

## کار گروهی و راههای کسب مهارت‌های لازم

زهرا مقرب الهی<sup>۱</sup>

### چکیده

انسان موجودی اجتماعی است و ذاتاً دوست دارد تا با مردم در تعامل باشد. تقریباً تمامی افراد در دوران زندگی خود حداقل یکبار کار گروهی را تجربه کرده‌اند. امروزه تمایل به انجام کار گروهی به دلیل پیدایش روش‌های کاری چند مهارتی و جایگزین شدن ساختارهای غیر سلسله مراتبی به جای ساختارهای سنتی سازمانی روز به روز در حال افزایش است. در این مقاله؛ کار گروهی، ۱۷ اصل کار گروهی و تطبیق گروه کار با نوع کار بیان شده است. در نهایت می‌توان گفت توانایی‌های خدادادی از کنترل ما خارج است، اما توانایی کار در یک گروه چیزی است که می‌تواند در کنترل ما باشد، البته با رعایت اصول پیشنهادی می‌توان کیفیت و کارایی کار گروهی را افزایش داد.



**کلمات کلیدی:** گروه، کار گروهی.

## مقدمه

در دو دهه‌ی اخیر، سازمان‌ها به طور معناداری تغییر کرده‌اند و برای بقا رقابت می‌کنند. سازمانهایی که دارای ویژگیهای عدم تمرکز و جهانی شدن هستند و توسط تکنولوژی اطلاعاتی و رهبری مبتنی بر گروه، کارشان را تسهیل می‌کنند. یکی از قابل توجه‌ترین این تغییرات، تغییر از سمت کار به صورت انفرادی به کارهای با مبنای تیمی می‌باشد (۱). ضرورت کار جمعی را می‌توان از جوانب گوناگون مورد مطالعه و بررسی قرار داد؛ زیرا انجام برخی کارها به صورت فردی امکان پذیر نیست، و لازم است تا به صورت گروهی صورت بگیرد، مثل بلند کردن یک وزنه‌ی سنگین که به نیروی افراد زیادی نیاز دارد. گاهی نیز هر چند امکان انجام کار به صورت فردی وجود دارد، اما مستلزم تحمل هزینه فراوان و فشار زیاد است، که از لحاظ کیفیت اجرا نیز قابل مقایسه با صورت جمعی آن نیست.

امروزه بسیاری از مطالعات پژوهشگران علم مدیریت در راستای افزایش اثربخشی و کارآمدی فعالیت‌ها، به سمت گروه‌های کاری سوق یافته است. تشکیل گروه‌های کاری کارآمد و تعریف پروژه‌های مختلف برای تیم‌ها، با توجه به توان و تخصص آنها، اصلی‌گريزناپذیر در مدیریت و کنترل فرایندها و فعالیت‌های کاری است. البته این نوع چینش وظیفه‌ای در فضایی میسر است که پروژه‌ها و فرایندهای کاری، مستقل از یکدیگر و یا با حداقل وابستگی به هم هستند. وابستگی هر چه بیشتر فرایندها باعث طولانی شدن زنجیره‌ی تکمیل کار و بزرگ شدن گروه کاری است. تا حدی که تلقی گروه کاری به آن کمی دور از ذهن می‌شود، اما هر قدر این زنجیره‌ی فعالیت، کوتاه‌تر باشد معنای گروه کاری قوی‌تر و استوارتر در ذهن نقش می‌بندد.

تمرکز و توجه بر اثربخشی و کارآمدی گروه‌های کاری، مستلزم داشتن روحیه‌ی کار گروهی است. به نحوی که اعضاء یا عناصر تشکیل‌دهنده تیم‌های کاری بتوانند کار گروهی و فعالیت گروهی انجام دهند، نحوه‌ی تعامل و فعالیت هر یک از اعضاء در موفقیت یا عدم موفقیت آن گروه‌ها مؤثر و سرنوشت‌ساز است، بنابراین پیش از تشکیل و راه‌اندازی گروه‌های کاری باید فرهنگ کار گروهی را در فضای سازمانی نهادینه کرد.

اثر قابل ملاحظه‌ی فرهنگ کار گروهی، آنقدر اهمیت دارد که دانشمندان علم مدیریت آن را لازمی دست یافتن به قابلیت‌های محوری پایدار (مزیت رقابتی پایدار) در فضای رقابتی دنیای امروز می‌دانند (۲).

تغییرات دنیای پرتلاطم امروز و عرصه‌ی شدیداً رقابتی و ناپایدار آن، شرایط را برای بقای سازمان‌ها به نحوی تعیین کرده که تکیه بر مهارت‌های کاری کارمندان و کارکنان سازمان‌ها را گریزناپذیر کرده است و توانایی کار گروهی را جزء لاینفک آن مهارت‌های فردی می‌داند (۳).

### تعریف گروه (Team)

گروه به تعدادی افراد گفته می‌شود که با اتکا به یکدیگر جهت رسیدن به یک هدف مشخص فعالیت و همفکری می‌نمایند. گروه می‌تواند به طور رسمی یا غیر رسمی تشکیل گردد.

### حروف TEAMWORK

هر گروهی نه تنها باید به عنوان یک گروه که در آن هر فردی به دنبال دستیابی به اهداف خود است فعالیت نماید، بلکه باید هر شخصی به عنوان بخشی از تیم کار کند که هدف آن دست‌یابی اعضای تیم به یک هدف مشترک است.

چگونه فرد می‌تواند به عنوان عضوی از تیم کار کند؟ پاسخ روشن است: حروف TEAMWORK راهنمای خوبی برای پاسخ به این سوال است. به خاطر داشته باشید که تمامی این حروف باید هم‌آهنگ و در کنار هم باشند. هیچ کدام از آنها به تنهایی قادر به دستیابی به اهداف نیستند و الزاماً باید به صورت منسجم عمل نمایند.

۱. حرف T برای Talent (استعداد): منظور از استعداد، دانش و قابلیت‌های فرد است. یکی از الزامات و ضروریات هر عضو تیم، دارا بودن قابلیت‌هایی است که برای انجام کار تیمی لازم است. این دانش از کجا حاصل می‌شود؟ ممکن است دانش به صورت تصریحی (به صراحت، آشکارا) از مستندات رسمی قابل حصول باشد؛ دانش ضمنی نیز که در ذهن افراد وجود دارد و از طریق تجربه و عملکرد حاصل می‌شود، مفید است.

۲. حرف E برای Enthusiasm (اشتیاق): صرف وجود استعداد کافی نیست. هر عضو تیم دانش‌مدار علاوه بر استعداد، باید دارای انگیزه و اشتیاق باشد. وی باید مسئولیت‌پذیر باشد، باید استعدادهای خود را شکوفا نماید و نیز باید دارای توانایی و انرژی برای کار باشد. این اشتیاق و میل درونی نسبت به انجام کار موجب تقویت روحیه هم‌تیمی می‌شود.

۳. حرف A برای Accountability (مسئولیت‌پذیری): هر عضوی نه تنها نسبت به تیم خود مسئول است بلکه نسبت به عملکرد تمامی هم‌کاران خود نیز مسئول است. افراد صرفاً نسبت به خودشان مسئول نیستند. هر فردی مسئول است که دیگران را نیز از وقایع امور سازمان مطلع نماید. در صورتی که عضوی انجام کاری را فراموش می‌کند، سایر

اعضاء موظف به یادآوری موضوع هستند. بخشی از دلایل شکست افراد در انجام امور سازمان، به عملکرد سایر اعضای تیم برمی‌گردد.

**۴. حرف M برای Management (مدیریت):** هر فردی باید بداند که نسبت به انجام کدام بخش از کار بهترین عملکرد را دارد. وظیفه‌ی یک سازمان خوب، توزیع مناسب کار میان کارکنان است. بهترین عضو هر گروه کسی است که کار را بر اساس آن چه که می‌تواند انجام دهد، تقاضا می‌کند. وقتی کاری به فرد محول می‌شود باید بداند که برای مشورت و کسب اطلاعات به کجا مراجعه کند. هم‌چنین باید بداند که این مشورت و کمک چه زمانی باید اخذ شود. در نهایت مسئولیت هر عضو تیم این است که اطمینان یابد که تمامی اعضاء کاری را برای انجام دارند و هر فردی برای انجام کار خود بهترین شخص است.

**۵. حرف W برای Workable (قابل انجام):** اگر فردی تمامی استعدادها و اشتیاق انجام کار را داشته باشد، ولی فرصت انجام کار را نداشته باشد همه مؤلفه‌ها بی‌فایده خواهد بود. وجود و حضور هر عضوی در تیم ضروری است. اگر کسی جهت هدایت تیم وجود نداشته باشد، از چه کسی انتظار می‌رود تا اهداف تیم را ترغیب نماید؟ قابلیت انجام کار صرفاً مستلزم داشتن زمان آزاد نیست. بلکه نیازمند قابلیت انطباق به میزان زیاد نیز می‌باشد. هر عضوی باید قادر باشد تا گزینه‌های مختلفی را برای حل مسائل پیش‌بینی و واکنش‌های مناسبی را نسبت به آن‌ها داشته باشد.

**۶. حرف O برای Openness (صداقت):** درک میان اعضاء تیم در هر تیمی و برای هر عضوی جهت انجام بهینه‌ی کار یک ضرورت است. هر فرد باید نسبت به عقاید و پیشنهادات دید وسیعی داشته باشد. هر فرد باید قابلیت‌هایی برای درک افراد داشته باشد. در یک بستر ارتباطاتی خوب، تیم می‌تواند به اهداف تیمی خود به روشی اثر بخش دست پیدا کند.

**۷. حرف R برای Respect (احترام):** هر فرد باید پیام‌زد که چگونه به اعضاء تیم احترام بگذارد. تیم موضوع کاری را به مباحثه می‌گذارد و تمامی اعضاء نسبت به آن اظهار نظر می‌کنند. هر فرد باید بتواند آزادانه اظهار نظر کند و کسی مانع بیان عقاید دیگری نخواهد بود.

**۸. حرف K برای Keenness (زیرکی):** زیرکی آخرین کلید برای انجام کار به عنوان بخشی از تیم است. زیرکی فراتر از اشتیاق است. اشتیاق قبل از انجام کار به صورت واقعی می‌آید. این زیرکی - توانایی و قدرت در حین انجام کار نمایان می‌شود. این چیزی است که فرد را به تحرک وادار می‌دارد و تا زمان انجام کار و کسب نتیجه‌ی مطلوب همراه اوست (۴).

هیچ گروهی توفیق نمی‌یابد مگر اینکه هر کس، دیگری را بر خود مقدم بدارد. از خود گذشتگی آسان نیست، اما لازم است. بذر از خود گذشتگی را چگونه در بستر ذهن خود می‌پاشید؟ این کار را می‌توان با ۱۷ صفت ضروری برای کار گروهی مبنای کار خود قرار دهید، تا به اعضای گروه خود کمک کنید که صرف‌نظر از میزان استعداد خود، اعضای مؤثرتری باشند. اگر کسی همه صفات یا ویژگی مورد بحث را در خود جمع داشته باشد، می‌تواند مطمئن باشد که نقش تیمی خود را خوب بازی خواهد کرد. این ۱۷ اصل عبارتند از:

### ۱) سازگاری و انعطاف پذیری

ویژگی‌های بازیگران تیمی سازگار و انعطاف پذیر:

- آموختن را دوست دارند.

- احساس امنیت می‌کنند و از تغییر باکی ندارند.

- نوآور هستند.

- خدمت به مردم را دوست دارند.

### ۲) همدل، همدست و هم داستان بودن

۴ دگرگونی که باید رخ دهد تا همکاری اعضای گروه همدلانه شود:

- دگرگونی در برداشت و بینش: به اعضای گروه به چشم همکارانی همدل بنگریم نه رقیب.

- نگرش: به اعضای گروه بدگمان نباشیم، پشتیبانشان باشیم.

- کانون توجه: به جای خود، گروه را در کانون توجه قرار دهیم.

- به نتیجه بیندیشیم: با همکاری، همدلی و اتفاق (جمع کردن مهارت خود با مهارت‌های دیگران) پیروز شویم.

### ۳) تعهد پذیری

هر عضو موثر گروه باید بداند که:

- تعهد، به طور معمول در گیرودار سختی خود را نشان می‌دهد. تعهد، به استعداد و توانایی بستگی ندارد.

- تعهد، بر اثر انتخاب ایجاد می‌شود، نه بر اثر شرایط.

- تعهدی که بر پایه ارزش‌ها باشد پایدار می‌ماند.

### ۴) برقراری ارتباط

بازیکنانی که با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند:

- خود را از دیگران جدا نمی‌دانند.
- راه ارتباط را بر یکدیگر باز می‌گذارند.
- قاعده‌ی ۲۴ ساعت را رعایت می‌نمایند (اگر با یکی از یاران گروه خود مشکلی یا برخوردی پیدا کردند، در عرض ۲۴ ساعت آن را حل می‌کنند).
- تلاش می‌کنند در جاهایی که احتمال تیرگی روابط وجود دارد، مناسب‌های اعضای گروه تیره نشود.
- اگر برقراری ارتباط با اعضای گروه مهم و دشوار باشد، جزئیات آن را در جایی می‌نویسند (قرارداد، عقدنامه و...).

#### (۵) شایستگی و کفایت

ویژگی‌های مشترک آدم‌های شایسته و با کفایت:

- تعالی جو و کمال طلب هستند.
- به جزئیات می‌پردازند (حتی کارهای به ظاهر کوچک).
- کیفیت کار خود را حفظ می‌کنند.

#### (۶) قابل اعتماد بودن

پایه‌های اعتماد:

- انگیزه‌های اصلی: خود و اعضای گروه را تشویق کنیم تا انگیزه‌های خود را در چارچوبی درست قرار دهیم.
- احساس مسئولیت: اعضای قابل اعتماد گروه، به انجام هر کاری که از آنها برآید اشتیاق دارند.
- اندیشیدن: قابلیت اعتماد فراتر از مسئولیت‌پذیری است و مسئولیت‌پذیری حتماً باید با اندیشه همراه باشد تا برای گروه مفید باشد.
- پایداری: فراتر از استعداد است و منشی را می‌طلبد که اعضای گروه با وجود دشواری‌ها، جا نزنند.

#### (۷) داشتن انضباط

- انضباط یعنی انجام کارهایی که نمی‌خواهیم انجام دهیم، تا دست به انجام کاری بزنیم که می‌خواهیم انجام دهیم (انجام کارهای درست، در زمان مناسب و به دلیل موجه).
- زمینه‌های ایجاد انضباط:
- با انضباط اندیشیدن: فعال نگاه داشتن ذهن، روی آوردن پیوسته به چالش‌های ذهنی، اندیشیدن مدام به چیزهای خوب و غیره.

- انضباط احساس‌ها و عواطف: نگذارید احساس‌ها، شما را از کاری که باید بکنید باز دارند یا به کاری که نباید بکنید وادارند.

- انضباط لازم برای اقدام و عمل: صیقل دادن اندیشه و مهار احساس‌ها لازمند، ولی کافی نیستند. تفاوت برنده با بازنده، در عمل و بی عملی است.

### ۸) یاران، گروه را بالا می‌کشند

ویژگی‌های کسانی که یاران تیمی خود را پروبال می‌دهند و راه رشدشان را می‌کشایند:

- یاران تیمی خود را قدر می‌شناسند.
- ارزش‌های یاران تیمی را ارج می‌نهند.
- قدر و منزلت یاران تیمی را بالا می‌برند.
- پروبال دهندگان، نخست پروبال خود را می‌کشایند تا هم خود نصیب آن را ببرند و هم بتوانند در این راه به دیگران کمک کنند.

اگر می‌خواهیم که یاران تیمی را پروبال دهیم و آنها را به قله‌های بالاتر بکشانیم:

- دیگران را باور کنیم پیش از آنکه باورمان کنند.
- به دیگران خدمت کنیم پیش از آنکه به ما خدمت کنند.
- حرمت و جایگاه دیگران را بالا ببریم پیش از آنکه آنها این کار را درباره ما انجام دهند.

### ۹) اشتیاق داشتن

ویژگی‌های افراد مشتاق در کار گروهی:

- شعله‌ی اشتیاق خویش را خود می‌افروزند (انسان‌های مثبت به خواست و اراده خویش مثبت‌اند).
- احساس را در خویش بر می‌انگیزند (منتظر نمی‌مانند که نخست احساس خوب در آنها پیدا شود و سپس دست به کار شوند).

- به کار خود باور دارند؛ به همه جنبه‌های مثبت کار خود می‌اندیشند، بر باورهای مثبت خود تمرکز می‌کنند، عمل می‌کنند و درباره‌ی آنچه می‌کنند با لحنی مثبت سخن می‌گویند.

- با افراد مشتاق رابطه و تعامل دارند: اشتیاق مسری است. روزی که گروهی از مشتاق‌ها تشکیل شود، هر کاری قابل انجام است.

**(۱۰) داشتن هدف**

روش‌های تیم‌های هدفمند (تیم‌های موفق) که اعضای آن برای رسیدن به اهداف مصمم هستند، هوش و حواسشان به کارشان است و روی هر حرکت خود حساب می‌کنند):

- هدف و مقصودی بر می‌گزینند که ارزش صرف زمان را داشته باشد.

- کاستی‌ها و توانمندی‌های خود را می‌شناسند.

- مسئولیت‌های خود را اولویت‌گذاری می‌کنند.

- یاد می‌گیرند که "نه" بگویند.

- دور (بلندمدت) را می‌بینند.

**(۱۱) احساس رسالت کردن**

۴ ویژگی رسالت پیشه‌ها:

- مقصد تیم را می‌دانند.

- می‌گذارند که رهبر گروه، رهبری کند (دست و بالش باز باشد تا وظیفه‌ی خود را انجام دهد).

- نخست موفقیت گروه را می‌خواهند، سپس موفقیت خود.

- به هر کاری که لازم باشد دست می‌زنند تا رسالت خود را انجام دهند.

**(۱۲) آمادگی**

نکته‌هایی برای آماده بودن:

- ارزیابی: باید این را بدانیم که خودمان و گروهمان راهی کدام مقصد هستیم. باید بررسی کنیم تا شرایط بین راه را بشناسیم و تعیین کنیم که برای رسیدن به آن مقصد چه بهایی باید پردازیم.

- مسیریابی: برگزیدن مسیر خوب، راه کامیابی را می‌گشاید و مسیر یابی بد، هر قدر هم که آماده باشید، کامیابی را ناممکن می‌سازد (بهتر است کار درست را انجام دهیم به جای این که شب و روز کار کنیم).

- نگرش: انسان کوشا و با پشتکار آماده می‌شود، نه انسان تنبل؛ ولی همین افراد کوشا نیز گاهی از "نگرش" که در برخورد با چالش‌ها به کار می‌آید غافل می‌مانند. برای موفقیت در هر کار و کوششی باید خود را از نظر ذهنی و جسمی آماده سازیم، ولی باید به خود، گروه خود و شرایط و موقعیتی که در آن هستیم نیز نگرشی مثبت داشته باشیم.



- اقدام و عمل: آمادگی یعنی اینکه مترصد برداشتن نخستین گام در زمان مناسب باشیم (شجاعت همدستی بزرگ‌تر از آمادگی ندارد و ترس، دشمنی بزرگ‌تر از آن).

### ۱۳) جوش با یاران گروه

در روابط و مناسبت‌های گروهی خود، بهتر است به ۵ چیز توجه کنیم:

- احترام گذاشتن به همدیگر، حتی پیش از آنکه کاری درخور احترام کرده باشیم (به صرف انسان بودن).
- داشتن تجربه‌های مشترک با همدیگر
- اعتماد (که پایه‌ی روابط و مناسبت‌هاست)
- بده و بستان (هر کسی هم مایه بگذارد هم مایه بگیرد)
- خط متقابل (با هم بودن، می‌تواند کارهای دشوار و ناخوشایند را به تجربه‌های مثبت برگرداند).

### ۱۴) در پی ارتقای خویش بودن

کسانی که پیوسته در اندیشه‌ی ارتقای سطح دانش و بینش خود هستند، از ۳ چیز غافل نمی‌مانند:

- آمادگی: زمانی که افراد قصد دارند که هر روز چیزی بیاموزند، آمادگی پیدا می‌کنند که هر موجی را از سر بگذرانند.

- اندیشیدن و تامل: به ما امکان می‌دهد که شکست‌ها و کامیابی‌های خود را مرور کنیم و از آنها بیاموزیم، زمان و مکان در اختیار می‌گذارد تا بینش خود یا سازمان خود را نیرومندتر کنیم و فرصت می‌دهد که برنامه پیشرفت و بهبود آینده خود را برنامه‌ریزی نماییم.

- به کار بستن: یعنی آنچه را یاد گرفته‌ایم به کار گیریم که این دشوار است (زیرا مستلزم تغییر است). هدف ما باید این باشد که از آموختن نایستیم تا هر روز بهتر از روز پیش باشیم.

### ۱۵) از خود گذشتگی

بذر از خود گذشتگی را چگونه در بستر ذهن خود بپاشیم؟:

- بخشنده و گشاده‌دست باشیم.
- سیاست بازی و خودخواهی را کنار بگذاریم.
- به یاران تیمی وفاداری نشان دهیم.
- به وابستگی متقابل، بیش از استقلال ارج بنهیم.

**(۱۶) مشکل گشایی**

حقایقی که راه‌حل جویان و مشکل گشاها تشخیص می‌دهند:

- مشکل‌ها، تصویرهای ذهنی ما هستند (اگر چیزی را مشکل بدانیم، مشکل ما می‌شود، ولی اگر تصور ما این باشد که آن چیز بدیاری یا مانعی گذراست، دیگر مشکلی نداریم).

- همه مشکلات قابل حل هستند.

- دشواری‌ها، آنچنان را آنچنان تر می‌کنند (بسته به اینکه چگونه با آنها رو به رو شویم، یا جلوی کامیابی ما را می‌گیرند و یا ما را بر می‌انگیزند که نه تنها بر آنها چیره شویم، بلکه در این گیرودار صیقل بخوریم و انسان بهتری شویم).

**(۱۷) پیگیری بودن**

پیگیری و اصرار در انجام کارها یعنی:

- هرچه از دستان بر بیاید یا در توانمان باشد را انجام دهیم، و نه بیشتر از آن را.

- با عزم و اراده کار کنیم نه این که خود را به دست سرنوشت بسپاریم.

- زمانی از کار دست بکشیم که کار انجام شده باشد، نه آنگاه که خسته شده باشیم (۵).

**تطبیق گروه کار با نوع کار**

جدول زیر بیانگر تطبیق گروه کار با نوع کار است که عبارتند از:

تطبیق نوع گروه کاری با وظایف مشخص	
وظایف و ویژگی‌ها	نوع گروه
این نوع گروه‌ها سازمان یا عملیات بخش‌های آن را به صورت روزانه اداره می‌کنند. این گروه‌ها به طور منظم و با دستور جلسه مشخص تشکیل جلسه می‌دهند و در پایان صورت جلسه تهیه می‌کنند. فعالیت این گروه‌ها به اطلاعات دریافتی از سطوح پایین‌تر سازمان بستگی دارد و در صورت عدم کنترل صحیح ممکن است به محلی بحث و جدل میان افراد تبدیل شوند.	گروههای اجرایی گروههای میان - کارکردی هستند که توسط یک مدیر اجرایی ارشد رهبری می‌شوند. در این گروه‌ها انتخاب اعضا بر اساس نقش آنها (مثلاً مدیر مالی) انجام می‌شود.
این گروه‌ها موانع بحث و تبادل نظر در مورد انجام وظایف خاص و مشخص (مانند	

<p>معرفی یک محصول جدید) را از بین می‌برند.</p> <p>اعضای این گروهها دانش تخصصی و مهارت‌های خود را برای حل یک مشکل یا انجام یک وظیفه معین در اختیار گروه قرار می‌دهند.</p>	<p><b>گروههای میان - کارکردی</b></p> <p>گروههای چند رشته ای و بین - اداره‌ای هستند که در کلیه سطوح سازمان یافت می‌شوند.</p>
<p>این گروهها به اداره‌ی یک واحد مشخص و بهینه‌سازی نتایج فعالیت‌های آن می‌پردازند.</p> <p>این گروهها به رهبر متکی هستند. رهبران معمولاً به سرعت عوض می‌شوند و این امر مانع بهینه سازی کار گروهی می‌شود. فعالیت این گروهها معمولاً به شدت تحت نظارت است.</p>	<p><b>گروههای حرفه‌ای</b></p> <p>گروههایی هستند که مسئولیت اجرای پروژه های بلند مدت یا اداره کردن یک واحد مشخص در داخل سازمان را بر عهده دارند.</p>
<p>این گروهها بار سنگین کارهای روزمره (مانند سیستم پستی) را بر عهده دارند و کارایی آنها در موفقیت سازمان بسیار مهم است.</p> <p>فعالیت این گروهها متکی بر فرآیندها است و کار گروهی آنها فرصتی برای افزایش بهره‌وری ایجاد می‌کند. ورود به این گروهها معمولاً دشوار است و افراد جدید را به راحتی نمی‌پذیرند.</p>	<p><b>گروههای پشتیبانی رسمی</b></p> <p>گروههایی هستند که در زمینه‌های مالی، سیستم‌های اطلاعاتی، امور اداری، کارگزینی و غیره خدمات ارائه می‌دهند.</p>
<p>تشکیل این گروهها مستلزم ایجاد زیر گروهها، تقسیم وظایف، برنامه‌ریزی دقیق و اعمال نظم و انضباط شدید است.</p> <p>فعالیت این گروهها مستلزم درک عمیق اعضا از یکدیگر و رویه‌های کاری سازمان‌دهی شده و منظم است.</p>	<p><b>گروههای پروژه</b></p> <p>گروههایی هستند که صرفاً برای انجام یک پروژه خاص (مثلاً ساخت تسهیلات جدید) تشکیل می‌شوند.</p>
<p>این گروهها فرهنگ سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند تا بتوانند با به کارگیری روش‌های جدید، تغییرات بنیادی در سازمان ایجاد کنند.</p> <p>رهبری این گروهها معمولاً بر عهده افراد طرفدار تغییرات و وفادار به سازمان است.</p>	<p><b>گروههای تغییر</b></p> <p>گروههایی متشکل از یک سری افراد متخصص هستند که از سوی مدیریت برای ایجاد تغییرات توجیه شده‌اند. ارزش کار گروه به توان جمعی افراد بستگی دارد. گاهی اوقات این گروهها از خارج از سازمان نشأت می‌گیرند.</p>
<p>این گروهها فعالیت خود را بر انجام وظایفی از قبیل ورود به بازارهای جدید و تدوین برنامه‌های جدید برای محصولات متمرکز می‌کنند.</p>	<p><b>گروههای پر حرارت</b></p> <p>گروههایی خود مختار هستند که از بقیه سازمان</p>

این گروهها انعطاف پذیر، مستقل و با پشتکار هستند. آنها بدیهیات را زیر سؤال می‌برند و معمولاً خیلی زود به نتیجه مورد نظر می‌رسند.	جدا هستند و معمولاً در محلی دور از سازمان فعالیت می‌کنند.
این گروهها سیستم‌های تکنولوژی اطلاعاتی جدید را ایجاد می‌کنند، ننگ‌های جدید را از بین می‌برند و یا در انجام وظایف مشابه شرکت می‌کنند و معمولاً باید در مدت زمانی کوتاه کار خود را به پایان برسانند. از فرآیندهای غیررسمی استفاده و راه‌حل‌های مختلف پیشنهاد می‌کنند.	گروههای ضربت گروههای موقتی هستند که برای بررسی و حل مشکلات خاص و ارائه گزارش به مدیریت تشکیل می‌شوند.

(۶)

### نتیجه‌گیری

در این قسمت با عنایت به موضوع کار گروهی تلاش شده است تا نتایج بدست آمده مورد بحث و تبیین قرار گیرد. مقاله حاضر تلاشی برای مطالعه‌ی کار گروهی و راه‌های مهارت‌های کسب آن است. کار گروهی روز به روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند و گروه‌های کاری بیشتری تشکیل می‌شود. در سازمان‌های مختلف هنگامی که افراد با یکدیگر بهتر کار می‌کنند دستاوردها هم به لحاظ کمی و هم به لحاظ کیفی بهتر می‌شود. اما در نهایت باید دانست که گروه، مجموعه‌ای از افراد است که هریک پایه‌ای از ارکان فعالیت گروهی را به دوش می‌کشند. آنچه هر عضو از گروه باید انجام دهد این است که سهم وظیفه‌ای خود در گروه را به نحو احسن و اکمل انجام دهد و گروه را برای رسیدن به اهداف نهایی‌اش به جلو براند و یکپارچه با کمک دیگر اعضای گروه اعتماد، تعهد، مسئولیت‌پذیری و حرکت به سوی اهداف گروهی را تقویت نماید. امید است با بکارگیری درست اصول کار گروهی به هرچه بهتر انجام شدن کارها در عرصه‌های مختلف کمک شایانی گردد و کیفیت کارها ارتقا یابد.

### منابع و مأخذ

(1) Anderson, Burch.G.J, (2003). **Measuring person-team fit: development and validation of the team selection inventory**". Journal of managerial psychology, vol19, no 4, pp.406-426

(۲). مؤمنی، مصطفی (۱۳۸۶)، کار تیمی در تیم‌های کاری. صنعت خودرو. شماره ۱۰۶.

(۳). دراکر، پیتر (۱۳۷۸). چالش‌های مدیریت در سده ۲۱. رضایی نژاد، عبدالرضا. تهران. نشر فردا.

(۴). مرتضوی، مرتضی (۱۳۸۵). چگونه به عنوان تیم عمل کنیم؟. بانک پیام. شماره ۴۵۴. ص ۱۰.

(۵). ماکسول، جان (۱۳۸۴). ۱۷ اصل کار تیمی. کیاوند، عزیز. تهران. انتشارات فرا.

(۶). هلر، رابرت (۱۳۸۱)، مدیریت گروه‌ها. میرزایی، سعید علی. تهران. انتشارات سارگل.