

Teamwork

کار گروهی، تلاش مشترک گروهی برای دستیابی به هدفی مشترک یا انجام دادن کار به شیوه‌ای مؤثر و کارآمد است. این مفهوم را می‌توان در چارچوبی گسترده‌تر در قالب فعالیت تیمی در نظر گرفت و مبین گروهی از افراد با وابستگی متقابل است که با هم برای رسیدن به هدفی مشترک همکاری می‌کنند.

تیم، گروه و کار گروهی

کار گروهی عبارت است از مجموعه تلاش‌های آگاهانه، منسجم و هماهنگ افراد برای دستیابی به هدف یا اهداف مشترک که هم‌افزایی را نیز در پی دارد (جعفرپور، 1397). کار گروهی مستلزم تشکیل گروه است. گروه به تعدادی افراد گفته می‌شود که با اتکا به یکدیگر برای رسیدن به یک هدف مشخص فعالیت و همفکری می‌کنند. گروه می‌تواند به طور رسمی یا غیر رسمی تشکیل شود (مؤمنی، 1386). گروه می‌تواند تأثیر زیادی بر نگرش‌ها و رفتارهای کاری اعضای خود بگذارد. لزوماً هر گروهی به کار گروهی منجر نمی‌شود. گروه، خواه برای کار شکل گرفته باشد یا برای دوستی، دری را برای تحقق هدف‌های سازمانی بگشاید. این در بنا به ماهیت و پویایی میان گروه می‌تواند باز یا بسته و سازنده یا مخرب باشد (Kreitner & Kinick, 2012).

تیم یکی از مفاهیم نزدیک به گروه است و درک آن می‌تواند به تعریف گروه کمک کند. «تیم» نوع خاصی از گروه است. در واقع همه تیم‌ها گروه هستند اما همه گروه‌ها تیم نیستند (Dubrin, 2004). تیم مجموعه‌ای از افراد است که در انجام وظایفشان به یکدیگر وابسته بوده و به طور مشترک مسئول رسیدن به نتایج هستند. اعضای آن خود را یک تیم دانسته و از بیرون نیز به منزله کلیت اجتماعی مشخصی به‌شمار می‌آیند (Cohen and Bailey, 1997) و تعهدی دسته‌جمعی در رسیدن به اهداف تیم دارند (Scott and Gerald, 2016). مهارت، دانش و تجربیات اعضای یک تیم، گوناگون و مکمل هم بوده (Robbins, 2012) و در این باره از درجه اعتماد، اطمینان، تعهد، انسجام و هماهنگی بیشتری نسبت به یک گروه برخوردار است (Salas et al.,)

(2005, 2008). در تیم هر یک از افراد مهارت‌ها و تخصص‌های متفاوتی دارند، ولی در گروه ممکن است تخصص‌ها مشابه باشد. تیم را معمولاً رهبر تیم تشکیل می‌دهد، ولی گروه ممکن است خودجوش تشکیل شده باشد. اداره تیم از اداره گروه‌ها راحت‌تر است. رهبر یک تیم باید یا خود مسئول انتخاب اعضاء باشد یا حداقل در جریان انتخاب اعضاء قرار گیرد. همچنین او باید هنگام تشکیل تیم، استانداردها و مقررات مربوط به تیم را بررسی کند و بتواند صلاحیت‌ها و شایستگی‌های خاص افراد را تشخیص دهد (نصر اصفهانی، 1380). معمولاً یک تیم مراحل مشابه توسعه یک گروه را طی می‌کند. بنابراین، گروه مستلزم گردآمدن یا به هم پیوستن فیزیکی یا مجازی شماری از افراد است که شباهت‌ها و یا وجوه مشترکی دارند. برخی گروه‌ها با هدف پیش‌برد کار یا کارهای معینی، برپایه تقسیم کار جمعی هدایت‌شده یا توافق‌شده، شکل می‌گیرند و کارها را به صورت گروهی انجام می‌دهند. در این صورت، کار گروهی (در مقابل کار فردی یا غیرگروهی) محقق می‌شود.

انواع گروه‌ها

در تقسیم‌بندی کلاسیک، گروه‌ها به دو دسته رسمی و غیر رسمی تقسیم می‌شوند (برومند، 1387). گروه فرمان و وظیفه دو نوع از گروه‌های رسمی، و گروه مشترک‌المنافع و گروه دوستی نیز دو نوع از گروه‌های غیررسمی به‌شمار می‌آید (Ivancevich et al., 2014).

بر اساس میزان شباهت اعضاء، گروه‌ها را می‌توان به متجانس و نامتجانس دسته‌بندی کرد. گروه متجانس دارای اعضایی با وضعیت مشابه در یک یا چندین زمینه مهم برای کار گروهی، مانند سن، تجربه کاری، تحصیلات، تخصص فنی، علایق و ارزش‌ها است. گروه‌هایی که اعضای آن از نظر این متغیرها متنوع‌تر هستند، نامتجانس نام دارد (رضاییان، 1389). گریفن و مورهد (2011) سودمندی هر یک از گروه‌های متجانس و نامتجانس را به این صورت تبیین کرده‌اند: تشکیل گروهی متجانس برای انجام وظایف ساده، متوالی و وظایفی که نیازمند همکاری است و نیز وظایفی که باید سریع انجام شود، سودمند است. در مقابل، گروهی نامتجانس برای پیگیری وظایف پیچیده، جمعی،

وظایفی که نیازمند خلاقیت است و وظایفی که عامل زمان در آن تأثیر زیادی ندارد، کارآمدتر است.

از چشم‌انداز میزان تکامل و انسجام، گروه‌ها را می‌توان به طور کلی در دو گروه بالغ و نابالغ دسته‌بندی کرد. پلانکت و ریموند (2012) ده ویژگی متمایزکننده گروه بالغ از نابالغ را به صورت زیر بیان کرده‌اند (جدول 1). برخی صاحب‌نظران ترجیح می‌دهند به جای کاربرد گروه مؤثر اصطلاح گروه بالغ را به کار ببرند. این صاحب‌نظران برای گروه بالغ ویژگی‌هایی مانند: سازوکار بازخورد قوی، روش‌های تصمیم‌گیری مطلوب، وفاداری و انسجام زیاد، رویه‌های عملیاتی انعطاف‌پذیر، ارتباطات روشن، اهداف قابل قبول، مشارکت در رهبری و توجه به دیدگاه اقلیت برشمرده‌اند.

جدول 1. مقایسه گروه‌های بالغ و نابالغ
(Plunkett and Raymond, 2012)

ویژگی‌ها	گروه بالغ	گروه نابالغ
سازوکار بازخورد	قوی	ضعیف
عملکرد تصمیم‌گیری	مطلوب	نامطلوب
وفاداری و انسجام گروه	زیاد	کم
رویه‌های عملیاتی	قابل انعطاف	غیرقابل انعطاف
بهره‌گیری از توانایی اعضای	قوی	ضعیف
ارتباطات	روشن	مبهم
اهداف	قابل قبول	غیرقابل قبول
اختیار در روابط	وابستگی متقابل	مستقل
مشارکت در رهبری	زیاد	کم
توجه به دیدگاه اقلیت		کم

گروه‌ها را می‌توان از چشم‌انداز حالت و زمینه شکل‌گیری به حقیقی و مجازی تقسیم کرد. گروه‌های حقیقی در دنیای واقعی و به شکلی قابل مشاهده بر پایه تعاملات حضوری و چهره‌به‌چهره فعالیت می‌کنند. اما در گروه‌های مجازی، میزان قابل توجهی از تعامل میان اعضای به جای تعامل چهره‌به‌چهره با رسانه‌های الکترونیکی رخ می‌دهد (Maznevski & Chudoba, 2000). این گروه‌ها، امروزه با گسترش شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی،

عنصر مهمی از شبکه تعاملات رسمی و غیررسمی در محیط‌های سازمانی و زندگی فردی و اجتماعی به شمار می‌روند. به لحاظ کاری، گروه‌های مجازی به سازمان‌ها کمک می‌کنند، بدون توجه به محدودیت‌های دسترسی فیزیکی و جغرافیایی، مهارت‌ها و تخصص‌های افراد را به کار گیرند (Schmidtke & Cummings, 2017). برخی از عوامل مانند کیفیت دسترسی به اینترنت، سواد رایانه‌ای، قابلیت کار اعضاء در شبکه‌های اجتماعی و نیز کیفیت ابزارهای الکترونیکی، مانند رایانه و گوشی همراه و نرم‌افزارهای مرتبط بر عملکرد گروه‌های مجازی تأثیرگذارتر است، این تأثیر بر عملکرد گروه‌های حقیقی کمتر موضوعیت دارد. البته، بیشتر گروه‌ها ممکن است از هر دو حالت حقیقی و مجازی برای پیگیری هدف‌های مورد نظر برخوردار باشند (جدول 2).

اهمیت و کارکرد گروه‌ها

انسان موجودی اجتماعی است و همواره درصدد تأمین نیازها و خواسته‌های خود از راه فعالیت‌های گروهی بوده است (فتیحان و ساعتی شاهی، 1397). امروزه وجود گروه‌ها جنبه اجتناب‌ناپذیر زندگی به‌شمار می‌آید و سازمان‌های مولد با وجود گروه‌های کاری، می‌توانند به حیات خود ادامه دهند (Levine and Moreland, 1990). دلیل پیوستن افراد به گروه‌ها متفاوت است و در مجموع آن را می‌توان بر اساس نیازمندی‌های افراد به شرح زیر برشمرده (اسدی، 1385):

- امنیت: کسی که عضو گروه می‌شود احساس قدرت بیشتری می‌کند، شک و تردیدی که از خود دارد، کاهش می‌یابد و در برابر تهدیدات بهتر مقاومت می‌کند (Robbins, 2012).

- پایگاه یا مقام: عضو گروه به شهرت می‌رسد و از گروه احترام و حیثیت یا مشروعیت می‌گیرد. اشخاص برای انجام دادن فعالیت‌ها، نیاز به هم‌فکری و کمک همدیگر دارند. گروه این همگرایی، هم‌فکری و پشتوانه اجرایی را در اختیار اعضاء قرار می‌دهد (اسدی، 1385).

- احترام به خود یا عزت نفس: گروه می‌تواند عزت نفس

جدول 2. مقایسه انواع گروه‌های کاری (لارسون و لافاستو، 1381).

ردیف	رویکرد گروه	هدف اصلی	مشخصه عملکردی	فرایندهای مورد تاکید	قابلیت‌های کلیدی
1	حل مسأله/ مشکل‌گشا	حل مشکلات در شرایط جاری	اعتماد	تمرکز بر مسائل و موضوعات	مطلع و باهوش بودن، یکپارچگی بالا، حساسیت انسانی (توجه ویژه به افراد)، در پیش گرفتن مسیری هوشمندانه (بصیرت مستمر)
2	خلاق	خلق چیزی (نو)	خودمختاری در عمل	کاوش در امکانات و جایگزین‌ها	قوه فکری بالا، جمععی از اندیشه‌ورزان مستقل، خودآغازگران، استواری و سرسختی
3	تاکتیکی (اجرای تاکتیک)	اجرای یک طرح تعریف شده	شفافیت	هدایت‌شده و جهت‌دار، کارهای کاملاً تمرکز یافته، شفافیت در نقش‌ها، استانداردهای عملیاتی تعریف شده، دقت	وفاداری، احساس فوریت، عمل‌گرایی، متعهد، پاسخگو

چرخه عمر و تکامل گروه

کار گروهی نیازمندی طی کردن مراحل است. شکل‌گیری گروه و گسترش آن چندین مرحله دارد: شکل‌گیری، درگیری، انسجام، کارکرد و فروپاشی یا خاتمه (Tuckman, 1965). این مراحل را می‌توان به چهار مرحله کاهش داد: شکل‌گیری، درگیری، انسجام و اجرا. **شکل‌گیری**؛ اولین مرحله از تکامل گروه است. این مرحله با بررسی موضوعات مربوط به کار گروه مشخص می‌شود، موضوعاتی مانند؛ چه انتظاری از افراد می‌رود، چه کسی چه نوع اختیاری در گروه دارد، چه نوع افرادی در گروه عضویت دارند و اعضای گروه چه نوع مهارت‌هایی دارند. سرانجام در این مرحله، یک عضو گروه گاهاً به‌طور پیش‌بینی نشده نیاز گروه به رهبری را پاسخ می‌دهد (Kreitner & Kinick, 2012).

درگیری؛ شکل‌گیری، مرحله آغازین گروه است و افراد را برای انجام دادن هدفی مشترک گرد هم می‌آورد. بعد از تشکیل گروه مرحله درگیری شروع می‌شود. درگیری مرحله برخورد و تضاد است، جایی که اعضای گروه به خاطر تفاوت‌هایشان با یکدیگر کشمکش پیدا می‌کنند. این مرحله

افراد را تقویت کند. گروه نه‌تنها این پیام را به خارج از گروه می‌رساند، که اعضاء دارای ارزش و احترام هستند، بلکه سبب می‌شود تا افراد در درون گروه (میان اعضاء) دارای حیثیت و اعتبار شوند (Robbins, 2012).

- **وابستگی عاطفی و پشتیبانی معنوی**: افراد با پیوستن به گروه نیازهای اجتماعی خود را تأمین می‌کنند. رابطه متقابل با سایر اعضاء به فرد آرامش می‌دهد. گروه می‌تواند حمایت احساسی، اطلاعاتی و وظیفه‌ای را برای اعضا فراهم کند (Levi, 2010).

- **قدرت**: به دلیل هم‌افزایی، آنچه به‌تنهایی میسر نشود با گروه امکان‌پذیر خواهد بود. اشخاص می‌دانند که به‌تنهایی کارشان چندان با قوت و قدرت پیش نخواهد رفت، اما با حمایت اشخاص و اعضایی که در یک گروه وجود دارد، عملاً کار با قدرت پیش خواهد رفت.

- **دستیابی به اهداف**: برخی مواقع برای انجام وظیفه‌ای مشخص، لازم است چند نفر با هم تلاش کنند، در سایه هم‌فکری و همکاری می‌توان کارهای مشکل را آسان کرد (Robbins, 2012).

با تضاد، رویارویی، چالش، تسخیر و تصرف همراه است. **انسجام**: هنگامی که مرحله درگیری پایان پذیرد، مرحله هنجارمندی و انسجام آغاز می‌شود. انسجام زمانی رخ می‌دهد که گروه پیوند یا بهم‌پیوستگی و هنجارهای خود را برای حل مسائل، تصمیم‌گیری‌ها و انجام وظایف گسترش می‌دهند. در این مرحله میان اعضای گروه روابط مستحکمی به وجود می‌آید که نشان‌دهنده انسجام کار است. این مرحله با توافق در میان اعضاء درباره نقش‌ها، قوانین و رفتارهای قابل قبول گروه مشخص می‌شود. هنجارهای گروهی بر چند نوع هستند:

- **هنجارهای کارکردی / عملکردی**: عمومی‌ترین هنجارها هستند. معمولاً گروه‌ها اعضای خود را درباره این‌که، چگونه کار کنند، کار را تا چه اندازه جدی بگیرند، وظایف شغلی خود را چگونه انجام دهند، میزان ستانده آنها، میزان تأخیر و مانند این‌ها راهنمایی می‌کنند.

- **هنجارهای ظاهری**: این نوع هنجارها، مواردی مانند لباس مناسب، وفاداری به گروه یا سازمان و تعیین زمان انجام کار است.

- **هنجارهای مناسبات اجتماعی**: این هنجارها را گروه‌های غیررسمی تعیین می‌کنند و تعامل‌های اجتماعی درون گروهی را شکل می‌دهند. به‌طور مثال، افراد می‌دانند که با چه کسانی ناهار بخورند، با چه کسانی در خارج از سازمان رفت‌وآمد داشته باشند و با چه گروه یا افرادی طرح دوستی بریزند.

- **هنجارهای تخصیص منابع**: منشأ این هنجارها گروه یا سازمان است و دربرگیرنده مواردی مانند حقوق، توزیع شغل‌های سخت میان افراد و تخصیص ابزارها و تجهیزات است (Robbins, 2012).

اجرا: مرحله بعد انجام کار یا تحقق کارکرد موردانتظار است. اجرا زمانی است که اعضای گروه واقعاً وظایف مقرر شده را برای پیگیری اهداف یا وظایف نهایی برعهده می‌گیرند (Love, 1996). در این مرحله تمام توجه گروه به حل مشکلات و انجام کار است (اسدی، 1385). توانی که پیش از این در گروه صرف‌آشنایی افراد با یکدیگر و درک همدیگر می‌شد، اینک در راه انجام دادن کارها به کار گرفته

می‌شود. مدیران در این مرحله باید به موفقیت‌های گروه توجه کنند و رفتارهای مولد گروه، تقویت شود (نصر اصفهانی، 1380). گروهی کاملاً منسجم پس از به انجام رساندن کارش، در صورت ضرورت می‌تواند، منحل شود (رضاییان، 1389). درواقع، گروه با انجام دادن مأموریت خود تعریف شده، بادستیابی به هدف دلخواه، دچار نوعی بی‌کارکردی می‌شود و ضرورت وجودی خود را از دست می‌دهد و بنابراین، دچار فروپاشی آنی یا تدریجی می‌شود.

گروه‌های اثربخش

گروه اثربخش، گروهی است که به سطوح بالایی در عملکرد و حفظ و نگهداری منابع انسانی دست یابد. منظور از دست‌یابی به سطوح عملکرد بالای کاری، آن است که گروهی مؤثر باید به اهداف عملکردی خود به‌موقع و با کیفیت بالا دست پیدا کند. حفظ و نگهداری منابع انسانی در گروهی مؤثر، زمانی رخ می‌دهد که اعضاء به قدری کافی از کار، موفقیت‌ها و روابط میان فردی در محیط کار خود راضی باشند (Osborn, 2011). گروه اثربخش، به اهداف عملکردی باکیفیت، کمیت و نتایج مناسب دست می‌یابد.

گروه اثربخش، گروهی است که سطوح عالی عملکردی و رضایت منابع انسانی را در طول زمان به دست آورد. گروه اثربخش از جنبه عملکرد کاری به هدف‌های عملکردی خود در کوتاه‌ترین زمان ممکن می‌رسد و نتایج کاری عالی به دست می‌آورد. درباره رضایت اعضاء نیز گروه اثربخش، گروهی است که اعضای آن به قدر کافی از کارهای خود و روابط میان فردی رضایت داشته باشند و در نتیجه به‌طور مستمر با یکدیگر به خوبی کار کنند (رضائیان، 1393).

ویژگی‌های گروه اثربخش دربردارنده موارد زیر است: اعضاء به یکدیگر و رهبرشان وفادارند، اعضاء و رهبران تا حدی به یکدیگر اعتماد دارند، گروه برای کمک به اعضاء بسیار علاقه‌مند است، تا تمامی ظرفیت و توانایی بالقوه آنها شکوفا شود، اعضاء تمامی اطلاعات موردنیاز کاری را با هم مبادله می‌کنند، فعالیت گروه در فضایی حمایتی انجام می‌گیرد و ارزش‌ها و اهداف گروه با نیازها و عملکرد اعضاء

کار گروهی

فردی (مانند رضایت از کار، اعتماد متقابل، روحیه گروهی، ارتباطات مؤثر، کمترین تضادهای حل نشده و تلاش برای کسب قدرت)؛ (2) عوامل سازمانی (مانند ثبات سازمانی و امنیت شغلی، مدیریت مشارکتی، پاداش مناسب و تشویق برای انجام شایسته کار) و (3) عوامل کاری یا شغلی (مانند اهداف روشن، کار چالشی، کارکنان باتجربه و ماهر (رحیمیان و حسن زاده، 1397).

تحقق ظرفیت کامل گروه یا تیم مستلزم توجه به چند معیار کلیدی است:

(1) **کار بر روی مرزها:** تشخیص تعامل گروه با گروه یا تیم‌های دیگر ممکن است به اندازه تعامل درون گروهی مهم باشد (Ancona & Caldwell, 1992; Mathieu et al., 2001). ادموندسون و رینولد (2016) که الگویی جدید از تیم‌سازی مرزی را گسترش داده‌اند؛ معتقدند دانش و اطلاعات برای حل مشکلات پیچیده و نوآوری در تیم‌های موفق به اشتراک گذاشته می‌شود. به بیان دیگر، تسهیم دانش ضمنی یا صریح اعضای گروه بر تعامل مؤثر و در نتیجه، بر یادگیری و نوآوری گروه تأثیرگذار است.

(2) **برقراری فرایندها و شکل‌دهی وضعیت‌های مؤثر:** فرایندهای استقرار یافته، حالت‌ها و چیدمان کارآمد، موتورهای داخلی هستند که می‌توانند سبب پیشرفت یا پسرفت گروه شوند (Edmondson, 1999).

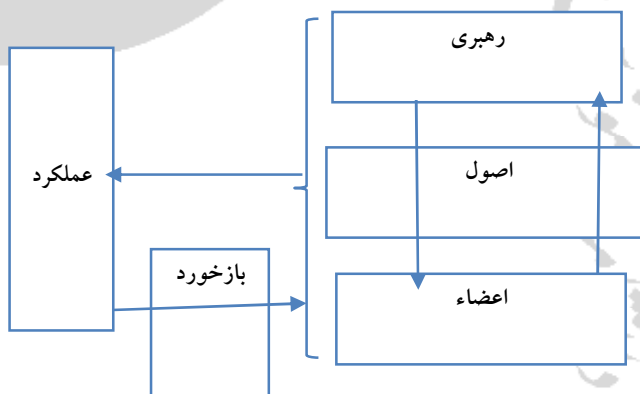
(3) **مدیریت پویایی گروه:** مدیریت کارآمد گروه‌ها، به‌ویژه حل‌وفصل اختلافات و مدیریت تعارض‌ها برای دستیابی گروه‌ها به عملکرد بالقوه خود بسیار مهم است (Hackman, & Hackman, 2002).

(4) **اهرم سرمایه انسانی:** سرمایه انسانی در چارچوب گروه‌ها، ترکیبی از دانش، مهارت، توانایی و سایر خصوصیات است که اعضا و رهبران از آن برخوردار هستند (Ployhart et al., 2014).

تاکنون چندین الگو و دیدگاه برای بررسی اثربخشی گروه عرضه شده است. در بیشتر این دیدگاه‌ها، گروه به‌مثابه نظامی باز در نظر گرفته شده است. عناصر گوناگون مطرح شده در این دیدگاه را می‌توان برای توضیح، پیش‌بینی و

همخوانی دارد (Lewis et al., 2012). همچنین گروه اثربخش مشخصه‌هایی مانند، غنی بودن طرح شغلی، احساس توانمندی، وظایف و پاداش به‌هم وابسته، ترکیب و اندازه مناسب، پشتیبانی از گروه، فرایندهای اثربخش در گروه و پیروی از فرایندها و رویه‌ها را دارد (شکرچی زاده و نصرافهانی، 1395).

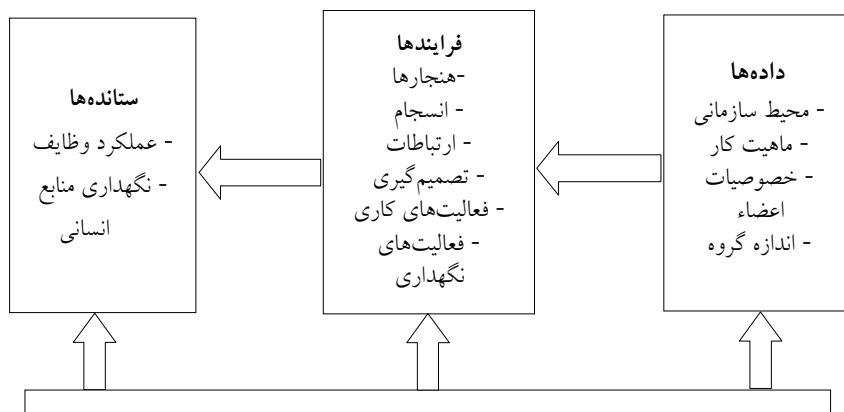
نقش‌های روشن، قابل اتکاء و موثق، نظام ارتباطی مؤثر، بهره‌گیری از روش‌هایی برای پایش عملکرد اعضا، دادن بازخورد و تأکید بر قضاوت بر پایه حقایق از مشخصه‌های کلیدی گروه‌های کاری و تیم‌های موفق است. تمایل زیاد به مشارکت، توانایی مشارکت و برخورداری از قابلیت‌ها و مهارت‌های مورد نیاز از مشخصه‌های اعضای شایسته یک گروه یا تیم به شمار می‌رود. همچنین، رهبری، عاملی کلیدی برای شکل‌دهی، کارکرد و تکامل گروه است. به‌طور کلی، موفقیت تیم یا اثربخشی گروه مستلزم رهبری شایسته، شایستگی اعضای گروه، طرح‌ریزی مناسب و پیروی از مجموعه‌ای از اصول شایسته مورد توافق است (شکل 1).



شکل 1. ارکان یک گروه اثربخش

عوامل مؤثر بر عملکرد اثربخشی گروه‌ها

اثربخشی کار گروهی پیرو چندین متغیر وابستگی متقابل اعضا، اعتقاد راسخ و مشترک اعضا و هم‌افزایی دستاوردها است (Bateman et al., 2002). به‌طور کلی، سه دسته از عوامل بر عملکرد گروهی کاری تأثیرگذار است: (1) عوامل



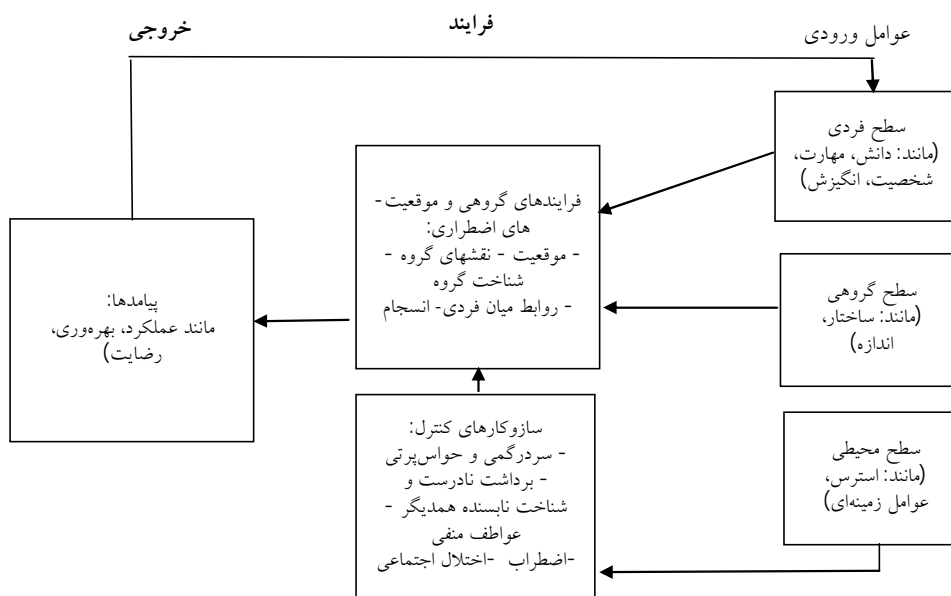
شکل 2. درک گروه‌ها به منزله نظام‌های باز (Schermerhorn et al., 2011)

گروه دربردارنده؛ عملکرد برآمده از انجام‌دهی وظایف و نگهداری منابع انسانی است (Schermerhorn et al., 2011).

یکی از عوامل کلیدی تعیین‌کننده اثربخشی گروه‌ها، تسهیم دانش است. اگر اعضاء بتوانند دانشی که به صورت فردی از کار خود به دست آورده‌اند، را به‌کار گیرند و نیز آن را به اشتراک بگذارند، هم گروه و هم فرد می‌توانند، بهتر رشد کنند و لذا دانش اگر نتواند به شکلی مؤثر در گروه به اشتراک گذاشته شود، به این می‌ماند که از بین رفته است (Casmir et al., 2012). گروه‌ها و تیم‌ها در محیط‌های

ارزیابی اثربخشی رفتار گروه و اعضای آن به‌کار برد (شکل 2).

براین اساس، گروه اثربخش را می‌توان به‌منزله نظامی باز در نظر گرفت که در فرایند تغییر منابع ورودی به خروجی به صورت تولیدات، پیوسته با محیط خود تعامل دارد. در این نمونه دروندادهای گروه دربردارنده، محیط سازمانی، ماهیت کار، ویژگی‌های اعضاء و اندازه گروه؛ فرایند گروه دربردارنده، هنجارها، انسجام، ارتباطات، تصمیم‌گیری، فعالیت‌های کاری و فعالیت‌های نگهداری و خروجی‌های



شکل 3. ساماندهی گروه‌های کاری در محیط‌های پیچیده (Driskell et al., 2018)

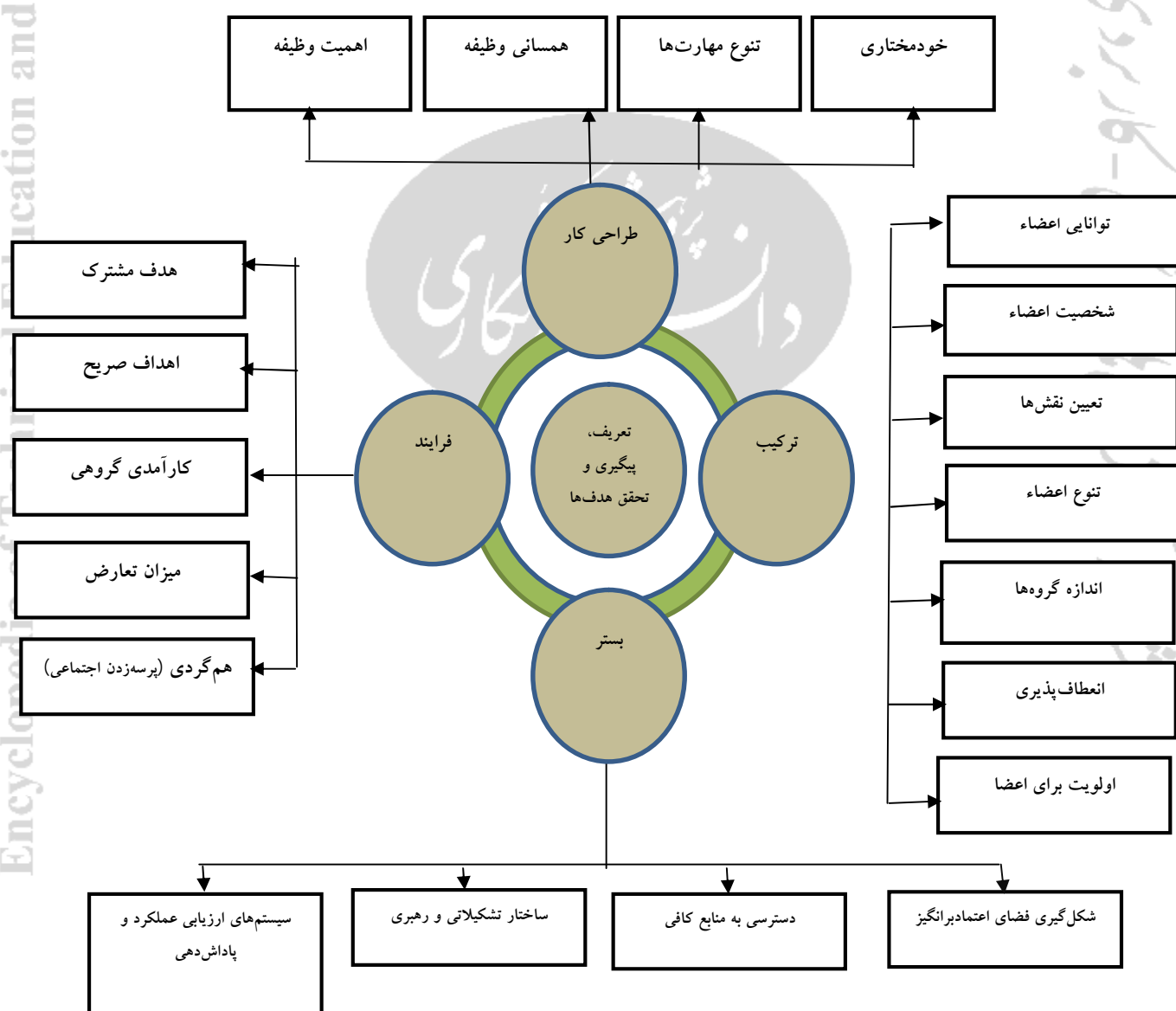
کار گروهی

اثرگذار به مثابه بستری است که گروه را اثربخش می‌کند. بخش دوم، به ترکیب گروه مربوط است. بخش سوم طراحی کارگروه است و بخش چهارم، متغیرهای فرایندی است و به عواملی اشاره دارد که اثربخشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (شکل 4).

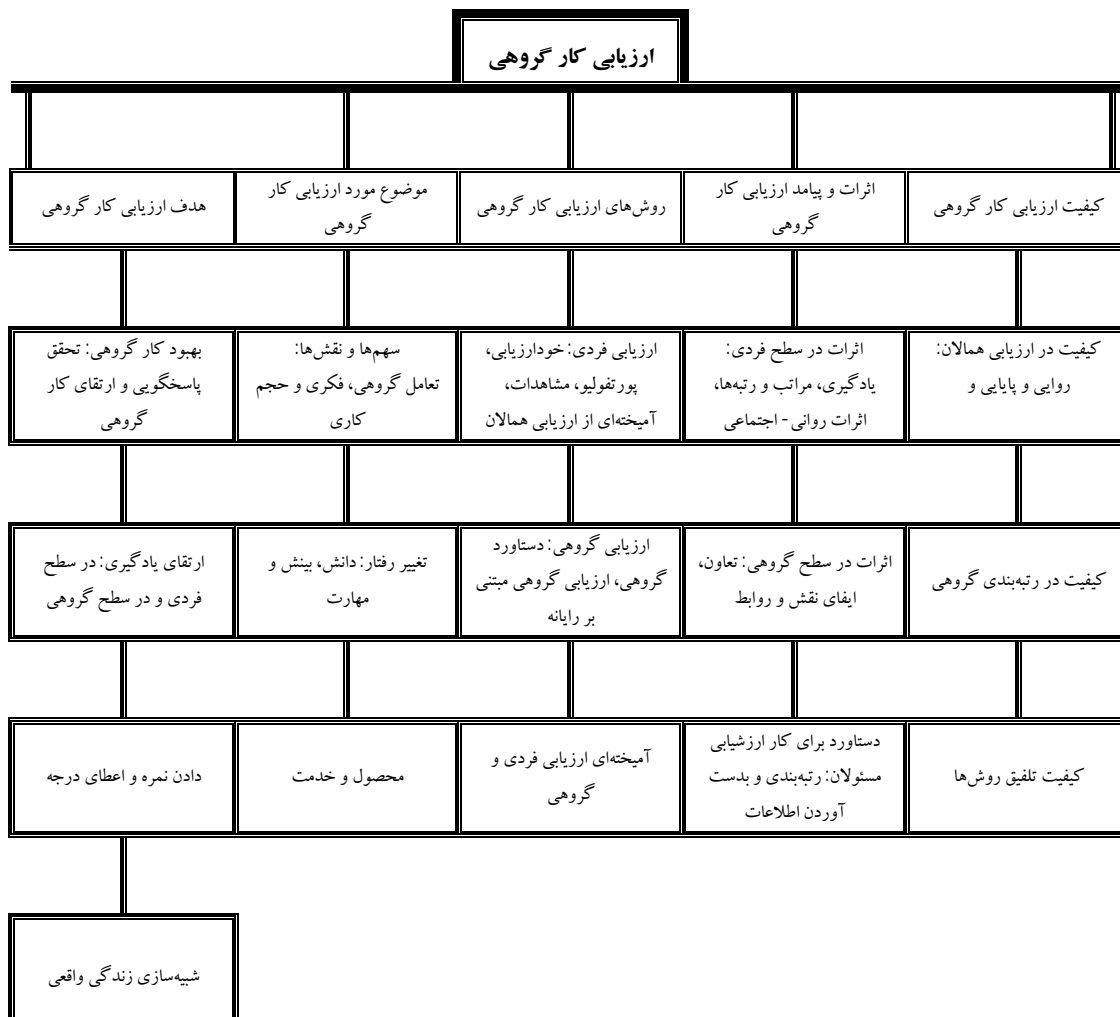
بهینه‌سازی پویایی در گروه‌ها نیازمند مدیریت تعارض است. به کارگیری مؤثر از تعارض‌ها و تضادهای محتمل در هنگام انجام وظایف کاری گروه‌ها نیازمند به حداقل رساندن

پیچیده با فشار زیادی مواجه‌اند و بنابراین، رفتار و عملکرد آنها با گروه‌های کاری مرسوم متفاوت است. در این باره، دریسکل و همکاران (2018) چارچوبی برای سازماندهی تیم در محیط‌های پیچیده عرضه کردند (شکل 3).

در الگویی که رابینز (2012) برای اثربخشی گروه عرضه کرده، مؤلفه‌های کلیدی گروه‌های اثربخش را می‌توان در چهار بخش خلاصه کرد: بخش نخست، منابع و دیگر عوامل



شکل 4. مؤلفه‌های کلیدی گروه‌های اثربخش (Robbins, 2012)



شکل 5. گونه‌شناسی ارزیابی کار گروهی (Forsell et al., 2020)

گروهی است که می‌تواند با هدف‌ها و روش‌های گوناگونی به انجام رسد (Forsell et al., 2020). در هر حال، ارزیابی کار گروه‌ها هم به اعضاء و رهبران گروه‌ها کمک می‌کند، تا کیفیت کار گروهی را بهبود بخشند و هم به پژوهشگران این حوزه، شناختی ارزشمند برای توسعه الگوها و نظریات علمی در حوزه گروه‌سنجی و مدیریت کار گروهی می‌دهد (شکل 5).

اثربخشی آموزش‌های علمی کاربردی مستلزم توسعه صلاحیت‌های شغلی و قابلیت‌های دانشجویان است (علیزاده و همکاران، 1397؛ حاجی میررحیمی و نوروزی، 1393).

شکل‌های دیگر درگیری در کار گروهی است (O'Neill & McLarnon, 2018). هر چند بروز تعارض به دلیل تنوع در گروه‌ها تا حدودی طبیعی بوده و محملی برای طرح افکار و ایده‌های جدید و تغییر و نوآوری و یادگیری است (de Wit et al., 2012, 2013)، اما بسیار مهم است که درگیری‌های کاری در گروه‌ها به جایی نرسند که آتش اختلافات روابط را برافروخته کند، زیرا درگیری‌های مرتبط با انجام وظایف مقرر می‌توانند به روابط اعضاء، سرایت کند (Peterson & Behfar, 2003).

یکی از کارکردهای مهم در گسترش گروه‌ها، ارزیابی کار

کار گروهی

- برومند، ز (1387). مدیریت رفتار سازمانی (رشته مدیریت) چاپ شانزدهم. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- جعفرپور، م. (1397). آسیب‌شناسی کار گروهی در سازمانهای کشور. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، 27(87): 75-100.
- حاجی میرحیمی، س.، د.، نوروزی، ع. (1393). بررسی توانمندی‌های کارآفرینانه دانشجویان دوره‌های علمی - کاربردی کشاورزی؛ مورد مطالعه: مرکز آموزش عالی امام خمینی (ره). علوم ترویج و آموزش کشاورزی؛ 10(2): 67-90.
- رحیمیان، ح.، و حسن‌زاده، م. (1397). نوع‌شناسی گروه‌های کاری در سازمان: ترکیب سرمایه اجتماعی و اثربخشی گروهی. مجله علمی مدیریت سرمایه اجتماعی؛ 5(2): 263-290.
- رضایان، ع. (1393). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.
- رضایان، ع. (1389). تیم‌سازی در قرن بیست‌ویکم (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). چاپ دوم تهران: انتشارات سمت.
- شکرچی‌زاده، ز.، نصراصفحانی، ع. (1395). بررسی تأثیر سیرت نیکو بر اثربخشی کار گروهی (مورد مطالعه: گروه‌های هنری شهر اصفهان). پژوهش‌های مدیریت در ایران. 20 (1): 155-174.
- علیزاده، ن.، علی‌پور، ح.، حاجی میرحیمی، س.، د.، بصام، س.، ج.، مختبر، ع. و حاجی احمدی، ا. (1397). تأثیر آموزش‌های کاردانی علمی-کاربردی در کسب مهارت‌های شغلی دانش‌آموختگان مرکز آموزش عالی امام خمینی. پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی؛ 10(44): 19-3.
- فتحیان، م.، ساعی شاهی، م. (1397). ارائه مدل تیم‌سازی متخصصان با در نظر گرفتن شبکه همکاری و مهارت. مهندسی صنایع و مدیریت، 34(1): 37-42.
- لارسون، ک.، ای. و لافاستو، اف.، ام.، جی. (1989). کار گروهی. (تورج امیرخسروی، مترجم، 1381). تهران: انتشارات نص.
- مؤمنی، م. (1386). کار تیمی در تیم‌های کاری. ماهنامه صنعت خودرو. 10(106): 36-38.
- نصر اصفهانی، ع. (1380). مدیریت رفتار گروهی. چاپ دوم. اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3(3), 321-341.
- Bateman, B., Wilson, F. & Bingham, D. (2002). Team effectiveness: development of an audit questionnaire. *Journal of Management Development*, 21(3/4), 215-226.
- Casmir, G., Lee, K. & Loon, M. (2012). Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 740-753.
- Chang, M. L. (2017). On the relationship between intragroup conflict and social capital in teams: A longitudinal investigation in Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 3-27.

این قابلیت‌ها متنوع بوده و دربردارنده مهارت‌های نرم و سخت است. یکی از مهارت‌های نرم، قابلیت کار گروهی است. دانش‌آموختگان آموزش‌های علمی - کاربردی برای فعالیت در موقعیت‌های شغلی آماده می‌شوند که عمدتاً نیازمند کار با دیگران در قالب گروه‌های کاری و تیم‌ها در شرکت‌ها و سازمان‌ها است. آنها چه در مقام عضو یک گروه و چه در نقش رهبر و مدیر یک مجموعه نیازمند آشنایی با ملزومات و شیوه کار گروهی هستند. بنابراین، نیاز است کار گروهی هم به‌منزله روشی برای آموزش (برای مثال از راه تمرین کار گروهی در قالب تکالیف درسی، مانند: پروژه، سمینار، بحث گروهی، ایفای نقش و نظایر آن) و هم به‌منزله یک موضوع و بخشی از برنامه درسی و آموزشی (برای نمونه در قالب مباحث مدیریت رفتار سازمانی، رهبری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت پروژه، کارآفرینی و کسب‌وکار، مذاکره و تسهیگری و مانند آن) در آموزش‌های علمی - کاربردی گنجانده شود. با تمرین کار گروهی در جریان آموزش‌های علمی - کاربردی، فراگیران یاد می‌گیرند که از راه آموزش، گروه‌ها را تبدیل به تیم کنند و اینکه، لازم است در هر گروه کاری، اعضاء برای یادگیری مشترک از راه تسهیم اطلاعات، ممارست برای رسیدن به توافق و تصمیم‌گیری و حمایت متقابل از انجام دادن وظایف بر مبنای تقسیم کار مورد توافق تلاش کنند. برای این منظور، نیاز است کار گروهی و رویکرد تیمی در برنامه درسی دوره‌های مختلف آموزشی گنجانده شود و مدرسان، ضمن برخورداری از روحیه و مهارت کار گروهی، از این رویکرد در تدریس خود بهره‌گیرند و کلاس را به‌منزله گروهی کاری با محوریت هم‌یادگیری هدایت کنند. افزون بر این، برگزاری رویدادهای استارت‌آپی یا نوآفرینی در مراکز آموزش علمی - کاربردی می‌تواند، زمینه‌ساز تمرین کار گروهی و تیم‌سازی برای ایده‌پردازی و طراحی فرایندهای کسب‌وکار باشد.

کتاب‌شناسی

اسدی، ا (1385). مدیریت کمیته‌ها در سازمان. چاپ اول. تهران: پژوهشکده اطلاعات و مدارک علمی ایران.

John Wiley and Sons.

- Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational behavior and human decision processes*, 92(1-2), 102-112.
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources!. *Journal of management*, 40(2), 371-398
- Plunkett, W. Allen, G., & Attner, R. (2012), *Management*. 10th Edition. Cincinnati Ohio: south-western college Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012), *Organization behavior*. 15th Edition. Pearson College Div.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human factors*, 50(3), 540-547.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork?. *Small Group Research*, 36(5), 555-599.
- Schermerhorn John R, Hant, J., and Osborn, R. (2011). *Managing Organizational Behavior*. 12th Edition. Wiley
- Schmidtke, J. M., & Cummings, A. (2017). The effects of virtualness on teamwork behavioral components: The role of shared mental models. *Human Resource Management Review*, 27(4), 660-677.
- Scott W. R., Gerald F. D. (2016). *Organizations and Organizing, Rational, Natural, and Open System Perspectives*. London & New York: Routledge.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.

همایون مرادنژادی (عضو هیئت علمی دانشگاه ایلام)

معادل‌ها

Griffin	گریفن
Moorhead	مورهد

- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.
- De Wit, F. R. C., Jehn, K. A., & Scheepers (2013). Task conflict, information processing, and decision-making: The damaging effect of relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 122(2), 177-189.
- De Wit, F. R., C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.
- Driskell, T., Salas, E., & Driskell, J. E. (2018). Teams in extreme environments: Alterations in team development and teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4), 434-449.
- Dubrin, A. J. (2004), *Applying psychology: Individual and organizational effectiveness*, 6th Ed. Prentice Hall College Div.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A., & Reynolds, S. S. (2016). *Building the future: Big teaming for audacious innovation*. Berrett-Koehler Publishers.
- Forsell, J., Forslund Frykedal, K., & Hammar Chiriach, E. (2020). Group Work Assessment: Assessing Social Skills at Group Level. *Small Group Research*, 51(1), 87-124.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2011), *Organizational Behavior*, 10th Edition. Houghton Mifflin Company.
- Hackman, J. R., & Hackman, R. J. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational Behavior and Management*. Tenth Edition. The McGraw-Hill Companies.
- Kreitner, R. (2012), *Organizational Behavior*, Tenth Edition. McGraw-Hill Higher Education.
- Levi, D. (2010). *Group Dynamics for Team*. London: Sage Publishing.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual review of psychology*, 41(1), 585-634.
- Lewis, P., Goodman, S., Fandt, P., & Michlitsch, J. (2012). *Management: Challenges for Tomorrow's Leaders*. 6th Edition. South-Western College Pub.
- Love, R. (1996). Four stages of team development. *Evangelical Missions Quarterly*, 32(3), 312-31
- Mathieu, J. E., Marks, M. A., & Zaccaro, S. J. (2001). Multi-team systems. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *International handbook of work and organizational psychology* (pp.289-313). London: Sage.
- Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473-492.
- O'Neill, T. A., & McLarnon, M. J. (2018). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4), 378-394.
- Osborn, R. (2011). *Organizational Behavior*. 12th Edition.