



مرکز تحقیقات اسلامی

اصفهان

گامی



عمران
علیهما صلوات

www. **Ghaemiyeh** .com
www. **Ghaemiyeh** .org
www. **Ghaemiyeh** .net
www. **Ghaemiyeh** .ir

مدیریت

گروه‌ها



مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت گروه ها

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

| | |
|----|---|
| ۵ | فهرست |
| ۷ | مدیریت گروه ها |
| ۷ | مشخصات کتاب |
| ۷ | نقش گروه های ذی نفوذ در ارتباطات سیاسی |
| ۱۰ | خلاصه کتاب؛ مدیریت گروه ها |
| ۱۵ | گروههای رسمی و گروههای غیر رسمی |
| ۱۶ | سازماندهی گروههای مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده |
| ۲۰ | گروه های غیر رسمی و مدیران سازمانها |
| ۲۱ | جملات مدیریتی؛ برای مدیریت گروه ها |
| ۲۲ | گروهها در سازمانهای ایرانی |
| ۲۳ | احزاب سیاسی، گروه های ذینفع ، سازمانهای غیر دولتی |
| ۲۴ | گروههای مشارکتی موفق در سازمانها |
| ۲۸ | گروههای ذی نفوذ اقتصادی در ایالات متحده آمریکا |
| ۲۹ | گروههای رسمی و غیر رسمی در سازمانهای ایرانی |
| ۳۰ | انتخاب اعضای گروه؛ هماهنگی یا گوناگونی |
| ۳۲ | ساختن یک تیم موفق؛ تلفیق تفاوتها |
| ۳۴ | کار گروهی شروع کار آفرینی |
| ۳۵ | گروه ها و نهاد ها |
| ۳۶ | تکامل کار تیمی در کشورهای مختلف |
| ۳۸ | هفده اصل کار تیمی |
| ۴۲ | تئوری گروه هسته مرکزی |
| ۴۵ | رهبری تیم |
| ۴۸ | اوج گیری تیمی |

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ۵۲

مدیریت گروه‌ها

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت گروه‌ها/ www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتالی: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه، رایانه

موضوع: مدیریت - گروه‌ها

نقش گروه‌های ذی نفوذ در ارتباطات سیاسی

یشگفتار به طور کلی در این تحقیق با بررسی موضوع "نقش گروه‌های ذی نفوذ در ارتباطات سیاسی"، با طرح سؤالی مبنی بر "آیا در ارتباطات سیاسی، گروه‌های فشار یا ذینفوذ تاثیر گذارند؟"

(از دیدگاه اندیشمند علوم سیاسی فرانسوی، مورس دوورژه)، سعی گردیده است ضمن بیان مقدمه مختصر، و همچنین اطلاعاتی در خصوص معنی و مفهوم گروه‌های فشار یا ذینفوذ، مفاهیم و عناصر تشکیل دهنده ارتباطات سیاسی، تعریف گروه‌های ذینفوذ، تفاوت و وجه اشتراک گروه‌های ذینفوذ با احزاب سیاسی، انواع گروه‌های ذینفوذ و وسایل و ابزارهای تاثیرگذار در سطح قدرت و مردم، همچنین سایر مفاهیم و اطلاعات، با پیش فرض "بین شکل گیری ارتباطات سیاسی و گروه‌های ذینفوذ در هسته قدرت، رابطه معناداری وجود دارد". ارائه گردیده است. مقدمه: از آنجایی که هدف، در این تحقیق ارائه نکته نظرات اندیشمند و جامعه شناسی فرانسوی "دورژه" می باشد لذا ضمن بیان مختصری از تاریخچه زندگی و آثار بجا مانده علمی و مطرح در سطح جهانی ایشان، و با بهره گیری از سایر منابع نسبت به شناسایی و تبیین گروه‌های فشار از این دیدگاه پرداخته شده است. مورس دوورژه، به سال ۱۹۱۷ در آنگولم فرانسه دیده به جهان گشود و پس از طی مدارج علمی، در حال حاضر استاد مسلم جامعه شناسی سیاسی در دانشکده حقوق و علوم اقتصادی پاریس، مفسر بنام روزنامه لموند و هفته نامه نول اسپرواتور و عضو برجسته آکادمی علوم و فنون ایالات متحده امریکاست و بیشتر آثارش به اکثر زبانهای رایج دنیا برگردانده و تدریس می شود. واز آثار و مکاتب وی می توان: "اصول علم سیاست"، "احزاب سیاسی"، "شرکت زنان در زندگی سیاسی"، "فردا، جمهوری"، "در بساب دیکتاتوری"، "دموکراسی بدون مردم"، "حقوق اساسی و نهادهای سیاسی"، "روشهای علوم اجتماعی"، "جامعه شناسی سیاسی"، "جمهوری پنجم"، "جمهوری ششم و رژیم ریاست جمهوری" را نام برد دوورژه معتقد است که پیکار سیاسی در دو زمینه جریان دارد: از یک سو میان افراد، گروهها و طبقاتی که برای بدست آوردن، تقسیم کردن یا زیر نفوذ گرفتن قدرت مبارزه می کنند، و از سوی دیگر میان قدرتی که فرمان می راند و شهروندانی که در برابر آن مقاومت می ورزند. در کلیه جماعات انسانی و حتی جوامع حیوانی، قدرت برای دارندگانش مزایا و امتیازاتی از قبیل افتخارات، اعتبار و منافع ای را فراهم می کند. پس قدرت موضوع نبردی بی امان است در این نبرد، در آغاز افرادی در برابر یکدیگر صف آرای می کنند که برای اشغال کرسی مجلس، منصب استانداری، مسند وزارت، ستاره های ژنرالی و ردای ارغوانی کاردینال مبارزه می کنند. در اجتماعات بزرگ، بر این تعارض های فردی، تعارض میان گروههایی که در درون جامعه کل تشکیل شده اند: رقابت میان بخشها، شهرستانها، ملتها و همچنین مبارزه های طبقاتی، نژادی و مسلکی، علاوه می شود. شکل دیگر پیکار، شهروندان را در برابر قدرت، فرمانروایان را در برابر فرمانبران و اعضای اجتماعی را در برابر دستگاه قهر اجتماعی به مخالفت وامی دارد. مسلما این مبارزه میان شهروندان از یک سو و قدرت از سوی دیگر نیست، بلکه بین برخی از شهروندان است که زمام قدرت را به دست دارند و برخی دیگر که آن را تحمل می کنند. قدرت، همیشه به سود گروه، طایفه و یا طبقه ای اعمال می شود و پیکار با این گونه قدرت به وسیله گروهها، طایفه ها و طبقات دیگری که می خواهند جای پیشینیان را بگیرند، رهبری میگردد. فصل اول - مفهوم و تعریف گروه های ذی نفوذ گروه های فشار پدیده تازه ای در سیاست نیست، اما مطالعه در باره آن در حوزه علم سیاست چندان سابقه ای ندارد و زیر عنوان های مانند "گروه فشار"، "گروه ذی نفوذ"، "لایه = نفوذ گذاران" و حتی "گروه سیاسی" مورد مطالعه بوده است. گروه های فشار واسطه هستند که بدان وسیله دارندگان منافع مشترک می کوشند بر جریان امور عمومی تاثیر گذارند. و به عبارت دیگر گردهمایی اشخاص دارای هدف های مشترک که تحقق هدف های خود را از راه اقدام سیاسی برای نفوذ گذاشتن بر سیاست عمومی جستجو می کنند. ۱۲- مفهوم و عناصر تشکیل دهنده ارتباطات سیاسی ارتباط فرآیندی اساسی است که گروه های سیاسی از طریق آن شکل می گیرند و می کوشند در خط مشی عمومی اثر بگذارند. در واقع این ارتباط فرآیندی بنیادی است که اقدام سیاسی و تعرض سیاسی از طریق آن انجام می شود. [ارتباط سیاسی دارای عناصر به شرح ذیل است. ۱- ۲- پیام دهندگان: هر فرد یا گروهی که به منظور اثر گذاشتن بر خط مشی دولت اقدام کند یک پیام دهنده سیاسی است. و عوامل اصلی چنین پیام دهندگانی در جوامع سیاسی جدید عبارتند از احزاب سیاسی، گروه های فشار، شوراهای و دفاتر روابط عمومی و مانند آنها. ۲- ۳- پیام: پیام دهندگان می کوشند به یاری پیام (کلمه، تصویر، حرکت دست و مانند آنها) افکاری که در سر دارند به ذهن دریافت کنندگان مورد نظرشان (مخاطبان) منتقل می کنند.----- ۱- عالم، عبدالرحمن، بنیادهای علم سیاست، نشر نی، تهران، ۱۳۷۳، ص ۲۵۸۳-۲۵۸۴-۲- رسانه (مجری انتقال پیام): که پیام را به مخاطب می رساند. امروزه تلویزیون، رادیو و روزنامه به ترتیب بیشترین مخاطب و بیشترین اثر سیاسی را دارد. ۴- ۲- مخاطب یا دریافت کننده: که پیام مستقیم یا غیر مستقیم را دریافت می کند. دانش، میزان علاقه و آگاهی دریافت کننده پیام از جمله عوامل اصلی تعیین کننده تاثیر پیام اند. ۵- ۲- واکنش: هدف هر ارتباط سیاسی ایجاد نوعی واکنش در دریافت کننده پیام است. ۱- آغازگر اندیشیدن به یک موضوع ۲- تغییر عقیده در اثر گیرایی و شیوه ی بیان ۳- تحکیم عقیده در اثر تکرار و استدلال ۴- فعال سازی یا تحریک برای انجام اقدام عملی بر پایه عقیده جدید. ۳- ۱۳- ویژگی های عمده گروه‌های ذی نفوذ [بررسی ویژگی های اصلی گروه های فشار یا ذی نفوذ حیطه عمل یا ابعاد کارکرد آنها در نظام سیاسی جدید را آشکار خواهد کرد. ویژگی های آنها بدین قرار است. ۱- ۳- نفع شخصی: نفع شخصی ریشه تکوین گروه های فشار است. افراد دارای منافع مشترک گردهم می آیند تا گروهی را تشکیل دهند که برای منافع خود مبارزه می کند. ۲- ۳- چهره پنهان سیاسی: گروه های فشار نمی خواهند آشکارا چهره سیاسی نشان دهند. گاهی حتی از ورود به صحنه سیاسی شرم دارند. "سیاست های گروه فشار نمایانگر چیزی کمتر از سیاسی شدن کامل گروه و چیزی بیشتر از غیر سیاسی شدن آن است: سطح میانه ای از فعالیت میان سیاسی و غیر سیاسی". بطور کلی این گروه ها رنگ چهره سیاسی خود را بنا به اقتضا حفظ می کنند یا از دست می دهند. ۳- ۳- جهان گستری: گروه های فشار جهان گسترند و در همه کشورها وجود دارند. این گروهها در برگیرنده انواع سازمانهای بازرگانی، کارگری، کشاورزی، نهادهای دینی و دیگر گروههای اقتصادی و حرفه ای هستند. ۲۱- علوی، پرویز، ارتباطات سیاسی: (ارتباطات

توسعه و مشارکت سیاسی) ،نشر علوم نوین ،تهران، ۱۳۸۶، ص ۳۲- عالم ،بنیادهای علم سیاست ،پیشین، ص ۳۶۱-۳۶۰- نقش سیاسی گروه های فشار :۱-۴- گروه های فشار و انتخابات :انتخابات مورد توجه زیاد گروههای فشار است زیرا از راه انتخابات می توانند افراد مورد نظر را منتخب و توسط آنها بر کار گزاریهای مکانیسم حکومت نفوذ گذارند. گروه های فشار در سطح گوناگون روند انتخاباتی ،در معرفی نامزدها ،در فعالیت برای جمع آوری آرا و مبارزه انتخاباتی سنگ افراد مورد نظر شان را به سینه می زند و می خواهند کرسی مورد نظر شان در قوه مقننه را برای آنها به دست آورند اما آنها این بازی را از پشت صحنه به راه می اندازند ممکن است گروههای فشار به خاطر نامزد های مورد نظر شان از یک حزب سیاسی پشتیبانی سازمانی کنند و به سبب آنکه رای دهندگان زیادی را در اختیار دارند براحتی می توانند با احزاب چانه بزنند افراد مورد نظر را به عنوان عضو این یا آن حزب معرفی نمایند. برخی از گروههای فشار بر نفوذ ممکن است دست هم دهند و یک حزب سیاسی را وادار به نامزد کردن کسانی کنند که بهترین مدافعان منافع آنها هستند. افراد قدرت طلب برای تضمین انتخاب مجدد خود همیشه در خط این گروهها راه می روند. بنابر این دیده می شود که اعضای بر جسته قوه مقننه و وزیران با بندهای نادیدنی زیر نظر می گیرند . گروه فشار هرچه بزرگتر باشد این بندها هم بیشتر و بزرگتر خواهند بود. ۱۲-۴- گروه های فشار و قوه مقننه: افراد انتخاب شده با پشتیبانی گروه های فشار در تصمیم گیریهای حکومتی مربوط به منافع این گروهها شرکت موثری دارند انتخاب شده گان غالباً خود را در دست گروه های فشار می بایند و در واقع مجبور می شوند پیشنهاد های خود را با توان بیشتری از اعضای دیگر قوه مقننه موظف به اجرای دستور العمل های حزب عمل کنند. در خصوص قوه مقننه، گروه های فشار در حکومتها نمایندگان معمولاً سازمان یافته تر از دولت تالیتری عمل می کنند. ۳-۴- گروه های فشار و قوه مجریه: [گروه های فشار که بر قوه مجریه که سیاست عمومی را تدوین می کند، نفوذ اعمال می کنند، در شکل پارلمانی حکومت ، گروه های فشار از راه قوه مقننه بر قوه مجریه نفوذ می گذارند . اعضای منتخب گروه های فشار در قوه مقننه ، با طرح سوال و استیضاح ، تعطیل موقت جلسات مجلس ، پیشنهاد رسمی توسط کمیته های مشورتی قوه مقننه ، بر قوه مجریه نفوذ می گذارند. مثلاً در امریکا گروه های فشار با تهدید به تعطیل موقت مجلس سنا ، رئیس جمهوری را زیر فشار قرار می دهند تا افراد مورد نظر آنها را برای تصدی برخی مقامات سیاسی ، نظامی یا دیپلماتیک و همچنین فرماندار ایالتیهای امریکا معرفی کنند. ----- ۱- عالم ، بنیادهای علم سیاست

، پیشین، ص ۳۶۲-۴- گروه های فشار و قوه قضائیه: قوه قضائیه نیز از نفوذ گروههای فشار مصون نیست . با وجود آنکه قوه قضائیه از لحاظ سیاسی بی طرف است ، اما گروه های فشار از راه بورش موثر افکار عمومی ، دواور بر روند قضایی اعمال نفوذ می کنند . زیرا فشار گذاشتن قضات یا جلوی آنها را گرفتن مطلوب دانسته نمی شود اما ایجاد افکار عمومی راه دمکراتیک نفوذ گذاری بر قضات است . دیوان عالی کشور نیز تحت تاثیر مقاله ها و اظهارهای روزنامه ها و مجله ها قرار می گیرد " ، سرمقاله مهم ، برخی از بهترین نظرهای حقوقی در کشور رادر دسترس قضات قرار می دهد " در امریکا زمان گزینش قضات ، برخی ملاحظات سیاسی مطرح می شود . گروه های فشار دخالت می کنند تا نامزدی یک قاضی را رد کنند یا گزینش نامزد خود را تضمین نمایند . از این راه ، نقش ، آنها در اعمال نفوذ قاطع بر قوه قضائیه کاملاً آشکار است. ۵-۴- گروه های فشار و افکار عمومی : گروه های فشار در همه نظام های سیاسی در شکل گیری افکار عمومی نقش دارند. و معمولاً سه گونه استراتژی برای نفوذ بر ذهن مردم دارند : ۱- به توانایی و قوه تعقل مردم متوسل می شوند و این کار را از راه انتشارات و گزارشهای ویژه ، سخنرانیها و اجتماعات ، تشکیل کنفرانسهای مطبوعاتی و بحثهای گسترده انجام می دهند. ۲- از راه ترغیب عواطف نفرت ، ترس ، عشق یا هر گونه عاطفه دیگری را بر می انگیزند تا عقیده ای را تغییر دهند. ۳- برای جلب توجه به خواستههای خود ، تاکتیک آفرینش محبوبیت را به کار می برند و با تبلیغات و درخواست ویژه از رای دهندگان یا مردم نفوذ قابل توجهی بر مسائل سیاست عمومی بر جای میگذارند. بنابراین می توان دریافت که گروه های فشار در شکل دمکراتیک حکومت نقش عمده ای بازی می کنند، اما هر زمان که بخواهند بدون احساس مسئولیت نهادهای سیاسی را زیر فشار های شدید قرار دهند تا منافع مورد نظر شان را تامین کنند ، زیانبار می شوند. وقتی که بر ریشه دمکراسی، یعنی منافع عمومی و رفاه عمومی آسیب بزنند، برای حکومت نمایندگی خطرناک می شوند. [افضل دوم: دیدگاه مورس دوورژه در خصوص گروه های ذی نفوذ ۱- تعریف گروههای ذی نفوذ: " گروه های ذی نفوذ در پی آنند که بر زمامداران اثر بگذارند ، نه آنکه افراد خویش را (دست کم به طور رسمی ، زیرا در واقع پاره ای از گروههای نیرومند دارای عمالی در مجالس و حکومت ها هستند ولی به شکل سری و محرمانه) در راس قدرت جای دهند." ۲۲- تفاوت گروههای ذی نفوذ با احزاب سیاسی: احزاب سیاسی سازمانهایی هستند مخصوص پاره ای از انواع رژیم ها (دموکراسی های غربی) در دوره معینی از تاریخ (قرن بیستم). برعکس گروههای ذی نفوذ در کلیه ادوار دیده می شوند. این -----

۱- عالم ، بنیادهای علم سیاست، پیشین، ص ۳۶۳- دوورژه، مورس ، اصول علم سیاست ، ترجمه ابوالفضل قاضی، تهران، انتشارات فرانکلین ، ۱۳۵۱ اصطلاح در مورد نوعی از تشکیلات به کار برده می شود که هم بسیار وسیع و هم بسیار مهم است. حدود " گروه های ذی نفوذ " با وضوح کمتری از حدود " احزاب سیاسی " تعیین شده است . در واقع ، احزاب سازمانهایی هستند که فقط برای فعالیت و اقدام سیاسی به وجود آمده اند ، حزب فقط حزب است. برعکس ، غالب گروه های ذی نفوذ سازمانهایی غیر سیاسی اند که اساسی ترین فعالیتشان نفوذ بر قدرت نیست. ۱۳- وجه اشتراک گروه های ذی نفوذ با احزاب سیاسی: وجه مشترک این سازمانها این است که کم و بیش بطور غیر مستقیم در پیکار سیاسی شرکت می جویند. احزاب در جستجوی آنند که قدرت را به دست گیرند و اعمال کنند: اعضای انجمن ولایتی، اعضای انجمن ایالتی، شهروندان ، ستانورها و نمایندگان داشته باشند ، وزاری در حکومت وارد نمایند و رئیس دولت را برگزینند. گروه های ذی نفوذ بر عکس ، مستقیماً در به دست گرفتن زمام قدرت و اعمال آن مشارکت نمی کنند بلکه ضمن خارج ماندن از قدرت بر آن تاثیر می نمایند و به آن " فشار " وارد می کنند (نام آنها از همین امر ناشی می شود) ۲۴- انواع گروه های ذی نفوذ ۱-۴- گروه های ذی نفوذ منحصرأ سیاسی: گروه ذی نفوذ اگر کارش فقط دخالت در قلمرو سیاست و تشبث به قوای عمومی باشد "منحصرأ سیاسی " است به عنوان مثال " جمعیت مجلسیان مدافع آزادی تعلیم تربیت " یا " لابی " های معروف واشنگتن که سازمان هایی هستند که در مراجعه و مذاکره با نمایندگان مجلس ، وزراء و صاحبمنصبان عالی مقام تخصص دارند. ۳۲-۴- گروه های ذی نفوذ بعضاً سیاسی: گروه هنگامی " بعضاً سیاسی " است که فشار سیاسی تنها جزئی از فعالیتهاش باشد و علل وجودی دیگر و مسائل اجرایی دیگر نیز داشته باشد :مانند اتحادیه کارگری که گاهی هم به حکومت متشبث می شود ولی اساساً هدف های وسیعتری را دنبال می کند. ۴۵- وسائل و ابزارهای گروه های ذی نفوذ: نمی توان ساخت داخلی گروههای ذی نفوذ و وسائل عملکرد خارجی آنان را از یکدیگر جدا کرد: زیرا این دو به یکدیگر بستگی دارند. فعالیت گروههای عوام ، همانند گروههای خواص نیست و فعالیت گروههای مستقل از احزاب ، مانند اقدام گروههای الحاقی نیست. ----- ۱- دوورژه ، مورس ، جامعه شناسی سیاسی ، ترجمه ابوالفضل قاضی ، تهران انتشارات دانشگاه تهران ، ۱۳۶۷، ص ۵۳۱۲- دوورژه ، اصول علم سیاست، پیشین ، ص ۱۷۱۳- دوورژه ، جامعه شناسی سیاسی ، پیشین ، ص ۵۳۲۴- دوورژه ، جامعه شناسی سیاسی ، پیشین ، ص ۵۳۳- کوشش گروههای ذی نفوذ در دو سطح متمایز انجام می شود، از یک سو فشار مستقیم در سطح سازمانهای مربوط بقدرت (وزراء ، نمایندگان مجلسین

کارکنان عالی‌رتبه) و از سوی دیگر فشاری غیر مستقیم که بر مردم اعمال می‌شود، تاواکنش خلاق را برانگیزد و این خود فرمانروایانی که همیشه نسبت به افکار عمومی توجه خاص دارند اثر گذارد. ۱-۵- اقدام مستقیم در سطح قدرت: هنگامی که از گروههای ذینفوذ سخن بمیان می‌آید، به این گونه اقدامات فکر می‌کنیم، یعنی به فعالیت در راهروها و پیچ و خم مجامع، ولی این اعمال پیچیده تر و متنوع تر است. بایستی دو نوع اقدام را در سطح قدرت از یکدیگر تمیز داد: از یک سو اقدامی باز اقرار شده و گاهی عمومی. از سوی دیگر اقدامی پوشیده تر و پنهانی تر. ۱-۱-۵- اقدام باز: اقدامی باز پیش از هر چیز، شامل تعهداتی است که توسط گروههای مختلف ذینفوذ از نامزد ها هنگام انتخابات مورد درخواست است، قولهایی که به گروههای دفاع از مدارس خصوصی در سال ۱۹۵۱ مربوط به کمکهای دولت داده شد، نقش بزرگی در تحول سیاسی دوره تقنینیه ۱۹۵۱-۱۹۵۶ ایفا کرد. در سال نامه‌های کم و بیش تهدید آمیز به نمایندگان، در آستانه مباحثات مهم، دارای اثرات مختلفی است. گاهی نمایندگان علیه این روش در ملاء عام طغیان کرده‌اند، ولی این امر، جلو این نامه را نگرفته است و بالاخره فرستادن هیأتی نزد گروههای پارلمانی، کمیسیونها و وزراء، وسیله بسیار آشکار و بسیار کلی اقدام گروههای ذینفوذ در

برابر قدرت بشمار می‌آید. ۲-۵- اقدام پوشیده‌اقدام پوشیده، پیش از هر چیز در کمک مالی دادن به انتخابات و کمک مادی به احزاب سیاسی است، یعنی عامل بسیار مهمی در دمکراسی های غربی، که در آن سرزینها، پول نفوذ فوق‌العاده ای دارد، ولی عاملی که عملاً مطالعه آن غیر ممکن می‌باشد. تماسهای شخصی با نمایندگان مجالس، وزراء و اقدام در برابر ادارات هر چند که پوشیده است، ولی جنبه سری آن کمتر است. بهر حال کلیه وسائلی که بدرستی، همان اقدام لایبهات مورد استفاده قرار می‌گیرد. در فرانسه لابی های متشکل بطور رسمی وجود ندارند. ولی لابیهای غیر رسمی هم بسیار فعال اند و هم بی تردید بسیار موثر. ۳-۱-

۵- از فساد تا استخبار: چند سالی است که تحول مهمی در اقدامات گروههای ذی نفوذ در سطح قدرت بچشم می‌خورد که توان آنرا بر اساس خطوط درشت آن، زیر عنوان "از فساد تا استخبار" تصویر کرد. در نخستین مرحله فساد نقش بسیار مهمی زیر اشکال متنوع و با معانی دقیق ایفا می‌کند. فساد مستقیم، یعنی خرید رأی و وجدانها اقتدر کم است که مردم آن را باور ندارند. انبوه رجال سیاسی شرافتمندند و یا دست کم به اندازه بازرگانان و صاحبان صنایع و نظایر آنان شرافتمندند. ولی صور رویند زده ای از نیمه فساد، از دعوت به شام و مسافرت و گذراندن تعطیلات گرفته تا هدیه هائی به اهمیتهای گوناگون، وجود دارد. ایجاد خصوصیت و دوستی، باز مامداران در ضیافتها عمومی مکرر، نوعی نفوذ نزد آنان بدست می‌دهد که گاهی نتیجه بخش است، ولی شرافت کسی نیز مورد تردید واقع نمی‌شود. خصوصاً فساد دسته جمعی با کمک دادن مالی به احزاب و انتخابات بسیار امر مهمی است. البته این وسائل همیشه مورد استفاده قرار می‌گیرند و توسعه روابط عمومی حتی موجب تکمیل نیمه فسادهای فردی شده است. ولی به موازات آنان فن دیگری از اعمال نفوذ در حال رشد است و آن استخبار (خبر گیری) است. نماینده مجلسی که می‌خواهد به مسأله ای صنعتی کاملاً واقف شود نمی‌تواند مگر آنکه صنایع مورد نظرش وی را مستندا مستحضر سازد و صنایع این

کار با تردستی انجام می‌دهند، یعنی موضوع را به سود خود جلوه می‌دهند. از اینرو، نمایندگان، سناتورها و کارکنان عالی‌مقام، از جانب گروههای مختلف، قسمتی از اطلاعات جدی، ولی جهت یافته ای را دریافت می‌کنند. دستگاههای مختلف می‌توانند، البته عوامل این اطلاعات را تصحیح کنند و این امر اهمیت روزافزون اطلاعات را توسط قدرت توجیه می‌کند. با این همه فراموش نخواهیم کرد فساد دسته جمعی با تطمیع احزاب و انتخابات، وسیله اساسی برای اقدام برخی از گروههای ذینفوذ است. سیاست شناسی که این پدیده را نادیده انگارد به همان اندازه مسخره است که زیست شناسی تصور کند که نوزادان در کلم به دنیا می‌آیند، یا توسط مرغان دریائی به ارمان آورده شده‌اند. ۲-۵- اقدام غیر مستقیم در سطح مردم: در کلیه نظامهای سیاسی، قدرت سیاسی، افکار عمومی را مهم می‌شمارد و در دمکراسی این امر بیشتر به چشم می‌خورد، زیرا انتخابات منظم قدرت را در پوته آزمایش قرار می‌دهد. یعنی با اثر گذاردن بر روی مردم می‌توان بطور غیر مستقیم بر روی قدرت اثر گذارد. گروههای ذینفوذ این کار را به دو طریق انجام می‌دهند: از یک سو از رهگذر تبلیغات و از سوی دیگر با خشونت. ۱-۲-۵- تبلیغات گروههای ذینفوذ: گروههای ذینفوذ، اطلاعات جهت یافته ای را نه تنها در سطح قدرت، بشکل جدی و عمیقی پخش می‌کنند، بلکه در سطح مردم نیز آن را

به شکل تبلیغات عرضه می‌نمایند. این عمل به دو طریق انجام می‌شود: گروههای عوام، نخست نوعی تبلیغات درونی برای اعضای خود انجام می‌دهند. این اقدام برای گروههای بزرگ عوام مانند سندیکاهای بزرگ کارگری، سازمانهای دهقانی و نهضت‌های بازرگانان کوچک بسیار موثر است. انتشار دستور نامه های گروه و طبقه خود وابسته می‌پندارند و اعتماد بیشتری به تشکیلات خود حس میکنند. از سوی دیگر، همه گروهها چه عوام چه گروههای خواص، می‌توانند در قبال مردم تبلیغات کنند. نخست می‌توانند این کار را با تهیه اوراق تبلیغاتی و ایجاد حمله انتشاراتی انجام دهند. در ایالات متحده، تبلیغات با پول، در روزنامه ها، توسط گروههای ذینفوذ، به سود نظرانتشان بسیار توسعه یافته است. در فرانسه به این عمل هنوز با چشم بد نگاه می‌کنند. با این حال، این شیوه خیلی شرافتمندانه تر از اقدامات پنهانی گروههای ذینفوذ در مورد روزنامه‌های است که کم و بیش بر دستورعملهای آنان گردن می‌گذارند. نفوذ گروههای صنعتی مالی بر مطبوعات کشورهای دمکراسی غربی همیشه در این زمینه بسیار است. در کشور فرانسه، از میان رفتن تدریجی "مطبوعات دوره مقاومت" و دست اندازی جدید سرمایه داران بزرگ اقتصادی به مطبوعات، دارای اهمیت دست اولی، در تحولات سیاسی چند سال اخیر این کشور بوده است. در سالهای ۱۹۴۴-۱۹۴۵ روزنامه‌ها، وابسته به احزاب و

گروههای سیاسی یا هیاتهای مستقل بودند، ولی ته با منابع اقتصادی. چند سال بعد، بسیاری از روزنامه‌های یومیه پاریس دوباره زیر سلطه اینان افتادند. با این حال، گرایش به توسعه "صنایع مطبوعات" تا حدودی در پی معارضه با اقدام گروه‌هاست. ۲-۵- شیوه های خشونت: کوشش برای فتح قدرت با زور و جبر، ارزشهای طبیعی "گروه های ذینفوذ" نیست. این کار با یا انقلاب و یا با کودتا انجام می‌شود. بدیهی است که برخی از گروهها، ممکن است در چنین اقداماتی مشارکت داشته باشند. برعکس، برخی از اشکال خشونت، در چهارچوب اقدامات گروهها قرار می‌گیرد: یعنی خشونتهائی که هدف آنها در عین حال اثر گذاری بر افکار عمومی و وارد ساختن حکومت به تسلیم است. زیرا بی‌نظمی ای که از آن حاصل می‌شود، غیر قابل اغماض است. این فن توسط سندیکاهای کارگری برپا شده است. اعتصابهای عمومی، تا حدودی این ویژگی را دارا هستند (هرچند که هدف آنها فشار بر کارفرمایان باشد). سایر گروهها این روشها با تشدید خصلت شورش آف علیه نظام عمومی به شکل دیگری به کار برده‌اند. دیده شده است که گروه بندی های دهقانی، جاده‌ها سد کرده‌اند، بازرگانان کوچک جنبش پوژدا، اجتماعی برای جلوگیری از کنترلهای مالیاتی تهیه دیده‌اند، تاکستاندارهای جنوب، علم اعتصاب اداری یا انتخاباتی برافراشته‌اند. البته، تنها گروههای عوام‌اند که می‌توانند این وسائل را به کار بندند حتی گروههای خواص نیز که در یک وضع استراتژیک اساسی قرار گرفته باشند، می‌توانند آنها را بکار گیرند (مثلاً خلبانان شرکت های بزرگ هوایمایی، ماموران آسانسور آسمانخراشها در نیویورک). ۱-۱-----

-----۱- دوروزه، جامعه‌شناسی سیاسی، پیشین، تلخیص از ص ۵۳۰ الی ۵۵۵؛ منبع: ۱- دوروزه، مورس، اصول علم سیاست، ترجمه ابوالفضل قاضی، تهران، انتشارات فرانکلین، چاپ دوم، ۱۳۵۲- دوروزه، مورس، جامعه‌شناسی سیاسی، ترجمه ابوالفضل قاضی، تهران انتشارات دانشگاه تهران، چاپ دوم، ۱۳۶۷- عالم، عبدالرحمن، بنیادهای علم سیاست، تهران، نشر نی، چاپ دهم، ۱۳۷۴ علوی، پرویز، ارتباطات سیاسی: (ارتباطات، توسعه و مشارکت سیاسی)، تهران، نشر علوم نوین، چاپ دوم، ۱۳۸۶

http://www.pr-abbaspour.blogfa.com/post-۲۴.aspx*

خلاصه کتاب؛ مدیریت گروه ها

۱۹:۴۰ ،

خلاصه کتاب؛ مدیریت گروه ها... Groups Management نویسنده: رابرت هلم، مترجم: سعید علیپورزانی، با مقدمه دکتر ناصر پورصادق، انتشارات سارگل تلخیص و تدوین: مهدی یاراحمدی خراسانی

ویژگی های یک گروه کاری خوب، تطبیق گروه با نوع کار، تجزیه و تحلیل نقش های گروهی، موازنه مهارت ها در داخل گروه، تشکیل گروه، تعیین هدف ها، حمایت از گروه، ایجاد اعتماد، بهسازی عملکرد، ایجاد گروه های خود گردان و تصدی رهبری گروه های در حال کار فهرست مطالب شناخت نحوه کار گروه ها ۱- ویژگی های یک گروه کاری خوب ۲- تطبیق گروه با نوع کار ۳- تجزیه و تحلیل نقش های گروهی ۴- موازنه مهارت ها در داخل گروه تشکیل گروه ۱- تعیین هدف ها ۲- حمایت از گروه ۳- ایجاد اعتماد ۴- بهسازی عملکرد ۵- ایجاد گروه های خود گردان ۶- تصدی رهبری گروه های در حال کار مقدمه کار کردن با گروه ها به عنوان رهبر یک گروه یا مدیر چند گروه مجزا، بخش مهمی از وظایف یک مدیر است. تمایل به انجام کارهای گروهی به دلیل پیدایش روش های کاری چند مهارتی و جایگزین شدن ساختارهای غیر سلسله مراتبی به جای ساختارهای سنتی سازمانی، روز به روز افزایش می یابد. در این پروژه یک سری راهنمایی های ضروری و عملی برای هدایت بهتر گروه های ارابه شده است که بکمک آنها می توانید اموری از قبیل مشخص کردن مهارت های لازم برای انجام یک پروژه، ایجاد اعتماد متقابل میان اعضای گروه، و بهسازی عملکرد آنها را با اثر بخشی بیشتری انجام دهید. شناخت نحوه کار گروه ها کار گروهی پایه و اساس مدیریت موفق است. اداره صحیح گروه ها یکی از چالش های مهم و یک عامل انگیزشی قوی برای مدیران تازه کار و مدیران با تجربه است. ویژگی های یک گروه کاری خوبیک گروه کاری خوب، نیرویی است زنده، در حال تغییر و پویا که در آن تعدادی از افراد به منظور همکاری با یکدیگر دور هم جمع شده اند. همکاری با یکدیگر ۱- رهبری قدرتمند ۲- تعیین اهداف دقیق و روشن ۳- اتخاذ تصمیمات آگاهانه ۴- توانایی اقدام سریع بر اساس تصمیمات اتخاذ شده ۵- برقراری ارتباط با دیگران ۶- تسلط بر مهارت های لازم برای انجام پروژه ها ۷- تعیین هدف های مشخص و تلاش برای رسیدن به آنها ۸- و مهمترین آنها: برقراری توازن در بین مهارت ها و تخصص های لازم برای رسیدن به اهداف گروهی تجزیه و تحلیل وظایف گروه تعداد اعضای گروه در موفقیت آن نقش تعیین کننده ای ندارد بلکه ترکیب و آرایش گروه تأثیر گذار است. بر اساس نوع پروژه ها ترکیب و آرایش گروه ها صورت می گیرد. برای انجام یک وظیفه خاص سه روش اصلی وجود دارد: ۱- انجام وظایف تکراری و کارهای عادی مستلزم آن است که هر یک از اعضا نقش ثابتی داشته باشد و به تنهایی از عهده آن بر آید. ۲- انجام پروژه های نیازمند خلاقیت مستلزم آن است که اعضای گروه علاوه بر داشتن نقش های ثابت و رویه های کاری معین و مشخص به صورت هماهنگ با یکدیگر کار کنند. ۳- انجام کارهایی که نیازمند خلاقیت مستمر و کمک های شخصی افراد هستند مستلزم آن است که اعضای گروه مانند شرکا با یکدیگر همکاری بسیار نزدیک داشته باشند. این سبک کار کردن در بین مدیران ارشد متداول است. توانایی بالقوه گروه ها توانایی بالقوه یک گروه کاری خوب محدودیت ندارد. توانایی جمعی افراد برای نوآوری بسیار قوی تر از توانایی فردی هر یک از آنهاست، چرا که توان فکری آنها با یکدیگر ترکیب می شود. کار کردن بصورت جمعیت تعیین اهداف دور دست، اعضای گروه را به کار جمعی تشویق می کند و باعث می شود که ضرورت و فوریت کار را بهتر درک کنند. شناخت اهداف گروهی تعیین اهداف، مهمترین کاری است که باید پس از تشکیل گروه انجام شود. ممکن است پس از تشکیل گروه و در طول فعالیت آن، به تدریج اهداف گروهی تغییر کند. بسته به شرایط موجود، گروه های کاری ممکن است یکی از اهداف زیر را در لویت قرار دهند: ۱- افزایش میزان بهره وری در یک شرکت تولیدی بالا بردن کیفیت تولید. ۲- مشارکت دادن کلیه کارمندان در فرایند تصمیم گیری به منظور افزایش رضایت شغلی آنها. ۳- بازنگری سیستم ها و رویه های کاری به منظور جلوگیری از اتلاف وقت. ۴- همکاری با مشتریان در جهت ایجاد روابط نزدیک تر به منظور درک بهتر نیازهای بازار تطبیق گروه با نوع کار گروه های رسمی و غیر رسمی انواع مختلفی دارند و هر یک از آنها برای انجام وظایف خاصی مناسبند. گروه های رسمی گروه های رسمی در کلیه سازمانها رکن اصلی سازمان را تشکیل می دهند. این گروه ها معمولاً دایمی هستند، کارهای تکراری انجام می دهند و حیطه اختیارات مشخصی دارند: ۱- گروه های اجرایی میان- کارکردی: معمولاً در سطح مدیریت تشکیل می شوند تا امکان تلفیق تخصص های بالا وجود داشته باشد. ۲- گروه های میان کارکردی: در کلیه رده های سازمانی دانش خود رت برای حل مشکلات و احیای پروژه ها تلفیق می کنند. ۳- گروه های پشتیبانی رسمی: پشتیبانی های تخصصی اداری را در زمینه کاری خود انجام می دهند. ۴- گروه های حرفه ای: در تمامی رده های سازمانی، افراد دارای تخصص های مشابه را در قالب گروه های پایدار برای نظارت بر پروژه های خاص در کنار یکدیگر قرار می دهند. گروه های غیر رسمی گروه های غیر رسمی ممکن است به صورت موقت و برای رفع نیازهای خاص تشکیل شوند. از جمله این گروه ها می توان موارد زیر را نام برد: گروه های مخصوص پروژه های موقت که تا به انجام رسیدن یک کار مشخص در کنار هم می مانند. گروه های تغییر که در زمان بروز مشکلات خاص به رفع مشکل می پردازند. گروه های پر حرارت، که ضمن حفظ خود انگیزشی و خودمختاری به خلق پروژه های ابتکاری می پردازند. گروه های ضربت که برای انجام وظایف و یا رسیدگی به موضوعات خاص در کوتاه مدت به صورت غیر رسمی تشکیل می شوند. مقایسه گروه های رسمی و غیر رسمی هر قدر گروهی رسمی تر باشد، احتمالاً رهبری آن منظم تر خواهد بود. در گروه های غیر رسمی ایده ها و راه حل مشکلات، اغلب به صورت اتفاقی به دست می آیند و در خصوص رعایت رویه های کاری، سخت گیری چندانی نمی شود ولی باید توجه داشت که در هر دو گروه، رهبری گروه باید نتیجه گرا باشد. انتخاب اعضای گروه یکی از رموز رهبری موفق گروه ها، مطابقت دادن مهارت های اعضای گروه با نوع وظایفی است که بر عهده آنها گذاشته می شود. تجزیه و تحلیل نقش های گروه در یک گروه اثر بخش اعضا در عین حال که با توانایی ها و مهارت های خود ایفای نقش می کنند، باید در جهت همبستگی گروه نیز تلاش کنند، اما حصول اطمینان از وجود اتحاد در بین اعضای گروه جزو وظایف رهبر یا مدیر ارشد است. ارزیابی صفات رهبری یک رهبر خوب برای نفوذ در زیر دستان باید شخصیت با ثبات داشته باشد. برخی دیگر از ویژگی ها (مانند بصیرت) درونی یا ذاتی هستند، اما همیشه باید بوسیله صفات بیرونی یا ظاهری (مانند قابلیت دسترسی) تکمیل شوند. از دیگر نقاط قوت درونی: خود باوری، شجاعت، نتیجه گرایی، بصیرت و... از دیگر علائم بیرونی: ارتباط، کار گروهی، دقت و ملاحظه کاری، تعهد و... هدایت و رهبری گروه عملکرد گروه های کاری به کیفیت تفکر جمعی آنها بستگی دارد. رهبر گروه باید تلاش کند تا جوی سازد دوستانه و عاری از تنگ نظری که در آن افراد بجای رقابت با هم در ارائه ایده های جدید از یکدیگر سبقت بگیرند. همچنین یک رهبر خوب بجای کنترل افراد، جریان امور را تسهیل، روحیه و انگیزه افراد را تقویت و تصمیمات گروه را به اجرا می گذارد. شناخت کارکردهای رهبریتش و وظیفه اصلی یک رهبر دستیابی به اهداف گروهی است و این اهداف گروهی باید از طریق

فرآیندهای زیر تحقق یابد: ۱- تعیین نقش ها و انتخاب افراد مناسب برای اجرای آنها ۲- شروع جلسات با بحث و بررسی اهداف اجرایی ۳- حصول اطمینان از دستیابی به اهداف و رعایت ارزشها از سوی اعضا-۴ تجزیه و تحلیل شکست ها و اصلاح هرچه سریع تر آنها، اهمیت دادن به موفقیت ها و تجلیل از آنها-۵. عهده دارشدن مسئولیت نمایندگی گروه ومعرفی صادقانه آن به دیگران در داخل و خارج سازمان. توجه به نقش ها برای اینکه گروه کاری شما با حداکثر کارایی عمل کند، حتماً حتماً باید افرادی را برای تصدی چند نقش مهم و کلیدی در نظر گرفت. این نقش ها عبارتند از : هماهنگ کننده، ایده پرداز، منتقد، رابط خارجی، مجری تصمیمات، رهبر و بازرس تقسیم نقش ها وادار کردن افراد به پذیرش نقش هایی که مناسب آنها نیست مانند آن است که لباس کوچکی را به زور تن آنها کنیم. ضرورتی ندارد که حتماً هر کس فقط یک نقش را برعهده داشته باشد. موازنه مهارت ها در داخل گروه به دست آوردن ترکیب درستی از تجربه های مورد نیاز در داخل یک گروه ممکن است دشوارتر از یافتن مهارت های اصلی باشد، اما انجام این کار برای اثر بخشی گروه ضرورت دارد. ایجاد توازن میان مهارت ها هنگام تشکیل گروه باید به دنبال افرادی گشت که یکی از مهارت های لازم برای انجام موفقیت آمیز کار گروهی را دارند، این مهارت ها عبارتند از: ۱- تخصص فنی در رشته ای خاص. ۲- مهارت حل مشکل و توانایی اتخاذ تصمیمات روشن و آگاهانه-۳. مهارت در انجام کارهای گروهی و توانایی برقراری روابط میان فردی خوب با دیگران. حفظ توازن میان مهارت هادیکر اینکه تک تک اعضا و کل گروه باید از توانایی رشد و پیشرفت برخوردار گاهی اوقات همزمان با پیشرفت پروژه لازم است، که برخی مهارت های موجود در گروه را جایگزین کرد. رهبر گروه باید توانایی تشخیص تغییرات ایجاد شده در پروژه یا نیازهای گروه راداشته باشد، نکته باشند. تشکیل گروه‌ها اولین وظیفه رهبر گروه، انتخاب اعضا و تشکیل گروه است. گروه کاری باید یک هدف را دنبال کند. تعیین هدف ها کلیه اعضای گروه باید تعریف دقیق و مشترکی از اهداف پیش روی خود داشته باشند. برخی اوقات ممکن است که هدف ها نحوه انتخاب اعضا را تعیین کند. کسب اتفاق نظر در مراحل اولیه شکل گیری گروه، تشکیل جلسات راه خوبی برای تقویت روحیه گروه و ایجاد عادت کار گروهی و آشنایی افراد با هم است. تجزیه و تحلیل اهداف هدف ها بر حسب نوع وظایف محوله به گروهها به گروهها تعیین می شوند. همچنین باید هنگام تعیین اهداف گروهی، هدف های فردی اعضای گروه را نیز مد نظر داشت. مهار انگیزشاهداف بلند پروازانه و چالش برانگیز بیش از اهداف کوچک و خاص در افراد ایجاد انگیزه می کنند. هدف ها باید عالی و در عین حال واقع بینانه باشند. همواره باید به اهداف فرعی، بودجه، موانع، الویت ها، مهلت و چشم انداز هدف مشخص شده توجه کرد. حمایت از گروه انجام موفقیت آمیز کار گروهی مستلزم داشتن آزادی عمل است. برقراری روابط خوب و استفاده از سیستم های حمایتی داخل سازمانی می تواند نیاز های گروه را برآورده کند، باید این روابط و سیستم ها را تقویت کرد. حمایت اولیه اکثر گروهها توسط زیر ساختار های فنی و اداری موجود در سازمان مورد حمایت قرار می گیرند. برقراری ارتباط با مدیران گروهها به پشتیبانی مدیران ارشد شاغل در سازمان مادر احتیاج دارند. گروهها معمولاً به برقراری سه نوع رابطه اساسی نیازمندند: ارتباط با حامی اصلی گروه، رئیس اداره یا بخش عملیاتی که گروه در برابر آن پاسخ گوشت، و کسی که به بودجه گروه نظارت دارد. نقش این افراد نظارت به نحوه فعالیت گروه و حمایت از آن می باشد. باید همواره سعی کرد خطوط ارتباطی محکمی با این مدیران برقرار کرد. ایجاد اعتماد اعتماد مهمترین ویژگی بارز کارهای گروهی موفق است. گروه ها بر اساس اعتماد متقابل پیشرفت می کنند. می توان با تفویض اختیار و مسئولیت به افراد، برقراری ارتباطات باز، و دادن فرصت ابراز نظر به افراد اعتماد متقابل داد. تفویض به چه معنی است؟ زمانی که از تفویض صحبت می کنیم منظور دو چیز است. تفویض مسئولیت و تفویض اختیار. برای ایجاد اعتماد متقابل در کار گروهی باید هر دو نوع تفویض صورت بگیرد. برای تفویض اختیار باید قدرت خود را با کل گروه (از طریق مشورت) و تک تک اعضای آن (از طریق دادن اختیارات کامل در زمینه تخصص آنها) تقسیم کنید. شناخت شخصیت افراد برای تفویض اختیار بسیار مهم است باید سعی کرد این کار را به افراد دارای انگیزه و توانایی داد. برخورد بازآرگرهبربا اعضای گروه برخوردی باز نداشته باشد نمی تواند از تواناییهای بالقوه آنها حداکثر استفاده را بکند. آشنایی بیشتر اعضای گروه با یکدیگر باعث کاهش تنش می شود. تشویق افراد به ارائه ایده های تازه احتمال ارائه ایده های بکر و تازه از سوی افراد در کارهای گروهی بسیار بیشتر است. همواره باید به نظر تک تک اعضا گوش داد، ایده ها را تشویق و در صورت رد شدن بسیار با سیاست عمل کرد. بهسازی عملکرد باید طوری به افراد مسئولیت و اختیارات داد که بیشترین سود را برای کل گروه داشته باشند. تعیین مسئولیت ها اولین وظیفه هر کس به عنوان عضوی از گروه رسیدگی به کارهای خودش است، اما برای ایجاد همکاری بین اعضای یک گروه باید مسئولیت ها را از حالت فردی خارج و کل گروه را مسئول دستیابی به اهداف تعیین شده قرار داد. در تک تک افراد احساس مسئولیت ایجاد کرد تا به حداکثر توان خود وظایف را انجام دهد. برای این کار لازم است در محول کردن وظایف دقت کرد و ضمن نظارت مستمر بر عملکرد فرد در آنها، عملکرد کل گروه را نیز مد نظر قرار داد. سهیم بودن در مسئولیتها تعیین اهداف مشترک و هماهنگ ساختن افراد در زمان تشکیل گروه، آغاز فرایندی است که باید تا پایان عمر گروه ادامه یابد. انعطاف پذیری گروه ها انتظارات فراوانی از اعضای خود دارند. هر یک از اعضا در عین حالیکه از نقش و مسئولیت مشخص برخوردار است، باید انعطاف پذیری خود را حفظ کند و آمادگی پذیرش تغییرات و سازگار کردن خود را به آنها داشته باشد. تضمین حداکثر عملکرد نقش رهبر گروه این است که تسهیلات لازم برای کارایی بهتر گروه را فراهم کند. برای این کار باید مسئولیت نقش های زیر را تقبل کند: ۱- حصول اطمینان از آگاهی کلیه اعضای گروه نسبت به وظایف و مسئولیت هایشان و چالش برانگیز بودن کار برای آنها ۲- تشویق اعضای گروه برای استفاده از حداکثر توانایی خود ۳- نظارت بر رویه های کاری گروه به منظور حصول اطمینان از هم سو بودن فعالیت های کلیه اعضا در جهت رسیدن به یک هدف مشترک ۴- ارزیابی و تعیین اهداف گروهی در سطحی قابل حصول به منظور ایجاد انگیزه پایدار در اعضا ۵- جلوگیری از دوباره کاری ها ایجاد گروه های خودگردان گروه های خود گردان در مقایسه با سایر گروه ها از آزادی عمل بیشتری برخوردارند. همزمان با اصلاح رویه های کاری در سازمان ها، تعداد این گروه ها روز به روز افزایش می یابد. تعریف گروه های خودگردان گروه های خود گردان مسئولیت انجام یک پروژه خاص را از آغاز تا پایان به صورت تمام و کمال تقبل می کنند. برخی از ویژگی های این گروه ها عبارتند از: تقسیم نقش رهبری، آزادی عمل بالا، بحث و تبادل نظر و تصمیم گیری دموکراتیک، نظارت بر فعالیت ها ی گروه ... بهره برداری از مزایا اگر گروه های خود گردان به صورت اثر بخش اداره شوند، بسیار مولد خواهند بود. این گروه ها باعث صرفه جویی در هزینه های مدیریتی، ارتقای سطح کیفیت محصولات و خدمات، حذف مراحل غیر ضروری از فرایند انجام امور، کاهش ضایعات، ... می شوند گروههای خود گردان علاوه بر مزایای اقتصادی، فرصت مناسبی را برای آموزش اعضای خود به وجود می آورند. حمایت از گروه های خود گردان گروه های خود گردان باید توسط یکی از مدیران مورد حمایت و پشتیبانی کامل قرار گیرند. این مدیر باید نیاز گروه های خود گردان به داشتن آزادی عمل را به خوبی درک کند. یکی از جنبه های دشوار کار با گروههای خود گردان، جنبه روانشناختی قضیه است. مدیران باید در عین نظارت مستمر بر پیشرفت امور، بخش عمده ای از حق مدیریت خود را به گروه واگذار کنند. تصدی رهبری گروه های در حال کار تصدی رهبری گروه های در حال کار برای شما یک تجربه آزمایشی است و طی آن به عنوان یک تازه وارد با سایر اعضای گروه در فرایند یادگیری سهیم می

شود. رهبر گروه شدن زمانی که رهبر جدیدی به گروه ملحق می شود، هم در رهبر هم در اعضای گروه ترکیبی از تردید و محافظه کاری، و یک حالت امیدواری و علاقه مندی به وجود می آید. رهبر جدید باید به اعضای گروه نشان دهد به آنها اعتماد دارد، روحیه انسجام و همبستگی را در آنها تقویت کند و همواره ظاهری حاکی از اعتماد به نفس داشته باشد. صحبت با گروه جدید قبل از ملاقات با اعضای گروه جدیدی که قرار است رهبری آن را بر عهده بگیرد، به دقت در مورد سابقه فعالیت های گروه، اهداف، میزان پیشرفت، و اعضای آن تحقیق کنید. در این مرحله می توان از اطلاعات دیگران نیز استفاده کرد اما برداشت نهایی صرفاً بر اساس قضاوت خودتان باشد. اما بهترین فرصت بررسی گروه صرفاً بعد از تصدی رهبری است. پس از بر عهده گرفتن مسئولیت رهبری گروه، زمانی را به صحبت خصوصی با با تک تک اعضا اختصاص دهید. با توجه به صحبت های آنها می توانید به شخصیت، میزان انگیزش و توانایی هایشان پی ببرید. همچنین نباید اجازه داد که اعضای گروه در مورد یکدیگر نظر بدهند. معرفی یک عضو جدید عضویت در یک گروه جدید قوانین ساده دارد. ابتدا باید اهداف فردی خود را دقیقاً شناسایی کنید، پس در جهت سازگار کردن آنها با اهداف گروه تلاش کنید. زمانی که اعضای جدیدی به گروه ملحق می شوند نباید انتظار داشت که همان رویه کاری سابق را ادامه دهند، بلکه باید آنها را به ارائه ایده ها و روش های جدید تشویق کرد. همچنین نباید انتظار داشت که عضو تازه وارد در اثر مرور زمان با سایر اعضا آشنا شود. هر عضو تازه وارد باید یک مراقب داشته باشد که در هفته های اول او را راهنمایی کند. افزایش کارایی گروه برای موفقیت گروه تحت نظارت خود باید مفهوم پویایی شناسی گروه را درک کرد. تجزیه و تحلیل پویایی شناسی گروه رهبران خوب از دارایی های انسانی خود نهایت استفاده را می کنند. برای این کار باید درک درستی از شخصیت اعضا، تغییرات رفتاری، و واکنش های فردی آنها در مراحل مختلف توسعه گروه داشته باشید. تشویق افراد به کار گروهی آنها در قالب گروه بهتر عمل می کند. دویس اعضای گروه را تشویق کنید که بیشتر وقت کاری خود را با هم بگذرانند. شناخت نحوه شکل گیری گروه ها گروهها در طول عمر خود به میزان قابل توجهی رشد و تغییر پیدا می کنند. فرایند توسعه چهار مرحله دارد: شکل گیری، درگیری، تعیین ضوابط و اقدام مرحله اول را همه گروهها پشت سر می گذارند اما این مرحله حالت آزمایش را دارد. استفاده از تاکتیک های مدیریتی مدیریت سبک های متفاوتی دارد، اما موفقیت در امر مدیریت و افزایش کارایی گروه منوط به این است که بتوانید همزمان با رشد و توسعه گروه، سبک خود را با نیازهای در حال تغییر و پویایی درون گروه منطبق کنید. شکل گیری گروه ممکن است در طول عمر گروه و در مرحله "درگیری" میان افراد تعارض ایجاد شود. این تعارض ها ممکن است احساسی، واقعی، سازنده ویران کننده، بحث انگیز، آشکار یا پنهان باشند. باید سعی شود مشاجرات میان اعضای گروه از حالت احساسی خارج و به سمت یک حالت منطقی و دور از تعصب سوق داده شود. حل و فصل تعارض ها ممکن است در طول عمر گروه و در مرحله "درگیری" میان افراد زیر تعارض ایجاد شود: ۱- رهبر و اعضای مختلف گروه ۲- رهبر و کل گروه ۳- یک عضو گروه با عضو دیگر این تعارض ها ممکن است احساسی، واقعی، سازنده، ویران کننده، بحث برانگیز، آشکار یا پنهان باشد. سعی کنید مشاجرات میان اعضا را از حالت احساسی خارج و به سمت یک حالت منطقی و دور از تعصب سوق دهید. انطباق نقش هم زمان با توسعه گروه تغییراتی در نقش مدیریت به وجود می آید. در بدو تشکیل گروه، رهبر بیشتر نقش یک سازمان دهنده را ایفا می کند و وظیفه اصلی او تعیین موقعیت افراد در گروه و هماهنگ کردن آنهاست اما پس از تثبیت گروه، رهبر حکم یک مشاور را پیدا می کند و باید به رفع مشکلات بپردازد. در مرحله "تعیین ضوابط" که گروه شروع به ایفای نقش می کند، رهبر عامل ایجاد یک انگیزه محسوب می شود. در مرحله "اقدام" مدیر باید به عنوان یک تسهیل کننده ایفای نقش کند تا انجام امور به صورت مرتب و منظم ادامه یابد نکته مهم دیگر این است که همیشه باید سبک رهبری را متناسب با نیازهای گروه تغییر داد. توسعه نقش اعضا با گذشت زمان اعضای گروه به تدریج کار گروهی، شرایط عضویت در گروه، شیوه حل مشکلات و نحوه همکاری اثر بخش را یکدیگر را یاد می گیرند. برقراری ارتباط اثر بخش ایجاد مجاری ارتباطی قوی و استفاده از روش های صحیح برقراری ارتباط نقش مهمی در فعالیت اثر بخش گروه دارد. قابلیت دسترسی نحوه برقراری ارتباط میان اعضای گروه به اندازه گروه و محل استقرار اعضای آن بستگی دارد. بهترین روش برقراری ارتباط، گفت و گوی مستقیم و غیر رسمی است. روش های برقراری ارتباط ۱- ایجاد ارتباطات کلامی در قالب گفت و گوی روزمره و غیر رسمی میان همکاران. ۲- روش های متداول و قدیمی برقراری ارتباط از قبیل یادداشت های اداری، نامه نگاری، تابلوهای اعلانات، تماس های تلفن و... ۳- استفاده از وسایل الکترونیکی مانند پست الکترونیکی، اینترنت و... ۴- استفاده از کنفرانس های ویدئویی و تلفن های تصویری و... نکته قابل توجه این است که تمام روش های فوق مکمل ارتباطات رو در رو هستند نه جایگزین آنها. انتخاب روش های برقراری ارتباط این انتخاب با توجه به شرایط و امکانات مشخص می شود، اما نکته مهم ارزش تک تک روش ها است. اداره کردن جلسات گروه مهم ترین عامل در برگزاری جلسه های اثر بخش و پر بار این است که همه اعضای شرکت کننده به صورت فعال در جریان جلسه مشارکت داشته باشند. هدف از تشکیل جلسه باید همیشه روشن و مشخص باشد و نباید صرفاً به تبادل یک سری اطلاعات محدود شود، تهیه دستور جلسه و در اختیار گذاردن آن قبل از تشکیل جلسه از دیگر موارد مهم در این زمینه است که باعث تفکر افراد روی موضوعات مورد بحث می شود می شود. تعیین هدف اهداف از تشکیل جلسه باید همیشه روشن و مشخص باشد و نباید صرفاً به تبادل یک سری اطلاعات محدود شود. نکاتی که باید در طول جلسه به آنها پرداخته شود را مشخص کنید و یک دستور جلسه تهیه کنید. دستور جلسه باید قبل از تشکیل جلسه در اختیار اعضای گروه قرار گیرد تا بدانند چرا در جلسه شرکت می کنند و در عین حال فرصت کافی برای فکر کردن روی موضوعات مورد بحث را داشته باشند. تعیین تعداد تناوب برگزاری جلسات گروهی و جلسه های پیشرفت کار باید حداقل هر دو هفته یک بار تشکیل شوند تا برنامه ها و مهلت لازم برای انجام آنها به طور مستمر به همه اعضا گوشزد شود و مجاری ارتباطی باز و شفاف در بین آنها از بین نرود. تنظیم زمان جلسه باید سعی شود زمان پرداختن به دستور جلسه را حداکثر ۷۵ دقیقه در نظر گرفت چرا که اغلب افراد بعد از این مدت تمرکز خود را از دست می دهند. پس هر چه سریع تر باید به موضوعات مورد نظر بپردازید و بدون فوت وقت آنها را بررسی کنید. انطباق نوع جلسه با اهداف ۱- جلسه گروه: جلسه های منظمی هستند که به منظور کسب اطلاع از میزان پیشرفت کار یا حضور کلیه اعضا تشکیل می شوند. ۲- جلسه کارشناسی: بین زیر گروه هایی که از دانش تخصصی در یک زمینه خاص برخوردارند تشکیل می شوند. ۳- جلسه پیشرفت کار: جلسات منظمی هستند که طی آنها زیر گروهها در جریان آخرین پیشرفت های کار قرار می گیرند. ۴- جلسه دو نفره: جلسات خصوصی هستند. ۵- جلسات بازنگری روش ها: جلساتی که بین تمام اعضای گروه و به منظور بررسی روش های کاری تشکیل می شوند. ۶- جلسه گزارش دهی: جلساتی هستند که برای انتقال یک سری اطلاعات خاص به اعضای گروه تشکیل می شوند. ایجاد شبکه های اطلاع رسانی فعالیت همه گروهها، صرف نظر از هدفی که دنبال می کنند، تا حد زیادی به مهارت آنها در برقراری ارتباط با شبکه های کاری بستگی دارد. برای حمایت از گروه خود از روابط رسمی و غیر رسمی داخل و خارج سازمان حداکثر استفاده را به عمل آورید. نیاز به حمایت برای حمایت از گروه تحت نظارت خود کمک به عملکرد مؤثر آن باید بین گروه و افراد داخل و خارج سازمان شبکه های ارتباطی برقرار کنید. معمولاً در راس هرم سازمانی شبکه ارتباطی شامل این افراد است. یک تصمیم گیرنده،

یک فرد ذی نفوذ که حرفه‌ایش در مدیران ارشد تأثیر داشته باشد، یک یا چند نفر به عنوان بازیکن که کار آنها به عملکرد گروه بستگی دارد و یک تأیید کننده که موافقت رسمی او برای رسیدن به مقاصد مهم ضرورت دارد. پیدا کردن حامی حامی گروه معمولاً فردی در داخل یا خارج سازمان است که مقام و موقعیت خوبی دارد و در عین حال هیچ یک از نقش‌های چهار گانه مؤثر بر فعالیت گروه (تصمیم گیرنده، دی نفوذ، بازیکن، یا تأیید کننده) را ندارند. هنگام بروز مشکلات به حامی گروه مراجعه می‌شود تا با نفوذ خود بتواند ابفای نقش کند و روی نقش‌های چهار گانه تأثیر بگذارد. رفع مشکلات کاریا مراجعه به حامی یا شبکه ارتباطی در میان مدیریت ارشد سازمان، فرایند تأیید و تصویب اقدامات و تصمیم گیری های گروه را هموار کند. کنترل افراد مشکل آفرین مراقب عوامل انسانی محل فعالیت گروه همیشه باید بود، زیرا هیچ بعید نیست که برخی از مشکلات داخلی گروه توسط افراد خارج از گروه ایجاد شده باشند. هر چند که چنین وضعیتی هابی معمولاً به طریق رسمی قابل حل هستند اما هرگز خود را مستقیماً در آنها درگیر نکنید. در این مواقع از یک فرد متنفذ، یک تصمیم گیرنده، یا حامی گروه باید خواست که شخصاً به موضوع رسیدگی کند. اگر افراد مشکل آفرین همچنان به ایجاد دردسر ادامه دادند، برای حل مشکل به مدیران ارشد سازمان رجوع باید کرد. اطلاع رسانی به افراد خارج از گروه هیچ فرد یا گروهی در "جزیره فعالیت نمی‌کند. برقراری مجاری ارتباطی دو طرفه میان گروه و افراد و بخش‌های مختلف سازمان و تلاش در جهت جلب همکاری و حمایت آنها، برای افزایش کارایی گروه اهمیت حیاتی دارد. به خاطر داشته باشید که عدم وجود ارتباط باز و شفاف مانع همکاری و مشارکت می‌شود. لزوم برقراری ارتباط با خارج گروه اصولاً گروه‌ها به سمت کسب و حفظ

قدرت درونی گرایش دارند، اما این قدرت به تدریج به یک نقطه ضعف تبدیل می‌شود، چرا که معمولاً پس از مدتی اعضا دچار یک طرز "قبیله ای" می‌شوند و سعی می‌کنند با انحصاری کردن اطلاعات، به حفظ ماهیت خود بپردازند. زمانی که گروهی بتواند کار خود را بدون کمک دیگران و به صورت مجزا انجام دهد این موضوع اهمیت چندانی ندارد اما واقعیت این است که موفقیت اکثر گروه‌ها مستلزم همکاری آنها با سایر بخش‌ها و نقش‌های موجود در سازمان است. حفظ روابط با دیگران باید سعی کرد با تمام افراد در گروه ارتباط داشت و اطلاعات مورد نیاز آنها را در اختیارشان گذاشت. شما در مراحل مختلف فعالیت به افراد و مهارت‌های گوناگون نیاز دارید. با استفاده از یادداشت‌های اداری، نامبر، نامه یا پست الکترونیکی شرایطی فراهم آورید که اعضا بتوانند با هم و با سیستم‌های حمایتی به راحتی ارتباط برقرار کنند. اجتناب از دوباره کاری‌ها دوباره کاری و وجود نقش‌های مشابه یکی از مشکلات عمده سازمان‌های بزرگ است که باعث اتلاف منابع می‌شود. که بایستی گزارشی دقیق از فعالیت‌های گروه تهیه کرد و به شکل صحیحی این اطلاعات در اختیار افراد قرار گیرد تا این موارد مشابه و هم پوشی مشخص شود. البته گاهی اوقات تلفیق تلاش موفقیت بیشتری برای دو پروژه مجزا همراه خواهد آورد. آشناباره پلکانی اطلاعات یکی از متداولترین روش‌های انتقال اطلاعات می‌باشد که طی آن مدیر اجرایی ارشد اطلاعات به کمیته اجرایی و کمیته اجرایی به رؤسای بخش‌های مختلف، و آنها نیز به همین ترتیب اطلاعات را به رده‌های پایین‌تر منتقل می‌کنند. اما امکان تحریف اطلاعات یا برداشت‌های مختلف وجود دارد. برای جلوگیری از این مشکل به جای جلسات کوچک جلسات بزرگ و در صورت لزوم خلاصه جلسه را به افراد مافوق برسانید. تفکر خلاق تفکر خلاق یکی از مسئولیت‌های گروهی است که کلیه اعضای گروه باید در آن مشارکت داشته باشند. با آموزش، تمرین زیاد و شیوه تفکر خلاق را توسعه دهید تقویت خلاقیت برخی از افکار سبب از بین رفتن خلاقیت می‌شوند هیچ‌گاه اجازه ندهید به شما بر حسب غیر خلاق بودن زده شود. به افراد اصرار کنید ایده‌های تازه در جلسات مطرح کنند و آنها را به این امر تشویق کنید، همیشه از ایده‌های تازه استقبال کنید و جریان را بگونه‌ای هدایت کنید که به اتفاق نظر کلیه اعضا منتهی شود. خلق ایده‌های تازه استفاده از روش‌های طوفان مغزی در جلسات گروهی حل مشکل، با هدف خلق ایده‌های تازه صورت می‌گیرد. این جلسات برای پیدا کردن راه‌های جدید بازار یابی یک محصول، ابداع یک سیستم پرداخت جدید و ... تشکیل می‌شود این جلسات نیازمند رهبر است و باید به شکل منظم و سازمان‌دهی برگزار شود. ایده‌ها باید روی وایت برد نوشته شود و سپس ایده‌های غیر عملی تهیه و بهترین آن انتخاب شود. رسیدگی به مشکلات گاهی افراد خود باعث مشکل می‌شوند که قبل از تضعیف روحیه جمعی گروه باید رفع شود. برای این کار باید تعهد و وفاداری اعضا نسبت به هم تقویت شود. تقویت روحیه گروه شما می‌تواند روحیه گروه را با استفاده از روش‌های زیر تقویت کنید: ۱- افراد باید بدانند که چرا آنها را برای انجام وظیفه‌ای خاص انتخاب کرده‌اید. ۲- برای ایجاد اتحاد در بین اعضای گروه برای هر یک از آنها وظایف مشخصی را درجهت رسیدن به یک هدف مشترک تعیین کنید. ۳- همیشه اعضای گروه را به برقراری ارتباط شفاف با یکدیگر تشویق کنید و هر زمان که استحقاق تعریف و تمجید را داشتند، حتماً این کار را انجام دهید. ۴- با اعضای گروه مشورت کنید و نشان دهید که به توصیه‌های آنها عمل می‌کنید. ۵- فرصتی را به شنیدن گزارش‌ها و اطلاعات ارائه شده از سوی اعضای گروه اختصاص دهید و به دقت به صحبت‌های آنها گوش کنید. شناسایی مشکلات معمولاً از اعضای گروه انتظار کار واحد و یک پارچه است. با سؤال کردن از افراد می‌توان فهمید مشکل مربوط به دو نفر است یا عمومی است. اگر مشکل همگانی بود راهی جز تجدید نظر در استراتژی فعلی خود، شکل ساختار و سازمان‌دهی گروه ندارید. صحبت با افراد بگذارید افراد در مورد جریان‌ها و مشکلات با شما گفتگو کنند و براساس شناخت قبلی به ارزیابی نگرش‌ها و پیش‌فرض‌ها بپردازید. از روی واکنش‌های افراد می‌توانید به میزان تعهد آنها به گروه پی ببرید. اگر متعهد باشند از هیچ کمکی دریغ نمی‌کنند و اگر سعی کردند دیگران را مقصر جلوه دهند با این واکنش آنها مقابله کنید. کنار آمدن با افراد مشکل آفرین پس از صحبت با افراد مشکل آفرین اقداماتی را انجام دهید. ممکن است نقش‌ها دقیق مشخص نشده باشد یا کارها عادلانه توزیع نشده باشد و خیلی تحت فشار باشند و بایستی فشار تعدیل شود. روش‌های مختلف را آزمایش کنید اما مراقب باشید که به موقع باشد و اگر به نتیجه نرسیدید آنها را از گروه کاری حذف کنید. رسیدگی به تعارض‌ها درگیری‌ها به زودی به مشکلی برای کل گروه تبدیل می‌شود که باید فوراً اقدام کنید اگر این مشکل بین دو نفر بود شخصاً با آنها صحبت کنید و اگر در گروه دو دستگی بود از طرفین بخواهید از طرفین بخواهید به طور موقت خصومت‌ها را کنار بگذارید. هدف از این کار تغییر رفتار آنهاست نه از بین رفتن تقصیرها. ثبت سابقه مشکلات از مشکلات به چشم فرصت‌هایی برای یادگیری فرض کنید و آنها را ثبت و در اختیار افراد بگذارید تا از این تجربیات استفاده کنند. ارتقای استانداردها در گروه‌هایی که در پی بهسازی عملکرد هستند باید یاد بگیرند که کار آفرینی رسیدگی به مشکلات و اجرای تصمیمات را شخصاً و با اعتماد به نفس کامل انجام دهند. شناخت پروژه در یک گروه کاری خوب و کامل، تک تک اعضا در مورد کارها و وظایف خود احساس "مالکیت" می‌کنند و مسئولیت یافتن بهترین روش‌های انجام کار و ارتقای استانداردهای کاری خود را شخصاً بر عهده می‌گیرند و پروژه گروه خود را دنبال می‌کنند تا شناخت بهتری نسبت به نقش خود و سایر اعضای گروه و نحوه بهسازی بدست آورند. بهسازی سیستم‌ها کایزن (kaizen) نام تکنیک مدیریتی ژاپنی است. در کایزن اعتقاد بر این است که هر فرد یا گروهی می‌تواند کیفیت کار خود را به طور مستمر و به میزان قابل توجهی بهبود بخشد. مسئولیت انجام وظایف گروه‌ها را به طور کامل به خود آنها واگذار کنید تا بتوانند از طریق مشخص کردن مشکلات، تجزیه و تحلیل علل اصلی آنها، بهبود وضعیت و مهم‌تر از همه از طریق

جلوگیری از بروز مجدد مشکلات، در مورد فرآیند بهسازی سیستم کاری خود تصمیم بگیرند. حفظ و ادامه رویکردهای جدید گاهی اوقات با توسعه امور الگوهای رفتاری و طرز تفکر تغییر می کند به دلیل عدم اهمیت تغییرات، وضعیت موجود را رها نکنید و به طور مستمر در پی بهسازی عملکرد باشید تا کارایی و اثر بخشی را حفظ کنید. آینده نگری در کار تعیین چالش های جدید برای گروه های تثبیت شده و با سابقه یکی از جنبه های جالب کار گروهی است. برای ایجاد انگیزه در گروه و سوق دادن آن به سوی اهداف بزرگتر و بهتر از روش های مناسب استفاده کنید. ارزشیابی عملکرد اگر توانمند چیزی را ارزشیابی کنید امکان بهسازی آن وجود ندارد و این اصل در هر کاری صادق است. استانداردهای فردی و گروهی را تعریف و تعیین کنید تا اهداف عینی شوند و بر اساس آنها بتوانید در مورد عملکردها قضاوت کنید. انتخاب ملاک های ارزشیابی هنگام تجزیه و تحلیل عملکرد، ملاک های متعددی را مد نظر قرار دهید و استانداردهایی را ارزشیابی کنید که بهبود آنها مزایای اقتصادی واقعی را در پی داشته باشد. عملکرد گروه باید از لحاظ کیفی و کمی مورد توجه قرار گیرد. (مثلاً تعداد تماس ها و مدت زمان مکالمه و نحوه پاسخگویی) ارزشیابی نتایج اگر ارزشیابی عملکرد توسط خود اعضا انجام شود تأثیر بهتری بر کار گروهی خواهد داشت، به طور کلی می توان اطمینان داشت که اعضای گروهی ارزشیابی درستی از میزان موفقیت خود و درک پیامدهای آن داشته باشند. نظارت بر پیشرفت کار یک گروه کاری خوب به طور مستمر جلساتی را برای بررسی میزان پیشرفت گروه تشکیل می دهد. جلسات بازنگری برگزار می شود تا تقویت روحیه کار گروهی و ایجاد انگیزه بیشتر برای پیشرفت می شود. این جلسات توسط اعضای کلیدی و یا کلیه اعضا هدایت می شود و در صورت لزوم افراد با تجربه می توانند مسئولیت تهیه برنامه را به عهده بگیرند. مشخص کردن موانعهم زمان با شکل گیری تدریجی گروه فعالیت های مختلف آن به صورت فرآیندهای مجزا از یکدیگر قابل مشاهده هستند با به وجود آوردن نموداری از علت ها و معلول ها به عنوان مثال رسم فلوجارت نحوه سفارش کالا تا تحویل نهایی آن به مشتری می توان تنگناها را مشخص کرد و با توجه به آن وضعیت موجود را بهبود بخشید. اقدام بر اساس اطلاعات دریافتی علاوه بر اطلاعات حامل از بازنگری، تجزیه و تحلیل های خود گروه ممکن است از خارج گروه نیز اطلاعاتی از قبیل سیر نزولی سهم بازار بدست شما برسد. گروه باید برای حفظ بویایی خود از این اطلاعات درجهت ایجاد تغییرات و اصلاحات لازم استفاده کند، به عنوان مثال حذف برخی از فعالیت ها، کاهش هزینه ها و افزایش برخی قیمت ها، نتایج کلی فعالیت گروهی را می تواند بهبود بخشد. آموزش گروه از طریق آموزش می توان مهارت های افراد گروه و کیفیت روابط افراد با مدیریت و با یکدیگر را بهبود بخشید. ارزشیابی هزینه ها عدم دریافت آموزش های لازم تأثیر نامطلوبی بر عملکرد کارکنان خواهد داشت. هزینه های آموزش، منابع و تسهیلات لازم، اجاره محل، هزینه دوره ها، هزینه رفت و آمد و هزینه های ناشی از غیبت کارکنان را محاسبه و آنها را با سود مادی ناشی از آموزش افراد و بهبود عملکرد آنها مقایسه کنید. آموزش اعضای گروه هدف از آموزش اعضای گروه تقویت نقاط قوت، برطرف ساختن نقاط ضعف و ایجاد مهارت های لازم در آنان به منظور استفاده بهتر از فرصت های آتی و مقابله با تهدید های احتمالی است. آموزش رهبران گروه شما به عنوان رهبر گروه باید نمونه کاملی از صفات و ویژگی های لازم برای اداره موفقیت آمیز یک گروه کاری باشید. بنابراین سعی کنید از قبل مهارت های لازم برای اولویت بندی کارها، نظارت بر فرآیندها و تفویض اختیار و مسئولیت و ایجاد انگیزه در افراد را کسب کنید، سعی کنید شرایطی را به وجود آورید که اعضای گروه بتوانند صفات و ویژگی های رهبری را در خود ارتقا دهند. آموزش در خارج سازمانها چند وقت یکبار اعضای گروه را برای آموزش به خارج سازمان ببرید و از افراد خارج سازمان برای ارائه نظرات و توصیه های سازنده دعوت به عمل آورید. تعیین اهداف خاصترین یک سری اهداف خاص برای کارهای گروهی لازم است. با کمک این قبیل اهداف می توانید اطمینان حاصل کنید که محصولات مطابق میل و رضایت مشتری هستند. علاوه بر این وجود اهداف خاص باعث می شود که پاداش دادن به افراد بر اساس یک معیار مشخص انجام گیرد. استفاده از اهداف خاص برای ایجاد انگیزه موفقیت، آموزش و یادگیری از عوامل انگیزشی قوی هستند و همچنین شیوه بیان انتظارات از گروه با تشریح مجموعه اهداف خاص در قالب چالش هایی که اعضا بتوانند با ترکیب تلاش ها و مهارت های خود به آنها دست یابند، آنها را در رسیدن به هدف های کلی گروه تشویق کنید. راه دیگر آن است که اجازه دهید افراد شخصاً در مورد این هدف ها تصمیم بگیرند. اگر اعضای گروه بتوانند خارج از حد انتظار به چیزی فراتر از اهداف تعیین شده دست یابند انگیزه بسیار زیادی برای ادامه کار در آنها ایجاد می شود. هدف های چالش برانگیز بزرگترین چالشی که می توانید در مقابل گروه خود قرار دهید این است که یک سری هدف های "چالش برانگیز" برای آن تهیه کنید. منظور از هدف چالش برانگیز هدفی است که رسیدن به آن مستلزم استفاده از مهارت هایی فراتر از مهارت ها و توانایی های فعلی گروه است. اصلاح هدف ها اهداف شامل یک برنامه هستند اگر فکر می کنید برنامه درست نیست و این احتمال وجود دارد که به هدف های خود نرسید. علت ها را جستجو کنید، جلسه ای با حضور کلیه اعضای گروه تشکیل دهید و به تجزیه و تحلیل موضوع پردازید تا بتوانید معایب کار را مشخص کنید، به صورت گروهی در مورد نحوه حل مشکلات تصمیم بگیرید و بلافاصله اقدام کنید. این کار انگیزه بیشتری را در گروه ایجاد می کند چون اولاً اعضای گروه با کمک همدیگر به حل مشکلات می پردازند و دوماً آن که ممکن است برنامه جدید نسبت به برنامه قبلی خیلی بهتر باشد. پاداش بر مبنای عملکرد هدف از برقراری یک سیستم پاداش موفق، ایجاد انگیزه بیشتر در گروه در جهت بهسازی عملکرد کلی آن است پاداش ها را به دقت محاسبه و مناسب ترین نوع آن ها را انتخاب کنید. روش های متداول پاداش دهی به صورت پرداخت های مالی یا طرح های انگیزشی غیر مالی یا ترکیبی از هر دو هستند. اعلام اعداد و ارقام برای تشویق و پاداش اعضای گروه باید اعداد و ارقام مربوط به هر یک از آنها را به اطلاع کلیه اعضای گروه برساند و مورد موافقت قرار بگیرد، اعداد و ارقام مذکور را از طریق یادداشت های اداری، نمابر، تابلوی اعلانات، وسایل الکترونیکی یا خبر نامه داخلی سازمان منتشر می شود، با این عمل ضمن اینکه تمام اعضای گروه آشنا می شوند با سیستم پرداخت های تشویقی، امکان رسیدن به اهداف تعیین شده را داشته و میتوانند عملکرد واقعی خود را در قالب عدد و رقم ببینند. تعیین سطح پاداش هاتمین یک سیستم پاداش دهی مستلزم برخورداری از قوه قضاوت و تجربه کافی است. اگر سطح پاداش ها پایین باشد گروه روحیه و انگیزه خود را برای تلاش بیشتر از دست می دهد اگر هم خیلی سخاوت به خرج دهند ممکن است اعضای گروه انگیزه کسب مهارت های بیشتر برای بدست آوردن پاداش بیشتر را از دست بدهند و فقط در حد توانایی فعلی خود کار کنند. هنگام محاسبه پاداش، عملکرد گذشته اعضای گروه را باید مد نظر قرار دهید که باید در چه حدی از آنها انتظار داشت در ضمن با افزایش تدریجی مهارت های اعضای گروه میزان پاداش را افزایش دهید این کار باعث می شود که آنها عملکرد خود را به سطح عالی برسانند. سازگاری با تغییرات امروزه مدیریت تغییر یکی از مضامین اصلی و مهم کار مدیریت محسوب می شود. سرعت تغییرات هم زمان باجهانی شدن بازارها و افزایش نوآوری های تکنولوژیکی بیشتر و بیشتر می شود، که باید آن گروه های کاری با تغییرات سازگاری کنند. پیش بینی تغییرات به تدریج که از عمر گروه می گذرد وظایف آن از نظر اهداف، برنامه بندی، عوامل هزینه و مهلت های زمانی تغییرات اجتناب ناپذیری پیدا می کند. موفقیت گروه مستلزم آن است که آمادگی سازگاری سریع را با شرایط جدید داشته باشد. فشار های خارجی تغییراتی را در گروه ایجاد می کند و باعث می شود بعضی از افراد جدید وارد گروه

شوند و برخی دیگر از گروه خارج شوند. اطلاع رسانی به گروه اگر تغییرات با شور و اشتیاق اعلام شود گروهها نگرش مثبت تری نسبت به آنها پیدا می کنند. به محض اینکه جزئیات کافی برای پاسخ گویی به دست آمد در مورد تغییرات با آنها صحبت کنید. عقاید و نظرات را باید صریح و روشن بیان کرد و در عین حال باید اجازه داد تا آنها هم نظرات خود را بیان کنند. انجام تغییرات بر کلیه اعضای گروه تأثیر می گذارد. هر اندازه که اعضای گروه در تصمیم گیری ها مشارکت بیشتری داشته باشند احتمال اینکه پذیرای تغییرات باشند بیشتر خواهد بود. استفاده از فرصت ها نوسانات بازار، پیشرفت های تکنولوژیکی، پیدایش رقبای جدید یا پیدایش سلیقه های تازه در بازار ممکن است تحدیدی برای گروه ها محسوب شود، سعی کنید بطور واقع بینانه تغییرات ایجاد شده را تجزیه و تحلیل کنید. راه های مقابله با مشکلات و بهره برداری از جنبه های مثبت تغییرات را بررسی کنید. برنامه ای تنظیم کنید که کمترین ضرر و بیشترین فرصت پیشرفت را برای اعضای گروه داشته باشد. تعیین اهداف آتی اعضای گروه آینده خود را صرفاً در گرو موفقیت در رسیدن به یک هدف خاص گروهی نمی بینند، چرا که تجربیات و موفقیت های بدست آمده در اثر انجام کار گروهی بر پیشرفت شغلی آنها نیز تأثیر می گذارد. بنابراین آینده گروه را هم به صورت جمعی و هم به صورت فردی در نظر بگیرید. توسعه گروه هدف اصلی تمامی گروه ها این است که با همکاری اعضای گروه با یکدیگر یک وظیفه خاصی را انجام دهند و در آن موفق شوند. چنانچه هر یک از اعضا به طور مستمر در جهت افزایش مهارت های خود تلاش کند دست یابی به هدف مورد نظر آسانتر می شود. یک رهبر خوب و با درایت می داند که موفقیت آتی گروه در گرو توسعه فردی مهارت های اعضای گروه است. بنابراین یک مدیر خوب باید سعی کند برای اعضای گروه هم نقش یک مربی و هم نقش یک مشاور شغلی را ایفا کند. این کار هم به نفع خود افراد و هم به نفع کل گروه خواهد بود. ایجاد شرایط رشد برای افراد هر قدر گروه کاری بزرگتر و حیطه اختیارات آن وسیع تر باشد افراد فرصت بیشتری برای توسعه شغل خود از طریق تعویض نقش یا ترفیع های داخلی گروهی خواهند داشت. ارتقا افراد به صورت عمودی انجام می شود اما مشاغل داخل گروه عموماً به صورت افقی پیشرفت دارند. برای آن دسته از اعضای گروه که توان رشد بیشتری دارند. موفقیت ها بهتری ایجاد می شود تا بتوانند در جای دیگر در داخل یا خارج گروه مشغول به کار شوند حتی در سازمانهایی که نقل و انتقال عمودی دشوار است نیز افراد می توانند با منتقل شدن از گروهی به گروه دیگر پیشرفت داشته باشند. پیشرفت شغلیان نمودار دو راه مختلف پیشرفت شغلی را نشان می دهد. طبق روش سنتی مسیر شغلی به شکل عمودی است و فرد از سازمانی به سازمان دیگر منتقل می شود و به سمت های بالاتر ارتقا پیدا میکند. در روش دوم از طریق منتقل شدن فرد به گروه های قدرتمند تر و با حیطه اختیارات بیشتر پیشرفت افقی حاصل می شود. ساختن مسیر شغلی هر قدر که اعضای گروه را تحت نظارت خود قرار دهیم باز هم این خود اعضای گروه هستند که باید آینده شغلی خودشان را بسازند. اعضای گروه باید عادت کنند که کار گروهی را به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری در نظر بگیرند. اگر ساختن مسیر شغلی با هدف مشخصی انجام اثر بخشی آن بیشتر خواهد بود.

گروههای رسمی و گروههای غیر رسمی

در سازمانهای ایرانی

هر کدام از ما در طول زندگی خود در جامعه ای که بدان تعلق داریم به عضویت یک یا چند گروه در می آییم. در تعریف گروه گفته اند: مجموعه ای از انسانها که جهت هدفی خاص گرد هم می آیند و با یکدیگر دارای رابطه متقابل می باشند را گروه می گویند. واژه های اساسی در این تعریف گرد هم آمدن، رابطه متقابل داشتن و بالاخره هدف داشتن است. منظور از گرد هم آمدن معنی گسترده و وسیعی از این واژه است و صرفاً نمی توان آن را حضور فیزیکی افراد در کنار هم دانست. از سوی دیگر رابطه متقابل در یک گروه اصلی اصلی انکار ناپذیر است بدین ترتیب که مجموعه ای بسیار زیاد از انسانها را که برای یک هدف مشخص مثلاً نمایش یک مسابقه گرد هم آمده اند را نمی توان یک گروه دانست. زیرا اینها هیچگونه ارتباط خاصی با یکدیگر ندارند. البته در این مثال خاص تعدادی از تماشاگران را که عضو مجامع هواداران یا طرفداران یک تیم خاص هستند را می توان یک گروه به حساب آورد. مورد سوم هدف واحد داشتن است و منظور از هدف واحد مقصود جمعی است گرچه افراد گوناگون می توانند انگیزه های شخصی نیز جهت پیوستن به یک گروه داشته باشند. در اینجا دوام رابطه نیز اهمیت دارد. برای مثال تعدادی از مسافران مترو که در طول مسیر با یکدیگر مباحثه می کنند و در پایان مسیر از هم جدا می شوند را نمی توان اعضای یک گروه پایدار به حساب آورد از سوی دیگر می توان این چنین جوامعی را در رده گروه های موقت به حساب آورد.

در زمینه گروه و پویایی شناسی گروهها تقسیمات فراوانی صورت گرفته است. خواستگاه این پژوهشها نیز چون اکثر تحقیقات در زمینه علم مدیریت را باید در آمریکا جستجو کرد. عمومیت چنین پدیده ای (گروه و جواب آن) در تمامی جوامع انسانی بحث و پژوهشی گسترده را در زمینه شناسایی و تبیین الگوهای رفتاری گروهها و اعضای آن در جوامع گوناگون را طلب می کند.

رفتار گروه به میزان بسیار زیادی به رفتار اعضای آن وابسته است. در زمینه بهره وری و کارایی معتقدند بهره وری با تشکیل گروهها افزایش می یابد اما در مورد کارایی لزوماً شرایط بدین گونه نمی باشد. تحقیقات نشان داده است که هم رفتار فرد بر گروه و هم رفتار گروه بر فرد قابل بررسی می باشد. در این زمینه می توان به تحقیقات کارخانه هاتورن به سرپرستی التون مایو در اوایا دهه ۳۰ میلادی اشاره کرد که اگر چه به بحث شناخت عوامل مهم انگیزشی می پردازد اما در جریان تحقیقات خود یکی از همین عوامل تأثیر گذار بر عملکرد افراد را تأثیر گروه بر فرد و عضویت فرد در گروه می داند.

در یک تقسیم بندی گروهها را به دو نوع رسمی و غیر رسمی تقسیم کرده اند. گروههای رسمی رابطه نزدیک به ساختار رسمی سازمان و گروههای غیر رسمی به میزان زیادی از آن گریزان است. البته مقصود از واژه رسمی در این تعریف صرفاً اتکا بر مفهوم و ترجمه تحت لفظی واژه (formal و informal) در فرهنگ سازمانی نداشته و تمامی جنبه ها را از جمله علنی بودن یا غیر علنی بودن و همچنین خواستگاه شکل گیری و هدفهای تعریف شده را در بر می گیرد.

در مجموعه بزرگی به نام سازمان که بخش اساسی و غیر قابل اغماضی از منابع آن را انسان تشکیل می دهد، بررسی شیوه شکل گیری و عملکرد گروهها و اعضای آن ضروری است. در سازمانهای ایرانی که البته اکثر قریب به اتفاق آنها را باید با ساختار های هرمی در ذهن تجسم کرد که اختیار از راس بر کف جاری می شود گروه شناسی جایگاه خاصی دارد. اهمیت بررسی این موضوع زمانی رخ می نماید که ما در سازمانهای ایرانی ۱- حاکمیت رابطه به جای ضابطه ۲- حاکم بودن سیستمهای اطلاعاتی غیر رسمی در سازمان ۳- خواستگاه و گرایشهای شدید قومیتی و خویشاوندی به تبع فرهنگ حاکم بر جامعه عواملی تأثیر گذار در عملکرد سازمانهای ما به حساب می آیند را به وفور نظاره می کنیم که در ادامه به اختصار به بررسی آنها خواهیم پرداخت:

۱- رابطه گرایی و ضابطه گرایی:

به طور کلی رابطه مداری در جامعه ایرانی اصلی پذیرفته شده و تا حدودی نهادینه شده به حساب می آید. البته چنین ویژگی در چهار گوشه جهان قابل مشاهده است اما شدت و ضعف آن در نقاط مختلف متفاوت است. گزینه رابطه گرایی در جامعه ایرانی و مفهوم گروه را می توان با یک گزینه واسطه بن نام ارتقاء و پیشرفت در نظر گرفت. بدین ترتیب که در سازمانهای ایرانی به دلیل

حاکم بودن رابطه گزایی به جای ضابطه گزایی و عدم توجه کافی به مقوله ای به نام شایسته سالاری افراد به این نکته پی برده اند که زمینه ارتقاء و پیشرفت آنها تنها بر پایه ایجاد ارتباط و نه تاکید بر نو آوری و خلاقیت تعیین می شود بدین ترتیب فرد با جستجوی گروههای موجود در سازمان و الحاق به آنها تا حد امکان سعی می کند تا زمینه لازم را جهت پیشرفت خود فراهم آورد. بدین ترتیب گروه محفلی برای آماده سازی و آشنایی اعضای آن و سپس ارتقاء جمعی در سیستم می باشد.

بدین ترتیب اعضا با هم رابطه متقابل دارند. جهت هدف خاصی به نام پیشرفت گرد هم می آیند. منصب گیری جمعی و انتصابهای دسته جمعی در بوروکراسی ایرانی تاکید می بر این مهم می باشد.

۲- حاکم بودن سیستمهای ارتباطی غیر رسمی در سازمانها:

اساسا سازمانی را نمی توان در ایران یافت که سیستمهای ارتباطی غیر رسمی از ساختار تعریف شده در ساختار سازمانی در آن وجود نداشته باشد. عدم توجه مناسب افراد به وظایف خود، کنجکاوی ذاتی ایرانی، برخی ویژگیهای بد فرهنگی که اصطلاحا از آن به عنوان "زیر آب زنی" یاد می شود، همه و همه فرد را در سازمان به صورت خود آگاه یا نا خود آگاه به عضویت گروههای غیر رسمی ارتباطی سوق می دهند که گاهی چنین ساختارهایی در زمینه اطلاع رسانی خبرها و دستورات را به سرعت نور در سطح سازمان منتقل می کنند. ممکن است که منشی مدیر عامل به گروه غیر رسمی تعلق داشته باشد که در آن کار پرداز، حسابدار و مسئول خرید را در بر می گیرد. افراد در این این گروهها با هدف کسب اطلاعات عضو می شوند.

۳- خواستگاه و گرایشهای شدید قومیتی و خویشاوندی:

گرایش بسیار زیاد ایرانیان با خویشاوند گزایی که ریشه در شرایط خاص زیر ساختاری اجتماعی جامعه ایرانی دارد در سازمانهای ایرانی هم رخ می نمایاند. تشکیل گروههای قومیتی، خویشاوندی، عقیدتی همه و همه در سازمانهای ایرانی بسیار به چشم می خورد و انگیزه افراد را پیوستن به آنها کسب حمایت و پشتوانه روانی مناسب در سازمان و استفاده از مزایا و منافع آن در آینده می باشد. عدم اعتقاد به سلسله مراتب و باز هم توجه نداشتن و نهادینه نشدن شایسته سالاری انگیزه تشکیل چنین گروههایی را در سازمانها تشدید می کند.

در ادامه به نظر می رسد شرح حال یک نمونه به تبیین بیشتر موارد مطرح شده در بالا کمک کند.

در شرکت فرضی X که زیر شاخه ای از شرکت مادر آن در شهر Y می باشد به ترتیب هیئت مدیره، مدیر عامل، منشی مدیر عامل، مدیران بخش تحقیق و توسعه (R&D)، تولید، فروش، و مالی انجام وظیفه می کنند. هر کدام از این بخشها به زیر مجموعه ای تقسیم می شوند. برای نمونه در بخش R&D بخش بازاریابی و آزمایشگاه، آمار و ارقام، ارتباط با مشتری قرار دارد. ساختاری که پیش از این از نظر شما گذشت ساختار رسمی سازمان و به تبع آن گروههای رسمی را شامل می شوند. اما از سوی دیگر کارمندان آذری شرکت که منشی مدیر عامل، سرپرست حسابداری، تعدادی دیگر از کارمندان بخشهای مختلف را تشکیل می دهند دارای یک هیئت مذهبی هستند که در ماه یک روز را در خانه یکی از اعضا تشکیل جلسه می دهند. تجربه نشان داده است که کارمندانی که به این گروه تعلق دارند زودتر از دیگر کارمندان ارتقاء هم رده خود پیدا می کنند. از طرفی دیگر خبر مربوط به بازخرید گروهی از کارکنان بخش انبار شرکت را قبل از بخشنامه شدن آن کارکنان انبار شرکت خبر دار می شوند. علت آن ارتباط غیر رسمی منشی مدیر عامل با کارمندان بخش حسابداری و ارتباط کارمندان حسابداری با بخش انبار است. همچنین مدیر عامل شرکت به علت داشتن رابطه دوستانه با یکی از اعضای هیئت مدیره در شعبه اصلی زودتر از شعبه های دیگر از طرح جدید ارتقاء شغلی خبر دار می شود.

با مطالعه این نوشته شاید این فکر به ذهن شما خطور کند که آنچه از منظر شما گذشت بیشتر به تعریف و توجیه موضوع ارتباطات سازمانی مرتبط باشد تا جایگاه گروهها در سازمان اما واقعیت آن است که جدا دانستن دو مقوله ارتباطات سازمانی چه نوع رسمی و چه نوع غیر رسمی آن با مبحث گروه و تعاریف آن در سازمان امر صحیحی نمی باشد و باعث عدم شناخت کافی از هر دو مقوله می شود.

[۱] - در لغت به معنای رسمی، اداری و صوری می باشد. و در برابر آن غیر رسمی قرار دارد که اشاره به حرکت در مسیر های تعریف شده در سازمان دارد

http://irmanagement.blogfa.com/post-22.aspx

سازماندهی گروههای مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده

دکتر محمدرضا کرامتی چکیده یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می افتد که موجب تغییر عقاید و دیدگاههای موجود شده و دیدگاه جدیدی را خلق کند و از طریق ارتباط و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل شود. این انتقال از طریق مشارکت بهتر صورت می گیرد. یادگیری مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده که دارای ساختارهای اصلی و زیربنایی است، تاثیرات عمده خود را برجای خواهد گذاشت. روشهای یادگیری در سازمان یادگیرنده عبارت است از رشد فردی، مدل‌های ذهنی، دیدگاه مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی که هر یک از این پنج شیوه به نوعی با مشخصه های اصلی یادگیری مشارکتی همخوانی پیدا می کنند. گروههای مشارکتی را می توان کارکردن مسئولانه در قالب گروههای کوچک ناهمگون برای رسیدن به هدف مشترک تعریف کرد. برای افزایش کارایی گروههای مشارکتی ساماندهی درست آن یک ضرورت است. برخی صاحب نظران در این زمینه تعیین هدفها و فعالیتهای یادگیری، تعیین ترکیب گروهی و وظایف اعضای گروه و نظارت بر رفتار اعضا، تبیین انتظارات و رفتارهای مطلوب، آموزش مهارتهای همکاری به کارکنان، راهنمایی به موقع آنان و ارزشیابی از کار گروهی مشارکتی پس از اجرا را مورد تاکید قرار داده اند. در ساماندهی گروههای مشارکتی بهتر است کار با گروههای دوفنری و موضوعات آشنا شروع شود، برنامه زمان بندی شده مورد توجه قرار گیرد و فلسفه گروه مشارکتی همراه با مهارتهای کار کردن به شیوه مشارکتی برای کارکنان توضیح داده شود. تحقیقات نشان می دهد که بهترین ترکیب گروهی چهار تا شش نفر است. پژوهشها بر ناهمگون بودن این ترکیب تاکید کرده اند. دکتر محمدرضا کرامتی (Mkeramati)،

(document.write(addy۸۹۸۶۶

)" (document.write

< n </script-->

>!--!

'<\ document.write(' <span style=\display: none

<--//

</script> آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید!>

(document.write)'>

(document.write('span'<

<--//

</script> مقدمه از نقطه نظر فردی، یادگیری، دسترسی به اطلاعات، درک آن و کسب مهارتهاست. از نقطه نظر سازمانی، یادگیری بر بدست آوردن سنتها، دیدگاهها، استراتژی‌ها و انتقال دادن دانش متمرکز است. در هر دو دیدگاه یادگیری با کشف، ابداع، تشخیص، خلاقیت، کشف و تولید دانش جدید همراه است. یادگیری از دیدگاه سازمانی زمانی اتفاق می افتد که اطلاعات جمع آوری و به منظور تولید و گسترش حقایق جدید تجزیه و تحلیل شود، موجب تغییر عقاید و دیدگاههای موجود شود دیدگاه جدیدی را خلق کرده و آن را از طریق ارتباط، تدریس و گفتگو و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل کند. این تعامل از طریق تشکیل حلقه‌های کیفیت در سازمانها، بهتر صورت می‌گیرد. به اعتقاد کارشناسان کارکنانی که از طریق گروههای کاری کار می‌کنند از کار کردن لذت بیشتری می‌برند. زیرا آنها به جای اینکه ششونده صرف باشند فعالانه در جریان یادگیری مشارکت می‌کنند و خود را مسئول یادگیری خویش می‌دانند. (گاردنر و جولر، ۲۰۰۰) از جمله روشهای فعالی که امروزه توجه صاحبان را به خود جلب کرده است، تشکیل گروههای مشارکتی در سازمانها است. این رویکرد در صورتی که به درستی ساماندهی و اجرا شود می‌تواند اثرات مثبتی داشته باشد. حال سوال اساسی این است که چگونه می‌توان از طریق این رویکرد از زمان در دسترس استفاده بهینه کرد؟ چگونه و چه زمانی کارکنان از راهنمایی و کمک مدیر بهره مند شوند؟ چگونه کارکنان به طور اثر بخش با یکدیگر کار کنند؟ کدام ترکیب گروهی ایده آل است؟ چگونه می‌توان یک تیم موثر تشکیل داد؟ این تیم چه مشخصه‌هایی را باید دارا باشد و چه وظایفی را باید انجام دهد؟ این مقاله درصدد است تا با اشاره به نظرگاههای جدید، زمینه پاسخگویی به سوالات فوق را فراهم ساخته و بستر مناسب را برای ساماندهی کار گروهی مشارکتی در سازمانها فراهم سازد. سازمان یادگیرنده یادگیری عامل کلیدی مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای جدید اقتصادی پا برجا بماند. سازمانهای بزرگ همواره در این اندیشه هستند که چگونه به گسترش دانش در سازمان بپردازند. زیرا دریافته‌اند که یادگیری مانند کاتالیزور عمل می‌کند. در سازمانهایی که سیستم مدیریت دانش به خوبی اعمال شده است، یادگیری افراد در خود سازمان صورت می‌گیرد و تغییر دیدگاه افراد در قالب تغییرات رسمی و غیررسمی عملکرد سازمان منعکس می‌شود. دانش وقتی که بین همگان تقسیم شود ثمردهی بیشتری دارد. یک سازمان یادگیرنده، سازمانی است که مدام توانایی خود را صرف ساخت آینده می‌کند. روشهای جدید را می‌آموزد و راههای قدیمی انجام کار را فراموش می‌کند. سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری را برای تمام اعضا تسهیل می‌کند و مداوم آن را انتقال می‌دهد. همچنین به وجود آورنده دیدگاههای جدید است. این سازمان مکانی است که در آن افراد مرتباً توانایی خود را در جهت خلق هر آنچه که میل به خلق آن دارند افزایش می‌دهند، مدل‌های جدید یادگیری را فرا گرفته و یاد می‌گیرند که چگونه بیاموزند. محل آزمایش مداوم تجربه‌ها، انتقال آنها و ربط دادن آن به هدف اصلی است. یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که شیوه‌های انجام کار را هدایت می‌کند، به آموزش کارکنان اهمیت می‌دهد، به کارکنان یادآور می‌شود که همواره علاقه‌مند فراگیری باشند، گروههای کاری را تشکیل می‌دهد، بر ریسک تأکید و از سرزنش کردن دوری می‌کند، با کارکنان ارتباط همه جانبه‌ای برقرار می‌کند و اطلاعات لازم را به موقع در اختیارشان قرار می‌دهد، به آنها می‌آموزد که قدرت تصمیم‌گیری واقع‌بینانه را در خود توسعه دهند، از ایده‌های جدید استقبال می‌کند، با سرعت زیاد آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها را معرفی می‌کند، ارباب رجوع خود را می‌شناسد و مستقیماً با آنها وارد گفتگو می‌شود، بازخوردهای مثبت را به همه کارکنان به طور مستمر ارائه می‌دهد و تنبیه‌ها را به حداقل می‌رساند، آگاهی و شناخت را سرلوحه رشد حرفه‌ای کارکنان قرار می‌دهد، به پرونده‌ها در حداقل زمان ممکن رسیدگی می‌کند، رضایت و غرور کارکنان را تقویت می‌کند، برای پرهیز از خودمحوری قدرت را به طور تقریباً منطقی در سراسر سازمان توزیع می‌کند، بر اطلاعات مستند تکیه دارد نه بر فرضها و ذهن‌بینی‌ها، از تجارب خود و گذشتگان به خوبی درس می‌گیرد و ارزش شکستها را می‌داند. (رم، ۲۰۰۳) یادگیری مشارکتی کار گروهی مشارکتی محیطی امن برای تبادل اطلاعات بین کارکنان در سازمان فراهم می‌سازد. کارکنان از دیدگاههای گوناگون بهره‌مند می‌شوند و به تبادل نظر می‌پردازند، انتقاد می‌کنند و عکس‌العمل نشان می‌دهند. چنین بازخوردهایی می‌تواند به آنان کمک کند تا آگاهی خود را نسبت به یادگیری افزایش دهند و نیز از روشهایی که به چنین اهدافی منتهی می‌شود مطلع شوند. کار مشارکتی به عنوان داربستی برای حمایت متقابل عمل می‌کند و کارکنان را قادر می‌سازد از یکدیگر یاد بگیرند. زیرا بیشترین ارتباط بین کارکنان است تا مدیر و کارمند. (باربارامیلیس، ۲۰۰۲) ویژگیهای اصلی و زیربنایی یادگیری مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد: - گروههای یادگیری ناهمگون- ارتباطات متقابل- تأکید بر مشارکت عملی کارکنان در یادگیری- تولید دانش و افزایش خلاقیت و ابتکار- رشد تفکر انتقادی، قدرت بیان و رهبری- پرورش تحمل نظرات مخالف، تحلیل، استنباط و استدلال در گفتنمان- توجه به کار عملی، تحقیق و پروژه- ایجاد تغییرات ساختاری درون‌سازمانی و در نظر گرفتن روشهای جدید به منظور انعطاف و سازگاری بهتر با سیستم- تلفیق یادگیری و کار در عمل- وابستگی درونی مثبت در داخل سازمان و تأکید بر جو دوستانه و رفاقتی- توجه به هدف، محتوا و روش انجام کار- توجه به انضباط درونی و احساس مسئولیت فردی کارکنان- توجه به ارتباط چهره به چهره- توجه به پردازش گروهی، خودارزیابی و دگرارزیابی در سیستم کاری- نقش مدیر به عنوان راهنما و مشاور- توجه به گروههای غیررسمی حین یادگیری و ایجاد یادگیری پنهان. تأثیرات یادگیری مشارکتی بر سازمان یادگیرنده را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد: -خلق مدیریت دانش و استفاده بهینه از آن- رهبری فردی هر کارمند بر خودش- هدایت، کنترل و استفاده از روشهای اجرایی مشخص برای انجام کارها و ایجاد محیط باز برای تعامل پویا- مشارکت و استفاده مؤثر از تمام افراد در تمام سطوح سازمان- حذف فردگرایی در سیستم کاری- استقبال از اختلاف و تعارض در عقاید و دیدگاهها- ایجاد دیدگاه، بینش و استراتژی در ذهن افراد- توجه به علاقت، نیازها و انتظارات مخاطبان با توجه به شرایط جسمی، فکری و روحی آنها- دید سیستمی و کل‌گرایانه به سازمان و همه را با هم دیدن- (توجه نداشتن به انفکاک اعضا و فعالیت‌های قسمتها از هم) توجه به بهره‌وری (کارایی) اثربخشی) در کل فعالیتهای سازمان. (منابع مادی و غیرمادی)- ایجاد و خلق الگوهای جدید یادگیری. (حل مسئله، ایفای نقش، بازیهای گروهی و)... توجه به تجربه‌های گذشته و سعی در تجربه کردن موضوعهای جدید و انتقال آنها در سازمان و تولید دانش جدید- قائل نشدن زمان و مکان خاص (مرز مشخص) برای فراگیری و توجه به دانشهای از راه دور و مجازی. (اینترنتی و)... فراهم کردن جو تفکر در بین کارکنان و درگیر نکردن آنها در کارهای اجرایی صرف- توجه به کیفیت و کمیت و فرایندهای تعریف شده یادگیری تا حصول نتیجه مشخص و عینی- توجه به محیط، شرایط فیزیکی و امکانات و تکنولوژی آموزشی مناسب برای کار در سیستم بدون نگرانی- استقبال از بازخوردهای همکاران جهت انتقال پیشنهادها و انتقادها- توجه به توسعه شبکه‌های ارتباطی بیرونی و درونی و ارتباط

میان آنها- ترسیم چشم‌اندازهای سازمان و سمت و سو دادن سازمان در آن راستا- توجه به سیستم‌های چند پاداشی- توجه به فعالیت‌های فوق‌برنامه به منظور ایجاد نشاط و شادمانی و رشد کارکنان. (علمی و عملی)- توجه به فرهنگ، باورها، ارزش‌ها و نگرش‌ها در سازمان. مقدمات یادگیری در سازمان یادگیرنده عبارتند از: رشد فردی، مدل‌های ذهنی، دیدگاه مشترک، یادگیری گروهی، تفکر سیستمی (م، ۲۰۰۳) که این مقدمات با ویژگی‌های اساسی یادگیری مشارکتی یعنی وابستگی درونی مثبت، ایجاد احساس تعهد و مسئولیت (پاسخگویی فردی)، ارتباط چهره به چهره، رشد مهارت‌های اجتماعی، پردازش گروهی (جانسون و جانسون، ۲۰۰۴) در ارتباط است. ۱- رشد فردی در سازمان یادگیرنده منجر به افزایش توانایی فردی برای خلق نتایج دلخواه و خلق محیط سازمانی می‌شود که همه اعضای سازمان را تشویق می‌کند به اهداف انتخابی خود برسند. این روش با ویژگی وابستگی درونی مثبت در بین افراد که در آن رسیدن به نتیجه برای گروه مستلزم همکاری و کمک به یکدیگر در داخل گروه است، ارتباط دارد. احساس مسئولیت فردی نیز در تقویت رشد فردی تأثیر دارد. رشد فردی مستلزم رشد متوازن و مثبت و همفکری بین افراد است که باعث می‌شود افراد پس از خروج از گروه به عنوان یک فرد آموزش دیده و آگاه و متخصص در صحنه زندگی اجتماعی ظاهر شوند. ۲- ایجاد مدل‌های ذهنی یعنی ایجاد تصور درونی مثبت از خود و متغیرهای محیطی در جهان پیرامون که با دو ویژگی یادگیری مشارکتی یعنی ارتباط رو در رو جهت بحث و تبادل نظر و رشد مهارت‌های اجتماعی (افزایش قدرت فکری، قدرت بیان و ارتباطات کلامی و غیرکلامی و کسب روابط دوستانه مبتنی بر احترام متقابل و رشد اعتماد به نفس در افراد) ارتباط دارد. رسیدن به تفکرات جدید و خلق دانش و یادگیری راه‌های خلاقیت و ابتکار در سازمان، مستلزم ارتباط متقابل و بحث و گفتگوهای اثربخش است و رسیدن به دستاوردهای مهم ذهنی خود به خود باعث افزایش مهارت‌های اجتماعی در افراد نیز می‌شود. ۳- ایجاد دیدگاه مشترک یعنی بنا شدن حس تعهد در گروه و ایجاد تصویر مطلوب از آینده با ویژگی پاسخ‌گویی فردی - که منجر به احساس تعهد و مسئولیت در تمامی اعضای گروه می‌شود - هم‌خوانی دارد. به این معنا که تک‌تک اعضا نسبت به یادگیری خود و دیگران مسئول و متعهدند. ۴- ایجاد تفکر سیستمی مستلزم شناخت صحیح از کل سیستم، شناسایی نقاط قابل بهبود، درک نقاط قوت و تدوین راهکارهایی برای حل مشکلات است. به این معنا که گروه، اطلاعات را به بحث و تبادل نظر و مشورت می‌گذارد و هر یک با دید سیستمی به تفکر جمعی، بازخورد گروهی و در نهایت خلق راهکارهای جدید و تولید دانش در یک موضوع و بستر اقدام می‌کنند. روش یادگیری گروهی در سازمان یادگیرنده باعث انتقال مهارت‌های تفکر مشارکتی می‌شود. بر این اساس سازمان یادگیرنده و یادگیری مشارکتی با هم ارتباط داشته، و هر کدام بدون دیگری معنایی ندارد. سازمان‌دهی گروه‌های مشارکتی در زمینه سازمان‌دهی گروه‌های مشارکتی نظرگاه‌های گوناگون مطرح شده است که در این قسمت به برخی از آنها اشاره می‌شود. به اعتقاد جانسون و همکاران (۲۰۰۴) گروه مشارکتی ساختار مبتنی بر همکاری گروهی را جایگزین ساختار رقابتی می‌کند و مدیر در این فرایند به عنوان مهندس، باید کار گروهی را به گونه‌ای سازمان‌دهی کند که کارکنان براحتی بتوانند به کسب دانش و تجربه نائل شوند. برای رسیدن به این منظور باید در گروه مشارکتی حد اقل ۸۰-۶۰ درصد از وقت به کار مشارکتی اختصاص یابد. بین ویتاگر مراحل زیر را در سازمان‌دهی کار گروهی مشارکتی ضروری می‌دانند: * شناساندن اهداف گروه به اعضا. * تعیین مراحل انجام کار برای تحقق اهداف گروهی. * تعیین وظایف اعضای گروه. * مشخص کردن نحوه همکاری، حل اختلاف، اتخاذ تصمیم. * رسیدن به توافق در زمینه ارزشیابی و کنترل عملکرد گروه. * بررسی پنج گام فوق و رفع کاستیها. * تبدیل گروه به تیم. (بین و ویتاگر، ۲۰۰۰، ص ۷۹) گوکال در رابطه با سازمان‌دهی کار گروهی مشارکتی موارد زیر را مطرح می‌کند * تعیین دقیق وظایف گروهها و اعضای هر گروه. * توضیح و تبیین ساختار کار گروهی مشارکتی. * توزیع بر گره راهنما در بین کارکنان برای آموزش نحوه کار کردن آنها در سازمان به شیوه مشارکتی. * تعیین رفتارهای قابل قبول و مشخص کردن ضوابط و قوانین در فرایند اجرای روش کار گروهی مشارکتی مثلا گوش دادن هنگام صحبت کردن اعضای گروه، نپذیرفتن نظرات بدون تامل، رعایت نوبت و... (گوکال، ۱۹۹۵، ص ۲). تیلستون در زمینه سازمان‌دهی رویکرد یادگیری مشارکتی دستورالعمل‌های زیر را مورد تأکید قرار می‌دهد: * برای مدتی کوتاه کار را با گروه‌های دو نفره آغاز کنید. بین ۲۰-۱۵ دقیقه اطلاعات مورد نیاز را به کارکنان ارائه کنید و سپس از آنها بخواهید تا در مورد مطالب گفته شده بحث و سوال کنند. این کار علاوه بر رشد مهارت‌های اجتماعی، یادگیری جدیدی را نیز برای آنها به همراه خواهد داشت. * در آغاز کار گروهی موضوعات نسبتاً آشنا را مطرح کنید تا نگرش مثبتی نسبت به کار گروهی پیدا کنند. * برنامه زمان بندی داشته باشید و وقت را تلف نکنید. برای انجام تکالیف معین بصورت مشارکتی زمان تعیین کنید و دقیقا در موعد مقرر از آنها کار بخواهید. اگر ۸ دقیقه وقت برای تکلیف معینی در نظر بگیرید و ۱۵ دقیقه به آنها وقت بدهید زمانهای بعدی را که تعیین می‌کنید جدی نمی‌گیرند. * قبل از شروع کار، چارچوب کار کردن به شیوه مشارکتی، اهمیت کسب مهارت‌های مربوط به زندگی در دنیای واقعی و اهمیت همکاری و هم افزایی را برای کارکنان تبیین کنید. * تکنیک‌های کار کردن به شیوه مشارکتی و نحوه همکاری مؤثر با یکدیگر را به کارکنان آموزش دهید. (تیلستون، ۲۰۰۰، صفحه‌های ۵۰-۴۵) به منظور ارزشیابی از کیفیت اجرای کار گروهی مشارکتی سوالات زیر را نیز می‌توان مطرح کرد: * آیا گروه از انجام برخی از وظایف اساسی اجتناب می‌کند؟ * آیا همه اعضای گروه مشارکت فعال دارند؟ * آیا گروه انتظار دارد که فرد خاصی تمام تصمیمات را اتخاذ نماید؟ * آیا گروه سعی دارد به توافق نزدیک شود و از درگیری اجتناب ورزد؟ * آیا اعضای گروه احساسات و نظرات واقعی خود را ابراز می‌دارند؟ * آیا برخی از اعضای گروه همواره صندلی خود را به جلو و عقب می‌کشاند و اظهار کم حوصلگی می‌کنند؟ * چه کسی بیشتر با چه کسی صحبت می‌کند؟ * چه کسی بیشتر حرف اعضای گروهش را قطع می‌کند؟ * چه کسی بسیار زیاد و یا بسیار کم حرف می‌زند؟ مدیر پس از پاسخگویی به سؤالات فوق می‌تواند اقدامات لازم را برای رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت انجام دهد و در مراحل بعدی کار گروهی مشارکتی را به شکل کارآمد تری اجرا کند. بنابراین در زمینه ساماندهی گروه مشارکتی می‌توان به مراحل زیر اشاره کرد: * تعیین هدفهای آموزشی * تعیین تعداد افراد هر گروه * مرتب کردن اتاق * تدارک دیدن مواد و وسایل آموزشی * تشریح وظایف کارکنان * فراهم کردن زمینه‌های ایجاد وابستگی درونی، احساس مسئولیت فردی و همکاری درونی * تبیین معیارهای موفقیت * تبیین انتظارات و رفتارهای مطلوب * نظارت بر رفتار کارکنان * راهنمایی کارکنان * آموزش مهارت‌های همکاری * برآورد نحوه بهبود بخشیدن عملکرد گروهی نقش مدیر در فرایند اجرای کار گروهی مشارکتی گروه مشارکتی مبتنی بر دو نوع گروه یادگیری است: گروه اول رسمی است و اعضای آن به منظور انجام امور با یکدیگر همکاری می‌کنند. وظیفه مدیر این است که: هدفها را مشخص کند، وسایل آموزشی لازم را تدارک ببیند، موضوعات کاری را برای کارکنان توضیح دهد، اهمیت روابط درون گروهی مثبت را برای کارکنان بیان و بر عملکرد کارکنان کارکنان نظارت کند، راهنمایی‌های لازم را ارائه کند، میزان یادگیری واقعی ایجاد شده را مورد ارزیابی قرار دهد و اطمینان پیدا کند همه اعضای گروه رسمی در جریان انجام کارها نقش فعال داشته‌اند. گروه دوم غیر رسمی است که ممکن است در داخل یا خارج سازمان شکل بگیرد. اعضاء این گروهها سابقه طولانی دوستی با یکدیگر دارند و اگر رویکرد مشارکتی هم به مورد اجرا گذاشته نشود، آنان عملا به روش مشارکتی با یکدیگر کار می‌کنند. یکی از وظایف مهم مدیر در فرایند کار گروهی مشارکتی، آماده کردن کارکنان برای مشارکت است. بدین منظور طراحی یک دوره آموزشی کوتاه مدت برای توجیه کارکنان در زمینه نحوه

کار کردن در گروه یک ضرورت است. در این دوره آموزشی باید سعی شود علاوه بر آگاه کردن کارکنان از قوانین کار کردن در گروه به آنها کمک شود تا نتایج و قوانین مورد نظر را درونی کنند. در این دوره ها باید نتایج مربوط به سازمانهای سنتی تا حدود زیادی شکسته شود. مثلا- نتایج نظیر اینکه: فقط کار خود را انجام بده، کاری به دیگران نداشته باش، هرگز از کارکنان دیگر درخواست کمک و مشورت نکن و صرفا به آنچه مدیر می گوید توجه داشته باش. ترکیب اعضای گروه مشارکتی در زمینه ترکیب اعضای گروه از نظر ویژگیهایی مانند نژاد، زبان، فرهنگ، روابط عاطفی، میزان توافق یا یکدیگر و پیشرفت عملکرد دیدگاههای مختلفی مطرح شده است که اکثریت دیدگاهها بر نا همگونی اعضای گروه مشارکتی تاکید کرده اند. بین ویتاکر فواید و زیانهای توافق بدون قید و شرط گروههای یادگیری را مورد بررسی قرار داده اند. به اعتقاد آنها بالا بودن روحیه اعضا در این گروهها یک مزیت محسوب می شود. آنها در این زمینه به رفاقت بین اعضا یک تیم ورزشی به عنوان عامل اصلی پیروزی تیم اشاره می کنند. همچنین صداقت، اعتماد، عزت نفس پذیرش اعضای گروه توسط یکدیگر و تعهد و وفاداری اعضا نسبت به اهداف مشترک گروهی موجب می شود که راحت تر با یکدیگر کار کنند. در گروههای بسیار موافق رفتار فردی تحت تاثیر رفتار سایرین قرار می گیرد و برای فرد بسیار سخت است که در برابر خواسته های آنها مقاومت کند. در مقابل، این خطر وجود دارد که به دلیل سابقه دوستی، اعضا نتوانند نقاط ضعف افراد همدیگر را یادآور شوند. پس به افراد قانون شکن و بی انضباط در گروه، بازخورد لازم داده نمی شود. به دلیل اینکه موانع و مقاومتها کمتری در برابر هر تصمیم احساسی وجود دارد احتمال خطا بسیار زیاد است. توافق بیش از حد اعضا با یکدیگر زمینه های چالش، تفکر و انتقاد را از میان می برد و هرگاه گروه احساس کند که دچار پسرفت شده است به جای اینکه رفتار تک تک اعضا را مورد ارزیابی قرار دهد عوامل خارجی را مقصر می داند. بنابراین گرچه وجود دوستی و رفاقت از ویژگیهای مطلوب هر گروه محسوب می شود لازم است همچنان که عدم توافقها به توافق تبدیل می شوند از زیانهای حاصل از توافق بیش از حد نیز جلوگیری شود. (پین و ویتاکر، ۲۰۰۰) بر همین اساس است که «اکثر سبکهای یادگیری مشارکتی روی گروههای کوچک ۵-۴ نفره و ناهمگونی اعضای گروه و پاسخگویی اعضا در برابر عملکرد گروه تاکید می کنند». (داماس، ۲۰۰۲، ص ۲) به اعتقاد هیرست و اسلاویک کارکنان نباید بر اساس تواناییهایشان به گونه ای تقسیم شوند که افراد قوی در یک گروه و افراد ضعیف در گروههای جداگانه قرار گیرند. به نظر او چنانچه زمینه فرهنگی و تحصیلی اعضای یک گروه متفاوت باشد، تجربه های سودمندتری را کسب می کنند. هیرست و اسلاویک، (۲۰۰۰) دان و بنت هم عقیده دارند گروههای متشکل از افراد قوی خیلی خوب کار می کنند، اما گروههای ضعیف عموما بسیار بد عمل می کنند، چون سطح آگاهی و درک آنها برای کمک به یکدیگر و حمایت از یکدیگر ناکافی است. مطالعات آنها در خصوص اندازه گروه هم نشان می دهد که بهترین ترکیب گروهی چهار نفر است. به عنوان مثال نظر سنجی به عمل آمده در انگلستان نشان داد که اکثر مدیران گروههای ۶-۴ نفره را ترجیح می دهند. (دان و بنت ۱۹۹۵) تحقیقات کاگان حاکی از این بود که ایده آل ترین اندازه گروهی ۴ نفر است کاگان (۱۹۹۸) کول و جان نیز در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که بهترین ترکیب آن است که در هر گروهی یک نفر بالای متوسط، دو نفر متوسط و یک نفر زیر متوسط انتخاب شود. بنابراین آنها نیز روی ترکیب ۴ نفره تاکید می کنند. به اعتقاد آنها در مراحل اولیه ایجاد گروههای مشارکتی بهتر است کار با ۳-۲ نفر شروع شود و پس از اینکه افراد در گروه کوچکی اصول همکاری گروهی را آموختند کار با ۴ نفر ادامه یابد. (کول و جان، ۱۹۹۰) تحقیقات انجام شده در دانشگاه هاروارد نشان می دهد گروههای یادگیری زمانی مؤثرند که هر کدام از اعضا وظایف خود را انجام داده باشند و این امر به میزان مسئولیت پذیری اعضای گروه وابسته است طبق یافته های تحقیقات مذکور، بهتر است گروههای یادگیری کمتر از شش نفر باشند زیرا اگر اندازه گروه بیشتر از این باشد ارتباط چهره به چهره کمتر و فرصت از زیر کار شانه خالی کردن برای افراد بیشتر فراهم می شود. همچنین اگر تعداد افراد هر گروه زوج باشد (مثلا ۶ یا ۸ نفر) کار کردن به صورت جفتی در گروه امکان پذیر می شود. (گاردنر و جولر، ۲۰۰۰) به نظر گوکال گروههایی که کمتر از سه نفر عضو دارند از تنوع، تحرک و پویایی کمتری برخوردارند و ممکن است بازده لازم را نداشته باشند. در مقابل گروههایی که بیش از چهار نفر عضو دارند اطمینان از اینکه تمام اعضای گروه در بحث مشارکت داشته اند دشوار است. (گوکال، ۱۹۹۵) پین و ویتاکر تیم بین و گروه تفاوت قائل می شوند به اعتقاد آنها تیم بر گروه برتری دارد و در یادگیری مشارکتی باید بیشتر روی شکل گیری تیم کار کرد. ویژگیهای یک تیم مؤثر از نظر آنها عبارت است از: «اهمیت دادن اعضا به یکدیگر. طرح آزادانه احساسات اعضا ضمن رعایت احتیاط و مهربانی. اعتماد اعضا به یکدیگر. آشکار بودن دستور العملها و قوانین برای اعضا. وجود صداقت و یکپارگی در بین اعضا به دلیل آشکار بودن نقاط قوت و ضعف برای همه. احساس مسئولیت و تعهد اعضا در برابر تحقق هدفهای مشترک. فقدان حس منفی در بین اعضا با وجود اینکه ممکن است تمام اعضا با تصمیم اتخاذ شده موافق نباشند. شناخت اختلافات و سعی همه اعضای گروه در رفع آن. بین ویتاکر، ۲۰۰۰، ص ۷۵) مردیت بلین در مورد عملکرد تیم موفق مطالعاتی را انجام داده و یک الگوی تیمی را پیشنهاد کرده که در آن ۹ نقش اساسی مطرح شده است: «هماهنگ کننده: در این نقش هماهنگی سازماندهی و کنترل تیم مطرح است. هماهنگ کننده در مواقع لازم در تیم انگیزه ایجاد می کند. هماهنگ کننده معمولا قدرت نفوذ زیادی دارد، مورد علاقه اعضای تیم است، فردی خود رهبر و با وقار است و قادر است با تجربه و تحلیل وضع موجود تعادل لازم را در تیم ایجاد کند. طرح: طرح با شور و شوقی که دارد تیم را به سوی عمل می کشاند و سعی می کند بین نظرات پراکنده وحدت ایجاد کند. مجری: مجری کسی است که نظرها و برنامه ها را اجرا می کند. معمولا مجریان تیم افرادی سخت کوش و پر تلاشند و دوست دارند تیم اهداف و مسیر مشخصی داشته باشد. مجری عموما فردی انعطاف پذیر و محافظه کار است. ناظر: کار ناظر بررسی مشکلات تیم و ارزیابی پیشنهادها است. ناظران با تجزیه و تحلیل و تفکر پیرامون پیشنهادها تیم، از رفتار عجولانه جلوگیری می کنند. مخبر: مخبر در اصل مولد عقاید و ایده ها است. عموما فردی خیال پرداز مبدع و خلاق است، تمایل زیادی به جنبه های غیر عملی قضایا دارد و ممکن است بعضا به دلیل واقع بینی نبودن، دچار اشتباهاتی هم بشود. بنابراین نیاز به کنترل بیشتری از سوی اعضای تیم دارد. بازرس: بازرس فرصتهای طلایی را برای بهبود عملکرد تیم کشف می کند و برای این منظور ممکن است در خارج از گروه مذاکراتی با دیگران داشته باشد. بازرسان تیم عموما افرادی پر شور، خلاق خونگرم و اجتماعی هستند و ممکن است گاهی به وعده های خود نیز عمل نکنند. به خاطر اخلاق خوب و مهارتهای ارتباطی که دارند راحت تر می توانند از زیر بار مسئولیت شانه خالی کنند. نیروی کاری تیم: انرژی نیروی کاری تیم صرف بهبود ارتباطات میان اعضا می شود. وی اصول فردی ژرف نگر و قابل اعتماد است و می تواند برنامه های کاری پوشیده مانده را آشکار کند. نیروی کاری تیم گرچه رابط بسیار خوبی است اما در انجام وظایف تیمی مشارکت زیادی ندارد و اگر نتواند نقش استحکام بخشیدن را در تیم ایفا کند به راحتی به دست فراموشی سپرده می شود. تکمیل کننده: تکمیل کننده روی حالتها و اضطرار و ضرب الاجل برای رسیدن به اهداف تاکید می کند. این افراد معمولا عصبانی، حساس و نگران در مورد تکمیل وظایف هستند، ضمن اینکه بسیار منظم و هوشیارند. تکمیل کننده تحمل اعضای سطحی نگر و بی دقت را ندارد و به آنها در مورد گذشت زمان تذکر می دهد. این تذکرها گاهی اوقات ممکن است روحیه بعضی از اعضای تیم را تضعیف کند. متخصص: این نقش به الگوی اولیه بلین اضافه شده است. متخصص مهارتهای

تکنیکی یا دانش اختصاصی خود را برای بهبود عملکرد تیم بکار می‌گیرد و معمولاً پیشاپیش تیم حرکت می‌کند. گاهی اوقات این افراد در عملکرد خود تکروی دارند. (پین و ویتاکر، ۲۰۰۰) به نظر بلین اگر یکی از نقشهای فوق در تیم پر رنگ تر از بقیه باشد اثربخشی تیم کاهش می‌یابد. گرچه ممکن است به خاطر جلوه زیاد آن نقش به نظر آید که اثر بخشی تیم بالاست. (پین و ویتاکر، ۲۰۰۰) با توجه به اینکه در تشکیل گروههای مشارکتی معمولاً روی ترکیب ۴ نفره تأکید می‌شود می‌توان از تقسیم بندی بلین در خصوص نقشهای نه گانه تیم مشارکتی بهره گرفت و برخی از این نقشها را انتخاب کرد. نتیجه گیری سازمان های امروز بیش از هر زمان دیگری به خود آگاهی، خودارزیایی، خودآموزی، دگرآموزی، مشتری محور (تکریم ارباب رجوع)، ریسک پذیری، تحول و نوآوری نیازمندند. از سوی دیگر تقویت روابط عاطفی و مسئولیت پذیری، افزایش تعامل درو، بهبود مهارتهای بین فردی و توسعه خودکنترلی در بین کارکنان ضرورت تدوین برنامه‌های آموزشی با نگاهی استراتژیک را مورد تأکید قرار می‌دهد. نقش مدیر در فرایند ساماندهی گروههای مشارکتی، آماده کردن کارکنان برای مشارکت است. توافق در بین اعضای گروه و همچنین ناهمگونی اعضای گروه اثر بخشی رویکرد مشارکتی را افزایش می‌دهد. منابع <div dir="ltr" style="text-align: justify"> Cole, P., Chan, L. (۱۹۹۰). Methods and strategies for special education Prentice-Hall. ۲-Dunny, E., Bennett, N. (۱۹۹۵). Talking and learning in groups, Routledge. ۳-Gokal. (۱۹۹۵). Collaborative learning enhances critical thinking, file://A:\collaborative learning Enhances critical thinking.htm

</div dir="ltr" style="text-align: justify">

*تدبیر

<div class="e">

گروه های غیر رسمی و مدیران سازمانها

گروه های غیر رسمی و مدیران سازمانها

گروه را بدینگونه تعریف کرده اند: دو یا چند نفر که رابطه متقابل با یکدیگر دارند، گرد هم می‌آیند تا به هدفهای خاصی برسند. گروه به صورت رسمی یا غیر رسمی است.

منظور از گروه رسمی همان ساختار سازمانی است که در آن گروههای کار و نوع کارهایی که باید انجام گردد و به آن شرح وظایف میگویند مشخص شده است. در گروههای رسمی رفتار فرد و گروه مشخص شده و مسیری را که باید برای دستیابی به هدفهای سازمان پیمود تعیین گردیده است. برعکس آن گروههای غیر رسمی است که به سازمانهای غیر رسمی نیز نامیده میشوند و به صورت مجموعه های بدون ساختار بوده و سازماندهی نشده اند. این گروهها در محیطهای کاری تشکیل میشوند و واکنش طبیعی در برابر نیازهایی است که در سایه تماسهای اجتماعی به وجود می‌آید. میتوان گروهها را به چهار دسته حاکم، تخصصی، ذی نفع و دوستی تفکیک کرد گروههای دوستی و ذینفع از جمله تشکیلات غیر رسمی است. نمودار سازمانی گروه حاکم را تعیین میکند. این گروه بر زیردستان تحمیل میشوند و آنان باید بصورت مستقیم گزارش کار خود را به مدیر بدهند. گروههای تخصصی که در سازمان به وجود می‌آیند از افرادی تشکیل میشوند که در صدد انجام کاری بر می‌آیند ولی مرز یا محدوده گروههای تخصصی به سلسله مراتب اختراعات سازمان محدود نمیکردد و افرادی را از بخشها و دوائر مختلف سازمان در بر میگیرد. گروههای غیر رسمی وظیفه ای مهم بر عهده دارند تا نیازهای اجتماعی اعضا تامین شود و به سبب تعامل و روابط متقابل که در سایه همکاری نزدیک اعضا به وجود می‌آید این گروهها با هم به تفریح میروند و به صورت گروهی ناهار صرف میکنند و ساعتی بیکاری را با هم میگذرانند به هیچ دلیل منحصر به فردی نمیتوان تشکیل گروه را توجیه کرد و بیشتر افراد به چندین گروه تعلق دارند. از عمده دلایلی که باعث میشود افراد به گروهها بپیوندند میتوان به نیاز به امنیت، کسب حیثیت و احترام از گروه، احساس ارزش شخصی (مناعت)، وابستگی جهت رفع نیازهای اجتماعی و رابطه آرامش بخش با سایر اعضا، قدرت (انچه به تنهایی دست نمی‌آید از طریق گروه میسر است) و تامین هدف اشاره نمود در گروهها افراد نقشهای مختلفی را ایفا میکنند و با توجه به عوامل محیطی نقشهای مختلفی را می‌آموزند و هر کسی میتواند با توجه شرایط یا تقاضای خاصی به سرعت تغییر موضع داده و نقش جدیدی را بر عهده گیرد. از آنجایی که مدیر با کارکنان سرو کار دارد آگاهی از نقشهای مختلف افراد در گروهها به او کمک میکند تا تشخیص دهد در هر زمان در چه گروهی قرار میگیرد و از وی انتظار چه نوع رفتاری میرود. داشتن چنین دیدگاهی غالباً به او کمک میکند تا بتواند به صورتی دقیقتر رفتار کارکنان را پیش بینی کند و در ارتباط با شیوه رفتار آنان، در شرایط مختلف تصمیمات لازم را بگیرد برای مدیران این موضوع اهمیت دارد که به اعضای گروه توجه کنند زیرا واقعیت این است که رفتار گروه مجموع رفتار افراد را تشکیل نمیدهد. گروه دارای ابعاد یا ویژگیهای دیگری است که به بیش از مجموع رفتار اعضا میرد و رفتار اعضا را تغییر میدهد. تحقیقات هاتورن و تحقیقات اش مثالهای بارز این نوع رفتارها و تاثیرات آن هستند. به عنوان مثال یک خانم نقشهای مختلفی ایفا میکند و به صورت همزمان به عنوان خانم خانه دار، مادر فرزندان، همسر، عضو یک موسسه خیریه و کارمند اداره است بنابراین این شناخت رفتار و نقشهای گوناگونی که امکان دارد یک نفر ایفا کند برای مدیریت اهمیت زیادی دارد یک مدیر میتواند به شیوه های زیر در هنجارهای گروه اثر بگذارد و در آنها تغییراتی بدهد: - به صورت روشنی آشکار نوع رفتار مطلوب را ابراز نماید- به صورت منظم رفتارهای مورد نظر و برتر را تقویت نماید- برای رفتارهای مطلوب و قابل قبول پاداشهایی در نظر بگیرد آیا مدیر باید خواستار انسجام گروه گردد؟ پاسخ به شرط وجود نوعی هماهنگی که باید بین هدهای گروه و سازمان وجود داشته باشد مثبت استمدیر باید اهداف گروهها و سازمان را یکی کند تا انسجام در سطح بالا عملکرد سازمان را بهبود بخشد. اگر مدیر از پدیده ای به نام نقصان پذیری گروه استفاده کند میتواند بر کار گروه اثرات زیادی بگذارد. گاهی مدیران از مجموعه کارهای گروه استفاده میکنند و بدان وسیله میکوشند تا روحیه فردی را بالا ببرند. آمدیران میکوشند تا هر کاری که انجام شده است را به حساب فردی مشخص بگذارند و بدین وسیله باعث تقویت روحیه و رفتار وی گردند. در جایی که مدیر بدینگونه عمل نمیکند باید زیان حاصل از تشکیل گروه با سودی که از طریق جلب رضایت کارگر به دست می‌آید را مقایسه کند اگر اعضای گروه متوجه شوند که سازمان در دادن مقام به آنها مساوات را رعایت نموده است به دلیل توجه بیشتر اعضا به مسئله نابرابری باعث میگردند سازمان به هدفهای خود نرسد. هنگامی که در سازمان از این بابت رعایت عدل و انصاف نشود مدیر با اعضای گروه روبرو است که تلاش میکنند سازمان را از این لحاظ سرزنش و حتی تنبیه نمایند و بر روی اعضای که مقامات بالاتر را کسب نموده اند فشار می‌آورند و یا به گونه ای دیگر کم کاری میکنند. هیچ مدیری نمیتواند گروه را کنترل نماید چون اساس برای خروج از کنترلهای رسمی ایجاد شده است ولی همانگونه که اشاره شد مدیر میتواند کاملاً بر گروهها تاثیر گذاشته و آنها را هدایت کند تا با اهداف سازمانی هم سو شوند این مسئله به قدری اهمیت دارد که میتوان گفت مدیریت به جای اینکه تمرکزش بر کارکنان باشد باشد باید بر رفتار گروههای درون سازمان و رفتار آنها بپردازد و آنها را به سمت هم جهت شدن با اهداف سازمانی سوق داده و به

پیوند دادن اهداف سازمانی با اهداف این گروه‌ها تمرکز نماید
http://alirezamohajehi.blogspot.com/۲۰۰۷/۰۵/blog-post_۱۱.html*

جملات مدیریتی؛ برای مدیریت گروه ها

۲

جملات مدیریتی؛ ۱۰۱ فرمان برای مدیریت گروه ها ۱۰۱ order for groups management گردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی

افراموش نکنید که هر یک از اعضا می تواند چیز تازه ای به گروه اضافه کند. ۲ هنگام تعیین هدف های گروهی بسیار دقت کنید و همیشه آنها را جدی بگیرید. ۳ به خاطر داشته باشید که اعضا گروه باید یکدیگر را حمایت کنند. ۴ اهداف بلندمدت را به پروژه های کوتاه مدت تقسیم کنید. ۵ برای تکمیل هر یک از پروژه های خود مهلت زمان مشخصی تعیین کنید. ۶ با توجه به اهداف، هر چه سریعتر در مورد نوع گروه کاری مورد نیاز تصمیم بگیرید. ۷ سعی کنید روابط خوب و پایدار با اعضای سایر گروه های رسمی و غیررسمی برقرار کنید. ۸ یکی از مدیران ارشد را به عنوان حامی خود انتخاب کنید تا شما را در پیشبرد بهتر کارهای گروه کمک کند. ۹ به اعضای گروه یادآوری کنید که همه آنها جزئی از گروه هستند و باید مشارکت فعال داشته باشند. ۱۰ برای جلوگیری از پراکنده کاری گروه اهدافی تعیین کنید که روشن و قابل حصول باشند. ۱۱ با برقراری روابط دوستانه میان اعضا، گروه کاری خود را تقویت کنید. ۱۲ همیشه رهبران گروه ها را بر اساس شایستگی های فردی آنها انتخاب کنید. نباید اجازه دهید که سایر مسائل در انتخاب شما تأثیر بگذارند. ۱۳ فردی را به عنوان رهبر گروه انتخاب کنید که دارای تعهد گروهی قوی است. ۱۴ همیشه در برابر کارها و خصلت های خوب افراد به آنها پاداش بدهید و هرگز نسبت به خطاها بی توجه نباشید. ۱۵ به خاطر داشته باشید که همه اعضای گروه طرز فکر مشابه ندارند و یک جور فکر نمی کنند. ۱۶ هنگام انتخاب و جذب اعضا جدید، توانایی بالقوه آنها برای رشد و پیشرفت را نیز مد نظر داشته باشید. ۱۷ اعضای گروه باید در ارتباط با کار شما از تجربه کافی برخوردار باشند. نسبت به این مسائل بی توجه نباشید. ۱۸ اگر افراد در کار گروهی نقشی ندارند آنها را کنار بگذارید. ۱۹ به دنبال افرادی بگردید که از مهارت های فردی خوبی برخوردارند و آنها را در توسعه و بهبود این مهارت ها یاری کنید. ۲۰ اهداف گروه باید برای اعضای آن چالش برانگیز باشند. در عین حال مهلت لازم برای رسیدن به آنها را واقع بینانه تعیین کنید. ۲۱ هنگام تعیین اهداف گروهی هدف های فردی اعضای گروه را مد نظر داشته باشید. ۲۲ اجازه ندهید شکست بخشی از پروژه موفقیت کل آن را تحت الشعاع قرار دهد. ۲۳ همیشه از تکنولوژی اطلاعاتی مناسب استفاده کنید تا نیازهای شما به طور کامل و دقیق برآورده شود. ۲۴ با مشاوران خارج سازمان مانند اعضای گروه خود برخورد کنید. ۲۵ حامی گروه را در جریان پیشرفت کارها قرار دهید. ۲۶ فقط در صورتی کاری را شخصاً انجام دهید که مطمئن هستید کسی غیر خود شما نمی تواند آن را انجام دهد. اعضای گروه را تشویق کنید که به صورت دو یا چند نفری با هم کار کنند. ۲۷ کارهای غیر ضروری را کنار بگذارید و انجام آنها را به اعضای گروه محول نکنید. ۲۸ برای تصمیم گیری به گروه آزادی عمل بدهید. ۲۹ اعضای گروه را به مشارکت و همکاری مثبت و سازنده تشویق کنید. ۳۰ برای موفقیت های گروهی ارزش قائل شوید و ضمن تقدیر و تشکر، آنها را در بین سایرین تبلیغ کنید. ۳۱ روشی پیدا کنید که به کمک آن بتوانید به راحتی پیشرفت روزانه گروه را مورد بررسی قرار دهید. ۳۲ اعضای گروه را تشویق کنید که به صورت دو یا چند نفری با هم کار کنند. ۳۳ افرادی که ذاتاً استعداد و توانایی رهبری دارند را به توسعه مهارت های رهبری تشویق کنید. ۳۴ هرگز نظرات افراد را بی دلیل رد نکنید. صادقانه صحبت کنید و به آنها بگویید که چرا نظراتشان را نپذیرفته اید. ۳۵ مطمئن حاصل کنید که گروه کاری شما حتماً با مشتریان ارتباط مستمر داشته باشد. ۳۶ با اعتماد به نفس کامل و با قاطعیت تمام به اعضای گروه نشان دهید که شما رهبر گروه هستید، ولی هرگز حالت پرخاشگرانه و نهاجمی به خود نگیرید. ۳۷ با خود فکر کنید که چگونه می توانید در اولین برخورد با اعضای گروه تأثیر مطلوبی از خود به جای بگذارید، در عین حال در انجام این کار مبالغه نکنید. ۳۸ نظرتان را از افراد دوش شرط دارد: از نظرات و پیشنهادات آنها استقبال و در صورت مقتضی حتماً به آنها عمل کنید. ۳۹ گروه تحت نظارت خود را در جهت تغییر رفتارهای بازدارنده گروهی یاری دهید. ۴۰ به دنبال شیوه هایی باشید که به کمک آنها بتوانید از تعارض های موجود در جهت سازندگی استفاده کنید. ۴۱ افراموش نکنید که همه افراد به کمی تفریح و سرگرمی در طول ساعات کاری نیاز دارند. ۴۲ زمانی که پروژه ای از مسیر اصلی خود خارج می شود باید علت ها را به صورت کامل و آشکار مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید. ۴۳ اگر می خواهید افراد به راحتی به شما دسترسی داشته باشند. سیاست درهای باز را پیشه کنید. ۴۴ زمانی که افراد که افراد مشکلاتی را برای شما مطرح می کنند از آنها بخواهید که راه حل خود را نیز پیشنهاد کنند. ۴۵ جلسات رسمی و غیر رسمی برای بحث و گفت و گو در مورد پیشرفت کار گروه استفاده کنید. ۴۶ بهترین راه خنثی کردن تعارض ها، پرداختن به واقعیت ها و دوری جستن از برخورد های احساسی است. ۴۷ برای برقراری بهتر ارتباط لازم است که اعضای گروه نزدیک به هم کار کنند. ۴۸ در سازمان خود محلی را برای ملاقات ها و گفت و گوهای غیر رسمی افراد در نظر بگیرید. ۴۹ اعضای گروه را به برقراری ارتباطات باز و شفاف با یکدیگر تشویق کنید. ۵۰ برای استفاده از تکنولوژی مورد نیاز خود سرمایه گذاری کنید و همیشه آن را به روز نگه دارید. ۵۱ هر یک از جلسات گروه یک نفر از اعضا را به عنوان رئیس جلسه انتخاب کنید تا همه آنها به مشارکت فعال در جلسات تشویق شوند. ۵۲ تا آنجا که ممکن است اختیار و مسئولیت کارها را به سایر اعضای گروه واگذار کنید. ۵۳ قبل از تشکیل جلسه، دستور جلسه را در اختیار اعضای گروه قرار دهید تا بتوانند سر فرصت خود را برای حضور در جلسه آماده کنند. ۵۴ از کلیه روابطی که ممکن است برای کار گروه مفید باشند نهایت استفاده را به عمل آورید. ۵۵ کلیه ارتباطات گروه با داخل و خارج سازمان را به طور مستمر حفظ کنید. ۵۶ تئوبی دهید که همه اعضای گروه از خبر های خوبی که به آنها مربوط می شود اطلاع پیدا کنند. ۵۷ در صورت بروز هر گونه مشکل در روابط گروه با افراد داخل یا خارج سازمان به سرعت در جهت رفع آن اقدام کنید. ۵۸ سایر بخش های سازمان ارتباط صمیمی و دوستانه برقرار کنید. ۵۹ برای برقراری ارتباط با حامیان گروه از تکنولوژی مناسب استفاده کنید. ۶۰ سوابق کلیه افراد خارج از گروه یا سازمان که با آنها ارتباط دارید را برای استفاده های بعدی نگه دارید. ۶۱ به منظور اجتناب از دوباره کارها، نقش های گروهی را با دقت فراوان تعیین و تفویض کنید. ۶۲ همیشه به نکات مثبت موجود در ایده های افراد اشاره کنید و هرگز در حضور جمع از نظرات آنها انتقاد نکنید. ۶۳ برای حل مشکلات به دنبال افراد به تجربه بگردید. ۶۴ نقش هر یک از اعضای گروه را به دقت تجزیه و تحلیل کنید. ۶۵ هرگز نسبت به ایده های که افراد مطرح می کنند بی توجه نباشید. این کار جریان ابتکار و خلاقیت را از بین می برد. ۶۶ با تمام اعضای گروه یکسان برخورد کنید تا باعث رنجش خاطر آنها نشوید. ۶۸ تقدیر و تشکر از افراد روحیه آنها را بالا می برد. ۶۹ همیشه با اعضای گروه، حتی افرادی که برای شما مشکل درست می کنند، رفتار احترام آمیز داشته باشید. ۷۰ از درگیری مستقیم با اعضای گروه اجتناب کنید. ۷۱ به جای شدت عمل در برخورد با اعضای گروه، در رسیدگی به مشکلات از خود جدیت نشان دهید. ۷۲ شرایطی فراهم کنید که همه اعضای گروه بتوانند از فرایند حل مشکل درس بگیرند. ۷۳ با تعیین اهدافی چون کسب موفقیت های سریع و بزرگ در برابر رقبا، اعضای گروه را به تلاش و

کوشش بیشتر تشویق کنید. ۷۴ مرتبه اتخاذ کنید که هر یک از اعضا با نقش سایر اعضای گروه آشنا شود. ۷۵ قبل از بررسی هزینه بهسازی کیفیت، هزینه های ناشی از کیفیت پایین را محاسبه کنید. ۷۶ هنگام تصمیم گیری در مورد بودجه یا برنامه عمل همیشه جایی برای بهسازی در نظر بگیرید. ۷۷ همه اعضای گروه باید از معیارهای انتخاب استاندارد مطلع باشند. ۷۸ شرایطی فراهم کنید که بهسازی های انجام شده همچنان حفظ شوند و اهداف تعیین شده برای ارتقای عملکرد مورد توجه قرار گیرند. ۷۹ قبل از برگزاری جلسه به منظور بازنگری فعالیت های انجام شده، اطلاعات و اعداد و ارقام مربوطه را در بین اعضای گروه پخش کنید. ۸۰ در جلسه های بازنگری هرگز با غرض ورزی شخصی با افراد برخورد نکنید. ۸۱ به خاطر داشته باشید که روابط شما با افراد به تدریج و با گذشت زمان تغییر پیدا می کند. ۸۲ هرگز خیرهای بد و ناخوشایند را کم اهمیت جلوه ندهید و آنها را نادیده نگیرید. ۸۳ در پایان هر هفته از خود سؤال کنید که آیا گروه پیشرفتی داشته است یا خیر. ۸۴ به باز خوردی که در مورد دوره های آموزشی از آموزش گیرندگان می گیرید به دقت توجه کنید. ۸۵ از بهترین و مجهزترین تجهیزات آموزشی استفاده کنید. ۸۶ برای تدوین دوره های آموزشی داخل سازمانی از راهنمایی های مشاوران استفاده کنید. ۸۷ زمانی که برای آموزش به محل خارج سازمان می روید از وقت نهار برای برنامه ریزی و گفت و گوهای غیر رسمی استفاده کنید. ۸۸ کلیه اعضای گروه را در تعیین هدف های خاص مشارکت دهید تا ضمن افزایش روحیه کار گروهی بتوانید اتفاق نظر آنها را نیز جلب کنید. ۸۹ به اعضای گروه اجازه دهید در مورد نحوه رسیدن به اهداف تعیین شده شخصاً تصمیم بگیرند. این کار باعث ایجاد انگیزه بیشتر در آنها می شود. ۹۰ اهداف باید در اعضای گروه شوق و اشتیاق ایجاد کنند، در غیر این صورت باید آنها را عوض کنید. ۹۱ عملکرد گروهی که دارای اهداف چالش برانگیز باشد خیلی بهتر از عملکرد گروهی است که فاقد این گونه اهداف باشد. ۹۲ به اعضای گروه اجازه دهید در مورد نحوه تعیین میزان پاداش اظهار نظر کنند. ۹۳ هنگام تعیین پاداش برای اعضای گروه، آنها را رده بندی نکنید و استثنائات را در نظر بگیرید. ۹۴ فردی را برای نظارت بر تغییرات بازار در نظر بگیرید. ۹۵ آمادگی اعمال تغییر را داشته باشید، حتی اگر این کار مستلزم ایجاد تغییر در اصلی ترین ارکان یک برنامه باشد. ۹۶ فراموش نکنید که برخی افراد از تغییر هراس دارند. ۹۷ به دنبال افرادی باشید که بتوانند فرایند ایجاد تغییرات را تسریع کنند. ۹۸ در فواصل زمانی منظم پیشرفت شغلی هر یک از اعضای گروه را مورد ارزیابی قرار دهید. ۹۹ به خاطر داشته باشید که تشویق و تقویت تک تک اعضا به نفع کل گروه خواهد بود. ۱۰۰ در مورد برنامه های شغلی با اعضای گروه توافق و آنها را در رسیدن به اهدافشان حمایت کنید. ۱۰۱ پس از اتمام پروژه، ارتباط خود را با اعضای گروه حفظ کنید. شاید روزی مجدداً به همکاری آنها نیاز پیدا کردید.

گروهها در سازمانهای ایرانی

۱۵:۳۰

گروههای رسمی و گروههای غیر رسمی در سازمانهای ایرانی

هر کدام از ما در طول زندگی خود در جامعه ای که بدان تعلق داریم به عضویت یک یا چند گروه در می آییم. در تعریف گروه گفته اند: مجموعه ای از انسانها که جهت هدفی خاص گرد هم می آیند و با یکدیگر دارای رابطه متقابل می باشند را گروه می گویند.

واژه های اساسی در این تعریف گرد هم آمدن، رابطه متقابل داشتن و بالاخره هدف داشتن است. منظور از گرد هم آمدن معنی گسترده و وسیعی از این واژه است و صرفاً نمی توان آن را حضور فیزیکی افراد در کنار هم دانست. از سوی دیگر رابطه متقابل در یک گروه اصلی اصلی انکار ناپذیر است بدین ترتیب که مجموعه ای بسیار زیاد از انسانها را که برای یک هدف مشخص مثلاً نمایش یک مسابقه گرد هم آمده اند را نمی توان یک گروه دانست. زیرا اینها هیچگونه ارتباط خاصی با یکدیگر ندارند. البته در این مثال خاص تعدادی از تماشاگران را که عضو مجامع هواداران یا طرفداران یک تیم خاص هستند را می توان یک گروه به حساب آورد. مورد سوم هدف واحد داشتن است و منظور از هدف واحد مقصود جمعی است گرچه افراد گوناگونی می توانند انگیزه های شخصی نیز جهت پیوستن به یک گروه داشته باشند. در اینجا دوام رابطه نیز اهمیت دارد. برای مثال تعدادی از مسافران مترو که در طول مسیر با یکدیگر مباحثه می کنند و در پایان مسیر از هم جدا می شوند را نمی توان اعضای یک گروه پایدار به حساب آورد از سوی دیگر می توان این چنین جوامعی را در رده گروه های موقت به حساب آورد. در زمینه گروه و پویایی شناسی گروهها تقسیمات فراوانی صورت گرفته است. خواستگاه این پژوهشها نیز چون اکثر تحقیقات در زمینه علم مدیریت را باید در آمریکا جستجو کرد. عمومیت چنین پدیده ای (گروه و جوانب آن) در تمامی جوامع انسانی بحث و پژوهشی گسترده را در زمینه شناسایی و تبیین الگوهای رفتاری گروهها و اعضای آن در جوامع گوناگون را طلب می کند. رفتار گروه به میزان بسیار زیادی به رفتار اعضای آن وابسته است. در زمینه بهره وری و کارایی معتقدند بهره وری با تشکیل گروهها افزایش می یابد اما در مورد کارایی لزوماً شرایط بدین گونه نمی باشد. تحقیقات نشان داده است که هم رفتار فرد بر گروه و هم رفتار گروه بر فرد قابل بررسی می باشد. در این زمینه می توان به تحقیقات کارخانه هائورن به سرپرستی التون مایو در اوایل دهه ۳۰ میلادی اشاره کرد که اگر چه به بحث شناخت عوامل مهم انگیزشی می پردازد اما در جریان تحقیقات خود یکی از همین عوامل تاثیر گذار بر عملکرد افراد را تاثیر گروه بر فرد و عضویت فرد در گروه می داند. در یک تقسیم بندی گروهها را به دو نوع رسمی و غیر رسمی تقسیم کرده اند. گروههای رسمی رابطه نزدیک به ساختار رسمی سازمان و گروههای غیر رسمی به میزان زیادی از آن گریزان است. البته مقصود از واژه رسمی در این تعریف صرفاً اتکا بر مفهوم و ترجمه تحت لفظی واژه (formal و informal) در فرهنگ سازمانی نداشته و تمامی جنبه ها را از جمله علنی بودن یا غیر علنی بودن و همچنین خواستگاه شکل گیری و هدفهای تعریف شده را در بر می گیرد. در مجموعه بزرگی به نام سازمان که بخش اساسی و غیر قابل اغماضی از منابع آن را انسان تشکیل می دهد، بررسی شیوه شکل گیری و عملکرد گروهها و اعضای آن ضروری است. در سازمانهای ایرانی که البته اکثر قریب به اتفاق آنها را باید با ساختار های هرمی در ذهن تجسم کرد که اختیار از راس بر کف جاری می شود گروه شناسی جایگاه خاصی دارد. اهمیت بررسی این موضوع زمانی رخ می نماید که ما در سازمانهای ایرانی ۱- حاکمیت رابطه به جای ضابطه ۲- حاکم بودن سیستمهای اطلاعاتی غیر رسمی در سازمان ۳- خواستگاه و گرایشهای شدید قومیتی و خویشاوندی به نفع فرهنگ حاکم بر جامعه عواملی تاثیر گذار در عملکرد سازمانها می باشد. حساب می آیند را به وفور نظاره می کنیم که در ادامه به اختصار به بررسی آنها خواهیم پرداخت: ۱- رابطه گرایی و ضابطه گرایی: به طور کلی رابطه مداری در جامعه ایرانی اصلی پذیرفته شده و تا حدودی نهادینه شده به حساب می آید. البته چنین ویژگی در چهار گوشه جهان قابل مشاهده است اما شدت و ضعف آن در نقاط مختلف متفاوت است. گزینه رابطه گرایی در جامعه ایرانی و مفهوم گروه را می توان با یک گزینه واسطه بن نام ارتقاء و پیشرفت در نظر گرفت. بدین ترتیب که در سازمانهای ایرانی به دلیل حاکم بودن رابطه گرایی به جای ضابطه گرایی و عدم توجه کافی به مقوله ای به نام شایسته سالاری افراد به این نکته پی برده اند که زمینه ارتقاء و پیشرفت آنها تنها بر پایه ایجاد ارتباط و نه تاکید بر نوآوری و خلاقیت تعیین می شود بدین ترتیب فرد با جستجوی گروههای موجود در سازمان و الحاق به آنها تا حد امکان سعی می کند تا زمینه لازم

را جهت پیشرفت خود فراهم آورد. بدین ترتیب گروه محفلی برای آماده سازی و آشنایی اعضای آن و سپس ارتقاء جمعی در سیستم می باشد. بدین ترتیب اعضا با هم رابطه متقابل دارند. جهت هدف خاصی به نام پیشرفت گرد هم می آیند. منصب گیری جمعی و انتصابهای دسته جمعی در بوروکراسی ایرانی تاکیدی بر این مهم می باشد. ۲- حاکم بودن سیستمهای ارتباطی غیر رسمی در سازمانها: اساساً سازمانی را نمی توان در ایران یافت که سیستمهای ارتباطی غیر رسمی غیر از ساختار تعریف شده در ساختار سازمانی در آن وجود نداشته باشد. عدم توجه مناسب افراد به وظایف خود، کنجکاوای ذاتی ایرانی، برخی ویژگیهای بد فرهنگی که اصطلاحاً از آن به عنوان "زیر آب زنی" یاد می شود، همه و همه فرد را در سازمان به صورت خود آگاه یا نا خود آگاه به عضویت گروههای غیر رسمی ارتباطی سوق می دهند که گاهی چنین ساختارهایی در زمینه اطلاع رسانی خبرها و دستورات را به سرعت نور در سطح سازمان منتقل می کنند. ممکن است که منشی مدیر عامل به گروه غیر رسمی تعلق داشته باشد که در آن کار پرداز، حسابدار و مسئول خرید را در بر می گیرد. افراد در این این گروهها با هدف کسب اطلاعات عضو می شوند. ۳- خواستگاه و گرایشهای شدید قومیتی و خویشاوندی: گرایش بسیار زیاد ایرانیان با خویشاوند گرای که ریشه در شرایط خاص زیر ساختهای اجتماعی جامعه ایرانی دارد در سازمانهای ایرانی هم رخ می نمایند. تشکیل گروههای قومیتی، خویشاوندی، عقیدتی همه و همه در سازمانهای ایرانی بسیار به چشم می خورد و انگیزه افراد از پیوستن به آنها کسب حمایت و پشتوانه روانی مناسب در سازمان و استفاده از مزایا و منافع آن در آینده می باشد. عدم اعتقاد به سلسله مراتب و باز هم توجه نداشتن و نهادهی نشدن شایسته سالاری انگیزه تشکیل چنین گروههایی را در سازمانها تشدید می کند. در ادامه به نظر می رسد شرح حال یک نمونه به تبیین بیشتر موارد مطرح شده در بالا کمک کند. در شرکت فرضی X که زیر شاخه ای از شرکت مادر آن در شهر Y می باشد به ترتیب هیئت مدیره، مدیر عامل، منشی مدیر عامل، مدیران بخش تحقیق و توسعه (R&D)، تولید، فروش، و مالی انجام وظیفه می کنند. هر کدام از این بخشها به زیر مجموعه ای تقسیم می شوند. برای نمونه در بخش R&D بخش بازاریابی و آزمایشگاه، آمار و ارقام، ارتباط با مشتری قرار دارد. ساختاری که پیش از این از نظر شما گذشت ساختار رسمی سازمان و به تبع آن گروههای رسمی را شامل می شوند. اما از سوی دیگر کارمندان آذری شرکت که منشی مدیر عامل، سرپرست حسابداری، تعدادی دیگر از کارمندان بخشهای مختلف را تشکیل می دهند دارای یک هیئت مذهبی هستند که در ماه یک روز را در خانه یکی از اعضا تشکیل جلسه می دهند. تجربه نشان داده است که کارمندانی که به این گروه تعلق دارند زودتر از دیگر کارمندان ارتقاء هم رده خود پیدا می کنند. از طرفی دیگر خبر مربوط به باز خرید گروهی از کارکنان بخش انبار شرکت را قبل از بخشنامه شدن آن کارکنان انبار شرکت خبر دار می شوند. علت آن ارتباط غیر رسمی منشی مدیر عامل با کارمندان بخش حسابداری و ارتباط کارمندان حسابداری با بخش انبار است. همچنین مدیر عامل شرکت به علت داشتن رابطه دوستانه با یکی از اعضای هیئت مدیره در شعبه اصلی زودتر از شعبه های دیگر از طرح جدید ارتقاء شغلی خبر دار می شود. با مطالعه این نوشته شاید این فکر به ذهن شما خطور کند که آنچه از منظر شما گذشت بیشتر به تعریف و توجیه موضوع ارتباطات سازمانی مرتبط باشد تا جایگاه گروهها در سازمان اما واقعیت آن است که جدا دانستن دو مقوله ارتباطات سازمانی چه نوع رسمی و چه نوع غیر رسمی آن با مبحث گروه و تعاریف آن در سازمان امر صحیحی نمی باشد و باعث عدم شناخت کافی از هر دو مقوله می شود. (ftref1) - در لغت به معنای رسمی، اداری و صوری می باشد. و در برابر آن غیر رسمی قرار دارد که اشاره به حرکت در مسیرهای تعریف شده در سازمان دارد

<http://www.daneshju.ir/forum/archive/t-۲۷۷۹۴.html>

احزاب سیاسی، گروه های ذینفع، سازمانهای غیر دولتی

گرچه نمی توان شهروندان را به شرکت در جریان سیاسی مجبور ساخت، با وجود این، بدون مشارکت آنان، روند مردم سالاری تضعیف خواهد شد. رعایت حقوق افراد برای مشارکت آزادانه و سامان دادن به زندگی خود آنگونه که صلاح میدانند برای یک حکومت مردمی الزامی است. احزاب سیاسی احزاب سیاسی به یار دست می زنند و کسانی را منصوب می کنند، برای انتخاب مقامات دولتی به فعالیت می پردازند؛ اگر در جناح اکثریت باشند خط مشی دولت را تعیین می کنند؛ و اگر در جناح مخالف باشند؛ به ارائه انتقادات و سیاست های جایگزین به جلب حمایت برای سیاست های مشترک در میان گروه های ذینفع میادند می ورزند، مردم را در مورد مسائل همگانی آموزش می دهند؛ و برای میا حثات سیاسی مقررات ساختار و ضابطه تعیین می کنند. در برخی از نظام های سیاسی، ایدئولوژی ممکن است در جذب و تشویق اعضای یک حزب عاملی موثر باشد. در نظامهای دیگر، منافع اقتصادی یا دیدگاه اجتماعی می تواند از تعهدات عقیدتی مهم تر باشد. تشکیلات و روش های احزاب با یکدیگر کاملاً متفاوت است. در یک سوی این طیف، نظامهای پارلمانی چند حزبی می توانند سازمانهای کاملاً منظمی باشند که تقریباً بطور اختصاصی توسط افراد حرفه ای و بصورت تمام وقت اداره شوند. در سوی دیگر این طیف ایالات متحده آمریکا قرار دارد، یعنی جاییکه احزاب رقیب -- جمهوریخواه و دموکرات -- سازمانهای متمرکزی هستند که فعالیتی گسترده در کشور دارند -- که هر چهار سال یکبار بصورت سازمانهای فعال ملی برای برگزاری مبارزات انتخاباتی متحد می شوند. مبارزات انتخاباتی در یک نظام طرفدار مردم سالاری اغلب پر شاخ و برگ، وقت گیر و گاهی اوقات احمقانه است. اما وظایف آنان جدی است: ارائه روشی صلح آمیز و عادلانه که از طریق آن مردم بتوانند رهبران خود را انتخاب و سیاست عمومی را تعیین کنند. گروه های ذینفع و سازمانهای غیر دولتی هر یک از شهروندان در هر یک از حکومتهای مردم سالار ممکنست عضو تعدادی از سازمانهای خصوصی و داوطلبانه باشد -- از جمله گروه های ذینفع که می کوشند به نوعی سیاستهای کلی را تحت تأثیر قرار دهند و مسئولان دولتی را وادار به تبعیت از عقاید خود می کنند. منتقدان ممکن است از نفوذ "گروه های خاص" انتقاد کنند اما تمامی شهر و ندان می دانند که هر حکومت مردمی از حقوق این گروه های ذینفع برای متشکل شدن و دفاع از آرمانهای خود حمایت می کند. زیر سؤال بردن شخصیتهای سیاسی آنها با لحنی تند، یک روند عادی در جوامع آزاد است. عکس بالا روزنامه نگاری را بهنگام طرح سئوالی از یکی از نامزدهای ریاست جمهوری فرانسه نشان می دهد. بسیاری از گروه های فشار سنتی پیرامون مسائل اقتصادی، تجاری و کشاورزی شکل گرفته اند و اتحادیه های کارگری همچنان از نفوذ فراوانی در بسیاری از حکومتهای مردم سالاری استفاده برخوردارند. بهر حال، در دهه های اخیر، ماهیت گروه های ذینفع و تعداد این گروه ها شدت رشد کرده و تکثیر یافته است بگونه ای که آنها تقریباً تمامی زمینه های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و حتی فعالیت های مذهبی را در بر میگیرند. سازمانهای حرفه ای، همراه گروه های ملی ذینفع که از آرمان های مشخصی -- مانند مراقبت های پزشکی پیشرفته برای مستمندان و حفاظت از محیط زیست -- که منافع حاصل از آن ممکن است بطور مستقیم شامل اعضا این سازمانها نشود، برجستگی یافته اند. دولت ها نیز ممکن است به عنوان گروه های ذینفع عمل کنند: در ایالات متحده آمریکا، انجمن های فرمانداران ایالتی، شهرداران شهرهای بزرگ و قوه مقننه ایالتی بطور مستقیم با کنگره آمریکا در مورد مسائلی که مورد نظر آنان است برای اعمال نفوذ دست به فعالیت می زنند. دسترسی آزاد به جریان امور قضائی بخشی از جریان آزاد اطلاعات است. عکس بالا مردی را در حال تماشای یک جلسه محاکمه در تلویزیون چین نشان می دهد. ساز و کار سیاست گروه های فشار می تواند پیچیده باشد. ارقام اهمیت دارند -- گروه

ها بی که از تعداد بیشتری طرفدار در سطح ملی برخوردارند خودی به خود سبب جلب نظر و توجه مسئولین دولتی میشوند. اما در بسیاری از موارد، گروه های کوچک تر با سازمانهایی فشرده که شدت نسبت به مسائل خود احساس تعهد می کنند می توانند به میزانی به مراتب بیشتر از تعداد خود اثر گذار باشند. یکی از پیشرفت های در خور توجه در دهه های اخیر ظهور سازمانهای غیر دولتی در سطح بین المللی است. این سازمانها در تلاش خود برای تأمین نیاز های یک جامعه، یک ملت و یا یک هدف که ممکنست در سطح جهانی تعریف شده باشد، سعی دارند تا با حمایت، آموزش و جلب توجه پیرامون مسائل عمده ملی و نظارت بر عملکرد دولت و بخش خصوصی، اقدامات دولت را تکمیل کنند و حتی آن را به چالش کشند. جوزف لیورمن نامزد ستانوری از کنکیتات در سال ۲۰۰۶ در حال گفتگوی دوستانه با آتش نشانها دیده می شود. گروههای ذینفع یکی پس از دیگری توسط سیاستمداران جلب می شوند و رضایت آنها تأمین می گردد دولت ها و سازمانهای غیر دولتی به کرات به عنوان شرکای یکدیگر با هم همکاری دارند. ممکنست سازمانهای غیر دولتی مهارت لازم و نیروی متخصص مورد نیاز را در زمینه اجرای طرح هایی که از سوی دولت سرمایه گذاری شده است فراهم کنند. جان سوئینی، رئیس فدراسیون سازمانهای کارگری آمریکا، در حال سخنرانی در یک نشست. اتحادیه های کارگری همچنان در میان گروههای ذینفع حائز اهمیت اند. سازمانهای غیر دولتی ممکن است وابستگی سیاسی نداشته باشند و یا ممکن است طرفدار آرمانهایی گروهی و بدنبال پیشبرد یک هدف خاص یا مجموعه هدفهایی باشند که بنفع ملت است. تحت هر شرایطی، نکته اساسی در اینجاست که سازمانهای غیر دولتی، تحت کمترین کنترل سیاسی از سوی دولتها، به فعالیت خود ادامه می دهند.

گروههای مشارکتی موفق در سازمانها

دکتر محمدرضا کرامتی - دکتر محمود قربانی

چکیدگروه مشارکتی عبارتست از تعدادی از افراد که برای رسیدن به هدف مشترک به طور فعالانه و مسئولانه با یکدیگر کار می کنند و هر فردی علاوه بر اینکه مسئول رفتار خود است در برابر رفتار دیگران نیز احساس مسئولیت می کند. مراحل رشد یک گروه مشارکتی عبارتست از شناخت خود، کسب قدرت و نفوذ، توسعه وحدت و انجام وظیفه، انواع گروههای کاری عبارتند از: گروههای علاقه مند به کار انفرادی، گروههای سنتی، گروههای مشارکتی و گروههای مشارکتی با عملکرد بسیار بالا. احترام متقابل و عشق اعضا نسبت به یکدیگر و داوطلب شدن برای انجام کار، مهمترین مشخصه های یک گروه مشارکتی با عملکرد بسیار بالا محسوب می شوند. بنابراین، گروه مشارکتی با گروههای نوعی و متداول که در برخی از سازمانها شکل می گیرند، متفاوت است. البته گروههای نوعی و متداول را می توان به گروههای مشارکتی و تیم های مشارکتی تبدیل کرد و این امر در صورتی امکان پذیر است که با آگاهی از مشخصه های اساسی گروه مشارکتی بتوانیم یک گروه مشارکتی را از غیر مشارکتی تشخیص دهیم. وابستگی درونی مثبت، احساس مسئولیت فردی و گروهی، ارتباط متقابل و نزدیکی اعضا با یکدیگر، یادگیری مهارتهای اجتماعی از یکدیگر، ارزشیابی مستمر عملکرد فردی و گروهی، رضایت اعضا از کار با یکدیگر وجود اعتماد و احترام متقابل بین اعضای گروه، مشارکت فعال اعضا در تصمیم گیریها، فرصتهای برابر برای موفقیت، ناهمگون بودن اعضای گروه، مشخصه های اساسی یک گروه مشارکتی به شمار می روند. مقدمهمترین وجه تمایز انسان با سایر حیوانات قدرت فکری اوست و با بهره گیری از چنین قدرتی است که از همکاری و مشارکت هموعان خود استفاده می کند. امروزه صاحب نظران علم مدیریت به این نتیجه رسیده اند که استفاده از کار گروهی کلید حل بسیاری از معضلات سازمان بوده و بهره وری واحدهای کاری را به نحو قابل ملاحظه ای افزایش می دهد. این ایده توجه بسیاری از مدیران اجرایی سازمانها را نیز به خود جلب کرده است. آنان علاقه مندند در زمینه گروههای مشارکتی موفق در سازمانها اطلاعات بیشتری کسب کنند. بر همین اساس این مقاله درصدد است تا محورهای اساسی حرکت به سوی شکل گیری کار گروهی موفق در سازمانها را تبیین کرده و بستر مناسب را جهت اجرای موفقیت آمیز آن فراهم سازد. مفهوم گروه مشارکتیگروه مشارکتی در سازمان عبارت است از مجموعه ای از کارکنان سازمان که برای رسیدن به هدف مشترک فعالانه با یکدیگر کار می کنند و علاوه بر اینکه مسئول رفتار خود هستند در برابر رفتار سایر اعضای گروه نیز احساس مسئولیت می کنند. به عبارت دیگر، گروه مشارکتی مستلزم مشارکت فعال و مستقیم کارکنان است. همانند کوهنوردان، کارکنان زمانی به قله می رسند که جزئی از تیم مشارکتی باشند. گروه مشارکتی متکی بر سه دسته از گروههای یادگیری است: «گروههای رسمی» که با یکدیگر کار می کنند تا موضوعهای کاری تعیین شده از سوی مدیر را با موفقیت انجام دهند. موضوعها در قالب مسئله مشخص می گردند. «گروههای غیررسمی» زمانی که مدیر از طریق سخنرانی، نمایش فیلم و غیره مستقیماً به آموزش می پردازد، شکل می گیرند. این گروهها ۵-۳ دقیقه قبل، بعد، و یا ضمن سخنرانی و نمایش فیلم... به صورت سازمان یافته با یکدیگر تعامل پیدا می کنند. دسته سوم «گروههای مشارکتی پایه» هستند که درازمدت هستند و همکاری و تعامل آنها با یکدیگر ریشه در گذشته دارد. این گروهها با دوام ترین گروههای مشارکتی هستند و قصدشان حمایت، کمک و رفع مشکلات یکدیگر است (جانسون و جانسون، ۱۹۹۴). به اعتقاد گلازر «گروه مشارکتی چیزی بیش از قراردادن کارکنان در گروههاست. آن در واقع نوعی مدیریت سازمان محسوب می شود» (گلازر، ۲۰۰۱). الیزابت کوهن در زمینه بهره وری گروه مشارکتی به چهار مفهوم اساسی اشاره می کند. اولین مفهوم پیشرفت کار کارکنان است که از طریق ارزشیابی عملکرد مورد سنجش قرار می گیرد. به نظر او، ارزشیابیهای عملکرد باید روی نکات اساسی و کاربرد تاکید کنند. دومین مفهوم به رشد مهارتهای سطح بالای تفکر مربوط می شود. مفهوم سوم به برابری فرصتهای اعضای گروه مشارکتی در زمینه تعامل با یکدیگر مربوط می شود و چهارمین مفهوم رفتارهای اجتماعی مطلوب کارکنان را در گروههای مشارکتی مورد تاکید قرار می دهد که می توان آن را ارتباطات درون گروهی مثبت نامید (الیزابت کوهن، ۱۹۹۴). به نظر بین و ویتاگر، گروهها (بویژه گروههای کاری در سازمانها) در حین رشد و توسعه مراحل زیر را پشت سر می گذارند: شناخت خود، کسب قدرت و نفوذ، توسعه وحدت و انجام وظیفه. در مرحله اول اعضا، سعی می کنند تا رفتارهای پسندیده و ناپسند را در گروه کشف کنند. در این مرحله افراد منتظرند سایرین شروع کنند باشند تا اینکه در نهایت فردی جرئت پیدا کرده با معرفی خود، گروه را برای توجه دادن به وظایفش آگاه می کند. سوالهایی که اعضا به طور انفرادی در مورد آن فکر می کنند عبارتند از: هدف ما چیست؟ چگونه این فعالیتهای را انجام خواهیم داد؟ قوانین چه هستند؟ نقش من چیست؟ تصور اعضای گروه نسبت به من چیست؟ برای تحت تاثیر قراردادن گروه چه می توانم بکنم؟ ممکن است برخی پاسخها مشابه و برخی متفاوت باشد. در هر حال، اعضا باید مراقب باشند که از موضوع اصلی بحث خارج نشوند و سعی کنند از بحث کردن پیرامون موضوعهای پیچیده یا خصوصی زندگی خود اجتناب کنند. در مرحله دوم، افراد سعی می کنند برای خود در گروه جایگاهی پیدا کنند. در این مرحله، وقت و انرژی گروه صرف تحقق اهداف نمی شود بلکه بحثها به سوی انتقاد کردن از رهبر گروه، زیر سوال بردن ساختار، اهداف و قوانین گروه می شود، نوعی رقابت میان اعضا به چشم می خورد و کار گروهی کمتر دیده می شود. برخی از اعضا به خاطر خصومتها موجود در گروه احساس ناراحتی می کنند، تنش به حداکثر می رسد و ممکن است برخی از اعضا به امید دستیابی به جو و روابط گروهی بهتر به فکر تغییر گروه بپوشند. بنابراین، ایفای نقش حفاظتی در این مرحله

اهمیت ویژه ای دارد. از آنجایی که در سازمانها تمام گروهها در حال طی کردن این مرحله هستند، گروه موفق گروهی است که اجازه ندهد این دوره بسیار طولانی شود. زیرا در این صورت بازده گروه پایین می آید. در مرحله سوم به تدریج احساس تعلق به گروه در میان اعضا تقویت می شود و هویت گروهی شکل می گیرد. اعضا احساس می کنند هدف مشترکی دارند که برای رسیدن به آن همه باید به طور موثر با یکدیگر کار کنند. بنابراین گروه به این نتیجه می رسد که باید نقش هریک از اعضا را تعیین سازد. در مرحله چهارم روحیه گروهی، صداقت، احساس مسئولیت و وفاداری گروه به میزان قابل توجهی افزایش یافته و کارها براساس مهارت و توانایی بین اعضا تقسیم می شود. هر عضو حتی اگر با دیدگاه سایرین موافق نباشد فردیت آنها را به رسمیت می شناسد و به آنها احترام می گذارد. همچنان که گروه به اهداف خود می رسد کامل تر و رشد یافته تر گردیده و مشخصه های دیگرش نظیر کاهش اختلافات، تصمیم گیری مشارکتی و مشخص شدن نقشها آشکار می شود. در این مرحله، گروه تحولات ایجاد شده را نیز مورد ارزیابی قرار می دهد. به نظر بین و ویتاکر تمامی گروهها مراحل تحولی را پشت سر می گذارند و تعجیل در حرکت از یک مرحله به مرحله دیگر وضع را بدتر کرده و مانع شکل گیری طبیعی گروه می گردد. گاهی اوقات تعجیل ها باین تصور انجام می شود که تا گروه شوک روانی را تجربه نکند به مرحله بعدی راه نمی یابد. عموماً گذر از مرحله یک به مرحله دو کمی زمان بر است و برای انتقال از مرحله دو به سه قدرت گوش دادن و اشتیاق نشان دادن اعضای گروه به اختلافات موجود در گروه اهمیت خاصی دارد (پین و ویتاکر، ۲۰۰۰). جانسون و همکاران در پاسخ به این سوال که کدام گروه، مشارکتی و کدام گروه، غیرمشارکتی است به انواع گروهها اشاره می کنند و نوع گروه مشارکتی را در این تقسیم بندی مشخص می سازند. به اعتقاد آنها انواع گروهها عبارتند از: ۱- گروههای علاقه مند به کار انفرادی: به کارکنان گفته می شود با یکدیگر کار کنند اما آنها عملاً علاقه ای به کارگروهی نشان نمی دهند و تصور می کنند که عملکردشان به صورت انفرادی ارزشیابی می شود. بنابراین، آثار رقابت بین فردی تا حدود زیادی دیده می شود. در چنین شرایطی کل کمتر از مجموعه اعضاست. ۲- گروههای سنتی: به کارکنان گفته می شود که به صورت گروهی با یکدیگر کار کنند و آنها هم می پذیرند اما موضوعهای کاری به گونه ای سازمان دهی شده که ارتباط بین آنها تضعیف می شود و عملاً به سوی کار انفرادی کشیده می شوند. کارکنان تصور می کنند که به عنوان افراد تشویق می شوند نه به عنوان عضوی از گروه. بنابراین، هیچ علاقه ای برای کمک به اعضای گروه خود ندارند. در چنین وضعیتی نیز کل کمتر از مجموعه اعضاست. ۳- گروههای مشارکتی: به کارکنان گفته می شود که به صورت گروهی کار کنند و آنها از این جهت خشنود هستند. آنها می دانند که موفقیت آنها به تلاش همه اعضای گروه وابسته است. این گروهها پنج مشخصه اساسی دارند: هدف مشترک گروهی آنها را وادار می کند تا از تواناییهای فردی خود حداکثر استفاده را به عمل آورند. اعضا بر این باورند که یا همه با هم غرق می شوند و یا همه با هم شنا می کنند و شکست یک فرد را شکست کل گروه می دانند. دوم اینکه احساس مسئولیت فردی و گروهی وجود دارد. سوم اینکه ارتباط رودررو بازده کار گروه را افزایش می دهد. زیرا از طریق کمک کردن، تشویق کردن و توضیح دادن در موفقیت یکدیگر سهم می شوند. چهارم اینکه مهارتهای اجتماعی موردنیاز گروه آموزش داده می شوند و در نهایت اعضای گروه کیفیت کار خود را مورد ارزیابی قرار می دهند. در چنین شرایطی کل بیشتر از مجموعه اجزا است و نتیجه ای که هر عضوی در اثر کارگروهی می گیرد به مراتب بیشتر از کارکردن به صورت انفرادی است. ۴- گروههای مشارکتی با عملکرد بسیار بالا: در این گروه کلیه معیارهای گروه مشارکتی رعایت می شود و عملکرد بیش از حد انتظار منطقی است. آنچه که این گروه را از نوع قبلی متمایز می کند سطح تعهد اعضا در زمینه موفقیت گروهی است. اعتماد، احترام و عشق بسیار زیاد اعضا نسبت به یکدیگر، تسریع در حل تکالیف، داوطلب شدن برای کمک به یکدیگر، نمونه هایی از عملکرد بسیار بالا محسوب می شوند. متأسفانه گروههایی که به این درجه از رشد رسیده باشند به ندرت یافت می شوند (جانسون و همکاران، ۲۰۰۰). هیرست و اسلاویک معتقدند که یک گروه مشارکتی بین ۲-۵ نفر عضو دارد که برای رسیدن به یک هدف مشترک با یکدیگر کار می کنند. به اعتقاد آنها گروههای مشارکتی با گروههای نوعی متداول تفاوت دارند: در گروههای نوعی متداول، مدیر رهبر گروه را انتخاب می کند اما در گروههای مشارکتی همه کارکنان به نوعی رهبر و مسئول هستند. گروههای نوعی متداول از نظر ماهیت همگون هستند. اما در گروههای مشارکتی اعضا به طور تصادفی انتخاب می شوند و یا اینکه براساس جنسیت، توانایی، سلیقه، رفتار و غیره به وسیله مدیر انتخاب می شوند. لذا گروههای مشارکتی، گروههای ناهمگونی هستند. در گروههای نوعی متداول، اعضا براساس عملکرد فردی پاداش می گیرند. در گروههای مشارکتی اگر پاداشی هم در کار باشد به گروه تعلق می گیرد. در گروههای نوعی متداول، مهارتهای اجتماعی جهت کارکردن کارکنان با یکدیگر آموزش داده می شود. اما در گروههای مشارکتی مهارتهای اجتماعی تعریف گردیده و پس از بحث و مشاهده به مرحله اجرا گذاشته می شوند. در گروههای نوعی متداول، مدیر برای حل مشکلات، هشدار به کارکنان و یادآوری به آنها، کارگروهی را متوقف می کند. اما در گروههای مشارکتی مدیر گروه را به حل مشکل ترغیب می کند و دخالت خود را به حداقل می رساند. در گروههای نوعی متداول، اولویت اصلی انجام و اتمام کار است. اما در گروههای مشارکتی علاوه بر انجام کار، مشارکت همه اعضا و رشد مهارتهای آنان مورد توجه است (هیرست و اسلاویک، ۲۰۰۱، صص ۱۴۲-۱۳۳). بنابراین، گروههای مشارکتی با گروههای کوچکی که امروزه در بسیاری از سازمانها مرسوم است فرق دارد و هرگونه تشکل گروهی در سازمان را نمی توان گروه مشارکتی نامید. در گروههای مشارکتی همبستگی مثبت وجود دارد و گفتگوی اعضا به صورت متقابل و رو درروست درحالی که در گروههای کوچک هیچ گونه همبستگی به چشم نمی خورد و کارکنان عموماً برای خود کار می کنند. در گروههای مشارکتی پاسخگویی فردی وجود دارد. درحالی که در گروههای کوچک ممکن است کارکنان بار خود را روی دوش دیگری بگذارند. در گروههای مشارکتی مدیر مهارتهای اجتماعی لازم برای کارگروهی را آموزش می دهد، رفتار کارکنان را زیر نظر دارد و درواقع لازم به آنها بازخورد می دهد اما در گروههای کوچک کارکنان مهارتهای اجتماعی را به طور نظام مند نمی آموزند، رفتار کارکنان مستقیماً مورد مشاهده قرار نمی گیرد و هیچ نوع گفتگویی درمورد اینکه کارکنان چگونه با یکدیگر کار کنند انجام نمی شود. بین و ویتاکر بین گروه و تیم نیز تفاوتی را به شرح زیر قائل شده اند: ۱- در گروه اعضا مستقل از یکدیگر کار می کنند. اما در تیم اعضا به شکل هدفمندی وابسته به هم فعالیت دارند. ۲- در گروه، اعضا بیشتر به اهداف خود تکیه می کنند اما در تیم، عملکردها برای رسیدن به اهداف مشترک است. ۳- در گروه، تعلیمات توسط سرگروه به گروه داده می شود. اما در تیم، شرکت در وظایف تیمی طبق استعداد افراد صورت می گیرد. ۴- در گروه، درگیرها باعث جدایی و عدم اطمینان بین اعضای گروه شده و گروه را به سوی وضعیت برد و باخت می کشاند. اما در تیم، درگیرها سالم است. ۵- در گروه، درگیری باعث مداخله سرگروه می شود. در تیم، خود تیم مشکل را حل می کند. ۶- در گروه، ارتباطات نیاز به مراقبت دارند. در تیم، ارتباطات باز و صادقانه به وقوع می پیوندد. ۷- در گروه، هم شکلی از به دست آوردن نتیجه مثبت مهم تر است. در تیم، نتایج مثبت از هم شکلی مهم تر است. ۸- در گروه، تصمیم گیری را رهبر گروه به عهده دارد. در تیم، همه اعضا مسئول هستند. ۹- در گروه، رهبر با عملکردهای نامناسب مواجه است. در تیم، کل اعضا با عملکرد نامناسب مقابله می کنند که رهبر تیم هم جزو آن است. ۱۰- در گروه، دستور کار را رهبر معین می کند. اما در تیم، کل تیم دستور کار را تعیین می سازد. ۱۱- در گروه، دستور کار بر موضوعهای بی غرضانه

متمرکز است. در تیم، دستور کار بر کل موضوع متمرکز است. ۱۲- در گروه، تعامل برای دادن اطلاعات و نصیحت است. در تیم، تعامل برای حل مشکل برنامه ریزی است» (پین و ویتاگر، ۲۰۰۰، صص ۷۵-۷۴). با توجه به تفاوت‌های ذکر شده بین گروه و تیم، گروه مشارکتی همخوانی نزدیکی با ویژگی‌های تیم دارد و در قالب رعایت ویژگی‌های تیم است که می‌تواند به طور موثری به مورد اجرا درآید. انواع کار گروهی مشارکتی در صورتی که کار مطلوب برای گروه مشارکتی مطالب کمتری نوشته شده است. اما این موضوع که کار گروهی باید از حالت ساده به حالت‌های حل مسئله و تعاملی تبدیل شود مورد تأکید قرار گرفته است. مدیران می‌توانند متناسب با وضعیت سازمان خود، نوع کار گروهی مشارکتی را انتخاب کنند. دادن و بخت سه نوع کار گروهی مشارکتی را مورد بحث قرار می‌دهند: ۱- کار کردن به صورت فردی روی تکالیف مشابه جهت حصول نتایج فردی ۲- کار کردن به صورت فردی روی عناصر معما برای رسیدن به نتیجه مشترک ۳- کار کردن مشترک بر روی یک تکلیف برای رسیدن به نتیجه مشترک» (دان و بنت، ۱۹۹۵، صص ۱۵-۱۳). کار کردن به صورت فردی روی تکالیف مشابه جهت حصول نتایج فردی: این نوع کار گروهی ظاهراً شباهتی به ساختار گروه مشارکتی ندارد زیرا از افراد خواسته می‌شود به نتایج فردی برسند. هنگامی که کارکنان در یک گروه مشغول کار کردن روی یک کار مشابه هستند برای آنها این امکان فراهم می‌شود که در تجربیات، علائق، انگیزه و فهم و درک یکدیگر سهیم شوند و روی کیفیت عملکرد یکدیگر تأثیر گذارند. اما با وجود این، کار به خودی خود نیازمند همیاری نیست. این نوع کار گروهی را می‌توان به صورت شکل یک نشان داد: ۲- کار کردن به صورت فردی روی عناصر معما برای رسیدن به نتیجه مشترک: در این نوع کار، هر کارمندی روی جنبه خاصی از معما کار می‌کند و شکل کار طوری است که تا تمام جنبه‌ها کنار هم قرار نگیرند معما حل نمی‌شود. لذا کم کاری یک کارمند مانع رسیدن به هدف مشترک گروهی (حل مسئله یا معما) می‌شود. این نوع کار گروهی را می‌توان به صورت شکل ۲ نشان داد: ۳- کار کردن مشترک روی یک تکلیف برای رسیدن به نتیجه مشترک: در این نوع کار، کارکنان باید به صورت مشارکتی کار کنند تا به نتیجه مورد نظر برسند. بنابراین، هماهنگی و سازماندهی ضرورت اساسی است. کار هر فرد بر نتیجه عملکرد گروه تأثیر می‌گذارد. این نوع کار گروهی را می‌توان در شکل ۳ نشان داد: به نظر می‌رسد که انتخاب نوع تکلیف جهت کار کردن، یکی از مهمترین جنبه‌های کار گروهی مشارکتی است. شاید نتوان نوع خاصی از ساختار تکلیف را به تمام مدیران توصیه کرد. زیرا انتخاب نوع تکلیف به نوع درس، زمان در دسترس، سطح آگاهی و رشد کارکنان و غیره بستگی دارد. آگاهی از انواع تکلیف و انواع کار گروهی مشارکتی به مدیر امکان می‌دهد تا در شرایط آموزشی معین، تصمیم مناسب را اتخاذ کند. مشخصه‌های گروه مشارکتی بین گروه مشارکتی با سایر فعالیت‌هایی که جنبه کار گروهی دارند تنها از طریق تعریف مشخصه‌های گروه مشارکتی امکان پذیر است. در این زمینه نظریه پردازان مختلف، هر یک مشخصه‌هایی را برای گروه مشارکتی ذکر کرده‌اند. دیوید جانسون و راجر جانسون، میلیس، فرند و کوک، کوهن، الیس و وال، ریان و کوپر، اسلاوین و سیف از آن جمله‌اند. دیوید جانسون و راجر جانسون مشخصه‌های اساسی گروه مشارکتی را در قالب پنج عنصر کلیدی بیان می‌کنند: الف- وابستگی درونی مثبت: پس از مشخص کردن تکالیف گروهی باید کارکنان توجه شوند که موفقیت گروهشان مستلزم آن است که افراد با هم به طور موثر کار کنند. آنها باید بدانند یا همه با هم آشنا می‌کنند و یا همه با هم غرق می‌شوند. لذا باید با همدیگر همکاری کنند زیرا زمان آن قدر محدود و نوع کارها آن قدر پیچیده است که نمی‌توانند به تنهایی به موفقیت کامل برسند. وابستگی درونی مثبت به چندین شکل می‌تواند ایجاد شود. اولین شکل آن هدفمند بودن وابستگی است. در این صورت کارکنان در می‌یابند فقط در صورتی می‌توانند به هدف‌هایشان برسند که تمام اعضای گروه به هدفها برسند. دوم، وابستگی مبتنی بر پاداش است. در این صورت هر عضو گروه زمانی پاداش دریافت می‌کند که تمام اعضا به هدفها رسیده باشند. گاهی اوقات برای تقویت وابستگی درونی هدفمند مثبت از پاداش استفاده می‌شود مثلاً اگر همه اعضای گروه امتیاز بالای ۹۰ درصد کسب کنند به هر عضوی ۵ امتیاز داده می‌شود. سوم، وابستگی مبتنی بر منابع است. در این صورت هر عضو گروه بخشی از منابع، اطلاعات یا مواد لازم را برای انجام کار دریافت می‌کند. منابع اعضا در صورتی که در کنار هم قرار گیرند تحقق هدف میسر می‌گردد. چهارم، وابستگی مبتنی بر نقش است. در این صورت به هر عضو نقش خاصی داده می‌شود و تحقق اهداف گروه در صورتی امکان پذیر است که این نقشها در کنار هم به خوبی انجام شوند. ب- پاسخگویی فردی: نه تنها گروه باید در برابر تحقق اهداف پاسخگو باشد بلکه هر فردی نیز باید در برابر عملکردش احساس مسئولیت کند. هدفها باید آن قدر روشن و قابل سنجش باشند که گروه بتواند میزان پیشرفتش را ارزیابی و میزان تلاش هر یک از اعضا را مورد سنجش قرار دهد. ج- تعامل (پیشرونده) رودررو: کارکنان باید یکدیگر را تشویق کنند، به یکدیگر کمک کنند، از یکدیگر حمایت کنند. این حمایتها باید صادقانه باشد و سازمان بهترین موقعیت برای این فعالیتهاست. د- مهارتهای بین فردی: اشخاص باید یاد بگیرند که چگونه در گروه کار کنند. گروه مشارکتی ذاتاً از گروه رقابتی و انفرادی پیچیده تر است. زیرا مستلزم این است که کارکنان برای تسلط بر موضوع از مهارتهای گروهی و ارتباطی موثری برخوردار باشند. اعضای گروه باید بدانند که چگونه به طور موثر تلاشهای گروهی را رهبری کنند، چگونه اطمینان ایجاد کنند، چگونه ارتباط برقرار کنند، چگونه اختلافات را اداره و چگونه انگیزه ایجاد کنند. لذا مدیر باید مهارتهای کار گروهی را به طور هدفمند، دقیق و علمی آموزش دهد. مهارتهای کار کردن به شیوه مشارکتی عبارتند از: مهارتهای شکل دهی، مهارتهای کارکردی ۶ و مهارتهای تنظیم ۷. مهارتهای شکل دهی (FORMING SKILLS) که مهارتهای مقدماتی و پیش نیاز کار گروهی موثر هستند عبارتند از: حرکت در داخل گروههای مشارکتی بدون ایجاد مزاحمت برای دیگران، ایستادگی همراه با گروه، صحبت کردن با صدای آرام، ترغیب افراد برای شرکت در فعالیتها، گروهی. مهارتهای کارکردی (FUNCTIONING SKILLS) که برای مشارکت دادن کارکنان در کار گروهی مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از: ارائه رهنمودها، حمایت و پذیرش عقاید دیگران، تقاضای کمک و پیشنهاد کمک در مواقع لازم تفسیر پاسخهای دیگران و انرژی دادن به گروه و بیان عقاید شخصی زمانی که نیاز است مسئله ای حل شود. مهارتهای تنظیم مهارتهایی هستند که برای اجرای نقشهای مختلف اعضای گروه مورد نیاز هستند. این نقشها عبارتند از: خلاصه کننده که نتیجه کار گروه را خلاصه می‌کند و تصحیح کننده که صحت و کامل بودن خلاصه‌ها را بررسی می‌کند جستجوگر که سعی می‌کند اطلاعات بیشتری را از اعضا بگیرد. کمک کننده که در مواقع لازم به کمک اعضا می‌شتابد و بررسی کننده که پیشنهادات اعضا را همراه با استدلالهای آنها مورد بررسی قرار می‌دهد. - پردازش گروهی: کارکنان باید به طور مستمر کیفیت کار گروهی خود را مورد ارزیابی قرار دهند تا در صورت نامناسب بودن روند کار، آن را اصلاح کنند. خوشبختانه گروههایی که در دوره‌های زیادی با هم کار کرده‌اند، مایل به حل مسائل و مشکلات خود هستند (هرید، ۲۰۰۰). هر نوع گروه کاری لزوماً اثربخش نیست. برای استفاده موثر از گروه کاری باید بین گروههای مشارکتی و غیرمشارکتی تمایز قائل شویم. گروههای مشارکتی فقط یکی از انواع مختلف گروههای هستند که عملاً در سازمان شکل می‌گیرند. هنگام شکل دادن به گروههای کاری در سازمان، باید از خود سوال کنیم که آیا ویژگیهای گروه مشارکتی مورد توجه قرار گرفته است یا خیر؟ به نظر جانسون و همکاران موارد زیر به مدیر کمک می‌کند تا هنگام تشکیل گروههای مشارکتی در سازمان آگاهانه تر و دقیق تر عمل کند: ترکیب گروهی را برای کار کردن کارکنان با یکدیگر مشخص کنید. اما توجه داشته باشید که آنها باید به طور نسبی علاقه مند باشند که با هم کار کنند. آنها فکر می‌کنند که

عملکردشان به طور انفرادی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. لذا حتی در داخل گروه ممکن است تمایل به رقابت داشته باشند. برای آنها توضیح دهید، عملکرد فردی بخشی از ارزیابی را تشکیل می‌دهد و آنچه برای مدیر مهم است نحوه همکاری اعضا با یکدیگر است. کارکنان حتی در داخل گروهها انتظار دارند در برابر عملکرد خوب به صورت انفرادی پاداش دریافت کنند. برای آنها توضیح دهید که همکاری موثر آنها با یکدیگر در افزایش علاقه آنها به کار موثر است و این پایداری پاداشی است که آنها می‌توانند برای خود فراهم کنند. کارکنان باید از کار کردن با یکدیگر خشنود باشند. آنها باید بدانند که موفقیت آنها بستگی به تلاش تمام اعضای گروه دارد. در این صورت: الف - از توانمندیهای خود برای تحقق کامل اهداف گروهی بهره می‌گیرند. زیرا موفقیت گروه را موفقیت خود و شکست گروه را شکست خود می‌دانند. ب - به صورت رودرو و نزدیک با یکدیگر کار می‌کنند. ج - مهارتهای اجتماعی مورد نیاز برای کار کردن موثر با یکدیگر را می‌آموزند. د - نحوه تحقق یافتن اهدافشان را تجزیه و تحلیل می‌کنند. بهترین گروه مشارکتی گروهی است که در آن افراد ضمن اینکه به طور موثر با یکدیگر همکاری می‌کنند و به یکدیگر اعتماد دارند به یکدیگر احترام نیز می‌گذارند (جانسون و همکاران، ۱۹۹۴). اولیچ نیز در تعریف گروه مشارکتی روی احترام متقابل بین اعضای گروه تأکید می‌کند. پیتز دراکر هم در مقدمه کتاب رهبری به سوی رهبری به پنج اصل اساسی در رهبری سازمانها اشاره می‌کند: ۱ - براساس نقاط قوت و ضعف افراد در آنها انگیزه ایجاد کنید؛ ۲ - استانداردها را در سطح بالا تعیین کنید اما به افراد در زمینه کارشان آزادی و مسئولیت بدهید؛ ۳ - در بررسی عملکرد افراد دقت و عدالت را سرلوحه کارتان قرار دهید؛ ۴ - برای افراد سازمان فرصتهای دگرآموزی را فراهم سازید؛ ۵ - مجبور نیستید حتماً دیگران را دوست داشته باشید. اما لازم است به آنها احترام بگذارید (هسلین و کوهن، ترجمه قربانی و کرامتی، ۱۳۸۱). اصول مطرح شده توسط دراکر در زمینه رهبری در سازمانها نیز هریک به نحوی با مشخصه های گروه مشارکتی موفق همخوانی پیدا می‌کنند. طبق اصل اول شناخت نقاط قوت و ضعف از طریق گروه مشارکتی بهتر میسر می‌شود. زیرا سازمان به زندگی واقعی (طبیعی) نزدیکتر می‌شود و مدیر در موقعیت طبیعی بهتر می‌تواند به شناخت برسد. اصل دوم روی احساس مسئولیت تکیه دارد که در گروه مشارکتی این موضوع به صورت فردی و گروهی مطرح می‌شود. دقت و عدالت در ارزیابی از آموخته های کارکنان اهمیت خاصی دارد و موجب افزایش اعتماد به مدیر می‌شود. از طریق گروه مشارکتی است که افراد می‌توانند آموخته های خود را به نحو موثری به یکدیگر منتقل کنند. و در نهایت بهترین گروه مشارکتی گروهی است که بین اعضای آن احترام متقابل وجود داشته باشد. میلس معتقد است که گروه مشارکتی پنج مشخصه اساسی دارد: کارکنان از طریق کار گروهی برای انجام دادن تکالیف مشترک با یکدیگر کار می‌کنند؛ کارکنان در گروههای کوچک ۵-۲ نفره با یکدیگر به فعالیت مشغولند؛ کارکنان تکالیف مشترک خود را از طریق رفتار مشارکتی انجام می‌دهند؛ وابستگی مثبتی در بین کارکنان مشاهده می‌شود و فعالیتها به گونه ای سازماندهی شده اند که کارکنان برای انجام آنها به یکدیگر نیاز دارند؛ هر کارمندی مسئولیت رفتار خود را به عهده دارد (میلس، ۱۹۹۶، ص ۱). فولی به نقل از فرند و کوک به شش مشخصه مهم در خصوص گروه مشارکتی اشاره می‌کند: ۱ - مشارکت داوطلبانه و فعال افراد در فعالیتهای مشارکتی؛ ۲ - مشارکت فعال همه اعضای گروه در تصمیم گیریها؛ ۳ - وجود حداقل یک هدف مشترک؛ ۴ - پذیرش مسئولیت تصمیمات اتخاذ شده توسط همه اعضای گروه؛ ۵ - صرف منابع برای تحقق اهداف مشترک گروهی که مهمترین منبع در این زمینه وقت است؛ ۶ - متناسب و سازگار کردن تصمیم اتخاذ شده با هدفهای مشترک گروهی در صورت لزوم (فولی، ۲۰۰۱، ص ۲). الیزابت کوهن در زمینه گروه مشارکتی به دو مشخصه اساسی اشاره می‌کند: ۱ - مدیران به کارکنان کار گروهی داده و به آنها اجازه اشتباه کردن می‌دهند. این تفویض اختیار به معنای غیرقابل کنترل بودن فرآیند کار نیست؛ ۲ - کارکنان هر گروه برای انجام کارها به کمک یکدیگر نیاز دارند. این نیاز زمینه برقراری ارتباط را فراهم می‌سازد (الیزابت کوهن، ۱۹۹۴، ص ۳-۲). به اعتقاد ریان و کوپر موفقیت گروههای مختلف مشارکتی به سه عامل مهم بستگی دارد: «هدفهای گروهی، پاسخگویی فردی و فرصت برابر برای موفقیت. هدفهای گروهی براساس موضوع کاری مشخص می‌شوند و به منظور توفیق گروه برای رسیدن به آنها هریک از اعضا، باید وظیفه خود را به عنوان عضوی از گروه انجام دهد. پاسخگویی فردی شامل ارزیابی از تک تک اعضا در خصوص تسلط بر محتوای درسی است که این کار توسط گروه و خود فرد صورت می‌گیرد یعنی هر عضوی از گروه هم در برابر خود و هم در برابر اعضای گروهش باید پاسخگو باشد. موفقیت تیم توسط هریک از اعضا مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. فرصت برابر برای موفقیت به این معناست که هر فردی براساس پیشرفت خود و نسبت به عملکرد گذشته اش مورد ارزیابی قرار می‌گیرد» (ریان و کوپر، ۱۹۹۸، ص ۲۷۵). دیدگاه اسلاوین در زمینه مشخصه های گروه مشارکتی شباهت زیادی به دیدگاه ریان و کوپر دارد. او معتقد است که گروه مشارکتی سه ویژگی مهم دارد: «پاداشهای گروهی، مسئولیت فردی و فرصتهای برابر برای موفقیت. به اعتقاد او پاداش دهی به سه صورت می‌تواند انجام شود: پاداشهای گروهی در برابر موفقیت فردی، پاداشهای گروهی در قبال موفقیت گروهی و پاداشهای انفرادی در قبال موفقیت انفرادی» (اسلاوین، ۱۹۹۱، صص ۷۳-۷۱). کوهن برخلاف اسلاوین اعتقاد به پاداش ندارد و بر گروه مشارکتی بدون پاداش تأکید کرده و می‌گوید «خطر پاداش در سازمانها همانند خطر یک بمب اتمی در یک شهر تازه ساز است» (الفی کوهن، ۱۹۹۱، صص ۹۴-۹۳). به اعتقاد او اگر وظایف تعیین شده در گروههای کاری کارکنان جالب و جذاب باشد کار گروهی خود نوعی پاداش محسوب می‌شود و ما به عنوان مدیر باید روی روش کار خود کار کنیم و آن را بهبود بخشیم. شاید در این صورت نیازی به پاداش بیرونی نباشد (الفی کوهن، ۱۹۹۱). او می‌گوید: «در سازمانی که نفس موفقیت ارزشمند است نیازی به تشویق یا تنبیه نیست. کاربرد پاداش موجب می‌شود که موفقیت ارزش واقعی خود را از دست بدهد. از سوی دیگر، پاداشها دشمن اختراع و اکتشاف هستند، جستجو برای موفقیت، پیدا کردن جواب سواها، تحریک حس کنجکاوی، عشق ذاتی کارکنان به موفقیت خود نوعی پاداش درونی (INTRINSIC REWARD) محسوب می‌شود. وظیفه مدیر این است که این خصوصیات ذاتی و طبیعی را در کارکنان تقویت کند. اگر تعصب را کنار بگذاریم باید اذعان کنیم پاداشهای درونی پایداریترین عامل موفقیت هستند» (الفی کوهن، ۱۹۹۵، ص ۱۳). هانت نیز در مقاله ای تحت عنوان «درسرهای پاداش» می‌نویسد: «گرچه والدین از جوایز به عنوان وسیله ای جهت کمک به کودکان خود بهره می‌گیرند اما چه بخواهیم و چه نخواهیم استفاده کنیم ناکامیهای را در پی خواهد داشت. ناکامی در بدست آوردن جایزه و ناکامی در جلب رضایت والدین و در نتیجه خودبه خود امکان ترس از ناکامی فراهم می‌شود حتی می‌توان گفت ترس از عدم دریافت جایزه یک تنبیه است» (هانت، ۲۰۰۰، صص ۳-۲) و به قول جان هالت «وقتی بچه را می‌ترسانیم یادگیری را عملاً متوقف می‌کنیم. پاداشها موجب مسی شوند که بچه ها فرصتهای طلایی حل مسائل را از دست بدهند. به علاوه پاداشها رفتارهای درونی را کم رنگ می‌کنند. مثلاً بچه ای که کتابی را به منظور دریافت یک آلت موسیقی از والدین می‌خواند هیچ گاه نمی‌تواند لذت مطالعه را احساس کند و کمتر به درک عمیق مطالب کتاب نائل می‌شود. بنابراین، چنانچه در یادگیری به پاداشهای درونی توجه شود امکان رشد ذهنی کارکنان بهتر فراهم گردیده و کودکان احساس آرامش و آزادی بیشتری می‌کنند. اگر یک خانه پاکیزه می‌خواهیم ظاهراً ممکن است پاداش و تنبیه ما را به این هدف برساند. اما اگر چیزی بیش از خانه پاکیزه می‌خواهیم (مثلاً، می‌خواهیم این خانه توسط خود کودک ساخته شود)، در آن صورت لازم است کودکان طعم پاداشهای درونی را بچشند، به توانمندیهای خود ایمان داشته باشند و این کار امروز و

فردا نیست بلکه سالها طول می کشد اما ارزش هزینه کردن و انتظار کشیدن را دارد. والدینی که حوصله چنین انتظاری را دارند زمانی که می بینند کودکشانشان مستقل، خودباور، واقع نگر و خود کنترل شده اند در عمل پاداش درونی خود را دریافت کرده اند (هانت، به نقل از هالت، ۲۰۰۰، صص ۳-۲). در زمینه استفاده از پاداش در سازمانها اسلاوین نظر گاه کاملاً متفاوتی دارد. به نظر او اگر پاداشی در کار نباشد انگیزه کارکنان کاهش می یابد و موفقیت نیز اهمیت خود را از دست می دهد (اسلاوین، ۱۹۹۱). به نظر می رسد چنانچه در فرایند تشکیل گروههای مشارکتی از رقابتهای میان فردی و میان گروهی همچین پاداش (پویزه پاداش مادی) استفاده شود میزان اختلاف، تضاد و دشمنی در بین کارکنان و در بین گروهها به حد اکثر می رسد، گروهها نسبت به یکدیگر نگرش منفی پیدا می کنند، نوعی اضطراب و نگرانی بر گروهها حاکم می شود و در نتیجه فرصت تفکر آزادانه از تک تک اعضای گروه گرفته می شود. با توجه به دیدگاههای مطرح شده مهمترین مشخصه های گروه مشارکتی را می توان به صورت زیر فهرست کرد: وابستگی درونی مثبت که ناشی از هدف مشترک گروهی و احساس نیاز اعضا به یکدیگر است؛ احساس مسئولیت فردی و گروهی؛ ارتباط متقابل و نزدیک اعضا با یکدیگر؛ یادگیری مهارتهای اجتماعی از یکدیگر؛ ارزشیابی مستمر عملکرد فردی و گروهی که می تواند در قالب دگرزبایی یا خودارزبایی صورت گیرد؛ احساس رضایت و خشونتی اعضا گروه از کار کردن با یکدیگر؛ وجود اعتماد و احترام متقابل بین اعضای گروه؛ مشارکت فعال و آزاد اعضا در فعالیتهای و تصمیم گیریهای گروه؛ صرف زمان کافی توسط همه اعضای گروه برای رسیدن به هدف مشترک گروهی؛ فرصتهای برابر برای موفقیت (هر عضوی متناسب با قابلیت و عملکرد قبلی اش مورد ارزشیابی قرار می گیرد و هیچ گاه مقایسه ای بین افراد صورت نمی گیرد)؛ ناهمگون بودن اعضای گروه از نظر قابلیتها و مهارتهای اجتماعی؛ نقش مدیر به عنوان راهنما؛ نتیجه گیری گروه مشارکتی در سازمانها عبارت است از مجموعه ای از کارکنان سازمان که برای رسیدن به هدف مشترک با یکدیگر کار می کنند و علاوه بر این که مسئول رفتار خود هستند در برابر رفتار دیگران نیز احساس مسئولیت می کنند. یک گروه مشارکتی موفق از طریق شناخت خود و کسب قدرت و نفوذ، وحدت و انسجام را توسعه می دهد و در نتیجه بهتر می تواند وظایف تعیین شده را انجام دهد. هر گروه کاری را نمی توان گروه مشارکتی نامید، ممکن است در یک سازمان معین گروه کاری تشکیل شود اما لزوماً مشارکتی نباشد. وابستگی درونی مثبت، احساس مسئولیت فردی و گروهی، ارتباط متقابل اعضا با یکدیگر، ارزشیابی مستمر عملکرد فردی و گروهی، احساس رضایت اعضا از کار کردن با یکدیگر، وجود اعتماد و احترام متقابل بین اعضا، فرصتهای برابر برای موفقیت برخی از مشخصه های اساسی یک گروه مشارکتی موفق محسوب می شوند و چنانچه مدیران از این ویژگیها آگاهی داشته باشند، می توانند گروههای کاری غیرمشارکتی را به گروههای مشارکتی موفق تبدیل کنند. منابع ۱ - کرامتی محمدرضا، (۱۳۸۰)، رقابت یا رفاقت در کلاس درس، مجله روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، سال سی و یکم، شماره ۲، پاییز و زمستان، ۲ - هسلین و کوهن، رهبری به سوی رهبری، ترجمه محمود قربانی و محمدرضا کرامتی، انتشارات پژوهش توس، ۱۳۸۱.

۳ - EHLY, S., AND S. LARSON. (۱۹۸۰). PEER TUTORING FOR INDIVIDUALIZED INSTRUCTION, BOSTON: ALYN AND BACON. ۴ - FOLEY, R.M. (۲۰۰۱). HIGH SCHOOL PRINCIPAL, HIGH SCHOOL JOURNAL. VOL. ۸۵, ISSUE ۱.۵ - GLOSSER, G. (۲۰۰۱). COOPERATIVE LEARNING TECHNIQUES, GLOSSER'S MATH COODIES. ۶ - HERRIED, C. F. (۲۰۰۰). WHY ISN'T COOPERATIVE LEARNING USED TO TEACH SCIENCE? AMERICAN INSTITUTE OF SCIENCES. HTM://WWW.FINDARTICLES.COM. ۷ - HIRST, L. A., AND CHRISTY SLAVIK, (۲۰۰۰). EFFECTIVE LANGUAGE EDUCATION PRACTICES AND NATIVE LANGUAGE SURVIVAL, CENTER FOR EXCELLENCE IN EDUCATION NORTHERN ARIZONA UNIVERSITY. ۸ - HUNT, JAN. (۲۰۰۰). THE TROUBLE WITH REWARDS, NATURAL LIFE MAGAZINE, THE NATURAL CHILD PROJECT. HTM. ۹ - JOHNSON, D. ROGER JOHNSON. AND MARY BETH STANNE. (۲۰۰۰). COOPERATIVE LEARNING METHODS A META-ANALYSIS, UNIVERSITY OF MINNESOTA. ۱۰ - JOHNSON, D, AND OTHERS. (۱۹۹۴). COOPERATIVE LEARNING IN THE CLASSROOM, EDUCATIONAL LEADERSHIP, ASSOCIATION FOR SUPERVISION AND CURRICULUM DEVELOPMENT, U.S.A. ۱۱ - KOHN, A. (۱۹۹۱). CO-OPERATIVE LEARNING, EDUCATIONAL LEADERSHIP, ۴۸.۱۲ - KOHN, A. (۱۹۹۵). PUNISHED BY REWARDS? EDUCATIONAL LEADERSHIP, VOL. ۵۳. Number ۱.۱۳ - MILLIS. B. J. (۱۹۹۶). COOPERATIVE LEARNING, INSTRUCTIONAL EXCELLENCE. RETREAT, UNITED STATE AIR FORCE ACADEMY, HTTP://WWW.UTC.EDU/TEACHING - RESOURCE - CENTER/COOPLEAR. HTML. ۱۴ - PAYNE AND LESLEY WHITTAKER. (۲۰۰۰). DEVELOPING ESSENTIAL STUDY SKILLS, PRENTICE - HALL, ENGLAND. ۱۵ - RYAN, K., COOPER, J. (۱۹۹۸). THOSE WHO CAN TEACH. BOSTON, NEW YORK. ۱۶ - SLAVIN, R. (۱۹۹۱). GROUP REWARDS MAKE GROUP WORK, EDUCATIONAL LEADERSHIP, ۴۸.۱۷ - SLAVIN, R. (۱۹۹۱). SYNTHESIS OF RESEARCH ON COOPERATIVE LEARNING, EDUCATIONAL LEADERSHIP. ۴۸. کرامتی: عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم سبزوار دکتر محمود قربانی: عضو هیئت علمی دانشگاه منبع: <http://www.imi.ir/tadbir/tadbir-۱۳۸۱/article-۱۳۸۱.asp>

گروههای ذی نفوذ اقتصادی در ایالات متحده آمریکا

گروههای ذی نفوذ اقتصادی و یا لابیها در ایالات متحده آمریکا از توسعه تجارت و خدمات و همچنین تولیدات صنعتی حمایت می کنند و از جمله قدرتمندترین گروههای ذی نفوذ در آمریکا شناخته می شوند. گروههای صنعتی گروههای ذی نفوذ تجاری - صنعتی، طیف وسیعی از خدمات تا صنایع را شامل می شوند و بسیاری از کارخانجات، بانکها، موسسات تجاری و بیمه ها را در می گیرد. بر اساس آمارهای موجود، بیش از ۷۰ درصد از گروههای ذی نفوذ ثبت شده در واشنگتن به این بخش تعلق دارد و کمیته های اقدام سیاسی Political Action Commettee آنان از تمام PAC های دیگر گروههای ذی نفوذ بیشتر است. بزرگترین شرکت های با نفوذ در صنعت نفت و گاز، AT&T در واشنگتن دارند که از نزدیک چگونگی قانونگذاری در کنگره را نظارت می کنند و در صورت لزوم با شیوه های Lobbying به اعمال فشار بر نمایندگان می پردازند. اگر چه گروههای ذی نفوذ تجاری - صنعتی از قدرتمندترین گروههای ذی نفوذ به شمار می آیند، لیکن بدلیل تضاد و تعارض میان بسیاری از این گروهها، برآیند نقش و نفوذ گروههای ذی نفوذ تجاری - صنعتی در کنگره ایالات متحده آمریکا و یا کاخ سفید کاهش

می‌یابد. به عنوان مثال در جایی که اتحادیه کامیونداران از توسعه شبکه بزرگراه‌ها حمایت می‌کند، هم‌زمان گروه‌های منافع ویژه شرکت‌های راه آهن خواهان کاهش بودجه احداث بزرگراه‌ها به نفع خطوط راه آهن هستند. بنابراین هر یک از این دو گروه با ایجاد ائتلافی در نهادهای قدرت، سعی در خنثی کردن نفوذ رقیب دارند. همین وضعیت نیز میان دهها کارخانه و شرکت بزرگ به چشم می‌خورد که می‌توان به تعارض میان هواداران توسعه تجارت بین الملل با حامیان مصرف کنندگان داخلی اشاره کرد. در حالی که در میان گروه‌های ذی نفوذ کشاورزی و یا اتحادیه کارگری تقریباً نوعی هماهنگی و وحدت عمل دیده می‌شود. از عمده ترین گروه‌های ذی نفوذ تجاری - صنعتی می‌توان از انجمن ملی صنایع و اتاق بازرگانی نام برد که نقش سخنگوی این بخش از گروه‌های ذی نفوذ را بر عهده دارند. کنفرانس تجاری آمریکا و انجمن ملی فروشندگان اتومبیل در بخش غیر دولتی و کمیسیون فدرال تجارت و کمیسیون امنیت و مبادله ارزی در بخش دولتی نیز هر یک نمایندگان طیفی از علائق اقتصادی و تجاری را نمایندگی می‌کنند. گروه‌های کشاورزی و گروه‌های ذی نفوذ کشاورزی در ایالات متحده آمریکا نمونه بارزی از گروه‌هایی هستند که سهم آنان در نظام تصمیم‌گیری، بیشتر از تعداد اعضاء آنان است. اگر چه تعداد اعضاء این گروه‌ها در مقایسه با اتحادیه‌های کارگری و صنعتی به مراتب کمتر است، لیکن از نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در واشنگتن، بویژه در کنگره ایالات متحده آمریکا برخوردار هستند. سهم بخش کشاورزی در اقتصاد ایالات متحده تنها ۳ درصد است و بر همین میزان نیز میزان اشتغال در کشاورزی پائین است، اما همین تعداد اندک قدرت چشمگیری دارند. علت این امر ارتباط بسیار نزدیک و مستقیم میان گروه‌های ذی نفوذ کشاورزی با کمیته‌های کنگره و دستگاه‌های اداری دولت است. به عبارت دیگر، مثلث آهنین که بیانگر نوع روابط میان گروه‌های ذی نفوذ و نهادهای قدرت به شمار می‌آید، در خصوص گروه‌های کشاورزی به چشم می‌خورد. سه راس این مثلث آهنین عبارت‌انداز: گروه‌های ذی نفوذ، کمیته‌های کنگره و دستگاه‌های دولتی. تنوع و تعداد گروه‌های ذی نفوذ کشاورزی در ایالات متحده بسیار زیاد است. اما از این میان سه سازمان عمده تقریباً سخنگو و نماینده اصلی گروه‌های ذی نفوذ کشاورزی به شمار می‌آیند. این سه سازمان عبارت‌اند از: سازمان غله فدراسیون، اداره کشاورزی آمریکا و اتحادیه کشاورزان ملی‌لایه بر سه سازمان اصلی، گروه‌های دیگر نیز هستند که هر یک در یک بخش از کشاورزی و یا دامداری فعالیت می‌کنند. انجمن لبنیات آمریکا شورای ملی پنبه آمریکا و انجمن ملی تولید کنندگان گندم از عمده ترین گروه‌های تخصصی کشاورزی هستند که در میان نمایندگان کنگره نفوذ فراوانی دارند. اتحادیه‌های کارگری ایالات متحده آمریکا به عنوان یک کشور کاملاً صنعتی دارای بزرگ‌ترین اتحادیه‌های کارگری در سراسر جهان است. این اتحادیه‌ها پس از سالیان طولانی مبارزات خونتین و طاقت فرسا با کارفرمایان قدرتمند و حامیان آنان در واشنگتن، سرانجام در اوایل قرن بیستم توانستند به عنوان نهادهای مستقل سیاسی جای خود را در نظام سیاسی این کشور باز کنند. نظام فکری حاکم بر ایالات متحده در عین حال از غلبیدن اتحادیه‌های کارگری به دامان سوسیالیسم و احزاب کمونیست، آنگونه که در اروپای قرن نوزدهم روی داد، جلوگیری بعمل آورده‌است. اتحادیه‌های کارگری ایالات متحده بر خلاف تعدادی از هم‌نایان اروپایی خود، نظام سرمایه داری را پذیرفته‌اند و خواهان سرنگونی آن نیستند. کارگران آمریکایی تنها به دنبال افزایش حقوق، کاهش ساعات کار و دستیابی به زندگی بهتر هستند. در حال حاضر پس از انجمن بازنشستگان آمریکا که ۳۳ میلیون عضو دارد، بزرگ‌ترین گروه فشار ایالات متحده آمریکا اتحادیه کارگری فدراسیون کارگران آمریکا - کنگره سازمانهای صنعتی است. اتحادیه کارگری اتومبیل سازی نیز از جمله اتحادیه قدرتمند به شمار می‌آیند که بدلیل نوع کلاسی که تولید می‌کنند از وزن قابل توجهی در کنگره ایالات متحده آمریکا بویژه در ایالت‌های دریاچه‌های پنجگانه برخوردار هستند. همچنین انجمن بین‌المللی کارگران ماشین‌سازی و هواپیما سازی، به عنوان سومین اتحادیه کارگری بزرگ کشور به شمار می‌آید. از لحاظ گرایش‌های سیاسی، اتحادیه‌های کارگری حامی حزب دموکرات ایالات متحده آمریکا هستند و از بزرگ‌ترین تأمین کنندگان مالی، تدارکاتی و تبلیغاتی این حزب و انتخابات به شمار می‌آیند. در سالهای اخیر، حزب جمهوریخواه ایالات متحده آمریکا نیز تلاش کرده‌است با جلب آراء این بخش مهم از جامعه، نفوذ انحصاری دموکرات‌ها در میان کارگران را کاهش دهد.

http://fa.wikipedia.org

گروه‌های رسمی و غیر رسمی در سازمانهای ایرانی

رویه‌های رسمی و غیر رسمی در سازمانهای ایرانی

هر کدام از ما در طول زندگی خود در جامعه‌ای که بدان تعلق داریم به عضویت یک یا چند گروه در می‌آیم. در تعریف گروه گفته‌اند: مجموعه‌ای از انسانها که جهت هدفی خاص گرد هم می‌آیند و با یکدیگر دارای رابطه متقابل می‌باشند. گروه می‌گویند. واژه‌های اساسی در این تعریف گرد هم آمدن، رابطه متقابل داشتن و بالاخره هدف داشتن است. منظور از گرد هم آمدن معنی گسترده و وسیعی از این واژه است و صرفاً نمی‌توان آن را حضور فیزیکی افراد در کنار هم دانست. از سوی دیگر رابطه متقابل در یک گروه اصلی اصلی انکار ناپذیر است بدین ترتیب که مجموعه‌ای بسیار زیاد از انسانها را که برای یک هدف مشخص مثلاً نمایش یک مسابقه گرد هم آمده‌اند را نمی‌توان یک گروه دانست. زیرا اینها هیچگونه ارتباط خاصی با یکدیگر ندارند. البته در این مثال خاص تعدادی از تماشاگران را که عضو مجامع هواداران یا طرفداران یک تیم خاص هستند را می‌توان یک گروه به حساب آورد. مورد سوم هدف واحد داشتن است و منظور از هدف واحد مقصود جمعی است گرچه افراد گوناگون می‌توانند انگیزه‌های شخصی نیز جهت پیوستن به یک گروه داشته باشند. در اینجا دوام رابطه نیز اهمیت دارد. برای مثال تعدادی از مسافران مترو که در طول مسیر با یکدیگر مباحثه می‌کنند و در پایان مسیر از هم جدا می‌شوند را نمی‌توان اعضای یک گروه پایدار به حساب آورد از سوی دیگر می‌توان این چنین جوامعی را در رده گروه‌های موقت به حساب آورد. در زمینه گروه و پویایی شناسی گروه‌ها تقسیمات فراوانی صورت گرفته است. خواستگاه این پژوهشها نیز چون اکثر تحقیقات در زمینه علم مدیریت را باید در آمریکا جستجو کرد. عمومیت چنین پدیده‌ای (گروه و جوانب آن) در تمامی جوامع انسانی بحث و پژوهشی گسترده را در زمینه شناسایی و تبیین الگوهای رفتاری گروه‌ها و اعضای آن در جامعه گوناگون را طلب می‌کند. رفتار گروه به میزان بسیار زیادی به رفتار اعضای آن وابسته است. در زمینه بهره‌وری و کارایی معتقدند بهره‌وری با تشکیل گروه‌ها افزایش می‌یابد اما در مورد کارایی لزوماً شرایط بدین گونه نمی‌باشد. تحقیقات نشان داده است که هم رفتار فرد بر گروه و هم رفتار گروه بر فرد قابل بررسی می‌باشد. در این زمینه می‌توان به تحقیقات کارخانه هائورن بر سرپرستی التون مایو در اوایل دهه ۳۰ میلادی اشاره کرد که اگر چه به بحث شناخت عوامل مهم انگیزشی می‌پردازد اما در جریان تحقیقات خود یکی از همین عوامل تأثیر گذار بر عملکرد افراد را تأثیر گروه بر فرد و عضویت فرد در گروه می‌داند. در یک تقسیم‌بندی گروه‌ها را به دو نوع رسمی و غیر رسمی تقسیم کرده‌اند. گروه‌های رسمی رابطه نزدیک به ساختار رسمی سازمان و گروه‌های غیر رسمی به میزان زیادی از آن گریزان است. البته مقصود از واژه رسمی در این تعریف صرفاً اتکا بر مفهوم و ترجمه تحت لفظی واژه (formal و informal) در فرهنگ سازمانی نداشته و تمامی جنبه‌ها را از جمله علنی بودن یا غیر علنی بودن و همچنین خواستگاه شکل‌گیری و هدفهای تعریف شده را در بر می‌گیرد. در مجموعه بزرگی به نام سازمان که بخش اساسی و غیر قابل اغماضی از منابع آن را انسان تشکیل می‌دهد

بررسی شیوه شکل‌گیری و عملکرد گروهها و اعضای آن ضروری است. در سازمانهای ایرانی که البته اکثر قریب به اتفاق آنها را باید با ساختارهای هرمی در ذهن تجسم کرد که اختیار از راس بر کف جاری می‌شود گروه‌شناسی جایگاه خاصی دارد. اهمیت بررسی این موضوع زمانی رخ می‌نماید که ما در سازمانهای ایرانی ۱- حاکمیت رابطه به جای ضابطه ۲- حاکم بودن سیستمهای اطلاعاتی غیر رسمی در سازمان ۳- خواستگاه و گرایشهای شدید قومیتی و خویشاوندی به تبع فرهنگ حاکم بر جامعه عواملی تاثیر گذار در عملکرد سازمانها می‌باشد. به حساب می‌آیند را به وفور نظاره می‌کنیم که در ادامه به اختصار به بررسی آنها خواهیم پرداخت: ۱- رابطه گزایی و ضابطه گزایی: به طور کلی رابطه مداری در جامعه ایرانی اصلی پذیرفته شده و تا حدودی نهادینه شده به حساب می‌آید. البته چنین ویژگی در چهار گوشه جهان قابل مشاهده است اما شدت و ضعف آن در نقاط مختلف متفاوت است. گزینه رابطه گزایی در جامعه ایرانی و مفهوم گروه را می‌توان با یک گزینه واسطه بن نام ارتقاء و پیشرفت در نظر گرفت. بدین ترتیب که در سازمانهای ایرانی به دلیل حاکم بودن رابطه گزایی به جای ضابطه گزایی و عدم توجه کافی به مقوله ای به نام شایسته سالاری افراد به این نکته پی برده اند که زمینه ارتقاء و پیشرفت آنها تنها بر پایه ایجاد ارتباط و نه تاکید بر نوآوری و خلاقیت تعیین می‌شود بدین ترتیب فرد با جستجوی گروههای موجود در سازمان و الحاق به آنها تا حد امکان سعی می‌کند تا زمینه لازم را جهت پیشرفت خود فراهم آورد. بدین ترتیب گروه محفلی برای آماده سازی و آشنایی اعضای آن و سپس ارتقاء جمعی در سیستم می‌باشد. بدین ترتیب اعضا با هم رابطه متقابل دارند. جهت هدف خاصی به نام پیشرفت گرد هم می‌آیند. منصب‌گیری جمعی و انتصابهای دسته جمعی در بوروکراسی ایرانی تاکیدی بر این مهم می‌باشد. ۲- حاکم بودن سیستمهای ارتباطی غیر رسمی در سازمانها: اساسا سازمانی را نمی‌توان در ایران یافت که سیستمهای ارتباطی غیر رسمی غیر از ساختار تعریف شده در ساختار سازمانی در آن وجود نداشته باشد. عدم توجه مناسب افراد به وظایف خود، کنجکاوی ذاتی ایرانی، برخی ویژگیهای بد فرهنگی که اصطلاحا از آن به عنوان "زیر آب زنی" یاد می‌شود، همه و همه فرد را در سازمان به صورت خود آگاه یا نا خود آگاه به عضویت گروههای غیر رسمی ارتباطی سوق می‌دهند که گاه چنین ساختارهایی در زمینه اطلاع رسانی خبرها و دستورات را به سرعت نور در سطح سازمان منتقل می‌کنند. ممکن است که منشی مدیر عامل به گروه غیر رسمی تعلق داشته باشد که در آن کار پرداز، حسابدار و مسئول خرید را در بر می‌گیرد. افراد در این این گروهها با هدف کسب اطلاعات عضو می‌شوند. ۳- خواستگاه و گرایشهای شدید قومیتی و خویشاوندی: گرایش بسیار زیاد ایرانیان با خویشاوند گزایی که ریشه در شرایط خاص زیر ساختهای اجتماعی جامعه ایرانی دارد در سازمانهای ایرانی هم رخ می‌نمایند. تشکیل گروههای قومیتی، خویشاوندی، عقیدتی همه و همه در سازمانهای ایرانی بسیار به چشم می‌خورد و انگیزه افراد از پیوستن به آنها کسب حمایت و پشتوانه روانی مناسب در سازمان و استفاده از مزایا و منافع آن در آینده می‌باشد. عدم اعتقاد به سلسله مراتب و باز هم توجه نداشتن و نهادینه نشدن شایسته سالاری انگیزه تشکیل چنین گروههایی را در سازمانها تشدید می‌کند. در ادامه به نظر می‌رسد شرح حال یک نمونه به تبیین بیشتر موارد مطرح شده در بالا کمک کند. در شرکت فرضی X که زیر شاخه ای از شرکت مادر آن در شهر Y می‌باشد به ترتیب هیئت مدیره، مدیر عامل، منشی مدیر عامل، مدیران بخش تحقیق و توسعه (R&D)، تولید، فروش، و مالی انجام وظیفه می‌کنند. هر کدام از این بخشها به زیر مجموعه ای تقسیم می‌شوند. برای نمونه در بخش R&D بخش بازاریابی و آزمایشگاه، آمار و ارقام، ارتباط با مشتری قرار دارد. ساختاری که پیش از این از نظر شما گذشت ساختار رسمی سازمان و به تبع آن گروههای رسمی را شامل می‌شوند. اما از سوی دیگر کارمندان آذری شرکت که منشی مدیر عامل، سرپرست حسابداری، تعدادی دیگر از کارمندان بخشهای مختلف را تشکیل می‌دهند دارای یک هیئت مذهبی هستند که در ماه یک روز را در خانه یکی از اعضا تشکیل جلسه می‌دهند. تجربه نشان داده است که کارمندانی که به این گروه تعلق دارند زودتر از دیگر کارمندان ارتقاء هم رده خود پیدا می‌کنند. از طرفی دیگر خبر مربوط به باز خرید گروهی از کارکنان بخش انبار شرکت را قبل از بخشنامه شدن آن کارکنان انبار شرکت خبر دار می‌شوند. علت آن ارتباط غیر رسمی منشی مدیر عامل با کارمندان بخش حسابداری و ارتباط کارمندان حسابداری با بخش انبار است. همچنین مدیر عامل شرکت به علت داشتن رابطه دوستانه با یکی از اعضای هیئت مدیره در شعبه اصلی زودتر از شعبه های دیگر از طرح جدید ارتقاء شغلی خبر دار می‌شود. با مطالعه این نوشته شاید این فکر به ذهن شما خطور کند که آنچه از منظر شما گذشت بیشتر به تعریف و توجه موضوع ارتباطات سازمانی مرتبط باشد تا جایگاه گروهها در سازمان اما واقعیت آن است که جدا دانستن دو مقوله ارتباطات سازمانی چه نوع رسمی و چه نوع غیر رسمی آن با مبحث گروه و تعاریف آن در سازمان امر صحیحی نمی‌باشد و باعث عدم شناخت کافی از هر دو مقوله می‌شود. [۱] - در لغت به معنای رسمی، اداری و صوری می‌باشد. و در برابر آن غیر رسمی قرار دارد که اشاره به حرکت در مسیر های تعریف شده در سازمان دارد. <http://irmanagement.blogfa.com/post-22.aspx>

انتخاب اعضای گروه؛ هماهنگی یا گوناگونی

؟عسل آغاز

چکیدهدر دو دهه اخیر، سازمانها به طور معنا داری تغییر کرده اند و برای بقا در بازارهای جهانی رقابت می‌کنند. یکی از قابل توجه ترین این تغییرات، تغییر از سمت کار به صورت انفرادی به کار بر مبنای تیم است. از آنجایی که این سازمانها با فشارهای ثابتی جهت تطبیق مستمر با محیطهای تجاری مواجهند، جهت پاسخگویی به این فشارها تیم های کاری می‌توانند موثر واقع شوند. از این رو، چگونگی انتخاب اعضای تیم ها امری درخور توجه است. تناسب «فرد-گروه» به معنای تناسب بین فرد تازه استخدام شده و گروه کاری است. با عنایت به اهمیت نحوه انتخاب اعضای این تیم‌ها، این مقاله بر آن است تا مشخص کند که در فرایند انتخاب اعضای گروه باید ویژگی تناسب اعضا با یکدیگر را مورد توجه قرار داد. این ویژگی تناسب از دو بعد فرهنگی (تناسب فرهنگی اعضای گروه با یکدیگر) و بعد شخصیتی (تناسب شخصیتی اعضای گروه با یکدیگر) مورد بحث قرار خواهد گرفت. مقدمهدر دو دهه اخیر، سازمانها به طور معنا داری تغییر کرده اند. سازمانهایی که دارای ویژگیهای عدم تمرکز و جهانی شدن، هستند و توسط تکنولوژی اطلاعاتی و رهبری مبتنی بر تیم کارشان را تسهیل می‌کنند. یکی از قابل توجه ترین این تغییرات، تغییر از سمت کار به صورت انفرادی به کارهای با مبنای تیمی می‌باشد (آندرسون و برج، ۲۰۰۳). هنگامی که تیم ها موفق باشند، دارای توان بالقوه جهت ارائه بسیاری از مزیتها همانند انعطاف پذیری و خلاقیت فراینده هستند و چنانچه با شکست مواجه شوند، منابع قابل توجهی را تلف کرده اند. از این رو، سازمانها باید به حداکثر کردن احتمال موفقیت تیم‌ها توجه کنند. یکی از ساده ترین راههای انجام این امر، تمرکز بر اعضای تیم است. در واقع موفقیت یک تیم موقوف به داشتن ترکیب بهینه از افرادی است که در همکاری با یکدیگر توانا باشند. (کیچوک و ویسنر، ۱۹۹۸). باتوجه به این موضوع چگونگی انتخاب پرسنل برای این تیم ها امری درخور توجه است که نیازمند تحقیقات بیشتر پژوهشگران و متخصصان منابع انسانی است. در این مقاله پس از مروری بر ادبیات تناسب فرد با گروه، تفاوتهای این نوع تناسب، با تناسب فرد - شغل و تناسب فرد - سازمان بیان می‌شود و سپس تناسب فرد - گروه از دو بعد فرهنگی و شخصیتی مورد بررسی قرار می‌گیرد. تناسب فرد-گروه تناسب فرد-گروه به معنای تناسب

بین فرد تازه استخدام شده و گروه کاری (جانسون، ووربل، ۲۰۰۱)، تشابه شخصیتی اعضای گروه یا دارا بودن مهارت‌های بین فردی موثر برای همکاری و ارتباطات موثر با سایر اعضای گروه است (شین، ۲۰۰۴). بسیار مهم است که اعضای یک گروه جدید یا گروهی که از پیش وجود داشته است، صفات مناسبی جهت کار کردن اثر بخش یا یکدیگر داشته باشند. این نوع تناسب بر اساس ایده ای است که بسیاری از جایگاه‌های استخدامی نیازمند تعاملات بین فردی اعضای گروه است. تعاملات بین فردی ممکن است در برخی سازمانها بسیار حیاتی تر از مهارت‌های فنی شغلی در ارزیابی عملکرد کارکنان قلمداد شود. (جانسون ووربل، ۲۰۰۱) اگرچه تحقیقات اندکی در زمینه اثر تناسب فرد با گروه بر نتایج فردی وجود دارد، شواهد تجربی عموماً رابطه مثبت میان این دو را نشان می دهد. مطالعات همچنین اثر تناسب فرد با گروه را بر عملکرد شغلی افراد نشان می دهد. (شین، ۲۰۰۴) تناسب میان فرد تازه استخدام شده و گروه کاری بر اساس دو نوع تناسب جایگزین و مکمل صورت می گیرد. تناسب جایگزین در هنگامی که فرد تازه استخدام شده صفاتی مشابه با سایر اعضای گروه دارد رخ می دهد. برای ایجاد تعاملات بین فردی اثر بخش در اعضای گروه مهم است که آنها در اعتقادات و ارزشهای معینی سهیم باشند. در این حالت، این ارزشها و باورها هنجارهای حیاتی گروه را می سازند. تحقیقات نشان می دهند کسانی که هنجارهای گروهی را می پذیرند احتمالاً نگرشهای کاری مثبت تری نسبت به کسانی که هنجارهای گروهی را قبول نکنند نشان می دهند. تناسب مکمل هنگامی رخ می دهد که فرد تازه استخدام شده صفات یا ویژگیهای متمایزی دارد که ویژگیهای سایر اعضای گروه را کامل کرده یا از آن حمایت می کند. از آنجایی که کلیه اعضای گروه برخی قوتها و کمبودهای شخصی دارند، هنگامی که کمبودهای یک عضو تیم با قوت‌های سایر اعضا کامل شود، عملکرد گروه بهبود می یابد. این نوع تناسب بیشتر با تواناییهای افراد جهت کمک به پویاییهای گروهی سروکار دارد تا کمک به جنبه های فنی شغل. در ادبیات سازمانی تناسب مکمل ممکن است کمتر از تناسب جایگزین مورد توجه قرار گرفته باشد. در حالی که به همان اندازه مهم است. زیرا عملکرد گروه در هنگامی که منابع انسانی گوناگون گرد هم می آیند افزایش می یابد. به طور خلاصه در هنگام انتخاب پرسنل جهت کارکردن در گروه، مهم است که هر دو نوع تناسب فرد-گروه مورد توجه قرار گیرد. حضور یکی بدون دیگری احتمالاً منجر به ناکارایی گروه می شود. (جانسون و ووربل، ۲۰۰۱) تفاوتها تناسب فرد-گروه از تناسب فرد - سازمان و فرد - شغل متمایز است. اگر چه هر سه نوع این تناسبها احتمالاً بر روی انگیزش کارکنان و اثر بخش سازمان اثر می گذارند، هر کدام به شیوه ای متفاوت عمل می کنند. تناسب فرد- شغل تعریفی تناسب فرد - شغل با یافتن تناسب میان مهارتها، دانش و تواناییهای مورد نیاز جهت انجام جنبه‌های نسبتاً ایستای شغل و افرادی که این تواناییها را دارند سروکار دارد. تحلیل شغلهای سستی مبنایی برای ارزیابی این تناسب است. (جانسون ووربل، ۲۰۰۱) طبق تعریف دیگر چنانچه فردی تواناییهای لازم جهت انجام وظایف را به طور موثر داشته باشد در این صورت تناسب شغل - فرد به خوبی وجود خواهد داشت. (کلبرت، ۲۰۰۲) این تناسب بر مبنای اینکه آیا تقاضای مهارتهایی که متصدیان شغل فعلی فاقد آن هستند را دارد یا خیر تعریف می شود. (جنسن و کریستف براون، ۱۹۹۸) تناسب فرد- گروه‌تناسب فرد - گروه احتمالاً بر اثر بخشی سازمانی از طریق ارتقای همکاری و کارگروهی اثر می گذارد. (جانسون ووربل، ۲۰۰۱) به دلیل اینکه مشاغل به ندرت در انزوا انجام می شوند، در سازمانها تیم های کاری به وجود می آیند. هنگامی که فرد با همکاریانش سازگار باشد، تناسب فرد - گروه به خوبی ایجاد می شود. (کلبرت، ۲۰۰۲) تناسب فرد- سازمان تناسب فرد- سازمان در سطح تحلیل سازمانی اعمال می شود و تناسب میان کارمند و فرهنگ سازمانی را مورد توجه قرار می دهد و با فرایند اجتماعی کردن سازمانی سروکار دارد. (جانسون ووربل، ۲۰۰۱) تناسب فرد- سازمان در هنگامی که افراد در این ارزشها مشترک باشند ایجاد می شود. (کلبرت، ۲۰۰۲) به طور ایده آل، هر سه نوع تناسب مهم هستند. سازمان باید تلاش کند تا بر هر سه نوع تناسب با در نظر گرفتن اینکه هر کدام چقدر بر انگیزش کارکنان و اثر بخشی سازمانی اثر می گذارند تأکید کند. (جانسون ووربل، ۲۰۰۱) محققان تأکید می کنند که جنبه های گوناگون تناسب در مراحل مختلف استخدام تأثیر مهمی دارد. (کلبرت، ۲۰۰۲) روی هم رفته، یافته ها نشان می دهند که تناسب فرد با سازمان، تناسب فرد با گروه، تناسب فرد با شغل، دارای رابطه مثبتی با عملکرد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی و دارای رابطه منفی با ترک خدمت است. (شین، ۲۰۰۴) با توجه به مباحثی که راجع به انواع تناسب مطرح شد، حال سعی می شود تا به این سوالات پاسخ داده شود: آیا در فرایند انتخاب اعضای گروه باید ویژگی تناسب اعضا با یکدیگر را مدنظر قرار داد؟ آیا اعضا باید با یکدیگر تناسب فرهنگی داشته باشند؟ آیا تناسب شخصیتی اعضا را باید مدنظر قرار داد؟ برای پاسخ دادن به این سوالات به دو بحث تنوع فرهنگی در گروه و ویژگیهای شخصیتی اعضای گروه اشاره می شود. تنوع فرهنگی در گروه فرهنگ، نقش مهمی در ادراک همبستگی گروه ایفا می کند. برخی تحقیقات گذشته نشان می دادند که تیمهای شامل اعضا با فرهنگهای گوناگون، همبستگی کمتری نسبت به گروهها با فرهنگ متجانس دارند. چنین یافته هایی در پرتو تئوری شباهت است که بیان می دارد انسانها بیشتر به طرف کسانی جذب می شوند که شبیه به آنها باشند. (درووری و رایت، ۲۰۰۳) در تحقیق دیگری، تعامل فرایند و عملکرد گروهها با اعضای که دارای فرهنگ متجانس و اعضای که دارای فرهنگ نامتجانس بودند در ۱۷ هفته مورد مطالعه قرار گرفته است. در ابتدا، گروههای متجانس در هر دو بعد اثربخشی فرایند و عملکرد نمره بالاتری کسب کردند. در طی زمان هر دو نوع گروه در فرایند و عملکرد کلی بهبود نشان دادند و تفاوت‌های میان گروهها به هم نزدیک شد. در هفته هفدهم، هیچ تفاوتی در فرایند و عملکرد کلی مشاهده نشد، اما گروههای نامتجانس در دومورد نمره بالاتری کسب کردند. (کومار، مایکلسن و واتسون، ۱۹۹۳) ویژگیهای شخصیتی اعضا گروه ویژگیهای شخصیتی، خصوصیات نسبتاً پایداری هستند که به آسانی توسط مداخلاتی نظیر آموزش رفتار، تغییر نمی کنند. شواهد اخیر در ادبیات انتخاب افراد که متغیرهای شخصیت را با عملکرد شغلی افراد مرتبط می داند، بیان می دارد که شخصیت اعضای تیم ممکن است در انتخاب اعضای معیاری مفید باشد. استفاده از شخصیت در قلمرو انتخاب اعضای تیم پیچیده تر از استفاده ساده از آن به عنوان یک معیار پیش بینی کننده جهت عملکرد شغلی افراد است. نه تنها شخصیت اعضای تیم باید با تقاضاهای وظیفه تناسب داشته باشد، افراد تیم و بنابراین شخصیتشان باید با هم سازگار باشد. در یک تیم، سازگاری در شخصیت اعضای گروه یک عامل مساعدت کننده در بهره وری است. همچنین می توان گفت که در سطح تیم، یک رابطه جبران کننده میان عوامل شخصیت و عملکرد بعدی تیم وجود دارد. این بدان معناست که چنانچه یک عامل شخصیتی به طور مثبتی با الزامات وظیفه در ارتباط باشد، نمرات پایین برخی افراد در یک عامل می تواند با نمرات بالای سایر اعضای گروه در همان عامل جبران شود. البته مطالعاتی که به عدم تجانس شخصیت اعضای تیم بر حسب عملکرد بعدی شغل توجه می کنند، نتایج متضادی را ارائه داده اند. یک خط فکری این است که ترکیبی از انواع شخصیت جهت بهینه کردن عملکرد تیم به خصوص در هنگامی که ویژگیهای شغلی متنوع است لازم می نماید. نظر دیگر این است که ویژگیهای عدم تجانس افراد تیم، زمینه های پرورش تعارضات میان فردی را ایجاد می کنند. در واقع افراد در گروههای نامتجانس ممکن است بخواهند به گروههای سازگارتری منتقل شوند. به طور کلی می توان گفت عدم تجانس ممکن است برای برخی وظایف و نه همه وظایف مفید باشد. در حالی که تجانس در سایر عوامل ممکن است برای اطمینان یافتن از وجود هماهنگی و بهره وری تیم لازم باشد. (کیچوک و ویسز، ۱۹۹۸) نتیجه گیری در مورد تناسب فرهنگی اعضای تیم می توان گفت، وجود این نوع تناسب میان اعضای یک تیم می تواند منجر به کارایی شود و از تعارض و ناهماهنگیهای حاصل از تفاوت‌های فرهنگی جلوگیری کند. شباهت میان

ارزشها، شخصیت و اهداف و دارا بودن مهارت‌های بین فردی میان اعضای گروه برای همکاری و ارتباطات با سایر اعضای گروه ضروری است. (شین، ۲۰۰۴) مسلماً افراد با ارزشها و نگرشهای مشابه تمایل بیشتری به کار با یکدیگر دارند. اما چنانچه اعضای تیم‌های کاری ارزشهای گوناگونی داشته باشند، تنها از طریق یک مدیریت فرهنگی بسیار قوی می‌توان گروهی یکپارچه ایجاد کرد که این امر خود بسیار زمان‌بر است. بنابراین وظیفه مدیریت منابع انسانی است که از همان ابتدا در امر انتخاب پرسنل عامل تناسب فرهنگی را مدنظر قرار دهد. در مورد تناسب شخصیتی اعضای گروه می‌توان گفت، از آنجایی که شخصیت افراد خصوصیات نسبتاً پایداری است که به راحتی تغییر نمی‌کند، انتخاب اعضای یک گروه با توجه به تناسب شخصیتی با یکدیگر امری درخور توجه است. این تناسب به معنای عین هم بودن نیست. بلکه منظور سازگاری شخصیت کارکنان با یکدیگر است. البته باید خاطر نشان کرد که گاهی اوقات افراد صفات یا ویژگی‌های متمایزی دارند که ویژگی‌های سایر اعضای گروه را کامل کرده یا از آن حمایت می‌کند. از آنجایی که کلیه اعضای گروه برخی قوتها و کمبودهای شخصی دارند، هنگامی که کمبودهای یک عضو تیم با قوت‌های سایر اعضا کامل شود عملکرد گروه افزایش می‌یابد که این همان تناسب مکمل می‌باشد.

منابع

Anderson.N,Burch.G.J,"Measuring person-team fit :development and validation of the ۱-۲ team selection inventory" Journal of managerial psychology,vol ۱۹,No ۴,pp ۴۰۶-۴۲۶ ۲۰۰۳.
Colbert.A.E, "A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs,groups and organizations" Journal of applied psychology,vol ۸۷,No ۵,pp ۹۸۵-۹۹۳, ۲۰۰۲.
Drewery.G,Wright.N, "Cohesion among culturally heterogeneous groups" The journal of (American academy of buisness,vol ۲,issue ۱,pp ۶۶-۷۲ ۲۰۰۲).

*تدبیر

ساختن یک تیم موفق؛ تلفیق تفاوتها

محمد صدری‌نیا

چکیده: ضرورت تشکیل تیم‌ها و کارگروهی در سازمانها اهمیت مطالعات بر روی مقوله کار تیمی را آشکار می‌سازد. از آنجایی که ایجاد هماهنگی و دستیابی به یک ترکیب بهینه از افراد می‌تواند به عملکرد بالایی تیمی منجر شود، این مقاله با تمرکز بر این مسئله با استفاده از ابزار «تیم‌مای مایزر- بریگز» (MBTI) بیان می‌کند که این ابزار نیز از روشهای ارزیابی شخصیتی است و از تئوری یونگ سرچشمه می‌گیرد. در واقع به کمک این ابزار می‌توان ترجیحات افراد در مورد مفاهیم زندگی را بررسی کرد. در نهایت این ترجیحات به تفاوت در یادگیری، برقراری ارتباطات، مدیریت تضاد و روابط منجر می‌شود. (ترجیحات بیان شده توسط این ابزار برگرفته از فرایندهای روانی انسانی است) مقدمیهافتن راه‌حلهای خلاق و جدید برای مسائل پیچیده سازمانهای امروز، هر روز دشوارتر می‌شود. افراد و بخشهای سازمانها دیگر به تنهایی قادر به حل مشکلات فرا-رو نیستند. ضرورت تشکیل تیم‌ها و کارگروهی در سازمانها اهمیت مطالعه بر روی مقوله کار تیمی را آشکار می‌سازد. (Raymond , ۲۰۰۵) تیم‌ها اغلب از افرادی با شخصیتها و رفتارهای متفاوت تشکیل شده‌اند و گاه تخصص این افراد نیز متفاوت است. شاید ایجاد هماهنگی و دستیابی به یک ترکیب بهینه از افراد بتواند به عملکرد بالایی تیمی منجر شود. در این تحقیق سعی شده است با بهره‌گیری از برخی مفاهیم، ویژگیهای یک تیم ایده‌آل مطرح شود. بیان مسئله‌چرا در قرن بیستم پس از طی زمانی دراز از آغاز پیدایش انسان، هنوز جنگ و جنایت از امور روزمره وعادی است. هر روز در روزنامه‌ها، تلویزیون و دیگر وسائل اطلاع‌رسانی، همیشه و همه جا این اخبار دیده می‌شود و این اخبار آنقدر عادی شده‌اند که هر روز منتظر شنیدن آنها هستیم. کارل یونگ (۱۹۶۱-۱۸۷۵)، دوست صمیمی فروید و بنیانگذار روانشناسی تحلیلی است. او معتقد بود، شخصیت علاوه بر گذشته به وسیله آینده نیز شکل می‌گیرد و تاکید بیشتری بر ناهشیاری داشت. قسمت اعظم ادراک هشیار و واکنش نسبت به جهان پیرامون ما به وسیله نگرشهای برونگرایی و درونگرایی تعیین می‌شود. درونگراها تا حدودی گوشه‌گیرند، اغلب خجالتی‌اند و به خود تمرکز دارند. برونگراها پذیرا تر، مردم‌آمو تر و از لحاظ اجتماعی پرخاشگر ترند. یونگ در ادامه کارکردهای روانشناختی را مطرح کرد که در چهار کارکرد فکری، احساسی، حسی (تجربی)، و شهودی بیان شد: ۱- تیپ فکری برونگرا؛ ۲- تیپ احساسی برونگرا؛ ۳- تیپ حسی برونگرا؛ ۴- تیپ شهودی برونگرا؛ ۵- تیپ فکری برونگرا؛ ۶- تیپ احساسی برونگرا؛ ۷- تیپ حسی برونگرا؛ ۸- تیپ شهودی برونگرا. ابزار مایزر- بریگز یک ابزار برای ارزیابی شخصیت است که در حال حاضر استفاده از آن بسیار متداول شده است. سالانه بین ۳ تا ۵ میلیون نفر در جهان توسط این ابزار خود-سنجی، مورد سنجش قرار می‌گیرند که گاه به صورت کامپیوتری نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. این ابزار به صورت گسترده‌ای برای سنجش اعتبار و روایی آزمایش شده و می‌توان گفت که به صورت گسترده‌ای توسط افراد غیر روانشناس نیز، استفاده شده است و در عالم تجارت نیز از آن استفاده وسیعی به‌عمل می‌آید. (Murray , ۱۹۹۰) این ابزار برای تفکیک افراد نیست، بلکه تنها ابزاری است که اجازه می‌دهد ترجیحات افراد در مورد مفاهیم زندگی فهمیده شود. این ترجیحات در نهایت به تفاوت در یادگیری، اشکال ارتباط، مدیریت تضاد و روابط منجر می‌شود. این ابزار روانشناختی، یک ابزار خود-سنجی و پرسشنامه‌ای بسته شامل ۱۶۰ تا ۱۱۰ پرسش است که ترجیحات افراد را با ۱۶ گروه شخصیتی بیان می‌دارد. (رایبتر، ۱۹۹۵) این تیپ‌ها به صورت ویژگی‌هایی دو قطبی و متضاد بیان می‌شوند. افراد با توجه به نظریه تیپ شخصیتی از یکی از ۴ حالت زیر در رفتار خود استفاده می‌کنند: ۱- چگونه یک شخص انرژی می‌گیرد؟ از طریق برونگرایی (E) در مقابل درونگرایی (I)؛ ۲- چه اطلاعاتی را فرد دریافت می‌کند؟ از طریق حس‌گرایی (S) در مقابل شهود‌گرایی (N)؛ ۳- چگونه یک فرد تصمیم می‌گیرد؟ تفکری (T) در مقابل احساسی (F)؛ ۴- سبک زندگی که فرد می‌پذیرد: قاطعیت (J) در مقابل انعطاف‌پذیری (P). برای راحتی و مشاهده روابط میان تیپ‌های شخصیتی، آنها را به صورتی که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، نشان می‌دهیم. هر کدام از این حالتها به صورت اختصاری بیان شده‌اند. (Jessup , ۲۰۰۲) اندیشمندان بیان می‌دارند تنوع تیپ‌های روانشناختی باعث عملکرد موفق گروه می‌شود. آنها بیان می‌دارند که یک تیم متنوع از لحاظ روانشناختی اگرچه ممکن است دیرتر یک پروژه را تکمیل کند، اما نتیجه نهایی همیشه بهتر خواهد بود. اینکه چگونه تیپ‌های متضاد به فرایند گروهی کمک می‌کنند را می‌توان به صورت زیر بیان کرد: برونگراها (E) امکان برقراری ارتباط بین افراد گروه را به وجود می‌آورند، درحالی‌که درونگراها (I)، عکس‌العمل درونی بخشهای گروه را نشان می‌دهند. حس‌گرها (S)، حقایق و سؤالات فنی را مطرح می‌کنند، درحالی‌که شهودگرها (N) احتمالات جدید را حدس می‌زنند. تفکرگرها (T) یک تحلیل منطقی از موقعیت تصمیم‌گیری ارائه می‌دهند. درحالی‌که احساسی‌ها (F) نشانه‌های اینکه احساسات اعضای دیگر گروه یا مشتریان چگونه تحت تأثیر قرار می‌گیرد را بروز می‌دهند. افراد قاطع (J) تیم را از روی برنامه زمانی تعیین شده جلو می‌برند، درحالی‌که افراد منعطف و پذیرا (P) به تیم، در نظر گرفتن راه‌حلهای دیگر را گوشزد

می‌کنند. کراجر و توسن و دیگر محققان (MBIT) بیان می‌دارند که مدیران اجرایی، (ESTJ)ها هستند، در حالی که رهبران ذاتی، (ENTJ)ها هستند. موفقیت هر یک از این تیپ‌ها بستگی به نوع شرایط دارد. در یک شرایط پیچیده، راه حل خلاقانه مورد نیاز است، بنابراین، (ENTJ) مناسب به نظر می‌رسد و اگر شرایط نرمال و روزمره باشد، (ESTJ) مطلوبتر است. (Spiegel & Torres, 2001) در یک مطالعه با استفاده از MBTI که بر روی دانشجویان دانشگاه به عمل آمد، مشخص شد که علاقه شغلی آنها تا اندازه زیادی با تیپ‌های روانشناختی یونگ ارتباط داشته است. درونگراها علاقه زیادی به مشاغلی داشتند که مستلزم تعامل‌های نزدیکی با سایر افراد نبود، مانند مشاغل فنی و علمی، برونگراها بیشتر به مشاغلی علاقه‌مند بودند که سطوح بالایی از تعامل اجتماعی را فراهم می‌کردند، مانند فروشندگی و روابط عمومی. جدول (۲) بعد شازده ترکیب تیپ شخصیتی افراد و مشاغل مرتبط با آنها را نشان می‌دهد. در نهایت می‌توان گفت که تئوری تیپ شخصیت و ابزار (MBTI) به ما در درک بهتر نقاط قوت و ضعف افراد کمک می‌کند و تاثیر این عوامل را در تشکیل تیم‌ها و توسعه آنها نمی‌توان نادیده گرفت. افراد با تیپ‌های ترجیحی متفاوت، عملکردهای متفاوتی در گروه با تیم خواهند داشت و گاه سرنوشت یک تیم به عملکرد برخی افراد وابسته می‌شود. در ادامه سعی شده است این تأثیر با بهره‌گیری از یک الگو نشان داده شود. اگر چه عواملی که باعث موفقیت یک تیم می‌شود بسیار زیاد است، اما برخی موارد تأثیر بیشتری دارند. ناکارایی تیم‌ها ممکن است محصول ترکیب نامناسب افراد تیم باشد. مهمترین قدم (قبل از هر اقدامی) ساختن تیم است؛ تیمی که موفقیت آن تقریباً قطعی باشد. معمولاً موارد زیادی هستند که پویایی گروهی را مختل می‌کند و باعث ناکارایی تیم می‌شود. هر چه سازمانها بیشتر به مفهوم کار تیمی تأکید می‌کنند، بیشتر باید به این موضوع توجه شود که چگونه افراد مختلف در تیم با یکدیگر تعامل دارند. (Torres, 2001) و اثر بخشی یک تیم ایده‌آل باید دارای استعداد و دانش متنوع باشند، در حالی که براحتی بتوانند بدون بروز هیچ مشکلی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. الگوهای متنوعی برای تیم‌های اثر بخش ارائه شده، در این تحقیق از الگوی مطرح شده توسط کراجر و توسن (Kroeger & Thuesen, 1992) برای تیم‌های توسعه سیستم‌های اطلاعاتی (IS) استفاده شده است. تیم‌های (IS) به خاطر پیچیده بودن فرایند طراحی سیستم‌های اطلاعاتی و بهره‌گیری از اعضای بخشهای مختلف سازمان مورد مناسبی برای بررسی است و شاید بتوان نتایج این مقاله را به تیم‌های دیگر نیز تسری داد. از الگوهای رایج در رویکرد تیمی می‌توان به الگوی طراحی کاربرد مشترک، اشاره کرد. این الگو، زمان طراحی سیستم را کوتاه می‌کند، در حالی که نتایج جامع و با کیفیت بالایی ارائه می‌دهد. (Kroeger & Thuesen, 1992). به عنوان مثال یک تیم با طراحی کاربرد مشترک که برای طراحی سیستم‌های حسابداری، تشکیل شده است شامل حسابداران و همچنین متخصصان کامپیوتر است. در الگوی طراحی کاربرد مشترک، سه عامل تحت تأثیر تفاوت‌های افراد قرار می‌گیرد: رهبری اثر بخش، ارتباطات درون تیم و انسجام گروه. تقریباً تمام عوامل به افراد درگیر در تیم بستگی دارد. رهبر تأثیر گذار یکی از عوامل مهم در موفقیت تیم است. رهبر بدون تأثیر، بهره‌وری تیم را از بین خواهد برد. یک رهبر با دانش و جسور بایستی بتواند سطوح متفاوتی از عملکرد و مدیریت را ارائه کند. باید بتواند جلسات تیم را کنترل کند و تقریباً همه افراد را در مذاکره شرکت دهد تا به یک نتیجه قابل قبول دست یابد. (Bradley, et al, 1997). اغلب یافتن رهبر خوب، کار سختی است. هر کسی ترکیب مناسبی از توانایی تکنیکی و شخصیتی مناسب را ندارد. علاوه بر این رهبر بایستی بتواند تیم را اداره و سریعاً تعارضها را حل کند. (Spiegel & Torres, 2001) ارتباطات درون تیم عامل دیگری است که موفقیت تیم را تحت تأثیر قرار می‌دهد و مشکلات در این زمینه می‌تواند به صورت‌های مختلفی بروز نماید. انسجام تیمی، هم به عنوان یک جزء جدا نشدنی از اثربخشی تیم است. در یک تیم منسجم، روح با یکدیگر بودن و پشتیبانی از یکدیگر را بوضوح می‌توان دید. این انسجام به اعضای تیم در حل سریع تضادها یاری می‌نماید. هر اندازه سطح انسجام تیم بالاتر رود، گروه روش یکسانی را می‌پذیرد. (Huber, 2002) تنوع شخصیتی اعضای تیم، چهارمین عامل موفقیت است. تعدادی از تحقیقات تأثیر تنوع تیم در عملکرد گروهی موفق را نشان داده‌اند. عموماً این تحقیقات بیان می‌دارند که در مسائل پیچیده، تیم‌هایی با افراد مختلف و تواناییهای متفاوت دانشی و تکنیکی، اثر بیشتر از تیم‌هایی هستند که تقریباً در این جنبه‌ها یکسان هستند. (Bradley, et al, 1997). افراد مشخصی، رهبران ذاتی می‌شوند در حالی که دیگران ترجیح می‌دهند نقش پیروان را ایفا کنند. برخی افراد، سخنگوهای ذاتی هستند، در حالی که دیگران از بیان درونیاتشان عاجزند. هر شخص به هر حال، می‌تواند تأثیر مثبتی بر اثربخشی کلی تیم داشته باشد، اما همیشه باید یک تعادل بین تیپ‌های شخصیتی برقرار شود. (Jessup 2002). عموماً بهترین رهبرها یا (ESTJ) هستند یا (ENTJ). بسته به موقعیت مورد نظر، اگر نیاز به یافتن راه‌حلهای خلاق و به کارگیری تکنولوژی جدید نباشد و مسائل ساختار یافته و سراسر باشند، رهبر تیم‌هایی جدید در حل مسائل دانش‌ناشته باشد و مسائل به آسانی درک نشوند، رهبر شهودگرا (ENTJ) گزینه مناسبی است. برونگراها طبیعتاً راحت‌تر از درونگراها ارتباط برقرار می‌کنند. حس گراها بیشتر از شهودگراها و تفکرگراها بیشتر از احساسی‌ها می‌توانند ارتباط برقرار کنند. برونگراها سخنگوهای ذاتی هستند اما حقیقت این است که تعدادی زیادی از برونگراها نمی‌توانند در یک تیم باشند، چون آنها با بیان زیاد از حد عقاید خودشان، تیم را دچار تشنج می‌کنند. افراد حس‌گرا حقایق را دریافت می‌کنند و براحتی می‌توانند آنها را به صورت سازمان‌یافته با دیگر اعضای تیم در میان بگذارند. (Bradley, et al, 1997) یک تیم اثربخش باید ترکیب سالمی از افراد برونگرا داشته باشد تا بتواند ارتباطات درون تیمی کافی برقرار کند. انسجام تیم تحت تأثیر تفکرگراها در مقابل احساسی‌ها است. اعضای تفکرگرا تیم به خاطر بافشاری در بیان قضاوت‌هایشان، اغلب اعضای حساس گروه را مورد هجوم قرار می‌دهند و فشار خاصی را در احساسات گروهی ایجاد می‌کنند. اعضای احساسی برعکس، بخوبی از روحیه کارگروهی آگاه هستند و تمامی سعی‌شان در این است که هارمونی تیم بهم نخورد. انسجام تیمی، وجود تعارض را انکار نمی‌کند، زیرا تضاد است که به قضاوت ایده‌ها کمک می‌کند. یک تیم منسجم تیمی است که قادر است تضادها را به نحوی که تفرقه‌های طولانی ایجاد نکند، حل کند و به هم افزایی که نتیجه کار تیمی است، نائل شود. معمولاً تیم‌های متجانس، زودتر به نتیجه می‌رسند، اما همیشه راه‌حلهای آنها، مانند راه‌حلهای تیم‌های غیرمتجانس خلاقانه و نوآورانه نیست. هر تیمی باید ترکیب بهینه‌ای از افراد را داشته باشد که این ترکیب بسته به شرایط و نوع مسائل پیش روی تیم‌ها متفاوت است. نتیجه گیرشاید الگویی که در بالا اشاره شد خیلی ایده‌آل و آرمانی به نظر برسد و نتوان هر تیمی را با رویکرد بالا تجزیه و تحلیل کرد. اما الگوی بالا یک چارچوب استاندارد برای تیم‌هاست که می‌توانند از آنها برای ارزیابی خودشان استفاده ببرند. به کارگیری ابزار (MBTI) در کنار سایر تحلیل‌ها و ابزارهای ارزیابی عملکرد، به ما در درک بهتر افراد و عملکرد تیمی کمک کرده است. بر مبنای تجزیه و تحلیل ارائه شده در این مقاله، می‌توان گفت که ترکیب شخصیتی افراد تیم، نقش مهمی در تفاوت عملکردی تیم‌ها دارد. تنوع و تعادل در افراد، عامل ضروری برای ایجاد عملکرد موفق تیمی است. سازمانهایی که می‌خواهند تیم‌های اثر بخش داشته باشند، باید روی ترکیب افراد کار کنند و به افراد تیم در درک رفتارهای خودشان و رفتارهای اعضای دیگر یاری رسانند. در پایان باید گفت، اگرچه (MBTI) ترجیحات شخصیت افراد را مشخص می‌کند، اما اینطور نیست که این ترجیحات تغییر پیدا نکنند، بلکه افراد می‌توانند با کسب

آموزشهایی خاص، از یک نوع شخصیت غالب خارج شوند و به حالت مکمل آن در بیایند. نکته مثبت MBTI این است که نقاط قوت و ضعف افراد را در شرایط مختلف مشخص می‌کند و به آنها در تلاش برای تغییر و بهبود آنها کمک می‌کند. منابع: ۱- Bradley, John H. And Frederic J. Hebert, "The Effect Of Personality Type On Team Performance", Journal Of Management Development, Vol. ۱۶ No. ۵, ۱۹۹۷. ۲- Briggs Myers, I. Introduction To Type (۵th Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. ۳- Jessup, Carol M. "Applying Psychological Type And Gift Differing To Organizational Change", Journal Of Organizational Change Management, Vol ۱۵, No ۵, ۲۰۰۲. ۴- Prem, Kathy, "Myers-Briggs Personality Type Briggs Personality Type Indicator - MBTI", Engineering Career Services Engineering Career Services university Of Wisconsin University Of Wisconsin-Madison Madison. ۵- Raymond, William, "Building A Successful Team", The Project Network Newsletter, October ۲۰۰۵. ۶- Spiegel & Torres, Type Deions Are Directly From www.knowyourtype.com, ۲۰۰۲.

کار گروهی شروع کار آفرینی

حمید میرزاآقایی یکی از معیارهایی که کشورهای توسعه یافته را از کشورهای در حال توسعه مجزا می‌کند، فرهنگ گروهی کار کردن است در کشورهای توسعه یافته افراد علاقه‌ی به فعالیت‌های گروهی ندارند و همین امر سبب می‌شود علاوه بر صرف انرژی بیشتر، کارها با کیفیت پایین‌ترین انجام پذیرد. اصولاً جهت رسیدن به یک جامعه کارآفرین رشد فعالیت‌های گروهی نیز ضروری است و بدون چنین ویژگی کارآفرینی در جامعه فراگیر نخواهد شد. شرکت مایکروسافت جهت تهیه متن برنامه ویندوز ۲۰۰۳ از پنج هزار برنامه نویس کمک گرفت به گونه‌ی که این تعداد افراد در یک کار گروهی موفق به طراحی این برنامه شدند. مهندس از طراحی و تولید این برنامه باید از هماهنگی و همبستگی‌های گروهی لازم برای رسیدن به این هدف نام برد. حال ما با این سوال روبرو خواهیم بود که چگونه باید یک گروه کاری موفق را سازماندهی کنیم و چه شرایط فرهنگی باید بر این گروه حاکم شود تا بتواند به اهداف مورد نظر خود دست یابد. برای رسیدن به این هدف باید از قدم‌های کوچک آغاز کرد تا در نهایت با کسب تجربیات لازم بتوان به تشکیل گروه‌های بزرگتر اقدام نمود. گروه‌های بزرگتری که بتوانند زمینه‌ساز تحول در جامعه باشند. در این مقاله تلاش می‌شود فرصتی برای اندیشیدن در این خصوص پدید آید. رشد و بسط فرهنگ گروهی کار کردن نیازمند انجام پژوهش‌های لازم در این زمینه است زیرا فرهنگ جامعه ما با دیگر کشورها متفاوت است و لذا بعضی از دستورالعمل‌های ارایه شده در مقالات نویسندگان کشورهای دیگر برای ما کارساز نخواهد بود. امید است مطالعه این مقاله بتواند توجه شما خواننده محترم را برای مدتی هر چند کوتاه به این موضوع هدایت کند و زمینه‌ی برای شروع یک کار گروهی باشد. همچنین شما می‌توانید جهت آشنایی با موانع بر سر راه فعالیت‌های گروهی در جامعه خویش به جست‌وجو پرداخته و به یافتن پاسخ این سوال بپردازید که چه عواملی سبب می‌شود که فعالیت‌های گروهی در نیمه راه تداوم نیابد؟ برای تشکیل یک گروه کاری توجه به عوامل زیر می‌تواند مفید واقع شود. ۱- ابتدا یک موضوع مورد علاقه بیابید که ممکن است مرتبط با کار و یا امور زندگی شما باشد و از اینکه در این زمینه فعالیت می‌کنید لذت ببرید و حتی بتوانید چندین سال در این زمینه مطالعه و بررسی کرده و نتایج آن بتواند در شغل و یا زندگی شما اثرگذار باشد. فرض کنید تصمیم گرفته‌اید در زمینه «حفظ محیط زیست» به بررسی بپردازید، لذا این موضوع می‌تواند شروعی برای تشکیل یک گروه کاری در زمینه حفظ محیط زیست باشد. به خاطر داشته باشید، موضوعی را انتخاب کنید که سبب ایجاد یک انگیزه قوی در شما شود. به گونه‌ی که مشکلات نتواند به راحتی شما را از ادامه این راه بازدارد. ۲- اکنون شما باید به جست‌وجوی افراد علاقه‌مندی بپردازید که دوست دارند در رابطه با موضوع مورد نظر با شما همکاری کنند حتی اگر انتخاب این افراد مدت زمان زیادی طول بکشد و به خاطر داشته باشید اولین پایه تشکیل یک گروه کاری موفق وجود افراد با انگیزه‌ها و علاقه‌مند به موضوع مورد بحث است ۳- هنگامی که گروه کاری خود را تشکیل دادید برای آن هدف و وظایفی را تعریف کنید. برای مثال ممکن است یک گروه تشکیل دهید که هدف از آن «دستیابی به دانش IT است ابتدا هدفهای مورد نظر را تعریف کنید و آن موقع وظایف هر کسی را در گروه برای رسیدن به آن هدف تعیین کنید، به گونه‌ی که هر کس بتواند در یک مدت زمان مشخص وظایف خویش را به انجام رساند و ارایه گزارش کند. ۴- تلاش کنید یکی از اعضای گروه شما اهل نوشتن و نویسندگی باشد تا بتواند نتایجی را که در گروه به دست می‌آید به خوبی ثبت کند. این مستندات سبب می‌شود اندیشه گروه آرام آرام به دیگران منتقل شده و مورد نقد و بررسی قرار گیرد و گهگاه لازم است اعضای گروه نتایج فعالیت‌های خویش را به صورت یک مقاله در اختیار دیگران قرار داده و زمینه برای تبادل اندیشه و افکار میان علاقه‌مندان به موضوع فراهم شود. ۵- مسوولیت گروه کاری مشکل است لذا فردی که مسوولیت گروه را می‌پذیرد باید در برقراری ارتباط با دیگران فردی موفق باشد. او باید دانسته‌های خویش را در خصوص برقراری ارتباط موثر با دیگران افزایش دهد، به گونه‌ی که بتواند در قلب دیگران نفوذ کند. انسانها زمانی علاقه‌مندند با دیگران ارتباط صادقانه و خوبی برقرار کنند که این ارتباط از قلب‌ها آغاز شود و اصولاً هیچ کس قادر نیست در قلب دیگران نفوذ کند، مگر آنکه از خصایل اخلاقی ارزشمندی برخوردار باشد. مسوول گروه باید سخنش را ثابت قدم تر و چه بسا مطلع‌تر از دیگران باشد و او باید گوی سبقت را از بابت مطالعه و جست‌وجوگری از دیگر اعضای گروه برآید تا از این طریق زمینه برای همبستگی بیشتر در گروه پدید آید. ۶- حفظ احترام میان اعضای گروه از اصول اساسی حاکم بر گروه است انسانها همه به دنبال تکامل و رشد شخصیت هستند و هنگامی که افراد در گروه کسب شخصیت کرده و مورد احترام واقع می‌شوند، زمینه برای ارتقای بهداشت روانی در بین اعضا، مهیا می‌شود. به همین خاطر همبستگی میان اعضا بیشتر شده که این خود سبب پایداری گروه می‌شود. ۷- آموزش مستمر باید در گروه تداوم یابد و هر کسی باید بکوشد دانسته‌ها و علم و دانش خویش را در خصوص موضوعات مرتبط با گروه افزایش دهد و نتایج آن را به دیگران منتقل کند و هر کسی باید تنها در فکر رشد دیگری در گروه باشد در غیر این صورت گروه در آینده از هم خواهد پاشید. باید این نکته به خاطر سپرده شود که اگر در جامعه‌ی هر کسی سعی کند جلوی رشد دیگری را مسدود کند تا از این طریق رشد یابد، فرصت‌های لازم برای خلاقیت و رشد چنین جامعه‌ی بی‌باد خواهد رفت ۸- یکی از نکاتی که اعضای گروه باید به آن توجه کنند، انجام مطالعات در زمینه خلاقیت نوآوری و کارآفرینی است و همچنین لازم است اعضا با تکنیک‌های مورد نیاز برای گروه نظیر بورس فکری تکنیک شش کلاه تفکر و دیگر تکنیک‌های خلاقیت آشنا شوند و در زمینه تکنیک‌های حل مشکل بیشتر بدانند و در این رابطه مطالعه و تمرین کنند. ۹- صبر و انتقادپذیری از ویژگی‌های مهم فرهنگ فعالیت‌های گروهی است اعضای گروه باید همیشه آماده پذیرش سخت‌ترین انتقادات بوده و در برابر ناملازمات صبر فراوان داشته باشند. انسانها از نظر خصوصیات شخصیتی متفاوتند. زمانی که انسانها در شروع فعالیت‌ها کنار هم قرار می‌گیرند، بعضی از خصوصیات رفتاری غیرقابل تحمل به نظر می‌رسند، درست مانند چرخ‌دنده‌هایی که با یکدیگر جفت نمی‌شوند

و همین موضوع باعث برخورد چرخ‌دنده‌ها و اصطکاک میان آنها می‌شود. اما میان انسان با چرخ‌دنده‌ها فرق بسیار اساسی وجود دارد. آدمی قادر است با گذر زمان کم‌کم خود را با شرایط تطبیق دهد، لذا در اینجا صبر بسیار، ضروری است تحمل سختی‌های شروع کار و تحمل بعضی خصوصیات رفتاری انسانها سبب می‌شود آرام‌آرام انسانهای صبور به نتایج ارزشمندی دست یابند. صبر باعث می‌شود آدمی از انجام رفتارهای شتابزده و غیرمنطقی خودداری کرده و شاهد نتایج شیرین اعمال خود در آینده باشد. ۱- گهگاه لازم است گروه از متخصصین مرتبط با موضوعات مورد بحث دعوت کرده و از نظرات آنان بهره‌مند شود. شرکت در سمینارها، نمایشگاه‌ها و... می‌تواند فرصتی برای دیدار با متخصصان و افراد صاحب‌نظر باشد. ۱۱- اعضای گروه باید سعی کنند در عرصه پژوهش نیز وارد شوند تا بتوانند به نتایج ارزشمند دست یافته و در کنار آن به انتقال افکار نو پرداخته و راه‌حل‌های کاربردی و ارزشمند به جامعه ارائه کنند. ۱۲- سیمونتون از محققان خلاقیت بیان می‌کند که فرد پس از ده سال درگیر شدن در یک مساله و کسب تجربه و تخصص در آن زمینه به خلاقیت واقعی دست می‌یابد و لذا تداوم فعالیت‌های گروه در مدت زمان طولانی نتایج شگفت‌انگیز و ارزشمندی در پی خواهد داشت ۱۳- گروه می‌تواند در بعضی مواقع جلسات خود را در مکانهای تفریحی و فرح‌بخشی نظیر مکانهای سرسبز برگزار کند که این خود می‌تواند انگیزه بیشتری برای تداوم بحث‌ها باشد. ۱۴- گروه باید علم و دانش خویش را در رابطه با رایانه و اینترنت و زبان انگلیسی ارتقا دهد و از اطلاعات روز برخوردار شود به گونه‌ای که اعضا بتوانند از منابع خارجی بهره‌برده و از طریق وبلاگ‌ها و وب‌های ایجاد شده توسط گروه به انتشار نتایج فعالیت‌های خود بپردازند. این اقدام سبب می‌شود که زمینه برای جذب علاقه‌مندان و تبادل نظر در سطحی بسیار وسیع‌تر و در مقیاس فراملی پدید آید که این خود زمینه‌ساز انتقال علم و دانش به داخل مرزهای کشور است و اعتبار ملی را ارتقا می‌دهد. ۱۵- گروه باید نتایج فعالیت‌های خود را برای علاقه‌مندان در همایش‌ها ارائه کند. این اقدام باعث خواهد شد که گروه بازخوردهای ارزشمندی از دیگران دریافت کرده و از ظرفی‌ها بتواند با انگیزش بیشتر به نقد و بررسی و اصلاح فعالیت‌های خویش بپردازند. ۱۶- لازم است اعضای گروه در زمینه «روانشناسی گروه مطالعه کنند. کسب اطلاعات در این خصوص می‌تواند زمینه‌ساز شناخت اعضای گروه از یکدیگر شده و زمینه برای همبستگی بیشتر شود. بدون شک تشکیل گروه و ادامه فعالیت‌های آن همچون تولد موجودی است که اگر تداوم یابد، آرام‌آرام رشد و تکامل یافته و به مرحله‌ای خواهد رسید که نتایج ارزشمندی از خود به جامعه ارائه می‌کند و چه بسا زمینه‌ی برای وقوع خلاقیت و کارآفرینی در جامعه و شروعی برای سازندگی در جامعه باشد ذکر این نکته لازم است که بدانیم اگر این گروه در فکر خدمت به جامعه نباشد بدون شک در نیمه راه از حرکت باز خواهد ایستاد. ***منبع: مقاله " کار گروهی شروع کار آفرینی - " نویسنده: حمید میرزاآقایی - قسمت اول- شنبه روزنامه اعتماد - شماره ۴۰۷

گروه‌ها و نهادها

احدوت‌ها عفو داده (حزب کارگران سوسیالیست صهیونیسم) : در سال ۱۹۱۹ تاسیس شده و از حزب رقیبش " هاپوایل هاتزایر " (کارگر جوان) تندروتر است . در سال ۱۹۳۰ هر دو حزب متحد شده و " حزب کارگر " (" ماپای ") را تشکیل دادند . و در سال ۱۹۴۴ گروهی که تندرو بودند از ماپای (حزب کارگر اسرائیل) جدا شده و مجدداً حزب احدوت‌ها عفو داده (جدید) را تشکیل دادند . این حزب جدید در سال ۱۹۴۸ با حزب " هاشومیر هاتزایر " (ناظر جوان) متحد شده و حزب ماپام (حزب کارگران موحد) را تشکیل دادند . ولی در سال ۱۹۵۴ مجدداً از آن جدا شد و حزب دیگری را تشکیل داد . در سال ۱۹۶۵ با ماپای متحد شده و در سال ۱۹۶۹ " حزب کارگر اسرائیل (" معراج) را تشکیل دادند . برت شالوم : گروه کوچکی از فرهنگیان یهودی فلسطین در اواخر دهه ۲۰ و اوایل دهه ۳۰ که خواستار حل مسالمت آمیز درگیری اعراب با یهودیان بوده و طرفدار دولتی با دو قومیت در فلسطین بودند. بیلو : گروهی از یهودیان روسی که به فلسطین مهاجرت کرده اند ، پس از تعرض به یهودیان روسیه در سال ۱۸۸۱ شکل گرفت ، و اولین گروه مهاجرین در سال ۱۸۸۲ به فلسطین اعزام شدند . ارتز اسرائیل (سرزمین اسرائیل) : اسم سنتی و قدیمی صهیونیسم در مورد سرزمین فلسطین است . گوش ایمنیم (جمعیت ایمان) : سازمانی راست گرا که هدف آن اسکان یهودیان و تشویق سکونت در اراضی اشغالی اسرائیل در سال ۱۹۶۷ می باشد ، تا بدین وسیله طرح " اسرائیل بزرگ تحقق یابد . هاگانا (دفاع) : سازمان یهودی و نظامی است که در فلسطین به هنگام حکومت وابسته به انگلیس بوجود آمد در سال ۱۹۲۰ تاسیس گردید و دارای ارتباط نزدیک و محکم با " جنبش کارگران یهودی " بود . دارای هزاران نفر عضو بود و بازوی اصلی یهود در فلسطین (یوشوا) تا قبل از سال ۱۹۴۸ محسوب می شد . پس از جنگ جهانی دوم به یک ارتش واقعی تبدیل شد و به منظور اشغال فلسطین با توسل به زور علیه اعراب وارد جنگ شد . پس از اعلام تشکیل کشور اسرائیل در سال ۱۹۴۸ ، تبدیل به " ارتش دفاعی اسرائیل " شد . هاپوایل هاتزایر (کارگر جوان) : حزب سوسیالیست صهیونیستی که مهاجران اولیه فلسطین در مرحله دوم مهاجرت در سال ۱۹۰۵ آن را تاسیس کردند . این گروه از طریق حزب " احدوت‌ها عفو داده " در سال ۱۹۳۰ در حزب کارگر (ماپای) ادغام شد . هاشومیر هاتزایر (ناظر جوان) : جنبش سوسیالیست - صهیونیستی جوانان یهود که برای مهاجرت به فلسطین تلاش می کردند و در سال ۱۹۱۶ در اروپا تاسیس شد . در سرزمین فلسطین جنبش کیبوتس " ارتزی " و حزب " ماپام " را تاسیس کرد . حیروت (آزادی) : حزب سیاسی که در سال ۱۹۴۸ فعالان جنبش " ایرگون زیوای لیومی " و حزب بنیادگر و تجدید نظر طلب آن را تاسیس کردند . این حزب در خلال سال های ۱۹۵۵ تا ۱۹۷۷ ، تنها حزب اصلی مخالف در اسرائیل بود . حزب در انتخابات عمومی در سال ۱۹۷۷ پیروز شد و تا سال ۱۹۹۲ یعنی تا زمانی که مجدداً حزب کارگر در انتخابات پیروز گردید ، در مصدر حکومت باقی ماند . حیروت در خلال سال های ۱۹۷۷ تا ۱۹۹۲ در چهارچوب خط مشی های یک جریان لیبرالیستی راستگرا ، که تا سال ۱۹۷۳ به نام گاحال نامیده می شد و پس از آن لیکود نام گرفت ؛ حکومت کرد . هیستادروث (اتحادیه کارگران اسرائیل) : اکثریت سندیکاها و اتحادیه های اسرائیل و بسیاری از شرکت های اقتصادی ، تعاونی و صندوق بیماران (کوبان حولیم) که مدت خدمات درمانی اغلب اسرائیلی ها را انجام می دهد ، در بر می گیرد . هیستادروث از زمان تشکیل دولت اسرائیل تاکنون منبع قدرت اصلی سیاسی و اجتماعی حزب کارگر را تشکیل می دهد ، و عملاً بر آن مسلط است . روند مذکور حتی انتخابات اخیر هیستادروث را نیز شامل می شود که علیرغم این که " حیم رامون " از حزب کارگر انشعاب کرد ، ولی به پیروزی رسید . هوویگیه سیون (دوستداران صهیون) : گروه موسس جنبش های صهیونیستی در اروپای شرقی است . به هدف تشویق به مهاجرت به سرزمین فلسطین تاسیس شد و پشت مهاجرت اولیه یهودیان در سال ۱۸۸۲ قرار داشت . اینتل ایرگون زیواری لیومی (سازمان ملی نظامی) : جنبش مخفی است که در سال ۱۹۳۷ با انشعاب از هاگانا بوجود آمد . اقدامات بنیادگرایانه در پیش گرفت و روشی تندتر از هاگانا اتخاذ مرد . قبل از سال ۱۹۴۸ و بعد از آن ، مسئول اغلب کشتارها و درگیری ها علیه فلسطینی ها بود . ضمناً عملیات خونین بسیاری را علیه حاکمان انگلیسی (سرزمین فلسطین) به انجام رساند . کیبوتس (شهرک های گروهی) : عبارت از شهرک یا روستای نسبتاً بزرگ مسکونی که بر روی هر یهودی باز است و از طریق فعالیت های کشاورزی و صنعت اداره می شود . شهرک های اولیه ، پس از مهاجرت یهودیان در دوره سوم ، پس از جنگ جهانی اول تاسیس شدند . کیتفراه (شهرک کوچکتر از کیبوتس) : این گونه مراکز معمولاً فقط به کار کشاورزی اتکا داشتند و از گروه های کوچکی از مهاجرین

جوان تشکیل شده بود. ولی بعداً با گسترش مهاجرت یهودیان از بین رفت. لیبی (جنگجویان آزادی اسرائیل) (یا اشترن) : به آن ها گروه "اشترن" اطلاق می شود، و گروهی مخفی و تروریستی است که در سال ۱۹۴۰ پیرو انشعاب از گروه "ایسل" بوجود آمد. این گروه، در بین گروه های صهیونیستی خیلی تندرو و افراطی تر از دیگر گروه ها به شمار می آید. و در طرح و اجرای بسیاری از عملیات و کشتارهای خونین علیه اعراب مشهور هستند. مابای: مخفف اسم (میولجیت پوالاتیسرائیل) (حزب کارگران اسرائیل). حزب سوسیالیست - صهیونیستی است که با ادغام دو حزب "احدوت ها عفوذا" و "هاپوایل هاتزایر" در سال ۱۹۳۰ تأسیس شد و از دهه ۳۰ تا سال ۱۹۷۷ به عنوان حزب حاکم مطرح بود. در سال ۱۹۷۷ حزب مخالف دولت شد و در سال ۱۹۹۲ به حکومت رسید. در سال ۱۹۶۹ اسم آن به "حزب کارگر" تبدیل شد. مابام: مخفف اسم "میولجیت پوالم میهدیت" (حزب کارگران موحد) است. حزبی صهیونیستی، سوسیالیستی و رادیکال است که در سال ۱۹۴۸ با ادغام دو حزب "هاشومیرها تزایر" و "احدوت ها عفوذا" تشکیل شد و در سال ۱۹۵۴ از یکدیگر جدا شدند. پالمخ (برگردگان گروه هاگانا): در سال ۱۹۴۱ با استفاده از نیروهای تمام وقت "هاگانا" که یک سره به خدمت نظامی و کار در شهرک های یهودی نشین می پرداختند، تأسیس شد. این گروه را "اسحاق ساووی" و "ایگال آلون" رهبری می کردند. رافی گرایان: مخفف نام "ریشمات یوآلیا یسرائیل" (لایحه کارگران اسرائیل). در سال ۱۹۶۵ با انشعاب از مابای به رهبری دیوید بن گوریون تأسیس شد. اصلاح گرایان: جنبش صهیونیستی افراطی که در سال ۱۹۲۵ توسط "ولادیمیر ژابوتنسکی" تأسیس و رهبری شد. این جنبش، نیروی معارض اصلی با رهبری "حیم وایزمان" و سیاست های سازمان جهانی صهیونیسم بود. آنها در سال ۱۹۳۵ از سازمان جهانی صهیونیسم جدا شدند و "سازمان صهیونیسم جدید" را تشکیل دادند. که در سال ۱۹۴۶ به سازمان جهانی صهیونیسم پیوست، و حزب حیروت نیز از جنبش صهیونیستی اصلاح گرایان جدا شد. فعدائومی (مجلس ملی): بازوی اجرایی گروه نخبگان یهود در فلسطین و قبلاً از بوجود آمدن دولت اسرائیل که از دهه ۲۰ تا سال ۱۹۸۸ فعال بود.

<http://www.rahpouyan.com/article.showart.asp?sid=۲۹۱&aid=۲۸۲>

تکامل کار تیمی در کشورهای مختلف

گردآوری: اکبر نوری تاریخچه‌ی کار تیمی به اندازه‌ی سازمان جامعه، قدمت دارد. خود کانون خانواده نیز یک ساختار تیمی است، که در آن اعضای گروه به یکدیگر وابسته‌اند، تقریباً به طور مستمر یکدیگر را می‌بینند، و در کل هدف مشترکی را دنبال می‌کنند. البته این ایده‌آل همیشه در واقعیت مصداق ندارد، چرا که وجود برنامه‌های مشاوره‌ای برای حل مشکلات خانوادگی، مشخص می‌کند که گاهی خانواده‌ها نیز به صورت تیمی درمی‌آیند که در کارشان اختلال حاصل شده است. با این وجود موارد ایده‌آل، بی‌عیب و نقض باقی می‌مانند. پس تیم ساختار آشنایی برای انجام کارها است. این مفهوم توسط فرهنگمان تقویت می‌شود. افسانه‌ها و اسطوره‌ها سرشار از مثال‌هایی از کارهای تیمی هستند. افسانه‌ی آرثور و شوالیه‌ها نمونه‌ای است همراه با هشدار در مورد این موضوع که در صورتی که تیم هدف اصلی خود را از دست دهد، رقیب، فرصت می‌یابد. بر او غلبه کند. داستان رابین هود و Merry Men می‌تواند به عنوان یک طرح کلی برای اداری یک تیم موفق، مورد استفاده واقع شود. هدف در این گروه مشخص است، محافظت از قلمرو در برابر پرنس جان ظالم و چاکر حلقه به گوش او جناب داروغه‌ی ناتینگهام، تا زمانی که پادشاه واقعی ریچارد شیردل از جنگ برگردند. اعضای تیم در این داستان کاملاً وابستگی متقابل دارند. رابین هود با تیر و کمان، شجاعت و تیزهوشی خود را به نمایش گذاشته، و جان کوچولو به نوبه‌ی خود، زور بازوی تیم محسوب می‌شود، آلن آدال مسئولیت سرگرم کردن تیم را به عهده دارد، و پدر تاک هم مواظب مراحل و روش‌های انجام کارهای تیم است، و بدین ترتیب وقتی که پادشاه عادل برگردد کارها به خوبی انجام شده و اینجاست که تیم منحل می‌شود. علاوه بر افسانه‌ها و اسطوره‌ها که گویای حقایق با ارزش از تجربیات بشر در طول تاریخ هستند، وقایع تاریخی نیز به خوبی نشان‌دهنده این حقیقت می‌باشند. امپراطوری رم یکی از بزرگترین تشکیلات کشوری است که تاکنون وجود داشته است. این امپراطوری به وسیله‌ی لشکریان عظیم این کشور، ایجاد و نگهداری می‌شد. کلید موفقیت لشکر رم انضباط بود؛ انضباط هم در نحوه‌ی آموزش آنها و هم در زمینه‌ی استفاده از هوش و استعداد در میدان جنگ. یک سرباز معمولی در جنگ، کاملاً به دو نفری که در دو طرف او ایستاده بودند وابسته می‌باشد و این کاملاً بدان معناست که عملکرد جمع در جنگ بسیار مهمتر است تا دلآوری و شجاعت قهرمانان منفرد. البته ناگفته نماند که مهارت‌های فردی هم در جنگ، حیاتی و مهم هستند ولی وقتی این مهارت‌ها در جمع و یکجا گرد هم بیایند کاربرد بیشتری خواهند داشت. سربازان رومی اهداف بسیار روشنی برای شکست دشمن و سرفرازی رم دارند که این اهداف کاملاً برای تک‌تک آنها مفهوم بوده و وجه مشترک تمام آنها به حساب می‌آید. پشت تمام این اهداف، فرهنگی وجود داشت که از این رویکرد، حمایت می‌کرد؛ فرهنگی که یا نظامی‌گری بود، یا استعمارگری، و یا تقسیمات سلسله مراتبی. و این مسئله کمک می‌کند ارزش لیجستیک را در فناوری عصر ارتباطات محدود درک کنیم. این نوع سازماندهی نظامی، حتی توانسته بسیاری از فرماندهان عملیات نظامی امروزی را نیز تحت تأثیر قرار دهد. اکنون سؤالی که مطرح می‌شود این است که چه عاملی باعث شد تا رومیان به اهداف خود برسند و آنها را قادر ساخت قدرت خود را به دست بیاورند و برتری‌های رقابتی خود را حفظ کنند. پاسخ این است که آنها از فناوری برتر دشمنان خود سود جستند و آنها را مطابق استراتژی‌ها و برنامه‌های خود، نو سازی کردند. در رابطه با علت سقوط امپراطوری رم، تفسیرهای زیادی مطرح است، اما به گفته‌ی یکی از آنها که ظاهراً بر سایر نظرات برتری دارد، نبود دیدگاهی یکسان و زدو خورد بین سیاستمداران رم، باعث فروپاشی زیرساخت امپراطوری شد. هنوز از استعاره‌ی نظامی به عنوان استعاره‌ی قدرتمند در وادی تجارت استفاده می‌کنند؛ این کاربرد خصوصاً در تأثیر آن در توصیف افسون پیروزی، نمود بیشتری دارد. با این حال، مثال رومی‌ها نشان‌دهنده‌ی این است که عامل موفقیت، بیشتر عوامل معمولی مطرح‌اند تا قهرمانان منفرد. ● کار تیمی در سازمان‌ها - سال‌های اولیه: تیم‌ها به منزله‌ی ابتدایی‌ترین واحدهای سازمان به حساب می‌آیند و کار تیمی قبل از صنعتی شدن، یکی از اجزای اساسی اقتصاد خانگی محسوب می‌شد. همه‌ی اعضای خانواده مجبور بودند یا در مزرعه و یا در عرصه‌ی صنعت آن زمان کار کنند. همه چیز با انقلاب صنعتی تغییر یافت و زندگی افراد بیش از آنکه با ساعات روشنایی روز و یا فصل‌ها تنظیم شود، با نیاز ماشین‌ها ترتیب می‌یافت. با افزایش تولید ماشین‌ها، توجه به سمت بازده و راندمان کار شکل گرفت. عقاید آدم اسمیت در کتاب ثروت ملل (۱۷۷۶) به شدت تأثیر گذار بود. اسمیت، اولین فردی بود که عقیده‌ی تخصصی کردن و تقسیم کار به اجزای کوچکتر و به ویژه فردیت در انجام کارها را به عنوان عاملی برای هرچه بهتر شدن بازده کار عنوان کرد. او معتقد بود، کم کردن تعداد کارهای ترکیبی در یک فرآیند و گسترش کارگران متخصص باعث چیره‌دستی آنها و در نهایت افزایش سرعت کار می‌شود. او همچنین استدلال کرد که این نوع رویکرد، منجر به نوآوری بیشتر در زمینه‌ی اختراع ماشین‌های بیشتر و پیشرفته‌تر خواهد شد. این نوع تقسیم کار همانطور که معرفی شد، تأثیر به سزایی در مورد چگونگی تفکر ما از کار گذاشت. کارگران ماهری که کارهای تخصصی انجام می‌دهند بخشی از منطقی است که چگونگی برنامه‌ریزی سازمان را شکل داده است. بنابراین در اغلب سازمان‌ها بخش‌های مختلفی داشته‌ایم که در ارتباط با زمینه‌های تخصصی تجارت فعالیت داشته‌اند. ممکن است فکر کنیم در سال‌های اخیر این طرز تفکر رد شده باشد، اما

هنوز برای بیشتر ما غیرقابل باور است که در سازمانی کار می‌کنیم که در آن از بخش‌ها، کارکنان، و یا اداره‌ی فناوری اطلاعات مجزا، خبری نیست. در تئوری‌های سازمانی اولیه، دو متفکر تأثیرگذار دیگر نیز وجود داشتند. در ایالات متحده، فردریک تایلور مجدوب تئوری امکان بهبود خطوط تولید شده بود که در سازمان‌هایی مانند کمپانی موتور فورد استفاده می‌شد. اثر بزرگ وی با عنوان اصول مدیریت علمی در سال ۱۹۱۱ انتشار یافت. او یکی از اولین طرفداران رویکرد بسیار منطقی به کار بود. به این معنی که کار به وظایف مجزا تقسیم می‌شد و توسط یکی از ماهرترین کارگران اجرا می‌شد تا زمان استاندارد مشخص شود. برای این کار، تمام حرکات اضافی کنار گذاشته شده و سپس اجزای باقیمانده به عنوان استاندارد آن کار در نظر گرفته می‌شد. تمام کارهای دیگر نیز زمان‌بندی شده و زمان مناسب کلی آن را محاسبه می‌کردند. این، شروع مطالعه‌ی زمان‌وحرکت بود. علاوه بر این، وی عقیده داشت که چیزی به عنوان مهارت شخصی وجود ندارد و اینکه هر کارگری قادر خواهد بود با آموزش، هر کاری را انجام دهد. دلمشغول از دور خارج کردن آنچه که خود آن را "با بی‌علاقگی به کار ادامه دادن" و "ما آن را" از زیر کار در رفتن می‌نامیم بود، و وقتی با سمت مدیریت به بررسی این مسئله پرداخت که چه چیز موجب ایجاد انگیزش در افراد می‌شود، به این نکته پی برد که مدیریت، شامل کنترل و نظم می‌شود. کارگران قرار نبود که از قوه‌ی ابتکار خود بهره‌گیرند. علاوه بر این به این نتیجه رسید که دوستی و معاشرت با کارگران باعث اتلاف وقت و موجب غیر کارآمدی می‌شود. کار تیمی در دنیای علمی - منطقی تایلور جایی نداشت. در اروپا، هنری فایول نخستین کسی بود که سعی در تعریف واژه‌ی مدیریت نمود. بر خلاف تایلور، او عقیده داشت که کار مدیریت، چیزی فراتر از آینده‌نگری است، و به نقش آنها در خلق و نگهداری آنچه که "روح همزیستی" می‌نامید، اهمیت می‌داد. اما همانند تایلور معتقد به تقسیم فعالیت‌های سازمانی (شامل فنی، بازرگانی، مالی، بیمه‌ای، حسابداری، و مدیریت) و همچنین محدود کردن کارها بود تا بدین وسیله کارگران بتوانند بر روی مجموعه‌ای از فعالیت‌های محدود تمرکز کرده و از آن طریق تولید را با استفاده از گسترش مهارت افزایش دهند. اثر فایول به نام "مدیریت عمومی و صنعتی" که در سال ۱۹۱۶ انتشار یافت به همان اندازه در اروپا تأثیرگذار بود که کتاب تایلور در ایالات متحده. موفقیت او نمونه‌ی اولیه‌ای از علاقه‌ی مردم به خواندن داستان‌های مربوط به موفقیت شرکت‌هاست چرا که تئوری وی بر مبنای اوج‌گیری یک شرکت معدنکاری ورشکسته، پایه‌ریزی شده بود. بنابراین تا اواسط قرن بیستم، خطوط تولید کالاها را بر اساس اصول منطقی تقسیم کار، طراحی می‌کردند. این اصول فرصت‌هایی را بیان می‌کرد که درباره‌ی اینکه چگونه کارها باید آنگونه برنامه‌ریزی شوند که شفافیت لازم را داشته باشند توضیح می‌داد. و چیزی که این پذیرش عمومی را به چالش می‌طلبید موفقیت شرکت‌های ژاپنی در ایالات متحده بود، و این در حالی بود که شرکت‌های آمریکایی رو به افول می‌رفتند. توجهات به سوی روش‌های مدیریت ژاپنی گرایش یافت و ویژه در مورد کنترل فراگیر مدیریت • کنترل فراگیر مدیریت: یکی از چشمگیرترین ویژگی‌های کنترل فراگیر مدیریت، استفاده‌ی آنها از تیم‌هاست، به ویژه در ظاهر چرخه‌های کیفیت. یک چرخه‌ی کیفیت، بنابر ضرورت، شامل گروه کوچکی از کارگرانی است که در محدوده‌ی زمانی خاص به همراه یک ناظر، در مورد حل یک مسئله‌ی کاری ویژه تبادل نظر می‌کنند. این گروه شاید متشکل از یک تیم کاری باشد اما همچنان ممکن است افراد کارکنان‌ای که از خارج از تیم می‌باشند نیز در آن حضور یابند و مهارت و دانش ویژه‌ای را با تیم به اشتراک گذارند. این چرخه‌های کیفیت تا دهه‌ی ۱۹۸۰ از رشد سریعی برخوردار بودند. پیدایش این چرخه‌ها و یا تیم‌های کنترل فراگیر مدیریت، موجب تغییر مهمی در نحوه‌ی نگرش و استفاده از تیم‌ها در سازمان‌ها شد. از این پس، دیگر به کارگران به عنوان چرخ‌دنده‌های ماشین‌ها نگاه نمی‌شد و این مدیران و مهندسان بودند که موجبات حرکت این ماشین‌های قدرتمند را فراهم می‌آوردند. و این نوع نگرش به مدیران به عنوان حامیان و راهبران تیم‌ها، از آنها افرادی ساخت که بهترین راه را برای بهبود و انجام کار و در نهایت بهبود وضعیت سازمان می‌شناختند. البته این موضوع صرفاً یک نظریه بود. بسیاری از چرخه‌های کیفیت، ناموفق ماندند چرا که فرهنگ‌ی که در آن رشد یافته بودند برای حفظ و بقایشان ناتوان بود. برای استمرار چرخه‌های کیفیت احتیاج به منابع، حمایت بالای مدیریتی، زمان طولانی، و افرادی که خوب آموزش دیده بودند وجود داشت. و مورد دیگر لزوم تغییر فرهنگ در به کارگیری از کارگرانی بود که برای وقت آزادشان پولی دریافت نمی‌کردند. نبود هر کدام از این نیازها موجب شد تا چرخه‌ی کیفیت، کارایی لازم را نداشته باشد • موج جدید متفکران مدیریت در ایالات متحده: گرچه چرخه‌های کیفیت تا اندازه‌ای بی‌اعتبار شد اما باعث گسترش جایگاه تیم به عنوان یک ساختار مهم در بهبود کار شد و کار تیمی دوباره به فهرست مشخصات اصلی سازمان‌ها بازگشت. در دهه‌ی ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ توانمندی به عنوان دغدغه‌ی جدید سازمان‌ها مطرح شد و به دنبال خود، فکر تیم‌های خودگردان را نیز به همراه داشت. به راستی در این دو دهه، شاهد وجود تعداد بسیاری از نظریه‌پردازان مدیریت به خصوص نظریه‌پردازان آمریکایی همچون تام پیترز، رابرت واترمن، ریچارد پاسکال، و ژرژت موسی کانتز بودیم. آنها همگی بر این باور بودند که کارگران معمولی می‌توانند با بهبود کارهای شخصی‌شان، تأثیر بسزایی در اجرای حرکت سازمانی داشته باشند. آنها معتقد بودند که کارگران به خاطر تماس نزدیک با کار و با مشتری، و اینکه چگونه می‌توان جدیدترین تغییرات کارساز را ارائه داد، پُر از ایده و نظر هستند. تنها چیزی که نیاز بود این بود که مدیران، درک روشنی از آنچه که باید انجام دهند و اینکه چگونه در چارچوب اهداف سازمانی قرار بگیرند به آنها بدهند، و نیز آموزش و اتاق کار برایشان مهیا سازند. آنها باید به کارگران اعتماد می‌کردند و اختیار نوآوری و ایجاد تغییرات را به آنها می‌دادند. یکی از مهمترین نقش‌های نظریه‌پردازانی همچون پیترز و کانتز، تغییر این طرز فکر بود که کار تیمی فقط در صنایع تولید کالا اهمیت دارند. آنها عقیده داشتند که کارگران در هر جا و در هر سازمان باید برای انجام خدمات مختلف به مشتریان که در نهایت منجر به سودآوری و بازاریابی می‌شد به صورت جمعی کار بکنند • مساعدت اروپا: چند پژوهش کمتر شناخته‌شده از کار تیمی وجود داشت. برای مثال در دهه‌ی ۱۹۴۰ اریک تریست و کی دابلیو بام فورث (که قبلاً معدنچی بود) شروع به مطالعه بر روی فرآیند کار در معدن ذغال‌سنگ دورهام در شمال انگلستان کردند. آنها به این نتیجه رسیدند که معدنچیان در مقابل خطرات کاری، خود را به سرعت به آنچه که ما احتمالاً آن را تیم‌های خود مدیریت شده می‌نامیم تبدیل می‌کردند. مدیرانشان می‌خواستند که آنها درباره‌ی شرایطی منطقی و علمی کار کنند که موجب می‌شد کار معدن، اختصاصی و ماشینی شود. آنها مجبور بودند در شیفت‌های مختلف بر روی یک مرحله از فرآیند کاری به صورت اختصاصی کار کنند. و کار هر معدنچی محدود به یک بخش از کار، به صورت مجزا و مطابق با تئوری تایلور می‌شد. کار در این سیستم موجب می‌شد آنها نتوانند به مجموعه‌ای از مهارت‌ها دست یابند. معدنچیان از این سیستم طفره می‌رفتند و مایل به کار تیمی به جای کار در تیم‌های تخصصی بودند تا در آن هم به مهارت‌های مختلف دست یابند و هم در انتخاب نوع کار مختار باشند. آنها کل چرخه‌ی استخراج ذغال‌سنگ را در هر شیفت به عهده می‌گرفتند و به این صورت، هسته‌ی اولیه‌ی تیم‌های خود مدیریت شده‌ی خیره‌ی امروزی را شکل دادند. تیم‌هایی که در آن از راهبرد و ناظر، خبری نبود و به جای آن نمایندگان از طرف خود آنها و با مدیریت خود آنها وجود داشت. نحوه‌ی پرداخت حقوقشان نیز به صورت معمولی و با این پیش‌فرض بود که میزان کار هر شخص، همچون بقیه است. آنها در واحدهای حدوداً ۴۰ نفری حضور می‌یافتند و کار را برای خود برنامه‌ریزی می‌کردند و از این راه، مهارت‌های گوناگون خود را گسترش می‌دادند. تریست و بام فورث این را "کار گروهی ترکیبی خود مختار" نامیدند و درباره‌ی آن حرف‌های زیادی نوشتند. کار تیمی، همچنین مرتبط با تولید سلولی می‌باشد که در آن،

تمامی افراد، مواد اولیه، و تجهیزات لازم به منظور ساخت سطحی از فرآورده‌های تماماً مشابه به کار گرفته می‌شوند. این رویکرد به آرایش کارخانه در اوایل دهه ۱۹۵۰ ارائه شد و تا به امروز نیز در بسیاری از کارخانه‌ها به کار گرفته شده است. کار تیمی از منطق پشت سر خود پیروی می‌کند؛ یعنی کار با یکدیگر به منظور افزایش بهره‌وری بر مبنای استقلال هر یک از فرآورده‌ها. این روش کار کردن، مشابه با روش‌های تولید ژاپنی است. اما در آن به یک نکته‌ی مهم کار تیمی اشاره شده است و آن این است که تنها جمع شدن افراد در یک گروه و توقع تشکیل شدن تیم، شرط کافی موفقیت آن نیست بلکه باید برنامه‌ریزی نیز وجود داشته باشد. چند نظریه‌پرداز دیگر نیز موجب پیشرفت نظریه‌ی کار تیمی شدند. در نیمه‌ی دوم قرن بیستم، هلند و کشورهای اسکاندیناوی هر دو روش‌های کار تیمی خودمختار را اتخاذ کرده‌اند. کارخانه‌های ولوو در کالمار و اودوالا (kalmar and uddevalla) مثال‌های شناخته‌شده‌ای از کاربرد تیم‌ها در کاهش ماهیت روزمرگی کار هستند که با تقویت نیروی کار و توجه بسیار به ملاحظات ارگونومی در آرایش کارخانه، به این مهم دست یافته‌اند. ماهیت روزمرگی و تکرار در اغلب کارهای تولیدی، و اضطراب و دلزدگی کارگران موجب جنبش "کیفیت زندگی کاری" در ایالات متحده و بریتانیا در دهه ۱۹۷۰ شد. یکی از بهترین روش‌ها به منظور بازگرداندن نیروی کار، کار تیمی خودمختار بود تا به این وسیله، افراد به جای کار بر روی کارهای تقسیم‌شده، با رضایتمندی بیشتری بر روی کل فرآیند، کار کنند. در اوایل دهه ۱۹۷۰ در آلمان، ابتکار جنبه‌ی انسانی کار، دغدغه‌ی بسیاری از کارخانجاتی شد که روش‌های تقویت روحیه‌ی کارگران، از جمله کارهای تیمی خودمختار را تجربه می‌کردند. کارخانه‌ی فولکس واگن یکی از شناخته‌شده‌ترین مثال‌ها در مورد این رویکرد تجربی است. خیلی از این موارد فقط در حد یک تجربه بودند. به عنوان مثال کارخانه‌ی ولوو در اودوالا تعطیل شد. این تجارب به عنوان مفاهیمی از تولید لاغر مطرح شد و در نتیجه، فضا برای فعالیت مجدد فرآیندهای تولید سازمانی مهیا شد. کار تیمی یک پاسخ کوتاه‌مدت به مسایل مربوط به فرآیند تولید و کسب سود نیست. زمان زیادی لازم است تا تیم شکل بگیرد و پیشرفت کند. کار تیمی بهترین ابزار برای بازگشت کوتاه‌مدت سرمایه نیست؛ ولی زمانی که با تعدیل نیرو روبه‌رو شده باشیم، احتمالاً می‌توان کار تیمی را به عنوان تنها راه‌حل دانست چرا که تجربه نشان داده، خلاقیت و نوآوری را فقط زمانی می‌توان در عمل پیاده کرد که گروه‌هایی از افراد که دارای اهداف مشترکی هستند با همدیگر کار کنند. حتی اگر اینطور نباشد، هنوز انگیزه‌ی اخلاقی کار تیمی و غنای شغلی پابرجاست و فرآیند کار کردن را به دنبال خواهد داشت. پیشگامان آمریکایی و اروپایی گفته‌ی فوق را به عنوان آرمانی جهت افزایش دموکراسی در کار، و قابل تحمل تر کردن روزمرگی کار عنوان کردند. نیاز به رقابت در نوآوری و تقاضای روزافزون افراد در مورد اینکه بر آنها به عنوان یک انسان نگریسته شود تا چرخ‌دنده‌های یک ماشین، این معنا را به اثبات رساند که کار تیمی در قرن بیست‌ویکم یک عنصر حیاتی خواهد بود. ● رویدادهای مهم در تاریخچه کار تیمی: ● ۱۷۷۶: کتاب ثروت ملل از اسمیت ۱۹۱۱: کتاب اصول مدیریت علمی از تایلور ● ۱۹۱۶: کتاب مدیریت عمومی و صنعتی از فایول ● دهه ۱۹۴۰: تحقیق تریست و بامفورت بر روی معدنچیان دوهرام و کار تیمی ترکیبی خودمختار ● دهه ۱۹۵۰: تولید سلولی ● ۱۹۶۲: چرخه‌ی کیفیت، اثر کارو ایشیکاوا ● دهه ۱۹۷۰: جنبه‌ی انسانی کار و پیشگامان کیفیت زندگی کاری ● ۱۹۸۲: در جستجوی کمال، اثر پیتز و واترمن ● ۱۹۸۳: کارفرمایان بورس، اثر کانترمنج: نظام جامع اطلاع‌رسانی اشتغال

هفده اصل کار تیمی

(ویژگی‌های یک همکار تیمی)

سرشناسه: جان ماکسول

مترجم: مرتضی ذوالانوارنوبت چاپ: سوم ۱۳۸۷ مشخصات نشر: تهران، معیار اندیشه ۱۳۸۵ صفحات: ۱۷۶ شابک: ۸-۷۷-۶۶۱۷-۹۶۴ موضوع: گروه‌های کاری - جنبه‌های روانشناسی رده بندی کنگره: ۱۳۸۵ پ ۲۵۰۷ شمارهگان: ۳۰۰۰ نسخه بهاء: ۲۵۰۰ تومان شما بدون بازیکنان بزرگ نمی‌توانید یک تیم بزرگ را بسازید. این حقیقت است. همانطور که این گفته مشهور میگوید: میتوانی با بازیکنان خوب ببازید ولی نمی‌توانی بدون آنها ببزید. اصل اول: انعطاف پذیریداستان: آقای کویسنی جوئز با کیو فردی بود که از یازده سالگی به موسیقی علاقه زیادی نشان میداد و در ابتدا با سازهای کوبه‌ای آغاز کرد ولی به خاطر علاقه زیادش و حس کنجکاری بعد از اتمام کلاس‌های دبیرستان هر روز با یکی از سازهای کوبه‌ای کار و تمرین میکرد. بعد به ویولن علاقه مند شد و پس از آن جذب سازهای برنجی و فلزی شد و در بین سازهای فلزی ترومپ را انتخاب کرد و سرآمد دیگران شد. در ۱۴ سالگی با ری چارلز آشنا شد و موسیقی را به طور حرفه‌ای دنبال کرد. او به دلیل انعطاف پذیری که از خود نشان داد توانست رشد بسیار زیادی در انواع موسیقی داشته باشد همچنین او با بزرگان صنعت موسیقی مثل مایکل جکسون در آل‌بوم تریلر همکاری کرد. توضیح: اگر مایلید با دیگران خوب کار کنید و یک بازیکن خوب باشید باید اراده کنید تا خودتان را با محیط هماهنگ کنید. ژرابت موس کانتر استاد دانشگاه تجارت هاروارد در این مورد اعتقاد دارد: افرادی موفق که در تغییر کردن ماهر باشند و این افراد در دوباره جهت دادن خود و فعالیت‌های خود برای رسیدن به سطوح بالاتر موفقیت نیز مهارت دارند. یک بازیکن انعطاف پذیر: آموزش پذیر است. از نظر عاطفی احساس امنیت میکند. خلاق است. به فکر خدمت کردن استریا بالا- بردن انعطاف پذیری خود: یادگیری را برای خود یک عادت کنید. نقش خودتان را دوباره ارزیابی کنید. آیا میتوانی وضعیت کنونی را بهتر کنید. خارج از محدودیت‌ها فکر کنید. اصل دوم: مشارکت و همکاری در استان: طی جنگ جهانی دوم در یکی از زندانهای آلمانی اسرا متفقین تصمیم به فرار از زندان گرفتند و نام آن را فرار بزرگ گذاشتند. نه به این دلیل که قبلاً کسی آن کار را انجام نداده بود بلکه به این دلیل که طی این فرار قرار بود حداقل ۲۵۰ نفر یک شبه فرار کنند. و لازمه تحقق چنین هدف بزرگی همکاری بسیار عالی زندانیان با یکدیگر بود. برای این کار نیاز به وسایل زیادی بود که جمع‌آوری آنها به تنهایی کار سپاهی عظیم بود. زندانیان نیاز به لباس عادی برای تمام اسرا و شناسنامه آلمانی برای اسرایی که زبان آلمانی یادداشتن و آب و غذا برای دیگر اسرا که زبان آلمانی یادداشتن داشتند. برای تحقق این فرار زندانیان نیاز به ۴۰۰۰ تخته چوب ۱۳۷۰ بسته چوبی ۱۷۰۰ پتو ۵۲ میز بلند و... داشتن. در شب ۲۴ مارس ۱۹۴۴ پس از یکسال کار و همکاری صدها اسیر در آخر ۲۲ نفر آماده فرار شدند. طبق نقشه قرار طی هر دقیقه ۱ تا ۲ نفر از طریق تونلی که از زیر زندان تا جنگل کنده بودن خارج شدند اما به محض خارج شدن اولین زندانی متوجه شدند که حدود ۱۵ متر کمتر کنده بودند با این وضع در هر ساعت ۱۲ نفر به زحمت میتوانستند خود را به جنگل برسانند. قبل از متوجه شدن آلمانها حدود ۸۶ نفر فرار کردند که ۸۳ نفر از آنها دوباره دستگیر شدند و ۴۱ نفر از آنها به دستور هیتر اعدام شدند و طی این فرار آلمان آماده باش نظامی در سراسر آلمان اعلام کرد. درسته که طی این فرار تنها ۳ نفر به آزادی رسیدند اما مسئله اصلی همکاری بی نظیر ۶۰۰ اسیر در هر روز و ساعت و دقیقه به مدت یکسال است. توضیح: چالشهای بزرگ نیاز به همکاری تیمی بزرگ است و بیشترین نیاز در چالشهای بزرگ برای هر تیم مشارکت اعضا تیم است. بلکه مشارکت نه همکاری زیرا همکاری به معنی با رضایتمندی کار کردن است ولی مشارکت به معنی با هم و به جدیت است و مرتبه مشارکت بالا تر از همکاری است. یک بازیکن مشارکت پذیر: هم‌تیمی‌هایش را به عنوان شریک میبینه نه به عنوان رقیب. حامی همیمی‌هایش است نه بدگمان آنها. روی تیم تمرکز

دارد نه روی خودساز طریق توان خود پیروزی ها را به وجود می آورد برای بالا- بردن مشارکت پذیری خود: برد برد بد بیندیشیدمکمل دیگران باشیدخودتان را نادیده بگیریداصل سوم: تعهدداستان:جونا ساک در کودکی علاقه عجیبی به وکالت داشت ولی هنگام ورود به دانشگاه رشته پزشکی را انتخاب کرد و مشوق اصلی او برای این رشته مادرش بود. در سال دوم پزشکی طی اختلافی که بین دونفر از اساتیدش وجود داشت جذب رشته ایمنی شناسی شد. یک سال تمام را برای آموزش و پژوهش در مورد ویروس آنفولانزا صرف کرد و طی تحصیل در رشته پزشکی به او پیشنهاداتی در مورد تغییر رشته داده شد و گفته شد که اگر در رشته بیوشیمی تحصیل کند میتواند به راحتی تا مقطع دکترای این رشته رشد کند. اما او به دلیل علاقه به پژوهش و تعهدش نسبت به جامعه بشری از این پیشنهادات صرف نظر کرد.او در سال ۱۹۴۷ رئیس آزمایشگاه تحقیقات دانشگاه پیتزبورگ شد و از آن سال روی ویروس خطرناک فلج اطفال که باعث فلج شدن ۲۷۰۰۰ نفر در آمریکا و مرگ ۹۰۰۰ نفر در سال میشد تحقیقات خود را شروع کرد و در سال ۱۹۵۲ واکسن خود را با موفقیت روی افراد داوطلب از جمله خودش و خانوادش امتحان کرد. او از زندگی خود را صرف ساختن این واکسن کرد.او تعهدی نسبت به تیمش که کل بشریت را شامل میشد داشت که با واکسن فلج اطفال ادا کرد.توضیح:بسیاری از مردم تعهد را با احساسات شخصی خود مرتبط میکنند. اول باید راه درست را احساس کنند بعد خود را وقف آن کنند. اما تعهد واقعی احساس نیست بلکه یک ویژگی شخصیتی است که برای رسیدن به موفقیت لازم است. احساسات مردم دستخوش تغییرات خواهد شد اما تعهد باید به صلابت سنگ باشد. هر عضو تیم برای متعهد شدن باید بداند که:تعهد معمولاً در بحوحه نارسایی ها کشف میشودتعهد ارتباطی به استعداد ها و توانایی ها نداردتعهد در نتیجه انتخاب است نه تحمیل شرایطتعهد وقتی برپایه ارزشها باشد دوام می آوردبرای بهبود میزان تعهد در خود: تعهدات خود را با ارزش های خود گره بزنیدریسک کنیدتعهد هم تیمی های خود را ارزیابی کنیداصل چهارم: ارتباطداستان: فیلم نامه فیلمی به نام غول ها را به یاد آور را گریگوری آلن هاروارد زمانی که به شهر الکساندریا رفته بود نوشت. در آنجا مردم در مورد تیمی دبیرستانی صحبت میکردند. او به این تیم علاقه مند شد و خواستار دیدار مسابقات آنها شد اما فهمید که این تیم مربوط به ۳۰ سال قبل است و تعجب هاروارد از این بود که این تیم با اینکه مربوط به ۳۰ سال قبل بود ولی مردم آن شهر در مورد آنها به گونه حرف میزدند که گویی هنوز وجود داشتنداو کنجکاو شد و خواست اطلاعات بیشتری در مورد این تیم داشته باشد.این تیم زمانی تشکیل شد که بیشتر ایالات آمریکا درگیر تبعیض نژادی بودند و این شهر در آن زمان گام های محسوسه را جهت برقراری تساوی نژادی برداشت. اولین گام این شهر ادغام دو دبیرستان سیاه پوستان و سفید پوستان با یک دیگر بود. همه افراد آن شهر از این ادغام ناراضی بودند.و اولین گروه جمع شده از سیاه پوستان و سفید پوستان تیم فوتبال دبیرستان بود. چیزی که بیشتر باعث عصبانیت مردم تبعیض مری سفید محبوب مردم با یک مری سیاه بنام بون بود. او برای پیروزی هر کاری که در توان داشت انجام میداد. او بازیکنان را مجبور میکرد تا سوار یک اتوبوس شوند و در خوابگاه کنار یکدیگر بخوابند. همه بازیکنان جز یک بازیکن سفید خود ش را از نظر نژادی جدا نگاه میداشت.بون از او سوالاتی در مورد حقایقی از سیاه پوستان پرسید و او به راحتی به تمام سوالات پاسخ داد و آنجا بود مری به بازیکنان یاد داد که اگر در مورد دیگر بازیکنان چیزی ندانند نمی توانند تمرین های طاقت فرسای ۳بار در روز را تحمل کنند.اعضای تیم رفته رفته به یکدیگر نزدیک تر شدند.این ارتباط بین نژادی باعث شد تیم غولها تمام بازی های فصلی را ببرد و مسابقات حذفی و قهرمانی ایالت را ببرند و تیم آنها در سال ۱۹۷۱ عنوان دوم بهترین تیم دبیرستانی آن کشور را گرفت.توضیح:در واقع باید گفت که شما نمیتوانید کار تیمی انجام دهید مگر اینکه بازیکنانی با قدرت خوب داشته باشید. بدون ارتباط تیمی در اختیار ندارید بلکه تجمعی از افراد است.بازیکنان با قدرت ارتباط خوب:خودشان را از دیگران جدا نمی کنند.ارتباط برقرار کردن با خودشان را برای دیگران آسان میکننداز قانون ۲۴ ساعت پیروی میکنندبه روابط بالقوه مشکل توجه دارندارتباطات مهم را به صورت مکتوب دنبال میکنندبرای بهبود ارتباط خود:رک و راست باشید تند و سریع باشیددیگران را هم به حساب بیاوریداصل پنجم: شایستگیداستان:باب تیلور صاحب شرکتهای سازنده گیتار های تیلور است که امروزه ظریف ترین گیتارهای دنیا را میسازد. او از ابتدا علاقه ی خاصی به نجاری و ساختن انواع وسایل داشت.او تمام وسایل و هدایایی که داشت را کمتر از ۲۴ ساعت به تیکه های کوچک تقسیم می کرد و سپس دوباره برای ساختن آن تلاش میکرد.باب تیلور میگفت من معلم هایی داشتم که برای کار کردن من روی طرح هایم حتی روزهای تعطیل هم به کارگاه می آمدند.اما علاقه دیگر باب موسیقی بود او وقتی دبیرستانی بود تصمیم گرفت که یک گیتار ۱۲ سیمی داشته باشد. اما او واقعا پولی برای خرید یک گیتار نداشت و گیتار قدیمی که همسایه اش هم به او داده بود را با اوه بریده بود تا ببیند چگونه کار میکند.او پیش خود فکر حالا که پولی برای خرید ندارم پس بهتر که خودش یکی درست کند.و تا آخر دبیرستان نه یکی بلکه ۳ گیتار و یک بانجو ساخت او این سرگرمی را از دبیرستان شروع کرد و ادامه داد تا ششکوش را بنیانگذاری کرد. دختر باب در مورد پدرش میگوید: اگر برای هر کاری راه اصلاح و یا بهبودی وجود داشته باشد پدرم آن ا پیدا میکند.توضیح:اگر چند دقیقه ای را با باب تیلور بگذرانید بی درنگ به شایستگی او پی میبرید.گاهی اوقات کلمه شایستگی به معنای به ندرت مناسب بکار میروند اما منظور از شایستگی اصولی ترین معنی آن یعنی کاملاً واجد شرایط و مناسب بودن است و اعضای شایسته تیم کسانی هستند که برای انجام دادن آن کار کاملاً واجد شرایط هستند.افراد با شایستگی بالا:متعهد هستند که ممتاز باشندهیچ وقت حد وسط را قبول نمی کنندآنها به جزئیات توجه می کنند بانسجام کار میکنندبرای بهبود شایستگی در خود:روی حرفه خودتان تمرکز کنیدکارهای کوچک را جدی بگیریدتوجه بیشتری را به عمل معطوف کنیداصل ششم: قابل اتکا بودنداستان:کریستوفر ریوو یا همان سوپر من که با دانا و ۳ فرزند زیبایش از زندگی لذت میبرد. او یک نوازنده پیانو ورزشکاری عالی قایقرانی ماهر خلبانی حرفه ای و بازیگری محبوب بود. اما یک اتفاق زندگی او را دچار دگرگونی کرد. طی سانحه ای که در یکی از مسابقات اسب سواری برای او افتاد دچار شکستگی مهر های اول و دوم ستون فقرات شد. چند روز پس از سانحه که بهوش آمد و داستان را از زبان همسر خود شنید دیگر خود را انسان نمی دید او که به وسیله انواع دستگاه های پزشکی به سختی میتوانست زندگی کند از زندگی کاملاً ناامید بود.اما همسر ریو داناو پسرشان و خود ریو هسته تیمی بودند که اطرافشان تیمی بزرگی از متخصصان پزشکی شکل گرفت.بعضی با حرکت در مانی بعضی با اعمال تنفسی و...به ریو کمک میکردند.حالا ریو در فکر این است که چگونه میتواند راه برود او که به خوبی اهمیت قابل اتکا بود اعضای تیمش را فهمیده است میگوید: کسانی که به من کمک می کنند مجبور نیستند بلکه از روی حسن نیت این کار را انجام میدهند.توضیح:قابلیت اتکا همیشه مانند داستان سوپرمن داستان مرگ و زندگی نیست اما قطعا برای موفقیت تیمی لازم است و زمانی به آن پی می برید که افرادی در تیم شما باشد که نتوانید به آنها تکیه کنیدعصاره مفهوم قابلیت اتکا ۴ مورد است:انگیزه های ناب درونیمسئولیت پذیریشوخ فکریهمکاری منسجمبرای بهبود قابلیت اتکا در خود:انگیزه های درونی خودتان را بررسی کنیدارزش خودتان را کشف کنیدکسانی را پیدا کنید که شما را قابل اتکا کنیداصل هفتم: منضبط بودنداستان:گودن مک دونالد در کتابش به نام زندگی که خداوند عطا می فرماید. خاطرات دورانی از زندگی اش را بازگو میکند که در تیم دو و میدانی دانشگاه کلرادو بوده است او در این کتاب به ویژه تمرینات سختی را که با هم تیمی اش بیل انجام داده است را به یاد می آورد.اومی گوید هر دوشنبه مجبور بودیم که تمرینات سختی را از صبح تا غروب انجام دهیم و در آخر تمرینات از فرط خستگی

تلو تلو خوران به سمت رختکن میرفتیم اما بیل فرق میکرد او بعد تمرینات یک استراحت ۲۰ دقیقه ای کنار زمین داشت و سپس تمام حرکات و تمرینات را دوباره انجام میداد. او خودش را یک فرد عادی می دانست. او طی سالهای تحصیل هیچ مدالی در مسابقات دانشجویی نگرفته بود. بیل معتقد نظریه کیسه حقه ها بود یعنی اینکه شما نمیتوانید در تمرینات یا در رقابت ها یک حرکت بزرگ خیالی انجام دهید ولی هزاران حرکت کوچک هستند که شما میتوانید انجام دهید. کم کم این انضباط و خواسته اش جواب داد او در رشته های پرش طول و دو ۴۰۰ متر بهتر از دیگر رشته ها بود. پس در این رشته ها تلاش کرد و مهارت های دیگر را نیز آموخت تا آنجا که میتوانست در تمام رشته های ۱۰ گانه دو و میدانی شرکت کند. در نتیجه تلاش و خود سازی این ورزشکار نه چندان خوب دانشگاهی تبدیل به یک ورزشکار جهانی شد. او در سال ۱۹۸۴ نامش وارد فهرست قهرمانان المپیک شد. او در سال ۱۹۶۶ رکوردی در جهان به جا گذاشت و در مسابقات ۱۹۶۸ در توکیو مدال طلا گرفت و نوج مقام ملی از ۱۰ رشته دو و میدانی بدست آورد یعنی موفقیتی تا کنون نصیب کس دیگری نشده است. گوردون مک دونالد در مورد انضباط و موفقیت بیل می گوید: اختلاف ما از همان عصر دوشنبه ها شروع شد. او از انضباط نمی ترسید و حداکثر تلاش خود را کرد و من از تلاش میترسیدم و به حداقل اکتفا کردم. توضیح: انضباط پرداخت بهای چیزهای کوچک است تا آنجا که بتوانید چیز بزرگتری را بخرید همان طور که هیچ فردی بدون انضباط موفق نمی شود هیچ تیمی هم نمی تواند موفق شود. به همین دلیل هر تیمی نیازمند بازیکن های منضبط است. برای رسیدن به بازیکنی که هر تیم خواهان آن است باید انضباط را در سه زمینه ایجاد کرد: تفکر منضبط، احساسات منضبط، اعمال منضبط برای اینکه عضوی منضبط تر باشید: عادت های کاری خودتان را تقویت کنید در چالش در گیر شوید زبان خود را کنترل کنید اصل هشتم: ارتقا دیگران را در سال ۱۲۹۶ شاه انگلستان ادوارد اول سپاه بزرگی را برای گسترش مرزهای کشورش جمع آوری کرد. او فردی دلیر و جنگجو بود که اولین تجربه جنگی خویش را در سن ۲۵ سالگی کسب کرد و در سن ۵۷ سالگی پیروزی هایی در ویلز که خاکش را ضمیمه انگلستان کرد بدست آورد هدف از جنگ ویلز مشخص بود کنترل تمایل مردم ویلز در حمله به انگلستان و تنبیه آنان به خاطر گستاخشان و جنگیدن با آنان تا مرز مرگ و نابودی کامل آنها. ادوارد همچنین کوشید که سرنوشت مردم اسکاتلند را نیز در دست بگیرد. در اسکاتلند مرد ضعیفی حاکم بود که به او لقب پالتو تو خالی را داده بودند و زمانی که ادوارد او را تحت فشار گذاشت او سر به شورش گذاشت و بهانه ای برای حمله به ادوارد داد. ادوارد اول قلعه برویک را غارت کرد و تمامی مردم آن را قتل عام کرده پس از آن قلعه های دیگر یکی پس از دیگری تسلیم ادوارد شدند. مردم در آن زمان آینده ای جز سرنوشت مردم ویلز را برای خود تصور نمی کردند. اما مجاهدت های مردی به نام ویلیام والاس باعث دلگرمی مردم اسکاتلند شد. اگر فیلم شجاع دل را دیده باشید چهره ویلیام چهره ای دلیر و بی باک است. او مانند همه پسرهای دوم خانواده مجبور بود تعلیم باید تا یک روحانی شود و به افکار و تفکرات ارزشی مانند آزادی بیندیشد. اما زمانی که پدرش در یک حمله کشته و مادرش به تبعید فرستاده شد یاد گرفت که از انگلیسی ها متنفر باش. در آن زمان جنگ ها معمولاً توسط شوالیه ها یا سربازان حرفه ای انجام میشد پس هر که سپاه بزرگ تری داشت شانس پیروزی بیشتری داشت. زمانی که سپاه کوچک ویلیام که از افراد عادی و کشاورزهای معمولی که با آرمان آزادی تشکیل شده بود در مقابل سپاه عظیم ادوارد قرار گرفت هیچ آینده جز شکست نداشت با اینکه ویلیام مقابل ادوارد شکست خورد و در سن ۳۳ سالگی به طرز فجیعی کشته شد اما او دارای یک استعداد غیر معمول بود او مردم عادی را به سوی خود خواند آنها را علیه ماشین کار آزموده انگلیسی ترقیب کرد. میراث او یعنی ارتقا دیگران ادامه یافت تا اینکه رابرت بروس مردم این کشور از رعیت تا اشراف را متحد کرد و در انتها استقلال به مردم این کشور برگشت. ویلیام مردی شد که حتی پس از ۷۰۰ سال باز هم او را تکریم میکنند. توضیح: اعضای تیم همیشه عضوی که قادر است آنه را کمک کند تا به سطح بالاتری اتقا پیدا یابد دوست داشته و تحسین می کنند. بیلرسل در این مورد میگوید: مهمترین شاخص برای اینکه من چقدر خوب بازی کردم این بود که چقدر باعث شدم تا هم تیمی هایم بهتر باشند. بازیکنانی که باعث ارتقا دیگران میشوند: برای هم تیمی های خود ارزش قائل شوید آنچه برای هم تیمی شما ارزشمند است برای شما هم ارزشمند باشد به ارزش هم تیمی خود بیفزایید خودتان را ارزشمند تر کنید اگر می خواهید یک عضو ارتقا دهنده در تیم باشید: قبل از آنکه دیگران به ارزش شما بیفزایند شما به ارزش آنها بیفزایید قبل از آنکه دیگران شما را باور کنند شما آنان را باور کنید قبل از آنکه دیگران به شما خدمت کنند شما به دیگران خدمت کنید اصل نهم: اشتیاق داستان: عشق موتور سواران هالی دیویدسون در آمریکا به صورت یک افسانه در آمده است. در سال ۱۹۹۸ عشاق هالی دیویدسون ۹۵ سالگی این شرکت را جشن گرفتند. این شرکت توسط ویلیام اس. هارلی ۲۱ ساله و ارتور دیویدسون ۲۰ ساله در یک انبار کوچک که دوچرخه ها را موتوری میکرد شروع به کار کرد. این موتور سیکلت ها در مسابقات موتورسواری غالب بود و در جنگ جهانی اول آمریکایی ها به اهمیت این موتور ها در جنگ پی بردند و این شرکت بخش زیادی از بیست هزار موتور سیکلت های مورد نیاز آمریکا را برای جنگ تامین کرد. در مدت نیم قرن این شرکت رشد کرد. یکی از نقاط قوت آن این بود که کسب و کار خانوادگی بود و کارکنان و مشتریان به علت عشق به این موتور سیکلت ها احساس مرتبط بودن با یک دیگر را داشتند و شرکت به رشد به روز کردن و اصلاح کردن موتور سیکلت و پیدا کردن هواداران ادامه داد و تا دهه ی ۱۹۷۰ هارلی دیویدسون ۸۰ درصد بازار موتور سیکلت های بزرگ های آمریکا را در دست داشت. شرکت هارلی دیویدسون حتی برای گسترش و نوسازی شرکت سهام خود را در بازار بورس عرضه کرد و در دهه ی ۱۹۶۰ ای ام اف شرکت را تصاحب کرد و پس از ۶۵ سال غرور انگیز در میلوکی ناگهان دفتر اصلی شرکت به نیویورک منتقل شد و قسمت موتناژ نهایی هم به پنسیلوانیا انتقال یافت در نتیجه کارکنان انگیزه ی خود را از دست دادند.

شهرت هارلی دیویدسون دچار لغزش شد و موتور سیکلت ها به طرز چشم گیری غیر قابل اطمینان و افراد که به سوار شدن موتور سیکلت های ساخت این شرکت افتخار میکردند شروع به خرید موتور های ژاپنی کردند و در سال ۱۹۸۰ برای اولین بار زبان داد. یکی از چیزهایی که هارلی دیویدسون را نجات داد از اصولی بود که همیشه به دنبال آن بود یعنی عشق کاربران آن. در سال ۱۹۸۱ سیزده مدیر ارشد شرکت شرکت را خریدند. آنها شرکت را بهسرت متحول کردند. این شرکت با تاسیس سازمانی به نام گروه مالکین هارلی (هاگک) این شرکت را در آن سالها رها کردند و آن دسته از افراد که در این شرکت ماندند همه متعهد و عاشق شرکت بودند. در سالهای بعد شرکت این اشتیاق کارکنان را در یک کار منحصر به فرد جبران کرد. مشارکتی که از بین کارکنان شروع شد و به همه افراد که به نوعی با این شرکت مرتبط بودند ادامه یافت در آخر باعث شد این شرکت تبدیل به یک شرکته شود که سود سالیانه اش بالغ بر ۳ میلیارد دلار است توضیح: اشتیاق افراد از آن ۱۳ نفر تا تمام آن مردمی که پس از یک قرن هنوز موتور های هارلی دیویدسون را گل سر سبد موتور ها میدانستند باعث نجات این شرکت شد. در یک تیم هیچ چیز جای اشتیاق را نخواهد گرفت. وقتی افراد مشتاق درون تیم باشند این اشتیاق به تیم نیرو میبخشد. چارلز شواب در این مورد میگوید: مردم در هر کاری که اشتیاق دارند موفق میشوند. افراد مشتاق: مسئولیت اشتیاق خود را می پذیرند با عمل کردن به حس کردن میروند به آنچه انجام میدهند ایمان دارند و قشاقان را با دیگر افراد مشتاق می گذرانند برای بهبود اشتیاق در خود: یک حس فوریت از خود نشان دهید بخواهید که کار بیشتری انجام دهید برای عالی بودن تلاش کنید اصل دهم: هدفمند بودن داستان: در آمریکا یک معلم

آمریکایی شرکتی را برای کودکان و نوجوانان دختر آمریکایی را تاسیس کرده است که کتابهایی از زبان کودکان آمریکایی در مورد تاریخ امریکا تولید می کند. شرکت رولند برای تفهیم بهتر مطالب حتی از عروسک ها و لباس هایی مطابق با دوره زمانی داستان نیز تهیه میکند. این سری از کتاب ها که با نام مجموعه دختران آمریکایی تولید میشود هدفش نشان دادن زنان و دختران آمریکایی در اعصار مختلف و چگونگی خانه داری و لباس پوشیدن آنها است. طبق نظر خانم رولند هدف اصلی این شرکت ایجاد حس غرور از داشتن این تاریخ و گذشته است. توضیح: هدفمند بودن یعنی با هدف کار کردن - هر عملی را با حساب انجام دادن است. هوشیاری نسبت به هدف با هدفمند بودن فرق دارد هدفمند بودن یعنی تمرکز روی انجام کارهای درست به صورت لحظه ای و روز به روز و سپس پیگیری آنها به صورت مستمر است. افراد موفق هدفمند هستند و پراکنده و بی حساب کار نمی کنند. افرادی که میخواهند هدفمند باشند در زندگی باید: هدفی داشته باشید که ارزش زندگی کردن را داشته باشد. نقاط ضعف و قدرت خویش را بشناسید. مسئولیت های خود را در اولویت قرار دهید. بیاورید نه بگوئید. خودتان را به موفقیت در دراز مدت متعهد کنید. برای بهبود هدفمندی در خود: نقاط ضعف و قدرت را بیابید. در رشته تخصصی خود متخصص شوید. تقویم خود را هدفمندانه تنظیم کنید. اصال یازدهم: آگاهی از وظایف داستان: در خلال جنگ انقلابیون امریکا در نزدیکی منطقه مان ماوث کورت هاوس ژنرال جورج واشنگتن که بخش عظیمی از جنگ علیه انگلیسیها را صرف مبارزه استراتژیک و انقلابی کرده بود سرانجام تصمیم گرفت رو در رو با انگلیسی ها مبارزه کند. بعد از شکستی که انقلابیون امریکایی که به فرماندهی چارلز لی انجام ش ارتش تحت فرماندهی جورج واشنگتن سازماندهی شدو یک جنگ توپخانه ای شدید بین طرفین شروع شد هر طرف با ۱۰ قیضه توپ بی امان دهان توپ را به سمت یکدیگر پرتاب میکردند. در حین جنگ زمانی که مردان و سربازان جنگی از فرط خستگی و گرما به استراحت گاه می آمدند همسر یکی از سرباز ها به نام ویلیام هیز بود و نام همسرش مری هیز بود به آنها کمک می کرد و از آنها پرستاری می کرد و پا به پای مردان جنگی در سختترین شرایط با آنها بود. در یک روز گرم و در اوج جنگ زمانی که او برای همسرش آب آورده بود متوجه شد که همسرش به جای یکی از افراد توپ خانه که مجروح شده بود ایستاده است. زمانی که مری هیز برای رساندن آب به همسرش به میدان جنگ رفت همسرش در جلوی چشمانش با اصابت گلوله ای از دنیا رفت و مری هیز بدون درنگ جای همسر خود ایستاد و نگذاشت تا توپخانه امریکا با کمبود نیرو مواجه شود. بعد از ساعتها ارتش امریکا پیروز شد و انگلیسی ها عقب نشینی کردند با اینکه این بزرگترین پیروزی در جنگها نبود ولی از نظر استراتژیک بسیار مهم بود. توضیح: مری هیز که در کتب تاریخی با نام مولی پیچر آمده است نماد بسیاری از افرادی است که در این جنگ شرکت کردند. آنها به شدت از وظایف خود آگاه بودند و همین حس ماموریت داشتن آنها را به سمت آرمانشان هدایت میکرد و ویژگی افراد آگاه از وظایف آنها: میدانند که تیمشان به کجا میرود آنها به رهبر تیم اجازه رهبری میدهند آنها موفقیت تیم را ارزشمندتر از موفقیت خود می دانند آنها هر کاری را برای انجام ماموریت تیم لازم است انجام میدهند برای بهبود میزان آگاهی از وظایف در خود: ببینید که تیم شما روی ماموریتش تمرکز میکند یا نه راهایی پیدا کنید تا هدف از ماموریت را فراموش نکنید. به عنوان یک تیم تمام هم و غم خود را بکار بگیرید اصل دوازدهم: آمادگی داستان: اولین یورک بزرگترین سرباز جنگ جهانی دوم سرگذشت عجیبی دارد. او فرزند سوم یک خانواده سیزده نفری اهل تنسی بود. پدرش یک کشاورز ساده بود که در تابستانها کشاورزی میکرد و در زمستان ها همراه فرزندان خود به شکار میرفت. اولین استعداد عجیبی در تیراندازی داشت. او در سن ۲۴ سالگی بعد از فوت پدرش نان آور خانواده میشود اما پس از مدتی به مشروبات الکلی و غمار روی می آورد و تبدیل به کسی میشود که هیچ امیدی برای آینده او تصور نمیشود. اما در سن ۲۷ سالگی به مادرش قول میدهد که زندگی متفاوتی را شروع کند. او در یک تجدید عهد دینی زندگی خود را به مسیح هدیه میکند. و به یک مومن تبدیل میشود و نفر دوم کلیسای میشود که خود نقش مهمی در ساختنش داشته است. او همچنین عضو گروهی میشود که مخالف جنگ و طرفدار صلح بود در نتیجه زمانی که او را برای سربازی فرا خواندند او دچار تردید و دو دلی و شک شد. چون از طرفی اعتقادات او این جنگ را نفی میکرد و از طرف دیگر عشق به وطن این جنگ را توجیح میکرد. در آخر او به این نتیجه رسید که این جنگ باعث کمک به مردم بیشمار میشود و این شک و دودلی را از بین برد. او زمانی که وارد ارتش شد سرآمد همه شد چون او در کودکی به شکار میرفت و به دلیل کار در کوهستان و در مزرعه دارای آمادگی جسمانی بالایی بود در تیر اندازی از صد متر مهارت ویژه ای داشت. او در عملیات و جنگهای زیادی شرکت کرد و استعداد ها و قابلیت های خود را نمایان ساخت. در آخرین عملیات قرار بود گروهی شامل اولین و ۱۶ نفر دیگر به پشت سپاه آلمانها بروند و با کشتن مسلسل چی ها و پرت کردن حواس دشمن گروه متفکین بتواند راحت تر حمله کنند. یورک توانست با هفده تیر هفده آلمانی مسلسل چی را از پا در آورد و در یک درگیری با افراد دشمن بیش از هشت نفر را با اسلحه کمری خود بکشد و در همین حین هشت نفر از دوستانش را نیز از دست داد. زمانی که از یورک و باقی تیمش به اردوگاه برگشتند حدود ۱۳۲ اسیر آلمانی را همراه خود به اردوگاه آوردند. توضیح: زمان نویس اسپانیایی زمانی گفت: کسی که آماده است نیمی از مبارزه را انجام داده است. این در مورد اولین صادق بود و برای شما هم میتواند صادق باشد. برای آنکه بتوانید در هر شرایطی برای هر اتفاقی آماده باشید در این زمینه ها تفکر کنید: ارزیابی: برای چه چیزی خود را آماده میکنید تنظیم: اگر چه میدانید کجا میخواهید بروید ولی اگر راه درست و بهتر را انتخاب نکنید هرگز به هدف خود نمیرسید طرز تلقی: عملی برای بهبود آمادگی در خود: یک طراح پروسه باشید تحقیق بیشتری انجام دهید از اشتباهات خود درس بگیرید اصل سیزدهم: رابطه مندید داستان: مایکل دیور خاطرات جالبی را از کار در کنار رونالد ریگان چهلینم رئیس جمهور آمریکا نقل میکند. او که بیش از ۴۰ سال با رونالد کار کرده است ویژگی های جالبی را از او بیان میکند. او میگوید که رونالد کمرو ترین آدمی بود که من تا به حال دیده بودم اما قدرت برقراری ارتباط خوبی داشت. او قادر بود در هر شرایطی و با هر فردی ارتباط برقرار کند و در آنها این احساس را ایجاد کند که بهترین دوست اوست. او این مهارت خود را زمانی که سخنگو شرکت جنرال الکتریک بود به مردم معرفی کرد. دیور میگوید ریگان به تیم اش بسیار اهمیت میداد. دیور میگوید زمانی که ریگان برای گروهی از از شکارچیان سخترانی میکرد به او یک شیر برزی هدیه دادند و دیور هم از آن شیر تعریف کرده بود و ۱۰ سال بعد زمانی که برای دادن استعفا خود پیش ریگان رفته بود ریگان برای هدیه خداحافظی همان شیر برتری را آورده بود. توضیح: تیم ها به افرادی نیاز دارد که رابطه مند باشند. مسلما هر کسی دوست دارد با ریگان کار کند زیرا او مردم را دوست داشت و میتوانست با آنها ارتباط برقرار کند. در یک تیم رابطه ها مثل چسب هایی هستند که افراد تیم را در کنار یکدیگر قرار میدهند. اگر میخواهید بدانید با هم تیمی خود رابطه خوبی دارید در این ۵ مشخصه جستجو کنید: احترام: تجربیات مشترک اعتماد: رابطه متقابل: رضایت مندی: متقابل برای برقراری یک رابطه بهتر: به جای مرکز روی خودتان روی دیگران تمرکز کنید. سوالات درست پرسید تجربیات مشترک را با هم در میان بگذارید. کاری کنید که دیگران احساس کنند برای شما مهم هستند اصل چهاردهم: اصلاح و بهبود خود داستان: شرکت نوکیا بیش از یک قرن پیش توسط فردریک ایدستام فلانندی پایه گذاری شد. در آن زمان که عصر شکوفایی صنعت چوب بود اولین کارخانه نوکیا با تولید خمیر کاغذ در کنار یک رودخانه شروع به کار کرد. این کارخانه شروع به رشد کرد تا جایی که توانست یک نیروگاه آبی در کنار رودخانه تاسیس کند و شرکت لاستیک سازی فلاند را به عنوان مشتری جذب کند و در آخر این دو شرکت با هم ادغام شد. در سال ۱۹۲۲ سهام شرکت

کابل سازی فلاند را خریداری کرد. حالا نوکیا دارای ۴ بخش: جنگل داری لاستیک سازی کابل والکروونیک است و در ۴۰ سال بعد بیشترین درآمد نوکیا از فروش کابل فشار قوی و خطوط و تجهیزات تلفن بود. در دهه ۷۰ نوکیا با یک بحران بزرگ روبه رو شد و به یک غول بزرگ تجاری تبدیل شد که مداوم ضرر میداد. در این زمان راه حل یک مدیر اجرایی جوان به نام جورما اولیلا نوکیا را از خطر نابودی نجات داد. جورما به قدری در این کار موفق بود که در سال ۱۹۹۲ به عنوان مدیر عامل نوکیا منصوب شد. اولیلا در این چالش دو راه کار را در نظر گرفت: ۱. خلاص شدن از بخش جنگل داری و لاستیک سازی ۲. تمرکز بر نیروی انسانی اولیلا خود به شخصه اهمیت نوسازی خودش را میدانست او سه مدرک ارشد در سه رشته علوم سیاسی و اقتصاد و مهندسی دارد و به عنوان راه نوکیا ۴ پایه را بنا کرد: ۱. رضایت مشتری ۲. احترام به افراد ۳. موفقیت ۴. مهمترین اصل نوکیا آموزش مداوم است. اولیلا در مورد آموزش مداوم در نوکیا میگوید: آموزش مداوم یعنی هر کس باید خودش را توسعه داده و راههایی را که بتواند باعث عمل کرد بهتر شود را بیابد. و آنچه برای یک شخص صادق است برای نوکیا هم به عنوان یک کسب و کار صادق است توضیح: افراد زیادی هستند که برای رسیدن به هدف خود هر کاری را میکنند و زمانی که به هدف خود رسیدند دست از تلاش برمیدارند. در واقع شما باید به دنبال آمادگی باشید و برای رسیدن به آمادگی بدون توجه به شرایط کار کنید. اگر میخواهید مداوم در پی اصلاح خود باشید باید این سه فرایند در زندگی شما وجود داشته باشد: آمادگی، ملکاربرد برای اصلاح و بهبود خود: بسیار درس گیرنده باشید پیشرفت خود را برنامه ریزی کنید به اصلاح خود بیش از تبلیغ برای خود ارزش قائل شوید اصل پانزدهم: از خود گذشتگی استان: در سال ۱۹۳۹ فیلیپ توسی سرگرد بود و زمانی که جنگ در اروپا شروع شد او به آن منطقه اعزام شد. مدت کوتاهی در فرانسه خدمت کرد و سپس به اقیانوس آرام اعزام شد. آنجا او جزو نیروهایی بود که از جزیره مالی حمایت میکرد و بعد به سنگاور رفت و در حمله ژاپنی ها شکست خورد و زمانی که از بالا به او فرمان ترک محل داده شد او از این فرمان سرپیچی کرد چون به خوبی تاثیر بد عدم حضورش را بر سربازانش میدانست. پس در سال ۱۹۴۲ توسی و یارانش به اسارت ژاپنی ها درآمدند و آنه را به اروگاهی نزدیک رودخانه بردند و از توسی خواستند به عنوان یک فرمانده وظیفه ساخت انواع پلها را بر روی رود را به عهده بگیرد. او می توانست این وظیفه را رد کند ولی اگر این کار را میکرد ژاپنی ها تلافی آن را با اسرا انجام خواهند داد و در این شرایط افراد زیادی آسیب خواهند دید. او با تحمل شرایط بسیار سخت و انواع شکنجه توانست در عوض ساخت پل ها شرایط بهتری را برای اسرا فراهم کند و غذا و آب بیشتر و همچنین بهداشت بیشتر برای اسرا بگیرد. او توانست پلها را در عرض ۹ ماه و تنها با کشته شدن ۸ نفر تمام کند. توضیح: هرگاه افراد تیم را بر خود مقدم دارند موفقیت تیم حتمی خواهد بود. اگر میخواهید از خود گذشتگی داشته باشید: سخاوت مند باشید از سیاست بازی درون تیم بپرهیزید از خودتان وفاداری نشان دهید برای وابستگی متقابل بیشتر از استقلال ارزش قائل شوید برای اینکه از خود گذشتگی بیشتری داشته باشید: به جای خود کس دیگری را تبلیغ کنید نقش یک زیر دست را به خود بگیرید پنهانی ببخشید اصل شانزدهم: راه حل گرا بودند استان: زمانی که فرزند ۶ ساله جک والش در یک فروشگاه گم شد و بعد از چند روز قطعه قطعه در زباله ها پیدا شد او و همسرش در ابتدا بسیار ناراحت و عصبانی بودند و میخواستند از فروشگاه و نگهبان آنجا شکایت کنند. ولی پس از مدتی جک تصمیم گرفت تا انجمنی را تأسیس کند تا به خانواده هایی که همچنین مشکلی دارند کمک کند. او سیستمی را راه اندازی کرد که زمانی والدینی گم شدن فرزند خود را به یک فروشنده فروشگاه اطلاع داد بلافاصله اسم و عکس و تمام مشخصات او به تمامی فروشگاهان و نگهبانان داه میشود و همه بسیج میشوند تا کودک را بیابند و اگر در عرض ۱۰ دقیقه پیدا نشد پلیس را در جریان میگذازند. نام این موسسه مرکز ملی بچه های گمشده و استعمار شده است. تحت این روش تعداد کودکان گمشده که پیدا شدند از ۶۰٪ در دهه ۸۰ به ۹۰٪ در حال افزایش پیدا کرده است. توضیح: گروهی از مردم تنها مشکلات را مینند ولی تنها افراد کمی هستند که اهداف پشت این مشکلات را مینند و تاریخ هم همیشه موفقیت افراد گروه دوم را ثبت کرده است و برای گروه اولتها گمنامی است. نوع زندگی افراد شخصیت آنان و تربیت آنان میتواند بر راه حل گرا بودن آنان تاثیر بگذارد افراد راه حل گرا به موضوعات زیر دقت دارند: مشکلات به دیدگاه افراد بستگی دارد تمام مشکلات قابل حل هستند مشکلات یا باعث پیشرفت ما میشوند یا باعث توقف ما برای اینکه خود را در تیم به یک فرد راه حل گرا تبدیل کنید: تسلیم نشوید روی تفکر خودتان تمرکز کنید مجدداً روی راهبردی خود تمرکز کنید روی کار را تکرار کنید اصل هفدهم: پیگیری و سرسختی توضیح: پیگیری و سرسختی برای رسیدن به موفقیت لازم است. اگر حتی افرادی که فاقد استعداد خاصی هستند و از نهادینه کردن بعضی از صفاتی که برای هر عضو تیم لازم است عاجزند چنانچه یک روحیه پیگیر داشته باشند این فرصت را دارند که با تیم مشارکت کنند و به آنان کمک کنند. پیگیر و سرسخت بودن یعنی: همه آنچه را دارید ارائه کنید نه بیشتر... باعزم راسخ کار کنید نه اینکه منتظر تقدیر باشید... وقتی که کار تمام میشود دست از کار بکشید نه وقتی که خسته میشوید. برای بهبود میزان پیگیری در خود: سرسخت تر و هوشمندانه تر کار کنید. چیزی را به عنوان هدف انتخاب کنید... کار خودتان را به عنوان یک بازی ببینید. نتیجه: همانطور که همه ما میدانیم عدد یک حتی اگر به توان بینهایت هم برسد باز هم یک است

تئوری گروه هسته مرکزی

(گروه محوری) پروین ابراهیمی مقدمه: در اوایل دهه ۱۹۸۰، یکی از بخش های شرکت نفت اکسان، مجمعی از کارمندان و کارگران برگزار نمود تا "ارزشهای اصلی" جدید خود را اعلام نماید. عبارت ساده و صریحی در صدر این فهرست قرار داشت: "مشتری بیشترین اهمیت را دارد و مقدم بر همه چیز است." مدیران این اداره در ضیافت شام همان شب یکدیگر را ملاقات نمودند و جوان برجسته و جسوری به نام مانتی اظهار کرد: مشتری در درجه اول اهمیت قرار ندارد؛ بلکه رئیس کل این بخش، مقدم بر سایرین است، سپس وی مدیر اروپایی اداره را در درجه دوم اهمیت، رئیس آمریکای شمالی را در درجه سوم و رئیس خاور دور را در درجه چهارم و به همین ترتیب سایر مدیران حاضر در آن جلسه را دارای درجه پنجم، ششم و هفتم اهمیت نامید؛ و در نهایت به این نتیجه رسید که در آن سازمان پس از برشمردن سایرین، مشتری در درجه هشتم اهمیت قرار دارد. پس از طرح این نکته حدود ۱۰ ثانیه سکوت سنگینی در فضا حاکم شد. این گفته اولین حقیقتی بود که در آن روز بیان گردید. "مشتری مقدم بر همه چیز است" یکی از سه دروغ و حیل بزرگ سازمانهای امروزی است؛ و دو مطلب کذب دیگر از این فرزندند: "ما به نفع سهامداران خود تصمیم می گیریم" و "کارمندان مهمترین دارایی ما هستند." البته اگر سازمانها واقعاً بخاطر این منافع ایجاد شده بودند؛ پس روی هم رفته باید به نحو بهتری فعالیت می کردند. مطالب فوق برگرفته از فصل اول کتاب آرت کلی نر تحت عنوان "چه کسی واقعاً اهمیت دارد: تئوری گروه هسته مرکزی - قدرت، امتیاز و موفقیت" است که در سال ۲۰۰۳ در نیویورک منتشر شد. آرت کلی نر مدیر تحقیق و تفحص مرکز مشاوره مستقر در کیمبرج ماساچوست، عضو هیئت علمی دانشگاه نیویورک و همچنین نویسنده ستون "فرهنگ و تحول" مجله استراتژی+ تجارت است. وی مدیر ویراستاران سری کتابهای قاعده پنجم و نویسنده ای با سابقه و دارای شهرت دیرینه در زمینه اثر و نفوذ انسان دارای مدیریت و تکنولوژی است. دلیل واقعی وجود سازمانها چیست؟ برای خدمت به مشتریان؟ بازگشت سرمایه به سهامداران؟ استخدام افراد؟ یا صرفاً بقاء و تداوم بخشیدن به خود سازمانها؟... اکثر کارکنان، حتی

مدیران ارشد درمی یابند که سازمان آنها به گونه ای که موردانتظارشان است؛ عمل نمی کنند. بدون تردید سازمان، آن فعالیت‌هایی که به آنها معتقد است را انجام نمی دهد. دلیل اینکه سازمانها غیرقابل پیش بینی و گاه ناامیدکننده هستند، این است که هدف واقعی آنها قابل درک نیست. سازمانها در واقع نوعی سیستم زنده، فعال و پیچیده اند و در مسیر کلی حرکت می کنند که توسط تصمیم گیرندگان سطوح مختلف سازمان تعیین شده است. نتیجه نهایی ارائه این تصمیمات آن است که سازمان برای خدمت رسانی به گروهی از "اعضای اصلی" ادامه حیات می دهد که در داخل سازمان مهم و برجسته هستند. هنگام تصمیم گیری ممکن است چنین مطلبی مطرح شود: "آیا این تصمیم با اولویتهای فلان یا بهمان شخص مناسب خواهد بود." "گروه هسته مرکزبریشه کلمه هسته مرکزی از کلمه لاتین "COR" به معنای قلب است، بنابراین گروه هسته مرکزی، قلب حقیقی سازمان محسوب می شود. آری دی ژنوس در کتاب خود تحت عنوان "شرکت زنده،" گروه هسته مرکزی در سازمان را، "ما" (مالکان اصلی منافع سازمان) می نامد. معمولاً این گروه بیشتر (نه همه آنها) شامل افراد سطوح بالای نمودار سازمانی است. اعضای گروه هسته مرکزی، کانون شبکه های غیررسمی سازمان و نمایندگان نمادین هدایت سازمان بشمار می روند. شاید آنها به دلیل موقعیت، مقام و مرتبه یا توانایی خود برای بکارگیری یا اخراج سایرین، وارد گروه هسته مرکزی شوند؛ یا اینکه یک تنگنای مهم را کنترل می کنند؛ یا به خرده فرهنگ یا گروه فرعی مؤثر در سازمانها تعلق دارند. ممکن است جاذبه و کرامت یا یکپارچگی آنها موجب ورود به گروه مزبور شده باشد. البته، نحوه و چگونگی ورود آنها به گروه احتمالاً از اهمیت چندانی برخوردار نیست؛ بلکه نکته اصلی این است که این گروه و اعضای آن حائز اهمیت هستند. این گروه در قلب و اذهان مردم قرار دارد. قدرت گروه هسته مرکزی بخاطر اختیار و مسئولیت آنها نیست؛ بلکه این قدرت ناشی از مشروعیت آنها است. نفوذ و تأثیر این گروه گاهی آگاهانه حتی کاملاً آشکار نیست؛ اما در اجرای تصمیمات اصلی سازمان، همواره این نفوذ وجود دارد. بعد اصلی فرهنگ سازمانی موجب می شود که بازدیدکنندگان از یک محل کاری گاهی به فکر فرو روند که افراد گروه هسته مرکزی به چه چیزی می اندیشند؟ در هر شرکت، اداره، مؤسسه و بنگاهی، گروه هسته مرکزی متشکل از افراد کلیدی و مهم وجود دارد. هر سازمانی برای تأمین اولویتهای و نیازهای مشهود گروه هسته مرکزی خود در حال تلاش است. گاهی اوقات تصور این نکته مشکل است؛ زیرا ماهیت و ترکیب و ساخت گروه هسته مرکزی از یک محیط کاری به محیط کاری دیگر متفاوت است. اما هر آنچه که سازمان ممکن است انجام دهد (یعنی برآوردن نیاز مشتری، تولید ثروت، ارائه محصولات یا خدمات، انجام تعهدات، توسعه استعداد کارکنان، پرورش نوآوری و خلافت، ایجاد محیط کاری امن، ساختن جهانی بهتر و البته بازگشت سرمایه به سهامداران) در درجه بعدی اهمیت قرار دارد. آنچه در هر سازمانی مقدم بر همه چیز است راضی و خشنود نگهداشتن گروه هسته مرکزی است. تئوری گروه هسته مرکزی بارت کلی تر با بیش از ۱۰۰۰ نفر در سازمانهای مختلف در مورد آرمانها، تجارب و شکستها و ناکامی های آنها در محیط کار به دقت مصاحبه و گفتگو نمود. تئوری گروه هسته مرکزی مجموعه مطالب مشتری را خلاصه و ارزیابی می کند که وی از تمام مذاکرات خود دریافت. بعلاوه این تئوری، نتایج حاصل از مجموعه مکالمات دقیقاً برنامه ریزی شده در طول ۵ سال را منعکس می کند که با راهنمایی اندیشمندان و همکاران سازمانی متفکر در مورد مفهوم گروه هسته مرکزی و معانی ضمنی آن انجام شده است. کلی تر ابراز می کند که هر سازمانی به واسطه تمایل و گرایش به خشنود نمودن گروه هسته مرکزی متشکل از افراد ذی نفوذ به حرکت درمی آید. وی توضیح می دهد که آشنایی با انتظارات این گروه، رمز موفقیت است. وقتی رهبران سازمان آشکارا اعلام می کنند "ما تصمیمات خود را به نفع سهامداران خود می گیریم؛" کلمات آنها همانطور که هست پذیرفته می شود. اما همانگونه که روایت‌های خبری جدید نشان می دهد، این وظیفه اغلب نادیده گرفته می شود. آرت کلی تر در کتاب خود این نکته را مورد بحث قرار می دهد که بین رسالت آشکار و شناخته شده و عملکرد واقعی در سازمانهای بزرگ و کوچک، ناهماهنگی مشاهده می شود. همه سازمانها یک انگیزه مشترک دارند. هر تصمیمی تحت تأثیر نیازها و خواستههای مشهود گروه هسته مرکزی قرار می گیرد. اغلب ولی نه همیشه، کارکنان دارای رتبه بالاتر در سلسله مراتب اعضای این گروه قرار می گیرند. گاهی نیز ممکن است، مراتب خیلی پایین مؤسسه یا حتی خارج از سازمان را هم دربرگیرند از جمله مشتریان اصلی، رهبران اتحادیه کارگری و سهامداران. تئوری گروه هسته مرکزی بیان می دارد که در روال معمول زندگی واقعی سه هدف، پایه و اساس بیشتر تصمیمات را تشکیل می دهند: (۱) برآوردن خواستهها و نیازهای مشهود یک گروه هسته مرکزی متشکل از افراد منتخب کتب گروه هسته مرکزی و عناصر تشکیل دهنده آن از یک سازمان به سازمان دیگر متفاوت است. برخی از این گروهها بزرگ و شامل صدها نفر هستند و برخی دیگر به دو همکار اصلی محدود می شوند. بعضی از گروههای هسته مرکزی ثابت و بعضی دیگر در حال تغییر و تحول مداوم هستند. برخی از گروههای مزبور برای سازمانهای خود مقید و برخی از آنها بسیار ناکارآمد هستند. این گروه منبع انرژی و پویایی سازمان محسوب می شود. (۲) انجام اقدامات سازنده افراد به این دلیل وارد سازمانها می شوند که نسبت به زمانی که به تنهایی کار می کنند؛ بیشتر بتوانند خود را نشان دهند. سازمانها موجب تقویت قدرت آنها می شوند. اکثر افراد نمی توانند اهداف سازنده خود را بدون وجود سازمانها تحقق بخشند. امکانات بالقوه و ظرفیت سازنده یک سازمان، تعیین کننده کیفیت فعالیتها و اقدامات آن سازمان و تواناییهای کارکنان است. (۳) انجام کار صحیح برای دستیابی به هدفکارکنان و مدیران سازمان در مورد شیوه های مناسب عملکرد در هنگام دشواریها، بدست آوردن پول، زندگی مطلوب، عدالت، کیفیت مطلوب و ارتباط با جامعه به خود چه می گویند؟ برای نمونه، برخی از سازمانها بر این باورند که افراد اساساً خوب هستند و نیاز به حمایت و ارتقاء دارند. سایر سازمانها، این اعتقاد فراگیر را دارند که اکثر افراد باید بشدت کنترل شوند تا بتوان از طریق آنها به اهداف اصلی سازمان دست یافت. هر یک از این نظرات یک شیوه "صحیح" برای رفتار کردن با افراد را ارائه می دهد. سازمان، افراد هم عقیده و هم رأی را جذب خواهد نمود. نمی توان بر هر سازمانی تأثیر گذاشت مگر اینکه افراد و کارکنان، هدف عالی و اصلی آن را درک کنند. افراد گوناگون در یک سازمان این "رسالت و وظیفه" را به گونه ای متفاوت درک نموده و می پذیرند. برخی نسبت به آن بی اعتنایی می کنند. بیشتر اوقات، رهبران به این امر عکس العمل نشان نخواهند داد. اما سازمان بتدریج به جایی سوق پیدا می کند که هدف عالی سازمان قرار دارد. در هر شرکت، بنگاه، مؤسسه و سازمان یک گروه هسته مرکزی متشکل از افراد کلیدی وجود دارد. این افراد واقعاً مهم هستند. شرکت ها برای خدمت رسانی به نیازهای روانشناختی و مالی این عده منتخب بوجود می آیند. گروه هسته مرکزی دارای قدرتی است که در ساختارهای رسمی و نمودار گردش کار یک سازمان دیده نمی شود. این اعضا دستمزدهای بسیار زیاد، مزایای مکفی، تأیید سازمان و نیز یک زندگی عاری از دشواریهای مادی دارند. کلی تر مردان و زنان دیگر سازمان را "کارکنان توافق طرفین" می نامد (افرادی که براساس نیازهای مشهود گروه هسته مرکزی عمل می کنند). درحالیکه این افراد می توانند به امنیت مالی و حتی ارضاء فردی دست یابند ولی هرگز از مزایا و امتیازات اعضای گروه بهره مند نمی شوند. کلی تر معتقد است گروههای هسته مرکزی ذاتاً خوب یا بد نیستند بلکه فقط وجود دارند. اعضای این گروهها ارزشها و مسیر شرکت را شکل می دهند و نیازهای آنها است که شرکت را هدایت می کند. وی می نویسد: گروه هسته مرکزی شبیه سان کینگ است. "به هر جایی که توجه خود را معطوف می کند؛ اشیاء می درخشند." گروه هسته مرکزی مسیر سازمان را تعیین می کند و سازمان به سمت و جایی هدایت می شود که به نظر می رسد گروه هسته مرکزی به آن نیاز دارد و درصدد آن است. سازمان به همان چیزی میدل می گردد که مورد نیاز و هدف

گروه هسته مرکزی است. اگر هدفی در سازمان، با گروه هسته مرکزی مرتبط نباشد؛ بالطبع هدف مزبور تأمین نمی شود صرفنظر از اینکه این هدف چقدر اهمیت دارد و چگونه مورد حمایت قرار می گیرد. در صورتی که هدفی بسیار موردعلاقه گروه هسته مرکزی باشد؛ بنابراین هر چیزی که پیش آید سازمان آن هدف را تأمین خواهد نمود. اگر اولویت‌های گروه هسته مرکزی در تضاد با بازگشت سرمایه به سهامداران و یا خدمت رسانی به مشتریان یا فراهم سازی محیطی مناسب تر برای کارکنان باشد؛ منافع گروه هسته مرکزی همواره از اهمیت بیشتری برخوردار است. رهبران موفق به این دلیل توفیق یافته اند که می دانند چگونه گروه هسته مرکزی خود را تغییر دهند (البته در بیشتر سازمانها این امر، کار آسانی نیست). در واقع، پشت هر سازمان بزرگی، یک منبع قدرت بسیار ذی نفوذ و مؤثر و نیرومند (گروه هسته مرکزی) وجود دارد. و پیام اصلی این تئوری تغییر دادن جهان به وضعیتی بهتر و بهبود سازمانها است. بهترین راه برای انجام دادن این کار، تشخیص ماهیت گروه هسته مرکزی سازمان و تلاش برای بهبود این گروهها است. در صورتی که سازمان قصد تغییر و تحول داشته باشد، نمی توان چه از داخل یا خارج سازمان این کار را انجام داد؛ مگر اینکه برنامه جدید، کاملاً متناسب با منافع مشهود گروه هسته مرکزی آن سازمان باشد. گروههای هسته مرکزی به عنوان منابع واقعی دانش، نفوذ و قدرت، دارای موضع خاصی در سازمانها هستند. بنابراین گروه هسته مرکزی در هر سازمانی کانون و مرکز یادگیری در سرتاسر سازمان است. تئوری هسته مرکزی در این زمینه به مفاهیمی معتقد است که چگونه قدرت، دانش و نفوذ با فرصتهای سازمانی برای یادگیری و خلاقیت واقعی، دارای همکاری و تأثیر متقابل اند. درحقیقت گروه هسته مرکزی غالباً تصمیم گیری سازمان را هدایت می کند. این امر معضلی غیرقابل انکار در مورد سازمانها به ویژه مؤسسات است که ممکن است دهها هزار فرد در این سازمانها حضور داشته باشند ولی عملاً این سازمانها فقط برای گروه کوچکی از افراد فعالیت می کنند. این افراد لزوماً صاحبان یا مدیران ارشد به معنی واقعی کلمه نیستند. علت وجود شرکتهای بزرگ صرفاً تولید ثروت نیست؛ بلکه آنچه که حائز اهمیت است، راضی کردن گروهی از افراد بانفوذ خاص است. از یک طرف این امر به گونه ای غیرمنصفانه است و از سوی دیگر، برای تلاش در بهتر کار کردن یک سازمان، دانستن این مطلب الزامی است که سازمان مزبور فقط در مسیر موردنظر گروه هسته مرکزی فعالیت می کند. تغییر ماهیت دادن یک سازمان مستلزم دگرگونی کلی در گروه هسته مرکزی است. مفهوم ضمنی که در کتاب آرت کلی نر وجود دارد این است که توافق نسبی ناخودآگاهی در مورد مسئولیت متقابل در سازمانها وجود دارد. افراد سازمان موافق تصمیم گیری گروه هسته مرکزی هستند؛ درحالیکه اعضاء این گروه موافقت می کنند که به عنوان رهبران سازمان برای دستیابی به بهترین و اساسی ترین منافع سازمان نهایت تلاش خود را بعمل آورند. در واقع پشت هر موفقیت بزرگی، مطمئناً یک سازمان بزرگ قرار دارد و پشت هر سازمان بزرگی نیز یقیناً یک گروه هسته مرکزی بزرگ وجود دارد. کاربرد تئوریتئوری کلی نر ذره بین جالبی است که از طریق آن می توان طرح و برنامه شرکت را درک کرد. در صورت بررسی سازمانهایی که در استفاده بهینه از این طرح به عنوان یک استراتژی کلیدی موفق شدند؛ چنین به نظر می رسد که تمام این سازمانها مشترکاً طرح و نقشه بسیار مناسب و محکمی در گروههای هسته مرکزی خود داشته اند. برخی از شرکتهای واحدهای عملیاتی دارند که بخشهای مهمی از گروههای هسته مرکزی را تشکیل می دهند. کلی نر تئوری گروه هسته مرکزی (CGT) را به عنوان چهارچوبی برای پیگیری یک برنامه کاری آزاد در موقعیت و زمینه جامعه ای می داند که بسیار تحت تأثیر سازمانهای امروزی است. اگر فعالیت مؤثر در مجموعه ای از سازمانها، هدف و مقصود اصلی باشد؛ به تئوری نیاز است که مشاهده واضح و واقعی سازمانها را امکانپذیر سازد. لازم است انواع جدید سازمانها در محیط زیست طبیعی مورد بررسی قرار گیرد تا رفتار سازمانها پیگیری و ارتباطات آن با متجاوزان و قربانیان مطالعه شود. تنها در این صورت می توان این سؤال را مطرح نمود: چرا سازمان اینگونه عمل می کند؟ و چه چیزی ممکن است متفاوت باشد؟ فقط در آن هنگام به جای اینکه احساس شود افراد توسط سازمانها مورد استفاده قرار می گیرند؛ می توان از سازمانها بهره برداری نموده و امکانات بالقوه ای که سازمانها برای بقیه افراد دارند را درک کرد و ارتباطات واقعی با اعضاء سازمان مانند کارکنان، هموعان، شرکا و همکاران، رهبران و حتی طرفداران سازمانها را توسعه داد. به اختصار اینکه اگر قصد ندارید فقط در جامعه زندگی کنید، بلکه درصدد هستیت تا خود را به عنوان رهبران و پدیدآورندگان سازمان تثبیت نمایید؛ لذا درک تئوری گروه هسته مرکزی ضروری است. بعلاوه، درست همانطور که هر گروه انسانی منسجمی دارای مجموعه ای از ارزشها، ایده ها و نگرش ها است؛ گروه هسته مرکزی نیز همواره بطور ناخودآگاه نمونه بسیار کوچکی از کل سازمان است. اگر اعضاء گروه هسته مرکزی به شیوه یا با نگرشهای خاصی فکر یا عمل نمایند؛ این روشها در سرتاسر طبقات سازمانی پراکنده می شود. اگر گروه هسته مرکزی نسبت به یکدیگر یا کارکنان بی اعتنا باشند؛ بنابراین کل مؤسسه تبدیل به یک زمین لم بزرع منجمد خواهد شد. در نتیجه اگر می خواهید بدانید که سازمان نماینده چیست؟ باید کار خود را با بررسی ویژگی ها و اصول گروه هسته مرکزی آغاز نمایید. و اگر قصد سرمایه گذاری در شرکنی را دارید؛ صرفاً به دورنما و چشم اندازها و سوابق تجاری آن سازمان توجه نکنید؛ بلکه کیفیت و اعتبار گروه هسته مرکزی آن را نیز لحاظ نمایید. چنانچه قصد دارید سازمان را به سمت اهداف عالی جدید هدایت کنید؛ کار خود را با توسعه محیطی آغاز کنید که در آن پدید آمدن گروه هسته مرکزی بزرگ جدیدی میسر باشد. و در صورتی که خواستار تغییر و تحول یا نفوذ در یک سازمان هستید؛ این کار قابل انجام نیست مگر اینکه آن جنبه هایی از گروه هسته مرکزی که باید تغییر یابد و نحوه و روش کار و فرد مسئول در این زمینه را شناسایی کنید. چنانچه از ماهیت گروه هسته مرکزی خاص یک سازمان مطلع نباشید؛ در آن صورت سازمان موردنظر برای شما مبهم، پیچیده، غیرقابل کنترل و مخاطره آمیز خواهد شد؛ حتی اگر ظاهراً فرد مسئول و متعهدی باشید. هدف واقعی مؤسسات امروزی "کلی نر" به صراحت اظهار می دارد که در هر سازمانی آنچه بیشترین اهمیت را دارد؛ راضی نگه داشتن گروه هسته مرکزی (معمولاً مدیران ارشد) است. از آنجا که سازمانها بطور طبیعی قابلیت فرد را تقویت می کنند، وجود گروههای مزبور کم و بیش لازم هستند. گروه هسته مرکزی یک سازمان همچنین منبع و منشأ انرژی، پویایی و هدایت سازمان است. یا به طور دقیق تر، هر سازمان به سوی مقصدی حرکت می کند که کارکنان آن درمی یابند که گروه هسته مرکزی نیاز دارد. افراد غیرعضو در این گروه برای هدایت شدن متکی به گروه هسته مرکزی هستند. این گروه و اعضاء آن برای مشروعیت و اعتبار خود وابسته به افراد غیر عضو هستند. معمولاً گروههای هسته مرکزی در نمودار سازمانی ذکر نمی شوند. این گروهها صرفاً در قلب و اذهان افراد وجود دارند. پس از مدتی، سازمانها همانند گروه هسته مرکزی خود خواهند شد و مانند آن عمل می کنند. قدرتمند شدن گروههای هسته مرکزی یکسانیزم مزبور مبتنی بر حدس، گمان و تقویت و گسترش دامنه است. افرادی که عضو گروه هسته مرکزی نیستند در تلاش اند که خواسته ها و نیازهای گروه هسته مرکزی را حدس بزنند. بنابراین حتی یک اظهارنظر پیش بینی نشده مورد تأیید یک عضو گروه هسته مرکزی، ممکن است منجر به تغییر جهت در مسیر یک قسمت اصلی سازمان شود. در نتیجه، لازم است مدیران ارشد سازمان در گفته های خود محتاط باشند. افراد همواره سازمانها را برای تقویت و پرورش قدرت انسانی مورد استفاده قرار داده اند. اهرام یا کلیساهای بزرگ توسط افراد ساخته نشده اند؛ بلکه سازمانهای فئودالی و قبیله ای این کار را انجام دادند. اما از زمان انقلاب صنعتی و خصوصاً در ۱۵۰ سال گذشته، سازمانها به شیوه بی سابقه ای قدرتمند شده اند. با استفاده از شتاب مداوم کامپیوترها و ارتباطات بی سیم، فعالیت سازمانها نسبت به گذشته بسیار سریعتر شده است. سازمانها از طریق شبکه های جهانی گسترده معاملات و توزیع به هم مرتبط می شوند؛ شبکه هایی که عملاً انسان را برای

غذا، سرپناه و حمل و نقل به سازمانها وابسته می‌کنند. سازمانها فراگیر هستند و تقریباً هیچ شیوه مستمری برای ساختن زندگی بدون سازمانها وجود ندارد و آنها به جای وفاداری به سیستم سیاسی، بر آن تسلط دارند. به منظور برجسته نمودن شرکتهای قدرتمند و هدایت آنها به سوی رفتار بهتر و جلوگیری از سوء استفاده از قدرت، لازم است پویایی هسته مرکزی در نظر گرفته شود. کلی تر مکانیزمهای متعددی برای راهنمایی گروه هسته مرکزی جهت فایده رساندن به افراد در سازمان ارائه می‌دهد. چنین فعالیتهای مستلزم آن است که افراد از مذاکرات مناسب تری به عنوان روشی برای شناسایی اعضای گروه هسته مرکزی و فراهم سازی فعالیتهای آنها برای کل شرکت استفاده کنند. افرادی که عضو گروه هسته مرکزی نیستند، پیوسته بر این گروه نفوذ و تأثیر دارند. طبق نظر کلی تر، ایجاد "سازمانهای گروه هسته مرکزی توسعه یافته" امکان پذیر و میسر است. برای انجام این کار، ارکان زیر پیشنهاد می‌شود: برنامه های اسناد مالکیت (موجودی) کارمندان- سواد مالی- تصمیم گیری غیرسلسله مراتبی- برنامه های آموزشی (مالی و استراتژی) جامع و فراگیر پویایی گروه هسته مرکزی به علت اینکه چرا برخی سازمانها برای کسب سود، سالها وقت صرف می‌کنند و سپس سود حاصله را در ادغام نسجیده دو یا چند شرکت، پرداخت نامتناسب و بیش از حد به مدیران ارشد و یا معاملات پنهانی و نامناسب به هدر می‌دهند، از طریق پویایی گروه هسته مرکزی قابل توضیح است. بعلاوه پویایی گروه هسته مرکزی روشن کننده دلیلی است که برخی ادارات دولتی تلاش خود در زمینه ارتقاء و اصلاح را متوقف می‌کنند؛ حتی در زمانی که اعتبار و بقاء آنها بستگی به این اصلاح دارد. به دلیل پویایی گروه هسته مرکزی، تعداد زیادی از شرکتهای تجاری به سمت سازمانهایی تکامل یافته اند که یک هدف عمده دارند، یعنی: کسب ثروت از همه اجزاء تشکیل دهنده سازمان (نه فقط سهامداران، بلکه کارکنان، مشتریان و نیز همسایگان یا هموعان) و ارائه آن به فرزندان و نوه های برخی از مدیران ارشد سازمان. و در عین حال گروههای هسته مرکزی ذاتاً مضر یا بد و ناکارآمد نیستند؛ در واقع شاید این گروهها بهترین امید برای برجسته و ممتاز نمودن نوع بشر باشد؛ بویژه در دنیای ما که در آن سازمانها بیشترین سهم قدرت، سرمایه و نفوذ را دارا هستند. گروه هسته مرکزی منبع انرژی، حرکت و هدایت سازمان است. بدون وجود گروه هسته مرکزی فعال و مؤثر، همه تلاش ها در راستای ایجاد انگیزه برای نوآوری و اشتیاق از بین می‌رود. تصور سازمان بدون گروه هسته مرکزی غیرممکن است. اگر امکان تصور سازمان به این نحو باشد، پس دلیل ایجاد سازمان چه خواهد بود؟ راه اندازی امور نیاز به گروههای هسته مرکزی کارآفرینی دارد که خود را برای آینده شرکت به مخاطره می‌اندازند. شرکتهای بزرگ که خوب اداره می‌شوند نیازمند گروه هسته مرکزی متشکل از رهبران ارشدی است که قادر باشند پیوسته هویت خود را با سازمان ادغام و به هم پیوند زنند. ادارات دولتی و شرکتهای غیرانتفاعی نیاز به گروههای هسته مرکزی دارند که نسبت به اصول سازمان موضع آشکاری داشته باشند. حتی دقیق ترین سازمانها از لحاظ سلسله مراتب سازمانی (مانند واحدهای نظامی) جهت حفظ سطح احترام و ملاحظه دوجانبه، وابسته به گروههای هسته مرکزی هستند. جمع بندهر سازمانی بطور مستمر فعالیت می‌کند تا نیازها و اولویتهای گروه هسته مرکزی را برآورده نماید. گروه هسته مرکزی صرفاً شامل افرادی در رأس سلسله مراتب سازمانی نیست؛ بلکه متشکل از مجموعه ای از افراد سازمان است که منافع و اولویتهای آنها برای تصمیم گیرندگان سازمان حائز اهمیت است. سازمانها ممکن است از ارزشها و ایده های متعددی (از افزایش ارزش سهامداران تا پرورش محیط کاری بهتر یا ایجاد جهانی بهتر) حمایت کنند؛ اما وقتی شرایط مساعد نیست، سازمان بیش از هر چیز برای یاری رساندن به گروه هسته مرکزی تغییر موضع می‌دهد. سازمانهای اثربخش نیازمند گروههای هسته مرکزی اثربخش هستند. بدون تردید خطراتی نیز در این زمینه وجود دارد؛ وجود عضوی بی تجربه و بدون آگاهی کافی در گروه هسته مرکزی، می‌تواند اثرات مخرب و ویرانگری بر یک سازمان داشته باشد. اما در یک سازمان متحد که به توسعه و پیشرفت اعضای گروه هسته مرکزی توجه کافی مبدول می‌شود؛ این خطرات کاهش می‌یابد. تئوری گروه هسته مرکزی وسیله ای برای دستیابی به رهبری اندیشه است که رهبران امروزی را از نظر احساسی و عاطفی برای یادگیری و عمل کردن، راهنمایی می‌کند. منابع

Ebookmall, "Who Really Matters: The Core Group Theory of Power, Privilege, and Success", <http://www.ebookmall.com>, Dec. ۲۰۰۷. Ehrenfeld. Tom, "Breaking a business down to its core principals", <http://www.boston.com>, (Globe Newspaper Company), Dec. ۲۰۰۷. Funch. Fleming, "Ming the Mechanic: Core Group Theory", <http://www.ming.tv.com>, Dec. ۲۰۰۷. Kleiner. A., "Core Groups: a theory of power and influence for learning organizations", <http://www.ingentaconnect.com>, Dec. ۲۰۰۷. Kleiner. Art, Baker. Howard, "Interview with Art Kleiner", <http://www.weleadinlearning.org>, Dec. ۲۰۰۷. Kleiner. Art, "The Core Group", <http://www.well.com>, Dec. ۲۰۰۷. Kleiner. Art, "Who Really Matters: Core Group Theory", <http://www.dialogos.com> Dec. ۲۰۰۷. Nord. W. R., "Core Group Theory and the emancipation agenda", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. ۱۶, No. ۶, ۲۰۰۳, pp. ۶۸۴-۶۹۰. Workecology, "The Core Group Theory Community of Practice", <http://www.workecology.com>, Dec. ۲۰۰۷. Zapolski. John, "Design as a core strategy", <http://www.id.iit.edu>, Dec. ۲۰۰۷. Manage, "Core Group Theory (Kleiner)", <http://www.12manage.com>, Dec. ۲۰۰۷

رهبری تیم

مترجمان: هومن درخشانیان-هدی سلیمانیان

خلاصه کتاب: تلخیص: علیرضا غلامی- مقدمه: حتما این مساله که در یکی از گردهمایی های تیمی شرکت کرده و عصبی شوید برایتان رخ داده است. تا مدت به این فکر هستید که الان زمان حرکت است یا اکنون زمان تصمیم گیری است. اینجا نوبت رهبری به شما میرسد و فرصت خارق العادهای رویه روی شمامست چگونه از این گروه از افراد یک تیم باارزش میسازید؟ شکلی که همواره در سر داشتید؟ چه برنامه ای دارید؟ در تمریناتی که من از افراد میخاهم درباره تجربیات تیمی خود چیزی بنویسند با این کلمات برخورد میکنم. تعارض. ناامیدی. ناکامی. جلسات پنهانی البته این تجربیات قاعدتا با تجربیاتی چون. موفقیت مشترک. دوستیابی. لذت. نشاط فراوان توام است. یک تیم می‌تواند بعنوان یک فضا برای برانگیختن انگیزه. انرژی متمرکز و بالاترین حد کالایی باشد. میتوان یک تیم را مانند یک بیابان بیابانها تصور کرد. اما تفاوت آنها در چیست؟ البته رهبری یک تیم کار بسیار دشوار و خارق العاده ای نیست. تقریباً هر کسی از عهده رهبری یک تیم برمی‌آید. اما آنچه حایز اهمیت است درک درست و شفاف از عملکرد تیم و اینکه چه تفاوتی میان تیم و افراد مستقل وجود دارد. تعهد به هماهنگی اجزا. همدمی شکیبایی و پایداری و البته تعدادی اندک از تکنیک جهت اقدام پیش گیرانه میباشد. شما باید تیم را مدیریت و رهبری کنید بدین معنا که میان افراد هماهنگی. ارزیابی و کنترل و تلاش را اشاعه دهید. و در زمان مقتضی توجه افراد را به هدف.

گاهی زمان و گاهی نتیجه عملکرد معطوف کنید. مدیریت مناسب باعث تقویت انگیزه و اطمینان اعضای تیم گشته و موجب اطمینان خاطر آنها جهت تلاش. صرف زمان و انرژی روی اهداف می‌شود تیم چیست؟ آنها می‌توانند بعنوان یک گروه با هم به چیزهایی دست پیدا کنند که هر یک به تنهایی قادر به بدست آوردن آنها نیستند. Franklin Delano یک تیم را می‌توان به صورت یک گروه از انسانها که برای انجام کاری با هم سازماندهی شده و یا بعنوان یک گروه که کار مشابهی انجام می‌دهند و به شخص واحدی گزارش می‌دهند. توصیف نمود. در واقع نمیتوان روی هر گروهی نام تیم را گذاشت حتی برخی از گروهها که گاهی نام های دیگری میگیرند نمای خارق العاده ای از یک کار گروهی هستند. با یاد توجه داشت که یک تیم موثر نسبت به یک گروه از افراد ماهر اما منفرد بهتر نتیجه میگیرد. سریعتر حرکت میکند و خلاقانه تر به حل مشکلات میردازد. البته افرادی در این تیم ها کار میکنند نیز لذت می برند و انگیزه بیشتری پیدا میکنند. در یک جمله آنها بهترین های تیمشان را به ارمغان می آورند. بنابراین مزایای تشکیل یک تیم شامل: ۱. افزایش قدرت افزایش کاراییه واسطه تشریک دانش و تجربیات دست فعال بودن. گستردگی دیدگاهها و پنجه نرم کردن با مشکلات. ۲. تمایل به پاسخگویی بیشتر به تغییرات و ریسک پذیری. ۳. مسوولیت مشترک در مقابل وظایف و ۴. تعهد مشترک در مقابل اهداف. ۵. افزایش مسوولیت پذیری در وظایف شناخت مشکلات تیم: به عنوان یک شخص مسوول شما همواره باید مراقب دام های بلقوه سد راه راهبری یک تیم باشید. مهمترین مشکلات رایج می‌تواند به شرح ذیل باشد. ۱. اهداف نامشخص یا متناقض در تیم. ۲. عدم وجود راندمان مناسب در کار گروهی افراد با یکدیگر. ۳. زمان بر بودن راهبری تیمزمانیکه تصمیم به ایجاد یک تیم میکنید بر هر دو بعد مزایا و معایب آن بیندیشید. تناقضات افراد که می‌تواند باعث تقوت ذاتی باشد. دخالت افراد در مهارت های یکدیگر می‌تواند باعث رخوت در بروز توانایی و خلاقیت اعضا در گروه گردد. زمان وانرژی ی که باید صرف تشکیل و پیشرفت یک تیم شود. تامل و تعمق هر چه بیشتر در فرایند تصمیم گیری، توجه داشته باشید که شما بعنوان یک رهبر تیم باید شخصیتی عمل گرا داشته باشید تا بتوانید در میان افراد با این ابعاد منفی به نتیجه دلخواه دست یابید. برای داشتن یک تیم کارا چگونه برنامه ریزی کنیم؟ دانستن اینکه تیم چه میکند؟ با اینکه اهداف و مأموریت نهایی یک تیم ویژه ی خود ان تیم است و عملکرد خاصی دارد اما همه تیم ها از یک برنامه عمومی پیروی میکنند. یک تیم باید اهداف را مشخص کرده و به آنها متعهد باشد و توافق جمعی برای رسیدن به اهداف داشته باشد. عملکردها را برای انجام وظایف تعیین کنند. دارای آموزش چند گانه برای افراد باشد با تمام واحد های درگیر ارتباط برقرار کند. تشخیص هدف یک تیم: تیم شما توصیه سیاسی میکند یا به اجرای نقشه استراتژیک می پردازد؟ آیا به مشکلات کیفیت می پردازد و یا کارهای زیر بنایی بلند مدت انجام میدهد؟ مأموریت هر آنچه که باشد شما بعنوان رهبر یک تیم باید تیم را متواپا به مسیر اصلی خود سوق دهید. بعنوان رهبر تیم شما و مدیرانانتان نیاز به دید گاهی مشترک از چشم انداز تیم داشته باشید و در رابطه با موارد ذیل نیز باید اتفاق نظر داشته باشید. تصمیمات افراد به ویژه در تیم های چند وظیفه ای بقرار دادها با متخصصان خارجی و یا مشاوران و یا یافتن منابع خارجی و یا مشاوران و یا منابع خارجی اضافی برای تیمانعتاط در مقابل کارکرد و برنامه تیم برای داشتن یک تیم پر بار و خوب به یک سری مهارت ها و افراد ماهر و شکیبا در زمینه ارتباطات. درک و مباحثه نیازمند میباشیم. این یک روش برای ترکیب بندی تیم جهت انجام یک پروژه ه موفق است. نسخه استیو سالیوان برای خلق یک تیم خوب و کارا: ۱. عقل سلیم و رفتار انسانی / ۲۰٪. ۲. علاقه جمعی برای دست یابی به بهترین نتایج / ۳۰٪. ۳. فرایند شفاف / ۲۰٪. ۴. علم و دانش محتوایی / ۱۰٪. ۵. توجه داشته باشید که امیزه ای از موارد فوق به یک تیم موفق تبدیل میشود و به خاطر داشته باشید که دانش محتوایی بخشی از این نسخه است نه چیزی که ان را راهبری میکند. تیم خود را برای موفقیت آماده کنید: بعنوان رهبر تیم شما یک نوع رابطه میان گروه خود و مدیران ارشد و یا مشتری ها می باشد. پس از ابتدا تیم خود را برای دستیابی به موفقیت آماده کنید. تمام پیش فرض های مدیران ارشد و یا مشتریان خود را بررسی کنید بعنوان مثال: آیا اهداف تیم کاملا شفاف است؟ آیا بودجه در نظر گرفته شده و زمان تحویل واقعی میباشد؟ آیا منابع تخصیص داده شده برای رسیدن به هدف کافی است؟ آیا تیم دارای اختیارات و پشتیبانی لازم جهت انجام کار میباشد؟ اگر جواب به سوالات بالا خیر است. باید به عقب برگردید و با تیم خود بحث و برای رسیدن به اهداف واقع گرایانه نگاه کنید. پیش گستر باشید: خلاق باشید و بدانید بازگشت به عقب به معنای شکایت. نالیدن و یا رد کردن کار تا زمانی که همه چیز درست نیست. قسمتی از رهبری به معنای پیشگام و ابتکاری بودن می باشد. اگر از نظر منابع در تنگنا هستید: از اطرافیان خود کمک بگیرید. می‌تواند از هر شخص شایسته ای در این زمینه ایده و کمک بخواید. از بخش ها و واحدهای دیگر مساعدت بطلبید. از ابتکار عمل خود جهت تامین افراد. وسایل. امکانات و تکنولوژی لازم بهره ببرید. اگر چارت زمانی و یا بودجه شما کاملا غیر واقعی بود: جایگزین واقعی تر انتخاب کنید- توجه قدرتمندی برای آنچه نیاز دارید بیاورید- احتیاجات خود را برای دریافت منابع بیشتر اثبات کنید- آنچه که بر محدوده زمانی و مالی موجود می‌توان انجام داد را شرح داده و نشان دهید واقع گرا باشید: اگر مطمئن هستید که زمانبندی شما غیر واقعی است و یا منابع شما کافی نیست اما هنوز بر عقیده خود مبنی بر انجام کار به نحو احسن پافشاری میکنید. شما تیم خود را محکوم به فنا نموده اید خواسته اندیشی و افکار واهی فقط به ناامیدی و شکست منتهی میگردد و شما اعتبار خود را نه تنها در مقابل مدیریت ارشد بلکه در برابر اعضای تیم از دست خواهید داد. پس واقع بینانه بیندیشید و اگر اهداف شما دست نیافتنی است ان را رها کنید. چگونه یک تیم کارا و پر بار داشته باشیم؟ شناسایی نقش های تیم: با اینکه هر تیم بنا بر مقتضیات خود نیازمند یک سری از توانایی ها میباشد. اما تقریبا تمام تیم ها نیازمند یک سری نقش های از پیش تعیین شده برای اجرای امور عمومی میباشد. در زمان فرم دهی یک تیم این نقش ها و مسوولیت ها را باید در ذهن خود داشته باشید. انتخاب بهترین ها و مناسب تری ها برای عضویت در تیم در هنگام انتخاب یک عضو جدید حتما از توانای فرد در به اشتراک گذاشتن توانایی و مهارت های خود در تیم اطمینان داشته باشید و نه تنها به افرادی که دارای توانایی مورد نظر شما هستند بلکه به انهایی که توانایی بالقوه فراگیری و پیشرفت در توانایی شما را دارند نیز توجه کنید این مهارت ها می‌توانند مهارت های میان فردی یا گروهی و یا تیمی باشند. استخدام بر اساس نگرش و رفتار آموزش برای اموختن مهارتهاست: بدیهی است که شرکت کنندگان در یک تیم نیازمند آموزش های بخصوصی در ارتباط با مسوولیت هایشان هستند. اما بسیاری از مدیران صرفا بر روی یافتن افرادی با داشتن مهارت و تجربه یا دانش خاصی تمرکز می کنند. مدیران موفق همواره بر این نکته پافشاری میکنند که رفتار و نگرش افراد به همان مهمی مهارت و تجربه حتی در مشاغل حساس میباشد. اندازه یک تیم؟ این یک تمایل ذاتی است که خواستار یک تیم بزرگ باشیم رهبران مایلند تمامی افرادی که به نحوی از نتیجه کار تیمی منتفع شده و یا تاثیر میپذیرند به نوعی درگیر تیم شوند اما باید به یاد داشته باشیم که هر چه تعداد افراد درون یک تیم زیاد شود کارای و بهره وری تیم مورد تهدید قرار میگیرد. چند نکته برای انتخاب اعضای تیم: - افرادی ر به کار گیرید که قادر به همکاری در مجموعه ای از مهارت های مورد نیاز شما باشند. - افرادی را انتخاب کنید که مشخصا مهارت های حل مشکل و تصمیم گیری را داشته باشند. - از توصیه و پیشنهاد های همکاران و مدیران خود بهره جوید. - از افرادی که برای عضویت در تیم میگیرید سعی کنید تجربه کافی داشته باشند. - افرادی را بیابید که همکاری در تیم شما را همانند فرصتی برای اموختن و به اشتراک گذاشتن توانایی ها و تجربیات در تیم بدانند. نسبت به انگیزه افراد حساس باشید. هر شخصی با ورود خود به تیم توانایی ها و انگیزه ها و علایق خود را همراه با خود می آورد. هنر انتخاب افراد در شناخت علایق و خواست های آنهاست. عموما چه چیز های باعث

انگیزه افراد میشود (پول - موارد مالی) بعنوان مثال بعضی ها میخواهند: فرصتی را برای پرورش و ترقی داشته باشند و یا یک تجربه خوب داشته باشند از یک موفقیت اخلاقانه. فرایند تصمیم گیری مورد نیاز تیم خود را انتخاب کنید: غالباً تصمیم گیری به طرق زیر اخذ میگردد: ۱. تصمیم گیری رهبر و انتقال ان به اعضا: این راه میتواند یکی از سریع ترین طرق و البته حاوی کمترین حمایت از طرف تیم باشد البته اگر اعضا احساس کنند که نظرات آنها نیز شنیده ومورد توجه قرار میگیرد این روش میتواند خوب عمل کند. ۲. تصمیم گیری با راء اکثریت: این روش قابل قبول تر و قابل لمس تر برای افراد بوده والته افراد مخالف همواره احساس تنهایی و جا ماندگی دارند. ۳. تصمیم گیری گروه کوچک خبرگان: این روش روش اعتماد واطمینان از سوی دیگران تلقی میشود. ۴. تصمیم گیری بر اساس اجماع و توافق عمومی: البته این به معنای کسب رضایت تک تک افراد تیم بر سر تصمیم نیست بلکه به معنای کنار آمدن با تصمیم گرفته شده می باشد. نتیجه این روش ساختار دهی به تعهد افراد میباشد انواع مختلفی از تصمیم گیری وجود دارد اما اینکه کدام بهتر است مستقیماً وابسته به پشتیبانی و پذیرش اعضای تیم میباشد. با نظر خواهی از تمام اعضای تیم آنها را تشویق وبا انگیزه نمایید: برای درگیر کردن تمام افراد تیم از تمام آنها صراحتاً نظر خواهی کنید و گاهی جریان آزاد جلسه را به سمت دیگران سوق دهید. بعضی افراد صحبت کردن درمیان جمع را بدون آمادگی قبلی دوست ندارند و برای بازگو کردن عقاید خود احساس خجالت میکنند پس درجلسات برای تمام اعضا زمان ابراز عقاید را بگنجانید تا تمام تیم از آن منتفع شود. حالاً فرض کنید درباره موضوعی تیم به ناسازگاری برخورد کرده و شما برای دستیابی نتیجه قابل قبول به آنها کمک میکنید. چگونه؟ در زیر تعدادی از روش ها آورده شده است: تیم را به سوی هدف غایی ان راهنمایی کنید - افراد را به اشتراک گذاردن افکار و عقاید متفاوت و اجماع عمومی تشویق کنید. - به افراد نشان دهید که با تمرکز و اولویت دادن به اهداف تیم نسبت به اهداف فردی تیم به تمام اهداف و منابع خود دست خواهند یافت. برای تشویق کار تیمی نسبت به عملکرد فردی از سیستم پاداش استفاده نمایید. تیم خود را قدرتمند کنید: در صورت امکان از راء اکثریت استفاده نمایید - تیم خود را به حل مشکلات مربوط به حوزهی تخصص مربوطشان تشویق کنید - پذیرای ایده های جدید و افکار تیم خود باشید - به تقویت مشارکت اعضا در وظایفشان بپردازید روش رهبری تیم خود را آزمایش کنید: پیش از بررسی وانتقاد از تیم خود به عقب بازگشته و بصورت صادقانه و دقیق به روش رهبری خود نگاهی بیندازید. ممکن است رفتار و روش شما مسبب مشکل بوده و یا حداقل باعث تشدید مشکل شده باشد وازفهرستی برای بررسی کارخود استفاده کنید. و گاهی هم مشکل ممکن است از طرف اعضا باشد. معمولاً یکی از افراد تیم نسبت به دیگر اعضای تیم مشکل ساز تر بوده و این شخص میتواند توسط دیگر اعضا بعنوان یک: شخص از زیر کار درو که نمیخواهد وظایف محوله را به درستی انجام دهد نگرینسته میشود- شخص نیمه رهبر که میخاهد بر کل تیم تسلط داشته باشد- شخص خواهان ترقی که تمام اعتبار تیم را برای خودش میخاهد. هرگز تظاهر بر عدم وجود مشکل نکنید این روش وضع را وخیم تر میکند. حالاً روش هایی معرفی میگردد که میتواند مثر ثمر باشند ۱- درابتدا به طور خصوصی با فرد صحبت نمایید و مشکل را برای وی تصریح نمایید وقضاوت دیگران درباره وی را مطرح نمایید و سعی نمایید درباره طرزعملکرد خود نیز توضیح دهید ۲- بعد از مکالمه خصوصی با فرد به بررسی عملکرد و مشکل ساز بودن وی بپردازید ایا عواملی وجود دارد که فرد فکر کند که از اهمیت برای گروه بر خوردار نمی باشد؟ وی از تیم در قبال عملکرد خود چه چیزی دریافت می نماید؟ ۳- اگر اصلاح است از دیگر افراد تیم به صورت خصوصی درباره اینکه چرا فرد موردنظر عملکرد مناسب را نداد سوال کنید ودقت نمایید طرح این سوال برای یافتن دلایل مشکل بوده نه ایجاد فضای انتقاد. ۴- اگرراه حل اسان بود این کار را سریعاً انجام دهید و مشکل را بر طرف نمایید. ۵- درصورت لزوم با فرد مورد نظر دوباره صحبت کرده و از تقدم و اهمیت اهداف تیم و نقش وی در دست یابی به اهداف وی را آگاه سازید. ۶- با طی مراحل فوق اگر در نگرش و عملکرد فرد تفاوتی حاصل نشد به بررسی حذف وی بپردازید. تعارض بین افراد: هرشکلی از تعارض غیر اخلاقانه خصومت میان اعضا اختلاف عقیده و سرسختی میتواند باعث اختلال در کار تیمی شود در مقابل هر گونه اختلال در روابط بین افراد هوشیار باشید. مراحل تعارض: ۱. تعارض را شناسایی کنید، ممکن است ناگهان ظاهر نشود اما شما باید نشانه های خصومت را احساس کنید،دوتن از پرسنل ممکن است از هم دوری کنند و یا در جلسات بی محابا از هم انتقاد کنند، وقتی با هم روبرو می شوند به حرکات بدن و تن صیایشان توجه کنید ۲- در ارتباط با هر فردی کنکاش کنید. به دقت گوش کنید و مشاهده کنید. دنبال ریشه های تعارض باشید. ۳- بعد از گوش کردن به صحبت های طرفین، آنها را کنار هم قرار دهید و سعی کنید بی طرفانه قضاوت کنید ۴- اگر حکمیت موفقیت امیز بود، سوء تفاهات حل میشود و یا حد اقل کاهش می یابد. اگر این سیستم موفقیت امیز نبود شما ناچار به انتقال یک یا هر دو نیروی مورد بحث خواهید بود. نیرو دادن به تیم: مرتباً اهداف تیم را بازرسی کنید، مطمئن شوید که اهداف تیم در راستای اهداف سازمان است، و مدیران ارشد در جریان پروژه هستند. با کار تیمی اهداف تیم را به وظایف تخصصی ریزتر تقسیم کنید و جدول زمانی برای اجرای آنها تهیه کنید. بیش از حد خوشبین نباشید، همیشه انتظار درصدی از خطا را در کار های خود داشته باشید و در عین حال کارهایی که تیمتان میتواند انجام دهد دست کم نگیرید و اگر انتظارات را بیش از حد کم کنید، توانای های تیم را از دست داده اید. پاداش اعضای تیم فراموش نشود: تیم ها هم مثل انسانها با پاداش دادن دارای انگیزه میشوند. یک سیستم خوب پاداش کمکی است برای رسیدن به موفقیت در تنظیم یک سیستم خوب مطمئن باشید که: تاکید بر روی تیم است نه فرد- تخصیص پاداش فقط در پایان دوره نباشد بلکه میتواند در دستیابی به شاخص های استراتژیک در طول مسیر نیز باشد. دقیقاً در نظر گرفته شود که چه کسانی باید پاداش بگیرند - درباره افرادی که در میانه راه پروژ را ترک میکنند یا به تیم اضافه میشوند رهکارهایی در نظر گرفته شود. و حالا نکاتی در مورد نیرو دادن به تیم: روح خوش بینی را جاری کنید. پنج دقیقه اول هر جلسه را به این کار اختصاص دهید و کارهای انجام شده را بازگو کنید - به اعضای تیم یاد اوری کنید که تحقق منافع فردی آنها در گرو موفقیت گروه است. پیروزی های کوچکی را که میتواند باعث ایجاد صمیمیت شود را شناسایی کنید و به اعضای تیم مقصود از کاری را که انجام میدهند را یادآوری کنید. پاداش ها میتوانند مانند اهداء تیشرت، بلیط مسافرتی، نهار، لیوان و نشریه و نظایر ان باشد. به ترفیع پرسنل خارج از وظایف تیم هم کمک کنید، حتی اگر این کار برایتان مشکل باشد: از سیستم پاداش اخلاقانه استفاده کنید، خلاق باشید و از پاداش هایی استفاده کنید که برای اعضای تیم جذاب باشد و سعی کنید دستاورد های مهم تیم را به دیران ارشد گزارش دهید - درج تشویق ها در پرونده هم تصمیم گیری خوبی میتواند باشد. بهترین پاداشی که میتانید به اعضا بدهید دادن بازخورد مثبت میباشد، قدر دانی از اعضا در جلسات عمومی میتواند مفید باشد. دسته بندی: دسته بندی وقتی رخ میدهد که یکی از زیر گروه ها به طور کامل از تیم جدا شود. این زیر گروه فلسفه یا روش متفاوتی نسبت به تیم دارد. مذاکرات با بیبیلی دنبال میشود و رسیدن به اجماع برای تیم غیر قابل دسترسی میباشد. بد اخلاقی گروهی از وقتی شروع میشود که: بعضی از افراد خود را از همه نظر زرتنگ تر، باارزش تر و قوی تر بدانند. سیستم پاداش غیر عادلانه باشد - یکی از گروه هادرتمنند تر از دیگران باشد - گروههای که احساس کنند ارشدیت آنها برایشان مزیت محسوب میشود. فراتر از دسته بندی ها حرکت کنید: دسته بندی ها میتوانند تمام کارهای یک تیم را خراب کند، شما بعنوان یک رهبر باید بتوانید این دسته بندی ها را تشخیص دهید، منابع و عمل ان را دریابید و بدانید که چگونه میتونید ان را حذف کنید یا تاثیر ان را کم کنید، مدیریت و آرایش مجدد دسته بندی ها و کنترل تیم و زیر گروه های ان باید بسیار هدفمند و جدی صورت گیرد.

نکاتی برای حذف دسته بندی ها: ترکیب تیم ها را عوض کنید. تیم ها را به شکلی تشکیل دهید که به جای اینکه مرزبندیهای ان باعث اشتقاق شود، یادآور همگرایی افراد با هم باشید. توازن قوا را در تیم به وجود آورید. سیستم پاداش را مجدداً بیازمایید. چگونگی عملیات را ارزیابی کنیم؟ برای سنجش ارزیابی عملکرد تیم از مقیاس مناسب استفاده کنید. تیم ها میتوانند مقیاسهای مناسب را برای سنجش عملکرد خود در راه دستیابی به اهدافشان، تعیین کنند، برای هر پروژه بسته به بزرگی و کوچکی کارهایی که باید انجام شود، مقایسه های متفاوتی وجود دارد. در ادامه شما را با نمونه های از موضوعات قابل سنجش در پروژه ها آشنا می کنیم. - رسیدن به اهداف تجاری که بر عهده تیم گذاشته شده است - رضایت مشتریان - قیمت واقعی پروژه انجام شده در مقایسه با بودجه کیفیت مصول یا خدمات - سود اوری - زمان تحویل سفارش - اتلاف وقت (ساعت) عوامل ارزیابی عملکرد: در ارزیابی عملکرد سنتی، بیشترین توجه روی نتایج نهایی و خروجی کار بود. اولین تفاوت این روش با روش های جدید این است که در روش های جدید اگر چه دست یابی به هدف بسیار مهم است اما راههایی که تیم را برای دست یابی به اهداف پیموده نیز مهم است. در راه رسیدن تیم به اهداف، کار گروهی یکی از مقایسه های مهم است. معیارهای ارزیابی که در لیست زیر آمده اند. نتایج فرایند ها: دست یابی به اهداف - رضایت مشتری - کیفیت نهایی کار دانش فنی و به دست آوردن مهارت لازم انتخاب روش ارزیابی: روش های بسیاری برای اندازه گیری موفقیت تیم وجود دارد که بر اساس پیچیدگی پروژه ها، زمان مورد نیاز و قیمت ان انتخاب میشود. این روش ها شامل ۱- مقایسه با تیم های مشابه در سازمان های مشابه ۲- نظارت بر تیم بوسیله یک مشاور که عضو تیم نباشد ۳- ارزیابی فرایند انجام کارها یا استفاده از اهداف و جدول برنامه ریزی ۴- تشویق مرتب، بحث های غیر رسمی برای دست یابی به یک تیم پویا و فعال ۵- جلسات نقد و بررسی، اینکه چه کارهایی به خوبی انجام شده و چه کارهایی درست انجام نشده و چگونه این تجارب میتوانند در پروژه های اتی کاربرد داشته باشد

| | |
|---------------------|---|
| نام کتاب: رهبری تیم | مترجمان: هومن درخشانیان و هدی سلیمانیان فرخ چاپ: اول بهار |
| ۱۳۸۸ | شمارگان: ۱۰۰۰ |
| نسخه | شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۷۷۲۵-۸۳- |
| ۵ | موضوع: گروه های کار- |
| مدیریت | مشخصات نشر: تهران - موسسه کتاب مهربان |
| نشر ۱۳۸۸ | ناشر: موسسه کتاب مهربان نشر |

اوج گیری تیمی

نویسنده: کن بلانچارد تلخیص: فاطمه حسین پور^{۱۱}: امروزه بیشتر افراد حداقل در یک کار جمعی فعالیت دارند اما متأسفانه یکی از بزرگترین موانع بر سر راه موفقیت گروه ها این است که افراد جهت کار گروهی آموزش های لازم را ندیده اند تا بتوانند به نحوی از بخش در یک گروه شرکت کنند. متأسفانه عده ی کمی آگاهی دارند که چگونه گروهی ایجاد کنند تا همه ی از او بتوانند از دانش تجربه انگیزه ی خود استفاده کنند به همین دلیل همواره از پذیرش کار گروهی سرباز می زند و تمایل دارند که کارها را به صورت انفرادی انجام دهند. این راه حل درستی برای حل مشکلات دنیای کنونی نیست کتاب اوج گیری تیمی در حقیقت یک برنامه ی سازمانی است که به ما می گوید چگونه یک تیم بهتر سازیم تا یک گروهی پیشرفته داشته باشیم. حال گروه پیشرفته چه گروهی است؟ افراد گروه ویژگی های زیر را دارند: ۱- اطلاعات خود را با دیگران در میان می گذارند و با این کار حس اعتماد و مسئولیت؟ یکدیگر را ارتقاء می بخشند ۲- محدوده ی کاری خود را به طور دقیق مشخص می کند تا هر کس بتواند در آنجا آزادانه فعالیت نماید. ۳- مهارت های مدیریت بر خویشان را می آموزند تا بتوانند تصمیمات بهتری بگیرند و به نتایج بهتری دست یابند. تمام کارهای گروهی سازمان؟ بر اینکه با موفقیت اجرا شوند بهره وری، سلامت روحی کارکنان و ارزش های سازمان را ارتقا می دهند که این امر نهایتاً موجب ارتقاء سطح عملکرد کارکنان خواهد شد. این کتاب با سه گام فعال هدایت می کند تا درباره ی مدیریت به نتایج مطلوب دست یابید: ۱- آغاز فراگیری مهارت های تشکیل یک گروه پیشرفته ۲- تسریع در انجام تغییرات ۳- تسلط کامل به مهارت هافضل اول: درک نهایی گروه پیشرفته امروزه کار گروهی جز ملزومات تمامی امور سازمانی است. متأسفانه در معیاری از سازمانها تصور می شود هر سازمان همواره فرمانرو و دیگر اعضا فرمانبردار هستند. به عبارت دیگر قوانین سنتی و قدیمی؟؟ هنوز بسیاری از مراکز کاری وجود دارد. بنظر آن ها اختیارات کنترل و تصمیم گیری و سازمان تنها به دست رئیس است و کارکنان همگی می بایستی مطیع او باشند و به این امر؟ کار گروهی هماهنگی ندارد. چرا امروزه به گروهی متفاوت از گذشته احتیاج داریم؟ امروزه که دنیای تجارت دائماً در حال تغییر و تحول است تصمیم گیری بر مبنای نظریات عده ای کم نتایج مطلوبی نخواهد داد. به علاوه متمرکز کردن قدرت تصمیم گیری موجب تحمیل مسوولیت بیش از حد بر دوش تصمیم گیرندگان و سرخوردگی افراد گروه می شود. همچنین ارتباطات در یک تیم سنتی به آرامی پیش می رود زیرا سرعت تصمیم گیری پایین است و افراد تا زمان مشخصی اجازه ندارند وارد عمل شوند و تا زمانی که تصمیم گرفته نشود هیچ عملی انجام نمی گیرد با این گونه رویکرد سازمان ها نمی توانند رقابت موفقیت آمیزی داشته باشند. در محیط کاری احساس می کنند بیهوده تقسیم کار و اختیار در یک گروه موجب رونق تجارت می شود. یک گروه با چه خصوصیتی می تواند به نتایج مطلوب برسد؟ در دنیای تجاری امروز که به طور متمرکز دستخوش تغییرات است باید برای رسیدن به موفقیت به دنبال روش کاری جدید باشیم تا گروه را به یک مرحله ی بالاتر هدایت کنیم. به عبارت دیگر گروهی بسازیم که افراد بتوانند با دانش تجربه، انگیزه ی درونی خود آشکار کنند و بتوانند تصمیم گیری کنند و مسوولیت پذیر شوند. در واقع حس مسوولیت لازمی ی حرکت به سوی موفقیت بیشتر است. مشخصه های یک گروه پیشرفته: ۱- اعضای آن با مهارت فوق العاده با یکدیگر در تعامل اند تا بتوانند از نظریات و انگیزه ی یکدیگر در جهت ایجاد حس اعتماد و مسوولیت استفاده کنند ۲- تبادل اطلاعات و ارانه ی دانسته ها در گروه پیشبرد و موفقیت آن ها را ضمانت می کند. ۳- تقسیم کار گروهی و شرح وظایف افراد باعث می شود تا هر کس بتواند در حوزه ی کاری خود آزادانه فعالیت کند. ۴- در این سیستم افراد مهارت های مدیریت را می آموزند تا بتوانند تصمیمات بهتری اتخاذ کنند و به نتایج مطلوب تری دست یابند. ۵- تیمی هستند که اعضای آن از زمان و استعداد اعضای دیگر و حتی رهبر گروه استفاده ی بهینه می نمایند • نقش رهبران در گروه های پیشرفته معمولاً تقسیمات کاری روزانه و تعیین مسوولیت ها برای رسیدن به موفقیت در یک تیم به عهده ی رهبر گروه است که این وظیفه یکی از مسلم ترین وظایف یک رهبر به شمار می رود. بر اساس تئوری های مدیریتی اثبات شده هر قرن اخیر بیشتر کارکنان تمایل ندارند مسوولیت های سنگین را بپذیرند و اگر شخصی ناظر بر کارهای آنان نباشند دقت تلف می کنند. بنابراین از رهبران انتظار می رود بر کار اعضای گروه نزدیک و به طور مستمر نظارت کنند و مسوولیت کاری را به عهده ی آنان نگذارند اما زمانی که صحبت از واگذاری مسوولیت به اعضای گروه را می کنیم، به نظر می آید؟ اولی ی رهبران خلی وارد می شود. ولی واقعیت این گونه نیست بسیاری از مدیران، رهبران و سرپرستان زمانی که در چنین شرایط جدیدی قرار می گیرند اولین سؤالی که از خود می پرسند این است که در این محیط جدید نقش من چیست؟ اگر اعضای گروه به جای من تصمیم

گیری کنند پس وظیفه‌ی من به عنوان رهبر چیست؟ اما در اصل واگذاری یک سری مسوولیت‌ها به کارکنان نه تنها بر نقش مدیر داخلی وارد نمی‌سازد بلکه نقش آنان را برجسته و تقویت می‌کند زیرا با این تعویض اختیار، رهبران می‌توانند فعالیت‌های جدیدی را آغاز کنند. به خصوص آن دسته از کارهایی که بیش از آن جهت ترویج در تصمیم‌گیری کنار گذاشته شده بودند. قابل درک است که رهبر موفق، مؤثرترین عامل پیشرفت سازمان است. «مزایای داشتن یک گروه پیشرفته: به طور نمونه یک فروشگاه زنجیره‌ای؟؟؟ مالی چشمگیری در حدود ۱۴۰ تا ۲۲۰ درصد به صورت سالانه داشت زمانی که آن‌ها مفاهیم گروه پیشرفته را داخل شرکت پیاده‌سازی کردند این نرخ به ۷۰٪ کاهش یافت که موجب ذخیره‌ی مالی قابل توجه‌ای از هزینه‌های استخدام، آموزش نیروی انسانی جدید، تلفات ناشی از عدم آشنایی با کار و... گفت که از لحاظ کارکنان این نتایج مطلوب ارزش تلاش‌های متمرکز را داشت. «تجسم گروه کاری به عنوان یک گروه پیشرفته‌ها به این حال آموختیم یک گروه پیشرفته چیست و چرا وجود آنان در دنیای تجاری امروز حایز اهمیت است امروزه دنیای کار بسیار پیچیده و پویا است به نحوی که انجام کارها به صورت ابتدای و به روش سنتی به آسانی انجام پذیر نیست. سازمانها احتیاج به یک گروه کاری پیشرفته با اختیارات گسترده دارند تا افراد با انرژی و اخلاقیات بتوانند فرصت‌هایی را برای گروه ایجاد کنند تا سازمان به ارزش‌های بالاتری دست یابد. یک گروه پیشرفته، افراد را تشویق می‌کند که احساس مفید بودن و مسوولیت‌پذیری داشته باشند و در کار دیگر شوند تا از دانش، تجربه و انگیزه‌ی خود جهت رسیدن به نتایج مطلوب و سودسانی به گروه و سازمان استفاده نمایند. حال در ادامه می‌خواهیم از طریق ۳ گام اساسی یک گروه پیشرفته ایجاد کنیم. ۳ گام اساسی در ایجاد یک گروه کاری پیشرفته: گام اول) آغاز فراگیری مهارت‌های ایجاد در یک گروه پیشرفته‌گام دوم) تسریع بخشیدن به ایجاد تغییراتگام سوم) تسلط کامل به مهارت‌های یاد شدهفصل دوم: گام اول آغاز فراگیری مهارت‌های ایجاد یک گروه پیشرفته: در این بخش می‌آموزید چگونه از اطلاعات موجود در سازمان استفاده کنید تا مسوولیت‌ها مشخص شود • وجود اطلاعات لازمه‌ی تصمیم‌گیری است. در هر فرایند تغییر، باید یک قطعه‌ی شروع وجود داشته باشد و یک سری اطلاعات داشته باشیم. برای درک این موضوع فرض کنید معماری هستید که از شما خواسته شده خانه‌ای برای یک خانواده طراحی کنید. شما بیش از آن که بخواهید به شکل خانه و اینکه چگونه ساخته شود فکر کنید، احتیاج به داشتن یک سری مطالب دارید. هم چنین فرض کنید که هیچ دسترسی به اعضای خانواده ندارید تا از نیازهای آنان مطلع شوی می‌بایست خانه را براساس فرضیات خود طراحی کنید. بنابراین خانه‌ای برای یک خانواده معمولی که به طور متوسط‌ها نژاد طراحی کرده و در منطقه‌ای با آب و هوای معتدل می‌سازید. حال فرض کنید طی دیداری با آن خانواده متوجه می‌شوید آن‌ها یک خانواده‌ی نه نفره هستید و تمایل دارند خانه‌ی آن‌ها در ناحیه‌ی سردسیر باشند. بدون شک دچار یأس و ناراحتی می‌شوید. زیرا تمام انرژی و وقت خود را بیهوده صرف نموده‌اید، زیرا خانه‌ای که ساخته شده مناسب آن‌ها نیست. در یک گروه کاری هم همینگونه است اگر بخواهیم یک گروه کاری پیشرفته داشته باشیم گروه باید اطلاع‌رسانی خوبی داشته باشد هرچه اطلاعات آزادانه‌تر در اختیار افراد قرار گیرد. نیروی ذهنی سریع‌تر به حل مشکلات می‌پردازد و در سند تجاری بسیار سریع خواهد بود. «اطلاع‌رسانی در یک گروه پیشرفته: شروع کار گروهی در یک تیم پیشرفته با تسهیم اطلاعات انجام می‌شود. چرا که اطلاع‌رسانی دقیق موفقیت کارکنان را در انجام کارهای روزمره تضمین می‌کند. بدون شک تبادل اطلاعات و در جریان قرار گرفتن افراد گروه از مشکلات موجب تسریع حل آن‌ها می‌گردد اطلاعات برای نیرو و انرژی که به آن دسترسی دارند که در سازمان به عنوان افراد قدرتمند ساخته می‌شوند اما همان‌طور که ذکر شده هر چه افراد بیشتر در فرآیند تصمیم‌گیری سازمان دخیل باشند قدرت سازمانی افزایش خواهد یافت اطلاع‌رسانی در عمل کار به معنای فرآیند برقراری ارتباط میان افرادی است که اهداف؟ را دنبال می‌کنند به عبارت دیگر، افرادی که با یکدیگر جهت رسیدن به نتایج مشترک، همکاری می‌کنند، به اطلاعات یکدیگر در زمینه‌های مختلف کاری احتیاج دارند. در گذشته ارتباطات تنها میان رهبر اعضای گروه برقرار بود در حالی که در محیط کاری یک گروه پیشرفته، ارتباطات وسیع‌تر است و شامل اعضای گروه رهبر گروه و مشتریان است • اطلاع‌رسانی راهی به سوی بهبود فرایند تولید: در یک کارخانه گروهی از کارگران خط تولید که به دستگاه خاصی کار می‌کردند هنگام تعویض قالب به علت سنگینی دستگاه و پیچیدگی آن حدود دو ساعت و نیم دستگاه را خاموش کردند و در نتیجه هیچ تولیدی انجام نگرفت بنابراین مدیر کارخانه با بررسی این عملیات در کشورهای دیگر دریافت که آن‌ها؟ کار را در مدت ۱۰ دقیقه انجام می‌دهند. در ابتدا کارگران باور نمی‌کردند. و به نظرشان این امر غیرممکن بود. اما پس از اطمینان یافتن در جهت این مسأله؟ کردند راهی جهت کاهش زمان تعویض قالب بیابند. آن‌ها به طور مداوم روی این مقاله کار کردند و با گذشت یک سال از آغاز پروژه زمان تعویض قالب را به ۵ دقیقه رساندند. آن‌ها با تلاش بسیار به این زمان رسیدند و با این کار تولید را چند برابر کردند. کارخانه تنها از طریق قرار دادن اطلاعات جدید در اختیار کارگران توانست به این منافع برسد. «اعتماد در زمانی که اطلاعات خود را در اختیار دیگری می‌گذاریم در حقیقت به وی اعتماد کرده‌ایم می‌دانیم که او مسوولیت این اطلاعات را بر عهده خواهد داشت. گروه‌های پیشرفته گروه‌های قدرتمندی هستند که اطلاعات در فضایی از اعتماد و احترام ما آزادانه در اختیار آنان قرار می‌گیرد. اعضای گروه می‌دانند که اعتماد موجود در آنان حمایت خواهد نمود بنابراین اطلاعات حساس و مهم را آزادانه در اختیار یکدیگر قرار می‌دهند گروه به موفقیت کامل دست یابد. فصل سوم: «روشن‌سازی حد و مرزها جهت ایجاد فعالیت متمرکز: هنگامی که فعالیت خود را جهت تشکیل یک گروه پیشرفته آغاز می‌کنیم آزادی عمل آمیخته با مسوولیت‌ها و اختیارات کمی مجسم به نظر می‌آید زیرا نمی‌دانیم چه کارهایی را می‌توانیم انجام دهیم و انجام چه کارهایی در حیطه‌ی وظایف‌ها نیست. در این جا مرزها با ارزش می‌شوند چرا که در تعریف اختیارات ما را یاری می‌نمایند و این امکان را می‌دهد که تصمیمات بهتری بگیریم و فعالیت‌های خود را مستقیماً انجام دهیم. «مرز چیست؟ مرز را می‌توان یک حد یا یک خط جداکننده دانست. این مرز است که اختیارات را مشخص می‌کند به عنوان مثال دیواری که اموال ما را از دارایی همسایه جدا می‌کند یک مرز است و می‌دانیم که درختان و گیاهان خود را باید در محیط خانه‌ی خود بکاریم. ما می‌توانیم برای دارایی خود به راحتی تصمیم‌گیری کنیم. چرا که حد و مرز دارایی‌های ما کاملاً تعریف شده است اگر حد و مرزها به خوبی روشن نشده باشد، افراد برای دیگران هم تصمیم‌گیری می‌کنند. در تاریخ نمونه‌های بسیاری از این موارد وجود دارد که اکثر جنگ‌ها به دلیل وجود حدموز نامشخص آغاز شده است. انجام اقدامات مستقل احتیاج به مرز شخصی دارد تا افراد بتوانند با اختیار تام است به فعالیت بزنند. هدف از مشخص کردن این حد مرزها در یک گروه کاری پیشرفته محدود کردن افراد نیست بلکه ایجاد مسوولیت و آزادی عمل در انجام فعالیت‌هاست. سیستم قدیمی، حدمرزه‌ها را کوچک می‌کرد در حالی که سیستم گروه پیشرفته آن‌ها را گسترش می‌دهد و از افراد می‌خواهد تا مسوولیت وسیع‌تری بر عهده بگیرند. آن‌ها نه تنها مسئول کارهای خود هستند بلکه در عملکرد سازمانی هم سهیم می‌باشند. اما در سیستم قدیمی افراد تنها فعالیتی را انجام می‌دهند و نتیجه‌ی حاصله به آن‌ها مرتبط نمی‌شود • حدمرزه‌ها قدرت خلاقیت را تقویت می‌کند: جهت بررسی چگونگی تغییر رفتار در برابر محدودیت‌ها، محققان گروهی از کودکان را برای بازی کردن به یک محوطه‌ی باز و وسیع بردند سعی کودکان بر این بود که دائماً در کنار یکدیگر باشند و از همدیگر دور نشوند و با وجود باز بودن محوطه هیچ کدام از آن‌ها از دیگری فاصله نمی‌گرفت و سپس محققان کودکان را به یک محوطه بسته بردند که سرتاسر آن حفاظ بندی

شده بود اما با این بار کودکان تمایل شدیدی به بازدید از نقاط انتهایی محوطه داشتند و دائماً از یکدیگر فاصله می گرفتند تا نقاط جدیدی را بیابند. اگر ما این فعال را به رفتارهای سازمانی ارجاع دهیم خواهیم دید هر گاه حد و مرز کاری برای افراد ناشناخته باشد آن ها تمایل دارند محدوده ی امن و فضایی کاری خود که با شناخت و قوانین آن آشنا هستند فعالیت کنند. اما اگر حد و مرزی برای آنان تعیین کنیم سعی می کنند در داخل این محدوده به کشف مسایل جدیدتری بپردازند نمونه ی بارز این مسأله در سازمان زمانی است که مشکلی در بخشی ایجاد می شود و تا زمانی که این مشکل در سازمان وجود دارد افراد به طور دائم شکایت دارند که ما از امکانات وسیعی برخوردار نیستیم تا بتوانیم این مشکل را حل کنیم اما به محض آنکه مدیریت تسهیلات لازم برای آنان مهیا می کند و در کنار آن محدودیت های مالی و زمانی قرار می دهد به راحتی در محدوده ی تعیین شده فعالیت می کنند تا مشکل را برطرف کنند در حالی که قبل از آن هم این تسهیلات در سازمان وجود داشت ولی به دلیل عدم ایجاد حد مرزها، افراد قادر نبودند آزادانه فعالیت کنند. • **حد و مرزها یک هشدار هدف اولیه از تشکیل یک تیم پیشرفته ایجاد فضایی آزاد جهت فعالیت افراد است.** بنابراین در گام نخست، حد و مرزها، باید به نحوه ی متعادل تعیین شود. که میزان محدودیت مشخص باشد تا افراد در تنگنا قرار نگیرند دوست آزادی عمل میان نباشد که مانع از کار صحیح افراد شود و بهتر است حد مرزها کمی محدود باشند زیرا وسیع تر کردن این حدود در آینده کار آسانی است ما اگر از همان ابتدا این حد مرزها را وسیع تعریف کنیم و سپس متوجه شویم که افراد قادر به پذیرش مسوولیت در این محدوده ی وسیع نیستند، کوچک کردن این حدود کار بسیار دشواری خواهد بود. • **ماهی کویبکی** از محبوب ترین ماهی هایی که در ژاپن وجود دارد ماهی به نام کوی است، جالب ترین موضوع در رابطه با کوی این است که اگر آن را در یک تنگ کوچک بگذاریم به اندازه ۲ تا ۳ اینچ رسد خواهد کرد ولی رسد آن در یک ظرف بزرگ تا ؟ خواهد رسید و نهایتاً اگر در یک دریاچه ی بزرگ زندگی کند به ۳ فوت می رسد در حقیقت اندازه ی این ماهی با محیطی که در آن زندگی می کند ارتباط مستقیم دارد. این پدیده ی طبیعی در سازمان هایی با گروه هایی پیشرفته مصداق دارد. رشد افراد در سازمان بستگی به محیط کاری او دارد. اگر به آن ها اجازه داده شود تا آزادانه عمل کنند و با دیگر افراد ارتباط مناسب داشته باشند رشد خواهند کرد. به خاطر داشته باشید حد و مرزها به افرادی می گویند چه کاری را می توانند انجام دهند نه اینکه چه کاری را نمی توانند انجام بدهند. ویلیام گراهامفصل چهارم: «برای ارتقاء مشارکت در امور مانند یک تیم عمل کنید: از دهه ی ۱۹۸۰ به بعد که بخش های اولیه در زمینه ی کیفیت آغاز گشت مشارکت کارکنان در امور سازمانی بسیار فراگیر شد. تمام افراد در سطوح مختلف سازمانی به خصوص آن دسته از کسانی که در خطوط تولید مشغول به فعالیت بودند همه به اتفاق در یک چگونگی عملکرد خویش بودند تا موجب پیشرفت سازمان شوند. یکی از روش های درگیر کردن هر چه بیشتر افراد در امور سازمانی استفاده از کار گروهی است. بارها دیده ایم همکاری و تعاون در گروه ها منجر به جهتی آشکار در زمینه ی حل مسایل و ایجاد نوآوری گشته. بنابراین گروه ایجاد شوند تا وسیله ای جهت رسیدن به نتایج مطلوب باشند. • **چهار اصلی یک گروه پیشرفته موفق:** ۱- هدف بر مأموریت مشترک گروه ۲- توافق در زمینه ی فرایندهای کاری ۳- اصول و طوعه عملی مشترک ۴- درک و احترام به نفس های متفاوت یکدیگر ۱- هدف و مأموریت مشترک گروه بیشتر گروه به این دلیل با شکست مواجه می شوند که اعضای گروه شان تعریف روشن و دقیقی از مأموریت خود ندارد. مأموریت یک گروه هدفی برای بقای آن است. اعضای یک تیم باید به روشنی بدانند چه کاری را در جهت برآورده شدن رضایت اعضای گروه انجام دهند. هر چه هدف و مأموریت واضح تر بیان شود اعضای گروه در مواقع ضروری بهتر می توانند تصمیم خود را عملی کنند. ۲- توافق در زمینه فرایندهای کاری: فرایند کاری به گروه شکل می دهد تا اعضا بدانند که برای انجام فعالیت چگونه باید عمل کرد و در موارد مهم چگونه تصمیم گیری کنند. در واقع یک گروه می تواند چندین فرآیند کاری داشته باشد تا اعضا با کمک گرفتن از آن ها به تکمیل فعالیت ها بپردازند و جهت بهبود اثر بخشی در زمینه ی فرآیندهای کاری، به توافق برسند. ۳- اصول و قواعد عملکردی مشترک: اصول عملکردی مشخص می کند چگونه اعضای یک گروه با یکدیگر همکاری در رفتار نمایند افراد؟ در زمینه ی نحوه ی انجام کارها با یکدیگر به مجادله ی می پردازند چرا که نمی دانند چگونه باید همکاری داشته باشند اصول عملکردی یک گروه در حقیقت خطوط راهنمایی هستند که بر اعضای گروه کمک می کنند تا در کنار یکدیگر با توانایی های گروهی به هم فکری و مشارکت یکدیگر بپردازند. ۴- درک نقش های متفاوت اعضای گروه افراد در یک گروه دارای ۲ نقش رسمی و غیررسمی هستند. نقش های رسمی معمولاً توسط مسوولیت های کاری به افراد سپرده می شود به عنوان مثال، لوله کش، حسابدار، برنامه ریز، رهبر و... نقش های غیررسمی توسط استعدادها و مهارت های طبیعی هر یک از اعضا وارد فرایند کار گروهی می شوند. به عنوان مثال بعضی از اعضای گروه توانایی مباحثی گری در تعارضات را دارند. برخی به خوبی می توانند جلسات کاری را مدیریت کنند. و برخی دیگر توانایی نظریات را دارند. این توانایی ها باید به خوبی شناخته شوند و مورد استفاده قرار گیرد. فصل پنجم گام دوم: سرعت بخشیدن به تغییرات • **اطلاع رسانی جهت بالا بردن حس اعتمادوقتی می خواهیم سازمان را از شکل سنتی به یک گروه پیشرفته تبدیل کنیم و در واقع سازمان را تغییر دهیم در ابتدا یک حس سرخوردگی و ناامیدی به وجود می آمد که این به دلیل این است که همه فکر می کنند این تغییرات با شکست مواجه می شود. اگر در واقع دور از تغییرات نه وجود آمدن حس سرخوردگی و ناامیدی امری اجتناب ناپذیر است احساس سرخوردگی و ناکامی در گروه امری طبیعی است اما می تواند منبع انرژی باشد. معمولاً افراد از ناامیدی و سرخوردگی خود در طول دوره ی تغییرات محبت بسیاری می کنند. و به محض که افراد تیم تصمیم می گیرند تا تغییراتی در جهت حرکت به سوی گروه پیشرفته داشته باشند همه سعی می کنند هر چه سریع تر تغییرات در سازمان پیاده شود و دوره ی بحران خاتمه یابد. فصل ششم: مرزها را گسترش دهید تا آزادی عمل افراد بیشتر شود. هنگامی که گروه در حرکت خود به حس دلسردی و ناکامی می رسد رهبران را اعضای آن به آسانی می توانند تصور مثبت خود را نسبت به گروه پیشرفته از دست بدهند. آن بیشتر توجهشان معطوف مشکلات حاصل از مسوولیت پذیری خواهد شد و به مزایای آن توجهی نخواهند داشت. در چنین شرایطی مجدداً وظایف اعضای یک گروه پیشرفته و منافع حاصل از آمار را خاطر نشان سازید و اهداف سازمان را بازنگری نمایید. اهداف سازمانی می توانند بسیار وسیع باشند در آن صورت آن ها را به گونه ای نشان دهید که به افراد گروه مربوط باشد. از طریق دسترسی به اطلاعات بیشتر، اعضای گروه می توانند به نیازهای خود جهت رسیدن به نتایج مطلوب پی ببرند، مشکلات را حل کنند، نوآوری داشته باشند و در جهت پروژه ی کاری سازمان حرکت کنند با مشارکت در کار گروهی و پذیرش مسوولیت افراد نسبت به فعالیت و وظایف کاری خود احساس مالکیت می کنند. اهمیت اهداف گروهی: اهداف یک گروه از آن جهت حایز اهمیت است که باعث همیاری تمامی اعضای و رهبر گروه می شود، همچنین موجب می گردد افراد گروه همگی به یک واحد تبدیل شوند بسیاری از افراد در زمینه ی هدفهای فردی تجربه ی بیشتری دارند تا در اهداف گروهی، چرا که در نظر آن ها یک کار با مسوولیت فردی امکان پذیر است در حالی که اگر بر عملکرد گروه متمرکز داشته باشیم و مشخص کنیم که اهداف مرتبط با توسعه ی عملکرد گروه متمرکز چگونه مشخص شده است. خواهیم دید در کار گروهی، می توان از نظر نظرات تمامی افراد استفاده کرد و از آنان درخواست همکاری با دیگر اعضا می گردد را داشت، هر گاه اعضای گروه از اطلاعات اساسی و مهم سازمان آگاه شوند، زمان آن رسیده که اهداف را به وضوح تعریف کنیم. در تعیین هدف های گروهی، بایستی توجه شود که**

این اهداف با محتوا و کاربردی باشند در اعضا ایجاد انگیزه نمایند به عبارت دیگر اهداف بایستی «power» باشند که این از حروف ابتدایی کلمات (منفصل، جز به جز شده) ۱) pipointed (شخصی و خصوصی شده) ۲) owned (به خوبی تعریف شده) ۳) well defined (انرژی دهنده) ۴) Energizing (شامل منبع) ۵) Resoxrccd گسترش مرزها جهت در بر گرفتن موارد مهم سازمانی: ۱- دیگری برای تبدیل دلگرمی افراد به خلاقیت و فعالیت در طول دوره تغییرات گام ۲، توسعه فضای تصمیم گروه است که می تواند تمامی موارد مهم سازمان را شامل شود، زمانی که افراد احساس کنند نظراست آن ها ارزشمند است و برای تصمیمات مهم مسئولیتی بر عهده ی آنان نهاده شده، رضایت کامل خواهند داشت و این امر ضعف آنان را به پیشرفت تبدیل می کند، در گام اول، هدف از حد و مرزها این بود که افراد بر فعالیت های خود متمرکز شوند و تصمیم بگیرند، البته این تصمیمات بسیار پیچیده نبود اما کمک و همراهی رهبر این امکان را به آنان می داد تا به نیروی متمرکز بر فعالیت های شخصی خویش پی ببرند. اینک زمان آن فرا رسیده که افراد در زمینه مسائل مهم تری تصمیم گیری کنند و بتوانند اثر قوی تری بر نتایج سازمانی بگذارند. فصل هفتم: تصمیم گروهی برای ایجاد حس قدرت: تصمیم گروهی به این معناست که همه ی افراد با یکدیگر تصمیم بگیرند نه این که اعضا تنها پیشنهاد بدهند و نهایتاً رهبر گروه تصمیم بگیرد و اجرا کند. ثبت استعدادهای طبیعی اعضای گروه: یکی از مشخصه های اصلی یک تیم پیشرفته این است که تمام اعضای گروه به علت داشتن اختیار در تصمیم گیری، احساس غرور و مالکیت می کنند البته به علت پذیرش مسئولیت های سنگین احساس فشار می کنند، فشاری که در گذشته توسط رهبران گروه احساس می شده اعضای گروه در این شرایط به هدایت رهبران احتیاج دارند تا بدانند که چه کاری را در چه زمانی و چگونه انجام دهند و با راهنمایی مدیران، بتوانند شروع به تصمیم گیری برای سرعت بخشیدن در تغییرات نمایند. افراد با تشویق یکدیگر در جهت استفاده از توانایی های یکدیگر گروه را به جلو حرکت می دهند. برداشتن موانع از طریق فرایندهای گروهی اثر بخش: در این مرجع نگاهی به نحوه اداره کردن امور توسط گروه اندازیم اگر در یک گروه شما بنا به هر دلیلی مشکل پیش آمد، سعی کنید فرآیندی مشخص جهت حل مشکل بیابید. با حرکت به سمت گروه پیشرفته، افراد استقلال بیشتری در کار کردن می یابند و میان آن ها تعارضاتی پیش می آید، برای حل این مشکل، اعضا می توانند از میان خود گروهی را برای حل تعارضات انتخاب کنند، البته شایان ذکر است که اختلاف سلیقه در یک گروه امری مفید است زیرا باعث می شود عقاید و نظریات مختلف و متضاد روبه روی یکدیگر قرار گیرند تا از بین آن ها، مورد انتخاب شود همچنین این گونه اختلافات یک منبع انرژی برای گروه می باشند، به خاطر داشته باشید هدف، حذف نمودن تعارضات نیست بلکه هدف، یافتن سیری است که از طریق آن انرژی افراد برای تصمیم گیری بهتر صرف شود. فرصت های پیشرفت و خلاقیت: یکی از ویژگی های بارز کار گروهی، توانایی افراد در حل مشکلات پیچیده ی کاری است، بسیار دیده شده که گروه های پیشرفته مشکل ترین مسایل تولیدی و خدماتی را در سازمان ها حل کرده اند به خاطر داشته باشید زمانی که افراد به هر دلیلی دچار دلسردی و ناامیدی شده اند می شوند، تمرکز مجدد بر روی نقاط قوت آنان نتایج حیرت انگیزی را به بار می آورد. اعضای یک گروه هر کدام توانایی های بسیاری در زمینه های مختلف جهت حل مشکلات را دارا می باشند و ناهمگونی افراد باعث ایجاد خلاقیت و پیشرفت کار گروهی می گردد. حرکت به سوی گروه پیشرفته در حقیقت فرصتی است برای افراد تا بتوانند توانایی های خود را بشناسند افراد گروه بایستی از رهبر یا مدیر گروه درباره ی مسایل انسانی اطلاعات دریافت نمایند. انتخاب کنند و با بحث و تبادل نظر بهترین راه حل را برگزینند به نحوه ی که تأثیر مثبتی بر نتایج داشته باشند. فصل هشتم: گام سوم « تسلط یافتن بر مهارت ها» چگونه با استفاده ی بهینه از اطلاعات، بر فرآیند تغییرات تداوم بخشیم: در این مرحله از فرآیند تغییر، اعضای گروهی باید از اطلاعاتی که طی ۲ گام قبل به دست آورده اند، استفاده کنند همچنین می دانند که تسهیم اطلاعات میان مدیران و اعضای گروه منجر به اتخاذ تصمیمات مدیریتی بهتری خواهد شد. حال با توجه به مهارت های به دست آمده در ۳ گام قبل، افراد آگاهی بیشتری نسبت به نیازهای خود جهت ارتقاء به دست آورده اند. تسهیم اطلاعات و اعتماد به یکدیگر: هر چه افراد به اطلاعات بیشتری جهت انجام فعالیت های خود نیاز داشته باشند، مسأله ی اعتماد به یکدیگر بیشتر نمایان می شود معمولاً اگر افراد اطلاعات حساسی را درخواست کنند، مدیریت یک سری محدودیت ها بر این داده ها اعمال می کند، در حالی که یک گروه پیشرفته برای بقای خود احتیاج به حس اعتماد بالا میان اعضای خود دارد. رهبران باید به افراد گروه خود اعتماد کنند و بدانند آن ها از حامیان سازمان هستند و منافع آن را به مخاطره نخواهند انداخت، به خاطر داشته باشید که حس اعتماد میان اعضا یکپارچگی ایجاد می کند. البته نباید فراموش کرد که هر گونه اطلاعات در زمان مناسب خود در اختیار افراد گیرد تا منجر به نتایج مطلوب گردد. تسلط یافتن بر تسهیم اطلاعات در یک گروه پیشرفته: حال که وارد گام سوم تغییرات به سمت یک گروه پیشرفته شده ایم، زمان آن رسیده که درک جدیدی از نقش و نحوه ی استفاده از اطلاعات به دست بیابیم. ما باید این عادت قدیمی را که اطلاعات اساسی و حساسی تنها در اختیار مدیران قرار گیرد و کارکنان به آن دسترسی نداشته باشند را کنار بگذاریم امروزه سطح دسترسی عموم به اطلاعات بسیار بالا است و افراد بیشتر از هر زمان دیگری از رویدادها مطلع هستند. سازمان هایی که دسترسی به اطلاعات را محدود می نمایند در حقیقت تصمیم گیری ناآگاهانه و عدم اعتماد را به گروه منتقل می کنند. بنابراین تنها از طریق آزاد گذاشتن افراد در جهت دسترسی به اطلاعات است که سازمان می تواند انتظار داشته باشد تا گروه پیشرفته با استفاده از دانش تجربه و انگیزه ب نتایج پیش بینی شده برسد. تسهیم اطلاعات در یک گروه پیشرفته، مانند خیابان ۲ طرفه می ماند. اعضای گروه اطلاعات بسیاری در زمینه های مختلف به دست می آورند که ممکن است مدیران از آن ها بی اطلاع باشند و بالعکس در یک گروه پیشرفته اعضا از اطلاعات استفاده ی بهینه می کنند و نیازهای خود را برای مدیران بازگو کرده و اثبات می نمایند، دسترسی به اطلاعات جدید و حساس به نفع تمام اعضای گروه و کل سیستم کاری خواهد بود. فصل نهم: چگونه درست و به جا تصمیم گیری کنیم: تصمیماتی که هر کدام از ما در زندگی شخصی خود، اتخاذ می نمایم، همگی متأثر از ارزش ها و باورهای است که از زمان تولد تا حال به دست آورده ایم به علاوه ارزش عملیاتی که در دوران کار کسب کرده ایم، ما را یاری می کنند تا باورهای خوب بیابیم، درست یا غلط را بشناسیم این ارزش ها موضوع اصلی هر فرایند تصمیم گیری است همان طور که ارزش های شخصی و سازمانی بنیان اخلاقی تصمیم گیری را می سازند دیگر با کارها جهت ها و مسیرها مشخص می کنند زمانی که اعضای گروه دیدگاه و ارزش های عملیاتی اساسی سازمان را درک کنند تصمیم گیری برایشان آسان تر و مفیدتر خواهد شد. گسترش مرزها جهت ارتقاء سطح مشارکت گروه، ما از افراد می خواهیم که به سازمان شریک زمین فوتبال بنگرند و سپس از آنها سؤال می کنیم به نظر شما چه کسی در محیط کاری بیشترین موحطه ی بازی حدود مرز را به خود اختصاص داده است؟ در سازمان های سنی که به صورت سلسله مراتب اداره می شود پاسخ مشخص است: مدیر ارشد سازمان بیشترین اختیارات و حدود مرزها را دارا است و هر چه از نوک هرم پایین می آیم حوزه ی اختیارات کوچکتر می شود تا به پایین ترین سطح یعنی کارگران می رسیدم محیط کاری یک گروه پیشرفته، حوزه اختیارات افراد به تدریج وسعت می یابد به این معنا اگر افراد مسئولیت کاری خود را انجام دهند و مهارت های خویش را به کار گیرند تدریجاً فضای کاری آنان گسترش می یابد البته حوزه اختیارات آنها به میزان یک مدیر ارشد وسعت خواهد یافت اما مطمئناً نسبت به روزهای آغازی کار بسیار وسیع تر خواهد شد این حدود مرزها خطوط راهنمایی برای اختیارات تمام اعضای سازمان ایجاد می کند تا مسئولیت و ارزش هر یک از آنان مشخص شود حل مشکلات مشتری در برابر

فروش محصولات: در یکی از شرکت‌های تولید کننده دستگاه‌های الکترونیکی بر خدمات رسانی به مشتریان تأکید بسیار شده بود مدیر ارشد شرکت اعتقاد داشت نقش سازمان در شکوفایی صنعت تکنولوژی این است که آنها بتوانند مشکلات مشتریان را مرتفع سازند در یکی از روزهای مدیر سازمان یک سؤال تجربی را برای کارکنانش مطرح کرد: اگر یک مشتری مشکل داشته باشد که توسط یکی از رقبای ما به نحوه بهتری مرتفع شود آیا آن شرکت را به او معرفی خواهد کرد؟ از نظر وی پاسخ مثبت با ارزش‌های شرکت هم خوانی داشت او بر این باور بود که حل کردن مشکل مشتریان حتی به این طریق در سرتین کاری است که باید انجام شود همچنین با این عمل مشتریان احساس می‌کنند شرکت یک منبع قابل اعتماد برای آنان است او با سؤالات به کارکنانش آموخت که رفع مشکلات مشتری نسبت به فروش محصولات سازمان الویت دارد. به عهده گرفتن تمامی مسئولیت‌ها: به نقش هر یک از اعضای گروه در حرکت به سمت گروهی پیشرفته بیندشید به نظر شما چه نقش‌ها و تصمیمات جدیدی را می‌توان به مسئولیت قبلی آنان اضافه نمود و تا عملکرد بهتری حاصل شود. گروه شما باید فعالیت خود را به عنوان یک شرکت تجاری با مدیریت آغاز کنند از کارگران عادی تا مدیر ارشد سازمان، همگی بایستی در مسئولیت پذیری یکسان عمل کنند هر فردی در سازمان نقش متفاوت از دیگران دارد اما باید مسئولیت خود را با دیگران تسهیم کند تا سازمانی به موفقیت برسد بازتاب مثبت و منفی عملکرد سازمان باید در تمامی جهات در گردش باشد کارگران می‌توانند دیدگاه‌های جدید خود را به مدیران ارایه کنند و مدیران نیز از آنان درباره نحوه عملکرد سازمان سؤالاتی مطرح کرد و پاسخ آن‌ها را دریافت نمایند به عنوان مثال کارگران خطوط تولید از بقیه کارگران به قسمت تولید و خدمات رسانی نزدیکتر هستند بنابراین در یک شرکت تجاری زمانی که مدیران در دسترس نمی‌باشند بایستی آنها به کنترل وقایع بپردازند و اطلاعات به دست آمده را با اعضای گروه و مدیریت در میان بگذارند از طرفی دیگر مدیر ارشد دانش لازم در زمینه تجاری را دارد بنابراین وی نیز بایستی اطلاعات، دانش و تجربه خود را با اعضای گروه در میان بگذارد و آنان را یاری کند تا آشنایی کامل تری با دنیای تجارت پیدا کنند تمام افراد در یک سازمان موظفند براساس اطلاعات تصمیم‌گیری و عمل نمایند و دیگران را از برنامه ریزهای فرد مطلع سازند از آن سو شرکای تجاری جهت به منفعت رسیدن سازمان با یکدیگر همکاری می‌کنند و ضروری است که از طرف اعضای سازمان تشویق شوند بنابراین اگر همه افراد در سازمان مشارکت داشته باشند مطمئناً سازمان به موفقیت خواهد رسید. فصل دهم: یک گروه پیشرفته باشید تا به نتایج مطلوب خود برسید. در این مرحله، اعضای گروه شما اطلاعاتی را در دست دارند که پیش از آن منحصراً در دست رهبر گروه بوده است. اکنون افراد دیدگاه‌ها و ارزش‌های سازمان را می‌دانند. با استفاده از این اطلاعات، در جهت اهداف سازمان گام بر می‌دارند از طریق ادغام اطلاعات با حدود مرزها و مهارت‌های جمعی گروه شما می‌تواند به دانش، تجربه و انگیزه جهت دست یافتن به نتایج تأثیرگذار برسد، در حال حاضر شما و دیگر اعضای گروه می‌توانید هوشیارانه تصمیم بگیرید. شما می‌توانید اعضای گروه را جهت رسیدن به گروهی پیشرفته تشویق کنید در گروه پیشرفته، افراد می‌توانند از تمام صلاحیت‌ها و قابلیت‌های خود استفاده کنند تا به اهداف مشخص شده دست یابند. چگونه می‌توان عملکرد یک گروه پیشرفته را حفظ کرد. به محض دست‌یابی گروه به عملکردی مناسب، آن چه که ضرورت می‌یابد حفظ این عملکرد در همان سطح و با ارتقا آن است، زیرا عدم ثبات در این مرحله موجب برگشت افراد به عادات و رفتارهای سابق می‌گردد. هر فعالیتی را که افراد دائماً انجام می‌دهند، برایشان خسته‌کننده می‌شود و کارآیی آنان را کاهش می‌دهد، بنابراین جهت حفظ کارآیی افراد می‌بایست همواره مذاکرات و مباحث کاری در گروه جریان داشته باشد. اندازه‌گیری عملکرد گروهی: شما می‌توانید با روش‌های متنوع باعث پیشرفت گروه بشوید اندازه‌گیری عملکرد گروه به صورت دوره‌ای است علاوه بر یکی از این روش‌ها اندازه‌گیری عملکرد که به صورت روزانه انجام می‌گیرد، حداقل باید یک فرآیند ارزیابی به صورت فصلی در گروه راه‌اندازی شود. این کار به چندین روش انجام پذیر است که بهترین آن استفاده از ابزارهای ارزیابی گروهی است که چگونگی عملکرد کلی گروه را مشخص می‌نمایند. هر یک از اعضای گروه بایستی یک پرسشنامه تهیه کنند و به آن امتیاز دهند سپس افراد برای تبادل نظر در خصوص پرسشنامه‌ها، جلساتی تشکیل دهند تا بتوانند مشکلات اساسی و اصلی گروه را بیابند. شناخت یکدیگر: یکی دیگر از راه‌های مفید برای حفظ انرژی و اتحاد میان اعضای گروه شناخت افراد در موقعیت‌های مهم می‌باشد. شناختن یکدیگر در حقیقت راهی است جهت قدردانی از اعضای گروه برای مشارکت ارزشمند آن‌ها در فعالیت گروهی. شناخت نیازهای روانی افراد، برای سلامتی بلند مدت گروه امری ضروری است غالباً عملکرد نامطلوب افراد در یک گروه، ناشی از کمبود آگاهی آنان در زمینه‌ی نیازهای خود در محیط کاری است. کارهای مثبت افراد بایستی شناخته و قدردانی شود و تمامی اعضا سازمان بتوانند نیازهای خود را بشناسند تا رفتارهای اجتماعی آنان نسبت به گذشته بهبود یابد. به دنبال فرصت‌های جدید باشید! اگر می‌خواهید همواره در میان رقبای خود در صدر جدول باشید، به استانداردهای کاری اهمیت دهید و از اطلاعات خارج از سازمان استفاده کنید. اعضای گروه‌ها در یک سازمان باید با مدیران ارشد همکاری کنند و برای آشنایی به نحوه‌ی عملکرد رقبا با نیازهای مشتریان به جمع‌آوری اطلاعات بپردازند و با استفاده از این داده‌ها به خلق ایده‌های جدیدی، فراتر از عملکرد کنونی سازمان بپردازند. پنج دلیل برای وجود آمدن حس سرخوردگی و ناامیدی: ۱- اعتقادات اولیه واقعیت‌ها هماهنگی ندارد: تقریباً افراد سازمان، از مدیر ارشد تا اعضای گروه تمایل دارند از شرایط به وجود آمده (تغییرات) تخمینی بزنند که اکثر اوقات از واقعیت بسیار دور است. ۲- افراد غالباً به شکست فرایند می‌اندیشند: کارکنان معمولاً این گونه می‌اندیشند که انجام تغییرات از ابتدا با شکست مواجه خواهد شد و اولین مشکل به وجود آمده در گروه موجب می‌شود آن‌ها بر عقیده‌ی خود استوارتر گردند. ۳- راهنمایی در زمینه‌ی تغییرات و درک افراد در این باره کافی نیست. ۴- افراد از شکست شخصی خود در هراس هستند. ۵- آموزش افراد برای مواجه شدن با مسایل توسعه دهنده‌ی گروه کافی نیست: بدون آماده‌سازی مناسب، بیشتر گروه‌ها نمی‌توانند مراحل عادی توسعه‌ی گروه را طی کنند. این مشکلات عادی اما غیرمنتظره موجب خواهد شد که افراد نسبت به نظریات ارایه شده دل‌سرد و مایوس شوند. «تسهیم اطلاعات، عامل حرکت افراد از دل‌سردی و یأس به تغییرات: حال که اعضای گروه به مرحله‌ی دوم تغییرات گام نهاده‌اند، بهتر است رهبران و مدیران اطلاعات مهم و حساس را در اختیار آن‌ها قرار دهند زیرا این تسهیم اطلاعات موجب می‌شود احساس ناامیدی و دل‌سردی که همراه با تغییرات در وجود آن‌ها نقش بسته‌کمرنگ شود و میان مدیریت و بر وی کار اعتماد بیشتری ایجاد شود. نکته: همه‌ی افراد در گروه، به سوی هدف مشخصی در حرکت هستند. البته به خاطر داشته باشید که همواره نباید اطلاعات و اخبار خوب در اختیار افراد قرار گیرد بلکه وقایع ناگوار و اشتباهاتی که در سازمان رخ می‌دهد نیز می‌بایست با افراد در میان گذاشته‌شد تا آنان بتوانند از این اشتباهات درس گرفته و با هم اندیشی جمعی مشکلات را حل کنند. اطلاعات در یک سازمان و سخت‌افزاری که آن را پردازش می‌کند با ارزش است (گریس هاپر)

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم

جاهدوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جاهای خود، در راه خدا جهاد نمایند؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار- ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل بیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوت های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزیین امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیت های گسترده مرکز:

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی
ب) تولید صداها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه
ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...
د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای
و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۰۲۴۴-۲۳۵۰)
ز) طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و ...
ح) همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط) برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی) برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضور و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفا/ مجتمع فرهنگی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت: ۲۳۷۳ شناسه ملی: ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب ســـــــــــــــــــــــایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳-۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۳۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۱۰۹ امور کاربران (۰۳۱۱)۲۳۳۳۰۴۵

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوایگی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳، شماره کارت: ۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳ و شماره حساب شبا: ۰۶۲۱-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۱۸۰-۰۰۰۰ IR۹۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰ به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان - خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام -: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنت غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کرم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید.»

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست تر می داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می زهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنین و بینوایان و ضعیف از پیروان ما را دارد، اما تو دریچه ای [از علم] را بر او می گشایی که آن بینوای، خود را پندار، نگاه می دارد و با حجت های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می سازد و او را می شکند؟»

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی گمان، خدای متعال می فرماید: «او هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است!» یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد.»

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد.»



مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گامگاه

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

www.Ghaemiyeh.com

www.Ghaemiyeh.net

www.Ghaemiyeh.org

www.Ghaemiyeh.ir

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

