

## مشارکت در فعالیتهای گروهی مدیریت استراتژیک و بهره‌وری

محسن نوغانی دخت‌بهمنی\*، حمید مسعودی\*\*

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی میزان مشارکت مدیران و کارشناسان ارشد شرکت برق منطقه‌ای خراسان در فعالیتهای گروهی مرتبط با مدیریت استراتژیک و بهره‌وری در سال ۱۳۹۰ است که به روش پیمایشی با جامعه آماری ۴۰ نفره (همه مدیران میانی و کارشناسان ارشد) به اجرا درآمد. یافته‌ها نشان می‌دهد میانگین سنی پاسخگویان  $32/7 \pm 4/4$  سال و سابقه شغلی آن‌ها  $7/48 \pm 1/18$  سال است. در رابطه با متغیرهای اصلی پژوهش، میانگین متغیرهای مهارت‌های حرفه‌ای  $0/5 \pm 3/9$ ، ویژگی‌های شخصیتی  $0/7 \pm 3/6$ ، ساختار سازمانی  $0/9 \pm 3/0$ ، نظم فردی  $0/8 \pm 3/5$ ، سبک رهبری  $0/8 \pm 3/2$ ، تکالیف مشخص شده  $0/7 \pm 2/9$ ، نظام تشویق و پاداش  $0/5 \pm 2/9$ ، عملکرد مقام مافوق  $0/7 \pm 3/6$ ، عملکرد کارکنان دفتر  $0/4 \pm 3/6$ ، نوع فعالیت دفتر  $0/4 \pm 3/5$  و اثربخشی فعالیت‌ها  $0/8 \pm 3/5$  است. اولویت متغیرها در اثرگذاری بر میزان مشارکت در برنامه‌های دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری از این قرار است: ۱. مهارت‌های حرفه‌ای، ۲. عملکرد مقام مافوق، ۳. ویژگی‌های شخصیتی، ۴. عملکرد کارکنان دفتر، ۵. نظم فردی، ۶. نوع فعالیت دفتر، ۷. اثربخشی فعالیت‌ها، ۸. سبک رهبری، ۹. ساختار سازمانی، ۱۰. نظام تشویق و پاداش، ۱۱. تکالیف مشخص شده. با توجه به میزان آماره کای اسکوتر، آزمون فریدمن نیز معنادار می‌باشد ( $P\text{-value} < 0/05$ ).

کلیدواژه‌ها: کار گروهی؛ کار تیمی؛ مدیریت مشارکتی؛ مدیریت استراتژیک و بهره‌وری.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۰۶/۰۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۰۹/۰۴.

\* استادیار، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول).

E-mail: Noghani@um.ac.ir

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.

این مقاله برگرفته از طرح اینترنتی مشترک بین دانشگاه فردوسی مشهد و شرکت برق منطقه‌ای خراسان می‌باشد.

## ۱. مقدمه

سبک‌ها و نظریه‌های مدیریت در مسیر تحول خویش، سازمان‌ها، منابع انسانی و منابع مادی را دستخوش تغییرات و تحولات بسیار کرده‌اند. این تغییر و تحولات سبب شده است که دیدگاه مدیران به کار، کارمند، مشتری و ساختار سازمانی عوض شود و شناخت بیشتری از آن‌ها صورت گیرد. مهم‌ترین این‌گونه نظریه‌ها و سبک‌ها عبارتند از کلاسیک، نئوکلاسیک (مکتب روابط انسانی)، سیستمی، اقتضایی و دستوری، متقاعدکننده، مشارکتی و تفویضی.

نظریه کلاسیک، انسان را به مثابه ابزار اقتصادی و تولید می‌نگرد، اما با مطرح کردن اصولی مانند آموزش کارکنان، تقسیم کار، ایجاد واحد کار، هماهنگی و هدایت باعث رشد نسبی افراد و بهبود مسیر شغلی آنان می‌شود. سبک مدیریت رایج در این نظریه، دستوری و سلسله‌مراتبی است. صاحبان نظریه نئوکلاسیک معتقدند که انسان‌ها عاطفه، احساس، کرامت و عقل و شعور دارند و نباید به آنان به‌عنوان یک ابزار تولید نگریست. به‌عبارت دیگر، انسان‌ها سرشار از استعداد و نبوغ هستند و علاوه بر نیازهای مادی و فیزیکی، دارای نیازهای اجتماعی چون احترام، خودشکوفایی و خودیابی هستند. از نگاه "پیتر سنگه" بالاتر از همه این نظریه‌ها نظریه سیستمی است که به تمام ابعاد سازمان و منابع انسانی آن توجه دارد، سازمان را به‌منزله یک مجموعه پیچیده و پویا مورد مطالعه قرار می‌دهد و چنین بیان می‌دارد: "سازمان‌ها با بهره‌گیری از دانش‌ها، هنرها، ارزش‌ها و توانایی‌های افراد خود و براساس درس‌هایی که به تجربه می‌آموزند، همواره تغییر می‌کنند و عملکرد خود را بهبود می‌بخشند" [۳۰].

با توجه به اهمیت فعالیت‌های گروهی در سازمان‌ها، استفاده از رویکرد نئوکلاسیک در این پژوهش مفید به‌نظر می‌رسد، زیرا تقارن پیچیده‌تر شدن پدیده‌ها با تخصصی‌تر شدن امور مختلف سازمان‌ها و ضرورت تمرکز بر ابعاد خاصی از مسائل و برخورد مناسب برای حل آن‌ها - که مستلزم برخورداری از تفکر میان-رشته‌ای است - از یک سو و انفجار اطلاعات ناشی از روند پیوسته و سریع کشفیات جدید از سوی دیگر، مجبّر شدن به تفکر کار گروهی و به‌کارگیری رویکرد گروهی را اجتناب‌ناپذیر کرده است که خود مستلزم تلاش‌های همزمان برای ایجاد و گسترش فرهنگ کار گروهی، تعریف مکانیزم فعالیت‌ها در چارچوب کار گروهی، و ایجاد و توسعه قابلیت‌های مدیران و زیرمجموعه آن‌ها در زمینه کار گروهی است. همچنین در دنیای امروز، بهره‌وری گروهی، مهم‌تر از انجام وظیفه فردی است [۲۵].

کار کردن با دیگران آسان نیست. با این حال، گروه‌ها سازه اصلی هر سازمان هستند [۱۵]. عضو یک گروه بودن، تأثیر زیادی بر رفتار فرد دارد و رفتار گروه متأثر از رفتارهای

اعضای آن است. لذا برای درک رفتار افراد در سازمان‌ها شدیداً نیازمند آگاهی از وضعیت گروه‌ها و عملکرد آن‌ها هستیم [۲۷].

شرکت برق منطقه‌ای خراسان نیز از جمله سازمان‌هایی است که نیازمند ارتقای هرچه بیشتر مشارکت گروهی کارمندان است. لذا این پژوهش در صدد پاسخگویی به این پرسش اصلی است که دلایل کاهش استقبال کارکنان این شرکت از مشارکت در فعالیتهای گروهی (مانند فعالیتهای مرتبط با حوزه کاری دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری) چیست و چه راهکارهایی برای افزایش میزان مشارکت و نیز افزایش اثربخشی آن می‌توان ارائه داد.

هدف دیگر این پژوهش، سنجش عوامل مؤثر بر کار گروهی مدیران دفاتر و همچنین کارشناسان ارشد شرکت در فعالیتهای مدیریت استراتژیک می‌باشد. بنابراین، پرسش اصلی این پژوهش آن است که چرا مدیران و کارشناسان مشارکت کمتری در کارهای مربوط به مدیریت استراتژیک دارند، هر چند مدیران و کارشناسانی هستند که مشارکت بالایی در این زمینه دارند.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

در ادامه، با مروری بر مبانی نظری مرتبط با موضوع پژوهش، تعاریف لازم و برخی پیشینه‌های مرتبط با آن بیان می‌شود. گفتنی است ضرورت ورود به بحث‌های مرتبط با مدیریت استراتژیک و بهره‌وری در این پژوهش، بیشتر جنبه کاربردی دارد و در گزارش ارائه شده به کارفرما (شرکت برق منطقه‌ای خراسان) بیشتر بر نتایج و کاربردهای پژوهش تأکید شده است.

**فعالیت گروهی.** شاید مهم‌ترین دلیل برای استفاده از نظریه فعالیت گروهی، مزیتی است که در سایه قضاوت و اندیشه گروهی به دست می‌آید. به گفته قدیمی‌ها "همیشه دو مغز بهتر از یک مغز فکر می‌کنند" [۹]. منافع کار کردن با هم، در هر سازمانی نمود دارد. البته گروه‌ها باید با مهارت مدیریت شوند تا نتایج با کیفیتی حاصل شود؛ صرف کنار هم گذاشتن افراد، موفقیت را تضمین نمی‌کند. مدیران کارآمد تلاش می‌کنند از گروه‌ها به‌صورتی استفاده کنند که هم برای اعضا و هم برای سازمان مفید باشد [۳۳].

برای مدیران، گروه‌ها ابزارهای مؤثری هستند که با آن‌ها می‌توانند مشارکت کارکنان را بیشتر کنند، اخلاق نیروی کار را متعالی نمایند، و تنوع نیروی کار را گسترش دهند. کار گروهی، سودمندی‌های زیادی در ابعاد فردی و سازمانی دارد که علاوه بر موارد فوق‌الذکر می‌توان به احساس امنیت فرد، احساس رضایت از کار، سرشکن شدن سختی کار، چند مهارتی شدن افراد، کاهش حوادث کار، متعادل شدن لایه‌های سازمانی و... اشاره کرد [۶].

هر فرد به گروه‌های خانواده، طبقه اجتماعی، مذهبی، سیاسی، دوستی، علمی، ورزشی و کاری تعلق دارد. این گروه‌ها تأثیر بسیاری بر افکار و اعمال فرد می‌گذارند. در واقع، سرنوشت جامعه در گرو سرنوشت گروه‌ها است، زیرا تصمیمات این گروه‌ها (کمیته‌ها، انجمن‌ها، احزاب و وزارتخانه‌ها)، تأثیر مستقیم بر سرنوشت افراد دارد. اما به‌رغم اثر غیرقابل انکار گروه‌ها بر زندگی انسان‌ها، آنچه را که در گروه‌ها اتفاق می‌افتد، خیلی کم مورد مشاهده قرار می‌دهیم [۱۵].

در واقع، بسیاری از اهداف، فقط از طریق تلاش گروهی قابل دستیابی هستند. با اشتراک ایده‌ها منابع و فراهم آوردن بازخور برای اعضاء یک گروه می‌تواند مکانیسم اثربخشی برای به‌دست آوردن اهداف سخت باشد [۳۱]. دور هم جمع‌شدن، یک شروع؛ کنار هم ماندن، پیشرفت؛ و با هم کار کردن، موفقیت است [۱۲].

یکی از راه‌های درک بهتر اینکه چه چیزی باعث اثربخش شدن گروه و اثربخش ماندن آن می‌شود، در نظر گرفتن گروه به‌عنوان یک سیستم باز است. اثربخشی یک گروه، مانند تمام سیستم‌های باز، تا حدی به داده‌های سیستم بستگی دارد. هر چه داده‌های گروه بهتر باشد، شانس بیشتری برای اثربخشی گروه وجود دارد [۳۳].

**مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی اعضا.** وجود شایستگی‌های مناسب در اعضای گروه می‌تواند یک دارایی بزرگ برای عملکرد خوب گروه باشد. گرچه این استعدادها به‌تنهایی نمی‌توانند موفقیت گروه را تضمین کنند، ولی پایه مهمی را برای عملکرد خوب بالقوه می‌گذارند. اگر شایستگی‌های اعضا ناکافی باشد، گروه با محدودیت‌هایی در عملکرد مواجه خواهد شد که غلبه بر آن‌ها دشوار است [۷].

از طرف دیگر، تحقیقات نشان داده است که دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مرتبط با کار باعث افزایش سطح کارکرد می‌شوند. روش فرا-تحلیلی "اشمیت و هانتز"<sup>۱</sup> نشان‌دهنده همبستگی معنادار دانش، مهارت و توانایی (KSA)<sup>۲</sup> فردی و متغیرهای بازدهی کار گروهی تنظیم فاصله‌ها است [۲۰].

درباره ویژگی‌های فردی اعضای یک گروه کاری در سازمان همچنین می‌توان گفت که مشخصه‌های فردی اعضای کارگروه و تیم (همچون مهارت‌های فنی، تجربیات گذشته، ارتباطات بین فردی، و مهارت‌های رهبری) بر گستره‌ای از رفتارهای جمعی گروه تأثیر دارد [۱۹].

---

1. Schmit & Hanter  
2. Knowledge/Skill/Ability

**ساختار گروه.** گروه‌های کاری ساختاری دارند که رفتار اعضا را شکل می‌دهد و این امکان را به وجود می‌آورد که درصد بزرگی از رفتار افراد در گروه‌ها، به‌علاوه عملکرد خود گروه‌ها، را توضیح دهیم و پیش‌بینی کنیم [۲۲]. ساختار عبارت است از مدل روابط پایدار در میان اعضای گروه [۱۵].

رایزن معتقد است از آنجا که گروه کاری، یک توده غیرمنظم و سازمان یافته نیست، ساختاری دارد که به رفتار اعضا شکل می‌دهد و براساس آن می‌توان بخش زیادی از رفتار فرد در درون گروه و عملکرد آن را پیش‌بینی کرد و آن را توجیه نمود. وی متغیرهای ساختاری را این‌ها می‌داند: رهبری رسمی، هنجارها، اندازه یا بزرگی گروه، و ترکیب گروه [۹].

**انسجام گروه.** انسجام گروه این‌گونه تعریف می‌شود: جذابیت گروه برای اعضایش به همراه وجود انگیزه برای ماندن به‌عنوان بخشی از گروه و مقاومت در برابر ترک آن. برای اینکه گروه، کاری را انجام دهد، فعالیت‌های افراد باید مرتبط و به طریقی هماهنگ باشد. از آنجا که افراد از توانایی‌ها و انگیزه‌های گوناگونی برخوردارند، تقسیم کار معمولاً لازم است و نتیجه آن در ساختار گروه نمایان می‌شود [۲۷].

**سبک رهبری گروه.** رهبری، یکی از عناصر لاینفک زندگی گروهی و پیش‌شرط هماهنگ‌سازی رفتارهای اعضا در جستجوی اهداف مشترک است. رهبری، یک نوع تعامل اجتماعی تخصصی است: یک فرآیند دوسویه و گاهی تحول‌ساز که طی آن، یک همکار اجازه می‌یابد ضمن تأثیرگذاری بر دیگران، به آن‌ها انگیزه بدهد تا به هدف‌های گروهی و فردی خویش برسند. در دنیای سراسر رقابت امروز، عامل موفقیت همه نظام‌های اقتصادی-اجتماعی، انتخاب شیوه‌های مناسب برای رهبری و بهبود مستمر این سازوکار می‌باشد. حساسیت موضوع رهبری از یک سو و نقش تعیین‌کننده گروه‌های کاری و ارتقای عملکرد سازمان از سوی دیگر موجب شده است رهبری گروه‌های کاری، به‌عنوان یکی از زمینه‌های اصلی رشد و توسعه سازمان مورد توجه قرار گیرد [۲۲].

نبود رهبری و یا رهبری بدون اقتدار و در نتیجه، تیم‌کاری ضعیف - که زیرمجموعه این گروه خواهد بود - در سازمان‌های دارای عملکرد ضعیف سبب می‌شود که رفتارهای سازمانی فوری و ضروری به‌موقع صورت نگیرد و در نتیجه، یا سازمان از رسیدن به اهداف خود بازماند و یا در اهداف خود نقصان ببیند [۲۹].

**تکالیف اعضا.** برای اینکه گروه، کاری را انجام دهد، فعالیت‌های افراد باید مرتبط و به طریقی هماهنگ باشد. از آنجا که افراد از توانایی‌ها و انگیزه‌های گوناگون برخوردارند، تقسیم کار معمولاً لازم است [۲۷].

فرآیند تکلیف و وظیفه بر این متمرکز است که گروه‌ها کارشان را چگونه انجام می‌دهند. این فرآیند شامل تعیین دستور جلسه، درک قالب‌های زمانی، جمع‌آوری نظرات، انتخاب تکنیک مناسب برای تصمیم‌گیری، و حل مشکلات می‌باشد. این رفتارهای وظیفه‌ای همچنین به انجام وظیفه یا هدف گروهی کمک می‌کنند [۲۵].

**تشویق و تنبیه گروهی.** هدف‌های مناسب و نظام پاداش خوب به ایجاد و حفظ انگیزه اعضای گروه برای سخت‌کوشی و همکاری برای حمایت از موفقیت‌های گروهی کمک می‌کنند [۹]. سیاست‌ها، روش‌ها و فرهنگ سازمانی متمرکز بر فردگرایی می‌توانند به‌عنوان مانعی در برابر اثربخشی گروه باشند. گروه‌ها به‌شدت بر تلاش جمعی تکیه دارند و در مجموعه‌های سازمانی که این فرهنگ را پرورش می‌دهند و تشویق می‌کنند، کارکرد بهتری دارند. طبیعتاً مدیران باید مجموعه‌های تا حد امکان حمایتی را ایجاد کنند تا بتوانند اثربخشی گروه را حداکثر کنند. از طرف دیگر، اگر اهداف و پاداش‌ها تمرکز بسیاری بر نتایج فردی داشته باشند، برای گروه زیان‌آور است [۳۳].

**پویایی گروه.** پویایی گروه - که ریشه در روان‌شناسی و جامعه‌شناسی دارد - از مباحث مهم در حوزه رفتار سازمانی است. نظریه‌های مختلفی در مورد گروه وجود دارد. در برخی از آن‌ها فرآیندهای گروهی به فرآیندهای روانی ربط داده می‌شوند، مثلاً به انگیزه‌های اعضای گروه، فرآیندهای روانی دخیل در تشکیل مفهوم اجتماعی در نزد اعضای گروه و حتی به گرایش‌های غریزی آنان در برخی نظریه‌ها نیز گروه به‌عنوان یک نظام اجتماعی در نظر گرفته می‌شود.

**پیشینه تجربی.** در ادامه بخش مبانی نظری تحقیق، مبانی تجربی بررسی می‌شود. در این راستا، پس از پیشینه خارجی به پیشینه داخلی می‌پردازیم.

در مطالعه‌ای که راس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) بر روی دانشجویان سال آخر دندانپزشکی انجام دادند، تأثیر کار تیمی بر دانش و نگرش دانشجویان بررسی شد. نتایج نشان داد دانشجویانی که آموزش‌های خود را به‌صورت تیمی دریافت می‌کردند، از اطلاعات و دانش بالاتری برخوردارند [۲۸].

---

1. Rossetal.

در مطالعه دیگری نشان داده شد که کار تیمی، تأثیر مثبت بر عملکرد تولید و مالی سازمان دارد و اینکه در کار تیمی موفق، ساختار تیم، مهم‌تر از اعضای آن است [۲۹].

کاندولا<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نتیجه گرفت که کار تیمی، به دلیل به هم پیوستگی وظایف، تا ستون نخست در معماری مدیریت عملکرد بالا رفته است. فعالیت‌هایی مانند انعطاف‌پذیری کار، پیشرفت مداوم، موجودی به‌موقع، راهبردهای کیفیت، توانمندسازی، کوچک‌سازی، ساختارهای مسطح و ماتریسی باعث شتاب در پذیرش کار تیمی به‌عنوان راهبرد کلیدی برای افزایش عملکرد شده‌اند [۲۳].

وکان<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) روش‌هایی را برای حداکثر کردن کارایی تیم و گروه بیان می‌کند که نیازمند حجم زیادی از اطلاعات، فکر دقیق و مدیریت اثربخش هستند. او اولین گام برای ایجاد یک گروه کارآمد را جمع‌آوری اطلاعات می‌داند. به نظر او، انتخاب افراد گروه، اولین و مهم‌ترین گام است که می‌تواند سرآغاز موفقیت‌های بعدی باشد [۳۲].

وکان در ادامه می‌گوید که [مشارکت] همه اعضای تیم و مهارت‌های آنان باعث رسیدن به اهداف می‌شود و لذا نباید به مهارت‌های فردی تکیه شود. او برای یافتن افراد مناسب برای تیم پیشنهاد کرد که به‌طور دوره‌ای از کارمندان پرسیده شود که در چه زمینه‌ای به آموزش نیاز دارند، به چه مهارت‌هایی علاقه‌مندند و ... گرچه هماهنگی گروه مهم است، اما گاهی ناهماهنگی برای گروه لازم است، زیرا مثلاً تشکیل گروه با جمعی از دوستان، اثر مخرب بر تولید دارد. وی در انتها به اصطلاح فکر گروهی اشاره کرد که در آن، افکار و ایده‌های جدید ابراز نمی‌شوند. در این حالت، انتخاب فردی با فکر خلاق، موفقیت گروه را بیمه می‌کند. دلارو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) ارتباط مثبتی را بین کار تیمی و عملکرد سازمانی مشاهده کرد [۲۱].

شجاع‌پور و نظری (۱۳۸۸) نشان دادند که هدف تیمی روشن، تناسب اهداف تیم با اهداف فردی، چالشی بودن کارها، نظام تشویق و تنبیه تیمی، نرمش و انعطاف‌پذیری اعضای تیم، تناسب اختیارات و مسئولیت‌های اعضای تیم، و اعتماد متقابل اعضای تیم با تقویت کار تیمی رابطه معناداری دارد [۱۰].

هویدا و همکاران (۱۳۸۸) با استفاده از دو پرسشنامه رهبری مشترک "کنو و ویتان" (۲۰۰۸) و کار گروهی "انیل" (۱۹۹۸) میانگین نمره‌های کار گروهی ۲/۶۳ بوده است. مؤلفه‌های رهبری مشترک با کار گروهی رابطه معنادار داشتند. بیشترین همبستگی بین مؤلفه همکاری و کار گروهی بود. همچنین نتایج رگرسیون نشان می‌دهد که همه مؤلفه‌های رهبری مشترک، میزان

1. Kandula, Srinivas  
2. Vokoun  
3. Delarueet al.

واریانس کار گروهی را روشن می‌کنند که بیشترین میزان به مؤلفه همکاری و کم‌ترین میزان به مؤلفه انگیزش تعلق داشت [۲۳].

نتایج پژوهش رضائی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹) نشان داد که میزان استفاده مربیان از رفتارهای رهبری آموزش و تمرین، بیشتر از رفتارهای دموکراتیک است. آن‌ها همچنین رابطه مثبت و معناداری را میان انسجام تکلیف اجتماعی و رفتارهای رهبری آموزش و تمرین و رابطه منفی و معناداری با سبک‌های رهبری آمرانه گزارش کردند [۸].

فیوجی (۱۳۸۹) بیان می‌دارد که مهارت حرفه‌ای اعضای گروه، ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها، ساختار گروه، انسجام گروه، سبک رهبری، تکالیف مشخص، و نظام تشویق و تنبیه، عوامل مؤثر بر تقویت کارگروهی می‌باشند و در این میان، دو عامل -ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری- در اولویت قرار دارند [۱۲].

از آن‌جا که مدیریت استراتژیک و بهره‌وری، به نوعی، در ارتباط با سایر بخش‌های سازمان است، تصمیمات این واحد از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. کریمی‌دستجردی و همکاران (۱۳۸۹) موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی در سازمان را استخراج کرده‌اند که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به تیم مدیریت نامناسب، عدم تعهد تصمیم‌گیران، منابع انسانی ناتوان، ناهماهنگی، عدم حمایت مدیران ارشد، محدودیت منابع، ارتباطات ضعیف مانند آن‌ها اشاره کرد؛ موانعی که مدیریت استراتژیک نیز از آن بی‌بهره نخواهد بود [۱۴]. توحیدی (۱۳۸۹) نشان می‌دهد که در تصمیم‌گیری‌های راهبردی، خلاقیت‌های تصمیم‌گیران، زیربنای پویایی‌های تصمیم‌گیری و اجراست [۳].

لاجوردی و حسینی (۱۳۸۹) راهبردهای شکل‌گیری تیم‌های کاری تسهیل‌کننده خلق دانش را بررسی کرده‌اند. در پژوهش آن‌ها، به نوعی، ضرورت وجود تیم کاری و راهبردهای مؤثر در شکل‌گیری آن تجزیه و تحلیل شده است. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که زبان مشترک، استقلال فردی، وجود فرهنگ ملاحظه و رعایت دیگران در میان کارکنان، بهره‌برداری از حافظه سازمان و در نهایت، وجود ارتباطات افقی در سازمان، تأثیر مثبتی بر شکل‌گیری تیم‌های کاری مرتبط با دانش دارد [۲۱] و در مدیریت استراتژیک و بهره‌وری نیز می‌تواند کمک فراوانی به مدیران نماید. کاظمی و همکاران (۱۳۹۰) به بررسی سازه کیفیت کار تیمی و اصلاح ابزار اندازه‌گیری تعاملات تیم -که یک تحلیل مفهومی و تجربی است- پرداخته‌اند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که در بررسی کار تیمی می‌توان مفاهیمی همچون تعارض، هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری و مانند آن‌ها را افزوده و کیفیت آن را بهتر ارزیابی کرد [۱۳].



**فرضیات پژوهش.** با توجه به مباحث پیشین، فرضیه‌های پژوهش را می‌توان به‌صورت زیر (تک‌بعدی) بیان کرد:

- فرضیه اول: مهارت‌های حرفه‌ای مدیران و کارشناسان در فعالیتهای مرتبط با مدیریت استراتژیک و بهره‌وری، بالاتر از حد متوسط می‌باشد.
- فرضیه دوم: ویژگی‌های شخصیتی مدیران و کارشناسان در فعالیتهای مرتبط با مدیریت استراتژیک و بهره‌وری، بالاتر از حد متوسط می‌باشد.
- فرضیه سوم: همسویی ساختارهای سازمانی و اداری - که مدیران و کارشناسان را شامل می‌شود- با فعالیتهای مرتبط با مدیریت استراتژیک و بهره‌وری، بالاتر از حد متوسط می‌باشد.
- فرضیه چهارم: انسجام و نظم (فردی و بین فردی) مدیران و کارشناسان و مشارکت آنها در فعالیتهای مرتبط با مدیریت استراتژیک و بهره‌وری، بالاتر از حد متوسط می‌باشد.
- فرضیه پنجم: سبک رهبری در حوزه مدیریت استراتژیک و بهره‌وری و مشارکت مدیران و کارشناسان در فعالیتهای مرتبط با این مدیریت، بیش از حد متوسط همسو می‌باشد.
- فرضیه ششم: تکالیف، وظایف و نقش‌های مشخص‌شده برای مدیران و کارشناسان در فعالیتهای مرتبط با مدیریت استراتژیک و بهره‌وری، بالاتر از حد متوسط می‌باشد.
- فرضیه هفتم: نظام تشویق و تنبیه در شرکت مورد مطالعه و به‌ویژه در حوزه مدیریت استراتژیک و بهره‌وری با هدف مشارکت مدیران و کارشناسان در فعالیتهای مرتبط با این دفتر، بالاتر از حد متوسط می‌باشد.
- فرضیه هشتم: عملکرد مقام مافوق مدیران و کارشناسان با هدف مشارکت آنها در فعالیتهای مرتبط با مدیریت استراتژیک و بهره‌وری، بالاتر از حد متوسط می‌باشد.
- فرضیه نهم: عملکرد کارکنان دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری با هدف مشارکت مدیران و کارشناسان در فعالیتهای مرتبط با این دفتر، بالاتر از حد متوسط می‌باشد.
- فرضیه دهم: نوع خواسته‌ها و نوع فعالیت مدیریت استراتژیک و بهره‌وری و مشارکت مدیران و کارشناسان در فعالیتهای مرتبط با این دفتر، بالاتر از حد متوسط می‌باشد.
- فرضیه یازدهم: میزان اثربخشی فعالیت‌ها و انتظارات مدیریت استراتژیک و بهره‌وری با هدف مشارکت مدیران و کارشناسان در فعالیتهای مرتبط با این دفتر، بالاتر از حد متوسط می‌باشد.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع پیمایشی می‌باشد. این روش به ساختن فرضیه و انجام آزمون و تعیین روابط متغیرهای دستکاری نشده - بیشتر با استفاده از پرسشنامه - توجه دارد. این نوع پژوهش، بر خلاف تحقیق آزمایشی یا تجربی است که در آن، متغیرها به دقت دستکاری و تنظیم می‌شوند. ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش، پرسشنامه‌ای پژوهشگر ساخته است که شامل پرسش‌هایی با پاسخ بسته در چهار بخش تدوین گردیده است: الف. شناخت متغیرهای زمینه‌ای پاسخگویان، ب. شناخت متغیرهای مربوط به عوامل مؤثر (فردی و سازمانی) در مشارکت گروهی مدیران. در هر بخش از طیف لیکرت (از "کاملاً موافق" با نمره ۵ تا "کاملاً مخالف" با نمره ۱) استفاده شده است.

پس از تهیه ابزار، پرسشنامه‌ها در اختیار مدیران و کارشناسان ارشد قرار گرفت و پس از تکمیل تحویل گرفته شد. داده‌ها ویرایش، کدگذاری و وارد نرم‌افزار SPSS گردیدند. با استفاده از آماره‌های توصیفی یعنی شاخص‌های مرکزی و پراکندگی و استنباطی یعنی آزمون‌های فریدمن، کای مربع و مقایسه میانگین تک‌نمونه‌ای مورد تحلیل قرار گرفت. اطمینان از اعتبار ابزار پژوهش، به صورت صوری به دست آمد؛ بدین صورت که نظرات داوران - که از کارمندان شرکت برق و اساتید دانشگاه می‌باشند - در مورد گویه‌های پرسشنامه و شاخص‌های آن ارزیابی شد. با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه (با ۶۲ گویه) ۰/۹۵ به دست آمد. میزان پایایی متغیرهای مکنون پژوهش از این قرار است: مهارت‌های حرفه‌ای (۰/۶۰)، عملکرد مقام مافوق (۰/۷۶)، ویژگی‌های شخصیتی (۰/۸۶)، عملکرد کارکنان دفتر (۰/۸۹)، نظم فردی (۰/۸۴)، نوع فعالیت دفتر (۰/۶۶)، اثربخشی فعالیت‌ها (۰/۸۹)، سبک رهبری (۰/۹۰)، ساختار سازمانی (۰/۷۰)، نظام تشویق و پاداش (۰/۶۱)، و تکالیف مشخص شده (۰/۷۶). جامعه آماری پژوهش حاضر را مدیران و کارشناسان ارشد شرکت برق منطقه‌ای خراسان تشکیل می‌دهند که حدود ۴۰ نفر برآورد شده است. با توجه به این که حجم جامعه آماری کم می‌باشد، پژوهشگران تمام‌شماری نموده‌اند و لذا نیازی به نمونه‌گیری و تخمین حجم آن نبوده است.

### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

توصیف جمعیت‌شناختی پاسخگویان، به طور خلاصه، در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. توصیف پاسخگویان برحسب متغیرهای زمینه‌ای

متغیرها	ابعاد	فراوانی	درصد	$\chi^2$	sig	میانگین	ا. معیار
۳	۲۷-۳۳	۲	۵	۹/۲۵	۰/۰۴	۴۴/۰	۴۴/۰
	۳۳-۳۹	۸	۲۰				
	۳۹-۴۵	۱۴	۳۵				
	۴۵-۵۱	۹	۲۲/۵				
	>۵۱	۷	۱۷/۵				
مدرک تحصیلی	کارشناسی	۱۰	۲۵/۶	۲۹/۰۷	۰/۰۰	-	-
	کارشناسی ارشد	۲۸	۷۱/۸				
	دکتری	۱	۲/۶				
سابقه کار (سال)	۳-۹	۳	۷/۵	۹/۲۵	۰/۰۳	۱۸/۷	۱۸/۷
	۹-۱۵	۱۰	۲۵				
	۱۵-۲۱	۱۲	۳۰				
	۲۱-۲۷	۱۰	۲۵				
	۲۷	۵	۱۲/۵				
		۴۰	جمع کل				

جدول شماره ۲، یافته‌های توصیفی مربوط به متغیرهای اصلی پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. توصیف کمی متغیرهای اصلی پژوهش

متغیرها	میانگین	میان	مد	۱. معیار	واریانس	دامنه	کمینه	بیشینه
مهارت‌های حرفه‌ای	۳/۹	۴	۴	۰/۵	۰/۳	۴	۱	۵
ویژگی‌های شخصیتی	۳/۶	۳/۷	۴/۱	۰/۷	۰/۵	۴	۱	۵
ساختار سازمانی	۳/۰	۳/۱	۳/۶	۰/۹	۰/۸	۴	۱	۵
نظم فردی	۳/۵	۳/۷	۴	۰/۸	۰/۶	۴	۱	۵
سبک رهبری	۳/۲	۳/۵	۴	۰/۸	۰/۷	۳	۱	۴
تکالیف مشخص شده	۲/۹	۳/۰	۳/۴	۰/۷	۰/۵	۳	۱	۴
نظام تشویق و پاداش	۲/۹	۲/۷	۲/۷	۰/۵	۰/۳	۲	۲	۴
عملکرد مقام مافوق	۳/۶	۴	۴	۰/۷	۰/۵	۳	۲	۵
عملکرد کارکنان دفتر	۳/۶	۳/۶	۳/۵	۰/۴	۰/۲	۳	۲	۵
نوع فعالیت	۳/۵	۳/۵	۳/۵	۰/۴	۰/۲	۲	۲	۴
اثربخشی فعالیت‌ها	۳/۵	۴	۴	۰/۸	۰/۶	۴	۱	۵

پس از آن که گویه‌های پرسشنامه با استفاده از دستور ترکیبی در نرم‌افزار به‌روش آماری میانگین ادغام و ابعاد اصلی به‌صورت کمی ساخته شد، توصیف کمی آن‌ها صورت گرفت. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، میانگین‌ها در دامنه یک تا پنج در نوسان هستند. اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر میزان مشارکت مدیران در فعالیت‌های دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری، از دیگر بخش‌هایی است که با استفاده از آماره فریدمن بررسی شد. این آزمون هنگامی به کار می‌رود که پژوهشگر قصد دارد متغیرهای کیفی را - که به‌صورت طیف مشترک (در اینجا لیکرت) سنجیده شده‌اند، براساس رتبه میانگین<sup>۱</sup> اولویت‌بندی نماید. همچنین به‌دلیل وجود داده‌های گمشده و یا پرت، میانگین‌ها و انحراف معیارهای این آزمون با موارد مشابه در توصیف ساده تفاوت خواهد داشت. جدول شماره ۳، یافته‌های این آزمون را نشان می‌دهد.

---

1. Mean Rank

جدول ۳. مقایسه رتبه‌های متغیرهای اصلی پژوهش

متغیرها	تعداد	میانگین	ا. معیار	میانگین رتبه‌ها	اولویت
مهارت‌های حرفه‌ای	۳۸	۳/۹۶	۰/۵	۸/۰۹	۱
عملکرد مقام مافوق	۳۸	۳/۶۳	۰/۷	۷/۱۱	۲
ویژگی‌های شخصیتی	۳۸	۳/۶۴	۰/۷	۷/۰۱	۳
عملکرد کارکنان دفتر	۳۸	۳/۶۶	۰/۴	۶/۹۱	۴
نظم فردی	۳۸	۳/۵۱	۰/۸	۶/۵۳	۵
نوع فعالیت	۳۸	۳/۵۵	۰/۴	۶/۴۹	۶
اثر بخشی فعالیت‌ها	۳۸	۳/۵۵	۰/۸	۶/۲۴	۷
سبک رهبری	۳۸	۳/۲۳	۰/۸	۵/۲۰	۸
ساختار سازمانی	۳۸	۳/۰۲	۰/۹	۴/۴۵	۹
نظام تشویق و پاداش	۳۸	۲/۹۱	۰/۵	۴/۰۱	۱۰
تکالیف مشخص شده	۳۸	۲/۹۵	۰/۷	۳/۹۷	۱۱
کای اسکور فریدمن = ۹۷/۸۴ سطح معناداری = ۰/۰۰					

با توجه به این که متغیرهای اصلی پژوهش در سطح رتبه‌ای دسته‌بندی شده‌اند و از سوی دیگر، فرضیات پژوهش نیز یک متغیره و یک‌طرفه هستند، برای آزمون آن‌ها میزان هر متغیر باید با میانه<sup>۱</sup> آن مقایسه شود.

جدول ۴. مقایسه میانه‌های متغیرهای اصلی پژوهش

متغیرها	میانه	میانه <	میانه >=	تعداد	Z	Sig
مهارت‌های حرفه‌ای	۴	۶	۳۴	۴۰	۰/۱۹	۰/۸۴
ویژگی‌های شخصیتی	۴	۱۱	۲۹	۴۰	۰/۶۲	۰/۵۳
ساختار سازمانی	۳	۱۳	۲۷	۴۰	-۱/۴۸	۰/۱۳
نظم فردی	۴	۱۵	۲۵	۴۰	-۰/۰۸	۰/۹۳
سبک رهبری	۳	۱۹	۱۹	۳۸	-۱/۸۰	۰/۰۷
تکالیف مشخص شده	۳	۱۱	۲۷	۳۸	-۱/۲۶	۰/۲۰
نظام تشویق و پاداش	۳	۹	۳۰	۳۹	-۱/۰۸	۰/۲۷
عملکرد مقام مافوق	۴	۱۱	۲۸	۳۹	-۱/۷۳	۰/۰۸
عملکرد کارکنان دفتر	۴	۱۳	۲۷	۴۰	-۱/۸۵	۰/۰۶
نوع فعالیت	۴	۱۵	۲۵	۴۰	-۲/۱۴	۰/۰۳
اثر بخشی فعالیت‌ها	۴	۱۶	۲۳	۳۹	-۴/۴۸	۰/۰۰

1. Median

نتایج این پژوهش نیاز به تعمیم ندارد و مختص همین جامعه (مدیران و کارشناسان ارشد شرکت برق منطقه‌ای خراسان) است. یافته‌های آزمون مقایسه، با توجه به میانه، در جدول شماره ۴، آمده است. این جدول نشان می‌دهد تمامی شاخص‌های کیفی، جز سبک رهبری، بیشتر از میانه هستند. به دیگر سخن، مدیران و کارشناسان ارشد شرکت برق منطقه‌ای خراسان در ۱۰ مورد، تکالیف مشخص شده، نظام تشویق، مقام مافوق، عملکرد پرسنل، نوع فعالیت و اثربخشی برنامه‌ها بالاتر از حد متوسط هستند. همچنین به جز فرضیه پنجم، تمامی فرضیات تأیید شدند.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در نظام مدیریت امروز، از مدیران انتظار می‌رود آن‌چنان محیط کاری را به وجود آورند که در آن، افراد نه تنها با مشارکت فردی بلکه به‌عنوان اعضای گروه و تیم کاری به عملکرد بالا در زمینه اهداف خرد و کلان سازمان دست یابند. در واقع، یکی از اهداف مهم در محیط‌های کار جدید این است که از گروه‌ها و تیم‌ها، به‌عنوان مهم‌ترین منابع، به بهترین وجه استفاده شود. از آنجا که بسیاری از فعالیت‌ها فراتر از ظرفیت‌های فردی هستند، می‌توان گفت که دو فکر، بهتر از یک فکر است و موفقیت واقعی در مدیریت، مستلزم بسیج نیروها و استفاده از گروه‌ها و تیم‌ها به‌عنوان مهم‌ترین منابع انسانی سازمان است [۱].

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که بالا بودن سطح کار گروهی به افزایش تلاش اعضای گروه برای تعامل اجتماعی به‌منظور انجام اولویت‌های سازمانی می‌انجامد [۳۰]. هدف اصلی این پژوهش، بررسی دلایل کاهش استقبال مدیران و کارشناسان ارشد شرکت برق منطقه‌ای خراسان برای مشارکت در فعالیت‌های گروهی دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری بود. نتایج نشان می‌دهد از بین یازده عامل مؤثر بر تقویت کار گروهی، عامل‌های سبک رهبری، مقام مافوق، عملکرد کارکنان دفتر، نوع فعالیت، و اثربخشی فعالیت‌ها.

یافته‌ها نشان می‌دهد فرضیه اول تأیید شده و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران و کارشناسان، بالاتر از متوسط ارزیابی شده است. در ارتباط با تأثیر مهارت‌های حرفه‌ای بر تقویت کار گروهی، تحقیقات میلر نیز نشان داده است که دانش مرتبط با کار و مهارت‌های حرفه‌ای باعث افزایش سطح کارکرد می‌شوند. مشارکت در برنامه‌های مدیریت دفتر استراتژیک و بهره‌وری می‌تواند شامل داشتن دانش و همچنین مهارت‌های کلامی و روانشناختی باشد. یافته‌های پژوهش در این زمینه با نتایج تحقیقات فیوجی (۱۳۸۹) و میلر (۱۹۹۷) همخوانی دارد.

فرضیه دوم تأیید قرار شد و ویژگی‌های شخصیتی مدیران و کارشناسان، بالاتر از میانه، یعنی حد وسط بود. ویژگی‌های شخصیتی اعضای گروه عامل دیگری بود که پاسخگویان از آن به‌عنوان عامل مؤثر بر تقویت کار گروهی یاد کردند. رفتار کارکنان، رمز موفقیت یا شکست یک

گروه می‌باشد. منظور از این جمله، آن است که مدیران باید از نیازهای تک‌تک افراد و پویایی‌های بین آن‌ها آگاهی داشته باشند تا بتوانند گروه‌ها را به‌طور مؤثر و اثربخش اداره کنند. لذا وجود شایستگی‌های مناسب در اعضای گروه می‌تواند یک دارایی بزرگ برای دستیابی به عملکرد خوب گروهی باشد (همسو با شجاع‌پور و نظری، ۱۳۸۸؛ هویدا و همکاران، ۱۳۸۸).

فرضیه سوم - همسویی ساختارهای سازمانی و اداری با فعالیتهای مرتبط با مدیریت استراتژیک و بهره‌وری نیز تأیید شد. در تبیین تأثیر ساختار گروه بر تقویت کار گروهی این‌طور بیان می‌شود که گروه کاری، یک توده غیرمنظم و سازمان‌یافته نیست، ساختاری دارد که به رفتار اعضا شکل می‌دهد و براساس آن می‌توان بخش زیادی از رفتار فرد در درون گروه و عملکرد آن را پیش‌بینی کرد و آن را توجیه نمود (همسو با فیوجی، ۱۳۸۹؛ وکان، ۲۰۰۸).

انسجام و نظم (فردی و بین‌فردی) مدیران به‌گونه‌ای بوده است که نشان از تأیید فرضیه چهارم و بالا بودن این شاخص در بین آن‌ها دارد. در صورت حاکم شدن بی‌نظمی بر کارها و عدم تقسیم کار مناسب، مدیریت استراتژیک نمی‌تواند عملکرد مناسب خود را نشان دهد (همسو با کریمی دستجردی و همکاران، ۱۳۸۹).

فرضیه ششم - در زمینه تکالیف، وظایف و نقش‌های مشخص‌شده مدیران - نیز تأیید شد. (همسو با فیوجی، ۱۳۸۹ و میلر، ۱۹۹۷).

از آن‌جا که از نظر مدیران و کارشناسان ارشد، نظام تشویق و پاداش شرکت و بالاخص مدیریت استراتژیک و بهره‌وری، بالاتر از حد متوسط می‌باشد، فرضیه هفتم نیز تأیید. نظام تشویق و تنبیه بر تقویت کار گروهی هدف‌های مناسب و سیستم پاداش خوب به ایجاد و حفظ انگیزش اعضای گروه برای سخت‌کوشی و کار با یکدیگر در حمایت از موفقیت‌های گروهی کمک می‌کند و از طرف دیگر اگر هدف‌ها و پاداش‌ها بیش از حد بر نتایج فردی متمرکز شود گروه لطمه خواهد دید. این موضوع نیز مورد تأکید نمونه آماری قرار گرفت. لذا ایجاد یک ساختار پاداش-به‌گونه‌ای که به اعضای گروه اجازه دهد از طریق تلاش برای رسیدن به هدف‌های گروه به هدف‌های خود نیز دست یابند، می‌تواند منجر به شکل‌گیری گروه مولد شود. این مورد با پژوهش‌های شجاع‌پور و نظری (۱۳۸۸) و میلر (۱۹۹۷) همخوانی دارد.

عملکرد مقام مافوق، بالاتر از حد متوسط ارزیابی شده است و لذا فرضیه هشتم تأیید می‌شود. بنابراین، اگر مقام مافوق از اقتدار لازم برخوردار باشد، در تیم مدیریتی شرکت نفوذ بالایی داشته باشد و بر سایر بخش‌های شرکت تأثیرگذار باشد، می‌توان انتظار داشت که این دفتر از عملکرد بهتری برخوردار گردد (همسو با رضانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹).

فرضیه نهم - در زمینه‌ی عملکرد کارکنان دفتر مدیریت استراتژیک - به‌دلیل بالاتر از حد متوسط بودن نظرات پاسخگویان تأیید شد. سایر مدیران انتظار دارند که کارکنان دفتر مدیریت

استراتژیک و بهره‌وری، عملکرد مناسبی داشته باشند و در راستای اهداف شرکت تلاش بیشتری نمایند. اگر این گروه، عملکرد پایینی در حیطه کاری خود داشته باشند، انتظار می‌رود مشارکت مدیران در برنامه‌های آن‌ها کاهش یابد (همسو با کریمی دستجردی و همکاران، ۱۳۸۹).

از نظر پاسخگویان، نوع خواسته‌ها و نوع فعالیت مدیریت استراتژیک و بهره‌وری، مشخص و واضح بود و آن‌ها نظر مثبتی در این باره داشتند. در نتیجه، فرضیه دهم نیز تأیید شد. به بیان دیگر، از کلی‌گویی‌ها، مبهم‌گویی‌ها و تعریف برنامه‌های غیرضروری برای مدیریت باید پرهیز شود، زیرا سبب می‌شود مدیریت استراتژیک و بهره‌وری از خواسته‌های مدیران و در نهایت، از خواسته‌های شرکت فاصله گیرد (همسو با لاجوردی و حسینی، ۱۳۸۹).

فرضیه یازدهم نیز تأیید شد، زیرا از نظر پاسخگویان، اثربخشی فعالیت‌ها و انتظارات مدیریت استراتژیک و بهره‌وری، بالاتر از حد متوسط می‌باشد. در راستای عملکرد بهتر کارکنان، لازم است به خواسته‌های مدیران توجه و به آن‌ها ترتیب اثر داده شود. همچنین به برنامه‌هایی که به تصویب دفتر می‌رسد، رسیدگی کامل شود. در غیر این صورت، مشارکت مدیران کاسته می‌شود و از بین خواهد رفت (همسو با وکان، ۲۰۰۸؛ کریمی دستجردی و همکاران، ۱۳۸۹).

اما فرضیه پنجم رد شد. مدیران شرکت، نظر مخالفی در این رابطه داشتند و قوت آن را در شرکت رد کردند. با این حال، از نظر مدیران، سبک رهبری، یکی از مهم‌ترین عامل‌های مؤثر بر تقویت کار گروهی بود. در دنیای سراسر رقابت امروز، عامل موفقیت همه نظام‌های اقتصادی-اجتماعی، انتخاب شیوه‌های مناسب برای رهبری و بهبود مستمر این سازوکار می‌باشد. حساسیت موضوع رهبری از یک سو و نقش تعیین‌کننده گروه‌های کاری و ارتقای عملکرد سازمان از سوی دیگر موجب شده است که رهبری گروه‌های کاری، به‌عنوان یکی از زمینه‌های اصلی رشد و توسعه سازمان، مورد توجه قرار گیرد (همسو با فیوجی، ۱۳۸۹؛ رضانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹ و هویدا؛ همکاران، ۱۳۸۸).

با توجه به یافته‌های این پژوهش درباره عوامل مؤثر بر تقویت مشارکت هر چه بیشتر مدیران و کارشناسان ارشد در فعالیت‌های مرتبط با دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری و اهمیت کاربردی این پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

**تدوین چشم‌انداز و مسیر نیل به اهداف.** مدیران و کارکنان دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری باید اهداف خود را به‌درستی و دقت انتخاب کنند و بر تعیین و ساماندهی یک چشم‌انداز محکم و سودمند تأکید نمایند.



**تشویق و پاداش.** به نظر می‌رسد برای ترغیب و انگیزش مدیران، معاونین و کارشناسان ارشد واحدهای دیگر به مشارکت در فعالیتهای مدیریت شرکت و دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری باید پاداش‌هایی را در نظر بگیرند.

**اطلاع‌رسانی و تبلیغ در زمینه شناخت.** پیش از هر چیز، اهداف و برنامه‌های دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری باید همواره در شرکت، به طرق گوناگون، تبلیغ گردد و در این زمینه به مدیران شرکت اطلاع‌رسانی شود.

**فرهنگ‌سازی برای مشارکت در برنامه‌ها.** موضوعات مرتبط با دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری از نوآوری برخوردارند و در جامعه اداری کشور با استقبال پایینی برخوردار روبه‌رو شده‌اند. این مسأله به میزان فرهنگ‌سازی در این زمینه بر می‌گردد.

**برنامه‌ریزی برای کاهش مشغله کاری مدیران.** اگر اهمیت برنامه‌های دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری بر کسی پوشیده نیست، پس مدیران شرکت باید بخشی از زمان کاری خود را به برنامه‌های این دفتر اختصاص دهند.

**سنجش میزان اثربخشی.** پس از اجرای هر یک از برنامه‌های دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری، اثربخشی آن باید اندازه‌گیری شود و نتایج به اطلاع سایر مدیران برسد. مدیران دفتر باید در اجرای این امر تلاش نمایند.

**حمایت مقام مافوق و مدیران شرکت.** ابتدا مقام مافوق باید از مشارکت مدیران در برنامه‌های دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری حمایت نماید، سپس آن‌ها را ترغیب کند و در نهایت، به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی نماید که تداخلی در وظایف ایجاد نگردد.

**نظرخواهی و برقراری ارتباط مفید.** دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری در راستای ارتباط هر چه بیشتر با سایر بخش‌های شرکت، هم با روش‌های مرسوم و هم با روش‌های نوآورانه، باید قدم بردارد و از نگاه یک‌سویه به برنامه‌ها اجتناب نماید.

**ارتقای ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران.** مدیران باید همزمان با شناختی که از سوی دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری برای برنامه‌های آنان ایجاد می‌شود،

مهارت‌های خاص خود را ارتقا دهند، در این زمینه مطالعه نمایند و با تمرکز و اطلاعات بیشتر مشارکت داشته باشند.

**ارتقای عملکرد کارکنان دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری.** گرچه از نظر پاسخگویان، عملکرد همکاران در دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری، مناسب ارزیابی شده است، ولی به نظر می‌رسد در زمینه‌های فوق که به آن‌ها اشاره شد و همچنین نوآوری‌هایی که در این برنامه‌ها صورت خواهد گرفت، دفتر باید عملکرد مناسب خود را نشان دهد.

در انتها گفتنی است که این پیشنهادها مورد توجه مدیریت دفتر استراتژیک و بهره‌وری شرکت برق منطقه‌ای خراسان واقع گردید. در پایان، از همکاری صمیمانه این عزیزان تشکر و قدردانی می‌نماییم.

## منابع

۱. احمدی، م (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: نشر کوهسار.
۲. بلانچارد، ک؛ و کارو، د (۱۳۸۴). مدیر یک دقیقه‌ای و تیم‌سازی (ترجمه مهدی ایران‌نژادپاریزی). انتشارات حدیث.
۳. توحیدی، ا (۱۳۸۹). خلاقیت محور بنیادین تصمیم‌گیری راهبردی. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۴، ۶۴-۴۳.
۴. حاجی کریمی، ع؛ رضائیان، ع؛ آذر، ع؛ و دهقانان، ح (۱۳۹۰). تحلیل میان سطحی تأثیر رهبری تحولی و روابط گروه‌کاری بر توانایی حل مسأله و رفتارهای نوآورانه کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۵، ۳۱-۱۵.
۵. رابینز، ا. پ (۱۳۸۵). رفتار سازمانی (چاپ دهم، جلد دوم، ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. رشیدی، ح. ر (۱۳۸۴). بایدها و نبایدهای رهبری تیم‌کاری. تهران: انتشارات رسا.
۷. رضاییان، ع (۱۳۸۲). مبانی مدیریت رفتار سازمانی (چاپ چهارم). تهران: انتشارات سمت.
۸. رضائی‌نژاد، ر؛ حسینی‌کشتان، م؛ و احسانی، م (۱۳۸۹). رابطه سبک‌های رهبری مربیان و انسجام گروهی تیم‌های فوتبال لیگ برتر ایران، المپیک؛ ۱۸ (۱، پیاپی ۴۹)، ۵۷-۶۸.
۹. ریج، ه؛ و کونتز، ه (۱۳۸۸). اصول مدیریت (چشم‌انداز جهانی) (ترجمه علی پارسائیان). تهران: انتشارات ترمه.
۱۰. شجاع‌پور، م؛ و نظری، م (۱۳۸۲). بررسی عوامل مؤثر بر تقویت کار تیمی در شرکت آب و فاضلاب استان گلستان (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم‌شهر.
۱۱. فورسایت، د. آ (۱۳۸۱). پویایی گروه (ترجمه مهرداد فیروزبخت و منصور قنادان). تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
۱۲. فیوجی، م (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر تقویت کار گروهی در ادارات امور مالیاتی شهرستان مشهد (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول.
۱۳. کاظمی، م؛ کرمانشاه، ع؛ و کرباس‌فروشان، ا (۱۳۹۰). بررسی سازه کیفیت کار تیمی و اصلاح ابزار اندازه‌گیری تعاملات تیم: تحلیل مفهومی و تجربی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۲۱، ۴۶-۱۹.
۱۴. کریمی‌دستجردی، د؛ پورعزت، ع.ا؛ سیدکلالی، ن؛ و اخوان‌انوری، م.ر (۱۳۸۹). رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۲، ۴۹-۳۱.
۱۵. گرجی، م. ب (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی. مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول.
۱۶. لاجوردی، ج؛ و حسینی، م (۱۳۸۹). راهبردهای شکل‌گیری تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۲، ۱۲۷-۱۴۴.
۱۷. لی، ا؛ و می‌نارد، م (۱۳۸۲). چگونه تیم‌های کاری را رهبری کنیم (ترجمه ابولفضل کزازی). تهران: انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

۱۸. هویدا، ر؛ مقدم، ا؛ و نیک‌بخت، ا (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین رهبری مشترک و کار گروهی از دیدگاه اعضاء هیأت علمی دانشگاه اصفهان. *مجله علوم تربیتی و روانشناسی*، ۵ (۱)، ۱۳۷-۱۵۲.
19. Bhanji F., Mancini M.E., & Sinz E., Part 16: education, implementation, and teams. (2010). *American Heart Association Guidelines for Cardiopulmonary Resuscitation and Emergency Cardiovascular Care*, 122: S 920-33.
  20. Bloisi, W., Cook, L., Hunsaker, W., & Curtis, Ph. (2003). *Management and Organizational Behavior*. Published By Mac Grow-Hill Education.
  21. Delarue, A., Hootegem, G.V., Procter, S., & Burrige, M. (2008). Team working and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews, Oxford: 10 (2)*, 127.
  22. Jain, Singh, J.N. P.P. (2007). *Modern Organization Development And Change*, Regal Publications New Delhi
  23. Kandula, S.R. (2007). *Performance Management: Strategic, Intervention, Drivers*. New Delhi: Prentice- Hall of India. (Republished in paperback in 2008 by phi Learning).
  24. Miller, D.L. (1977). The Effects of Group Development, Member Characteristics and Results on Teamwork Outcomes. Retrieved From: [Http://Archive.Uky.Edu/Handle/10225/1/Items-By-Degree?Subject=Sociology+-+Soci&Order=Title](http://Archive.Uky.Edu/Handle/10225/1/Items-By-Degree?Subject=Sociology+-+Soci&Order=Title).
  25. Osland, A., Kolb, M., Rubin, E. (2007). *Organizational Behavior: An Experiential Approach* (Eighth Edition, Joyce, David., & Irwin, Marlene). Pearson Education International.
  26. Procter, S., & Burrige, M. (2008). Team working and performance: the extent and intensity of team working in the 1998 UK Workplace Employee Relations Survey (WERS98). *The International Journal of Human Resource Management. London, 19(1)*, 153.
  27. Rollinson, D. (2002). *Organizational Behavior and Analysis an Integrated Approach* (Second Edition). Cataloguing-In-Publication Data Pearson Education Limited.
  28. Ross, M.K. (2009). The impact of team working on the knowledge and attitudes of final year dental students (S; Ibbetson, R.J.) *British Dental Journal. London: 206 (3)*, 163.
  29. Schenarts, P.J., & Cohen K.C. (2010). The leadership vacuum in resuscitative medicine. *Crit Care Med*, 38, 1216 -7.
  30. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Harper.
  31. Vecchio, R.P. (2006). *Organizational Behavior* (sixth edition). Thomson-south-western.
  32. Vokoun, M. (2008). Constructing Effective Work Groups, Retrieved From: <http://www.coachingqueen.com>
  33. Wiley, J. (2006). *Organizational Behavior: Core Concepts and Application*. Us Edition.