



مهارت‌های تشکیل تیم،

کار تیمی و هدایت تیم

دکتر خلیا علی محمدزاده

دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

دکتر گلنوش میرزا علی‌نژاد

استادیار دانشگاه علوم پزشکی آزاد اسلامی واحد تهران

شیدا مردانی و ناهید فرخ‌یار

دانشجویان دکترای تخصصی رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی

عنوان و نام پدیدآور : مهارت‌های تشکیل تیم، کار تیمی و هدایت تیم/مولفان خلیل علی محمدزاده... و دیگران
 مشخصات نشر : تهران: وزین مهر: انتشارات حیدری، ۱۳۹۶
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۶۶۶۰-۵-۸
 وضعیت فهرست نویسی : فیبا
 یادداشت : مولفان خلیل علی محمدزاده، گلنوش میرسعیدی، شیدا مردانی، ناهید فرخ‌یار
 موضوع : Teams in the workplace کار گروه‌های کار
 موضوع : Teams in the workplace -- Management مدیریت
 شناسه افزوده : علی محمدزاده، خلیل، ۱۳۴۵
 رده بندی کنگره : HD۶۶/م۹ ۱۳۹۶
 رده بندی دیویی : ۴۰۲۲/۶۵۸
 شماره کتابشناسی ملی : ۴۷۶۴۸۹۸



مهارت‌های تشکیل تیم، کار تیمی و هدایت تیم

تالیف و گردآوری: دکتر خلیل علی محمدزاده، دکتر گلنوش میرسعیدی، شیدا مردانی و ناهید فرخ‌یار
 زیر نظر: مرکز تحقیقات سیاست‌گذاری اقتصاد سلامت دانشگاه علوم پزشکی آزاد اسلامی تهران
 ناشر: نشر وزین مهر / نشر حیدری
 نوبت و سال چاپ: اول ۱۳۹۶
 شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
 چاپ و صحافی: غزال
 قیمت: ۲۰,۰۰۰ تومان
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۶۶۶۰-۵-۸

این اثر، مشمول قانون حمایت از مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۰۹ ه. ق.، هر کس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر)، منتشر یا پخش کند مورد پیگرد قانونی ۱۰۶ - ج.ا.ه گرفت.

مراکز پخش

دفتر مرکزی: خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان شهدای ژاندارمری غربی، روبروی اداره پست، پلاک ۱۲۴، طبقه اول، واحد ۲ تلفن: ۶۶۹۷۶۴۹۹ - ۶۶۹۷۶۶۷۸
 فروشگاه ۱: خیابان انقلاب، روبروی دانشگاه، پاساژ فروزنده، طبقه همکف، پلاک ۳۲۳ تلفن: ۶۶۴۹۹۲۱۴
 فروشگاه ۲: خیابان انقلاب، روبروی دانشگاه، پاساژ فروزنده، طبقه همکف، پلاک ۳۰۸ تلفن: ۶۶۴۷۸۹۴۷
 فروشگاه ۳: خیابان انقلاب، بین ۱۲ فروردین و فخر رازی، روبروی نشر جیحون، فروشگاه کتب پزشکی، ۶۶۴۹۹۲۱۴
 فروشگاه ۴: قلهک، خیابان زرگنده، دانشگاه آزاد اسلامی، کتابفروشی دانشگاه تلفن: ۲۲۶۲۲۶۰۵
 فروشگاه ۵: اراک، میدان سرداران، جنب بیمارستان ولی عصر مجتمع پارس، فروشگاه کتاب ونوس - تلفن: ۸۶۳-۲۲۴۶۳۵۷
 فروشگاه ۶: بجنورد، خیابان ۱۷ شهرویر جنوبی، نبش کوچه پرتانی، پلاک ۳۱۳، فروشگاه نشر حیدری، تلفن: ۵۸-۲۲۲۴۳۵۵۸
 فروشگاه ۷: خرم‌آباد، دانشگاه علوم پزشکی کمالوند- فروشگاه نشر حیدری تلفن: ۸۶۳-۲۲۲۴۸۸۳
 و کتابفروشی‌های معتبر سراسر کشور

فهرست مطالب

فصل اول: شکل‌گیری تیم و پوش‌های آن	۱۱
۱-۱ تعریف تیم و کار تیمی	۱۱
۲-۱ مزایای تشکیل تیم	۱۵
۳-۱ انواع تیم	۱۷
۴-۱ «مراحل تشکیل تیم» از نظر بروس تاکمن	۲۰
۵-۱ خصوصیات کلیدی تیم‌ها از نظر تامپسون	۲۱
۶-۱ راجعاً تشکیل گروه از دیدگاه تاکمن	۲۲
۱-۶-۱ شکل‌گیری	۲۳
۲-۶-۱ توان‌زایی	۲۶
۳-۶-۱ هنجار‌گذاری	۲۸
۴-۶-۱ اجراکنندگی	۳۰
۷-۱ مدل پنج عاملی ریچارد هکمن	۳۳
۱-۷-۱ یک تیم واقعی بودن	۳۶
۲-۷-۱ جهت‌گیری جذاب	۳۶
۳-۷-۱ ساختار توانمندکننده	۳۷
۴-۷-۱ زمینه حمایتی	۳۸
۵-۷-۱ راهنمایی تخصصی	۳۹
۸-۱ مراحل تیم‌سازی براساس مدل توماس ال کوپیک	۴۱
۹-۱ عوامل مؤثر بر عملکرد تیم	۴۲
فصل دوم	۴۵
۱-۲ تعریف رهبری	۴۵
۳-۲ مثال‌های تیمی	۴۹
۴-۲ پس‌زمینه اطلاعاتی	۵۰
۵-۲ مثالی از رشد تیمی	۵۱
۶-۲ مثال تیم پشتیبانی مصرف‌کننده	۵۳
۷-۲ مثال تیم راهبری	۵۴
۸-۲ تکنیک‌های افزایش خلاقیت و نوآوری در تیم	۵۷

۵۸	۹-۲- تشخیص فرصت
۶۰	۱۰-۲- رویکردهای تشخیص فرصت
۶۳	۱۱-۲- نظریه‌های رهبری
۶۳	۱۲-۲- نظریه‌های اولیه و ویژگی
۶۵	۱۳-۲- رهبری برای مدیریت
۶۷	۱۴-۲- رهبری تبادلی
۷۰	۱۵-۲- مثال کاربردی
۷۰	۱۶-۲- تیم پشتیبانی مصرف‌کننده
۷۲	۱۷-۲- تیم راهبری
۷۲	۱۸-۲- رهبری گاووری
۷۴	۱۹-۲- استفاده در مثال‌های تیم
۷۵	۲۰-۲- تیم رشد
۷۵	۲۱-۲- تیم پشتیبانی مصرف‌کننده
۷۵	۲۲-۲- تیم هدایت
۷۶	۲۳-۲- رهبری موقعیتی
۷۹	۲۴-۲- استفاده در مثال‌های تیمی
۷۹	۲۵-۲- سبک رهبری در تیم پیشرفت
۸۰	۲۶-۲- سبک مدیریتی در تیم پشتیبانی مصرف‌کننده
۸۰	۲۷-۲- سبک مدیریت در تیم هدایت
۸۱	۲۸-۲- ویژگی‌های رهبران سرآمد
۸۳	۲۹-۲- ویژگی‌های از رهبری که در نظر صاحب‌نظران اهمیت بیشتری دارند
۹۴	۳۰-۲- مهارت‌های رهبران سرآمد
۹۴	۳۱-۲- مهارت‌های شخصی عبارت‌اند از:
۹۶	۳۲-۲- مهارت‌های مدیریتی کارآفرینی عبارت‌اند از:
۹۸	۳۳-۲- مهارت‌های فنی رهبری عبارت‌اند از:
۱۰۰	۳۴-۲- توانایی رهبری
۱۰۳	۳۵-۲- استفاده از این سبک در تیم‌های مثال زده شده

۱۰۳.....	۱-۳۵-۲- تیم پیشرفت
۱۰۴.....	۲-۳۵-۲- تیم پشتیبانی مصرف کننده
۱۰۴.....	۳-۳۵-۲- تیم هدایت
۱۰۴.....	۳۶-۲- رویکردهای توانمندسازی تیم
۱۰۴.....	۳۶-۲- رویکرد ارتباطی
۱۰۵.....	۳۷-۲- مدل فوردد و فوتلر
۱۰۶.....	۳۸-۲- مدل مک لاگان و نل
۱۰۷.....	۳۹-۲- مدل بارن و لاولر
۱۰۷.....	۴۰-۲- رویکرد انگیزشی
۱۱۱.....	۴۱-۲- مدل کانر و کانگو
۱۱۱.....	۴۲-۲- مدل انتر باند
۱۱۲.....	۴۳-۲- مدل بلانچارد، زیگاری، زیگاری
۱۱۴.....	۴۴-۲- رویکرد شناختی
۱۱۶.....	۴۵-۲- مدل توماس و ولتهوس
۱۱۹.....	۴۶-۲- مدل اسپریتزر
۱۲۱.....	منابع
۱۲۵.....	نمایه

پیشگفتار

حمد و سپاس بیکران به درگاه لایزال ایزد منان که توفیق نصیب کرد، کتابی را براساس مفاهیم و کاربردهای مهارت‌های هدایت تیم تهیه کنیم؛ مهارت‌هایی که لازمه پیشرفت سازمان هستند. مطالعه بخش‌های مختلف کتب «الکترونیک مدیریت» که ازجمله آخرین آثار معتبر منتشر شده توسط «تیم مؤلفان کتب الکترونیکی مدیریت» و صاحب‌نظران این عرصه بود، چشم‌اندازهای جدیدی از برنامه‌ریزی به منظور انجام فعالیت‌ها و اقدامات نوین در این عرصه را پیش روی ما قرار داد و ما را بر آن داشت تا این مطالب را به صورتی غنی‌تر در اختیار مدیران و دانشجویان حوزه مدیریت قرار دهیم.

در بهره‌مندی از محتوای کتاب نام‌شده مرور برخی کتب و مقاله‌های جدید این عرصه که اطلاعات بسیار خوبی را در اختیار گذاشتند، تسهیل آن‌ها با استفاده از تجربیات شخصی پدیدآورندگان و نظرات سازنده استادان و صاحب‌نظران این حوزه، در نهایت به این نتیجه رسیدیم که می‌توان با الهام از این موارد، مسایل مهمی را از طریق این مجموعه به عرصه‌های مدیریت منتقل نمود.

موجودات تیم، یک، تیم و گروه در گروه افرادی است که برای تأمین اهداف مشترک، دور هم جمع می‌شوند. از آنجا که انسان‌ها مجبورند همواره به صورت تیمی کار کنند، مسئله تشکیل تیم در کانون توجه قرار گرفت.

برای موفقیت در محیط‌های کاری و در پاسخ به چالش‌هایی که تیم‌ها با آن‌ها روبه‌رو هستند، ضروری است که دانش، مهارت، تجربه، تخصص و دیدگاه‌های تمامی اعضای یک تیم با

یکدیگر ترکیب شوند و فعالیت‌ها به صورت حجمی انجام پذیرند. تنها با انجام این کار است که سازمان‌ها می‌توانند امیدوار باشند از قدرت حل مشکلات خود برخوردارند، تصمیماتی مناسب می‌گیرند و در نهایت خدمات بیشتر و با کیفیت بالاتری را به جامعه خود ارائه می‌دهند.

در این کتاب با توجه به اهمیت و ضرورت کار تیمی در دنیای پرتلاطم کنونی از یک سو و نقش و اهمیت تیم‌ها در تولید، انتقال و نشر دانش از سویی دیگر، به بررسی کار تیمی و مهارت‌های هدایت تیم پرداخته شده است.

امید است این مجموعه مورد توجه همه متخصصان قرار گیرد. علی‌رغم تلاش‌های انجام پذیرفته در این مسیر، بر این باوریم که کتاب پیش رو کاستی‌هایی نیز دارد. از این رو از خوانندگان محترم استدعا داریم با نظرات ارزشمند خویش ما را در رفع نواقص موجود یاری دهند.