



تیم، سارمان و اثربخشی

دکتر حبیب اله دعائی
دانشیار دانشگاه سیستان و بلوچستان



سرشناسه :	دعایی، حبیب‌الله، ۱۳۲۹ -
عنوان و نام پدیدآور :	تیم، سازمان و اثربخشی / حبیب‌الله دعائی.
مشخصات نشر :	مشهد: نشر نما: جهان فردا، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری :	۲۶۴ ص.: مصور، جدول، نمودار.
شابک :	۵۵۰۰۰ رال: 0-004-217-600-978
وضعیت فهرست نویسی :	فیبا
یادداشت :	کتابنامه: ص. ۲۵۷-۲۶۴.
موضوع :	گروه‌های کار - مدیریت
موضوع :	رفتار سازمانی
موضوع :	رهبری
رده بندی کنگره :	۱۳۹۰ ت ۹۷/د ۶۶ HD
رده بندی دیویی :	۶۵۸/۴۰۲۲
شماره کتابشناسی ملی :	۳۳۳۳۶۷۷



نشر جهان فردا



انتشارات نما

انتشارات نما، مشهد، تلفن ۸۴۰۷۹۹۵ - تهران، تلفن ۶۶۴۶۴۵۹۳

E-mail: info@namapub.ir

<http://www.namapub.ir>

نام کتاب: تیم، سازمان و اثربخشی

تالیف: دکتر حبیب‌الله دعائی

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

چاپ اول بهار ۱۳۹۱ - ۲۶۴ صفحه وزیری

چاپ و صحافی: موسسه چاپ دانشگاه فردوسی

قیمت: ۷۵۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۱۷-۰۰۴-۰

حق چاپ محفوظ است

مرکز پخش: تهران- انقلاب، خیابان اردیبهشت- کوچه وحید شماره ۷ تلفاکس ۶۶۴۶۴۵۹۳

مرکز پخش: مشهد: قاسم آباد- استاد یوسفی ۱۷- کتاب جهان نما تلفاکس ۶۶۲۸۲۲۵

فهرست

۸	پیشگفتار.....
۱۱	فصل اول: کاربرد تیم.....
۱۴	انواع تیم.....
۱۷	طبقه بندی تیم ها با توجه به هدف.....
۱۸	عوامل مؤثر در تیم سازی.....
۱۸	ابتکار، کایزن و به کارگیری کارکنان.....
۲۱	کایزن.....
۲۴	ابعاد روان شناسی کار تیمی.....
۲۴	هویت اجتماعی.....
۲۶	عزت نفس در کار.....
۲۸	تئوری نمود اجتماعی.....
۳۱	نمودهای اجتماعی و کار تیمی.....
۳۳	تئوری ابگرگ، نه تئوری ایکس.....
۳۵	خلاصه.....
۳۷	فصل دوم: تیم و گروه.....
۳۸	فرآیندهای تیمی و گروهی.....
۴۰	تغییرات هنجارهای گروهی.....
۴۲	کارکردهای هنجارهای گروهی.....
۴۳	هنجارهای اصلی و فرعی.....
۴۴	هنجارهای تیمی.....
۴۷	اتسجام گروه و تیم.....
۵۰	اتسجام تیمی.....
۵۳	اهمیت ارتباطات.....
۵۷	نقش ها و مهارت ها.....

۵۷	نقش‌های گروهی وظیفه‌گرا شامل
۵۹	نقش‌های تیمی
۶۵	تیم و گروه
۶۷	تیم‌ها و مراتب سازمانی
۶۹	خلاصه

۷۱	فصل سوم: تیم‌سازی
۷۱	اصول تیم‌سازی
۷۲	اولویت اصلی
۷۳	حوزه سازمانی
۷۶	انواع رویکردهای تیم‌سازی
۷۸	نگرش بین شخصی تیم‌سازی
۷۹	کارل-راجرز-مانی، گروه‌های نر و آموزش حساسیت
۸۱	تجزیه تحلیل تعاملی (مراوده ای)
۸۵	رویکرد تعریف نقش
۹۰	نگرش ارزش‌ها
۹۱	حفظ تیم
۹۲	نگرش وظیفه‌گرا
۹۴	نگرش هدف‌گذاری
۹۵	رویکرد حل مسئله
۹۶	کاربرد ترکیبی از رویکردها
۹۷	رویکرد هویت اجتماعی به تیم‌سازی
۹۸	ایجاد حس وحدت و یگانگی
۹۹	ایجاد ارتباطات مناسب
۱۰۱	ایجاد حس غرور و افتخار در تیم
۱۰۳	خلاصه

۱۰۵	فصل چهارم: تیم و رهبر
۱۰۶	رهبر و مدیر
۱۰۸	رویکردهای تاریخی نسبت به رهبری
۱۱۲	باورهای رهبری و سبک رهبری
۱۱۳	تنویری‌های رهبری، یک نظریه
۱۱۶	رهبری و تفویض اختیار

۱۱۸.....	قدرت و سیستم‌های پاداش
۱۱۹.....	قدرت بر، قدرت به، قدرت از
۱۲۰.....	تفویض اختیار و کار تیمی
۱۲۳.....	اداره و کنترل تفویض اختیار
۱۲۷.....	آیا یک تیم خود گردان، به یک رهبر نیاز دارد؟
۱۲۹.....	آیا تیم‌های خود گردان، واقعاً خود گردانند؟
۱۳۱.....	هدایت یک تیم
۱۳۴.....	چه کارهایی را رهبران تیم انجام نمی‌دهند
۱۳۵.....	رهبری تیمی و هویت اجتماعی
۱۳۶.....	خلاصه

۱۳۸.....	فصل پنجم: ارزیابی عملکرد تیم
۱۳۹.....	شیوه‌های روان‌سنجی در زمینه سنجش تیم
۱۳۹.....	پرسش‌نامه خود آگاهی نقش تیمی
۱۴۳.....	تست‌های شانزده پی اف و او پی کیو
۱۴۵.....	اصول سنجش تیم
۱۴۷.....	پرسش‌نامه جو (شرایطی) تیمی
۱۵۱.....	منحنی عملکرد تیم
۱۵۵.....	علائم شناسایی تیم با عملکرد بالا
۱۵۶.....	تصمیم‌گیری تیمی
۱۵۷.....	دوگانگی و تضاد گروه
۱۵۹.....	چرا در گروه تضاد اتفاق می‌افتد؟
۱۵۹.....	اندیشه گروهی
۱۶۱.....	علائم اندیشه گروهی
۱۶۵.....	ترویج اختلاف عقیده
۱۶۶.....	تفکر تیمی
۱۶۸.....	پاداش و مشوق‌ها
۱۶۸.....	کم کاری اجتماعی
۱۷۰.....	پاداش یا تنیه؟
۱۷۵.....	پاداش و تشویق فردی یا تیمی؟
۱۷۷.....	مزایا و معایب پرداخت‌های تیمی
۱۷۷.....	خلاصه*

۱۷۹	فصل ششم: وجود تیم در سازمان
۱۸۰	تعریف تیم: (ایترنت [۱])
۱۸۱	مدل فرآیندی تیم سازی در سازمان‌ها: (ایترنت [۱])
۱۸۱	چگونه تیم‌ها با سازمان‌های خود ارتباط متقابل دارند
۱۸۲	انواع فعالیت خارجی
۱۸۴	وظایفی که باید بوسیله تیم‌ها انجام شود اساساً به سه دسته تقسیم بندی می‌شود: (ایترنت [۲])
۱۸۵	تیم‌های موفق چگونه عمل می‌کنند؟
۱۸۷	سه اصل لازم برای موفقیت تیم C3: (تیم‌های موفق، عباس نوری زاده)
۱۸۸	بررسی ویژگی‌های تیم‌های موفق و نا موفق: (تیم‌های موفق، عباس نوری زاده)
۱۸۹	اما در تیم‌های ناموفق
۱۸۹	ویژگی‌های سازمان‌های حمایت کننده
۱۹۱	فرهنگ‌های سازمانی
۱۹۲	ویژگی‌های فرهنگ (ایترنت [۱۱])
۱۹۳	آثار و پیامدهای فرهنگ سازمانی توانمند:
۱۹۴	انواع فرهنگ
۱۹۵	فرهنگ‌ها به شکل نمادها
۱۹۶	فرهنگ‌ها به شکل سیستم‌ها
۱۹۹	فرهنگ‌ها به شکل اعتقادات مشترک
۲۰۰	فرهنگ‌ها به شکل شبکه‌ها
۲۰۱	هویت اجتماعی و سازمان
۲۰۲	اجتناب از خصوصیت میان گروهی
۲۰۴	ساختار تیم در سازمان
۲۰۶	فرهنگ‌های سازمانی و نمایندگی‌های اجتماعی
۲۰۹	تیم‌ها و تغییر سازمانی
۲۱۰	تغییرات سازمانی چگونه روی می‌دهند؟
۲۱۲	تیم‌ها به چه چیزهایی نیاز دارند
۲۱۴	آموزش و پرورش
۲۱۴	بازخورد منظم
۲۱۵	همکاری فرآیندی و تکنیکی
۲۱۶	خلاصه

۲۱۸	فصل هفتم: تیم، سازمان و طرح‌های ابتکاری
۲۱۸	تیم‌های خلاق در کار



۲۱۹	ویژگی گروه‌های مبکر.....
۲۲۰	عوامل مؤثر تیمی در تغییرات سازمانی.....
۲۲۷	تأثیر تیم بر سازمان (چه‌طور تیم می‌تواند بر سازمان تأثیر بگذارد).....
۲۲۷	تأثیر اقلیت (تأثیر تیم).....
۲۲۹	ویژگی‌های گروه‌های خلاق.....
۲۳۲	مقاومت در برابر کار تیمی.....
۲۳۳	عدم وجود اعتقاد به کار تیمی.....
۲۳۴	اضطراب و تهدید شخصی.....
۲۳۵	مقاومت سازمانی.....
۲۳۷	وقتی تیم‌ها کار نمی‌کنند.....
۲۳۸	خطرات پنج‌گانه در اجرای کار تیمی.....
۲۴۱	ایجاد اثر بخشی تیمی.....
۲۴۴	عوامل مؤثر در موفقیت تیم.....
۲۴۵	خلاصه.....

۲۴۷	فصل هشتم: جمع‌بندی
۲۴۷	چرا از تیم‌ها استفاده می‌شود؟.....
۲۴۸	تیم و گروه.....
۲۴۹	تشکیل یک تیم.....
۲۵۰	تیم و رهبر آن.....
۲۵۱	ارزیابی عملکرد تیمی.....
۲۵۲	تیم در درون سازمان.....
۲۵۲	تیم‌ها، سازمان‌ها و نوآوری.....
۲۵۳	مدیران تیم‌ها چه می‌توانند انجام دهند؟.....
۲۵۴	رهبران چه کاری می‌توانند انجام دهند؟.....
۲۵۵	خلاصه.....

۲۵۷	منابع فارسی.....
۲۵۹	منابع انگلیسی.....
۲۶۳	منابع اینترنتی.....
۲۶۴	کتاب‌ها.....

پیشگفتار

تحولات شدید محیط یکی از مشخصه‌های دهه اخیر به شمار می‌رود. این تحولات تغییرات زیادی را به سازمان‌ها تحمیل کرده است. دگرگونی راهبردها، کوچک شدن شرکت‌ها، نزدیک‌تر شدن سطوح سازمانی به یکدیگر، مهندسی مجدد، تأکید بیشتر بر کیفیت و پویایی سازمانی، تنوع و نوآوری در کالاها و خدمات، به‌کارگیری فن‌آوری جدید و گسترش بازارها در سطح جهانی، از جمله تحولات روزمره و عادی سازمان‌ها محسوب می‌شوند. این تحولات، ضرورت مدیریت مشارکتی و به‌کارگیری روش‌های تیمی را به ویژه در سطح مدیریت افزون‌تر کرده است. طی مدت سه سال در بین یک هزار شرکت موفق (اعلام شده از سوی مجله فورچون) به‌کارگیری تیم‌های کاری از ۲۸ درصد به ۴۷ درصد افزایش یافته است. تحقیقات انجام شده از شرکت‌های چند ملیتی، تأکید بر تصمیم‌گیری فردی و اداره شرکت‌ها را یک خطر بزرگ تلقی می‌کند (هامل و پروهالند، ۱۹۹۶). سکس (۱۹۹۴) از بررسی شرکت‌های شکست خورده در دو دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ نتیجه می‌گیرد که بسیاری از شرکت‌های مزبور، روش مدیریت فردی داشته‌اند. این شواهد بار دیگر، بر طبیعت محدود فرد در بررسی و فرآوری اطلاعات پیچیده سازمان‌های امروزی، صخه می‌گذارند. افزون بر این، افرادی با روحیه متشنج امروزی، برای قضاوت به روش جمعی و مشارکت یکدیگر نیاز دارند.

عوامل متعددی از جمله فن‌آوری‌های جدید، ویژگی منابع انسانی عصر حاضر و خصوصیات محیط کاری، موجب تشدید این جریان شده است. رایانه و فن‌آوری اطلاعات، آثار شگرفی بر محیط کار داشته‌اند. در دسترس بودن اطلاعات برای همگان و نحوه اعمال کنترل بر اساس اطلاعات مشترک، ضرورت شکل‌گیری کارهای تیمی را افزایش داده است. منابع انسانی به دلیل افزایش سطح تحصیلات، دیگر، دستورهای بدون توجیه را نمی‌پذیرند. اجرای تصمیمات ویژه، پیچیده و بزرگ، مستلزم مشاوره با کارکنان سازمان می‌باشد. امروزه نه فقط محیط‌های اجتماعی، بلکه محیط‌های سازمانی نیز، شاهد پراکندگی قدرت بوده و سازمان‌ها، دیگر مانند سابق تحمل فشارها را ندارند. از طرفی سازمان‌ها با رقابت سنگینی



مواجه می‌باشند، لذا برای مبارزه با رقبای خود به نوآوری، رضایت شغلی و انگیزش بنالای کارکنان خود نیاز دارند. از سوی دیگر وظیفه و شغل مدیریت در سازمان‌ها دارای ابهام بیشتری شده و کمتر قابل درک، تعریف و تبیین است.

از آن‌جا که مدیران با تصمیمات راهبردی و پیچیده‌ای مواجه هستند، پرداختن به آن‌ها، مستلزم تخصص‌های متعدد و کار تیمی است. آرگریس (۱۹۸۵) از بررسی شکست مدیران توانا نتیجه می‌گیرد که علل عدم موفقیت آن‌ها در ناسازگاری با تیم‌ها نهفته است. شرکت خدمات مشاوره مکرری گزارش می‌دهد که ویژگی‌های فردی مدیران، استمرار بقای سیستم‌های مدیریتی را زیر سؤال برده است. گویا عدم سازگاری اعضای تیم‌های مدیریت یک جریان همه‌گیر جهانی شده است. نتیجه مطالعه مصاحبه با ۲۵۰۰ نفر از مدیران شرکت‌های انگلیسی و ایرلندی بیان کرده است که ۵۲ درصد مدیران عالی، از تیم‌های خود ناراضی بودند. نکته جالب این است که براساس این تحقیق، ۷۶ درصد از زیردستان نیز چنین احساسی داشتند (کاکابادز، ۱۹۹۰). یک دلیل این پدیده سازمانی به فقدان دانش بشری در نحوه تشکیل و ترکیب تیم‌ها مربوط می‌شود که خود حاکم از تحقیق اندک در این زمینه است. بر همین اساس دانشمندان غربی هرگونه تلاش برای بهبود این وضعیت را بسیار ارزشمند تلقی کرده‌اند (پاسکال، ۱۹۹۰) در حقیقت، در حال حاضر اهمیت فراگیری کار تیمی و نحوه شکل‌گیری مؤثر تیم‌های مدیریت به بالاترین حد خود در تاریخ بشر رسیده است. بی دلیل نیست که کتاب‌های مدیریت تیمی، بالاترین فروش خود را کسب کرده‌اند، چون ضرورت آن در حال حاضر بنیش از پیش احساس می‌شود.

روانشناسی کار تیمی در سازوکارهای بسیار عمیق و بنیادی روان‌شناسی انسان مطرح است. ریشه این ساز و کارها، ازمدتها قبل در گذشته تکاملی انسان بوده است، اما آن‌ها واقعی هستند و تأثیرات بسیار زیادی را در زندگی روزانه فرد می‌گذارند. همان‌طور که جنبه‌های متفاوت تیم‌ها، کار تیمی و مدیریت تیم بررسی می‌شود، امید است که این ساز و کارها واضح‌تر شوند. اگر فرد درک کند که چرا تیم‌های موفق می‌توانند خیلی قدرتمند باشند، پس او در موقعیت بهتری است تا کار تیمی مثبتی را خودش ایجاد کند. دانستن این علت تنها بخشی از فرآیند تیم‌سازی است، فرد هم‌چنین باید قادر باشد ببیند که در عمل این به چه معناست، تا این‌که بتواند آن را به طور کامل درک کند. از اهداف این کتاب، بیان نقش تیم‌سازی و رهبری تیم در سازمان‌ها و چگونگی تحت تأثیر قرار دادن عملکرد سازمانی است.

هر فصل، تعدادی از مطالعات موردی را بیان می‌کند، که در برخی از مثال‌های مطرح شده

در فصل، تصاویری از زندگی واقعی ارائه می‌شود. همه مطالعات موردی از سازمان‌های واقعی گرفته شده‌اند و موقعیت‌هایی که در گذشته رخ داده است را، توصیف می‌کنند. مثال‌های زیادی از عملکرد خوب و بد وجود دارد که خوانندگان بتوانند از اشتباهات دیگر افراد یاد بگیرند. اما به منظور امانت‌داری افراد و شرکت‌ها، از نام‌های فرضی برای افراد و سازمان‌های مزبور استفاده شده است. ذکر مثال از عملکرد افراد دیگر می‌تواند به درک افراد از موضوعات کمک کند و آن‌ها از این تجربه در عمل استفاده کنند. به منظور گسترش حس هویت مثبت در میان کارکنان، مجموعه‌ای از توصیه‌های مدیریتی در پایان هر فصل کتاب ارائه شده است. این توصیه‌ها نشان می‌دهد که چه‌طور مفاهیم هر فصل می‌تواند عملی شود و رهنمون‌های عملی را برای مدیرانی که درست دارند مهارت‌هایشان را در این زمینه شکوفا نمایند، فراهم می‌کند.

این کتاب به خوانندگان کمک می‌کند، جنبه‌های مختلف مدیریت تیمی موفق را، کشف و امتحان کنند. امید است این اکتشاف، مواردی از قبیل این که تیم‌ها به چه طریق و چرا چنین عمل می‌نمایند و این که چه‌طور تیم‌ها می‌توانند اداره شوند تا اطمینان یابند که تا حد امکان فعالیت‌هایشان را به‌طور اثربخش انجام دهند، در پی داشته باشد. هم‌چنین این اکتشاف تأکید می‌کند که مدیریت تیمی به‌طور کلی در هر سازمانی متفاوت است و آن‌چه که مهم است، درک اصول اساسی مدیریت تیمی است و این که چه‌طور این اصول به‌کار گرفته شوند.

شناخت این اصول به هرمدیر برای توسعه راه‌برد کار تیمی مناسب برای شرکت‌ها، سازمانها و یا هر بخش خاصی، کمک خواهد کرد. همان‌طور که مدیریت موفق تیمی هدفی آرمانی است، زمانی که به یک واقعیت عملی تبدیل شود لذت بخش است.

در خاتمه از استادان، صاحب‌نظران ارجمند و دانشجویان عزیز تقاضا می‌شود نظرات و پیشنهادات ارزنده خود را در جهت اصلاح و تکمیل کتاب حاضر به آدرس doaei@mgmt.usb.ac.ir ارسال فرمایند. در صورت تمایل با مراجعه به وب‌سایت شخصی اینجانب، به آدرس www.doaei.ir با فعالیت‌های علمی، پژوهشی و بالاساخت تالیفات، آشنا شوید.

حبیب‌اله دعائی

بهار ۱۳۹۰