

کارتیمی و گروهی

مکارهای اجرایی برای توسعه یافتگی تیمها در سازمان

تدوین و گردآوری: دکتر محمد سیاحی

عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

فرحانگیز عبدالله زاده، فریبا دهقان

۱۳۹۳

سرشناسه	حقیقی، محمدعلی، ۱۳۲۰ -
عنوان و نام پدید آور	کار تیمی و گروهی: راهکارهای اجرایی برای توسعه یافتگی تیمها در سازمان/ تدوین و گردآوری محمدعلی حقیقی، فرح انگیز عبدالمزاده، فریبا دهقان.
مشخصات نشر	تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	۱۳۸ ص: مصور، جدول: ۱۲/۱۷۵۵/لش.م.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۷۳۱۷-۲۷-۳
یادداشت	کتابنامه: ص. ۱۳۸.
موضوع	گروه‌های کار
موضوع	گروه‌های کار - مدیریت
تناسه افزوده	عبدالمزاده، فرح انگیز
رده بندی کنگره	۱۳۹۳: ۷۲/۶۶ HD
رده بندی دیویی	۶۵۸/۲-۲۲
کتابشناسی ملی	۳۴۶۶.۲۰



مهرaban نشر

عنوان: کار تیمی و گروهی
 کار تیمی و گروهی: توسعه یافتگی تیمها در سازمان
 محمدعلی حقیقی
 فرح انگیز عبدالمزاده، فریبا دهقان
 ناشر: موسسه کتاب مهربان نشر
 صفحہ آرا: طرح و نشر: مامون
 طراح جلد: آیدیه احمدی
 چاپ: اول بهار ۱۳۹۳
 شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۳۱۷-۲۷-۳
www.MehrabanPub.com
www.KetabeMehraban.com
 Email: Mehraban_book@yahoo.com
 «کلیه‌ی حقوق چاپ و نشر محفوظ و متعلق به ناشر است»

نشانی: تهران، خ انقلاب، پلاک ۱۸۹
 تلفن: ۶۶۹۳۳۱۷۵-۶
 فکس: ۶۶۴۸۳۱۴۵

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۲۸ است. هر کسی تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر یا پخش و عرضه کند، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

فهرست مطالب

پیش‌گفتار.....	۵
مقدمه.....	۷

فصل اول: تعاریف تیم و اصول و مبانی حاکم بر آن

بخش اول: مبانی و کلیات

تعاریف تیم.....	۱۱
انواع تیم‌ها و توسعه کار تیمی.....	۱۲
انواع تیم.....	۱۴
مدیریت تیم.....	۱۵
رشد تیم‌های کاری.....	۱۵
مراحل شکل‌گیری تیم.....	۱۷
انواع تیم.....	۲۵
گروه‌های خودگردان.....	۲۷
ایجاد گروه‌های خودگردان.....	۳۱
تیم‌های خودمدیریتی چگونه کار می‌کنند.....	۳۲
انواع تیم‌های کاری از نظر سطح خودگردانی.....	۳۴
تفاوت تیم با گروه.....	۳۴
نقش اعضای تیم.....	۳۸
انواع گروه.....	۴۳
انواع گروه‌های رسمی و غیررسمی.....	۴۵
تیم کاری.....	۴۸
خطرات تیم.....	۴۹
پنج تیمی که هر سازمان نیاز دارد.....	۵۰
راز موفقیت کار تیمی.....	

بخش دوم: اصول کار تیمی

۱۷ اصل کار تیمی.....	۵۱
مزیت کار تیمی.....	۶۹
چگونگی انتخاب اعضای تیم.....	۷۰

۷۲	تناسب فرد-گروه
۷۴	تناسب فرد- شغل
۷۵	تناسب فرد- سازمان
۷۶	تنوع فرهنگی در گروه
۷۶	آفات کار تیمی
۸۹	کار تیمی و تیم سازی برای اثربخشی گروهی

فصل دوم: تصمیم گیری گروهی

بخش اول: تعاریف تصمیم گیری گروهی

۹۳	تصمیم گیری در گروه ها
۹۷	مزایا و معایب تصمیم گیری گروهی
۹۸	گروه های رسمی
۱۰۰	علائق و محدوده های لازم برای کار تیمی
۱۰۱	موانع کار تیمی

بخش دوم: شیوه های کار تیمی

۱۰۲	۱. طوفان ذهنی
۱۰۳	۲. تکنیک دلفی
۱۰۵	۳. نمودار استخوان ماهی یا نمودار علت و معلول
۱۰۵	۴. روش سنتی حل مسأله در تیم
۱۰۶	۵. تکنیک گروه اسمی

بخش سوم: توسعه کار تیمی

۱۰۷	کارآمد ساختن تیم ها در سازمان ها
۱۰۸	نظام حاکم فکری
۱۰۹	۱. دیدگاه رهبر مقتدر
۱۱۳	۲. دیدگاه تیم واقعی

پیوست:

۱۲۰	- پرسش نامه کیفیت کار تیمی
۱۲۲	- پرسش نامه مهارت های کار تیمی
۱۲۸	منابع

از مدت‌ها پیش مفاهیمی نظیر فعالیت‌های کارگروهی، تیم‌سازی و کار تیمی همواره توجه مدیران ارشد سازمان‌های مختلف را به خود جلب نموده است و در این زمینه تحلیل‌ها، مقالات و آموزش‌های فراوانی به ویژه در باب بخشی‌کاری تیمی، انتخاب مناسب نیروی انسانی برای تیم‌های کاری، به عنوان بهترین موتور حرکت و جوش تولید و بهره‌وری در سازمان‌ها به رشته تحریر درآمده است.

اما آنچه امر فراتر از ضرورت انکارناپذیر طبیعت اجتماعی انسان در فعالیت‌های کارگروهی، ابعاد سیستم‌های اقتصادی - اجتماعی موجودیت یافته دستیابی به بهره‌های از تیم‌های کاری هماهنگ و همسو نیست، بلکه دستیابی به طرحی بدیع و نوین در تیمی سازمان‌ها است. چگونگی به‌کارگیری مؤثر همه اعضای تیم در مسیر اهداف سازمان، ارائه الگوهای مناسب به منظور تجمیع جهت‌گیری هر یک از اعضا تیم‌هایی با رویکرد تیم‌محوری بودن، درگیری در تیم و اهداف تیم، به دور از ذهن‌شکافی و رسیدن به اهداف فردی از جمله برنامه‌های توسعه در سازمان‌های موفق به‌شمار می‌آیند.

به عبارتی امروزه مزیت سازمان‌ها تنها به اشتغال کار تیمی نیست بلکه آنچه ضرورت است توسعه تیم و بدنبال آن شکل‌گیری و توسعه یافته در جهت توسعه یافتگی سازمان‌ها هاف غایی است. نیاز سازمان‌ها به تیم‌های توسعه یافته و هدفمند عامل مؤثری در بقا آنها بشمار می‌آید. این عامل به‌کار می‌شود تا مدیران ارشد سازمان‌ها به دنبال خلق و توسعه تیم‌های کاری توسعه یافته رشد نمایند. جلب و جذب افراد در تیم‌های کاری، انگیزش، رویه انوار کار تیمی، رهبری و اثربخشی همه از ابعاد وجودی یک تیم توسعه یافته بشمار می‌آید.

در واقع تیم‌های کاری توسعه یافته ترکیبی از اعضا است که در قالب یک رهبری ساخته یافته حرکت می‌کنند، تک تک اعضا در مواردی خود رهبر تیم

خواهد شد. ساختار ارگانیک و منعطف جایگزین ساختار سلسله مراتبی و غیرمنعطف و روش‌های کارآمد تحول به عنوان نیاز حیاتی این سازمان‌ها در تحول و بقا سازمان بشمار خواهد آمد.

به عبارتی روح تحول و رهبری در فرد فرد اعضا تیم در سازمان حائز اهمیت خواهد بود. تیم‌های توسعه یافته زیربنای تحول، حرکت و پویا و نوآوری در سازمان‌ها شده و جریانی سیال از درون به برون سازمان و در مسیر تحول همه ابعاد سازمان را به حرکت درخواهند آورد.

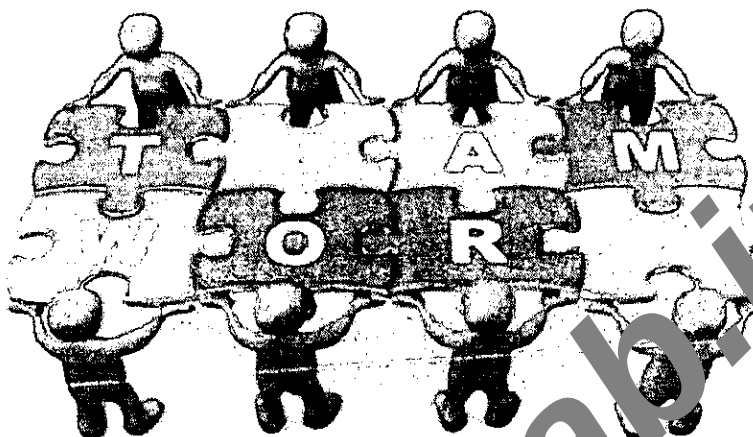
در وقت تیم‌های توسعه یافته در سازمان‌ها یکی از عوامل زیربنایی برای روی آوردن به تحول، پویا و نوآوری پرچالش کسب و کارهای امروز خواهد بود. امید است سازمان‌های ایران، مشاوران، مدیران و کارشناسان حوزه‌های مختلف مدیریت در بخش‌های مختلف، خدمات و تولید و با بهره‌گیری از مفاهیم پیش رو کتاب حاضر بیش از پیش در مسیر تحول، رشد، نوآوری و پیشرفت خود، سازمانشان و این مرز و بوم قدر بردارند.

دکتر محمدعلی حقیقی

فرح‌انگیز عبدالله‌زاده

فریبا دهقان

۹۲



مقدمه

در دو دهه اخیر، سازمان‌ها طرز معنای داری تغییر کرده‌اند و برای بقا در بازارهای جهانی رقابت می‌کنند. سازمان‌هایی که دارای ویژگیهای عدم تمرکز و جهانی‌شدن هستند و توسط تکنولوژی اطلاعاتی و رهبری مبتنی بر تیم، کارشان را انجام می‌کنند.

یکی از قابل توجه ترین این تغییرات، تغییر در سمت کار به صورت انفرادی به کارهایی با مبنای تیمی می‌باشد (آدرسون و برچ، ۲۰۰۳).

سازمان‌ها همانگونه که به بازسازی خود می‌پردازند تا بتوانند مؤثرتر و با راندمان بهتر به رقابت بپردازند، به سوی تیم‌ها نیز روی آورده‌اند تا از ذوق و قریحه کارکنان به نحو بهتر بهره ببرند. مدیران دریافته‌اند که تیم‌ها نسبت به سازمان‌های سنتی و شکل‌های دیگر

گروه‌های کاری دارای قدرت انعطاف بیشتر بوده و در برابر محیط در حال تغییر بهتر پاسخگو هستند. تیم‌ها برای مدیران ابزار مؤثری بوده تا بتوانند مشارکت کارکنان را بهبود بخشیده، اخلاق آنها را مالی و تنوع نیروی کار را گسترش دهند.

صاحب‌نظران یکی از عوامل توسعه نیافتگی ایران را فقدان فرهنگ کار تیمی در امور می‌دانند^۱ و از همین موضوع به عنوان یکی از ضعف‌های اصلی در سازمان‌ها نیز یاد می‌کنند. ایران و ژاپن همزمان شروع به فرآیند نوسازی کردند، اما در این فرآیند ژاپنی‌ها موفق شدند و ما هم‌زمان در عقب مانده‌ایم. یکی از مهمترین عوامل توسعه‌ی ژاپن، تمرکز بر پیشرفت و کار تیمی بود. در زندگی یک ژاپنی تیم اثری ژرف دارد. برای عضویت در آن اهمیت ویژه قائل است. در درون جامعه ژاپن فرد جنبه انفرادی مهمی ندارد، بلکه جمع مهم است و قدرت و اعتماد جمعی است که این چنین ژاپن را پیشرو کرده است. شماری از صاحب‌نظران میزان ژاپن را "مردمان سازمانی" می‌نامند که برای بخشی از زندگی خود الگوهای گروهی را بر الگوهای فردی برتر می‌شمارند. لذا ایجاد تیم‌های کاری و تعلق به آن یکی از پایه‌های مدیریتی فرهنگ ژاپن است.

از طرف دیگر، امروزه بسیاری از شرکت‌های آمریکایی و اروپایی با توجه به تجربه ژاپن به سمت بسترسازی و نهادینه کردن فرهنگ کار تیمی روی آورده‌اند.

۱. مدارهای توسعه نیافتگی، دکتر حسین عظیمی.

با توجه به مطالب فوق و اهمیت موضوع، می‌توان گفت تیم‌های کاری نمودی از بالاترین درجه مدیریت مشارکتی محسوب می‌شوند که امروزه مقبولیتی عام یافته و با توجه به تغییرات سریع محیطی، یکی از ابعاد سازمان‌های یادگیرنده بشمار می‌آیند.

