

تیم‌سازی در قرن بیست و یکم

(مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)

دکتر علی رضائیان

تهران

۱۳۸۶



سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

رضائیان، علی، ۱۳۲۲.

تیم سازی در قرن بیست و یکم (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته) / علی رضائیان. — تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، ۱۳۸۶.

۱۲۵، ۵۵ ص.: مصور، نمودار. — («سمت»؛ ۱۰۹۰. مدیریت؛ ۷۷)

ISBN 978-964-530-157-4

بها: ۱۲۰۰۰ ریال.

فهرستبوسی بر اساس اطلاعات فیبا.

ص.ع. به انگلیسی: All Rezaian. Team-Building in the 21st Century

(Advanced Organizational Behavior Management).

کتابنامه: ص. ۱۱۸-۱۲۵.

۱. مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. ۲. گروههای کار — مدیریت. ۳. رفتار سازمانی.

۴. رهبری. الف. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).

ب. عنوان.

۶۵۸/۴۰۲

ت ۹ ر ۶۶/۶ HD

۱۰۴۶۸۱۵

کتابخانه ملی ایران

سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)



تیم سازی در قرن بیست و یکم (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)

دکتر علی رضائیان (استاد دانشگاه شهید بهشتی)

چاپ اول: بهار ۱۳۸۶

تعداد: ۳۰۰۰

حروفچینی و لیتوگرافی: سمت

چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

قیمت: ۱۲۰۰۰ ریال. در این نوبت چاپ قیمت مذکور ثابت است و فروشندهگان و عوامل

توزیع مجاز به تغییر آن نیستند.

آدرس ساختمان مرکزی: تهران، بزرگراه جلال آل احمد، غرب پل یادگار امام (ره)،

روبروی پمپ گاز، کدپستی ۱۴۶۳۶، تلفن ۲-۴۴۲۴۶۲۵۰.

www.samt.ac.ir

info@samt.ac.ir

کلیه حقوق اعم از چاپ و تکثیر، نسخه برداری، ترجمه و جز اینها برای «سمت» محفوظ

است (نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است).

سخن «سمت»

یکی از اهداف مهم انقلاب فرهنگی، ایجاد دگرگونی اساسی در دروس علوم انسانی دانشگاهها بوده است و این امر، مستلزم بازنگری منابع درسی موجود و تدوین منابع مبنایی و علمی معتبر و مستند با در نظر گرفتن دیدگاه اسلامی در مبنایی و مسائل این علوم است.

ستاد انقلاب فرهنگی در این زمینه گامهایی برداشته بود، اما اهمیت موضوع اقتضا می کرد که سازمانی مخصوص این کار تأسیس شود و شورای عالی انقلاب فرهنگی در تاریخ ۶۳/۱۲/۷ تأسیس «سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها» را که به اختصار «سمت» نامیده می شود، تصویب کرد.

بنابراین، هدف سازمان این است که با استمداد از عنایت بخداوند و همت و همکاری دانشمندان و استادان متعهد و دلسوز، به مطالعات و تحقیقات لازم بپردازد و در هر کدام از رشته های علوم انسانی به تألیف و ترجمه منابع درسی اصلی، فرعی و جنبی اقدام کند.

دشواری چنین کاری بر دانشمندان و صاحب نظران پوشیده نیست و به همین جهت مرحله کمال مطلوب آن، باید به تدریج و پس از انتقادات و یادآوریهای پیاپی ارباب نظر به دست آید و انتظار دارد که این بزرگواران از این همکاری دریغ نورزند.

کتاب حاضر برای دانشجویان رشته مدیریت در مقطع کارشناسی ارشد به عنوان منبع اصلی درس «مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته» به ارزش ۲ واحد تدوین شده است. امید است که علاوه بر جامعه دانشگاهی، کلیه علاقه مندان و مدیران نیز از آن بهره مند شوند.

از استادان و صاحب نظران ارجمند تقاضا می شود با همکاری، راهنمایی و پیشنهادهای اصلاحی خود، این سازمان را در جهت اصلاح کتاب حاضر و تدوین دیگر آثار مورد نیاز جامعه دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران یاری دهند.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	پیشگفتار
۳	فصل اول: تیم و کار تیمی
۴	تعریف تیم
۵	تمایز تیم از گروه
۷	تبدیل گروه کاری به تیم کاری
۸	توانمندسازی کارکنان
۹	رهبری در تیم
۱۱	تیم دارای عملکرد عالی
۱۲	نوع‌شناسی کلی تیمهای کاری
۱۲	تیمهای مشورتی
۱۴	تیمهای تولیدی
۱۴	تیمهای پروژه
۱۴	تیمهای عمل
۱۶	نوع‌شناسی مبتنی بر ابعاد چهارگانه
۲۱	فصل دوم: اثربخشی تیم کاری
۲۲	مدل بوم‌شناختی
۲۵	شکست تیمهای کاری
۲۷	شناسایی و توسعه بازیکنان تیمی
۲۸	کار تیمی اثربخش از طریق همکاری
۲۹	مقایسه همکاری مبتنی بر اعتماد و رقابت
۳۰	مدلهای همکاری مبتنی بر اعتماد مجازی

۳۱	مدل کتابخانه‌ای
۳۳	مدل درخواستی
۳۴	مدل تیمی
۳۵	مدل جامعه‌ای
۳۷	پشتیبانی فراگرد
۳۹	حمایت پژوهشی از همکاری
۴۱	چگونگی رشد همکاری
۴۳	فصل سوم: اعتماد و انسجام
۴۴	اعتماد
۴۴	تعریف اعتماد
۴۵	جهش شناختی
۴۶	مدل ایجاد اعتماد
۴۸	اعتمادسازی
۴۹	تعریف و انواع انسجام
۵۱	نتایج پژوهشهای انسجام گروهی
۵۳	تیم موفق و اثربخش
۵۷	فصل چهارم: رهیافتهای متفاوت نسبت به تیمهای کاری
۵۸	تیمها در عمل
۵۹	حلقه‌های کیفی
۶۰	جنبش حلقه کیفی
۶۰	چرخه حیات برنامه‌های حلقه کیفیت
۶۲	پیشهای از پژوهشهای میدانی
۶۳	توانمندسازی حلقه‌های کیفیت
۶۴	تیمهای خودگردان
۶۴	ماهیت تیم خودگردان
۶۶	ریشه‌های تاریخی و مفهومی تیمهای خودگردان

۶۹	شواهد پژوهشی اثربخشی تیمهای خودگردان
۶۹	زمینه‌سازی برای تیمهای خودگردان
۷۰	تبدیل حلقه‌های کیفی به تیمهای خودگردان
۷۲	موفقیت تیم خودگردان
۷۳	فصل پنجم: تیمهای مجازی
۷۴	تعریف و محیط تیم مجازی
۷۶	شناخت تیمهای مجازی
۷۷	انواع تیمهای مجازی
۸۱	مجازی شدن و پیچیدگی
۸۴	توجیه استفاده از تیمهای مجازی
۸۵	فصل ششم: عوامل حیاتی موفقیت تیمهای مجازی
۸۶	خط‌مشیهای منابع انسانی
۸۸	آموزش و بهبود
۸۸	فراگردهای استاندارد سازمانی و تیمی
۸۹	فناوری ارتباطات و همکاری الکترونیکی
۹۰	فرهنگ سازمانی
۹۱	رهبری
۹۷	شایستگیهای رهبر تیم مجازی
۹۸	شایستگیهای اعضای تیم
۱۰۱	فصل هفتم: تیم‌سازی
۱۰۳	طراحی تیم اثربخش
۱۰۵	تیم با انرژی
۱۰۷	اهداف خاص تیم‌سازی
۱۰۸	چرخه تیم‌سازی
۱۱۰	آگاهی از مسئله
۱۱۱	جمع‌آوری اطلاعات

۱۱۱	تحلیل داده‌ها
۱۱۴	تعیین هویت مسئله
۱۱۴	برنامه‌ریزی اقدام پژوهی
۱۱۴	ارزیابی و پیگیری برنامه‌های عملی
۱۱۵	حفظ تعادل میان نقش‌ها و ترجیحات
۱۱۶	توسعه مهارت‌های خودمدیریتی
۱۱۸	منابع و مآخذ

فهرست نمودارها و نگاره‌ها

الف) نمودارها

۵	نمودار ۱-۱ مقایسه گروه‌ها و تیمها
۹	نمودار ۱-۲ تحولات تیم و تغییرات عمده در رهبری
۱۷	نمودار ۱-۳ انواع تیمهای مبتنی بر ابعاد چهارگانه
۲۳	نمودار ۲-۱ مدل بومی اثربخشی تیم کاری
۲۶	نمودار ۲-۲ علل شکست تیمهای کاری
۲۸	نمودار ۲-۳ ابعاد دوگانه همکاری
۳۱	نمودار ۲-۴ مدل‌های همکاری مبتنی بر اعتماد مجازی
۳۲	نمودار ۲-۵ تکامل تعامل با محتوا
۳۶	نمودار ۲-۶ عضویت در تیم و جامعه
۴۶	نمودار ۳-۱ اعتماد در روابط متقابل شخصی، جهش شناختی را با خود دارد.
۴۷	نمودار ۳-۲ مدل چگونگی ایجاد اعتماد
۶۱	نمودار ۴-۱ مدل چرخه حیات برنامه‌های حلقه کیفی
۶۷	نمودار ۴-۲ تکامل تیمهای کاری خودگردان
۷۰	نمودار ۴-۳ تبدیل حلقه‌های کیفی به تیمهای خودگردان
۱۰۹	نمودار ۷-۱ مراحل تیم‌سازی

ب) نگاره‌ها

۴	نگاره ۱-۱ تکامل تیم
۱۳	نگاره ۱-۲ چهار نوع کلی تیمهای کاری و محصول آنها
۱۸	نگاره ۱-۳ مقایسه تیمهای خودگردان و گروههای کار سنتی
۲۴	نگاره ۲-۱ ویژگیهای تیم اثربخش

- نگاره ۲-۲ دانش، مهارت و توانایی لازم برای بازیکنان تیمی خوب ۲۷
- نگاره ۳-۱ گامهای دستیابی به انسجام دوگانه ۵۰
- نگاره ۴-۱ تمایزات اساسی میان حلقه‌های کیفی، تیمهای مجازی و خودگردان ۵۹
- نگاره ۴-۲ وظایفی که تیمهای خودگردان مدیریت می‌کنند ۶۶
- نگاره ۵-۱ فهرست کنترلی نوع تیم مجازی ۸۳
- نگاره ۶-۱ رفتارهای رهبری برای موفقیت تیم مجازی ۹۲
- نگاره ۶-۲ فهرست کنترلی ارزیابی عوامل حیاتی موفقیت تیمهای مجازی ۹۴

پیشگفتار

امروزه «تیم» و «تیم کاری» واژه‌های متداولی در حلقه‌های مدیریتی است. فکر تشکیل تیم و انجام کارها به صورت تیمی در سراسر واحدهای تولیدی رشد قارچ گونه‌ای داشته و به بانکها، شرکتهای بیمه و سایر سازمانها به ویژه سازمانهای تخصصی در زمینه خدمات مالی نیز رسوخ کرده است [۱:۵۶].

مدیران موفق کسانی هستند که با تیمهای موفق کار می‌کنند. رئیس سابق شرکت کرایسلر، «لی ایاکوکا» (Lee Iacocca)، در شرح زندگی خود می‌نویسد: «تمام عملیات کسب و کار را می‌توان به سه کلمه تقلیل داد: افراد، محصول و سود. افراد اولویت اول را دارند، مگر آنکه تیم خوبی داشته باشی و درباره دو مفهوم دیگر کار زیادی نمی‌توانی انجام دهی» [۲:۱۵].

پیر دراکر پیش‌بینی می‌کند سازمانهای آینده تخت‌تر شده، مبتنی بر دانش و حول تیمهای کاری، یعنی جایی که کار انجام می‌شود، سازماندهی خواهند شد. وی سازمانهای آینده را چنین ترسیم می‌کند: «سازمانهای امروزی را که دانش نوعاً در کارکنان خدماتی تمرکز می‌یابد یا بیشتر میان مدیریت عالی و افراد عملیاتی آن هم به طور ناپایدار قرار دارد می‌توان در مرحله‌ای دانست که تلاش می‌شود دانش از سطح عالی به سطح عملیاتی تزریق شود به جای آنکه از سطح عملیاتی به دست آید.

در سازمانهای دانش‌محور، حجم قابل ملاحظه‌ای از کار به گونه دیگری انجام می‌شود. بخشهای سنتی به عنوان حامیان استانداردها، و به عنوان مراکزی برای کارآموزی و محل کار متخصصان خدمت خواهند کرد و در جایی که کار صورت می‌پذیرد حضور نخواهند داشت، و کارها به طور قابل ملاحظه‌ای در تیمهای کارمحور انجام خواهد شد» [۳:۴۷].

مدیر بخش توسعه مدیریت شرکت جنرال الکتریک بر این باور است که «چالش رهبری در قرن بیست و یکم، انطباق کارکنان با استانداردهای تراز جهانی است، افرادی به کمال خواهند رسید که بتوانند تیم تشکیل دهند و با سایر تیمها نیز ترکیب شوند» [۴:۵۰].

رهیافت تیمی به مدیریت سازمان، آثار گوناگون و قابل توجهی بر افراد و سازمانها دارد. در آینده قابل پیش‌بینی، تیمهای کاری سنگ‌بنای مدیریت پیشرو خواهد بود. این بدان معنی است که سرانجام همه کارکنان به بهبود مهارتهای تیمی خود نیاز دارند. البته تأکید روزافزون بر تیم و کار تیمی مانند بسیاری از تغییرات در محیط کار جدید چالشی عمده برای کسانی است که به شیوه‌های سنتی کار عادت کرده‌اند. هرچه کارهای بیشتری به تیمها سپرده شود مسائل خاص مرتبط با تیم و پویاییهای میان‌گروهی بیشتر بروز می‌کند. رهبران و اعضای تیمهای کاری باید آمادگی برخورد مثبت با مسائلی نظیر عدم توافق بر سر اهداف و تأخیرها و مشاجره هنگام تصمیم‌گیری، اصطکاک و تعارض میان اعضای تیم و میان تیمهای مختلف و علاقه برخی از اعضا به پذیرش مسئولیت کاری بیشتر را به دست آورند. برای مدیران بصیر، تشکیل تیمهای کاری خلاق کفایت نمی‌کند. آنان باید آمادگی دادن هرگونه کمک مورد نیاز به اعضا را برای توسعه مناسب و تبدیل به تیم دارای عملکرد عالی داشته باشند [۵:۴۴۶].