

کار تیمی و روش‌های تصمیم‌گیری

و حل مسئله در سازمان

محمود فاتحی پیکانی

مرجان سادات خُر

سرشناسه	: فاتحی پیکانی، محمود، ۱۳۵۴ -
عنوان و نام پدیدآور	: کار تیمی و روش های تصمیم گیری و حل مسئله در سازمان / محمود فاتحی پیکانی، مرجان سادات حر.
مشخصات نشر	: اصفهان: انتشارات مهرآذین، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۲۵۰ ص.: جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۷۸۸۴-۳۲-۴
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: گروه های کار
موضوع	: Teams in the workplace
موضوع	: تصمیم گیری گروهی
موضوع	: Group decision making
موضوع	: گروه های کار -- مدیریت
موضوع	: Teams in the workplace -- Management
موضوع	: رفتار رهبری -- مدیریت
موضوع	: Organizational behavior -- Management
شناسه افزوده	: حر. مرجان سادات، ۱۳۶۰ -
رده بندی کنگره	: HD۵۰۰۲۱۱۶۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸۰۲۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۸۱۵۶۶۷

انتشارات
مهرآذین



عنوان: کار تیمی و روش های تصمیم گیری و حل مسئله در سازمان
مؤلفان: محمود فاتحی پیکانی، مرجان سادات حر
طرح جلد: هدی مهدی
نوبت چاپ: اول
ناشر: مهرآذین
شمارگان: ۱۰۰۰
قیمت: ۱۷۰۰۰۰ ریال

ISBN: 978-600-7884-32-4

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۸۸۴-۳۲-۴

Email: mehrazinprint@yahoo.com

اصفهان. انتشارات مهرآذین: ۱۴۱۷-۳۲۳۳-۰۳۱

فهرست مطالب

پیشگفتار:	۱۹
فصل اول: کار گروهی و کار تیمی	۲۳
مقدمه:	۲۴
مبانی و کلیات کار گروهی:	۲۵
تعریف گروه:	۲۵
ارکان مشترک انواع گروه‌ها:	۲۷
۱- ضوابط و مقررات:	۲۷
۲- اهداف گروه:	۲۸
۳- نام و نشان:	۲۹
۴- تشکیل جلسات هم‌اندیشی و گفتگو:	۲۹
۵- ملاک و معیارهای گروهی:	۲۹
۶- همبستگی گروهی:	۳۰
۷- ساختار سازمانی گروه:	۳۰
۸- تصمیم‌گیری:	۳۰
۹- رهبری:	۳۱
انواع گروه:	۳۲
۱- گروه‌های رسمی:	۳۲
۲- گروه‌های غیررسمی:	۳۳
مقایسه گروه‌های رسمی و غیررسمی:	۳۵

کار تیمی و روش‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله در سازمان

- ویژگی‌های یک گروه کاری خوب: ۳۵
- فواید ایجاد گروه: ۳۶
- ۱- سرعت بخشیدن به کار: ۳۷
- ۲- گرفتن ترفیع: ۳۷
- ۳- افزایش عملکرد کارکنان: ۳۸
- ۴- ایجاد اعتماد و ارتباط: ۳۸
- ۵- آموختن از دیگران: ۳۸
- ۶- کاهش استرس: ۳۹
- ۷- بهره‌بردن از دیگران: ۳۹
- مشکلات کار گروهی: ۳۹
- ۱- سردرگمی: ۳۹
- ۲- اعضای سلطه‌جو: ۳۹
- ۳- اعضای پرحرف: ۴۰
- ۴- اعضای بی‌اعتنا: ۴۰
- ۵- اصرار بر تحمیل نظرهای شخصی: ۴۰
- ۶- تعجیل در عمل: ۴۰
- ۷- متهم کردن دیگران: ۴۱
- ۸- نادیده‌انگاری و بی‌اعتنایی: ۴۱
- ۹- انحراف از موضوع: ۴۱
- ۱۰- خصومت شخصی اعضا: ۴۱
- افراد گروه و نقش آن‌ها: ۴۲
- ۱- رهبر: ۴۲

کار تیمی و روش‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله در سازمان

- ۴۳ ۲- راهنما:
- ۴۴ ۳- اعضاء:
- ۴۴ انتخاب اعضای گروه:
- ۴۵ ۱- تناسب فرد- گروه:
- ۴۷ ۲- تناسب فرد - شغل:
- ۴۷ ۳- تناسب فرد - سازمان:
- ۴۸ مفاهیم اصلی در گروه:
- ۴۸ ۱- نقش:
- ۴۸ ۲- هنجار:
- ۴۸ ۳- انسجام:
- ۵۲ ۴- اندازه یا بزرگی گروه:
- ۵۶ ۵- ترکیب گروه:
- ۵۶ ۶- مقام فردی:
- ۵۷ توجه به نقش‌های گروه:
- ۵۸ اثربخشی گروه:
- ۵۹ الگوی پنج مرحله‌ای شکل‌گیری گروه‌ها:
- ۵۹ ۱- شکل‌گیری:
- ۶۰ ۲- درگیری:
- ۶۰ ۳- انسجام:
- ۶۱ ۴- تکامل:
- ۶۱ ۵- از هم پاشیدن:
- ۶۱ تعارض در گروه:

الف- علل و عوامل تعارض:	۶۲
ب- انواع روش‌های حل تعارض:	۶۲
ارزشیابی کار گروهی:	۶۳
کار گروهی از دیدگاه اسلام:	۶۵
الف - اهمیت کار گروهی در قرآن	۶۶
ب - اهمیت کار گروهی در روایات	۶۸
مبانی، کلیات و اصول کار تیمی:	۷۰
تعریف تیم:	۷۱
مقایسه کار گروهی و کار تیم:	۷۴
ضرورت تیم‌های کاری در سازمان:	۷۸
شرایط به‌کارگیری تیم‌های کاری در سازمان:	۷۹
مزایای کار تیمی برای سازمان:	۸۰
مزایای کار تیمی برای افراد:	۸۱
ویژگی‌های تیم‌های کاری موفق:	۸۱
توان بالقوه تیم:	۸۲
ویژگی‌های شخصیتی اعضای تیم:	۸۲
تنوع فرهنگی در تیم:	۸۴
مراحل استقرار تیم‌های کاری در سازمان:	۸۴
مراحل شکل‌گیری تیم:	۸۵
۱- شکل‌گیری (تفاهم یا تشکیل):	۸۵
۲- طوفان‌زایی (تضاد، تعارض یا تردید):	۸۶
۳- هنجار سازی (انسجام یا تعدیل):	۸۷
۴- عمل (اجرا، تداوم یا تثبیت):	۸۷

کار تیمی و روش‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله در سازمان

- ۵- فروپاشی: ۸۸
- نقش افراد در تیم: ۸۹
- انواع تیم‌های کاری در سازمان: ۹۰
- خودگردانی تیم‌های کاری ۹۵
- الف - خودگردانی یا استقلال چیست؟ ۹۵
- ب - تعریف گروه‌های خودگردان ۹۶
- ج - انواع تیم‌های کاری از نظر سطح خودگردانی ۹۷
- د - ایجاد گروه‌های خودگردان ۹۷
- و - مزایای تیم‌های خودگردان ۹۸
- ز - حمایت از گروه‌های خودگردان ۹۸
- اصول کار تیمی: ۹۹
- ویژگی‌های اعضای تیم: ۱۰۰
- ۱- سازگاری و انعطاف‌پذیری: ۱۰۰
- ۲- همدلی: ۱۰۱
- ۳- تعهدپذیری: ۱۰۱
- ۴- برقراری ارتباط: ۱۰۲
- ۵- لایق و باکفایت بودن: ۱۰۲
- ۶- قابل‌اعتماد بودن: ۱۰۲
- ۷- انضباط داشتن: ۱۰۳
- ۸- میل به ارتقاء افراد تیم: ۱۰۳
- ۹- اشتیاق داشتن: ۱۰۴
- ۱۰- داشتن هدف: ۱۰۴
- ۱۱- داشتن رسالت: ۱۰۵

ک) تیمی و روش‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله در سازمان

- ۱۰۵..... ۱۲- آمادگی:
- ۱۰۶..... ۱۳- تعامل:
- ۱۰۶..... ۱۴- میل به پیشرفت:
- ۱۰۶..... ۱۵- از خود گذشتگی:
- ۱۰۷..... ۱۶- مشکل‌گشایی:
- ۱۰۷..... ۱۷- پی‌گیری و مداومت:
- ۱۰۸..... عملکرد تیمی: کاری در سازمان:
- ۱۰۸..... مفهوم عملکرد تیم‌ها: کاری
- ۱۰۹..... اندازه‌گیری عملکرد تیم:
- ۱۱۵..... عوامل مؤثر بر عملکرد تیم:
- ۱۱۹..... آفات کار تیمی:
- ۱۲۱..... ۱- بی‌اعتمادی:
- ۱۲۴..... ۲- عدم تعهد و وجدان کاری:
- ۱۲۵..... ۳- عدم مسئولیت‌پذیری:
- ۱۲۷..... ۴- بی‌توجهی به اهداف تیمی:
- ۱۲۹..... فصل دوم: تصمیم‌گیری گروهی
- ۱۳۰..... مقدمه:
- ۱۳۰..... تعریف تصمیم‌گیری:
- ۱۳۱..... تصمیم‌گیری گروهی:
- ۱۳۴..... مزایای تصمیم‌گیری گروهی:
- ۱۳۴..... معایب تصمیم‌گیری گروهی:
- ۱۳۴..... دلایل افزایش روند گرایش به تصمیمات گروهی:
- ۱۳۵..... عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری:

کار تیمی و روش‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله در سازمان

۱۳۶	 سطوح تصمیم‌گیری:
۱۳۶	 درجه سختی تصمیم‌گیری:
۱۳۷	 انواع تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات موجود:
۱۴۰	 زمان تصمیم‌گیری:
۱۴۰	 گام‌های تصمیم‌گیری:
۱۴۲	 فرآیندهای تصمیم‌گیری:
۱۴۳	 رهیافت عامی مدیریت:
۱۴۳	 مدل کاخی:
۱۴۵	 مدل ظرف زباله:
۱۴۷	 رویکردهای تصمیم‌گیری:
۱۴۸	 تصمیم‌گیری عقلایی:
۱۵۰	 تصمیم‌گیری رفتاری:
۱۵۳	 تصمیم‌گیری باز:
۱۵۴	 تصمیم‌گیری تدریجی:
۱۵۵	 آفات تصمیم‌گیری:
۱۵۷	 شناسایی مسئله:
۱۵۸	 تأثیرات چارچوب:
۱۶۲	 بازتعریف مسئله:
۱۶۳	 ایجاد انتخاب‌ها:
۱۶۳	 انجام راه‌حل:
۱۶۴	 مدل سبک تصمیم‌گیری:
۱۶۶	 روش‌های تصمیم‌گیری گروهی:
۱۶۸	 ۱-روش اسمی:
۱۷۰	 ۲-روش دلفی:
۱۷۲	 ۳-ماتریس انتخاب زوجی:

۱۷۳	۴-روش طوفان مغزی:
۱۷۵	عوامل اصلی تصمیم‌گیری گروهی:
۱۷۷	فصل سوم: روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهای حل مسئله
۱۷۸	مقدمه:
۱۷۹	۱-انواع روش‌های حل مسئله:
۱۷۹	۱-چرخه P-D-C-A:
۱۸۱	۲-نظریه محدودیت TOC:
۱۸۴	۳-روش معکوس آیشیدن:
۱۸۶	۴-روش شش گام (شش گما):
۱۸۹	۵-روش هفت مرحله:
۱۹۲	۶-روش سیستمی روش چهار مرحله‌ای FADE:
۲۰۳	تکنیک‌ها و ابزارهای مورد استفاده در حل مسئله:
۲۰۳	۱-طوفان ذهنی:
۲۰۵	۲-تکنیک استخوان ماهی:
۲۰۷	۳-تکنیک چرا:
۲۰۸	۴-چک چک چک (chek chek chek):
۲۰۹	۵-نمودار بارتو:
۲۱۲	۶-چک‌لیست‌ها:
۲۱۴	۷-چرخه دمیگ:
۲۱۶	۸-جدول انتخاب:
۲۱۸	۹-فلوچارت:
۲۲۰	۱۰-سنجش، کنترل و نظارت:
۲۲۱	۱۱-نظرخواهی:

۵) تیمی و روش‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله در سازمان

۲۲۲..... ۱۲- رأی‌گیری همگانی:

۲۲۳..... ۱۳- تجزیه و تحلیل تأثیر:

۲۲۴..... ۱۴- چک شیت:

۲۲۶..... ۱۵- نمونه‌گیری:

۲۲۸..... نمونه پرسشنامه آزمون کار تیمی

۲۳۳..... منابع:

www.ketab.ir

پیشگفتار:

انسان موجودی اجتماعی است. چنانچه انسان‌ها به این قدرت غریزی خود واقف باشند و از آن بهره‌برداری درستی نمایند، می‌توانند کارهای خارق‌العاده‌ای را انجام دهند و به آثار شگرفی دست پیدا کنند. کار گروهی و نوع کامل‌تر آن، کار تیمی، چون بر پایه‌ی غریزه، شخصیت و توان ذاتی انسان‌ها استوار است، چنانچه به شکل هدفمند و اصولی مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گیرد می‌تواند منجر به نتایج شگفت‌انگیزی گردد. با مطالعه فرهنگ کار گروهی و تیمی در کشورهای مختلف، مان، به این نتیجه می‌رسیم که کشورهایی که توانسته‌اند این مقوله را در سطح جامعه خود نهادینه نمایند، به پیشرفت‌های علمی، اقتصادی و توسعه سیاسی و اجتماعی بیشتری دست یافته‌اند.

از نگاه دیگر، مدیریت، کار با دیگران و توسط دیگران تعریف شده است. این تعریف بر کار گروهی و تیمی تأکید دارد. کار تیمی بودن و کارآمد به صورت هم‌افزایی عمل کرده و نتایج خارق‌العاده و دور از انتظاری را به دنبال دارد. بنابراین امروزه در علم مدیریت تنها راه دستیابی به رؤیایها و وقوع یک معجزه در سطح سازمان، انجام کار تیمی مؤثر و کارآمد است. برخورداری از توان مالی و سرمایه‌گذاری زیاد، استراتژی‌های مناسب، و واهای ماهر و کارآمد، مزایای رقابتی ماندگار و پایداری نیستند. فقط سازمان‌هایی که در آن‌ها حریت انجام امور بر اساس کار تیمی است، دارای مزیت رقابتی پایدار می‌باشند. انجام امور به واسطه گروه‌های کارآمد و توانا، مزیت رقابتی پایدار و تضمینی بر استمرار فعالیت سازمان‌ها است. اگر مهم‌ترین عامل ورودی سازمان، یعنی نیروی انسانی با تمام توان در جهت یک هدف مشترک هماهنگ شوند و به حرکت درآیند، در همه زمینه‌های کسب و کار موفق خواهند شد.

کار تیمی و روش‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله در سازمان

این کتاب بر پایه اعتقاد عمیق نگارندگان آن بر اهمیت و جایگاه کار گروهی و تیمی و اثربخشی آن در تصمیم‌گیری و حل مسائل شکل گرفته است و حاصل سال‌ها تجربه و تحقیق آنان است. خواندن این کتاب به تمامی مدیرانی که به دنبال تحول و پیشرفت در سازمان خود هستند و همچنین جوانان و دانشجویانی که قصد دارند به عنوان کارآفرین و مدیر در عرصه‌های مختلف وارد شوند و نیز کلیه کارکنان سازمان‌ها که در پی ارتقاء و پیشرفت هستند توصیه می‌گردد.

کتاب حاضر شامل سه فصل می‌باشد که به شرح زیر سامان یافته است:

فصل اول، شامل تعاریف و مفاهیم گروه و تیم، تشریح اهداف، فواید و ویژگی‌های گروه و تیم در انجام کارهای گروهی و تیمی، ویژگی‌های اعضای تیم، آفات کار تیمی و تبیین چارچوبی مفید برای تقسیم‌بندی انواع تیم‌ها و گروه‌های کاری، چگونگی تشکیل و توسعه آن‌ها در سازمان و همچنین اصول و مبانی حاکم بر آن است.

فصل دوم، شامل تعاریف و مفاهیم تصمیم‌گیری، روش‌های تصمیم‌گیری گروهی، فرایندها و رویکردهای تصمیم‌گیری، معایب، مزایا و عوامل اصلی تصمیم‌گیری گروهی برای بهره‌برداری حداکثری عملکرد است.

در فصل سوم، به تجزیه و تحلیل انواع روش‌ها و گام‌های حل مسئله و ساخت ابزارهای مورد استفاده از آن، مهم‌ترین روش‌ها و ابزارهای حل مسئله پرداخته شده و درباره موارد و چگونگی استفاده و نحوه به کارگیری هر کدام به صورت مجزا، بحث شده است.

کار تیمی و روش‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله در سازمان

در این کتاب سعی شده است از منابع علمی معتبر استفاده شود و آدرس‌دهی آن‌ها به‌صورت دقیق انجام گیرد. همچنین در بخش‌هایی از این نوشتار، از نگاه اسلام نسبت به کار گروهی و مثال‌های مرتبط استفاده و مباحث به‌صورت تلفیقی پیش برده شده است. امیدواریم که رضایت خاطر خوانندگان محترم فراهم گردد و انتقادات خود را درباره محتوای این کتاب با ما در میان بگذارند.

Mahmood.fatehi@ymail.com

Marjansadathor@yahoo.com

www.ketab.ir