

به نام خدا

تیم سازی

راهبردهای عملی و تمرین رهبری اثربخش

گردآوری و تألیف:

دکتر محمد ایازی
(عضو هیئت علمی)

دکتر خدایار ایلی
(دانشیار دانشگاه تهران)



Team Building

practical strategies & effective leading practice

سرشناسه : ایازی، محمد، ۱۳۳۹-
 عنوان و نام پدیدآور : تیم‌سازی: (راهنماهای عملی و تمرین رهبری اثربخش) =
 Team Building, practical strategies & effective
 Leading practice نویسنده گن محمد ایازی، خدایار ایازی /
 مشخصات نشر : تهران: سارگل، ۱۳۸۶.
 مشخصات ظاهری : ب، ۹۷ ص: مصور، جدول، نمودار.
 شابک : 978-964-5890-63-4
 وضعیت فهرست‌نویسی : ایبا
 یادداشت : کتابنامه: ص. ۹۷
 موضوع : گروه‌های کار -- مدیریت.
 موضوع : رهبری.
 شناسه افزوده : ایلی، خدایار، ۱۳۲۲-
 رده‌بندی کنگره : ۹۷۳/۴۶۶ HD
 رده‌بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۲۲
 شماره کتب‌شناسی ملی: ۱۰۵۶۰۵۶

حق هر گونه چاپ و تکثیر برای نشر سارگل محفوظ است.

نام کتاب :	تیم‌سازی: راهنماهای عملی و تمرین رهبری اثربخش
مؤلفین :	دکتر خدایار ایلی و دکتر محمد ایازی
ویراستار :	سمیه شریعتی‌راد
ناشر :	سارگل
نوبت چاپ :	اول - ۱۳۸۶
تیراژ :	۲۰۰۰
شابک :	۹۷۸ - ۹۶۴ - ۵۸۹۰ - ۶۳ - ۴
قیمت :	۱،۵۰۰ تومان

نشر سارگل: تهران، میدان فاطمی، خیابان یکم، پلاک ۱۴، طبقه پنجم

تلفن: ۸۸۹۸۳۳۲۴-۲۵

تلفن دفتر روابط عمومی و فروش: ۱۱۰۱۳ ۸۸۹۸۳۳۴۱

www.sargolpub.com

فهرست مطالب

الف	مقدمه
۱	گروه‌ها واحدهای اساسی یک سازمان هستند
۲	تعاریف مختلف گروه
۳	گروه‌های رسمی و گروه‌های غیر رسمی
۳	تفاوت‌های تیم و گروه
۴	گروه در مقابل تیم: رهبری گروه/ تیم
۵	مقایسه کار گروهی با کار تیمی
۶	تفاوت‌های مدیریت متمرکز گروهی و مدیریت متمرکز تیمی
۷	افزایش بهره‌وری نتیجه کار تیمی است
۷	اهمیت تیم
۸	مزیت حل مشکلات و مسائل به صورت تیمی
۹	توانایی تیم‌ها
۹	شناخت اهداف تیم
۱۰	انتخاب اعضای تیم
۱۰	نظریه تیم‌سازی در هر سازمانی قابل اعمال است
۱۱	شاخص‌های اساسی در یک تیم
۱۵	ایجاد و نگهداری کار تیمی مستلزم سعی و تلاش است
۱۵	مفهوم‌شناسی تیم‌سازی چه معنایی برای من دارد؟
۱۷	نحوه رفتار شما نقش بسزایی در تیم‌سازی دارد
۱۷	آزمون شماره ۱: نحوه برخورد با تیم‌سازی مؤثر
۲۰	مطالعه موردی ۱: آیا این مدیر می‌تواند نجات پیدا کند؟
۲۱	ساختار تیمی با بازی فوتبال قابل مقایسه است
۲۱	چرخه تیم‌سازی
۲۳	راهنمایی‌هایی برای رسیدن به اصل اول
۲۷	آزمون شماره ۲: ارزیابی مهارت‌های رهبری
۳۰	ساختن محیطی برای ایجاد انگیزه
۳۲	کنترل برای دستیابی به اهداف ضروری است
۳۲	ارائه یک سیستم کنترلی برای تضمین رسیدن به اهداف
۳۴	مطالعه موردی ۲: شما کدام سرپرست را ترجیح می‌دهند؟
۳۵	انتخاب افراد با صلاحیت

۳۷	آموزش تیم
۳۷	کارکنان آموزش دیده اعضای مؤثر یک تیم هستند
۳۸	آموزش مؤثر
۳۹	تعهد و تمرکز کارکنان مؤثرتر از روش های مدیریتی است
۴۰	اعضای تیم باید متعهد شوند
۴۰	انجام تعهدات را امکان پذیر کنید
۴۱	اعضای تیم را در تنظیم اهداف و استانداردها مشارکت دهید
۴۲	نقش رهبر و اعضای تیم در تهیه و تنظیم اهداف و استانداردها
۴۴	تکلیک های حل مسئله را آموزش دهید
۴۵	اگر چند ورودی دارید از روش حل گروهی مسئله استفاده کنید
۴۶	شرایطی که تضمین کننده حل مشکلات به وسیله تیم ها هستند
۴۸	مطالعه موردی ۳: کارکنان ناراضی
۴۹	به طرف مرحله سوم حرکت کنید
۴۹	مشارکت به عنوان یک منبع قدرت در تیم سازی
۵۰	رسیدن به مرحله سوم مستلزم داشتن ارتباط باز است
۵۱	سهولت ارتباط باز
۵۳	توانایی های ارتباطی خود را بازنگری کنید
۵۵	تعارض در سازمان اجتناب ناپذیر است
۵۵	درک ماهیت تعارض در یک پروژه تیمی
۵۶	حالت های مختلف تعارض
۵۹	مطالعه موردی ۴: حل تعارض
۶۰	کلام نهایی برای رسیدن به مرحله سوم
۶۰	اعتماد سازی در تیم ها
۶۳	بازیکنان هنگام استراحت عملکرد خود را بررسی می کنند
۶۳	نظم از الزامات اساسی کارایی تیم است
۶۵	بخوانید و مرور کنید
۶۷	ده اشتباه نابخشودنی
۶۸	تدوین یک برنامه فعال شخصی و اجرای آن
۶۹	قرارداد داوطلبانه
۷۱	پاسخ مطالعات موردی
۷۵	پیوست - پرواز پرندگان: الگوی تیمی موفق
۹۷	فهرست منابع و مراجع

مقدمه

تقارن پیچیده‌تر شدن پدیده‌ها با تخصصی‌تر شدن امور مختلف سازمان‌ها و ضرورت تمرکز بر ابعاد خاصی از مسائل و برخورد مناسب در راستای حل آنها، که خود مستلزم برخورداری از تفکر میان‌رشته‌ای است، از یک سو، و انباشت باور نکردنی و انفجار اطلاعات ناشی از روند لاینقطع و سریع کشفیات جدید از سوی دیگر، مجبّر شدن به تفکر تیمی و بکارگیری رویکرد تیمی را در مواجهه با امور سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر کرده، و این خود مستلزم تلاش‌های هم‌زمان ایجاد و گسترش فرهنگ کار تیمی، تعریف مکانیزم فعالیت‌ها در چارچوب کار تیمی، و ایجاد، پرورش، و توسعه قابلیت‌های مدیران و زیر مجموعه آنها در زمینه کار تیمی است.

نکته قابل توجه این است که کار تیمی به خودی خود تحقق نمی‌یابد و مستلزم شکل‌گیری تیمی کارآمد است که شکل‌گیری آن در گرو اقداماتی در جهت ایجاد بستر مناسب برای تیم‌سازی خواهد بود. لذا اهمیت تیم‌سازی و شکل دادن یک تیم کارآمد هرگز کمتر از مبادرت به انجام امور در قالب کار تیمی نیست. فعالیت تیم‌سازی فرایندی است که طی آن تلاش آگاهانه و مقدماتی در یک بستر تکامل تدریجی به شکل‌گیری تیم می‌انجامد.

از جمله ابعاد مهم تیم‌سازی، انتخاب صحیح اعضای آن (عضوگیری) و انتخاب رهبر تیم است که در کنار تعریف شفاف مقررات کار کردن در تیم، از الزامات موفقیت یک تیم کاری به حساب می‌آید.

در عین حال، با توجه به تفاوت‌های شخصیتی افراد و اولویت‌های آنها در حوزه‌های کاری مختلف در یک سازمان، انتخاب درست اعضای یک تیم به

گونه‌ای که بتواند بر اساس فلسفه هم‌افزایی فکری از بعد تخصصی و تجربی آن به تعریف یا حل مسئله‌ای کمک کند، از کارهای اساسی در تشکیل تیم است که انجام صحیح آن منوط به داشتن مکانیزم‌ها و ابزار شناخت مناسب خواهد بود. فعالیت مکمل انتخاب درست اعضای تیم، گزینش رهبری تیم است که بتواند ضمن هماهنگی امور تیم، سوق‌دهی تلاش اعضای آن در جهت تحقق اهداف تیم را میسر سازد. لذا برخورداری از ابزار مناسب انتخاب رهبر نیز از دیگر پیش‌نیازهای مهم تیم‌سازی است.

در این کتاب، ضمن مقایسه اجمالی کار گروهی با کار تیمی و الزامات موفقیت هر یک از آنها، بخش عمده‌ای از مطالب به کار تیمی و الزامات شکل‌دهی و هدایت تیم کاری اختصاص یافته است که امید می‌رود در ارتقای فرهنگ مشارکت و کار تیمی در سازمان‌ها و بهره‌گیری از این رویکرد در تحقق سریع‌تر و کامل‌تر اهداف آنها مفید واقع شود.

دکتر خدایار ایلی - دکتر محمد ایازی

تابستان ۱۳۸۶