

به نام خدا

# پویایی گروهی و اثربخشی تیمی در سازمان

دکتر هاجر براتی

سرشناسه : براتی، هاجر، ۱۳۶۲-  
 عنوان و نام پدیدآور : پویایی گروهی و اثربخشی تیمی در سازمان  
 مشخصات نشر : اصفهان: دستخط، ۱۳۹۴.  
 مشخصات ظاهری : ۲۰۸ص.  
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۷۳۹۳-۱۹-۲  
 وضعیت فهرست‌نویسی: فیپای مختصر  
 یادداشت : فهرست‌نویسی کامل این اثر در نشانی: <http://opac.nlai.ir> قابل دسترسی است  
 یادداشت : کتابنامه.  
 شماره کتابشناسی ملی : ۳۸۶۸۱۹۳



## پویایی گروهی و اثربخشی تیمی در سازمان

تألف: هاجر براتی

ناشر: دستخط

مدیر تولید: محمود گلزاری

امور چاپ و صحافی: بهروز

صفحه‌آرایی: اعظم شیرعلی

نوبت چاپ: یکم / تابستان ۱۳۹۴

قطع: وزیری / ۲۰۸ صفحه

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۴۰۰۰۰ ریال

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۷۳۹۳-۱۹-۲

## پیش‌گفتار

هرچند استفاده از گروه‌ها در سازمان‌ها و فعالیت‌های شغلی چندان هم جدید نیست اما اهمیت استفاده از گروه‌ها و تیم‌های کاری در فعالیت‌های سازمانی هر روز بیشتر می‌شود زیرا اکنون حجم قابل توجهی از مشاغل و تکالیف شغلی به گونه‌ای تغییر یافته‌اند که انجام موفقیت‌آمیز آن تنها به صورت گروهی ممکن است. از سوی دیگر امروزه سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که چنانچه بخواهد سودآور باشند باید سرعت بیشتری به فعالیت‌های خود بدهند که در برخی موارد این سرعت از کارهای گروهی حاصل می‌شود. یافتن راه‌حل‌های خلاق و جدید برای مسائل پیچیده سازمان‌های امروز، هر روز دشوارتر می‌شود. افراد و بخش‌های سازمان‌ها دیگر به تنهایی قادر به حل مشکلات پیش رو نیستند. حرارت تشکیل تیم‌ها و کارگروهی در سازمان‌ها، اهمیت مطالعه بر روی مقوله کار تیمی را آشکار می‌سازد.

فعالیت تیمی به مدیران اجازه می‌دهد تا بهترین استعدادهای کارکنان خود را شناسایی و آشکار کرده و بهترین نظام حکمرانی را از طریق کار مشارکتی تحقق بخشند. فعالیت تیمی منجر به ایجاد روابط جدید میان افراد در محل کار می‌شود و مدیران را در کشف مهارت‌هایی که قبلاً به واسطه انجام وظایف شغلی و در قالب شرح شغل قابل مشاهده نبودند، یاری می‌رساند. فعالیت گروهی اعم از برنامه ریزی و در قالب فعالیت‌های شغلی گروهی یا مشارکت بلندمدت کارکنان در محل کار آنان را مجبور به تعامل با افرادی می‌کند که هرگز شانس همکاری با آنان را در محل کار نداشتند.

در نظر گرفتن فعالیت‌ها و وظایفی برای اعضای تیم کارکنان را در توسعه مهارت‌های حل مشکل یاری می‌رساند و بدیهی است انتقال چنین مهارت‌هایی به محل کار بسیار آسان خواهد بود. اعضای تیم در کنار هم به شناسایی مشکل پرداخته و به دنبال ارائه راه‌حل‌های جایگزین هستند و مزایا و معایب هر روش را می‌سنجند. در اقدام بعدی یکی از راه‌حل‌ها یا ترکیبی از بهترین راه‌حل‌ها انتخاب شده و در راستای تحقق هدف تیم به کار گرفته می‌شود.

این کتاب در تلاش است که تا به زبان ساده گروه‌ها و تیم‌ها را معرفی نماید، برخی ویژگی‌های آنها را بررسی نماید و به پویایی‌های آنها بپردازد. امید است که راهگشا باشد.

www.ketab.ir

## بخش اول : پویایی گروهی

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| ۱-۱- مقدمه                                  | ۱۱ |
| ۲-۱- چرا افراد به گروه ها محال می شوند؟     | ۱۲ |
| ۳-۱- تعریف گروه و ویژگی ها                  | ۱۵ |
| ۴-۱- ساختار گروه                            | ۱۸ |
| نقش ها                                      | ۱۸ |
| هنجارها                                     | ۲۱ |
| ارزش ها                                     | ۲۴ |
| الگوهای ارتباطی                             | ۲۵ |
| تفاوت های پایگاه                            | ۲۹ |
| ۵-۱- مراحل رشد گروه                         | ۳۱ |
| مدل توکم                                    | ۳۱ |
| مدل مورلند                                  | ۳۶ |
| مدل تعادل نشانه گذاری شده گرسیک             | ۳۹ |
| ۶-۱- رفتار و پویایی بین گروهی               | ۴۱ |
| ۱-۶-۱- انواع تعاملات بین گروهی              | ۴۱ |
| ۲-۶-۱- پیش بین های الگوهای تعامل میان گروهی | ۴۵ |
| وابستگی                                     | ۴۵ |
| فرهنگ سازمانی                               | ۴۸ |
| تنوع فرهنگی در گروه                         | ۴۹ |
| هوش فرهنگی                                  | ۵۰ |

- ۵۳..... ابعاد هوش فرهنگی
- ۵۳..... بعد عاطفی یا انگیزشی
- ۵۳..... بعد شناختی
- ۵۴..... بعد عملی یا رفتاری
- ۵۵..... سابقه روابط بین گروهی
- ۵۶..... شبکه‌های اجتماعی سازمان‌ها
- ۵۷..... ۱-۶-۳- تعارض بین گروهی
- ۵۸..... علل تعارض بین گروهی
- ۶۳..... پیامدهای تعارض بین گروهی
- ۶۶..... نبود کیفیت روابط بین گروهی
- ۶۷..... اهداف برت
- ۶۹..... مذاکره
- ۷۱..... معاوضه اسواء
- ۷۲..... توسعه‌ی تیم بین گروهی
- ۷۴..... کاهش نیاز به تعامل گروه
- ۷۵..... فرایند تخصیص منابع
- ۷۷..... ۱-۷-۷- چگونه گروه‌ها بر افراد تأثیر می‌گذارد؟
- ۷۷..... ۱-۷-۱- آسان‌سازی اجتماعی
- ۷۷..... نظریه‌های آسان‌سازی اجتماعی
- ۸۰..... ۱-۷-۲- طفره‌روی اجتماعی
- ۸۲..... ۱-۷-۳- فردیت‌زدایی
- ۸۶..... ۱-۷-۴- قطبی‌سازی

## بخش دوم: تیم و اثربخشی آن

- ۸۹..... ۲-۱- تیم اثربخش
- ۹۲..... ۲-۲- تیم کاری

|     |                                         |
|-----|-----------------------------------------|
| ۹۲  | تفاوت تیم با گروه                       |
| ۹۷  | علت استفاده‌ی سازمان‌ها از تیم‌ها چیست؟ |
| ۹۸  | ۲-۳- انواع تیم کاری                     |
| ۱۰۰ | تیم‌های خودگردان: مسائل و مشکلات اجرایی |
| ۱۰۱ | ۲-۴- تعریف تیم اثربخش                   |
| ۱۰۵ | ۲-۵- الگوهای تیم اثربخش                 |
| ۱۱۰ | الگوی گلدشتاین                          |
| ۱۱۳ | الگوی شاکمن                             |
| ۱۱۷ | الگوی سی و گزو                          |
| ۱۱۹ | الگوی ترکیبی اثربخش تیم کمیون           |
| ۱۲۴ | خلاصه‌ای از الگوی اثربخش تیم            |
| ۱۲۵ | ۲-۶- تعیین‌کننده‌های تیم اثربخش         |
| ۱۲۵ | ترکیب تیم                               |
| ۱۳۲ | طراحی وظیفه                             |
| ۱۳۳ | منابع سازمانی                           |
| ۱۳۵ | پاداش‌ها                                |
| ۱۳۹ | اهداف تیم                               |
| ۱۴۱ | فرایندهای درون تیم                      |
| ۱۴۲ | فرایندهای رفتاری                        |
| ۱۴۷ | فرایندهای شناختی/عاطفی                  |
| ۱۵۳ | فرایندهای بین گروهی                     |
| ۱۵۴ | ۲-۷- افزایش اثربخش تیم‌ها               |
| ۱۵۴ | گزینش                                   |
| ۱۶۱ | نظام‌های پاداش سازمانی                  |
| ۱۶۳ | مداخله‌هایی برای توسعه‌ی تیم            |
| ۱۶۴ | تیم‌سازی                                |
| ۱۷۰ | فنون و عملیات مورد استفاده در تیم‌سازی  |
| ۱۷۱ | فن تجزیه و تحلیل نقش                    |
| ۱۷۴ | روش وابستگی متقابل                      |

|     |                                      |
|-----|--------------------------------------|
| ۱۷۷ | ..... نمودار مسئولیت                 |
| ۱۸۰ | ..... ۲-۸- آینده تیم‌ها در سازمان‌ها |
| ۱۸۵ | ..... منابع                          |
| ۱۹۹ | ..... نمایه                          |
|     | پیوست‌ها                             |

www.ketab.ir