



تیم‌های کاری در سازمان

تألیف و تنظیم:

دکتر سیدرسول آقا داود

عضو هیأت علمی دانشگاه



به شکرانه‌ی تابش پرتوهای حیات‌بخش اسلام بر پهنه‌ی کره‌ی خاکی، خرسندیم؛ در دورانی به‌سر می‌بریم که اندیشه‌ی اصلاح نه تنها عبت نیست؛ بلکه پیمودن راه‌های کمال و رشد در همه‌ی ابعاد انسانی، مارت‌تر و شدنی‌تر می‌نماید. بر این اساس وظیفه‌ی آنان که در این دوره و در این سرزمین مقدس زندگی می‌کنند بس سنگین و دشوار است. به‌ویژه "دانشگاه و دانشگاهیان" در کنار "حوزه‌های مقدس علمیه" که حایه‌ی هی حساس و تعیین‌کننده در روند حرکت اجتماع به سمت آسایش‌های اسلام و انقلاب دارند.

تلاش پیگیر و همه‌جانبه برای برپا داشتن بندهای وابستگی، جهاد مقدسی است که باید از دانشگاه و حوزه آغاز گردد و نشر کتب علمی، کوششی است از سوی ما، در همین راستا و این کوشش زمانی، اثربخش‌تر خواهد بود که اساتید، دانشگاهیان و اندیشمندان متعهد انتقادهای پیشنهادی سازنده‌ی خود را با ما به اشتراک بگذارند.

اینک که چاپ اول این کتاب تقدیم دانشگاهیان، محققان و مشتاق علم می‌گردد؛ جا دارد از تمامی عزیزانی که در آماده‌سازی و تصحیح آن تلاش نموده‌اند تشکر و قدردانی به‌عمل آید.

مرکز انتشارات جهاد دانشگاهی
واحد صنعتی اصفهان

پیشگفتار

در جهان امروز همگام با تحولات و تغییرات شگرفی که در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی رخ داده است، تحولات عمیقی نیز در روش‌ها و سیستم‌های نوین مدیریتی ایجاد شده است و دیدگاه‌های کاملاً متفاوتی نسبت به گذشته بر مدیریت سازمان‌ها حاکم شده است. از جمله مفاهیم کاربردی که امروزه در بسیاری از کشورهای دنیا جایگاه قابل توجهی پیدا نموده است، اداره امور و فعالیت‌ها به روش کارگروهی (Teamwork) می‌باشد، که روز به روز در حال توسعه و استفاده بیشتر می‌باشد و اساس و پایه بسیاری از سیستم‌های مدیریت و بهره‌وری در سازمان‌ها می‌باشد. با خاطرشان ساخت صرف تشکیل تیم کاری نمی‌تواند پویایی و اثربخشی سازمان را تأمین و ترک کند، بلکه باید تمام اعضای و مشارکت‌کنندگان در تیم، دارای نگرش واحدی به فعالیت‌های جمعی و گروهی باشند. فلذا این کتاب به دنبال ایجاد یک نوع نگرش خاص به فعالیت‌های جمعی و گروهی است که بتواند به عنوان چراغ راهنمای مدیران و گردانندگان تیم‌های کاری باشد. اقبال عمومی از چاپ نخست این کتاب بسیار بالا بود و با اضافه نمودن مطالب دیگری بر غنای کتاب بیفزاید تا انشاء... بتواند به خوبی به نیازها و علاقمندان پاسخ دهد. امید است صاحب‌نظران و علاقمندان، با شناسایی نقاط قوت و ضعف این رساله، آن را آدرس rasool_aghadavood@yahoo.com نویسنده را مروهون الطاف خود بنمایند.

سیدرسول آقادات

مقدمه

تیم و تیم‌پروری و نگرش‌های مدیریتی نسبت به آن، امروزه مورد توجه فراوانی قرار گرفته و مدیران اغلب سازمان‌ها، تنها راه غلبه بر مسائل و مشکلات کاری خود را در ایجاد و استفاده از تیم‌های کاری جستجو می‌نمایند. صرف داشتن نگرش مثبت به فعالیت تیم‌های کاری و ایجاد آن‌ها در سازمان‌ها، نمی‌تواند رافع مسائل و مشکلات شما باشد، لذا این مجموعه در کمک به مدیران جهت ایجاد نگرش‌های مثبت به فعالیت تیم‌های کاری در سازمان، بر اساس مؤلفه‌های اساسی مدیریت صحیح تیم‌ها (همدلی، ایستار و نگرش، نحوه چیدن افراد در تیم، ما بودن و پرهیز از فردگرایی، سازماندهی، ایفای نقش و حفظ روحیه خانوادگی) کمک شایان توجهی می‌نماید.

این مجموعه می‌تواند شما را در اداره مؤثر یک تیم کاری بر اساس دیدگاه‌های نوین مدیریتی یاری رساند، به گونه‌ای که پس از مطالعه، قادر خواهید بود به اهداف تدوین شده رسیده و اداره یک تیم کاری را در محیط سازمانی به سهولت و با کارایی و اثربخشی فراوان بر عهده بگیرید.

پیشگفتار مامی فرهنگی:

به نام خداوند دانا و توانا

خداوند! به ما دانایی عطا فرما تا توانمند شویم و از راه تو منحرف نشویم

با پیروزی انقلاب اسلامی ایران اکثر واحدهای صنعتی بزرگ مصادره یا ملی گردید و به نوعی مدیریت دولتی بر آنها حاکم گردید. واحدهای جدید با محوریت کارآفرینان متخصص و با سرمایه‌های کم و متوسط شخصی در شهرک‌های صنعتی شروع به فعالیت نمودند که با توجه به بستر حمایتی ایجاد شده جهت دستیابی به سود کفایت و همچنین شرایط جنگ و تحریم‌ها باعث رشد و توسعه این بنگاه‌های کوچک و متوسط گردید. شاید یک کارگاه و یا واحد صنعتی کوچک را بتوان با محوریت یک نفر متخصص و با بهره‌وری مناسب اداره نمود ولیکن قطعاً واحدهای صنعتی متوسط و بزرگ را نمی‌توان بدون همکاری کلیه کارکنان و تشکیل تیم‌های تخصصی و سبب اداره نمود.

تجربیات تخصصی، مدیریت و سرمایه در یک نفر از موانع عمده رشد واحدهای صنعتی در بعد از انقلاب بوده است که باعث شده واحدهای صنعتی کوچک به واحدهای بزرگ تبدیل شده و یا در صورت ایجاد طرح‌های توسعه و تبدیل به واحدهای صنعتی متوسط و یا بزرگ در ادامه با چالش‌های بزرگی روبرو شده که منجر به توقف توسعه فعالیت‌ها و باور شکستی آنها گردد.

جهت حل این معضل همکاری با مراکز علمی و صنعت بسیار ضروری بوده و لازم است ضمن آشنایی دانشگاهیان با مشکلات صنعت جهت ارائه راهکارهای علمی و مدیریتی اقدام گردد. تجربیات استاد ارجمند جناب آقای دکتر سید رسول قادادود در محیط‌های صنعتی همراه با تحصیلات آکادمیک و تجربیات آموزشی سالیان زیاد ایشان و برگزاری دوره‌های آموزشی متعدد برای صاحبان صنعت و کادرهای مدیریتی و کارشناسان صنایع سرمایه‌گرا تقدیری است که انجام این رسالت می‌باشد. چاپ کتاب تیم‌های کاری در سازمان در این راستا برای گسترش فرهنگ تیمی برای کارشناسان و مدیران واحدهای صنعتی، خدماتی و تجاری بسیار شمر ثمر خواهد بود. گروه صنعتی کهرنگ - سازندیش از بدو تأسیس تلاش نموده است تا خدمات از انجام کارهای تحقیقاتی، علمی و فرهنگی سهمی هرچند مختصر در توسعه و رشد فرهنگ ایران زمین داشته باشد.

مصطفی رفاسی

رئیس هیات عامل گروه صنعتی کهرنگ - سازندیش

نایب رئیس اتاق بازرگانی اصفهان

فهرست مطالب

۱۳	ماهیت فعالیت در کارهای گروهی
۱۴	افراد تیم
۱۶	منافع تیم
۱۷	مدیریت تیم
۱۸	مأموریت تیم
۲۰	نگرش نوین به تیم‌های کاری
۲۲	همدلی
۲۲	مزایای همدلی
۲۴	مراحل ایجاد همدلی
۲۴	چگونگی توان همدلی و اعتماد بوجود آورد
۲۶	برابری
۲۷	نظریه برابری داور
۲۹	واکنش‌ها، افراد نسبت به نظر برابری
۳۰	ایستار، طرز برخورد، روش و زمان نگرش
۳۴	نحوه چیدمان افراد در کنار هم
۳۶	ما
۳۶	منافع بیرونی
۳۹	سازماندهی
۴۱	ایفای نقش
۴۳	اصل پیتز
۴۳	واکنش ضد اصل پیتز
۴۵	در انجام وظایف، چگونه خود را ارزیابی می‌کنید؟
۵۱	روحیه همبستگی یا روحیه خانوادگی
۵۲	تعاریف تیم‌های کاری
۵۲	اهمیت تیم‌های کاری در سازمان
۵۴	افرادی که به صورت تیمی همکاری می‌کنند
۵۵	چرا افراد تک روی می‌کنند؟
۵۷	مزایای تیم‌های کاری
۵۷	مراحل تیم‌سازی کاری در سازمان
۶۲	آفات کار تیمی
۶۳	آفت بی‌اعتمادی
۶۴	آفت ترس از برخورد
۶۵	آفت نبود تعهد
۶۶	آفت پرهیز از مسئولیت‌پذیری

۶۶	آفت بی توجهی به نتیجه کار
۶۸	مشخصات یک تیم قوی
۶۸	اصول کار تیمی در سازمان
۶۹	اصل سازگاری و انعطاف پذیری در تیم
۷۰	اصل تعهدپذیری
۷۰	اصل برقراری ارتباط
۷۰	اصل لیاقت و کفایت
۷۱	اصل قابل اعتماد بودن
۷۱	اصل انضباط داشتن
۷۱	اصل مشتاق بودن
۷۲	اصل هدف داشتن
۷۲	اصل آماده بودن
۷۲	اصل گذشت و مشکل گشا بودن
۷۲	اصل پیگیر بودن
۷۳	اصل جوش و شادمانی افراد تیم
۷۳	اصل ارتقاء اعضا
۷۵	انواع تیم های کاری
۷۵	انواع تیم های کاری براساس اعتبار
۷۶	انواع تیم های کاری براساس اختار مازمان
۷۷	انواع تیم های کاری برحسب حجم کار
۷۷	انواع تیم های کاری برحسب عملکرد
۷۸	نقش های نه گانه تیم های کاری
۸۰	مشخصات تیم های کاری مؤثر
۸۰	رفتارهای سودمند تیمی
۸۱	ملاحظات مهم در تیم سازی
۸۲	دلایل پیوستن افراد به تیم های کاری
۸۴	فواید و عیب های تیم های رسمی
۸۴	فواید
۸۴	معایب
۸۵	دلایل پیوستن به تیم های غیررسمی
۸۶	راه های حداکثر نمودن توان تیم های کاری
۸۶	ویژگی های لازم و مشترک برای تیم موفق
۸۷	عوامل مؤثر با عملکرد تیم های کاری
۸۸	انسجام تیمی
۸۹	پیامدهای انسجام گروهی در تیم های کاری

۹۰	عوامل از بین برنده انسجام تیم‌های کاری
۹۲	تفاوت میان، گروه کاری و تیم کاری
۹۳	هنجارهای گروهی در تیم‌های کاری
۹۳	فرهنگ گروهی در تیم‌های کاری
۹۴	انواع مراودت میان تیم‌های کاری
۹۵	عوامل مؤثر بر مراودات میان تیم‌های کاری
۹۷	پیشنهادات ما به شما
۱۰۷	چگونه افراد، رهبر تیم می‌شوند؟
۱۰۷	ویژگی‌های رهبر تیم
۱۰۸	خصوصیات یک رهبر برجسته در تیم
۱۱۲	شیوه‌های پرورش یک رهبر موفق در تیم
۱۱۳	پنج ستاره ارزیابی مهارت‌های کار گروهی
۱۱۸	مراحل مشکل‌گشایی توسط تیم
۱۱۹	چگونه می‌توانیم یک تیم مصمم تشکیل داد
۱۲۰	علل احساس نیاز به کار تیمی
۱۲۲	ده فرمان برای کار تیمی
۱۲۳	هفته اصل کار تیمی
۱۲۷	هفته سخن برای هفته اصل کار تیمی
۱۳۰	مشارکت، همکاری و کار تیمی (دانش و مهارت و اختیار به اعضا تیم)
۱۳۲	بایدهای کار تیمی
۱۳۵	مهارت‌های فردی عضویت در تیم
۱۳۶	مهارت پذیرش مسئولیت
۱۳۶	مهارت پیگیری تعهدات
۱۳۶	مهارت شرکت در بحث‌ها
۱۳۹	مهارت‌های گوش دادن
۱۴۰	مهارت‌های کلامی
۱۴۱	مهارت‌های بازخورد مناسب
۱۴۲	مهارت‌های دریافت بازخورد
۱۴۲	توافق روی هدف تیمی
۱۴۲	تنظیم بیانیه هدف
۱۴۴	تشکیل جلسات، سازنده تیم
۱۴۵	فرایند تشکیل جلسه در تیم
۱۴۵	مشخصات تصمیم مناسب در یک جلسه تیمی
۱۴۵	روش‌های تصمیم‌گیری در جلسات تیم
۱۴۶	پایان کار تیمی
۱۴۸	مشکلات کار تیمی
۱۴۸	۱- تضادها و تعارض‌ها

۱۴۹	 برای رفع تضادها و تعارض ها چه کنیم؟
۱۴۹	 ۲- کنترل قدرت و اختیار
۱۵۰	 ۳- کارشناسان سلطه گر
۱۵۰	 در مقابل باید بدانیم که
۱۵۱	 ۴- فقدان تمرکز
۱۵۱	 برای مقابله مؤثر با این آسیب باید
۱۵۲	 ۵- موافقت بیش از حد
۱۵۲	 برای غلبه مؤثر بر این مشکل باید
۱۵۲	 ۶- مشارکت نابرابر
۱۵۳	 بری غلبه مؤثر بر این مشکل و معضل کار تیمی باید
۱۵۳	 ۱- فقدان پیگیری لازم
۱۵۴	 برای غلبه مؤثر بر فقدان پیگیری لازم باید
۱۵۴	 رضای در تیم
۱۵۷	 ۲۰ قانون طلایی موفقیت در کار تیمی
۱۵۸	 قانون های برایان رسی
۱۶۳	 حواستان را جمع کنید
۱۷۵	 توانمندسازی تیمی
۱۷۸	 انواع توانمندسازی تیمی
۱۷۸	 ضرورت توانمندسازی تیم ها
۱۷۹	 منافع و مزایای توانمندسازی تیم
۱۸۱	 برنامه های توانمندسازی تیمی
۱۸۲	 علایم توانمندسازی تیم
۱۸۵	 دام های توانمندسازی
۱۸۸	 کاربرد قوانین مورفی در فعالیت های تیمی
۱۹۰	 نکاتی که نباید فراموش شود
۱۹۵	 منابع مورد استفاده

ماهیت فعالیت در کارهای گروهی

فعالیت در سازمان ها، یک فعالیت انفرادی نیست بلکه یک فعالیت تیمی و جمعی می باشد. صرف گرهمانی چند نفر جهت انجام یک کار یا فعالیت را نمی توان یک فعالیت تیمی تلقی نمود. در اکثر سازمانها و مؤسسات، تیمهای کاری تشکیل شده اند، ولی ممکن است این سؤال اساسی به ذهن شما خطور کند، که چه عوامل باعث می گردد، بعضی از تیمهای کاری بسیار کارآمد و موفق ظاهر شوند و بعضی از تیم ها، علیرغم تمام تلاشهایی که جهت سامان دهی درست آنها صورت گرفته، از پیاده ها و دستاوردهای مطلوبی برخوردار نباشند. در این مجموعه، مقوله ها و مؤلفه های اساسی در فعالیتهای مربوط به تیم های کاری مورد بررسی و کنکاش دقیق تر قرار می گیرد، امید است تا از این رهگذر، شاهد تیم های کاری فعال، پویا، کارآمد، و اثربخش در سازمانها و مؤسسات مختلف باشیم. برای تشریح بیشتر مطالب، بهتر است تیم را شبیه نئویا، در نظر بگیریم. نئویا از خرده چوب، چسب، پرس و حرارت تشکیل می گردد و تیم نیز از افراد، منافع، مدیریت صحیح و کارآمد و مأموریت یا رسالت تیم تشکیل می گردد. لازم است تا مؤلفه ها و اجزای تشکیل دهنده آن به صورت دقیق و کامل مورد کنکاش و بررسی قرار گیرد.

نئویا = تیم کاری

مزرات + پرس + چسب + خرده چوب = نئویا

مأموریت + مدیریت + منافع + افراد = تیم کاری