



رهیافتی نو در کار تیمی

مؤلفان: دکتر یاسر خراسانی
(عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی)
زینب ابراهیمی
آسیه آل مراد

خراسانی، اباصلت، ۱۳۵۳-

رهیافتی نو در کار تیمی / مولفان اباصلت خراسانی، زینب ابراهیمی، آسیه آل مراد.
تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۹۱.

۱۷۶ ص: مصور، جدول، نمودار.

۹۷۸-۶۰۰-۱۷۳-۰۴۸-۱

فنی

کتابنامه، ص: ۱۷۳-۱۷۵.

گروه های کار

گروه های کار - مدیریت

تصمیم گیری گروهی

ابراهیمی، زینب، ۱۳۶۳-

آل مراد، آسیه، ۱۳۶۲-

مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

۹۲۹/۸۵۶۶

۶۵۸/۲۰۲۲

۲۷۳۱۳۱۲

۱۳۹۱

انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران



◀ رهیافتی نو در کار تیمی

• مؤلفان: اباصلت خراسانی - آسیه آل مراد - زینب ابراهیمی

• سال چاپ: ۱۳۹۱

• لهبت چاپ: اول

• تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

• لیتو گراهی: تارنگ

• چاپ و صحافی: سپیدار

• قیمت: ۵۲۰۰۰ ریال

ISBN : 978-600-173-048-1

• شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۷۳-۰۴۸-۱

• پخش: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

تهران- خیابان ایرانشهر شمالی - شماره ۲۳۳

تلفن: ۸۸۳۰۰۹۷۳ و ۸۸۳۱۰۱۱۳-۲۱ نمابر: ۸۸۳۰۱۲۶۵

حق چاپ محفوظ و مضمون ناشر است.

فهرست مطالب

مقدمه ناشر	۹
مقدمه مولف	۱۱
فصل اول - کلیات و چارچوب	۱۵
۱-۱ جایگاه کار تیمی در سازمان ها	۱۶
۱-۲ چرایی بوجود آمدن / بوجود آوردن کار تیمی	۱۹
۱-۳ حدود و ثغور مفهومی کار تیمی	۲۴
کار تیمی چیست ؟	۲۴
تیم چیست؟	۲۵
ویژگی های کار تیمی	۲۷
تفاوت تیم و گروه در چیست؟	۲۷
۱-۴ اهداف تشکیل تیم	۳۰
فصل دوم - تیم سازی	۳۵
۲-۱ فرایند تشکیل تیم (تیم سازی)	۳۶
۲-۲ مراحل تیم سازی	۳۸
مرحله اول : هدف گذاری کار تیمی	۴۰
۱-بررسی فلسفه و چرایی تشکیل تیم	۴۰
۲-بررسی نظر و دیدگاه مدیران ارشد	۴۱
۳-بررسی قابلیت های اعضای تیم	۴۱
۴-امکان سنجی قابلیت های سازمان	۴۱
۵-توجه به رسالت و مأموریت سازمان	۴۱
۶-توجه به قوانین و مقررات	۴۱
۷-مشارکت اعضای تیم در تعیین اهداف	۴۱

رهیافتی نو در کار تیمی

- ۴۲ ۱-اهداف تیم باید ناشی از فلسفه تشکیل تیم باشد
- ۴۲ ۲-اهداف تیم باید مشخص باشد
- ۴۲ ۳-اهداف تیم باید قابل اندازه گیری باشد
- ۴۲ ۴-اهداف تیم باید قابل تحقق باشد
- ۴۲ ۵-اهداف تیم باید چالش برانگیز باشد
- ۴۳ ۶-اهداف باید ظرف زمانی مشخص داشته باشد
- ۴۳ ۷-اهداف تیم باید انعطاف پذیری داشته باشد
- ۴۳ مرحله دوم: تعیین اعضای تیم
- ۴۳ الف رهبر تیم
- ۴۴ ۱-نقش مربیگری
- ۴۴ ۲-نقش الگو
- ۴۴ ۳-نقش تسهیل کننده
- ۴۴ ۴-نقش حمایت کننده
- ۴۴ ۵-نقش مذاکره کننده
- ۴۴ ۶-نقش هماهنگ کننده
- ۴۴ ۷-نقش برانگیزانندگی
- ۴۵ ۸-نقش ارزیاب
- ۴۶ زمینه سازی برای کیفیت رهبری
- ۴۷ ب) اعضای تیم
- ۴۸ ۱-گزینش
- ۴۸ ۲-آموزش
- ۴۹ ۳-پاداش
- ۵۱ مرحله سوم: تعیین نقش و وظایف تیم
- ۵۲ مرحله چهارم: تعیین نقش و وظایف اعضای تیم
- ۵۴ مسئولیت های پشتیبان تیم
- ۵۴ مسئولیت های مربی یا مشاور کیفی
- ۵۴ مسئولیت های رهبر تیم
- ۵۵ موازنه نقشهای مربی و رهبر تیم

۵۶	 مسئولیت های اعضای تیم
۶۰	 مرحله پنجم: تفویض اختیار
۶۵	 مرحله ششم: برنامه ریزی و اجرا
۶۸	 مرحله هفتم: ارزیابی کار تیمی
۷۰	 مرحله هشتم: یاداش دهی به کار تیمی
۷۳	 الگوی تشکیل تیم
۷۵	 مراحل رشد تیم
۷۵	 ۱- شکل دهی
۷۵	 ۲- آشوب
۷۶	 ۳- منجارسازی
۷۶	 ۴- اجرایی
۷۶	 بهسازی تیم
۷۷	 رویکرد بهسازی فرآیند
۷۷	 رویکرد حل مسئله
۷۹	 فصل سوم - مبانی و ابعاد کار تیمی
۸۰	 ۱-۳ مبانی جامعه شناختی کار تیمی
۸۳	 ۲-۳ مبانی روان شناختی کار تیمی
۸۶	 ۳-۳ مبانی فرهنگی کار تیمی
۸۷	 ۴-۳ مبانی نگرشی کار تیمی
۹۰	 ۵-۳ مبانی دانشی کار تیمی
۹۱	 فصل چهارم - انواع تیم
۹۲	 ۱-۴ انواع تیم باتوجه به اهداف
۹۳	 ۱-تیم حل کننده مساله
۹۳	 ۲-تیمهای خودگردان
۹۴	 ۳-تیم های متخصص (چند وظیفه ای)
۹۴	 ۲-۴ انواع تیم از لحاظ ساختار سازمانی
۹۷	 ۳-۴ انواع تیم از لحاظ ماهیت کار
۹۸	 ۴-۴ انواع تیم از لحاظ زمان
۹۹	 ۵-۴ دیگر انواع تیم

فصل پنجم - آسیب شناسی کار تیمی	۱۰۱
۵-۱ دیدگاه موافق با کار تیمی	۱۰۲
ارزش تیم	۱۰۲
۵-۲ دیدگاه مخالف با کار تیمی	۱۰۵
ناپهنجاری های تیم	۱۰۵
۵-۳ مسائل عمومی تیم ها	۱۰۹
فصل ششم - بررسی کاربرد کار تیمی در عمل	۱۱۳
۶-۱ میزان تجربه واحدهای مختلف شرکت از کار تیمی	۱۱۵
۶-۲ میزان اطلاع واحدها از چگونگی تیم سازی و انجام کار تیمی	۱۱۶
۶-۳ میزان وجود پتانسیل کار تیمی در واحدها	۱۱۷
۶-۴ میزان علاقه واحدها به کار تیمی	۱۱۸
۶-۵ فاصله وضع موجود کار تیمی با وضع مطلوب آن	۱۱۹
۶-۶ مطلوب و مفید بودن کار تیمی در سطح واحدها و شرکت ها	۱۲۰
۶-۷ میزان همکاری در فرایند پیاده سازی کار تیمی	۱۲۱
۶-۸ میزان نقش پاداش در موفقیت و تحقق کار تیمی	۱۲۲
۶-۹ موانع کار تیمی در سطح واحدها	۱۲۳
۶-۱۰ موانع کار تیمی در سطح شرکت	۱۲۴
۶-۱۱ عوامل تسهیل کننده و مثبت برای کار تیمی	۱۲۵
۶-۱۲ عوامل تحدید کننده و موانع کار تیمی	۱۲۵
۶-۱۳ پیشنهادات افراد در باب کار تیمی	۱۲۶
۶-۱۴ نتیجه گیری	۱۲۷
فصل هفتم - الگوبرداری کار تیمی	۱۲۹
۷-۱ معرفی فعالیت های انجام شده برای الگو برداری کار تیمی	۱۳۰
۷-۲ معرفی تجارب KSC در باب کار تیمی	۱۳۱
۷-۳ تاریخچه ایجاد و راه اندازی گروه های کاری در KSC	۱۳۱
۷-۴ هدایت کار تیمی	۱۳۲
۷-۵ چگونگی تیم سازی	۱۳۲
۷-۶ ساختار تیم ها	۱۳۲
۷-۷ تعریف مشکل از دیدگاه گروه های کاری	۱۳۴

۱۳۴	۷-۸ مراحل تکوین گروه های کاری
۱۳۴	۷-۹ معیارهای انتخاب موضوع برای دستور کار تیم ها
۱۳۵	۷-۱۰ چرایی و دلایل ایجاد گروه های کاری
۱۳۵	۷-۱۱ ارزیابی عملکرد گروه های کاری
۱۳۶	۷-۱۲ پاداش دهی گروه های کاری
۱۳۷	۷-۱۳ جمع بندی و نتیجه گیری
۱۳۹	فصل هشتم - دستورالعمل اجرایی کار تیمی در سازمان ها
۱۴۰	دستورالعمل اجرایی استمرار نظام کار تیمی و توسعه فرهنگ آن در سازمان
۱۴۰	الف - هدف دستورالعمل
۱۴۰	ب - محدوده دستورالعمل
۱۴۰	ج - مسئولیت
۱۴۰	د - روش اجرا و پیاده سازی
۱۴۰	۸-۱ نیاز سنجی آموزشی تیم
۱۴۳	۸-۲ تیم سازی
۱۴۳	۸-۲-۱ ساختار کار تیمی
۱۴۴	۸-۲-۲ اعضای تیم
۱۴۴	۸-۳ تدوین رسالت تیم و هدف گذاری
۱۴۵	۸-۴ شرح وظایف
۱۴۵	۸-۴-۱ تدوین شرح وظایف تیم
۱۴۵	۸-۴-۲ تدوین شرح وظایف اعضای تیم
۱۴۸	۸-۵ تصمیم سازی و تصمیم گیری تیم
۱۴۸	۸-۵-۱ تصمیم سازی در تیم
۱۵۱	۸-۵-۲ تصمیم گیری در تیم
۱۵۲	۸-۵-۲-۱: شناسایی مسأله و تعریف و تصریح آن
۱۵۳	۸-۵-۲-۲: ریشه شناسی مسأله / علت یابی
۱۵۷	۸-۵-۲-۳: تعیین راه حل های متصور برای حل مسأله
۱۵۷	۱- روش طوفان مغزی
۱۵۸	۲- روش نظرخواهی از خبرگان و صاحب نظران
۱۵۸	۳- روش رجوع به تجربیات قبلی

- ۵- استفاده از تجارب سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها ۱۵۹
- ۴-۲-۸: ارزیابی راه‌حل‌ها و انتخاب از بین آنها ۱۵۹
- ۵-۲-۸: اجرا ۱۶۲
- ۶-۲-۸: مرحله ارزیابی نتایج و بازخورد ۱۶۳
- ۷-۲-۸: مرحله بهبود مستمر و توسعه راه حل ۱۶۵
- ۶-۸: ارزیابی کار تیمی ۱۶۵
- ۷-۸: پاداش‌دهی کار تیمی ۱۶۹
- منابع و مآخذ ۱۷۳

مقدمه ناشر

اهمیت و جایگاه منحصر به فرد نیروی انسانی در موقعیت رقابتی هر سازمان هر صاحب نظری را بر آن می دارد که در مقوله مزیت رقابتی به نیروی انسانی به عنوان با ارزش ترین سرمایه سازمانی نگاه کند. نیروی انسانی به عنوان متولی امر برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل، نقشی پراهمیت تر در پیشبرد اهداف متعالی هر سازمان ایفا می کند.

کاربرد کار تیمی در سازمان ها به عنوان ابزاری جهت توانمند سازی مدیران و تجهیز آنها به تکنیک های نوین در تسریع روند تحولات و دسترسی به اهداف سازمانی، همواره مورد توجه بوده و هست.

امروزه بسیاری از مطالعات پژوهشگران علم مدیریت در راستای افزایش اثربخشی و کارآمدی فعالیت ها، به سمت تیم های کاری سوق یافته است. تشکیل تیم های کاری کارآمد و تعریف پروژه های مختلف برای تیم ها، با توجه به توان و تخصص آنها، اصلی گریزناپذیر در مدیریت و کنترل فرایندها و فعالیت های کاری در شرایط رقابتی امروز است.

اثر حاضر با وجود فشردگی مطالب، حاوی مطالب بسیار گسترده ای در خصوص عمومی ترین مسائل سازمان ها در ارتباط با استقرار کار تیمی در سازمان است. محور اصلی کتاب حاضر آشنایی با فرآیند پیاده سازی کار تیمی در سازمان است. ضمن آنکه در تلاش است با ارائه دستورالعمل های اجرایی و معرفی تجارب سازمان های موفق، حل مشکلات اجرایی سازمان ها در صحنه عمل را تسهیل نماید.

با مطالعه دقیق و بکارگیری رهنمود های ارائه شده در کتاب حاضر هر سازمانی قادر خواهد بود تا با مهارت های مورد نیاز برای اجرای کار تیمی موفق در سازمان بصورت علمی و عملیاتی آشنا شود.

مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران با انتشار کتاب فوق، تلاش دیگری را در جهت حل یکی از مشکلات اساسی سازمان ها برداشته است و ضمن تشکر از مؤلفین محترم کتاب، امیدوار است اثر حاضر بتواند نیازهای مدیران و کارشناسان مدیریتی را در دستیابی به موفقیت پایدار برطرف سازد. همچنین مطالب اثر حاضر می تواند مورد استفاده دانشجویان رشته های کارآفرینی و مدیریت و کلیه علاقه مندان به مباحث مدیریتی و سازمانی قرار گیرد.

سمید نبوی

مدیر عامل مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

مقدمه مولف

از میان تمامی روش‌های موجود در استفاده کارآمد از نیروی انسانی، کار تیمی بیش از سایر روشها توجه صاحب‌نظران را به خود جلب کرده است. توجه به مهارت‌های کار تیمی و آموزش و بهبود آن در سازمان، افزایش قابلیت‌ها و توانایی‌های اعضای تیم (کارکنان سازمان) یا هم‌افزایی را موجب می‌شود. علاوه بر این، کاهش تنش، کسب نتایج بهتر و سریعتر، برقراری ارتباطات مؤثر و ... از دیگر مزایای توجه به این مهارت‌ها در سازمان می‌باشد. تیم‌های موفق، سر‌آغازی برای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان‌ها هستند و نقش‌های فردی کارکنان را برجسته‌تر و کاملتر می‌کنند. از جمله مزیت‌های تیم و کار تیمی این است که تیم ابزاری نیرومند و مؤثر در بهبود مشارکت کارکنان و در پیش برد اخلاق حرفه‌ای و تنوع نیروی کاری می‌باشد. تیم‌های کاری دارای این توان می‌باشند که به سرعت در برابر محیط بیرونی خود واکنش نشان دهند و دارای قدرت تصمیم‌گیری سریع می‌باشند که در نتیجه‌ی این مزایای کار تیمی، کیفیت زندگی کاری بهبود یافته و عملکرد رقابتی سازمان، در دنیای پر تلاطم کنونی افزایش می‌یابد. توجه فزاینده سازمان‌های عصر کنونی بر رقابت و تلاش برای ماندگاری و کسب سهم بیشتر در صحنه رقابت، باعث شده است تا مطالعات پژوهشگران در راستای افزایش اثر بخشی و کارآمدی تیم‌های کاری صورت گیرد که خود مستلزم شناخت و تقویت اصول اساسی کار تیمی می‌باشد.

اثر حاضر بر آن است تا با نگاهی جامع به بحث پیرامون ابعاد و مسائل گوناگون مرتبط با کار تیمی پردازد و با شناخت مراحل تیم سازی و معرفی برخی تجارب عملی، راهکاری اجرایی جهت پیاده سازی یک کار تیمی موفق در سازمان ها ارائه نماید.

کتاب حاضر در هشت فصل تنظیم شده است:

در فصل اول به طور گسترده مسائلی در باب تاریخچه، فلسفه و چرایی و حدود و ثغور مفهومی کار تیمی ارائه گردیده تا از این طریق خواننده با مفهوم کار تیمی و تفاوت آن با برخی مفاهیم مشابه آشنا گردیده و با ذهن آماده به بررسی مباحث بعدی پردازد. اهداف تیم سازی نیز در این فصل مطرح گردیده است.

فصل دوم به فرایند تشکیل تیم و مراحل تیم سازی اختصاص یافته است، و در هشت مرحله فرایند تیم سازی را تشریح نموده و برای بهسازی این فرایند نیز به ارائه رویکردی پرداخته است.

در فصل سوم مبانی و ابعاد کار تیمی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

فصل چهارم به انواع تیم اختصاص داده شده است. تقسیم بندی انواع تیم با توجه به عوامل مختلفی از قبیل تقسیم بندی بر اساس اهداف، ساختار سازمانی، ماهیت کار و زمان صورت گرفته است.

فصل پنجم عوامل تسهیل کننده و تحدید کننده کار تیمی را مورد بررسی و کنکاش قرار می دهد. هر فعالیتی که انجام می گیرد، خواه به شکل فردی یا تیمی، دارای برخی عوامل تسهیل کننده یا تحدید کننده می باشد که در این نوشتار به تفصیل در آن باره بحث شده است.

در فصل ششم جهت آگاهی بیشتر از مفهوم کار تیمی به صورت عملی وضع موجود شرکت محور سازان در باب کار تیمی به عنوان نمونه انجام آن، بیان شده است.

در فصل هفتم درباره فرایند الگو برداری کار تیمی بحث شده است. در این فرایند سازمان ها برای جلوگیری از اتلاف وقت و انرژی اقدام به الگو برداری از روش های دیگران می نمایند. الگو برداری با توجه به ویژگی های خاص هر سازمان صورت می گیرد.

و در نهایت به منظور تلفیق حوزه نظر و عمل به ارائه یک دستورالعمل کاربردی جهت پیاده سازی کار تیمی در سازمان در فصل هشتم پرداخته شده است.

مطالب بیان شده فصول این کتاب رهیافتی نو در باب کار تیمی ارائه می دهند که به شناخت مؤثر و مفید از کار تیمی منجر خواهد شد.

لازم به ذکر است بخش عظیمی از این کتاب برگرفته از کمک های شایان توجه دوست عزیزم آقای مجید سلیمی دانشگر (دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی) می باشد، که اکنون در قید حیات نمی باشند. این کتاب را به روح بلند ایشان تقدیم می کنم.

اباصلت خراسانی

عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی