



تشکیل تیم مدیریتی و اصول آن

دکتر خابل علی محمدزاده

دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

دکتر گلنوش مر سعیدی

استادیار دانشگاه علوم پزشکی آزاد اسلامی تهران

دکتر مجید اکبری، سکینه بیگم کاظمی و خامنه قدری

دانشجویان دکتری تخصصی مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی واحد تهران شمال

عنوان و نام پدیدآور	تشکیل تیم مدیریتی و اصول آن / تالیف و گردآوری خلیل علی محمدزاده ... [و دیگران]
مشخصات نشر	تهران: انتشارات وزین مهر: انتشارات حیدری، ۱۳۹۶
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۹۸۴۲۸-۱-۰
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت	تالیف و گردآوری خلیل علی محمدزاده، گلنوش میرسعیدی، مجید اکبری، سکینه بیگم کاظمی، کامران قدری
موضوع	Teams in the workplace - گروه‌های کار - مدیریت Teams in the workplace - Management
مشخصات ظاهری	۱۳۸ ص: جدول، نمودار.
یادداشت	نمایه
شناسه افزوده	علی محمدزاده، خلیل، ۱۳۴۵ -
رده بندی کنگره	HD۶۶/ت۵ ۱۳۹۶
رده بندی دیویی	۴۰۲۲/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	۵۰۱۰۵۵۲



تشکیل تیم مدیریتی و اصول آن

تالیف و گردآوری:	خلیل علی محمدزاده، گلنوش میرسعیدی، مجید اکبری، سکینه بیگم کاظمی و کامران قدری
زیر نظر:	مرکز تحقیقات سیاست‌های اقتصادی - سلاطین دانشگاه علوم پزشکی آزاد اسلامی تهران
ناشر:	نشر وزین مهر / نشر حیدری
نوبت و سال چاپ:	اول ۱۳۹۷
شمارگان:	۱۰۰۰ نسخه
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۹۸۴۲۸-۱-۰
قیمت:	۳۰,۰۰۰ تومان

این اثر، مشمول قانون حمایت از مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصور ۱۳۱۲، است. هر کس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر)، منتشر یا پخش کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

مراکز پخش

- دفتر مرکزی: خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان شهدای ژاندارمری غربی، روبروی اداره پست، پلاک ۱۲۴، طبقه اول، واحد ۲ تلفن: ۶۶۹۷۶۴۹۹ - ۶۶۹۷۶۴۸۸
- فروشگاه ۱: خیابان انقلاب، روبروی دانشگاه، پاساژ فروزنده، طبقه همکف، پلاک ۳۳۳ تلفن: ۶۶۴۹۹۲۱۴ - ۶۶۴۹۲۷۸۶
- فروشگاه ۲: خیابان انقلاب، روبروی دانشگاه، پاساژ فروزنده، طبقه همکف، پلاک ۳۰۸ تلفن: ۶۶۴۷۸۹۴۷
- فروشگاه ۳: خیابان انقلاب، بین ۱۲ فروردین و فخر رازی، روبروی نشر چیچون، فروشگاه کتب پزشکی، ۶۶۴۹۹۲۱۴
- فروشگاه ۴: قلهک، خیابان زرگنده، دانشگاه آزاد اسلامی، کتابفروشی دانشگاه تلفن: ۲۲۶۲۲۶۰۵
- فروشگاه ۵: اراک، میدان سرداران، جنب بیمارستان ولی عصر مجتمع پارس، فروشگاه کتاب ونوس - تلفن: ۲۲۴۶۳۵۷ - ۰۸۶۳
- فروشگاه ۶: بجنورد، خیابان ۱۷ شهریور جنوبی، نبش کوچه پرتانی، پلاک ۳۱۳، فروشگاه نشر حیدری، تلفن ۰۵۸-۳۲۲۶۳۵۵۸
- فروشگاه ۷: خرم‌آباد، دانشگاه علوم پزشکی کمالوند- فروشگاه نشر حیدری تلفن: ۲۲۲۴۸۸۳ - ۰۸۶۳
- و کتابفروشی‌های معتبر سراسر کشور

فهرست مطالب

فصل اول: اصول تشکیل تیم	۱
هدف این فصل	۱
مقدمه	۲
تعریف گروه و کار گروهی	۳
تفاوت تیم و گروه	۳
مزایای کار تیمی	۵
ویژگی‌های یک تیم کارآمد و اثربخش	۸
فراگرد شکل‌گیری و توسعه گروه	۱۰
نحوه شکل‌گیری تیم‌ها - مختلف	۱۳
توضیحی درباره رهبری تیم	۱۴
اصول کار تیمی	۱۴
اصول ساخت تیم	۱۷
گام‌های کلیدی برای کار گروهی	۱۸
عوامل اثربخش تیم، تلفیق تفاوت‌ها	۲۲
فصل دوم: هدف‌گزینی در فعالیت‌های تیمی	۲۷
مقدمه	۲۷
چرا داشتن اهداف، مهم است؟	۲۸
تئوری تعیین هدف	۳۳
روش 4C F	۳۶
روش SMART	۴۲
روش تعیین هدف رو به عقب	۴۸
انتخاب اعضای گروه براساس اهداف گروه	۵۱
تناسب فرد - گروه	۵۱
تناسب فرد - شغل	۵۲
تناسب فرد - گروه	۵۲
تناسب فرد - سازمان	۵۳

۵۳	اولویت‌بندی اهداف شخصی
۵۶	سازمان‌دهی تیم‌های میان‌وظیفه‌ای
۶۰	عوامل مؤثر در موفقیت تیم‌های میان‌وظیفه‌ای
۶۴	تخصیص نقش و بهبود مهارت‌ها
۶۷	فصل سوم: مهارت‌های تشکیل تیم
۶۷	مقدمه
۶۹	هدایت گروه
۷۰	تعریف گروه
۷۰	انواع گروه‌ها
۷۳	مهارت‌های مربی‌گری
۷۳	گوش دادن فعال
۷۶	پرسیدن سؤال
۸۲	مربیگری در سازمان
۸۲	مدیریت دانش و کار تیمی
۸۳	یادگیری مشارکت‌جویانه و کار تیمی
۸۵	روش‌های یادگیری از طریق همیاری در مراکز علمی آموزشی
۸۸	تغییر و بهبود سازمانی از طریق کار تیمی
۸۹	هدف‌گذاری مربی
۹۲	بازخورد دادن
۹۳	ایجاد رابطه گرم
۹۶	نمایش یکدلی
۹۶	استفاده از شهود
۹۷	مدل‌های مربیگری
۹۸	بازی درون
۹۹	سبک مقتدرانه - استبدادی
۱۰۰	سبک مدیریت اقتدارگرایانه - مشاوره‌ای
۱۰۱	سبک آزادمنشانه

۱۰۱		سبک مدیریت بی تفاوت
۱۰۲		مدل GROW
۱۰۶		مدل TGROW
۱۰۸		مدل OSKAR
۱۱۳		موانع کلان مدیریت گروه
۱۱۴		موانع سازمانی در مربیگری
۱۱۸		مراحل تیم سازی براساس مدل توماس ال کوپیک
۱۱۹		مرحله نخست، تحقیق و پژوهش
۱۲۰		مرحله دوم، تعریف تیم کاری و برنامه ریزی آن
۱۲۴		مرحله سوم، تشکیل تیم کاری و سازمان دهی آن
۱۲۷		موانع شکل گیری و جوامع تیم ای کاری
۱۳۱		منابع فارسی
۱۳۳		منابع انگلیسی
۱۳۵		نمایه

پیشگفتار

حمد و سپاس بیکران به درگاه لایزال ایزد منان که توفیق نصیب کرد، کتابی را براساس مفاهیم و کاربرد مهارت‌های هدایت تیم تهیه کنیم که لازمه پیشرفت هر سازمان هستند.

مطالعه بخش‌های کتب الکترونیک مدیریت^۱ که از جمله آخرین آثار معتبر منتشر شده توسط «گروه مؤلفان کتب الکترونیک مدیریت» و صاحب‌نظران این عرصه بود، چشم‌اندازهای جدیدی از برنامه‌ریزی را به نظر انجام فعالیت‌ها و اقدامات نوین در این عرصه پیش روی ما قرار داد و ما را بر آن داشت که این ملال را به شکل غنی‌تری در اختیار مدیران و دانشجویان حوزه مدیریت قرار دهیم.

در بهره‌مندی از محتوای کتاب یاد شده و مرور برخی کتاب‌ها و مقاله‌های جدید این عرصه که اطلاعات بسیار خوبی را در اختیارمان گذاشت و ترکیب آن‌ها با استفاده از تجربیات شخصی پدیدآورندگان و نظرات سازنده استادان و صاحب‌نظران این حیطه، در نهایت به این نتیجه رسیدیم که می‌توان با الهام از این موارد، مجموعه جدیدی را در عرصه مدیریت وارد ساخت.

امروزه تیم‌ها از جمله عناصر حیاتی برای حل مسائل و کمک به دنیای کسب‌وکار برای پیشرفت و حرکت به سوی آینده هستند. در دنیای کنونی هرچه پیچیدگی ما افزایش می‌یابد، راه حل‌ها نیز پیچیده‌تر می‌شوند این گروه‌ها هستند که می‌توانند بر مشکلات فائق آیند؛ چرا که گروه‌ها بهره‌وری را بهبود می‌دهند و انعطاف‌پذیری بیشتری را در محیط‌های کاری ایجاد می‌کنند. همچنین به سازمان‌ها و مؤسسات این اجازه را می‌دهند که بتوانند هر چه بهتر در برابر فشارهای محیطی، همچون نیروهای بازار، قوانین دولتی، تقاضاهای متنوع مشتریان و دیگر عواملی که می‌توانند مؤثر باشند، از خود واکنش نشان دهند.

کار تیمی از جمله روش‌هایی است که امروزه از اهمیت بسیاری برخوردار بوده و مفهوم خاصی پیدا کرده است. کار تیمی در واقع مشارکت دادن افراد در امور و تصمیم‌گیری‌ها و استفادهٔ بهینه از توان، استعداد و خلاقیت افراد است. از یک‌سو افزایش روزافزون و پرشتاب رقابت چه در صحنهٔ داخلی و چه در سطح بین‌المللی و از سوی دیگر محدودیت منابع مختلف، سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی را بر آن داشته است تا از مفهوم کار گروهی بیش از پیش بهره‌مند شوند.

بنا به گفته بسیاری از صاحب‌نظران علی‌رغم منافع و دستاوردهای به دست آمده از کار تیمی باز هم مشاهده می‌شود که در کشورمان به پژوهش و کارهای علمی به ویژه در مراکز علمی و آموزشی به عنوان امری فردی نگاه می‌شود. حال آنکه بیشتر کشورهای پیشتاز به عنوان امری جمعی بدان نگاه می‌کنند که نتیجهٔ این نگرش و برون‌داد مثبت آن نیز امروزه در جوامع پیشرفته کاملاً مشهود است.

در این کتاب به تیم‌سازی و اصول تشکیل آن پرداخته می‌شود. این کتاب در سه فصل صورت‌بندی شده است. امید است که این مجموعه کارن توجه همهٔ متخصصان قرار گیرد. با وجود تلاش‌های انجام پذیرفته در این مسیر، بر این باوریم که این کتاب کاستی‌هایی نیز دارد. از این رو از خوانندگان محترم استدعا داریم با نظرات ارزشمند خویش نواقص موجود را به ما یادآور شوند تا در جهت رفع آن برآییم.^۱