

موفقیت کار گروهی و تیمی

(انواع، سیر تکامل، اثربخشی، کاربرد)

دکتر پرویز احمدی
سیدفرهاد حسینی



دفتر پژوهشهای فرهنگی

دفتر مرکزی: تهران، خیابان کریم خان زند، خیابان ایرانشهر شمالی، نبش کوچه یگانه، شماره ۲۲۹
کد پستی: ۱۵۸۴۷۳۶۹۱۳ صندوق پستی: ۴۶۹۱ - ۱۵۸۷۵

تلفن: ۸۸۳۱۵۲۳۷، ۸۸۳۰۲۴۸۲، ۸۸۸۲۱۳۶۴

دورنگار: ۸۸۳۰۲۴۸۵

• تلفن واحد بازاریابی: ۸۸۳۱۵۲۴۰

www.lahzeh-ketab.com

پست الکترونیک: crb@iran-culturestudies.com

www.iran-culturestudies.com فروش الکترونیک:

تلفن های بخش مرکزی: ۸۸۸۴۹۶۴۱-۲، ۸۸۸۴۹۶۴۷، ۲۱۷۷۶۴۷-۹۱۲

مراکز اصلی بخش و فروش:

• فروشگاه مرکزی: دفتر مرکزی: تهران، خیابان کریم خان زند، خیابان ایرانشهر شمالی، نبش کوچه یگانه،

شماره ۲۲۹، تلفن: ۸۸۸۴۹۴۶۱

• بخش مرکزی: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، نبش خیابان شهید وحید نظری، شماره ۲۵۵

تلفن: ۶۶۴۱۷۵۳۲، دورنگار: ۱۴۶-۶۶۴۵۰

• موفقیت کار گروهی و تیمی

(انواع، سیر تکامل، اثربخشی، کاربرد)

• دکتر پرویز احمدی (عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت مدرس)

و سیدفرهاد حسینی (دانشجوی دکترای مدیریت استراتژیک دانشگاه تربیت مدرس)

* Group & Teamwork Success

(Kinds, Evolution, Effectiveness and Application)

* Parviz Ahmadi (Ph.D., T.M. University)

& Seid Farhad Hoseini (Ph.D. Student, T.M. University)

• طراح جلد: فریده داورزنی • ویراستار: مریم فکوربان

• حروفچین: لیلا سعادت • صفحه آرا: مرجان معینی

• لیتوگرافی: پارسیان • چاپ: شادرینگ • شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه • چاپ اول: ۱۳۹۰

بها: ۶۴۰۰ تومان

همه حقوق محفوظ است. هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی دفتر

پژوهشهای فرهنگی ممنوع است.

ISBN: 978-964-379-243-5

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۷۹-۲۴۳-۵

احمدی، پرویز، ۱۳۹۲ -

موفقیت کار گروهی و تیمی (انواع، سیر تکامل، اثربخشی، کاربرد) / پرویز احمدی، فرهاد حسینی. - تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۹۰.

۲۴۲ ص.: مصور، جدول، نمودار. - (فرهنگ و مدیریت: ۷۸)

ISBN: 978-964-379-243-5

کتابنامه: ص. ۲۴۰-۲۳۲.

۱. گروه های کار. ۲. گروه های کار - مدیریت. ۳. تصمیم گیری گروهی. الف. حسینی، فرهاد، ۱۳۶۴ -

ب. دفتر پژوهشهای فرهنگی. ج. عنوان.

۶۵۸/۴۰۲۲

۱۳۹۰ م ۳ الف / HD ۶۶

۲۴۴۴۱۳۳

کتابخانه ملی ایران

یادداشت

سازمان‌ها — در معنای وسیع کلمه — از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی‌اند و مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان‌هاست. مدیر، روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه، برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکاپوست. گذشته با تمام اهمیت و آموختنی‌هایش و با تمام تأثیری که می‌تواند بر آینده داشته باشد، اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری نمی‌تواند آن را دیگر بار و به گونه‌ای متفاوت بیافریند؛ ولی آینده در راه است و قسمت مهمی از آن به آنچه امروز می‌گذرد مربوط است. ما باید سهم فرزندان این سرزمین را از آینده جهان معلوم کنیم و برای این منظور، به عزمی ملی نیاز داریم. عزم جامعه را مجموعه مدیریت کشور هدایت می‌کند، لذا امر مدیریت مهم‌ترین مقوله‌ای است که باید برای رشد و تعالی فرهنگی، اقتصادی، صنعتی و سیاسی جامعه مورد توجه قرار گیرد.

دفتر پژوهشهای فرهنگی به لحاظ اهمیت موضوع مدیریت در عرصه‌های مختلف، به این مقوله مهم پرداخته و دیری است که شاخه دیگری از پژوهش‌ها و انتشارات خود را با عنوان فرهنگ و مدیریت به جویندگان علم، کارآفرینان و سایر علاقه‌مندان تقدیم کرده است. امید است تلاشگران عرصه علم و فرهنگ و صاحبان اندیشه در حوزه مدیریت، در یک همگامی و هماهنگی حیاتی، برای توفیق در ارائه بهترین و ضروری‌ترین آثار در این میدان، یاورمان باشند.

فهرست مطالب

۱۷	پیشگفتار
۱۹	فصل اول. پیشینه، تعاریف و ویژگی‌های گروه و تیم
۲۰	پیشینه علمی و کاربردی گروه و تیم
۲۰	سیر تحول کار گروهی و تیمی
۲۲	تعریف گروه و ویژگی‌های آن
۲۴	تیم و ویژگی‌های آن
۳۳	فصل دوم. انواع گروه‌ها و تیم‌ها، معیارها و فرایندهای تشکیل آنها
۳۳	انواع گروه
۳۷	انواع تیم
۴۰	معیارهای تشکیل تیم موفق
۴۰	مطالعه گروه
۴۲	فرایندهای جمعی (گروه، تیم)
۴۲	فرایندهای گروه
۴۹	فصل سوم. مقایسه گروه و تیم
۵۱	مقایسه گروه و تیم در عمل
۵۳	فصل چهارم. شکل‌گیری، توسعه و یادگیری گروه و تیم
۵۳	فرایند توسعه سازمان
۵۴	فرایند شکل‌گیری سیستم‌های اجتماعی

۵۴	بسترسازی برای کار گروهی
۵۶	نظریات شکل‌گیری گروه
۵۷	فرایند شکل‌گیری و توسعه گروه
۶۰	الزامات عملی توسعه گروه
۶۱	تبدیل حلقه‌های کیفیت به تیم‌های خودگردان
۶۸	راهکارهای تیم‌سازی
۶۹	طراحی و ساخت تیم
۷۳	مراحل رشد و توسعه تیم‌های موفق
۷۴	شناسایی و توسعه اعضای تیم
۷۵	یادگیری سازمانی
۷۷	یادگیری در علوم تربیتی
۷۷	یادگیری مشارکتی
۸۱	اصول آموزشی و بازیگری

فصل پنجم. مزایا و معایب پیوستن به گروه و تیم

۸۳	تأثیرات گروه بر اعضای خود
۸۳	عوامل مؤثر بر رفتار فرد در گروه
۸۴	مزایای عملکردی گروه و تیم
۸۶	دلایل پیوستن به گروه و تیم
۸۷	مزایای تیم‌سازی
۸۸	مهارت‌ها و توانایی‌های اعضای تیم

فصل ششم. شکل، اندازه و ماهیت گروه و تیم

۸۹	اندازه گروه
۸۹	ترکیب جمعیتی
۹۰	هنجارها
۹۲	انسجام در گروه
۹۳	هماهنگی درونی گروه و تیم
۹۴	پدیده گروه‌اندیشی
۹۵	پدیده تسهیل اجتماعی

۹۵	ماهیت تیم‌ها
۹۶	تیم‌های مجازی
۱۰۱	فصل هفتم. توانمندی، توانمندسازی و مشارکت در گروه و تیم
۱۰۱	آموزش مهارت‌های توانمندساز نیروی کار
۱۰۲	توانمندسازی کارکنان و ویژگی‌های گروه کاری و تیم کاری
۱۰۳	مشارکت اعضا در کارهای تیمی
۱۰۷	سازماندهی گروه‌های مشارکتی
۱۱۱	فصل هشتم. تصمیم‌گیری گروهی و تیمی
۱۱۱	معیارهای یک تصمیم خوب
۱۱۲	رویکردهای تصمیم‌گیری گروهی
۱۱۳	مقایسه تصمیمات گروه (تیم) با تصمیمات فرد
۱۱۳	مزایا و معایب تصمیم‌گیری گروهی
۱۱۴	همرنگ جماعت شدن و بریدن از گروه
۱۱۵	انواع روش‌های تصمیم‌گیری گروهی و تیمی
۱۱۷	تصمیم‌گیری تیمی
۱۱۹	فصل نهم. الگوی رفتاری گروه و تیم
۱۲۲	الگوی ایفای نقش در گروه
۱۲۳	نقش اعضا در تیم
۱۲۷	فصل دهم. ارتباطات و تعاملات درون گروهی و درون تیمی
۱۲۸	عوامل مؤثر بر ارتباطات گروه
۱۲۹	ارتباطات و تسهیم دانش
۱۳۰	اهمیت و نقش ارتباطات در گروه
۱۳۱	مزایای برقراری ارتباطات صحیح در سازمان
۱۳۱	نقش رهبر در ارتباطات گروهی
۱۳۲	اهداف تعاملات گروه

فصل یازدهم. تغییر، پویایی و خلاقیت گروه و تیم

- ۱۳۳ تغییر در گروه و تیم
۱۳۳ پویایی گروهی
۱۳۵ خلاقیت در گروه و تیم
۱۳۹ عوامل مؤثر بر خلاقیت
۱۴۲ خلاقیت گروهی و تیمی
۱۴۶ کار گروهی و خلاقیت
۱۴۷ تکنیک‌های تشویق خلاقیت
۱۴۷ موانع خلاقیت
۱۴۸ مدل خلاقیت گروهی - تیمی
۱۴۹

فصل دوازدهم. هدایت و رهبری گروه و تیم

- ۱۵۱ ویژگی‌های رهبری
۱۵۲ اثر تصمیمات رهبر بر گروه
۱۵۳ اداره کردن گروه و مراحل آن
۱۵۳ عوامل مؤثر بر مدیریت گروه
۱۵۴ رهبری گروه و اداره آن
۱۵۵ نقش رهبر در گروه
۱۵۵ مدیران گروه و رهبران تیم
۱۵۶ مدیریت و اداره مؤثر تیم
۱۵۷ ماهیت رهبری در ورزش
۱۵۸

فصل سیزدهم. اعتمادسازی در گروه و تیم

- ۱۶۳ اعتماد در تیم و ابعاد آن
۱۶۳ فرایند اعتمادسازی
۱۶۴ انواع الگوهای مبتنی بر اعتماد مجازی
۱۶۶

فصل چهاردهم. کارایی، اثربخشی و بهره‌وری گروه و تیم

- ۱۶۹ اثربخشی گروه و تیم
۱۶۹ گروه اثربخش
۱۷۰

۱۷۳	توان فردی و اثربخشی گروهی
۱۷۳	مؤلفه‌های اثربخشی گروه و تیم
۱۷۵	الگوی اثربخشی گروه
۱۷۶	شروط لازم برای اثربخشی تیم
۱۷۶	ویژگی‌های تیم اثربخش
۱۷۹	کار تیمی اثربخش
۱۸۰	مدل سنجش اثربخشی تیم

فصل پانزدهم. موفقیت و ناکامی کارگروهی و تیمی

۱۸۳	شرایط موفقیت تیم
۱۸۵	متغیرهای مؤثر بر موفقیت گروه و تیم
۱۸۷	عوامل حیاتی موفقیت تیم
۱۸۹	نشانه‌های نامؤثر بودن تیم
۱۹۰	عوامل شکست تیم
۱۹۱	اشتباهات مدیریت و اعضای گروه (تیم) در ناکامی فعالیت‌های جمعی
۱۹۲	تعارض در گروه و تیم

فصل شانزدهم. هوش هیجانی و موفقیت و عملکرد گروه (سازمان)

۱۹۹	هوش هیجانی
۲۰۵	نقش هوش هیجانی بر تصمیمات سازمانی
۲۰۵	هوش هیجانی و کارایی سازمان
۲۰۶	هوش هیجانی و عملکرد اثربخش
۲۰۶	هوش هیجانی در سازمان چگونه عمل می‌کند؟

فصل هفدهم. پرسش‌نامه‌های استاندارد مرتبط با سنجش مقولات

۲۰۹	ارائه شده در زمینه گروه و تیم
۲۰۹	اعتبار الگوی تیم‌سازی
۲۰۹	مشارکت اعضا در گروه و تیم
۲۱۲	ارزیابی تعهد اعضا
۲۱۲	ارزیابی شایستگی تصمیم‌گیری جمعی

فهرست شکل‌ها

- شکل ۱-۱. کار تیمی و هم‌افزایی در آن ۲۵
- شکل ۱-۴. نظریات شکل‌گیری گروه (اسدی، ۱۳۸۵) ۵۶
- شکل ۲-۴. فرایند شکل‌گیری گروه (جوال و رنیتز، ۱۹۸۱) ۵۷
- شکل ۳-۴. سیر تکامل گروه‌ها به تیم‌های خودگردان (هاریس، ۲۰۰۸) ۶۲
- شکل ۴-۴. چهار گام اساسی در ساختاردهی یک تیم ۷۰
- شکل ۱-۶. همبستگی در جمع (گروه و تیم) ۹۳
- شکل ۲-۶. چهارچوب گروه‌اندیشی جاننیکس ۹۵
- شکل ۱-۷. روند پیشرفت و آموزش مهارت‌های توانمندساز ۱۰۲
- شکل ۲-۷. ارتباط بین ویژگی‌های گروه و احساس توانمندی ۱۰۳
- شکل ۳-۷. فرایند مدیریت بر مبنای هدف (MBO) ۱۰۶
- شکل ۱-۹. الگوی رفتاری گروه (رابینز، ۱۹۸۹) ۱۱۹
- شکل ۲-۹. الگوی ایفای نقش (بواناتی؛ مرتضوی، ۱۳۸۴) ۱۲۳
- شکل ۳-۹. نقش اعضای تیم (رابینز، ۱۳۸۶؛ مارگریسون و مک‌کان، ۱۹۹۰) ۱۲۴
- شکل ۱-۱۰. ارتباط سازنده در تیم (مادوکس، ۱۳۷۲) ۱۳۲
- شکل ۱-۱۱. الگوی تنوع نیروی کاری (هادی‌زاده مقدم، ۱۳۸۱) ۱۳۴
- شکل ۲-۱۱. عوامل مؤثر بر خلاقیت (آمابیل، ۱۹۹۸) ۱۴۵
- شکل ۳-۱۱. مدل خلاقیت گروهی - تیمی (پاولوس، ۲۰۰۳) ۱۴۹
- شکل ۱-۱۲. ویژگی یک مربی شاخص (خوب) ۱۶۰
- شکل ۱-۱۳. ابعاد اعتماد (چانیدلر و توماس، ۱۹۹۳) ۱۶۴
- شکل ۲-۱۳. چرخه اعتماد زند (۱۹۷۲) ۱۶۵
- شکل ۳-۱۳. الگوهای همکاری مبتنی بر اعتماد مجازی (رضاییان، ۱۳۸۶) ۱۶۷
- شکل ۱-۱۴. الگوی اثربخشی گروه کاری (دوبرین، ۲۰۰۴) ۱۷۲

- ۱۷۳ شکل ۲-۱۴. مدل اثربخشی گروه (میلر، ۱۹۹۷)
- ۱۷۵ شکل ۳-۱۴. الگوی اثربخشی گروه کاری (آشورث، ۲۰۰۷)
- ۱۷۸ شکل ۴-۱۴. چرخه زنجیره‌ای ویژگی‌های تیم مؤثر (رایینز، ۱۹۸۹)
- ۱۸۰ شکل ۵-۱۴. ابعاد دوگانه همکاری (رضاییان، ۱۳۸۶)
- ۱۸۱ شکل ۶-۱۴. مدل اثربخشی تیم (کوزلوسکی و ایلگون، ۲۰۰۶)
- ۱۹۶ شکل ۱-۱۵. بررسی سطح تعارض و میزان عملکرد (اسدالله، ۱۳۸۲)
- ۲۰۳ شکل ۱-۱۶. فاکتورهای مؤثر بر هوش هیجانی (گلنن، ۱۳۸۰)

پیشگفتار

شرایط پیچیدگی روزافزون، ناپایداری، و عدم اطمینان به آینده الزام به یک جامع‌نگری دارد که با توجه به سرعت تغییر و حیطه دنیای کار، توان فردی برای تصمیم‌گیری و موفقیت جوابگو نیست. تشکیل کارگروه، تیم‌کاری، شبکه‌ها و ... یک ضرورت دنیای کار امروز و فرداست. به خصوص همکاری فکری و تضارب آرا و استفاده از تخصص‌ها و مهارت‌های مختلف، منجر به هم‌افزایی می‌شود که این به نوبه خود به بهره‌وری بیش‌تر و به موفقیت در حل و فصل مسائل پیچیده می‌انجامد. یکی از معیارهایی که کشورهای توسعه یافته را از کشورهای در حال توسعه مجزا می‌کند، فرهنگ گروهی کارکردن است. در کشورهای توسعه نیافته، افراد علاقه‌ای به فعالیت‌های گروهی ندارند و همین امر سبب می‌شود علاوه بر صرف انرژی بیش‌تر، کارها با کیفیت پایین‌تری انجام پذیرد. شکل‌گیری یک جامعه کارآفرین، به رشد فعالیت‌های گروهی وابسته است و بدون چنین ویژگی، کارآفرینی در جامعه فراگیر نمی‌شود. میکروسافت در تهیه برنامه ویندوز ۲۰۰۳، از پنج هزار برنامه‌نویس کمک گرفت به گونه‌ای که این تعداد افراد در یک کار گروهی، موفق به طراحی این برنامه شدند.

همه‌پندگی و همبستگی‌های گروهی نیز لازمه رسیدن به اهداف بزرگ است. حال ما با این سؤال روبه‌رو هستیم که چگونه باید یک گروه کاری موفق را سازماندهی کنیم و چه شرایط فرهنگی باید بر این گروه حاکم شود تا بتواند به اهداف مورد نظر خود دست یابد. باید از تشکیل گروه‌های کوچک آغاز کرد تا در نهایت با کسب تجربیات لازم بتوان به تشکیل گروه‌های بزرگ‌تر اقدام نمود. گروه‌های بزرگ‌تری که بتوانند زمینه‌ساز تحول در جامعه باشند. در این کتاب تلاش می‌شود جوانب اندیشیدن، طراحی راهبرد، و اقدام به کار گروهی و تیمی فراهم آید.

رشد و بسط فرهنگ کار گروهی زمینه‌ساز این حرکت است. فرهنگ جامعه ما با دیگر کشورها متفاوت است. امید می‌رود مطالعه این کتاب بتواند توجه مشتاقان را جلب کند و زمینه‌ای برای شروع یک کار گروهی و تیمی باشد.