



دانشگاه علوم پزشکی خدمات  
بهداشتی درانی اصفهان

## مدیریت و رهبری در گروه‌ها و کار تیمی



گردآوری و تنظیم: گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

پاییز ۱۴۰۳



بِسْمِ تَعَالَى

امام علی علیه السلام:

إِذَا تَقَّهَ الرَّفِيعُ تَوَاضِعًا؛

انسان بلند مرتبه چون به فهم و دانایی رسد، متواضع می شود.



## فهرست

مقدمه .....	۴
تعریف گروه و انواع آن .....	۵
دلایل تشکیل گروه های غیررسمی .....	۵
تاثیر گروه های غیررسمی بر سازمان .....	۶
واکنش مدیران در برابر گروه غیررسمی .....	۷
عوامل موثر بر عملکرد گروه ها .....	۸
تفاوت تیم و گروه .....	۱۰
تاریخچه تیم .....	۱۰
مفهوم تیم و فرایند آن .....	۱۱
مطالعات جدید درباره کار تیمی .....	۱۳
اهداف خاص تیم سازی .....	۱۴
انواع تیم .....	۱۵
ایجاد و تکامل تیم .....	۲۱
هنجارهای تیم .....	۲۴
نقش های تیم .....	۲۴
انسجام تیمی .....	۲۵
عوامل موثر بر انسجام تیمی .....	۲۵
نتایج انسجام تیم بر سازمان .....	۲۷
وقت تلف کردن در تیم .....	۲۸
اقدامات لازم جهت کاهش وقت تلف کردن در تیم .....	۲۹
کارکردهای یک تیم .....	۲۹
تیم سازی و توانمندی .....	۳۰
ویژگی های فردی موثر برای تیم .....	۳۱
تصمیم گیری گروهی .....	۳۳
تفاوت سازمان های سنتی با سازمان های تیم محور .....	۳۶
رهبری و مدیریت .....	۳۷
رهبری و کار تیمی .....	۳۸
خلاصه فصل .....	۴۱
منابع .....	۴۲



## مقدمه

امروزه یکی از معیارهایی که در سازمان ها در جهت سبقت گرفتن از رقبای خود مدنظر است از یک طرف توجه به مدیریت منابع انسانی و به ویژه توانمندسازی کارکنان و اعضا در سازمان ها، از طرف دیگر فرهنگ گروهی و تیمی کار کردن است. امروزه بسیاری از سازمان ها برای انعطاف پذیری لازم و تطبیق خود با محیط به گروه های توانمند نیازمندند. در کشورهای توسعه نیافته، افراد علاقه ای به فعالیت های گروهی ندارند و همین امر سبب گردیده که علاوه بر صرف انرژی بیشتر، کارها با کیفیت پایین تر و هزینه بالاتری انجام پذیرد. اصولاً برای رسیدن به یک جامعه کارآفرین، رشد فعالیت های تیمی ضروری است و بدون چنین ویژگی، کارآفرینی در جامعه فراگیر نخواهد شد. تیم های کاری، بخش ضروری از جامعه و سازمان های امروزی محسوب می شوند. اصولاً کار تیمی برای سازمان ها وفاداری، نوآوری، انعطاف پذیری و کارایی را به ارمغان می آورد. تأثیرات کار تیمی هم در سطح سازمانی، هم در سطح گروهی و هم در سطح فردی مشهود است. از جمله این تأثیرات، تضمین کیفیت، تسریع امور، نوآوری، رفتار کارآمدتر، گسترش ظرفیت های کاری، توسعه شخصیت، توسعه حساسیت اجتماعی و ... می باشد.

کار تیمی بسته ای منسجم و یکپارچه مشتمل بر اجزاء و عناصر ساختاری، رفتاری و فرهنگی است؛ ترویج کار تیمی در سطح ملی و یا سازمانی مستلزم طراحی نظام کار تیمی و تعبیه اعمال و سیستم های نگهدارنده و پشتیبانی کننده آن می باشد. برای توسعه کار تیمی بایستی عناصری همچون تصمیم گیری جمعی، گردش شغلی، ترتیبات منعطف شغلی، وابستگی عاطفی کارکنان، ارزیابی تیمی، سیاست های پاداش مبتنی بر تیم، آموزش های کار تیمی، فرهنگ و جو سازمانی حامی کار تیمی در سازمان تعبیه و جاری گردد. برای نمونه، تشکیل تیم های کاری و درخواست از افراد برای همکاری به عنوان اعضای تیم، سازمان ها را به سمت رشد و ترقی هر چه بیشتر هدایت می کند. همچنین طبق تحلیل های متعدد به عمل آمده کار تیمی در مشاغل بهداشتی درمانی فرایندی پویا بوده که شامل دو یا چند عضو حرفه ای با داشتن مهارت ها، تقسیم اهداف سلامتی مشترک و تمرین فعالیت های هماهنگ جسمی و ذهنی در راستای بررسی، برنامه ریزی یا ارزشیابی مراقبت از مددجویان است. این امر با مشارکت بینابینی افراد، ارتباط باز و تصمیم گیری های مشترک میسر خواهد شد که در نهایت به پیامدهای ارزش افزوده جهت بیماران و سازمان می انجامد.





## تعریف گروه و انواع آن



گروه عبارت است از: دو یا چند نفر که با هم در انجام دادن وظایف در تعامل هستند، به یکدیگر وابسته‌اند و برای تأمین هدف‌های خاصی گرد هم آمده‌اند، گروه‌ها را معمولاً به دو دسته تقسیم می‌کنند: گروه‌های رسمی و گروه‌های غیررسمی، البته تقسیم‌بندی‌های دیگری وجود دارد که اهمیت چندانی ندارد.

**گروه‌های رسمی**<sup>۱</sup> به وسیله‌ی ساختار سازمانی، اهداف یا وظایف سازمانی مشخص می‌گردند. لذا تمام گروه‌های کاری یا تخصصی از این نوع هستند: وظایف و اختیارات و همچنین رفتار آن‌ها به وسیله‌ی مدیریت سازمان مشخص می‌گردد.

**گروه‌های غیررسمی**<sup>۲</sup> گروه‌هایی هستند که در گروه‌ها و سازمان رسمی شکل می‌گیرند، هیچ نوع ساختاری ندارند و به صورت طبیعی در محیط‌های کاری تشکیل می‌گردند. این گروه‌ها نتیجه‌ی فرایند گردآوری افراد به دور هم در یک گروه رسمی و توسعه روابط خودجوش می‌باشد. این روابط خودجوش و توسعه‌ی حالات عاطفی، موجب ایجاد تحرکات فزاینده و گوناگون و توسعه‌ی هنجارها و رسوم انجام دادن کار می‌شود، در نهایت یک گروه غیررسمی شکل می‌گیرد. بسیاری از تحرکات این گروه‌ها ارتباطی با شرح وظایف آن‌ها ندارد. در این زمینه می‌توان به انجام دادن وظایف یکدیگر، مبارزه و مخالف گروهی، مقاومت در برابر تغییرات و سایر حرکات گروهی اشاره کرد.

<sup>۱</sup> group  
<sup>۲</sup> formal group  
<sup>۳</sup> informal group



## دلایل تشکیل گروه‌های غیررسمی

برای تشکیل تمام گروه‌های غیررسمی علت مشخصی نمی‌توان ذکر کرد، زیرا گروه‌ها منافع متعددی برای اعضای آن دارند، اما به طور کلی مهمترین دلایل تشکیل دهنده گروه‌های غیررسمی به شرح زیر هستند:

۱- **دلایل امنیتی:** اشخاص وقتی در گروه قرار می‌گیرند احساس امنیت و قدرت می‌کنند، زیرا گروه از اعضای خود حمایت می‌کند. اگر مدیریت سازمانی جوی را به وجود آورد که اعضای آن احساس ناامنی کنند، احتمالاً در این شرایط کارکنان به گروه‌ها می‌پیوندند بر اثر ایجاد روابط متقابل به صورت جزئی از گروه در می‌آیند.

۲- **تأمین نیازهای اجتماعی و احترام:** میل به پذیرفته شدن و نیاز به داشتن روابط با دیگران و مورد احترام واقع شدن از نیازهای همه افراد است. در گروه‌ها شرایطی فراهم است که نیازهای مذکور برای برخی از افراد تأمین می‌شود. افراد در گروه‌ها هویت پیدا می‌کنند، به طوری که موقعیت اجتماعی ایجاد شده برای افراد گروه در اهمیت و اولویت اول قرار دارد و خود کار در درجه دوم اهمیت است. همچنین اعضای گروه با نفوذی که بر دیگران خواهند داشت می‌توانند قدرت کسب کنند و مورد احترام دیگران واقع شوند.

۳- **کمک برای دستیابی به اهداف:** گاهی تحقق هدف مورد نظر به صورت انفرادی امکان‌پذیر نیست و در این صورت به تشکیل گروه می‌پردازند. این اهداف ممکن است ایجاد تغییر، جابه‌جایی مدیریت، کنترل تغییرات، حفظ ارزش‌ها و مانند آن باشد.



گردهمایی‌های غیررسمی را چندین بار در سال برگزار کنید. این مهم شامل همه افراد خواهد بود زیرا می‌توانند نوع فعالیتی که می‌خواهند بخشی از آن باشند را انتخاب کنند.

۴- **کسب اطلاعات و رشد افراد:** جریان اطلاعات در گروه‌ها سریع است و افراد آن به سرعت در جریان اخبار و اطلاعات سازمان قرار می‌گیرند. همچنین افراد با ارائه اطلاعات علمی و کسب بازخورد می‌توانند یکدیگر را حمایت کنند و موجبات رشد و توسعه اعضای گروه را فراهم کنند.



## تأثیر گروه‌های غیررسمی بر سازمان

در گذشته مدیران اعتقاد داشتند که گروه‌های غیررسمی برای سازمان زیان‌آور هستند و این گروه‌ها را مانعی برای رسیدن به اهداف سازمان می‌پنداشتند. در اغلب موارد این نظر درست نیست، زیرا گروه غیررسمی اگر مورد توجه قرار گیرد می‌تواند به سازمان در مدیریت کمک کند. در بسیاری موارد، رفتارها و استانداردهای گروه، گویای کیفیت و بازده زیاد است و یا به دنبال توسعه ارزش‌ها در سازمان می‌باشد. اگر مدیران به نظرات آن‌ها گوش دهند و آن‌ها را در تصمیم‌گیری دخالت دهند، مشکلات انگیزشی و نظارت در سازمان کاهش می‌یابد و حتی گروه‌ها می‌توانند مدیران را در انجام دادن وظایف مدیریتی خود یاری رسانند.

### شایعات منفی

اگر مدیران توجه لازم به گروه‌های غیررسمی نداشته باشند، یکی از اقداماتی که شکل می‌گیرد شایعات منفی است. اگر چه شایعه گاهی نقش محرکی در سازمان ایفا می‌کند، اما گاهی نیز عاملی مخرب خواهد بود. شایعات گویای مسائلی غیر واقعی و احساساتی به جای عقلانی است و در بعضی موارد پنهان از دید اعضا و سطوح بالای مدیریت جریان می‌یابد. این شایعات در جهت تحقق منافع بعضی افراد خواهد بود. البته شایعات در جایی خود را نشان می‌دهد که ارتباطات رسمی بین افراد ضعیف باشد. اگر اطلاعات به گونه‌ای سریع و دقیق انتقال پیدا کند، اثر شایعات منفی، به حداقل می‌رسد. همچنین اگر گروه‌ها از سوی سازمان در جریان تغییرات قرار نگیرند، احتمالاً در برابر آن‌ها مقاومت می‌کنند. هر گونه تغییری که امنیت آن‌ها را تهدید کند، مورد مخالف گروه‌ها قرار می‌گیرد. لذا گروه‌های غیررسمی به آسانی می‌توانند در برابر تغییرات مقاومت کنند.



## واکنش مدیران در برابر گروه غیررسمی

مدیران منابع انسانی نیاز دارند تا کاملاً به سازماندهی کارهای گروهی آشنا باشند و آنها را مدیریت نمایند. به عبارتی یکی از حیثه های مدیریت در سازمان ها، مدیریت تیم های کاری است. به طور مثال آموزش مدیران در بالین تغییرات عملکردی بیشتری را در حرفه های پزشکی داشته است که به نظر می رسد به علت ماهیت عملکرد تیمی در این حرفه ها نسبت به عملکردهای فردگرایانه بوده است. اگر مدیران در تصمیم گیری ها افراد و گروه های مختلف را مشارکت دهند و از طریق جلسات مستمر نظر آنها را در مورد اقدامات سازمانی جویا شوند و همچنین جوی که بیانگر ناامنی باشد توسعه پیدا نکند، گروه های غیررسمی شکل نمی گیرد. لذا ایجاد گروه های غیررسمی در سازمان گاهی نتیجه ضعف عملکرد مدیران است، اما اگر گروه ها در سازمان ایجاد شده باشد، مدیران نباید در جهت از بین بردن گروه های غیررسمی اقدام کنند. زیرا نه تنها گروه غیررسمی از بین نمی رود، بلکه باعث می شود که بین گروه غیررسمی و سازمان برخورد دائم ایجاد شود. خطامشی صحیح پیگیری یک سیاست گفت و گو و مباحثه به منظور توسعه تفاهم و همکاری از طرف مدیر خواهد بود. مدیر باید شرایطی فراهم کند که گروه های غیررسمی بتوانند در کنار مدیریت و گروه های رسمی به فعالیت مؤثر بپردازند؛ لذا مدیران باید روابط خوبی با آنها داشته باشند، آنها را در تصمیمات دخالت دهند، برای آنها احترام قائل شوند و هیچ وقت در صدد تهدید و صدمه زدن به آنها نباشند. در صورت نیاز و شرایط خاص می توانند به جابه جایی اعضای گروه در سازمان و بین واحدها بپردازند.







## عوامل موثر بر عملکرد گروه ها

در این بخش گروه‌های کاری که ساختاری منظم دارند و بخشی از یک سیستم بزرگ‌تر سازمانی هستند، مورد توجه است. عملکرد آن‌ها به چند عامل بستگی دارد که به توضیح مختصر آن‌ها پرداخته می‌شود:

**۱- رهبری گروه:** هر گروه کاری یک رهبر رسمی دارد مانند مدیر دایره، سرپرست، سرکارگر، رئیس گروه تخصصی. رهبران گروه‌ها یکی از مهم‌ترین عوامل در تقویت یا تضعیف روحیه اعضای گروه هستند. رهبران گروه‌ها باید به هدایت و حمایت اعضای گروه بپردازند. همچنین علاوه بر قدرت مقام که سازمان تفویض می‌کند، دارای قدرت شخصی باشند و مورد احترام و اعتماد اعضای گروه قرار گیرند. در مورد شیوه مؤثر مدیریت در گروه‌ها، مدیریت مشارکتی به مراتب مؤثرتر از شیوه‌های دیگر مدیریتی است.

**۲- اندازه گروه:** اندازه گروه بر رفتار کل گروه اثر می‌گذارد. اندازه مؤثر گروه بستگی به چند متغیر دارد. برای مثال شواهد نشان می‌دهد که برای انجام دادن کارهای تخصصی گروه‌های کوچک‌تر بهتر از گروه‌های بزرگ‌تر عمل می‌کند. هر چه گروه بزرگ‌تر باشد، درجه انسجام گروه و توافق بین اعضای گروه کمتر می‌شود و همچنین بعضی از اعضای گروه ممکن است به اندازه توان‌شان فعالیت نکنند.

در نتیجه هر چه تعداد اعضا بیشتر شود ممکن است عملکرد کل گروه افزایش نیابد. برای کارهای تخصصی گروه‌های پنج تا هفت نفره کارایی بیشتری داشته‌اند، اما اگر گروه‌ها بزرگ‌تر از این تعداد شوند، مسائل تقسیم گروه، تفویض اختیار و عدم مشارکت در تصمیم‌گیری پیش می‌آید که در کل ممکن است در کارایی گروه تأثیر منفی بگذارد.

**۳- ترکیب گروه:** تحقق اهداف گروه به انواع مهارت‌ها و تخصص و دانش متناسب نیاز دارد. لذا ترکیب گروه باید به نوعی باشد که دارای معرفت و آگاهی‌های مورد نیاز باشد. یک گروه توانمند از افراد توانمند تشکیل می‌شود. لذا باید توانمندی‌های مورد نیاز گروه در وجود اعضای آن باشد و انتخاب اعضا باید بر این اساس باشد.

**۴- هنجارهای رفتاری:** استانداردهایی را که یک گروه کاری به منظور ارزیابی رفتار اعضایش به کار می‌برد، هنجارهای رفتاری می‌گویند.

° group composition  
¹ norms of behavior





این هنجارها به افراد می‌گویند که در شرایط مشخص چه باید (یا نباید) انجام دهند. نوع هنجارها مشخص می‌کند که چه انتظاری در شرایط مختلف از افراد می‌رود. این هنجارها ممکن است مکتوب یا غیرمکتوب باشد. هر چه افراد از هنجارها شناخت بیشتری پیدا کنند، روی رفتار آنها تأثیر بیشتری دارد. هنجارهای مربوط به عملکرد، مهم‌ترین هنجارها از نظر سازمان و گروه به شمار می‌آیند. بعضی از آنها به صورت غیر رسمی هستند. نوع رفتار با مشتری و مدیران و همکاران در گروه‌ها تحت تأثیر هنجارهاست. تحقیقات هاثورن نشان داد که افراد گروه، بیشتر از استانداردهای گروه تبعیت می‌کنند و کمتر به صورت انفرادی میزان عملکرد خود را افزایش می‌دهند. در مورد میزان کار هر چقدر گروه به اعضای خود دیکته می‌کرد، آنها کار می‌کردند. عوامل ظاهری مثل لباس مناسب و تعیین زمان کار معمولاً از طریق استانداردهای گروهی تعیین می‌شوند. معمولاً اگر کسی از هنجارهای گروه تبعیت نکند به نوعی از گروه طرد می‌شود. در گروه‌هایی که هنجارها با استانداردهای عملکرد سازمان همخوانی دارد، گروه‌ها از نظر سازمان عملکرد بهتری داشته‌اند.

**۵- نظام ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش:** نظام ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش سازمان یکی از عوامل محسوس مؤثر بر عملکرد گروه‌هاست. اگر سیستم ارزیابی و پاداش‌دهی فردگرا باشد، معمولاً تأثیر منفی روی فرایندهای گروهی دارد، اما اگر بر عملکرد گروهی تأکید کند و گروه در این سیستم مورد توجه باشد، فعالیت‌های گروهی با مشارکت و همکاری بیشتری توسعه پیدا می‌کند.

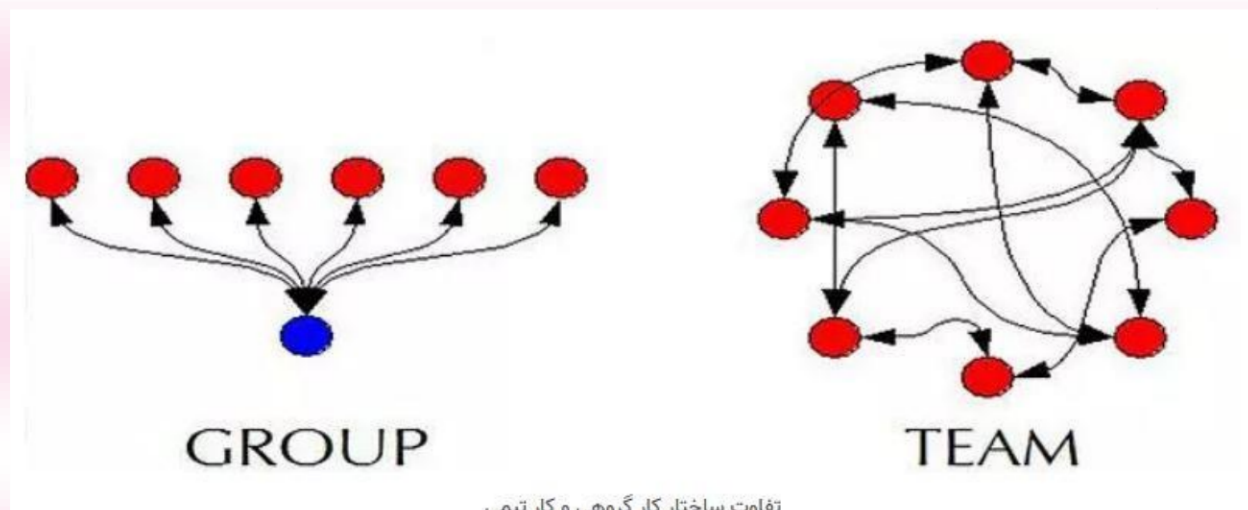
**۶- فرهنگ سازمانی:** فرایندهایی مثل تعاون، همکاری، مشارکت، اعتماد بین افراد از عوامل فرهنگی هر جامعه تلقی می‌شود. فرهنگ سازمانی بر تمام پدیده‌های سازمانی تأثیر دارد. فرهنگ اسلامی بر اساس آیات قرآن، احادیث و سنت ائمه اطهار (ع) بر شور و شوق، همکاری و تعاون بسیار تأکید دارد. همچنین برای تصمیمات گروهی اهمیت بیشتری قائل است. توجه به رشد و توسعه این فرهنگ می‌تواند در عملکرد گروهی تأثیر داشته باشد، لذا به مقوله‌ی فعالیت‌های گروهی باید به عنوان یک فرهنگ نگریست و مؤلفه‌های مؤثر در آن را از طریق نهادهای فرهنگ‌ساز و تعلیم و تربیت آموخت.

**۷- انسجام گروهی:** از انسجام یعنی افراد یک گروه مجذوب یکدیگر هستند و تمایل دارند که عضویت خودشان را در تیم حفظ کنند و همچنین بین اهداف فردی و اهداف گروهی درجه همخوانی بالایی وجود دارد. انسجام بر روی رضایت شغلی اعضا و همچنین عملکرد گروه تأثیر دارد. میزان جابه‌جایی و غیبت در این گروه‌ها پایین است. مدیریت این گروه‌ها



بهتر از گروه‌هایی است که انسجام کمتری دارند. این مهم ناشی از روابط خوب بین اعضا و وجود انگیزش قوی برای حفظ عضویت خودشان است.

## تفاوت تیم و گروه



۱. از لحاظ عملکرد، تیم مشارکت فردی و نتایج گروهی دارد ولی گروه مشارکت فردی.
۲. در تیم پاسخگویی به نتایج، متکی است به نتایج متقابل ولی در گروه متکی است به نتایج فردی.
۳. در تیم اعضا به اهداف مشترک و تعهد به آن علاقه‌مند هستند ولی در گروه فقط هدف مشترک دارند و به آن تعهدی ندارند.
۴. در تیم پذیرای تغییراتی هستند که خود وضع کرده اند ولی در گروه تابع تقاضای مدیرند.





## تاریخچه تیم

تا اواخر سال ۱۹۷۰ براساس تقسیم کار فعالیت‌های مختلف به طور تفکیک شده، انجام می شد ولی کم کم بین فاصله سالهای ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰ فعالیت های مختلف در قالب مشاغل در هم ادغام و مشاغل جامع ایجاد شد و پس از آن از اواخر ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ اوج شکل گیری تیم های کاری عملیاتی در سطوح مختلف سازمان بود. از دهه ۱۹۹۰ به بعد تقریباً ۷۸٪ کار

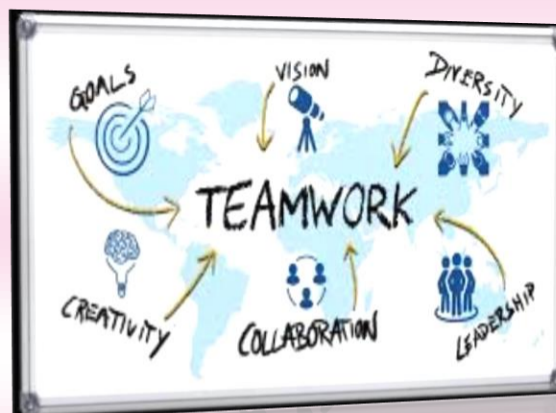


سازمان ها بر اساس کار تیمی انجام می شد. در دو دهه اخیر سازمان ها به طور معناداری تغییر کرده اند و برای بقا در بازارهای جهانی رقابت می کنند که یکی از قابل توجه ترین این تغییرات، تغییر از کار به صورت انفرادی به سمت کارهای تیمی است.

ریشه های این علم نسبتاً جوان (پویایی گروه) در جامعه شناسی و روانشناسی است. اولین بار لوین بنیان گذار جنبش مطالعه علمی گروه ها از اصطلاح پویایی برای توصیف فرآیندهای پیچیده اجتماعی درون گروهی استفاده کرد. پویایی گروه عبارتست از رشته ای تحقیقاتی که هدف آن پیشبرد دانش انسان در مورد گروه ها، قوانین تکوین و تحول آنها و روابط متقابل گروه ها با افراد و دیگر گروه هاست.



## مفهوم تیم و فرایندهای آن



به عقیده نلسون تیم<sup>۱</sup> به تعدادی از افراد دارای مهارت‌های مکمل و متعهد به اهداف مشترک و دارای مسئولیت‌های مشترک در جهت تحقق اهداف گویند. تیم کاری هم‌افزایی مثبتی از طریق تلاش هماهنگ ایجاد می‌کند و این تلاش‌های تیمی باعث بهبود عملکرد می‌شود. در گروه‌های سازمانی بر رهبری فردی، مسئولیت فردی و نتایج کاری فردی تأکید می‌شود. در حالی که در تیم‌ها بر رهبری مشترک، مسئولیت طرفین و نتایج کاری جمعی تأکید می‌شود. تمام تیم‌ها با این او صاف گروه هستند. زیرا شامل افرادی می‌شوند که روابط انسانی بین یکدیگر داشته و هدف و ساختار گروهی دارند. حتی در بعضی کتاب‌ها این دو واژه به جای یکدیگر به کار می‌روند، اما امروزه فرایندهای مربوط به بیشتر در قالب مفهوم تیم آورده می‌شود، یا به مدیران توصیه می‌شود که به توسعه گروه‌هایی بپردازند که ویژگی‌های یک تیم را داشته باشند.

رهبران تیم‌ها در طول دوران کار با اعضای تیم، اصولی را تعیین و لحن خاصی را حفظ می‌کنند. خواه این فرآیند فعالیتی برای تشکیل تیم باشد یا «جلسه‌ای برای هم‌اندیشی»، آنها باید از طریق روش‌هایی، لحن خود را در طول فرآیند تشکیل تیم حفظ کنند. اغلب صرف اینکه به تیمتان نشان دهید برایشان ارزش قائلید که زمان کافی برای کار روی مهارت تیمی را به آنها می‌دهید، به خودی خود انگیزه بزرگی است. می‌توان تمام فعالیت‌های تیمی، حتی فعالیت‌های جدی که برای دستیابی به نتایجی خاص طراحی شده‌اند، را به گونه‌ای شاد انجام داد.

بررسی نگرش متخصصان رشته‌های مختلف نسبت به فرآیند کار تیمی در مطالعات بسیاری مورد بررسی قرار گرفته است. به عنوان مثال در مطالعه‌ای در خصوص نگرش تیم توانبخشی ۶۲٪ از مشارکت‌کنندگان آموزش فرآیند کار گروهی را در خلال تحصیلات دانشگاهی دانشجویان این رشته‌ها ضروری دانستند. بیش از نیمی از دستیاران پزشکی، پرستاران و دیگر پیراپزشکان مشارکت‌کننده در پژوهشی اعتقاد داشتند کارها در بیمارستان به صورت تیمی انجام می‌شود و در حین انجام

<sup>۱</sup> team





این کارهای تیمی تبادل دانش و اطلاعات صورت می گیرد. یک مرور سیستماتیک در زمینه مداخله آموزش کار گروهی بر دانشجویان می تواند نقش مهمی در کاهش اشتباهات طبی در پی داشته باشد.

هدف از تیم سازی، ایجاد تیمی قابل اعتماد و منسجم است که اعضای آن حامی یکدیگر بوده، انتظارات زیادی برای انجام کار داشته و درعین حال برای تفاوت های فردی از منظر ارزش ها، سبک رفتاری و مهارت ها احترام قائل باشند. تیم سازی موفق باید استعداد فردی و قوت های منحصر به فرد اعضا را پرورش دهد به جای آنکه بخواهد تطابق و هم شکلی را برای غلبه بر تفاوت های فردی به وجود آورد.

رهبری و کار تیمی باید به وسیله مهارت هایی انجام شوند. تعادل بین مهارت های رهبری و مهارت های تیمی از آن جهت اهمیت دارد که هر دو پشت سر هم اجرا شوند و با هم زیستی و الهام بخشی یکدیگر، سازمان را به موفقیت رهنمون کنند. اکثر رهبران تیمی باید از آموزش و توسعه در جهت بهبود دانش و مهارت های ویژه بهره مند شوند.

از دیدگاه شومیکر و همکاران، رهبری شش مهارت عمده دارد که عبارت اند از:

■ **مهارت پیش بینی:** این مهارت باعث می شود رهبران به طور مداوم هوشیار باشند و توانایی پیش بینی خود را با کنترل محیط برای ایجاد تغییر توسعه دهند.

■ **ایجاد چالش:** رهبران وضعیت موجود را مورد پرسش قرار می دهند. آنها نظریات گوناگون را تشویق می کنند.

■ **توانایی تفسیر اطلاعات**

■ **اتخاذ تصمیم**

■ **منظم کردن:** رهبران باید خود را با زمینه های مشترک و برنامه های متفاوت ذی نفعان انطباق دهند.

■ **یادگیری:** رهبران کانون و مرکز یادگیری سازمان اند. آنها فرهنگ تحقیق و پژوهش را توسعه می دهند.





یکی از روش هایی که سازمان ها برای بهبود عملکردهای مرتبط با وظایف پیچیده و پویا انجام می دهند، به کارگیری تیمهاست. انجام دادن کارهای ساختارمند حول تیم ها به واقعیت زندگی سازمانی تبدیل شده است. لذا اکثر سازمان ها (نه همه) فعالیت ها را به طور تیمی و در قالب تیم های کاری انجام می دهند. تیم ها چهار مزیت مهم دارند که عبارت است از:

- خاصیت هم افزایی
- افزایش مهارت و دانش افراد
- انعطاف پذیری در نگرش ها و ظرفیت انجام دادن کار
- افزایش تعهد

### 📖 مطالعات جدید درباره کار تیمی

مطالعات نوین نشان می دهد حوزه کار تیمی که در سازمان ها به وجود آمده است، ریشه در باورها دارد و کارکنان تغییراتی را که به یک سیستم سازمانی مدرن رهنمون می شود را می پذیرند. به نظر می رسد سازمان هایی که به تغییرات پاسخ گو هستند، رضایت بیشتری را به دست می آورند؛ اگر چه ممکن است این موضوع به ذهن متبادر شود که مدیران باید ارزشها و باورهایی برای کارکنان خود وجود بیاورند تا با ایجاد جرات مواجه با چالش های نوین، کارکنان را قادر سازد که نقش خود در پیشرفت سازمان را متعهدانه تر ایفا کنند. فرهنگ سازمانی، از دیگر موارد مهم و قابل توجهی است که آثار عمده ای بر عملکرد سازمان و کارکنان دارد.

### دشمن کار تیمی:



- ✚ بی اعتمادی
- ✚ ترس از برخورد
- ✚ نبود تعهد
- ✚ پرهیز از مسئولیت پذیری
- ✚ بی توجهی به نتایج کار



## اصول کار تیمی:

- سازگار و انعطاف پذیر
- هم دست و هم داستان
- تعهد پذیر
- برقراری ارتباط
- لازم و با کفایت
- قابل اعتماد
- با انضباط
- مشتاق
- دارای قصد و هدف
- احساس رسالت
- آماده
- هم جوشی با یاران تیم
- در پی ارتقا خویشند
- از خود گذشته
- مشکل گشا

وقتی اعضا در محل کار با روحیه ای که آنها را قادر می سازد تا به یک هدف جمعی برسند، با هم کار می کنند؛ تیم معمولاً عملکرد بالاتری دارند و حجم کار را برای همه اعضای تیم کاهش داده و به آن ها این توانایی را می دهد تا وظایف و ایده های خود را به اشتراک گذارند. کار کردن تحت عنوان یک تیم، بخشی از زندگی همه است. کار تیمی حجم کار و میزان دوباره کاری را کاهش می دهد و در مقایسه با تلاش های جداگانه نتایج بهتری خواهد داشت.



## اهداف خاص تیم سازی

۱. شناخت هر یک از اعضا از نظر تفاوت سبک با سایرین و چگونگی برقراری اثربخش ترین تعامل با یکدیگر
۲. افزایش ارتباطات اثربخش تر میان اعضا
۳. حمایت بیشتر اعضای تیم از طریق افزایش آگاهی و پذیرش نیاز به سهیم شدن همه اعضا
۴. شناخت بهتر مقصد تیم در کارکرد کل سازمان
۵. شناخت بهتر فراگردهای تیمی
۶. یافتن راه های اثربخش تر حل مسائل تیمی
۷. ایجاد توان به کارگیری تعارض به طرق مثبت و خلاق برای ارتقای تغییرات مثبت
۸. همکاری مبتنی بر اعتماد بیشتر میان اعضا به جای رقابت
۹. افزایش توان تیم برای کار بهتر با سایر تیم ها در سازمان از طریق افزایش شناخت و القای محدودیت ها و اولویت های کاری خود
۱۰. ایجاد حس وحدت و به هم وابستگی میان اعضا از طریق آگاهی از چگونگی جبران ضعف های فردی یکی توسط قوت های دیگری
۱۱. شناخت بهتر نقش های مورد نیاز تیم و چگونگی انطباق افراد دارای ترجیحات متفاوت با نقشهای گوناگون





## انواع تیم

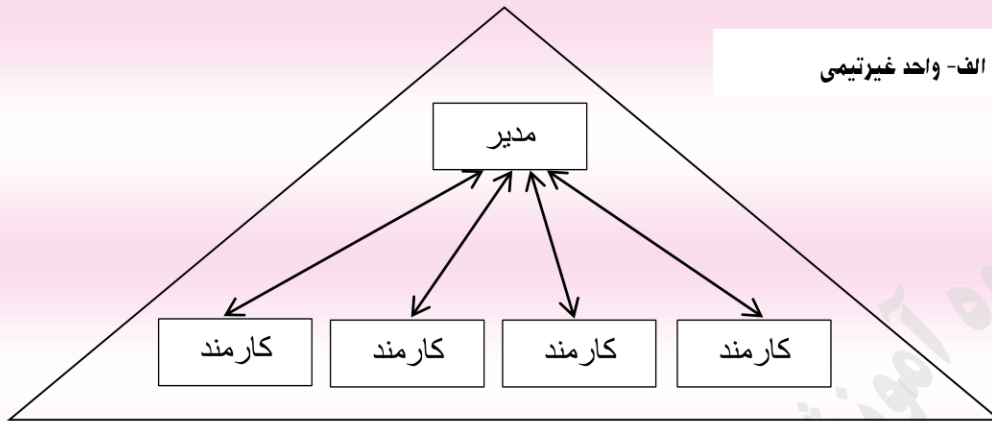
سازمان ها به شکل های مختلف به تشکیل گروه و یا تیم می پردازند. بعضی از سازمان ها به ایجاد تیم های تخصصی اهمیت بیشتری می دهند و در مورد هر کار تخصصی تیم توانمندی را تشکیل می دهند. در بعضی از سازمان ها نیز واحدها به صورت غیرتیمی هستند. جایی که کارکنان به تنهایی کار می کنند و فقط به سرپرست بلافاصل خود گزارش می دهند، اما وقتی که کارکنان در انجام دادن کارها با یکدیگر تعامل دارند و فعالیت های کاری را با یکدیگر هماهنگ می کنند و اطلاعات بین آنها گسترش می یابد، به نوعی تبدیل به یک تیم می شوند.

در نهایت بعضی سازمان ها به توسعه تیم های خودمدیریتی می پردازند که در آنها ساختار سازمانی، تخت است، درجهی رسمیت پایین است، تیم های تخصصی مسئولیت هر بخش از فعالیت های سازمانی را به عهده دارند و اختیارات لازم به آنها تفویض می شود، نسبتاً در روش های کاری خودمختار هستند و کمتر به سرپرستی مستقیم نیاز دارند. افراد در این تیمها دارای مهارت های گوناگون، تجارب و دانش مکمل هستند. نمودار سازمانی تیمها در شکل (۱) نشان داده شده است.

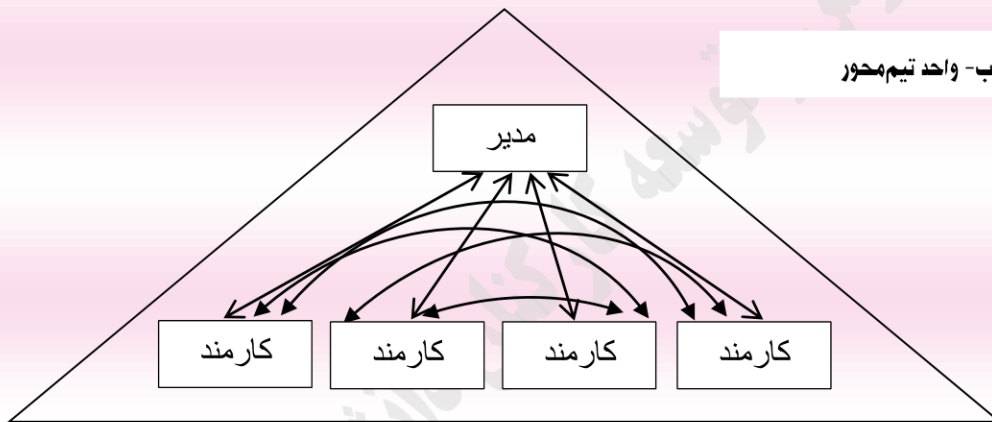
دوایر کیفیت یک مثال خوب از این نوع تیمها هستند. این دوایر تیم های کوچکی از کارکنان هستند که برای ساعت کمی در طول هفته به منظور شناسایی مسائل کیفیت و بهره‌وری، ارائه راه حل ها برای مدیریت دور هم جمع می شوند. همچنین تمام پروژه های کاری موقتی می تواند توسط تیم های تخصصی تعریف و اجرا شود. افراد یک تیم ممکن است از اعضای یک واحد سازمانی یا از بین افراد چند واحد سازمانی تشکیل شده باشد. امروزه شبکه های کامپیوتری و تکنولوژی های الکترونیکی شرایطی را فراهم کرده است که اعضای یک تیم می توانند از سازمان های مختلف باشند و از راه دور با یکدیگر به راحتی ارتباط برقرار کنند. در این صورت یک تیم مجازی تشکیل می شود. این تیمها به صورت موقتی جهت انجام یک کار تخصصی ایجاد می شود



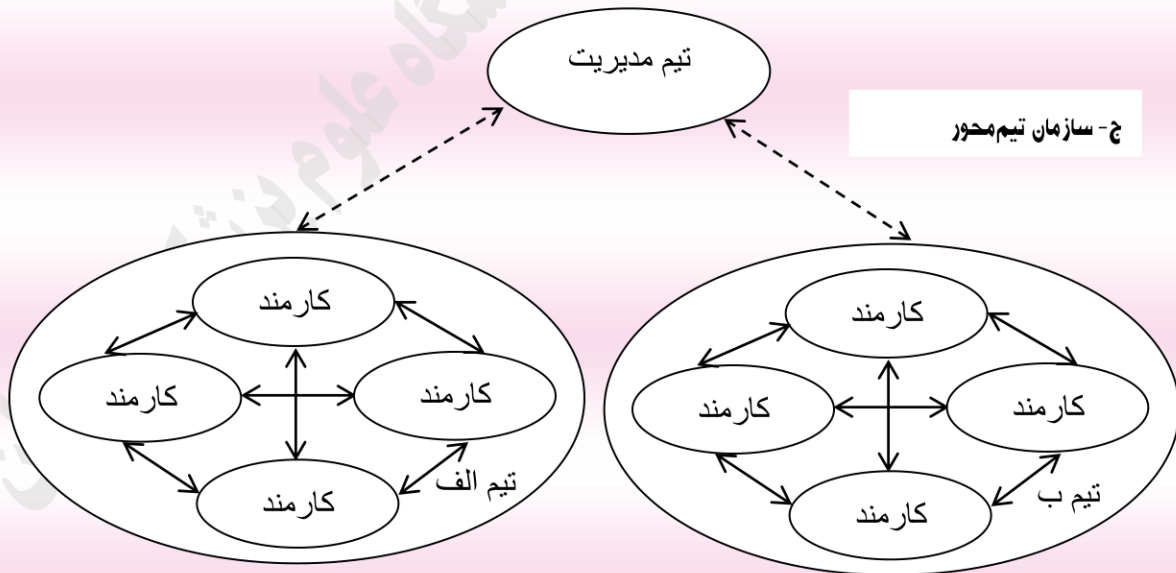
الف- واحد غیر تیمی



ب- واحد تیم محور



ج- سازمان تیم محور



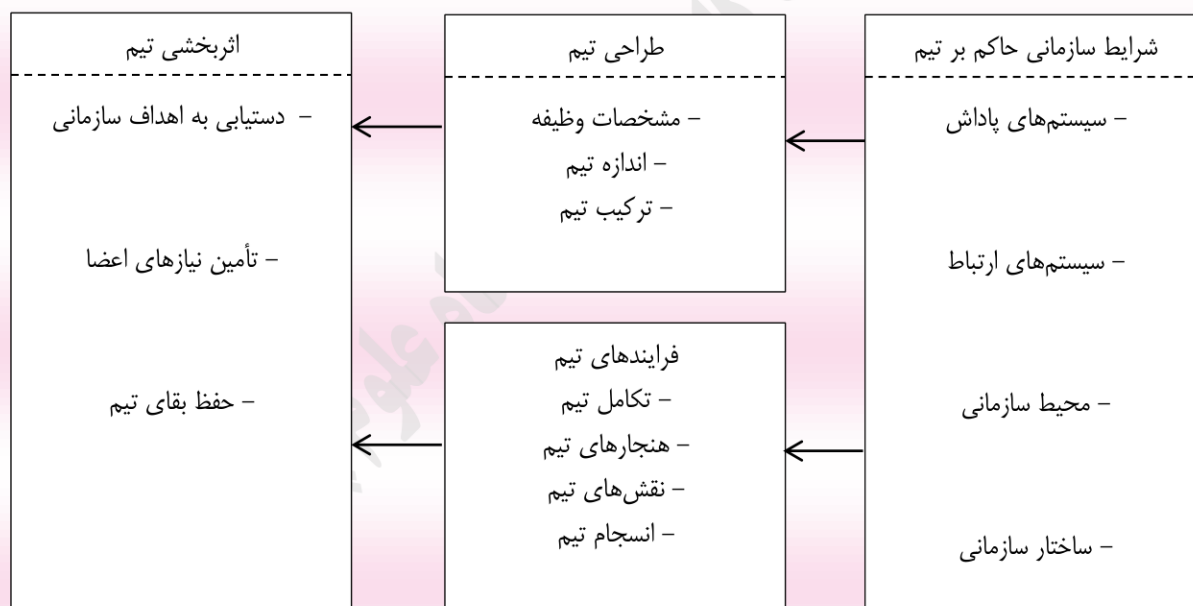
شکل ۱- نمودار سازمانی تیم ها





## ۱. اثربخشی تیم<sup>۱</sup>

بعضی تیم‌ها اثربخشی بیشتری نسبت به تیم‌های دیگر دارند. برای مثال، بعضی تیم‌ها سازمان خود را به خوبی در انجام دادن مأموریتشان یاری می‌کنند، اما بعضی تیم‌ها در مقابل تغییرات سازمانی می‌ایستند. همین طور رضایت شغلی بعضی افراد از اینکه در یک تیم عضویت دارند بیشتر است و در مورد بعضی دیگر کمتر است. به هر حال اثربخشی یک تیم برمی‌گردد به اینکه چقدر تیم بر سازمان و اعضای تیم و همچنین بقای تیم اثر می‌گذارد، لذا بعضی تیم‌ها بیشتر در جهت اهداف سازمانی تلاش دارند، در حالی که بعضی‌ها در جهت رضایت و خشنودی اعضای خود تلاش می‌کنند. در این صورت توجه به نیازهای سطوح بالای افراد از اهمیت بالایی برخوردار می‌شود. نهایتاً بقای تیم نیز یک هدف شمرده می‌شود. به ویژه در شرایط بحرانی که سازمان دستخوش تغییرات می‌شود این هدف بسیار مهم جلوه می‌کند. با توجه به مطالب مذکور یک مدل اثربخشی تیم ارائه می‌شود.



شکل ۲- یک مدل برای اثربخشی تیم

<sup>۱</sup> team effectiveness



## ۲. شرایط سازمانی حاکم بر تیم

بحث اثربخشی تیم به طور منطقی با عوامل بافتی و ساختاری که بر روی طراحی، فرایندها و نتایج تیم اثر می‌گذارد، شروع می‌شود. عناصر محیطی، ساختاری و مدیریتی بسیاری بر اثربخشی تیم نفوذ دارد. مهم‌ترین این عوامل عبارتند از: سیستم‌های پاداش، ارتباطات، فضای فیزیکی، محیط سازمانی، ساختار و رهبری سازمانی.

■ **سیستم‌های پاداش:** سیستم‌های پاداش در این جهت باید با پویایی‌های تیم مربوط باشد. در سازمان‌های تیم‌محور و پویا سیستم‌های پاداش بر مبنای عملکرد تیم‌هاست. افراد بر اساس مشارکتشان در تیم پاداش دریافت می‌کنند و پاداش‌ها به گروه‌ها تعلق می‌گیرد.

■ **سیستم‌های ارتباطات:** اطلاعات باید به سرعت بین اعضای تیم جریان داشته باشد. اعضای تیم در جریان آخرین اطلاعات قرار گیرند و به راحتی بتوانند بازخورد عملکرد خود را دریافت کنند. این مهم به ویژه در مورد تیم‌های مجازی و تیم‌هایی که از نظر جغرافیایی در کنار هم نیستند بسیار مهم است، لذا سیستم ارتباطی پیشرفته و آسان برای برقراری ارتباط لازم است و می‌تواند در اثربخشی عملکرد تیم مؤثر باشد.

■ **محیط سازمانی:** در سازمان‌هایی که محیط رقابتی حاکم است، تیم‌ها انگیزه‌ی بیشتری برای تلاش و موفقیت دارند. از این جهت پیشنهاد می‌شود که برای موفقیت بیشتر تیم‌های مختلف برای پروژه‌ها تعریف و بین تیم‌ها رقابت ایجاد شود. در این صورت تیم‌ها برای به‌روز بودن به دنبال دانش روز و اثربخشی بیشتر خواهند بود.

■ **ساختار سازمانی:** ساختار سازمانی مناسب تیم، نباید لایه‌های سازمانی زیاد داشته باشد. همچنین آنها به آزادی عمل و اختیار بیشتری به منظور دستیابی به موفقیت نیاز دارند. این نوع ساختار تخت با حداقل درجه‌ی رسمیت و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری است.

■ **رهبری سازمانی:** مدیران ارشد سازمان باید در مورد تمام فرایندهای کاری و اقدامات تیم‌ها را حمایت کنند. برای مثال، در مورد ساختار مطلوب، امکانات، فضای فیزیکی مورد نیاز، سیستم ارتباط، سیستم پاداش و سایر عوامل مربوط آنها را حمایت کنند. بعضی مدیران اعتقاد دارند که تیم‌ها قدرت مدیریت را تضعیف می‌کنند، لذا بعضی مدیران تیم را حمایت نمی‌کنند. تیم‌ها



از این احساس رنج می‌برند. تیم در جایی رشد می‌کند که تلاش‌های جمعی مورد توجه مدیریت ارشد باشد و تمام ابزار و امکانات لازم در اختیار آنها قرار گیرد.

### ۳. طراحی تیم<sup>۱</sup>

طراحی تیم شبیه به طراحی یک سازمان است. چندین عنصر را باید در نظر گرفت و ترکیب اشتباه باعث ناکارآمدی تیم می‌شود. سه عنصر مهم در طراحی تیم باید مورد نظر قرار گیرد که عبارتند از: مشخصات وظیفه، اندازه تیم و ترکیب تیم. این عناصر مهم همان‌طور که مدل نشان می‌دهد بر روی فرایندهای تیم تأثیر می‌گذارد. برای مثال، مهارت‌ها و اختلاف‌های اعضای تیم بر انسجام اثر می‌گذارد.

■ **مشخصات وظیفه:** بعضی تحقیقات نشان می‌دهد که تیم‌ها هنگامی اثربخش‌ترند که وظایف آنها روشن و واضح باشد. زیرا اعضا ضوابط کاری‌شان را سریع‌تر یاد می‌گیرند. برعکس، اگر وظایف مبهم باشد زمان بیشتری باید اختصاص داد که نقش و مسئولیت‌ها روشن شود و درک یکسان از اهداف و روش‌های کاری حاصل شود. تیم‌ها نوعاً به مهارت‌های گوناگون و تجارب مختلف نیاز دارند. عنصر مهم دیگر در این ارتباط وابستگی بیشتر وظایف به یکدیگر است، به طوری که از یک منبع مشترک برای دریافت اطلاعات استفاده کنند. در این صورت اعضا باید تعامل زیادی برای انجام دادن وظایف با یکدیگر داشته باشند. در بسیاری موارد این مهم در تیم‌ها باعث هماهنگی و همکاری بیشتری می‌شود و افراد دوست دارند با هم کار کنند تا اینکه به طور جدا کار کنند. لذا شناخت وظایف و وابستگی وظایف می‌تواند در طراحی یک تیم مؤثر باشد. همچنین افراد دوست دارند که در کل کار درگیر شوند تا اینکه بر روی قسمتی از پروژه فعالیت کنند. حداقل باید در جریان تمام فرایندها و موفقیت‌های تیم قرار بگیرند.

■ **اندازه تیم:** در تیم‌های بزرگ اثربخشی کمتر از تیم‌های کوچک است. زیرا در تیم‌های بزرگ زمان بیشتری باید صرف ایجاد هماهنگی و حل‌وفصل تعارض شود. همچنین در تیم‌های بزرگ ممکن است زیرگروه ایجاد شود و امکان هماهنگی و تعامل مؤثر را کاهش دهد. تیم‌های پنج تا هفت نفره می‌تواند برای بسیاری از وظایف و فعالیت‌های گروهی مؤثر باشد.

---

<sup>۱</sup>team design



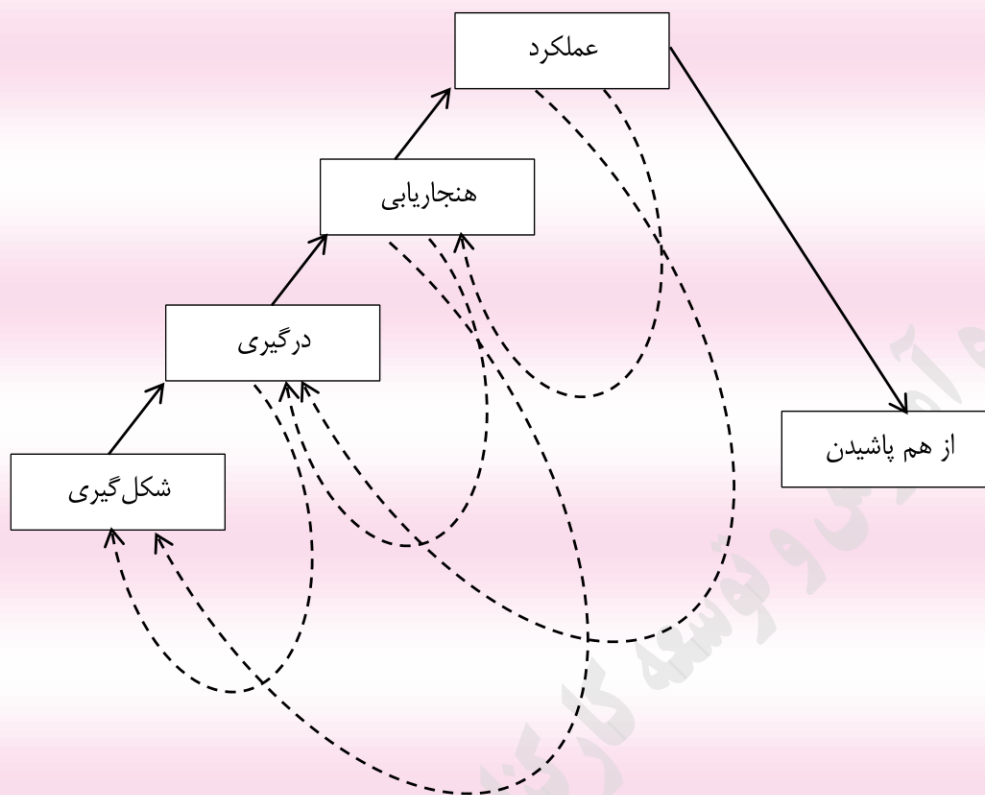
**ترکیب تیم:** اعضای یک تیم باید مهارت‌ها و دانش مورد نیاز را برای تحقق موفق اهداف تیم دارا باشند. هر عضو باید بعضی از مهارت‌های مورد نیاز را داشته باشد، لذا تیم باید مجموعه شایستگی‌های مورد نیاز را دارا باشند. یک تیم توانا از اعضای توانا حاصل می‌شود. در موفقیت یک تیم، ترکیب اعضا به همراه بهره‌مندی از مهارت و توانمندی‌های مورد نیاز بسیار مهم است. یک بعد مهم بحث ترکیب تیم، گوناگونی اعضای تیم است. هرچه بین اعضا با توجه به تخصص، تجربه، عقاید و ارزش‌ها اختلاف وجود داشته باشد، ممکن است درجه انسجام کاهش یابد. بنابراین، توانمندی‌های مورد نیاز اعضا و همچنین همخوانی اعضا باید با هم دیده می‌شود. عدم توجه به هر کدام می‌تواند در اثربخشی تأثیر منفی بگذارد. ترکیب اعضا، اندازه‌ی تیم و مشخصات وظیفه در اثربخشی تیم و همچنین بر فرایندهای تیم اثر می‌گذارد. چهار فرایند تیم در مدل اثربخشی تیم آمده است که عبارتند از: تکامل تیم، هنجارهای تیم، نقش‌های تیم و انسجام تیم که در این بخش توضیح داده می‌شود.

### ایجاد و تکامل تیم<sup>۱۱</sup>

اعضای تیم باید از طریق چند مرحله مسائل خود را حل کنند تا به یک واحد کاری اثربخش تبدیل شوند. آنها باید همدیگر را بشناسند، نقش‌های یکدیگر را به خوبی درک کنند و رفتار مناسب و غیرمناسب را شناسایی کنند و همچنین یاد بگیرند که چگونه فعالیت‌های اجتماعی و تخصصی خود را هماهنگ سازند. این یک فرایند پویاست. زیرا زمانی که اعضای قدیمی تیم را ترک می‌کنند و اعضای جدید به آن می‌پیوندند، تیم تغییر می‌کند. تاکنن<sup>۱۱</sup> یک مدل پنج مرحله‌ای را برای تکامل یک تیم ارائه داده است.

این پنج مرحله که در شکل (۳) نمایش داده شده است، عبارتند از: شکل‌گیری، درگیری، هنجاریابی، عملکرد و از هم پاشیدن. شرح مختصری از هر کدام ارائه می‌شود.

<sup>۱۱</sup>Tuckman



شکل ۳- مراحل تکامل تیم

- ۱- **شکل‌گیری:** این مرحله از تکامل تیم دوره‌ی بررسی و ارزیابی است و اعضا به شناخت یکدیگر و ارزیابی جنبه‌های مثبت و منفی عضویت خود در تیم می‌پردازند. موارد نامطمئن هستند. همچنین به بررسی رفتارهای مورد قبول و غیرقابل قبول می‌پردازند، انتظارات از اعضا شکل می‌گیرد و زمانی این مرحله کامل می‌شود که افراد خود را جزئی از تیم بیندارند. معمولاً این مرحله از طریق گفتگوهای غیررسمی و سپس تشکیل جلسات غیررسمی بین تعدادی از اعضا انجام می‌گیرد.
- ۲- **درگیری و تصرف!** در این مرحله از تکامل تیم، اعضا فعال‌تر می‌شوند و در مورد نقش‌های معین و مسئولیت‌های تخصصی صحبت می‌کنند. این مرحله معمولاً توأم با تعارض بین اعضا و رقابت برای کسب رهبری و نقش‌های دیگر در تیم است.





ممکن است بین بعضی‌ها در مورد اهداف و چگونگی دستیابی به آنها اختلاف ایجاد شود. این مرحله به مهارت مدیریت تعارض احتیاج دارد. زیرا فعالیت‌ها با بحث‌های شدید و درگیری همراه است. در پایان این مرحله مسئولیت‌های اعضا مشخص می‌گردد، سلسله مراتب اختیارات تنظیم می‌شود و تیم یک گام به جلو می‌رود.

**۳- هنجاریابی<sup>۱۳</sup>:** در این مرحله، در بین اعضای تیم استانداردها، ضابطه‌ها، هنجارها تعریف می‌شود و برای اولین بار باید احساس واقعی از انسجام شکل گیرد. این انسجام نتیجه‌ی ضابطه‌های برقرار شده و توافقی است که بین اعضا در مورد اهداف گروهی توسعه می‌یابد، الگوهای ذهنی مشابهی بین اعضا شکل گرفته و انتظارات و مفروضات مشابه ایجاد می‌شود. این مرحله اجازه می‌دهد تعامل بین اعضای تیم به طور اثربخش انجام گیرد و تیم آماده انجام دادن کار شود.

**۴- عملکرد<sup>۱۴</sup>:** در این مرحله، اعضا وظیفه‌مدار می‌شوند و به حفظ روابط به منظور دستیابی به اهدافشان می‌پردازند. اعضای تیم یاد گرفته‌اند که بین اقداماتشان هماهنگی ایجاد کنند و تعارض و مسائل را به طور اثربخش حل کنند. تأکید بیشتر در این مرحله بر انجام دادن وظایف است. در بعضی تیم‌ها اعضا هماهنگی بالایی دارند و نسبت به یکدیگر اعتماد دارند و نسبت به اهداف گروهی متعهد هستند و تیم‌شان احراز هویت می‌کنند. در این صورت عملکرد عالی خواهند داشت.

**۵- از هم پاشیدن<sup>۱۵</sup>:** احتمالاً بسیاری از تیم‌های کاری و گروه‌های غیررسمی پس از مدتی به فعالیت‌شان پایان می‌دهند. بعضی نیروهای تخصصی هنگامی که پروژه آنها به اتمام می‌رسد، از تیم جدا می‌شوند. گروه‌های غیررسمی ممکن است زمانی که چند نفر از اعضای اصلی از گروه جدا می‌شود، به فعالیت گروه خاتمه بدهند و یا به طراحی مجدد تیم بپردازند. به هر حال ممکن است بعضی تیم‌ها به دلایلی پس از مدتی کار کردن، پایان موجودیت خود را اعلام کنند. ممکن است بعضی از اعضا به خاطر اینکه دوستانی را که مدتی در کنارشان بوده‌اند و از دست می‌دهند، ناراحت شوند. مدل تاکنن چارچوب مفیدی برای تفکر در مورد اینکه چگونه تیم‌ها توسعه می‌یابند ارائه می‌دهد. البته باید به ذهن بسپارید که این یک الگوی کامل و دقیقی از پویایی تکامل تیم‌ها به دست نمی‌دهد. ممکن است هر تیم در جریان تکامل خود با مسائل و مشکلات زیادی روبه‌رو شود. از جمله تغییر اعضا و اینکه شرایط جدیدی در مراحل بعدی پیش بیاید.

<sup>۱۳</sup>norming  
<sup>۱۴</sup>performing  
<sup>۱۵</sup>adjourning



## هنجارهای تیم

استانداردهایی را که تیم برقرار می‌کند تا از طریق آنها رفتار اعضایش را تنظیم کند، هنجار می‌نامند. هنجارها در زمینه‌های مختلف می‌تواند بر اثربخشی تیم اثر بگذارد. زیرا آنها بایدها و نبایدها را نشان می‌دهد و رفتار مطلوب را مشخص می‌کند. برای مثال، چگونه با مشتری برخورد شود و یا استانداردهای عملکرد و ساعات کاری را نشان می‌دهد. میزان سخت کوشی و تلاش اعضا تحت تأثیر آنهاست و اهمیت هنجارها از آن جهت است که افراد یک تیم به شدت از آنها تبعیت می‌کنند. اثربخشی یک تیم تحت تأثیر میزان همخوانی هنجارهای یک تیم با اهداف سازمانی است. تغییر هنجارها در طول زمان با تغییر اعضای کلیدی صورت می‌گیرد. همچنین موفقیت‌ها و شکست‌ها در تغییر هنجارهای عملکرد تأثیر می‌گذارد.

## نقش‌های تیم

هر کسی که در یک سازمان کار می‌کند باید نقش‌های مختلفی را ایفا کند. نقش مجموعه‌ای از رفتارهایی است که انتظار می‌رود اعضا انجام دهند. زیرا موقعیت معینی را در یک تیم یا سازمان پذیرفته‌اند. این نقش‌ها رفتار و وظیفه‌مدار آنها را تشریح می‌کند. برای مثال خدمت به مشتری، تکریم ارباب رجوع.

ادراک صحیح از نقش‌ها در اثربخشی تیم بسیار مؤثر است. از طرفی ابهام در نقش مانند نامعینی وظایف و انتظارات عملکرد، مسئولیت‌ها و ابهام در سطح اختیارات و سایر شرایط شغلی و همچنین تعارض نقش در اثربخشی تأثیر منفی دارد. هنگامی که فرد با وضعی روبه‌رو می‌شود که از وی انتظار می‌رود نقش‌های متضادی را ایفا نماید، نتیجه آن تعارض نقش است. برای مثال رئیس دانشکده باید با توجه به انتظارات گوناگون و متضادی که اعضای هیأت علمی و دانشجویان و هیأت رئیسه دانشگاه و سایر مقامات از وی دارند، نقش‌های متضادی را ایفا کند. بعضی انتظاراتی که یک گروه از وی دارند، غالباً مخالف انتظاراتی است که سایر گروه‌ها از او دارند.



## انسجام تیمی ۱۷

انسجام بیان‌کننده‌ی درجه‌ی جذابیت در تیم و وجود انگیزه برای حفظ عضویت خود در تیم است. بدیهی است که هرچه درجه‌ی انسجام بیشتر باشد، در رضایت افراد تأثیر دارد. زیرا افراد از این طریق احراز هویت می‌کنند. هرچه انسجام بیشتر باشد اثربخشی گروهی بیشتر خواهد بود.

## عوامل مؤثر بر انسجام تیمی

عوامل مؤثر بر انسجام تیمی در شکل (۴) نشان داده شده است. این عوامل در هویت فردی و حفظ عضویت مؤثر است و همچنین از طریق آن بسیاری از نیازهای شخصی اعضای تیم برآورده می‌شود. شرح مختصری در مورد هر کدام از عوامل ارائه می‌شود.

**۱- تشابه و برابری اعضا:** اعضای هم‌خو در یک تیم منسجم‌تر می‌شوند تا تیم‌هایی که اعضای آن با یکدیگر هم‌خو نیستند. افراد در این تیم‌ها تعامل بیشتری با یکدیگر خواهند داشت و دستیابی به توافق در مورد اهداف و روش‌های دستیابی به اهداف و همچنین ضوابط کاری آسان‌تر است. در این صورت اعتماد گسترش می‌یابد و تعارض مخل، کمتر می‌شود. برای رسیدن به انسجام بیشتر باید عضویت افرادی که سابقه‌ی مشابهی دارند، پذیرفت. البته این مهم نباید به توانمندی تیم لطمه وارد کند. زیرا تیم توانمند به افراد توانمند و با تجارب گوناگون احتیاج دارد، لذا باید مزایا و معایب آن با هم ملاحظه شود.

**۲- تعامل اعضا:** در تیم‌های منسجم، تعامل اعضا در انجام دادن وظایف وابسته هم بالاست و از نظر فیزیکی افراد در انجام دادن وظایف نزدیک هم هستند. در واقع هرگاه افراد مدت زمان بیشتری را با هم بگذرانند، رشته‌ی دوستی آنها محکم‌تر می‌شود و می‌تواند در انسجام تأثیر بگذارد.

**۳- اندازه‌ی تیم:** وقتی بیان می‌شود که انسجام تیم با میزان تعامل ارتباط دارد، پس این موضوع هم منطقی به نظر می‌آید که با بزرگ شدن تیم انسجام آن کاهش می‌یابد. زیرا مسأله‌ی ارتباط متقابل بین اعضا مشکل می‌شود. همچنین تیم نمی‌تواند یک هدف مشترک را دنبال کند. از این رو جای تعجب نیست که وقتی یک تیم بزرگ‌تر می‌شود، امکان ایجاد تیم‌های زیرگروه‌ها افزایش می‌یابد. تشکیل یک تیم در درون تیم بزرگ باعث می‌شود که انسجام کلی تیم کاهش یابد.



۴- **سختی ورود به تیم:** هرچه ورود به تیم سخت تر باشد، انسجام آن تیم بیشتر است. اگر افراد دیگر به راحتی بتوانند وارد تیم شوند به راحتی هم از تیم خارج می شوند. یعنی اگر هیچ گونه دقت، گزینش و بررسی صورت نگیرد، بدیهی است که به انسجام تیم لطمه وارد می شود. به همان راحتی که افراد وارد شوند، به همان راحتی هم خارج می شوند.

۵- **موفقیت های تیم:** انسجام با میزان موفقیت ها ارتباط مستقیم دارد. افراد تمایل دارند که در تیم هایی باقی بمانند و هویت یابند که تاریخچه ی موفق از خود نشان داده اند.

۶- **تهدید و رقابت بیرونی:** هرچه رقابت بیرونی بیشتر باشد، انسجام نیز افزایش می یابد. همچنین وقتی اهداف و ارزش های آنها مورد تهدید قرار می گیرد، انسجام بیشتر می شود این ممکن است از طرف سازمان و یا رقیب آنها صورت گیرد. گاهی مدیران از شیوه ی ایجاد رقابت به توسعه ی انسجام تیمی می پردازند. هرگونه تهدید برای اعضا نیز در انسجام تأثیر دارد. زیرا در یک تیم یک نوع حمایت اجتماعی وجود دارد و اعضا برای حمایت از عضو خود هماهنگ می شوند. البته انسجام در برابر تهدیدها وقتی افزایش می یابد که اعضای تیم به این نتیجه برسند که در برابر تهدید موفق می شوند.

۷- **وجود فرهنگ قوی در تیم:** در هر تیم اعتقادات، ارزش ها و الگوهای رفتاری خاصی حاکم است که فرهنگ نامیده می شود. هرچه میزان پایداری و وفاداری اعضای تیم به فرهنگ تیم بیشتر باشد نشان دهنده ی فرهنگ قوی و انسجام بیشتر است.

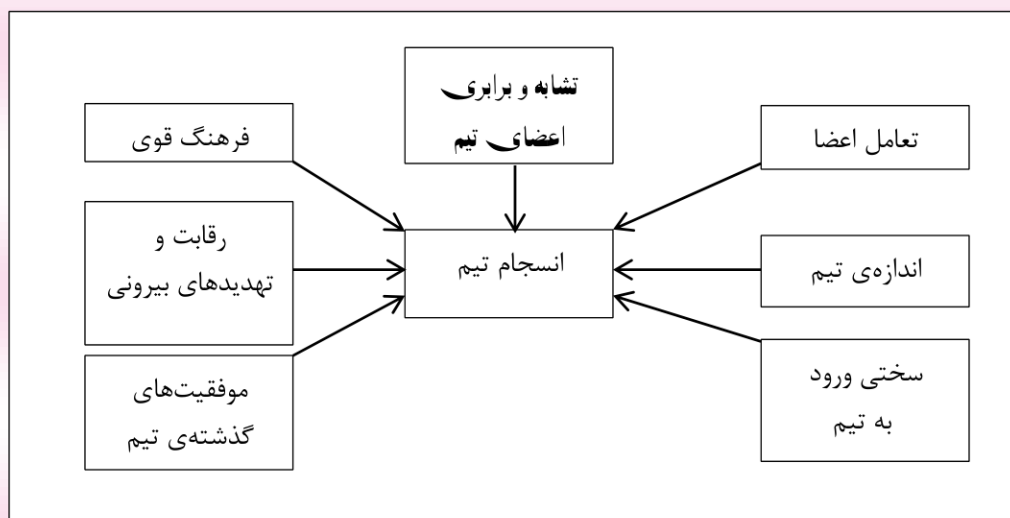


اگر سازمان را مانند یک ساعت در نظر بگیریم، تیم سازی موفق در کسب و کار یعنی عقربه های سازمان شما ساعت درست را نشان می دهند.



## نتایج انسجام تیم بر سازمان

انسجام بر عملکرد و رضایت و بقای تیم تأثیر دارد، ولی کسب اهداف فردی و احساس اعضا از اینکه در یک تیم منسجم عضویت دارند، موجب می‌شود که آنان بر میزان تعهدات خود به تیم بیفزایند.



شکل ۴

بنابراین انسجام برای موفقیت تیم خوب است، اما رابطه‌ی آن با عملکرد سازمان روشن و مستقیم نیست. اگر هنجارها و استانداردهایی که تیم‌ها و گروه‌ها در پی آن هستند با عملکرد سازمان رابطه‌ی مستحکمی داشته باشد. برای مثال تولید زیاد، کیفیت عالی، همکاری، توسعه‌ی فرهنگ سازمانی، حفظ ارزش‌ها، تغییر و توسعه، در آن صورت اثربخشی تیم منسجم از تیمی که انسجام کمتری دارد بیشتر خواهد بود، ولی اگر انسجام تیم زیاد باشد، اما هنجارها و استانداردهای عملکرد تیم با استانداردهای سازمانی همخوانی نداشته باشد، اثربخشی تیم منسجم برای سازمان پایین خواهد بود. زیرا در این صورت اعضا بیشتر از استانداردهای تیم تبعیت می‌کنند و اعضا بیشتر به تیم خود متعهد هستند تا به سازمان خود. بنابراین در این شرایط انسجام کمتر بهتر است. این روابط در شکل شماره (۵) نشان داده شده است.

لذا ارتباط بین انسجام و عملکرد سازمان پیچیده است و بستگی به درجه همخوانی هنجارهای تیم با استانداردهای عملکرد سازمان دارد. هرچه این همخوانی بالاتر باشد، بر عملکرد سازمان تأثیر بیشتری دارد.





شکل ۵- اثر انسجام بر عملکرد سازمان

### 📌 وقت تلف کردن در تیم

وقت تلف کردن در تیم هنگامی رخ می دهد که یک یا بیشتر اعضای تیم وابسته به تلاش های اعضای دیگر تیم باشند و خودشان از نظر زمان و اندیشه ی مشارکت کمتری داشته باشند. بنابراین، یک مشکل در مورد بعضی تیم ها وقت تلف کردن بعضی افراد تیم است. بر این اساس بعضی افراد زمانی که در تیم کار می کنند از زمانی که به طور انفرادی کار می کنند، تلاش کمتری می کنند و بیشتر وقت شان را صرف کارهای انفرادی مخصوص خود می کنند. در اصطلاح سواری مجانی می گیرند و در تلاش های گروهی زحمت زیادی به خود نمی دهند. این مسأله ممکن است زمانی پیش آید که کارگروه را نتوان به حساب فرد گذاشت و آن عضو تمایل داشته باشد که موفقیت گروه یا تیم برای او منظور شود. همچنین ممکن است عضو خاصی از تیم علاقه چندانی به کارهای مربوط به تیم نداشته باشد.



## اقدامات لازم جهت کاهش وقت تلف کردن در تیم

▲ **تیم‌های کوچک‌تر شکل گیرد.** یک تیم بزرگ به چند

تیم کوچک بر اساس علایق شخصی اعضا تبدیل شود. در این صورت انسجام هم بیشتر می‌شود.

▲ **مشخص کردن وظایف.** در این صورت تا آنجا که ممکن



است میزان مشارکت و وظایف هر فرد مشخص شود.

▲ **اندازه‌گیری عملکرد فردی.** وقت تلف کردن در گروه در صورتی که میزان مشارکت هر فرد اندازه‌گیری شود و بر اساس آن پاداش پرداخت شود، کاهش می‌یابد.

▲ **افزایش غنی‌سازی شغل.** در صورتی که میزان علاقه و انگیزش افراد برای مشارکت گروهی کاهش پیدا کند، یک راهکار برای آن غنی‌سازی شغل است و در آن میزان مسئولیت و اختیار افراد در انجام دادن وظایف افزایش یابد. در این صورت رضایت شغلی افراد نیز بهبود می‌یابد.

▲ **انتخاب افراد با انگیزه.** افرادی که به عضویت خود در تیم علاقه‌مند هستند و همچنین افرادی که انگیزه‌ی بالایی برای ورود به تیم دارند، برای همکاری در تیم دعوت شوند.

**تیم سازی موفق در 9 گام**

1	انتظارات را از روز اول بیان کنید
2	به فردیت اعضای تیم خود احترام بگذارید
3	ارتباطات درون تیمی ایجاد کنید
4	هوش هیجانی خود و اعضا را تقویت کنید
5	مثبت اندیشی را تشویق کنید
6	با اعضای تیم گفتگو کنید
7	به دنبال راه‌هایی برای پاداش دادن به کار خوب بگردید
8	تنوع ایجاد کنید
9	تیمی را پیدا کنید که به آن اعتماد دارید

موسسه تخصصی آموزش زبان



## کارکردهای یک تیم

یک تیم اثربخش کارکردهای وظیفه‌ای مختلفی را برای موفقیت خود و همچنین کارکردهای نگهداری مختلفی برای حصول اطمینان از کسب رضایت اعضا و احساس روحیه‌ی تیمی به عهده دارد، لذا دو نوع کارکرد برای تیم‌های اثربخش برمی‌شمارند: کارکرد وظیفه‌ای<sup>۷</sup> و کارکرد نگهداری<sup>۸</sup>. اگر این دو کارکرد حاصل شود برای یک سازمان بسیار می‌تواند ثمربخش باشد.

در **کارکرد وظیفه‌ای**، افراد در داخل یک تیم به فعالیت‌های جمع‌آوری اطلاعات، سهیم کردن اطلاعات، هماهنگی در انجام دادن کارها، توسعه‌ی مشارکت، خلاقیت و نوآوری و بررسی و حل‌وفصل مسائل کاری، آزمایش کردن اندیشه‌ها و بهبود کیفیت و خدمات‌رسانی به مشتری و مانند آن می‌پردازند. بدیهی است اینها می‌تواند در بهبود توسعه سازمان مؤثر واقع گردد.

در **کارکرد نگهداری**، فعالیت‌هایی مانند کسب رضایت اعضا، حمایت کردن و توسعه‌ی روابط فردی و رهبری و هدایت اعضا، بیان آسان احساسات و عواطف، توسعه‌ی تصمیم‌گیری گروهی، حل‌وفصل تعارض‌های بین‌فردی، کاهش استرس و اضطراب و مانند آن مورد توجه است. در واقع در تیم شرایط به گونه‌ای است که بسیاری از نیازهای سطوح بالای انسانی اعضا مورد توجه قرار گیرد. بدیهی است نتیجه‌ی نهایی این فعالیت‌ها بهبود و اثربخشی تیم و سازمان مربوط خواهد بود.



<sup>۷</sup>task function  
<sup>۸</sup>maintenance function



## تیم سازی و توانمندی

مطالعات نشان می‌دهد که بین توانمندسازی کارکنان و فعالیت‌های تیم‌محوری رابطه وجود دارد. یعنی یکی از عوامل مؤثر برای توانمندسازی کارکنان توسعه‌ی فعالیت‌ها از طریق تیم‌های کاری است. اصول سازمانی برای توانمندسازی شامل مشارکت و فرهنگ سازمانی حمایتی و طراحی کارها به صورت تیمی است.

توانمندسازی مستلزم آن است که اعضای سطوح پایین سازمانی بتوانند در تصمیمات مشارکت داشته باشند و اقداماتشان بر اساس تصمیماتی باشد که خود در اتخاذ آنها دخالت داشته‌اند. رهبری عالی سازمان باید یک فرهنگ سازمانی که از این شرایط حمایت کند توسعه دهد. مدیران عالی سازمان باید آگاه باشند که تفویض اختیار، مشارکت و توانمندسازی گاهی با مخالفت مدیران میانی روبه‌رو می‌شود و ممکن است در این جهت مدیران ارشد را با موانعی روبه‌رو کنند، در حالی که با توانمندسازی کارکنان قدرت مدیران نه تنها کاهش نمی‌یابد، بلکه کارکنان در این صورت بهتر می‌توانند مدیران را کمک کنند و قدرت سازمانی افزایش می‌یابد.

عامل مهمی که در جهت توانمندسازی کارکنان باید مورد توجه قرار گیرد، طراحی فعالیت‌ها به صورت تیم است. در این صورت افراد سازمان در جریان کارهای بزرگ‌تر قرار می‌گیرند و دامنه مسئولیت آنها افزایش می‌یابد و شغل آنها غنای بیشتری به خود می‌گیرد. البته باید این اقدام مهم با توجه به سطح آمادگی یعنی توانایی و تمایل و آمادگی ذهنی کارکنان صورت گیرد. طراحی کارها به صورت تیم‌سازی با سطح آمادگی کارکنان باید متناسب باشد. آمادگی از نظر شایستگی تخصصی، بهره‌مندی از مهارت‌های ارتباطی و همکاری و وجدان کاری بسیار مهم است. برنامه‌های آموزشی و مستمر می‌تواند کمبودهای مربوط به توانایی کارکنان را پوشش دهد.

برای توسعه‌ی فعالیت‌های گروهی در سازمان مدیریت باید از خود شروع کند. تیم مدیریت تشکیل شود و این تیم به برنامه‌ریزی و مدیریت سیستم بپردازد. این مهم می‌تواند نقش مهمی در فرهنگ‌سازی ایفا کند و برای مدیران و کارکنان دیگر الگو قرار گیرد. در بحث فرهنگ سازمانی داریم که مؤلفه‌های فرهنگی از سطوح بالا به سطوح پایین‌تر سرایت می‌کند. الگوهای رفتارهای حاکم در سازمان از سطوح بالا نشأت گرفته می‌شود. این مهم نشان‌دهنده‌ی حساسیت کار مدیران است. مدیران موفق در این جهت جهت‌حامل فرهنگ جدید و مشارکت‌جویانه هستند.





## ویژگی های فردی مؤثر برای تیم

یک تیم توانمند از افراد توانمند تشکیل می‌شود و کارایی هر تیم با بهبود کارایی اعضایش افزایش می‌یابد. از مؤلفه‌های مهم کار تیمی ویژگی‌های فردی اعضای آن تیم است. چه ویژگی‌هایی برای اینکه عضو بهتر تیم باشیم مؤثر است. در این بخش به این ویژگی‌ها اشاره می‌شود.

۱- **سازگار و انعطاف پذیر هستند:** یکی از ویژگی‌های افراد موفق سازگاری و انعطاف پذیری است. زیرا آنها می‌توانند در شرایط مختلف کار کنند و با افراد مختلف ارتباط برقرار سازند. کار تیمی با خشکی و انعطاف‌ناپذیری همخوانی ندارد. اگر بخواهید با دیگران کار کنید و در تیم عضو مؤثری باشید باید خود را با شرایط و اعضا منطبق سازید، در راه و روش خود تغییر ایجاد کنید. هر وقت با مسأله‌ای روبه‌رو می‌شوید، به دنبال راه‌حل تازه باشید. سازگاری و انعطاف‌پذیری مستلزم آموختن و ارزیابی مستمر خود و توجه به عقاید و الگوهای رفتاری دیگران است.

۲- **به دنبال همدستی و هم‌داستانی هستند:** امروزه موفقیت در زمینه‌ی تجارت نیازمند کارهای تیمی بزرگ است و مهم‌ترین ویژگی‌ای که تیم را در کارهای دشوار موفق می‌سازد، همکاری توأم با همدلی اعضای آن است. یعنی با دل و جان با یکدیگر کار کنیم.

برای این مهم هر عضو باید:

- به اعضای تیم به چشم همکارانی همدل بنگرد، نه به چشم رقیب.

- به اعضای تیم نباید بدگمان شود، بلکه پشتیبان یکدیگر بود.

- هر عضو تیم را در کانون توجه قرار دهد نه خود را.

- هر عضو بداند که با همکاری، همدلی و اتفاق می‌توان کارهای بزرگ انجام داد.

### کار تیمی چه مزایایی دارد؟

1 دستاوردهای بیشتر	2 همکاری بیشتر	3 خلاقیت بیشتر
4 معاشرت بیشتر	5 انعطاف‌پذیری بیشتر	6 حل آسان مشکلات
7 ارتقا سطح اعتماد	8 رویای دید بیشتر	9 ایجاد اعتماد
10 حل سریع تر مشکلات	11 احساس قناعت بیشتر	12 کسب مهارت‌های بیشتر
13 استرس کمتر	14 اعتماد به نفس بیشتر	15 قدرت تصمیم‌گیری بیشتر





۳- **نسبت به اهداف تیم متعهد و وفادارند:** افراد تیم به اهداف، ارزش‌ها و هنجارهای تیم متعهد و پایبند هستند و بین تعهدات و نظام ارزشی آن‌ها رابطه محکم می‌بینند. در این صورت حفظ تعهد آسان‌تر است، لذا تعهدها و ارزش‌های خود را به هم گره زده‌اند و این مبنای تلاش و پشتکار آن‌ها می‌شود.

۴- **به برقراری ارتباط می‌پردازند:** اعضای تیم خود را از دیگران جدا نمی‌کنند و با دیگران خوب ارتباط برقرار می‌سازند. با ارتباط باز پایه‌های اعتماد را محکم می‌سازند. اعضای تیم را از اطلاعات به دست آمده، بی‌خبر نمی‌گذارند و با یاران تیم می‌جوشند.

۵- **شایستگی لازم را دارند:** هر عضو باید بتواند یکی از مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز را پاسخ مثبت دهد. همیشه به دنبال آموختن و به‌روز بودن خود هستند. آموزش‌پذیرند و در راه ارتقای خود تلاش می‌کنند.

۶- **قابل اعتماد هستند:** افراد توانمند اعتماد بیشتری به دیگران و خود دارند و اعتقاد دارند با آن‌ها هم به طور صحیح رفتار خواهد شد. به طور کلی اعضای یک تیم باید نسبت به یکدیگر در تمام امور اعتماد کامل داشته باشند. مسئولیت‌پذیری و پایداری از ویژگی‌ها افراد با اعتماد است.

۷- **منظم هستند:** اعضای تیم باید در همه کارهای تیم نظم داشته باشند و به‌موقع به انجام دادن کارهای مربوط بپردازند. در مطالعه، اندیشیدن، کار و صحبت کردن و سایر امور منظم هستند.

۸- **قدر شناس و یاری‌دهنده یکدیگرند:** اعضای تیم باید قدرشناس ارزش‌های یاران تیم بوده و نقش یاری‌دهنده برای یکدیگر داشته باشند. یکدیگر را باور می‌کنند. نسبت به تلاش‌های صادقانه یکدیگر قدرشناس هستند.

۹- **انگیزه بالایی برای عضویت و کار در تیم دارند:** اعضا از اینکه در تیم کار می‌کنند خوشحال‌اند، تیم و اعضای آن را دوست دارند و مشتاقانه به انجام دادن وظایف می‌پردازند.

۱۰- **هدفمند هستند:** انسان‌های هدفمند از به‌بطالت گذراندن وقت خود می‌رنجند. با آینده‌نگری برای خود و زندگی شغلی برنامه‌ریزی می‌کنند. در این جهت اعضای تیم از رسالت و هدف تیم آگاهی دارند و بین اهداف خود و اهداف تیم سازگاری می‌بینند. توفیق خود را درگرو توفیق تیم می‌بینند.

۱۱- **باگذشت هستند:** رفتار تیمی مستلزم بخشندگی، گشاده‌دستی، وفاداری و گذشت نسبت به یکدیگر است.



۱۲- در مسائل و مشکلات، حامی یکدیگرند: اعضای یک تیم منسجم و موفق نسبت به یکدیگر وفادارند و برای حل و فصل مشکلات کاری و زندگی یکدیگر اهمیت می‌دهند.

۱۳- پیگیرند، با عزم و اراده کار می‌کنند، معتقدند که می‌توانند بر سرنوشت خود حاکم باشند: آموختن ویژگی‌های مذکور کار پیچیده‌ای نیست. برای یادگیری و عمل به آن‌ها باید تمرین کرد و مرتب به خود یادآوری کرد. در این صورت همه اعضا از چنین فرهنگی لذت می‌برند و اثربخشی تیم افزایش پیدا می‌کند.

### تصمیم‌گیری گروهی

امروزه عقیده بر این است که همواره دو مغز بهتر از یک مغز کار می‌کند و هیچ‌یک از ما باهوش‌تر از همه ما نیست. دامنه این اندیشه به آنجا رسیده است که بسیاری تصمیمات سازمانی به وسیله گروه‌ها یا کمیته‌ها گرفته می‌شود. تصمیم‌گیری گروهی دارای نقاط قوت زیادی است. در این بخش این موارد و همچنین چند نکته منفی آن توضیح داده می‌شود:

۱- وجود اطلاعات جامع‌تر. در گروه‌هایی که اعضای گروه دارای ترکیب مناسب باشند، منبع اطلاعاتی گروه برای تصمیم‌گیری غنی‌تر می‌شود. به ویژه وقتی که مسأله پیچیده باشد، هیچ فردی نمی‌توان یافت که تمامی اطلاعات لازم را در اختیار داشته باشد. لذا وجود افراد با تخصص‌های مختلف و تجارب غنی می‌تواند اطلاعات لازم را فراهم کند.

۲- وجود بدیل‌های مختلف برای تصمیم‌گیری. گروه با طیف وسیع‌تر و دیدگاه بازتری به فرایند تصمیم‌گیری می‌پردازند. در این صورت طبیعی است راه‌حل‌های بیشتری برای تصمیم‌گیری مطرح می‌شود و احتمال انتخاب بهتر بیشتر می‌شود.

۳- ارزیابی کامل پیشنهادات. ارائه پیشنهاد و راه‌حل توسط بعضی ممکن است با دید انتقادی توسط افراد ارزیابی شود. در گروه ارزیابی‌ها همه‌جانبه است به نوعی هر پیشنهاد در معرض انواع انتقاد قرار می‌گیرد و انتظار می‌رود که راه‌حل نهایی کامل باشد.

۴- صحت تصمیم‌گیری. شواهد نشان می‌دهد که در بسیاری موارد احتمال صحت تصمیم‌گیری گروهی بیشتر از تصمیم‌گیری فردی است. این مهم به لحاظ وجود اطلاعات بیشتر، راه‌حل و ارزیابی نقادی آن است.



**۵- خلاقیت.** از بیان نظرات و ارزیابی نقادانه آنها احتمالاً نظرات جدید و راه‌حل‌های جدید حاصل می‌شود. خلاقیت امروزه به یادگیری گروهی نیاز دارد. افراد در گروه بیشتر یاد می‌گیرند و خلاقیت بیشتری خواهند داشت. به عبارت دیگر، خلاقیت نتیجه مرادده متقابل بین اعضای گروه با داشتن نظرات مختلف است.

**۶- اجرای بهتر تصمیمات.** اگر افرادی که می‌خواهند به اجرای تصمیم‌گیری بپردازند، به هنگام استدلال و تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند، با تصمیم‌هایی کمتر مخالفت می‌کنند و از تصمیم حمایت می‌کنند. انتظار می‌رود که شرکت در تصمیم‌گیری گروهی موجب تقویت میزان تعهد اعضای گروه نسبت به اجرای تصمیمات گردد.

**۷- آموزش افراد.** مشارکت افراد در تصمیم‌گیری باعث می‌شود که افراد از نظرات و دانش یکدیگر بیاموزند و این مهم آنها را آماده می‌سازد که بتوانند مسئولیت‌های سنگین‌تر را به عهده بگیرند.

**۸- بهبود رضایت.** از طریق گروه‌ها و تصمیم‌گیری گروهی نیازهای اجتماعی و احترام افراد تأمین می‌شود و همچنین مشارکت افراد در تصمیم‌های مربوط به آنها به افزایش رضایت شغلی آنها منجر می‌شود.

**۹- توجه بیشتر به ارزش‌های فرهنگی.** وقتی راه‌حل‌ها به بحث گذاشته می‌شود ارزش‌های گروهی نقش مهم‌تری را در تصمیم‌گیری نهایی ایفا می‌کند. زیرا گروه گزینه‌هایی را که متضاد با ارزش‌هاست تحت فشار گروهی قرار می‌دهد. تحقیقات نشان می‌دهد که تصمیمات گروهی به شدت و بیش از تصمیمات فردی از ارزش‌های فرهنگی متأثر می‌شود. با توجه به مزایای مذکور برای تصمیم‌گیری گروهی، گاهی فرایند تصمیم‌گیری به نحوی است که گروه دچار مسائلی می‌شود که به عنوان **نقطه ضعف تصمیم‌گیری گروهی** مطرح است. به چند مورد اشاره می‌شود:

**۱- فرمانروایی اقلیت.** در بعضی گروه‌ها معمولاً اقلیتی از اعضا سعی می‌کنند برنامه و نظر خود را مطرح کنند و بقبولانند و محور بحث‌های گروهی را در دست بگیرند. رهبری گروه باید شرایطی فراهم کند که همه افراد بتوانند نظر خود را بیان کنند و همچنین نظرها مورد ارزیابی و نقد قرار گیرد.



**۲- وقت گیر بودن.** تصمیم‌گیری گروهی در مقایسه با تصمیم‌گیری فردی به زمان بیشتری نیاز دارد. البته این نکته در شرایط بحرانی مطرح می‌شود. در صورتی که زمان کافی برای تصمیم‌گیری وجود نداشته باشد، بهتر است تصمیمات به صورت فردی اخذ گردد.

**۳- مبهم بودن مسئولیت‌ها.** در تصمیم‌گیری گروهی همه اعضا مسئولیت تصمیمات و نتایج آن را باید به عهده داشته باشند، اما ممکن است بعضی‌ها مسئولیت کار را به عهده نگیرند و نتایج را به عهده دیگری بیندازند. البته صحیح نیست که کسی در جلسه تصمیم‌گیری شرکت داشته باشد، اما مسئولیت کار را به عهده نگیرد و مخالفت کند.

**۴- فشار گروهی<sup>۱</sup>** معمولاً اعضای گروه به دنبال این هستند که مورد پذیرش جمع قرار گیرند. این نقطه قوت گروه گاهی باعث می‌شود که اعضا از بسیاری دیدگاه‌های شخصی خود چشم‌پوشند. به عبارت دیگر، در بین اعضای گروه فرایند سازش وجود دارد و گروه برای سازش بر اعضای خود فشار وارد می‌آورد و همین فشار برای سازش مانع از این می‌شود که گروه به دیدگاه‌های دیگران که احتمالاً در اقلیت هستند توجه کند. به نوعی دیگر این پدیده را می‌توان پدیده «همرنگ جماعت شدن» نامید. یعنی اعضای گروه چنان مجذوب آرای دیگران می‌شوند که از ارزیابی و قضاوت واقعی راه‌حل‌ها اجتناب می‌کنند و چیزی مخالف نظر جمع نمی‌گویند، سکوت اختیار می‌کنند و سایر اعضا فکر می‌کنند که همه موافق هستند. البته همه گروه‌ها دچار بیماری هم‌رنگ جماعت شدن نمی‌شوند. اگر در گروه انسجام وجود داشته باشد و رهبر قوی حاکم باشد، چنین وضعی کمتر پیش می‌آید.

همه اعضا باید بتوانند نظر خود را ارائه دهند. همچنین رهبری گروه نباید راه‌حل مورد نظر خود را در وهله اول ارائه دهد و از همه بخواهد که نظر خود را بیان و نظرات را ارزیابی و نقد کنند.

**۵- تشدید موضع اولیه گروه<sup>۲</sup>** شواهد نشان می‌دهد که تصمیماتی که گروه می‌گیرد با تصمیماتی که یک‌یک اعضا می‌گیرند متفاوت است. در بعضی موارد تصمیمات گروهی در مقایسه با تصمیمات فردی محافظه‌کارانه‌تر می‌شود و یا در بعضی موارد تصمیمات گروهی خطرپذیرتر می‌شود. به عبارت دیگر، بحث‌های گروهی موجب تغییرات اساسی در موضع اولیه اعضا می‌شود و موضع اولیه اعضا تغییر می‌کند. گاهی سخت‌تر و گاهی محتاط‌تر می‌شود. یعنی گروه جسارت به خرج

---

<sup>۱</sup>group hing  
<sup>۲</sup>group shift



می‌دهد و راهی را در پیش می‌گیرد که دارای ریسک بیشتری باشد یا شاید راه محافظه‌کارانه‌تری را دنبال کند. چرا چنین اتفاقی می‌افتد؟

بحث‌های گروهی موجب آشنایی بیشتر اعضا در مورد آن مسأله می‌شود و به این منجر می‌شود که بعضی از اعضا از موضع اولیه حمایت کنند. مطرح‌کننده آن احساس امنیت و راحتی بیشتری می‌کند، جسورتر می‌شود و بحث‌ها شدت بیشتری به خود می‌گیرد. در این صورت موضع اولیه تشدید می‌شود. عاملی که باعث این پدیده می‌شود مسئولیت‌پذیری گروهی است و نتیجه کار به عهده فرد گذاشته نمی‌شود و گروه آمادگی پذیرش خطر بیشتر را خواهد داشت. آگاهی از این پدیده می‌تواند به رهبران گروه کمک کند که مواظب بروز چنین مسأله‌ای در هنگام تصمیم‌گیری گروهی باشند.

به هر حال اگر نوآوری و خلاقیت اهمیت داشته باشد و اگر قبول و پذیرش راه‌حل نهایی مهم باشد و همچنین اگر موضوعها پیچیده باشد تصمیم‌گیری گروهی به مراتب اثربخش‌تر از تصمیم‌گیری فردی خواهد بود.





## تفاوت سازمان های سنتی با سازمان های تیم محور

سازمان سنتی	سازمانهای تیم محور
سازمانی مبتنی بر مبانی فردی	ساختار جمعی
توسط مدیر کنترل میشود	خودناظر / نظارت بر خود توسط تیم
دارای سلسله مراتب عمودی	یکپارچگی افقی
دارای ثبات و وحدت	تغییر و انعطاف پذیری
یک روش خوب برای سازماندهی	روشهای خاص سازمان برای انجام کار
مدیران اداره میکنند	تیم های خود مدیر

## رهبری و مدیریت

رهبری و کار تیمی، تار و پود کالبد پویای سازمان های امروزی بوده و هیچ یک نمی توانند بدون دیگری در یک محیط سازمانی فعال و رو به جلو، وجود داشته باشند. رهبری و کار تیمی، «مهارتهای نرم حیاتی» هستند که نیاز است به طور محتاطانه ای به کار گرفته شده و به شیوه ای متعادل، مدیریت شوند. چارچوب موفقیت در هر سازمانی، یک تلاش متعادل است بین رهبری و کار تیمی. به عبارتی دیگر، بهترین شیوه برای پیشبرد اهداف در سازمان ها، رساندن این دو پدیده مکمل به هم افزایی، هوشمندی و کمال است. لافاستو و لارسون عنوان می نمایند که «تیم های دارای عملکرد بالا عموماً هدف های روشن، ساختار نتیجه گرا، اعضای شایسته، متعهد و سخت کوش، استانداردهای بالای برتری جویی، محیط توأم با همکاری و رهبری قوی مبتنی بر اصول دارند. آخرین نکته در این فهرست ممکن است کلید همه آنها باشد. شخص مناسب در نقش رهبر می تواند ارزش های فوق العاده ای را به هر تلاش جمعی اضافه کند حتی آنجا که به گونه ای نامحسوس و سحرآمیز، کار را به نتیجه می رساند». لذا باید دانست که بخش اعظم موفقیت هر تیمی، به رهبری آن بستگی داشته و تفاوت میزان اثربخشی تیم ها تا حدود زیادی به کیفیت های رهبری تیمی برمی گردد.

رهبری مؤثر در ارائه مراقبت های سلامت برای بهبود مستمر است. ارائه مراقبت های سلامت با چالش های متعددی مانند سطوح ناکافی کارکنان، حجم کاری سنگین و افزایش هزینه مراقبت ها مواجه است. رهبری، توانایی ایجاد انگیزه و هدایت



تیم برای دستیابی به بهترین نتیجه برای سازمان است. در حالی که مدیریت بر روند دستیابی به یک هدف یا تکمیل یک کار متمرکز است. بنابراین ضروری است که هر دو دست به دست هم دهند. ویژگی های یک رهبر خوب هوش، توانایی، اطمینان گرمی، خیر خواهی، ثبات عاطفی، صداقت، توانایی تفویض اختیار، توانایی برقراری ارتباط است. درک و مشارکت در رهبری و کار تیمی بسیار مهم است مثل تیم های جراحی که نیاز به یک رهبر دارند که نیازهای بیماران و خدمات را درک کنند و بتوانند از طریق مدیریت خوب تیم را برای ارائه نیازی های مشخص شده الهام ببخشند. از این رو با افزایش مهارت های کار تیمی می توان تعداد کمتری نیروی انسانی را به کار گرفت و نتایجی را عاید سازمان کرد که در صورت عدم استفاده از کار تیمی دست پیدا کردن به همان میزان بازده، نیازمند تعداد بیشتری نیروی انسانی است.

در مراقبت های سلامت، رهبری توانایی بسیج کردن، تأثیرگذاری، ایجاد انگیزه، توانمندسازی و الهام بخشیدن به افراد برای کار مشتاقانه به منظور دستیابی به اهداف سازمانی تلقی می شود. رهبری فرایندی مستمر است که اغلب، در سبک های مختلف نشان داده می شود. سبک های رهبری الگوی رفتاری فرد است که تلاش می کند بر دیگران تأثیر بگذارد تا با ایجاد جو کاری مثبت، انگیزه و عملکرد را برانگیزد. سبک های مختلف رهبری معرفی شده اند. یکی از دسته بندی های اساسی سبک رهبری شامل سه سبک تحول گرا، تعامل گرا (تبادلی) و منفعل (آزاد) است. منظور از سبک رهبری تحول گرا آن است که رهبر به اهداف بلندمدت توجه داشته باشد و بر تغییر و تحول تأکید کند. رهبری تحول گرا با توجه به ویژگی های تأثیرگذارش همچون الهام بخشی، امیدآفرینی و معنابخشی به زندگی کاری منابع انسانی در حوزه ی مسئولیت خود، می تواند کارکنان را به سمت تعالی و پیشرفت سوق دهد. سبک رهبری تعامل گرا بر مجموعه ای از تعاملات بین رهبر و زیردستان مبتنی است که در آن، رهبر نقش پیروان را برای رسیدن به نتایج مورد انتظار روشن می کند و با اعطای پاداش هایی، بر رفتارها و ویژگی های آنان اثر می گذارد. سبک رهبری منفعل به فقدان مهارت های رهبری، از جمله عدم مداخله و سوء مدیریت اشاره دارد و در آن، رهبران مسئولیت های خود را نادیده می گیرند و به کارمندان نیز قدرت نمی دهند.



## رهبری و کار تیمی

بدون تردید چشمگیرترین امتیازی که یک تیم کاری می‌تواند در یک دنیای مبتنی بر رقابت و نیازمند منابع داشته باشد همان رهبری تیمی است. در تحقیقی که ۴۸ کشور، ۲۰۳۱ سازمان و ۱۳۱۲۴ رهبر را در برمی‌گیرد اشار می‌نمایند که «سرمایه انسانی مهم است اما رهبری حیاتی است. به نظر می‌رسد که رهبری و کار تیمی نمی‌توانند بدون یکدیگر وجود داشته باشند. آنها باید متعادل، هماهنگ و هم‌افزا باشند تا سازمان‌ها بتوانند با عملکرد بهینه به سمت نتایج موفقیت‌آمیز حرکت نمایند. هیچ جایگزینی برای رهبری مؤثر در رسیدن یک تیم به موفقیت کامل، وجود ندارد. در یک واحد نظامی، تفاوت بین یک واحد خوب و یک واحد بد، در حقیقت در رهبری است. در ورزش، تفاوت بین یک تیم موفق و تیم ناموفق، در رهبری است. رهبری تیمی در اصل، تمرین عاقلانه‌ای از رفتارهای رهبری با مرور راه‌های دستیابی به اهداف از طریق انگیزه دادن به تیم‌های شایسته است. می‌توان گفت کار تیمی مفهومی است که شهرت بسیاری در موفقیت سازمان‌ها کسب نموده و عدم توجه به ابعاد مختلف آن موجب شد تا اغلب سازمان‌ها موفقیت‌چندانی نداشته باشند. ضرورت تشکیل تیم‌ها و کار تیمی در سازمان‌ها، اهمیت مطالعه بر روی مقوله رهبری تیمی به عنوان پیش‌نیاز اساسی در کار تیمی را آشکار می‌سازد. دلایل اصلی عدم موفقیت در سازمان‌ها را می‌توان شامل «فقدان کار تیمی»، «سبک‌های رهبری ضعیف»، «رهبری ضعیف در تایم‌های کاری» و «فقدان انگیزش در کارکنان» می‌داند. همگی این دلایل پیرامون رهبری و کار در قالب تیم‌ها و کار تیمی در سازمان‌ها، قابل تعریف و توجیه هستند. از طرفی با وجود فرهنگ سازمانی خاص در سازمان‌های امنیتی و نبود امکان تأمین رهبران شایسته به خصوص رهبران تیمی کارآمد برای این‌گونه سازمان‌ها از محیط خارج، چنانچه آنها نتوانند درک درستی از رهبری تیمی داشته و با شناخت شایستگی‌های مورد نیاز، گزینش‌های مناسب‌تری برای انتخاب رهبران تیمی داشته باشند با مشکلات عدیده‌ای در سازماندهی تیم‌ها و پیشبرد اهداف و مأموریت‌ها مواجه خواهند گردید.

برای اینکه یک گروه نتایج، قابلیت‌ها و کارکردهای مثبت بیشتری را به نمایش بگذارد باید به رهبری مشارکتی در گروه توجه ویژه‌ای کند. به اعتقاد پیرس و سیمز کارکرد عده زیادی از تیم‌های مختلف در زمان بهره‌وری از رهبری مشارکتی بهبود یافته است. آن دو با انجام پژوهشی به رابطه مثبت میان اثربخشی تیم و رهبری مشارکتی پی بردند. یکی از شیوه‌های رهبری که باعث افزایش مشارکت کارکنان در جهت پویایی و اثربخشی سازمان می‌شود، رهبری مشارکتی است. این اصطلاح با مترادف‌های گوناگونی در پژوهش‌ها همچون هم‌رهبری، رهبری تقسیم‌شده، رهبری گروهی و رهبری همکارانه به کار



گرفته شده است. کلارک رهبری مشارکتی را مسیر پیشرفته و مدرن نگرش به رهبری مؤثر و کارآمد برمی شمارد. رهبری مشارکتی هنگامی تحقق می یابد که به جای اینکه امور توسط یک رهبر یکتا مشخص شده باشد وظایف رهبری در میان اعضای گروه توزیع شده باشد.

رهبری مشارکتی را فرآیندی درهم تنیده با ساختاری افقی در نظر می گیرند که به صورت دموکراتیک بین افراد توزیع می گردد تا با تأثیر افراد گروه روی یکدیگر اهداف تیم یا سازمان محقق گردد و بیان می کنند که این الگو درست در مقابل رهبری سنتی با ساختاری عمودی که به صورت جهت مند از حاکمیت یک سویه ی شخص رهبر بر زیردستان حکایت دارد، قرار می گیرد. رهبری مشارکتی فرآیندی تعاملی و پویا است که بین افراد یک گروه یا سازمان رخ داده و هر یک از افراد بر دیگری در جهت تحقق اهداف گروه یا سازمان تأثیر می گذارند. سه ویژگی مهم رهبری مشارکتی عبارت اند از:

۱. افزایش قدرت و دانش در بین اعضا که امکان عکس العمل سریع در مقابل اطلاعات بدون هرگونه جهت گیری طولی و سلسله مراتبی در سازمان را می دهد.

۲. افراد گروه می توانند توانمندی های مدیریت و رهبری خود را به وسیله شرکت در انجام استراتژی، ایجاد ارزش و دیگر مسئولیت ها در سازمان گسترش دهند.

۳. همه افراد به طور مداوم، مواردی را که رهبران در سطوح مختلف در مورد محیط بیرونی درک کرده اند و همچنین ظرفیت های داخلی سازمان را شناخته که سبب می شود به یک نگرش واحد درباره سازمان دست یابند و در تصمیم گیری ها بهتر و سریعتر عمل کنند. بزرگترین تفاوت رهبری مشارکتی با دیگر سبک های رهبری را رهبری غیررسمی همکارانه می دانند که به طور دائم صورت می گیرد و بر روی کارکرد تیم، گروه یا سازمان تأثیر می گذارد. نظریه رهبری مشارکتی برعکس رهبری سنتی، بر روی فرآیندها و پدیده های اجتماعی افراد گروه تمرکز کرده و تنها یک شخص را به عنوان گرداننده ی امور و در رأس هرم گروه یا سازمان نمی شناسد و در واقع برای همه ی اعضا و پیروان به عنوان یک جزء واحد جهت تأثیرگذاری بر سبک مدیریت و رهبری نقشی قائل است.

در رهبری مشارکتی افراد در کار تیمی خود انگیزه مند می شوند؛ زیرا احساس می کنند از طرف سازمان بیشتر مورد توجه قرار می گیرند و در مسائل آن مداخله دارند و از این راه احساس عزت نفس، رضایت مندی شغلی، همکاری خود خواسته با سازمان یا تیم به دست می آورند. رهبری مشارکتی سبب می گردد تا همه کارکنان خود را در مسئولیت پذیری، ریسک پذیری و





موفقیت شریک بدانند و این راهی است که پنجره ای به سوی حل نارسایی‌های مزمن سازمانی و عملکردهای تیمی آن از قبیل بی‌علاقگی کارکنان، نارضایت مندی شغلی، مقاومت کارکنان در برابر تصمیمات مأخذه، افزایش هزینه‌ها و عدم وظیفه شناسی کارکنان می‌گشاید.

رهبران مشارکتی، به واسطه مشارکت دادن افراد در تصمیمات، احساس تأثیرگذاری و معنی‌داری را در آنها افزایش می‌دهند و این ادراکات می‌توانند بر تلاش و پشتکار مستمر آنان تأثیر بگذارد. همچنین به عقیده انصاری و تیموری پر واضح است که رهبری سنتی در هزاره سوم دوام نخواهد یافت و دنیا نیازمند رهبرانی تحول‌گرا خواهد بود. رهبری تحول‌گرا به عنوان یکی از پارادایم‌های رهبری مشارکتی در روانشناسی سازمانی است که مورد پژوهش گسترده رضایت‌مندی زبردستان قرار گرفته است.

## ❑ خلاصه فصل

گروه‌ها و تیم‌ها یکی از اجزای مهم سازمان هستند که امروزه اهمیت زیادی دارند. زیرا عملکرد افراد در زمانی که در گروه‌ها و تیم‌ها فعالیت می‌کنند، متفاوت خواهد بود و همچنین گروه‌ها و تیم‌ها می‌توانند در اثربخشی سازمان و رضایت شغلی کارکنان تأثیر زیادی داشته باشند و همچنین برای توانمندسازی آنان مؤثر است. در سازمان و مدیریت گروه‌های رسمی و غیررسمی وجود دارد و مدیران باید بتوانند هر دو نوع را اداره کنند. در عملکرد گروه‌ها عواملی مانند رهبری گروه، اندازه گروه، ترکیب گروه، هنجارها، نظام ارزیابی عملکرد، فرهنگ سازمانی و انسجام گروهی تأثیر دارد. در تیم‌ها، برخلاف گروه‌ها، رهبری به صورت گروهی است، بین اهداف فردی و تیمی هم‌خوانی وجود دارد و مهارت‌ها نیز مکمل یکدیگر هستند. لذا در مدیریت بیان می‌شود که به توسعه گروه‌هایی پرداخته شود که ویژگی‌های تیم را دارند. در اثربخشی یک تیم عواملی مانند سیستم‌های پاداش، ارتباط، محیط سازمانی، رهبری و ساختار سازمانی، ویژگی‌های وظیفه، اندازه و ترکیب تیم تأثیر دارد و می‌تواند دو کارکرد مهم، یکی انجام دادن وظایف به طور اثربخش و یکی رضایت کارکنان داشته باشد. یکی از عوامل اثرگذار انسجام در تیم است. بعضی از ویژگی‌های فردی مؤثر در اثربخشی فعالیت‌ها تیمی عبارتند از: انعطاف‌پذیری، گذشت، تعهد، وفاداری، ارتباطات، شایستگی، اعتماد، نظم، انگیزه، هدفمندی. امروزه با توجه به اهمیت کار گروهی تصمیم‌گیری در سازمان‌ها به صورت گروهی انجام می‌شود و مزایای زیادی را برای سازمان و کارکنان می‌تواند داشته باشد.





## منابع

۱. دکتر حسن زارعی متین. کتاب مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. ۱۳۹۹. ویراست دوم. نشر آگه.
۲. ملک پور محدثه، باران دوست رامبد، اصلی زاده احمد. نقش کار تیمی در توانمندسازی اعضای سازمان های مردم نهاد. ۱۳۹۷. مجله جغرافیا و روابط انسانی، ۱(۲): ۹۸۸-۹۶۹.
۳. معصومی فاطمه، جواهری زاده ابراهیم. تاثیر کار تیمی بر عملکرد سازمان ها. اولین همایش ملی تحقیقات میان رشته ای در علوم مهندسی و مدیریت. سال ۱۳۹۹
۴. روانی پور مریم، یزدان خواه محمدرضا، اکابریان شرافت، بحرینی مسعود. مفهوم کار تیمی از دیدگاه دانشجویان پرستاری دانشگاه علوم پزشکی بوشهر: یک مطالعه کیفی. فصلنامه مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی. ۱۳۹۳. ۲۶۶-۲۷۴. (۳) ۵.
۵. محمد آبادی معصومه، رحیمی تشی، طیبیه؛ محمدآبادی، محسن؛ سازمان های تیم محور و نقش آن در اثربخشی سازمانی. فصلنامه مدیریت و حسابداری. ۱۴۰۰. ۷(۳). ۹-۱.
۶. سیف پناهی حامد، درخشان مژگان، ملکی حاتم، زندی خلیل، صالحی مهدی. ارایه مدل ساختار ارتباطی بین رهبری معنوی، کار تیمی و اعتماد سازمانی در پرستاران. فصلنامه مدیریت پرستاری ۱۳۹۴. ۴(۳). ۸۸-۷۷.
۷. باقریان فر مصطفی، سیادت سید علی، ابراهیمی احمد. نقش رهبری مشارکتی و توانمندیهای اجتماعی بر مهارت های کار تیمی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه اصفهان). فصلنامه پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی. ۱۳۹۵. ۲(۸). ۴۹-۲۳.