

# Teamwork

موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وزارت نیرو

مدرس؛ دکتر احسان مقدم

اریغشت ۱۳۹۷

## طرح موضوع

تیم و گروه، دو مفهومی هستند که توسط انسان مدرن، بیش از پیش، مورد استفاده قرار می‌گیرند. در گذشته، دو برادر، در کارگاه (و پر فه سازی فودشان)، میتوانستند پرنده رایت را بیافرینند، حال آن که بوئینگ ۷۴۷ پروژه‌ای بود که تنها بودجه اولیه آن برابر یک میلیارد دلار و زمان پیش بینی شده برای ساخت آن ۵ سال بود و «تیمی» از افراد، با مدیریت «جو سوتر» آن را آماده پرواز کردند.

این تفاوت در نوع پروژه، نشان از آن دارد که با گذشت زمان هیچ چیز، نه زندگی و نه چیز دیگر، در جهت ساده شدن، رشد نمی‌کند. بلکه همواره با خود پیشیدگی‌های بیشتری به دنبال می‌اورد که برای فائق شدن بر آن، همکاری دو نفر، کافی نیست بلکه نیاز به همیاری آنان دارد. در جامعه امروز، خرد نمی‌تواند به تنها یک کار اثربخش و مفیدی انجام دهد، بلکه نیاز به وجود تیم هایی است تا بتوانند به صورت کارا به فعالیت پردازنده نتایج مطلوب را کسب کنند.

# طرح موضوع



مفهوم کار تیمی در حقیقت آن قدر ساده است که اغلب مردم فهم آن را بسیار عادی می‌پنداشند و همین مسئله که آنها با این فرض، کار تیمی انعام میدهند مشکل ساز است چراکه آنها در اصل کارگروهی انعام می‌دهند. به طور معمول هر کس تبریه حضور در یک جلسه و ایفای نقش در آن و یا مواجهه با یک گروه جدید از همکاران و انعام کار جمعی را داشته است؛ اما اینها صرفاً مثال‌هایی از گروه‌های کاری‌اند.

یک تیم به تعداد مشخصی از افراد گفته می‌شود که دارای مهارت‌های تکمیل‌کننده یکدیگر بوده و دارای مقاصد، اهداف و رویکردی مشترکند که بر مبنای آن‌ها بهم پیوند می‌خورند و به یکدیگر تکیه می‌کنند.

# روند رشد کار تیمی در جهان



1987

28 %

بزرگترین شرکتها کارهایشان را براساس  
کار تیمی انعام می دادند.



1996

78 %

بزرگترین شرکتها کارهایشان را براساس  
کار تیمی انعام می دادند.



2017

91%

بزرگترین شرکتها کارهایشان را براساس  
کار تیمی انعام می دادند.



برای برخوردها مؤثر با اوضاع و احوال متغیر محیطی، لزوم بسیج توان، دانش، مهارت و تخصص تمامی کارکنان بیش از پیش احساس می شود. از این رو ساختارهای تیمی و سازمانهایی که محور اصلی فعالیت خود را بر مبنای کارهای تیمی قرار داده اند ظهور کرده اند.



culture of teamwork

امروزه سازمان های مختلف اعم از صنعتی، بازرگانی، غیر انتفاعی و دولتی برای بقاء و دوام هیات، نیازمند تبدیر نظر در تهول سازماندهی کارها و تقسیم وظایف میان اعضا و کارکنان خود هستند.



سازماندهی کارها به شکل تیمی، مستلزم شناخت و آگاهی از اصول و مبانی کار تیمی است.

# اهمیت کار تیمی در سازمان

اصلی ترین ارزش تیم در سازمان:

- توانایی آن در گردآوری کارمندان و توانمندسازی ایشان در استفاده از استعدادهایشان برای بعیود سازمان است.
- اگر افراد در تصمیم‌گیریها و برنامه ریزیهای کارهای آینده‌ی سازمان، دلالت کنند، بیشتر در گیر انعام کار می‌شوند و احساس تملک در آنها افزایش می‌یابد که نتیجه‌ی آن، افزایش رضایت شغلی در بین آنها خواهد بود.
- همواره در بین مدیران سازمانها و کارمندان آنها، این سؤال پیش می‌یابد که چرا باید از کار تیمی استفاده کرد؟
- در جواب آنها باید گفت:
- چون کار تیمی، کیفیت، انعطاف‌پذیری، هماهنگی، رضایت شغلی، تحقیق و توسعه و بهره‌وری را در سازمان بعیود می‌بخشد.

# چالش تیم



ذهن برفری از شنیدن این واژه به ورزش و تمرین‌های سفت برای پیروزی و قهرمانی در یک رشته‌ی فاصن کشیده می‌شود.

1

برفری نیز به ارزش‌های کار تیمی همپون مشارکت، هدف مشترک، همکاری، و کمک به یکدیگر توجه می‌کنند.

2

تیم

واژه‌ی تیم برای افراد مختلف معانی گوناگونی دارد.

3

برفری دیگر فکر می‌کنند هر گروهی که با یکدیگر کار می‌کنند، یک تیم هستند.

4

و ذهن بعضی‌ها هم در وهله‌ی اول به همکاری دو نفر همپون ازدواج و یا شرکت‌های کاری معطوف می‌گردد.

تیم

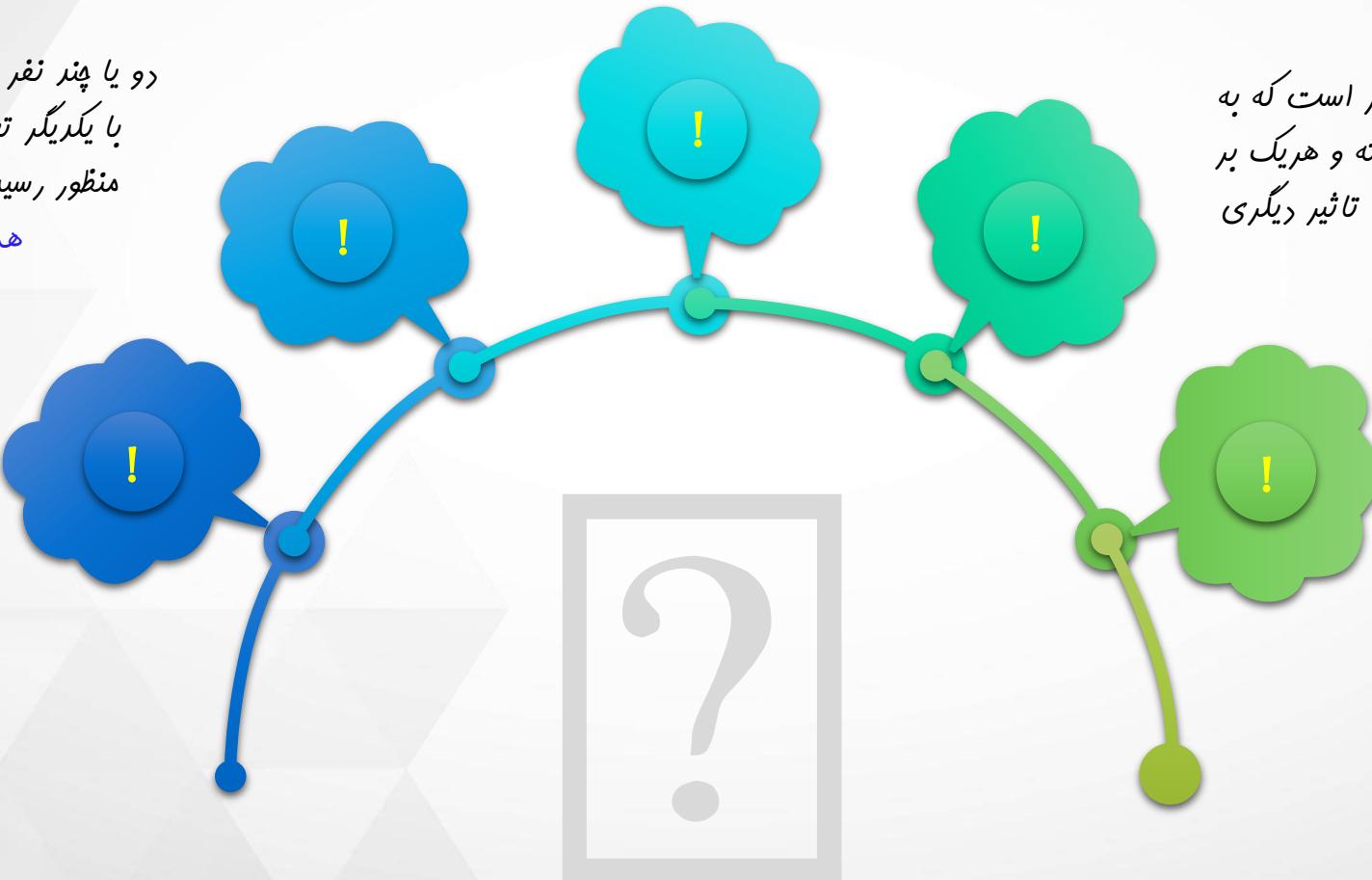
افراد تیم را بـ اساس برداشتی که از فعالیت‌های جمعی دارند معنی می‌کنند.

# تعریف تیم

تعدادی از افراد است که دارای **مهارت های مکمل** هستند و به **هدف مشترک**، **عملکرده** و **رویکردی** که فوراً، مقابل آن پاسخگو می‌انند، **متوجه** هستند

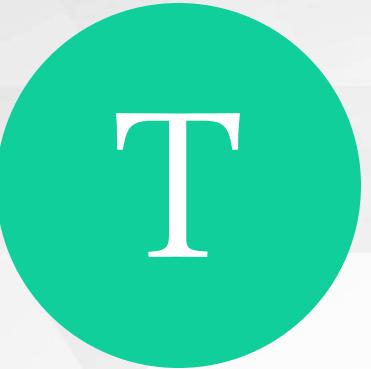
دو یا چند نفر از افراد که به طور مستقیم با یکدیگر تعامل برقرار نموده و به منظور رسیدن به **اهداف**، کارها را **همراهانگ** می‌کنند

گروهی از افراد که در جهت رسیدن به **هدفی مشترک** با یکدیگر **همکاری** می‌کنند



یک تیم مجموع دو یا چند نفر است که به طریقی با یکدیگر **مراوده** داشته و هریک بر دیگری **اثرگذاشته** و یا تحت تاثیر دیگری قرار میگیرد

تیم متخلص از افرادی با مهارت‌ها و تجربیات مکمل یکدیگر است که برای رسیدن به **هدف مشترک** با یکدیگر کار می‌کنند



## teamwork

در تعاریف فوق ۱۳ کننه و یکدیگر دارند



هر اقل دو نفر بایستی در تیم حضور داشته باشند

اعضا باید بطور منظم تعامل برقرار کنند تا کارهایشان را به صورت هماهنگ انجام دهند

اعضا باید دارای هدف مشترک باشند

اعضا باید دارای مهارت های مکمل باشند

# تفاوت تیم و گروه

- یک تیم به تعداد کمی از افراد گفته می‌شود که دارای مهارت‌های تکمیل‌کننده‌ی یکدیگر بوده و دارای مقاصد، اهداف، و رویکردی مشترک و مهارت‌های مکمل هستند که بر مبنای آنها به هم پیوند می‌خورند و به یکدیگر تکیه می‌کنند.
- اعضاي تیم به یکدیگر وابسته‌اند و اين بدین معنی است که عدم فعالیت یک عضو از تیم باعث عدم انجام کار تیمی می‌شود. در واقع کار آنها اثر متقابل بر یکدیگر می‌گذارد.

- گروه دو نفر یا بیشتر که در هم گرد آمده‌اند تا هدف‌های معینی بسته‌اند. عملکردن آنها صرفا نتیجه‌ی مشارکت انفرادی اعضاي گروه است.
- گروه‌های کاري، گروهي از افراد هستند که با یکدیگر کار می‌کنند و از راهنمایي یک نفر بهره می‌برند. کار شخصي در آنها بيشتر نمود دارد.
- گروه جمعي بيش از دو نفر است که در آن فردی مشخصا وظيفه مدیريت را بر عده دارد و افراد را در انجام کارهای كاملا مستقل وغیر مشترك، مدیريت می‌کند.

## تعداد مناسب اعضاي تيم

۳ تا ۵ نفر

۷ تا ۱۳ نفر

۵ تا ۷ نفر

اگر اتفاق نظر یا اجماع برای  
تیم معمم باشد

اگر کیفیت تضمین گیری مورد  
نظر باشد

اگر هم کیفیت تضمین گیری و  
هم اتفاق نظر یا اجماع معمم  
باشد

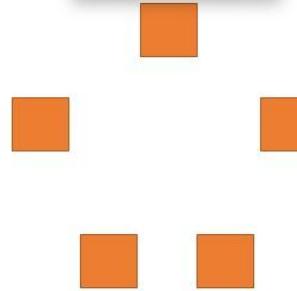
# تفاوت تیم و گروه

گروه	تیم	تفاوت
هر یک هدف متفاوتی دارند	تحقیق هدف مشترک	اهداف
نامحدود	محدود	اندازه
دغدغه، رسیدن به اهداف شفهی	دغدغه تیم تحقیق هدف است	فرهنگ کار
سرپرست کارها، اکنترل می کند	وظیفه هر کس در ابتدای شخص می شود	اختیار
بر اساس ارشدیت و طبقه شغلی	بر اساس برتری مهارت	سیستم پاداش
سیستم‌های مشارکت در سود	پرداخت بر اساس مهارت	

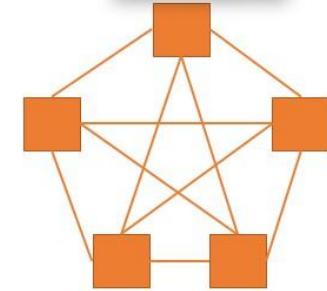
گروه	تیم	
مردم با هم همکاری میکنند.	افراد به هم اعتماد دارند.	۱
احساسات قسمتی از کار است.	احساسات با صداقت ابراز میشود.	۲
تفنادها دارد.	به تفنادها پرداخته میشود.	۳
اعتماد و صداقت ارزیابی میشود.	افراد از یکدیگر حمایت میکنند.	۴
اطلاعات بر پایه نیاز داده میشود.	اطلاعات عادلانه تقسیم میشود.	۵

# مقایسه تیم و گروه

گروه کاری

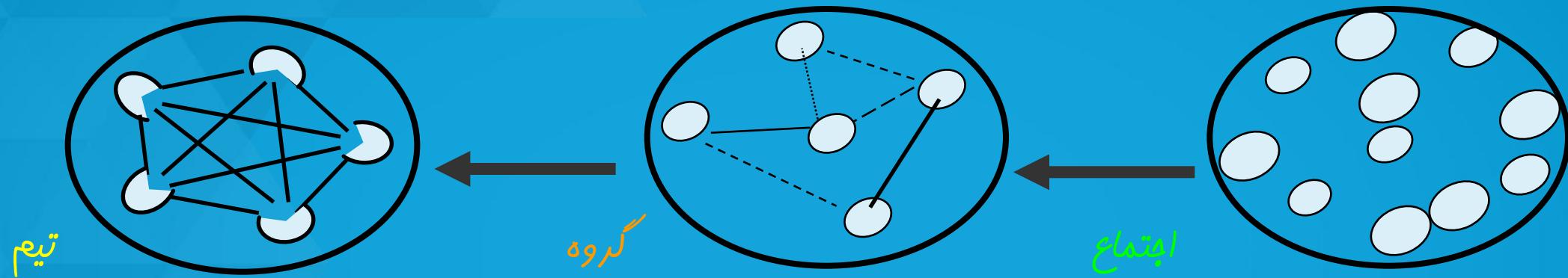


تیم کاری



عملکرد گروهی	→	هدف	←	سهمیم شدن در اطلاعات
ثبت	→	هم افزایی	←	خنثی (گاهی منفی)
انفرادی و گروهی	→	حساب پس دهی	←	انفرادی
مکمل یکدیگر	→	مهارتها	←	تصادفی و گوناگون

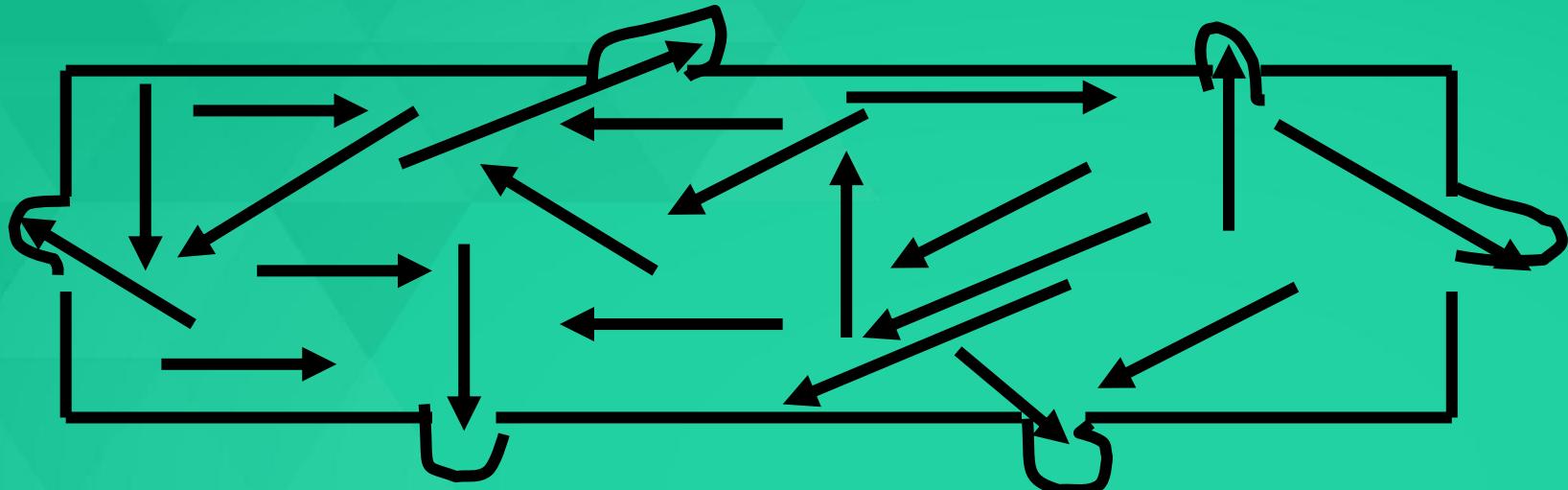
# از اجتماع به تیم



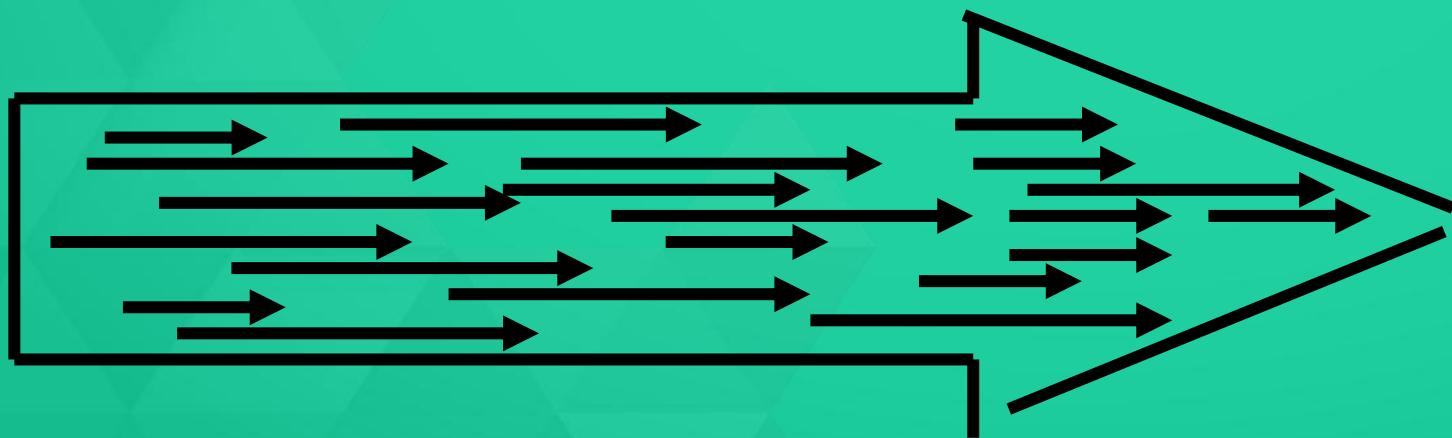
عمدتاً نیروهای پیوند دهنده درونی:  
مانند اصول، ارزشها، باورها و آرمان مشترک  
برای تعریف پارچه‌ها در جریان حرکت

ترکیبی از نیروهای پیوند دهنده بیرونی و  
درونی:  
مانند احساس تعلق، اهداف مشترک و ارتباط  
کاری در پارچه وظایف و خرآیندهای مرتبط

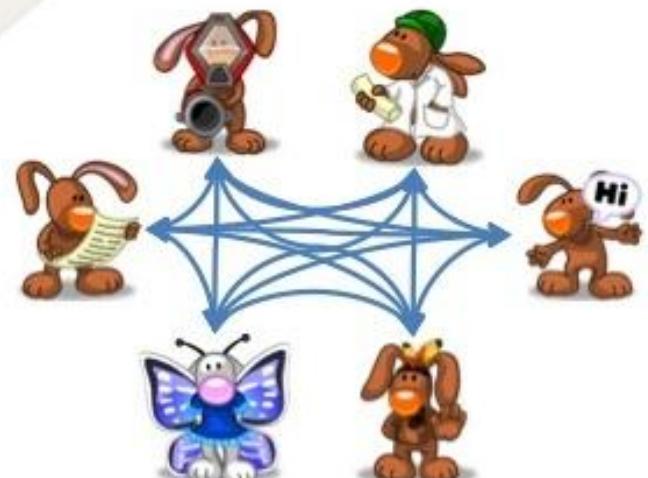
نیروی پیوند دهنده بیرونی:  
مانند نیازهای مشترک بقا و امنیت،  
ترس از دشمن بیرونی یا قدرت  
ماffوق



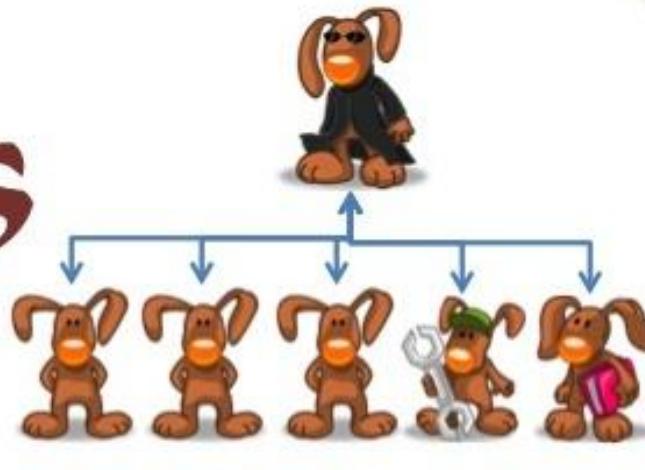
انرژی ها هدر می‌روند.  
تأثیرگذاری کاهش می‌یابد.



انرژی ها هم بجت می‌شوند.  
تأثیرگذاری افزایش می‌یابد.

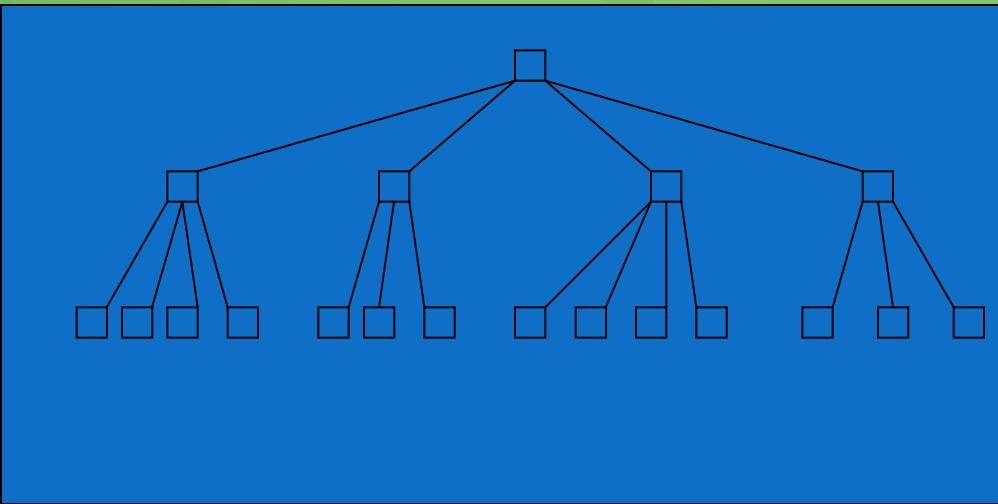


VS

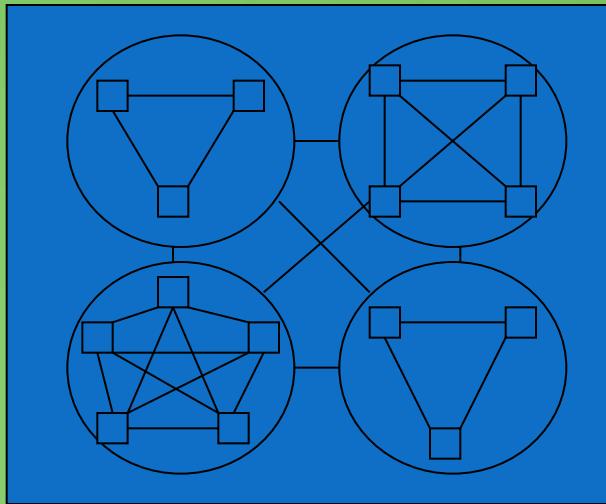


# تفاوت ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی

ساختار مکانیکی



ساختار ارگانیکی



- واحد ها در سطح افقی پرآنده اند.
- روابط بسیار دقیق و انعطاف ناپذیرند.
- شرح وظایف مشخص است.
- امور رسمی، وکلارها بسیار استاندارد است.
- کانال های ارتباطی رسمی است.
- سیستم تضمین گیری متمرکز است.
- وظایف انعطاف پذیرند.
- کارها چنان رسمی نیستند.
- ارتباطات غیر رسمی است.
- سیستم تضمین گیری غیرمتمرکز است.
- پرآنگی در سطح افقی اندر است.
- همکاری و اشتراک مساعی (هم افقی و هم عمودی) زیاد است.

# بستر سازی برای کار تیمی



01

غرهنگ سازی و تغییر  
نگرش مدیران و  
کارکنان



02

تغیر ساختار، سازمانی (از  
سنی به مسطح)



03

توسعه منابع انسانی  
بهصورت استراتژیک



04

آموزش مستمر کارکنان  
(در بحث اهداف)



05

طراحی مکانیزمهای  
انگلیزشی در کارکنان



# قواعد بنیادین در بیوود عملکرد تیم

01

ایجاد فضای آزاد برای مشارکت  
اعفانه بدون داشتن پیش خرض

03

شنافت یکدیگر و توافق روی هدف  
مشترک

05

(صداقت ، صمیمیت ، صراحت)  
در تیم

07

هم مشارکت کنید و هم نظارت

فضای آزاد

نگرش مثبت

ایجاد یک زبان و  
نگاه مشترک

مددودیت ها و  
اختیارات

رعایت اصل  
اصدار

رهبری

مشارکت

02

اعتماد و احترام متقابل با بکارگیری  
نگرش مثبت در اداره امور تیم

04

تعريف و تعیین مددودیتها و  
انتظارات - مسئولیتها و اختیارات

06

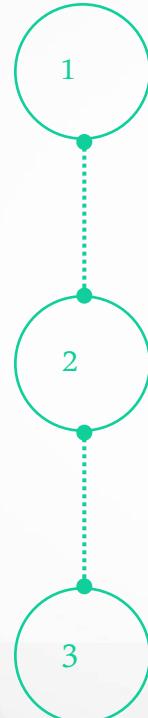
راهبری قوی در کنار تقسیم کارها و  
مشارکت اعفانه و ترتیب  
تدارکات

# مزیت های تیم

تیم ها نسبت به سازمانهای سنتی  
دارای قدرت انعطاف بیشتر بوده و در  
برابر محیط در حال تغییر بهتر پاسخگو  
هستند.

تیم های کاری موجب بهبود کیفیت  
زندگی کاری می شوند

در تیم های کاری اثربخش اعضا  
نسبت به اهداف تیم متعهدند



افراد باعضویت در تیم ها داشتند  
بنیش خود را افزایش می دهند و در  
نتیجه این امر موجب افزایش فلاقیت  
در سازمان می گردند.

برای کارکنان: امکان، شد و کسب سود  
از طریق آزادی عمل به کارکنان

ارتقاء سازمانی: افزایش نوآوری،  
فلاقیت و انعطاف پذیری



## مراحل تشکیل و تکامل تیم اثر بخش

1

یک تیم اثر بخش دفعتاً و بدون مقدمه تشکیل نمی شود، بلکه مراحلی را طی می کند تا به مرحله بلوغ و کارآمدی دست یابد.

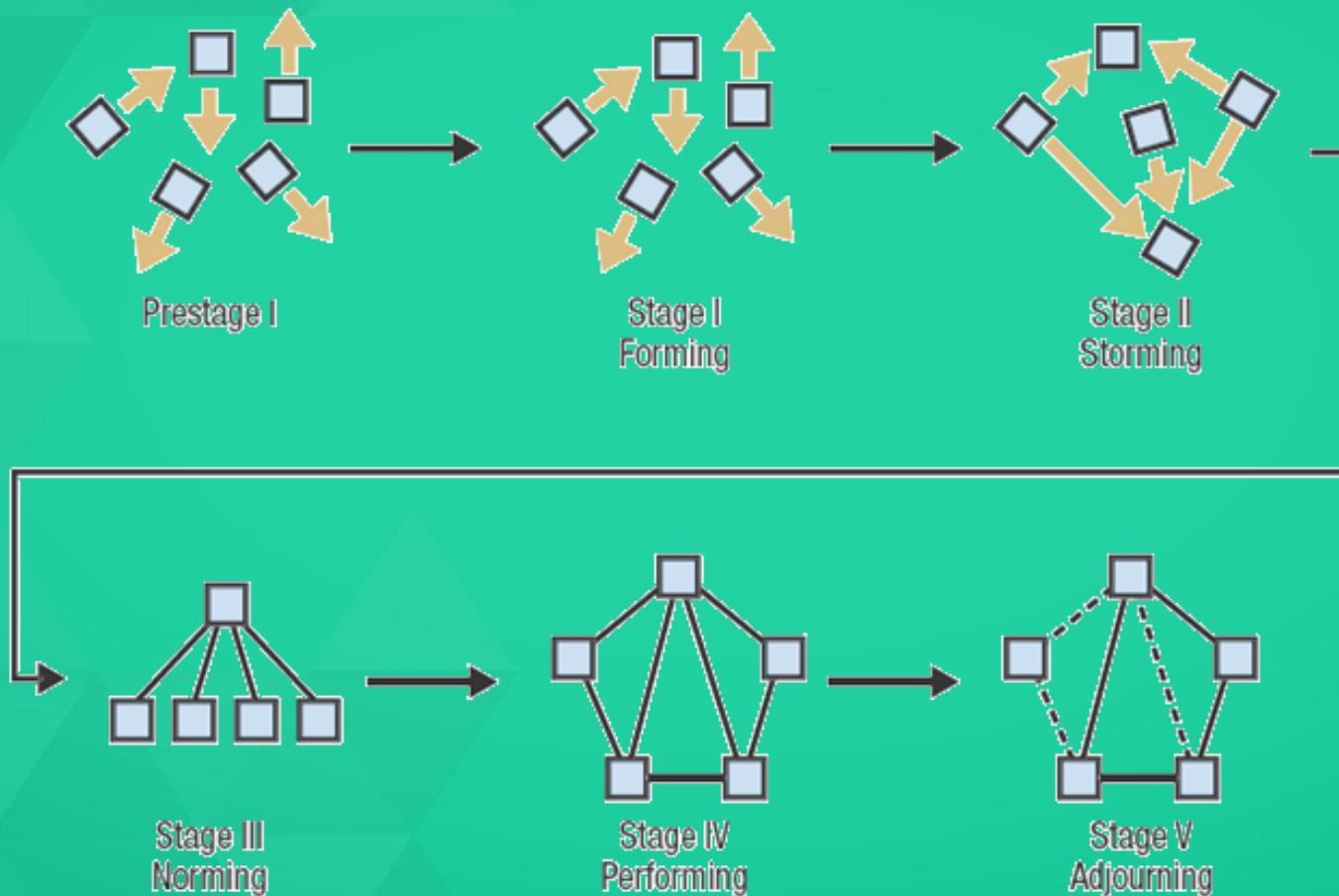
2

با مطالعه مراحل تشکیل تیم، به کنشها و واکنشهای عقلانی و نیز عاطفی که ممکن است در هر یک از اعضا تیم آشکار شود پی می بریم.

3

به دنبال تشکیل تیم اثر بخش نظام مدیریت قادر، فوahد بود با بکارگیری جوہت دار منابع فود، اثر بخشی تیم را استمرار بفسد.

# مراحل تکامل گروه



# مراحل تشکیل تیم اثر بخش



در واقع این مراحل، مراحل رشد گروه است. شناخت و درک مکانیزم این رشد برای اداره گردن گروه در حال رشد و نیز عملکرد بهتر هر عضو مفید است.

## مرحله شلگیری: Forming

- موضوع اصلی در این مرحله ورود اعضا اولیه به گروه است.
- در این مرحله هنوز تیم، تیم نیست، فقط تجمعی از افراد می باشد.
- با احساسات و **هیجان** زیادی همراه است: از فوش بینی، آرمان‌گرایی، غرور، پیش‌بینی آینده تا ترس، شک و تردید و نگرانی را شامل می شود.
- ممکن است تیم به آسانی **سرگرم** شود یا بر موضوعات خارج از هوزه مسؤولیت آن، بپردازد.
- برخی از اعضا ای تیم ممکن است به جای کار روی وظایف، تلاش کنند هویت خود را در تیم تثبیت کنند.
- آگرچه ممکن است این قبیل رفتارها، اتلاف وقت تلقی شوند ولی در حقیقت **طبیعی و ضروری** هستند.
- هر تیم باید از این مرافق طبیعی عبور کند.
- در این مرحله، یکی از مدیران ارشد می تواند با ارائه دورنما و **جهت‌گیری روشن**، به گروه کمک نماید.
- نباید دستور کار گروه طولانی باشد، در این صورت فلاحت ذاتی تیم از بین فوادر رفت.
- افراد دور هم جمع می شوند و در این مرحله همه با احتیاط رفتار می کنند.

## مرحله شکل‌گیری: Forming

تیم عدم قطعیت را در مورد اهداف گروه، ساختار و رهبری تجربه می‌کند.  
سعی می‌کنند اولین آغازگر صحبت نباشند.

هر عضو سوالاتی در ذهن دارد که ابتدا به دنبال یافتن پاسخ آنها است.

**سوالاتی نظریه:** هدف از تشکیل تیم چیست؟ و تیم می‌خواهد به چه چیزی دست یابد؟ از من چه انتظاری می‌رود؟ آیا من از شرکت در تیم بوده‌امد می‌شوم؟

در این مرحله **رهبری تیم سعی می‌کند:**

با توضیحاتی در مورد هدف تیم و اینکه هر کس می‌تواند با توجه به تجربیات، اطلاعات و توانایی‌های خود در رسیدن به هدف مؤثر باشد، محیطی بدون تشنج و مناسب برای ابراز عقاید و سوالات ایجاد نماید.

تبیین اینکه «تا کنون کجا بوده ایم؟» و «حال می‌خواهیم کجا برویم؟» بستر مناسب را برای شروع ابراز عقاید و سوالات مهیا می‌کند (با باز شدن فضای برای طرح نظرات و سوالات تیم وارد مرحله بعد می‌شود.)

## مرحله طوفانی شدن: Storming

- مرحله ایست که اعضاً تیم اهداف و وظایف را درک می‌کنند
- سعی دارند با توجه به تجربیات قبلی به آنها شکل دهند
- و با استفاده از آنها اهداف و وظایف تیم را در کلیشه‌های از قبل آماده شده و موجود در ذهنشان بگنجانند و بر اساس آنها اظهار نظر کنند.
- این مرحله می‌تواند یک مرحله آزار دهنده باشد.
- در این مرحله اعضاً تیم مقدار کاری را که در پیش دارند، مشخص می‌کنند و ممکن است نسبت به پالش‌های آن واکنش منفی نشان دهند.
- برخی از اعضاً تیم ممکن است برنامه فور را تحمیل نمایند.
- ممکن است بین اعضاً تیم عداوت‌های شخصی بروز نماید.
- معمولاً درباره عدم پیشرفت و اتلاف وقت اعضاً بحث می‌شود.

## برداشتها و رفتارهای غالب در این مرحله ( طوفانی شدن )

- در صورت عدم برهور د با تضادهای موجود، ممکن است موجودیت تیم به خطر افتد.
- مرحله «بهرانی» یک جنبه مثبت نیز دارد. افراد شروع به درک یکدیگر می‌کنند.
- شوخ طبعی و بردباری و نیز پایداری و ثبات از ویژگیهای مهم تیم در این مرحله می‌باشند.
- اعفنا نسبت به نظرات شخصی خود تعصب و جانبداری فاصلی دارند که منجر به ایجاد مقاومت در برابر نظرات دیگران می‌شود.
- اعفنا مهارت شنیدن و فعالانه گوش دادن به نظرات دیگران را ندارند.
- اعفنا مخالفت با نظر خود را مخالفت با تمام ابعاد شخصیت خود تلقی می‌کنند در صورتی که نظرات فردی از دید آنان مقبول و معتبر نباشد، کل خود را پاک کرده تمام شخصیت او را زیر سوال می‌برند.
- اعفنا تصور می‌کنند یک عقیده یا نظر باید برتر، یا به بیان دیگر برآورده شود و علاقه دارند خود مالک و مطرح کننده آن عقیده برتر باشند.

• با توجه به این نکات دو خطر عمده در این مرحله تیم را تهدید می‌کند:

- ۱- متلاشی شدن
- ۲- تشکیل زیر گروهها و چیوه بندی در مقابل یکدیگر

## مرحله طوفانی شدن

در این مرحله **رهبری** گروه باید با تذکر چند نکته، در فرضتھای مناسب، بی ارزشی تصورات و برداشتھای فوق را گوشزد نماید.

• مشارکت صدفا بدین معنا نیست که اعضا په مرفی زده اند یا په کاری انجام داده اند، بلکه معیار مشارکت آن است که **پقدار، تیم را به جلو برده** اند.

• اعضا باید به اتفاقهای دورتری نگاه کنند و تاثیر نهایی و کاربردی اعمال و نظرات خود را در نظر بگیرند. هر چند تهدت هر شرایطی نمی توان ایده آل عمل کرد، اما با ایجاد وسعت نظر می توان بر اثر بخشی رفتارها افزود.

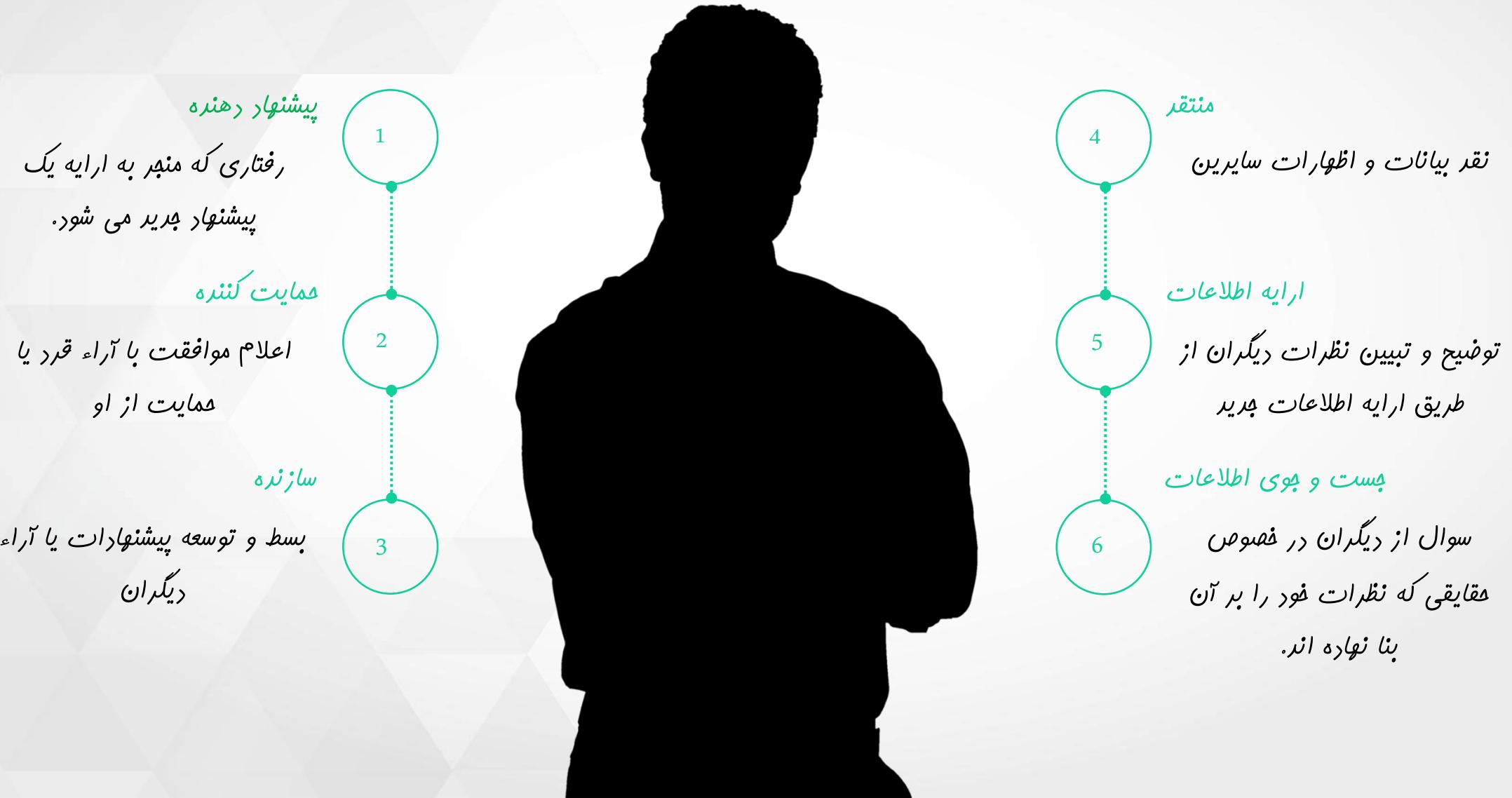
• اخراج باید مهارت شنیدن و خعالانه گوش کردن به عقاید دیگران را در خود پرورش دهند. هیچ عضوی باید با پیش فرضتھای ذهنی خود از عضو دیگر نسبت به نظر وی موافق باشد. په مثبت و په منفی هر نظری باید بدون ارتباط با گوینده اش شنیده شود و مخالفت و تقابل با نظرات باید به معنای مخالفت با شخصیتها تلقی شود. به بیان **دیگر تقابل اخلاق آری، تقابل اخراج** نه

• اگر من نیز با نظر عضو دیگری موافق نباشم، با آن عضو به سیزه جویی بر نفوادم خواست، بلکه **لا لیل مخالفت خود** با نظر مطرح شده را، برای جمع بیان می کنم.

## مرحله شکل‌گیری هنجرها: Norming

- تیم، روشای کاری و قواعد خاص فود یا هنجرها را به وجود می‌آورد و نقش هر یک از اعضاي فود را تعیین می‌کند.
- اگر قواعد کارتیمی به خوبی تعریف و درک شوند، تیم شاخص خوبی برای عملکردن رستوران افتخار، فواهد داشت.
- این مرحله یکپارچگی اولیه نیز فوایده می‌شود در این هنگام افراد به تعادل و توازنی در رفتارها، سیده اند.
- اعضا نقاط ضعف و قوت فود و دیگران را شناخته اند و با توجه به این شناخت، قدرت تشخیص این را که در په نشایی برای تیم مؤثر هستند، بدست آورده اند وسیعی می‌کنند تا در آن نقشها ایفاء وظیفه نمایند.

# نقشایی که در یک تیم توسط افراد ایفا می‌گردد



## Performing مرحله عملکردی:

- بعد از یکپارچگی اولیه که در مرحله شکل گیری هنگارها رخ می دهد، گروه کارآمد می شود و اعضا برای پذیرش وظایف فردی و جمعی خود احساس آمادگی می کنند.
- معیار ارزش گذاری در کار تیمی پیشبرد تیم است و نه صرفاً عملکرد فردی اعضا.
- در این مقطع تیم اثر بخش تشكیل شده است. به منظور استمرار فعالیتهای تیم اثر بخش باید اعتماد متقابل اعضا به یکدیگر حفظ شود. حداقت و راستی، شایستگی و ثبات شروط لازم برای حفظ اعتماد متقابل اعضا به یکدیگرند.
- اعضا تفاوتها و روش‌های کاری خود را مشخص کرده‌اند.
- می‌توانند خرایندها حل مشکل و ارتقای خرایندها را آغاز کنند.
- در این مرحله یک تیم کاملاً بالغ به وجود می‌آید.
- هم افزایی کار تیمی پاراشی به دنبال دارد و آن این که تیم، هویت مشخصی پیدا می‌کند و نسبت به خراینده مورد استفاده احساس «مالکیت» می‌کند.

## مرحله عملکردی

- از مهمترین عواملی که منجر به عبور موفقیت آمیز تیم از مرادهای تکامل فود می شود، ارزش هدف و تمایل اعضا برای مستیابی به آن است.
- لذا رهبری تیم باید:
  - اولاً خود به هدف و ارزش مستیابی به آن اعتقاد، راسخ داشته باشد.
  - ثانیاً از هر فرصتی برای جلب توجه اعضا به اهمیت و اهمیت آن استفاده کند.

## مرحله متوقف کردن: adjourning

در صورتی که هدفی که تیم برای دستیابی به آن تشکیل شده است، مقطوعی باشد؛ پس از دستیابی به هدف، تیم منحل می شود.

ترک اعضا علت دیگر انحلال تیم است. ترک اعضا می توانند علل گوناگونی داشته باشند. در این میان ناتوانی تیم در حفظ کارآمدی خود از اهمیت ویژه‌ای برهفو ردار است.

چنانچه در چریان آزاد اطلاعات در تیم فلکی وارد و امکان مشارکت از اعضا سلب شود، تدریجاً کارآمدی تیم تنزل خواهد کرد و اعضا انگیزه خود را برای ادامه همکاری از دست خواهند داد.

این بدان معناست که پس از عبور از مراحل طوفانی شدن و تعادل، تیم باید با دقت و وسوسان کارآمدی بدست آمده را، حفظ کند.

I can't  
but we can

## notation

1

• برای گزرتیم از این مراحل،  
مقیاس زمانی فاصلی وجود ندارد.

2

• اگر اعفنجی تیم، جدید باشند، مرحله  
«شکل‌گیری» طول فواهد کشید.

3

اشارة به این نکته هائز اهمیت است  
که یک تیم هنی در مرحله عملکردی  
نیز با خراز و نشیب موواجه فواهد شد.

# سیستم مدیریتی غازها

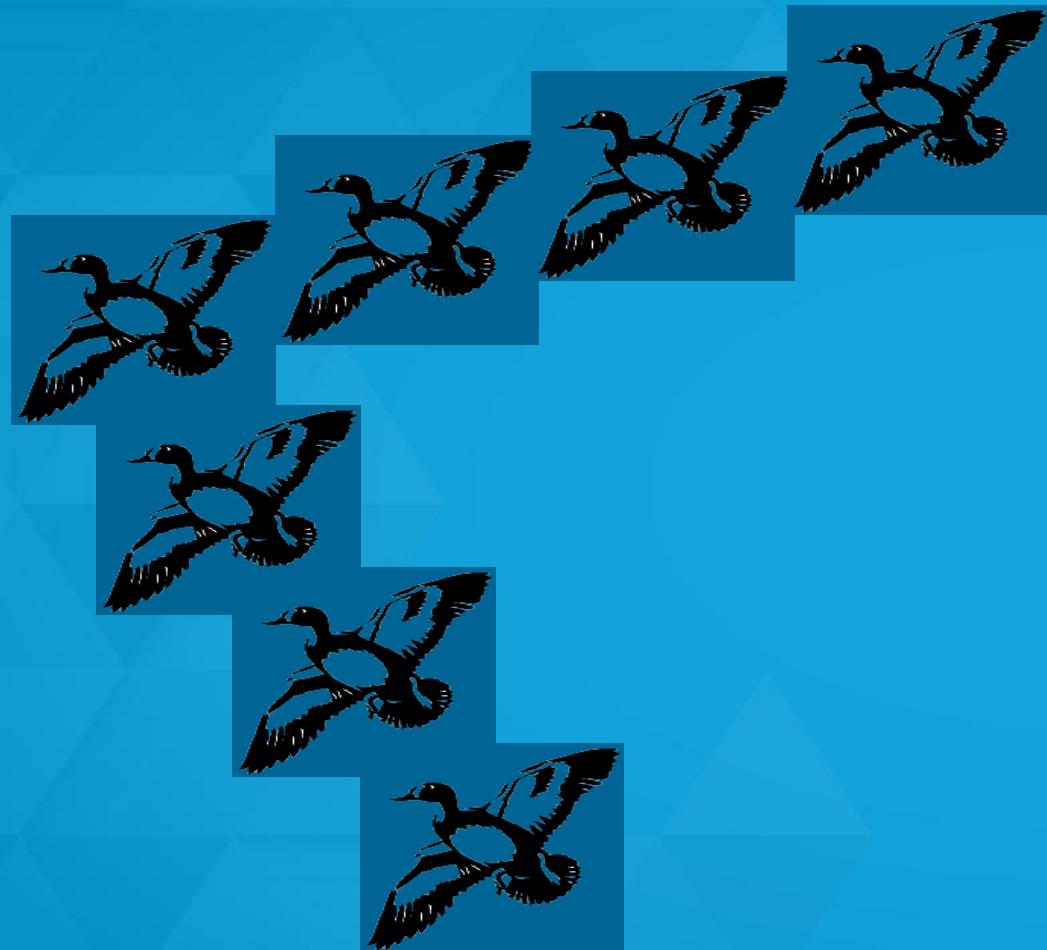
به هنگام کوچ غازها به مناطق گرمسیر، برای گذراندن فصل سرد، به نحوه حرکت آنها که بصورت عدد هفت فارسی یا ۷ انگلیسی است دقت کنید.

شاید علاقمند باشید که بدانید، چرا آنها به این شکل پرواز میکنند....



پرواز به شکل ۷

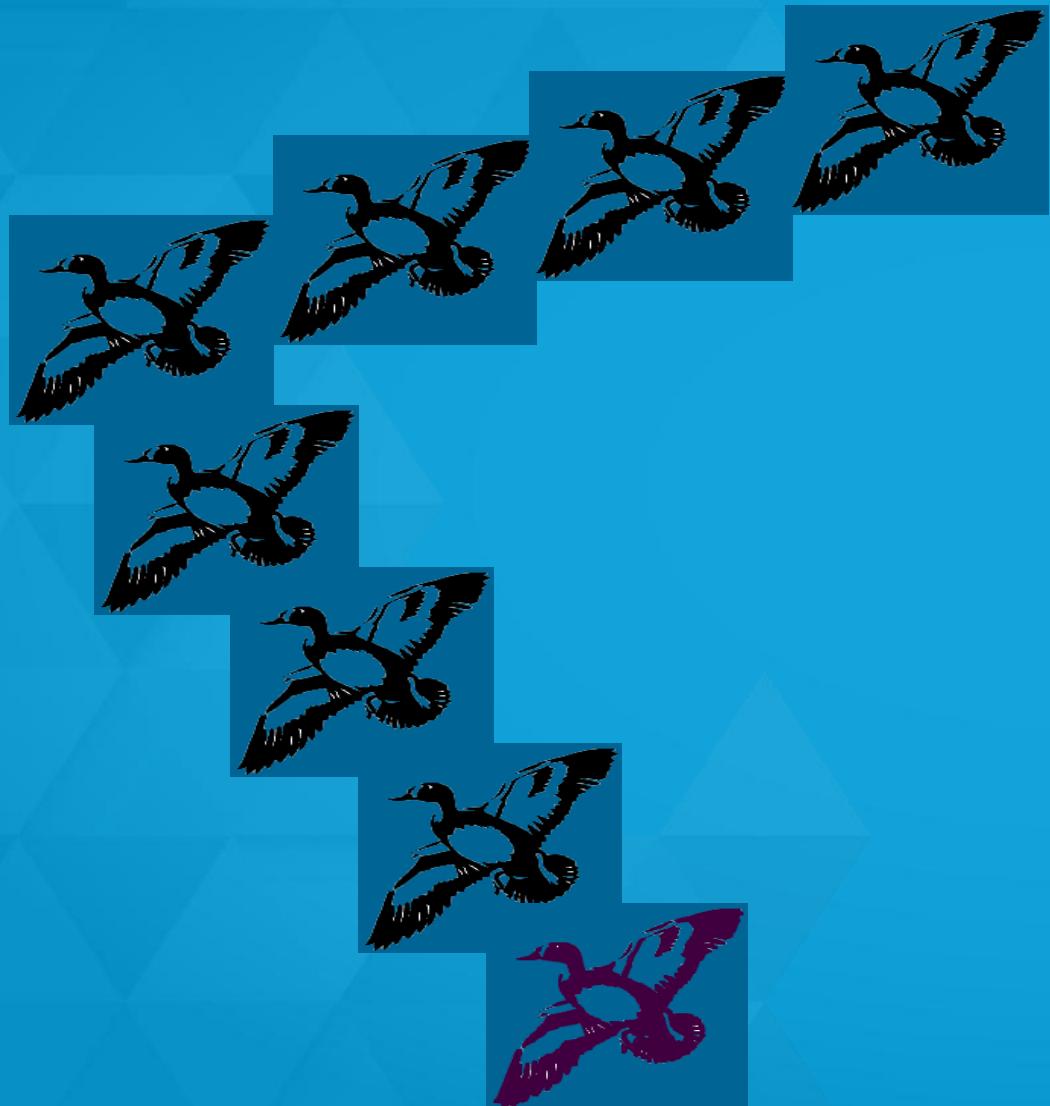




پرواز بصورت گروهی، بهره وری و سرعت پرواز را تا حد ۷۱٪ بالا میبرد.

در مقایسه با غازی که بصورت تک میپردا.

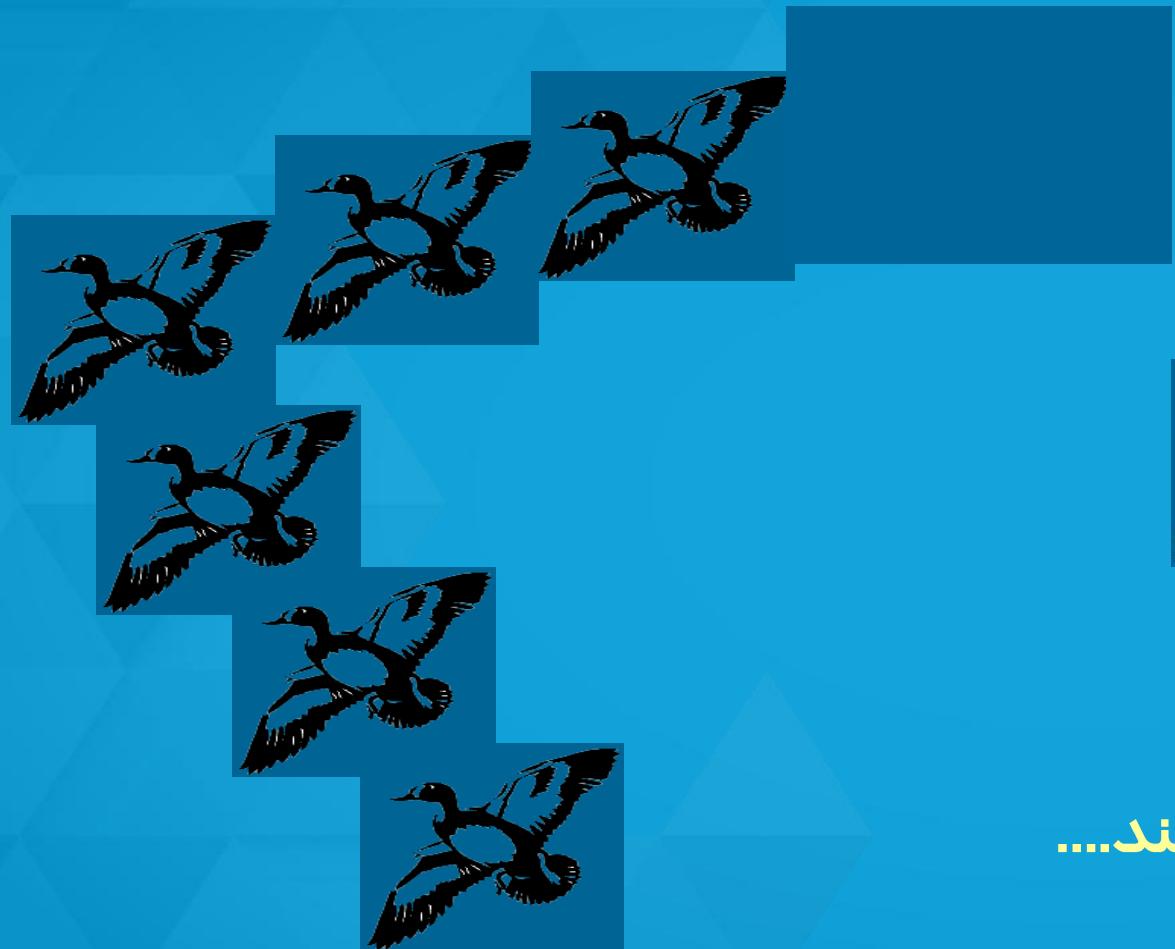




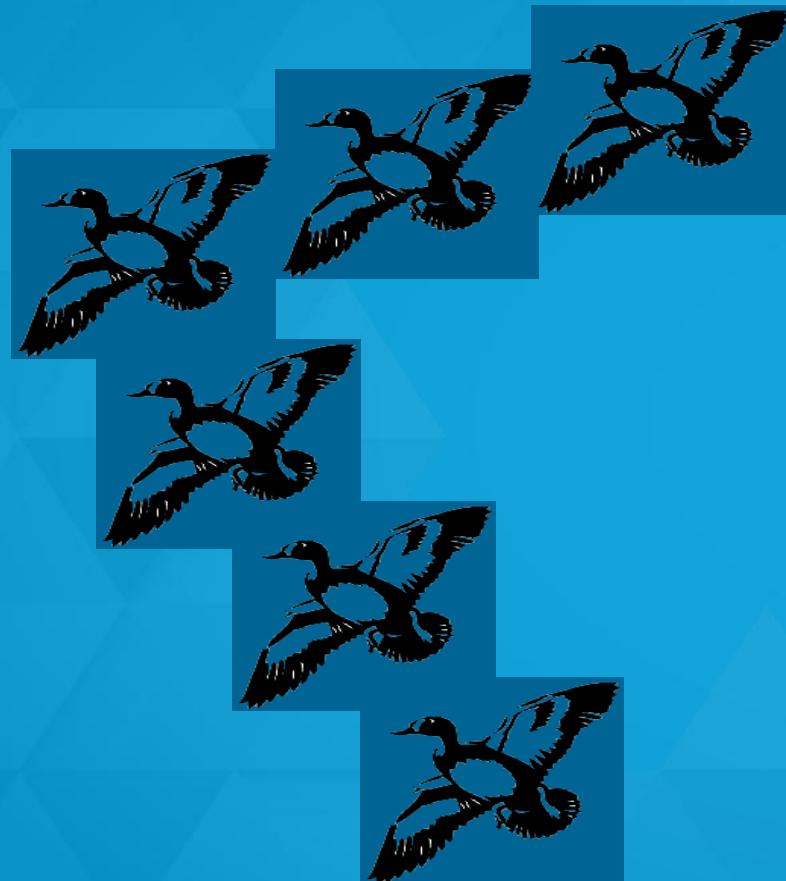
### درس اول:

در صورتی که همه یک هدف داشته باشید،  
کار گروهی شما را سریعتر و راحت تر به هدف  
میرساند.

با کمک کردن به خودمان  
دست آوردها بزرگتر خواهد بود.



در صورتی که یک غاز گروه را ترک کند....



فشار هوا و دشواریهای ناشی از پرواز انفرادی را  
حس خواهد کرد.



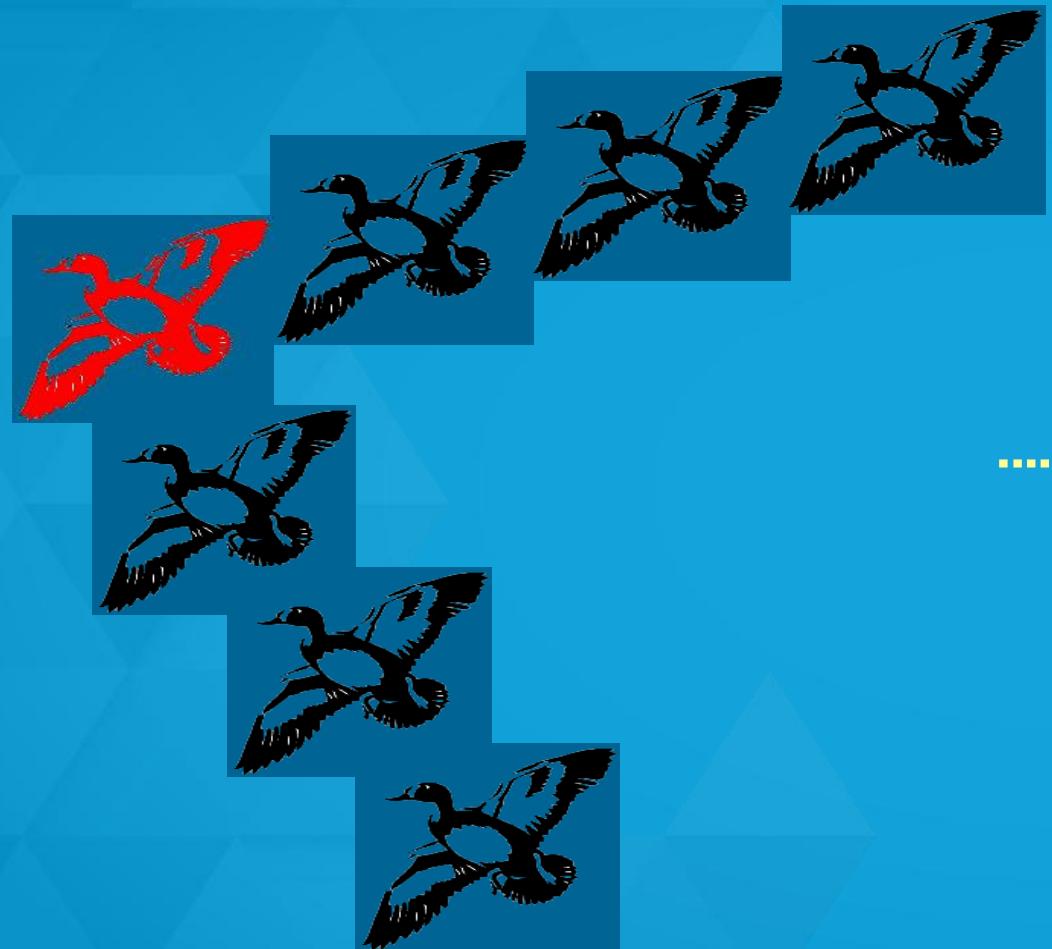
در آنصورت سریعاً" به وضعیت اولیه بازگشته تا بتواند از  
قدرت پرواز گروه استفاده نماید...



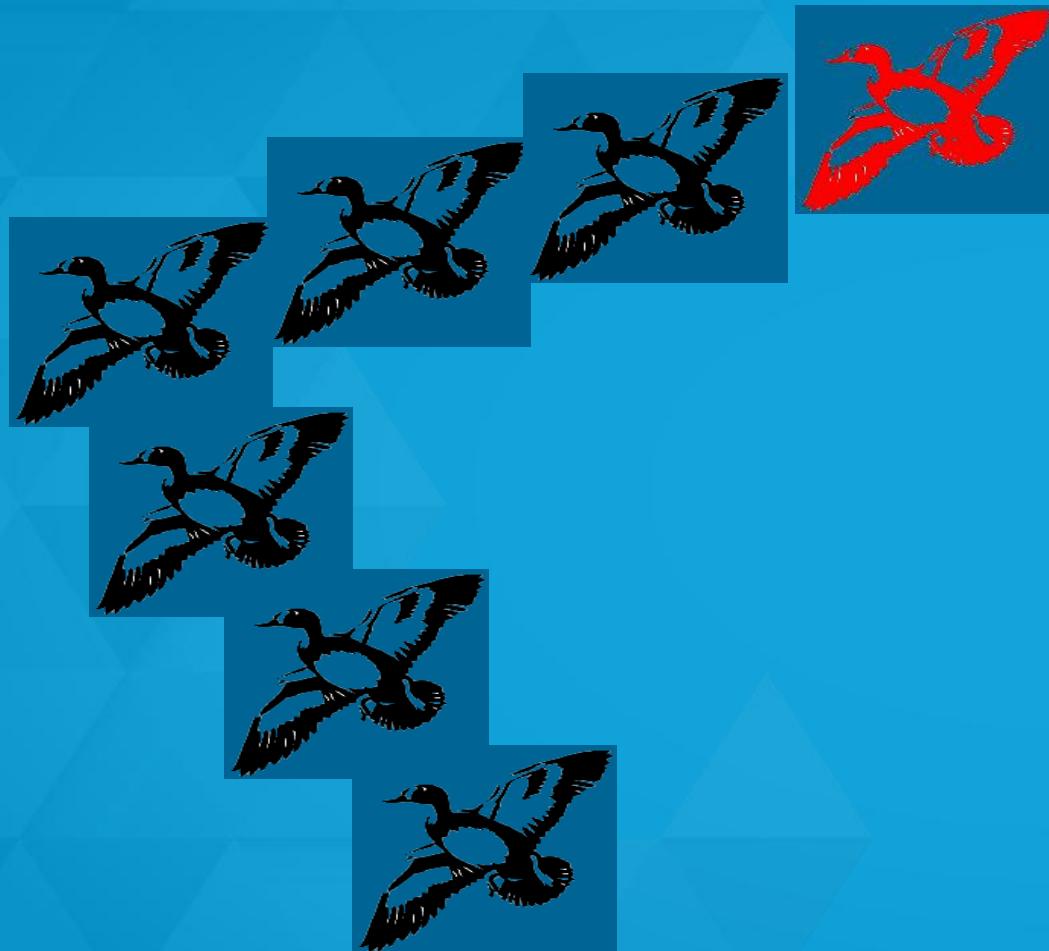
## درس دوم:

با ماندن در گروه و متحد ماندن در کنار کسانی که هم مسیر و هم هدف هستند، برای رسیدن به هدف تلاش کمتری لازم است.

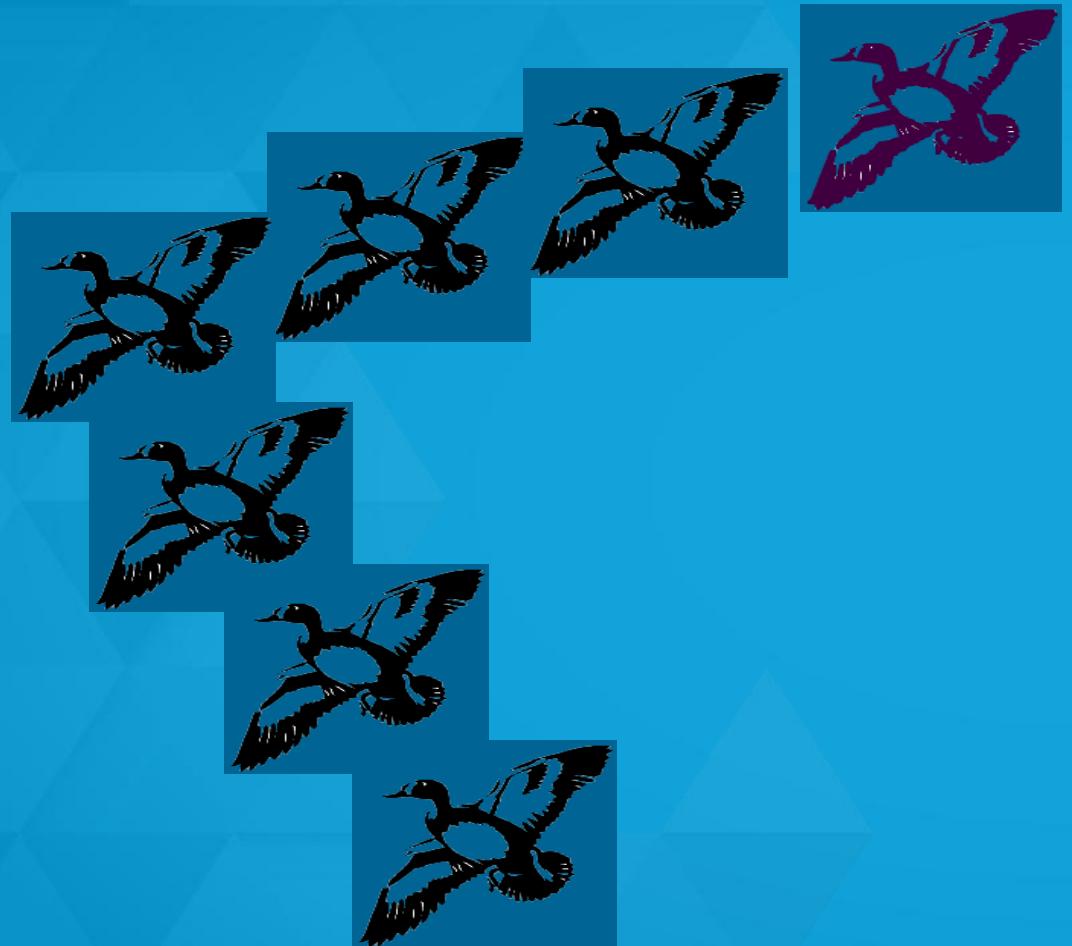
رسیدن به هدف راحتتر و خوشایند تر خواهد بود و همه افراد گروه متقادع خواهند شد که یکدیگر را کمک نمایند.



وقتی که جلودار از پرواز خسته میشود.....



به انتهای ۷ رفته و غاز دیگری جایش را  
خواهد گرفت.



درس سوم:  
برای انجام رهبری مشارکتی،  
همیشه باید مایین همه ما احترام  
متقابل حاکم باشد.  
 تقسیم مشکل ترین مسائل و سخت  
 ترین وظایف،  
 گرد هم آوری و ادغام همه ظرفیتها و  
 استعدادها و منابع را میطلبد .....

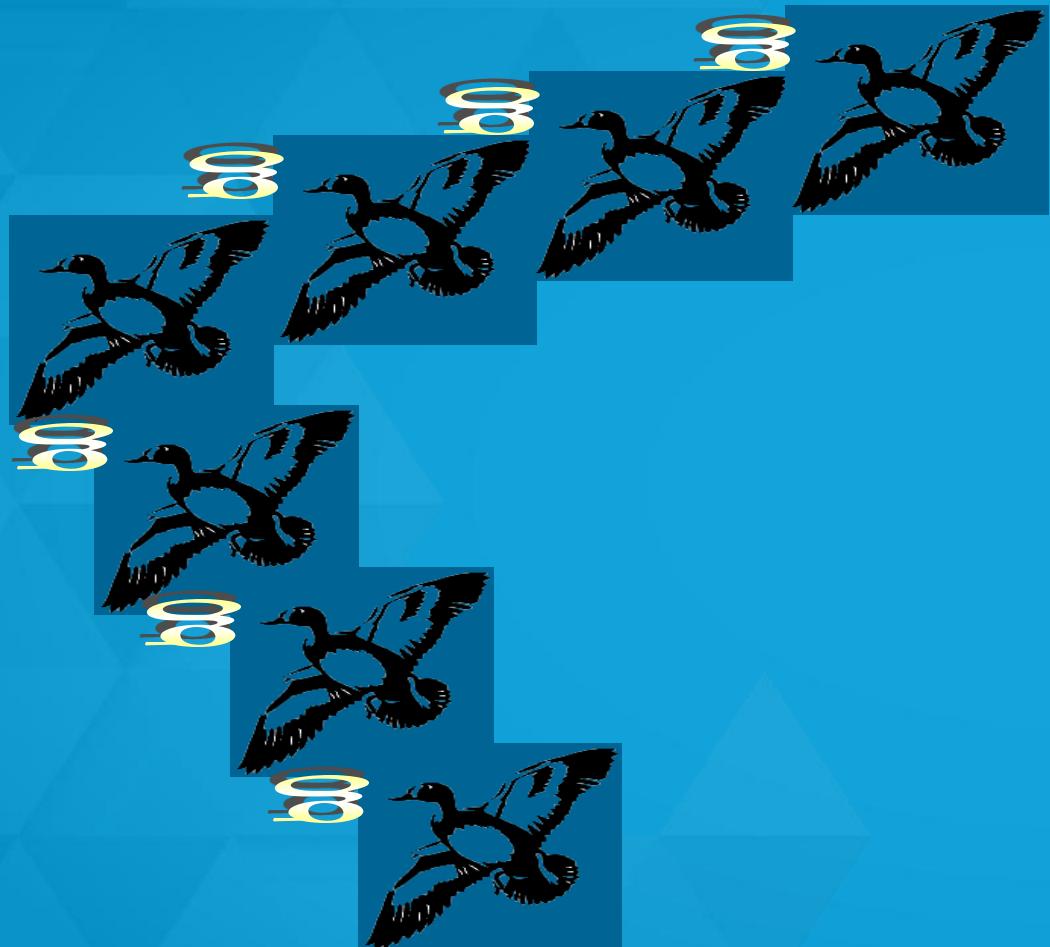


غازهای که به صورت ۷ حرکت میکنند ، هر از گاهی از خود صدا (کوآاا) در میآورند تا غازهای جلوئی را تشویق به ادامه مسیر نمایند ....

با این روش سرعت گروه را همواره یکنواخت نگه میدارند....

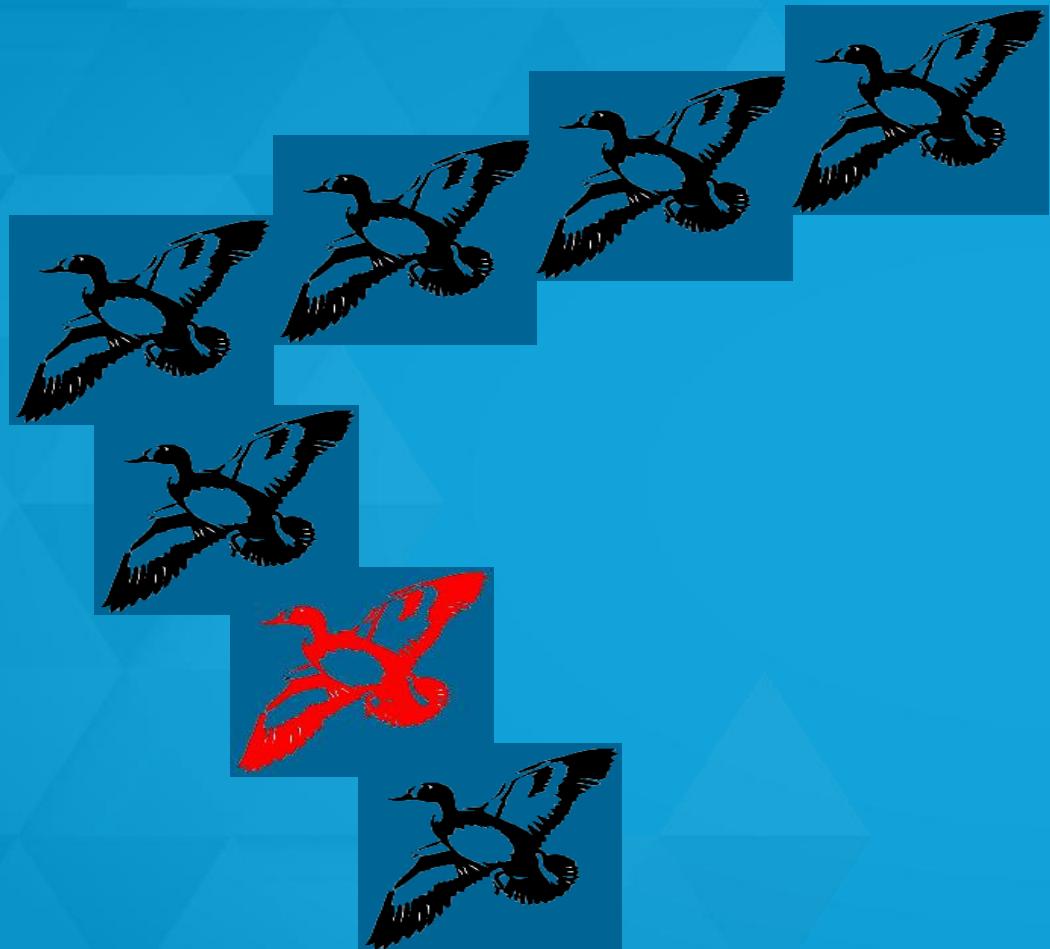


صدا (کوآ) در عین حال برای آگاهی دادن به غاز پیش رو  
برای اصلاح مسیر هم میباشد.



درس چهارم:  
وقتی که تشویق و ترغیب در کار باشد،  
پیشرفت با سرعت پیشتری روی  
میدهد...

کلمات و مطالب تشویق آمیز در زمان  
درست، همواره ترغیب کننده است و  
به محکم شدن روابط کمک میکند...  
تشویق به سودآوری میانجامد...



وقتیکه یک غاز مريض،  
زخمی ویا خسته میشود....



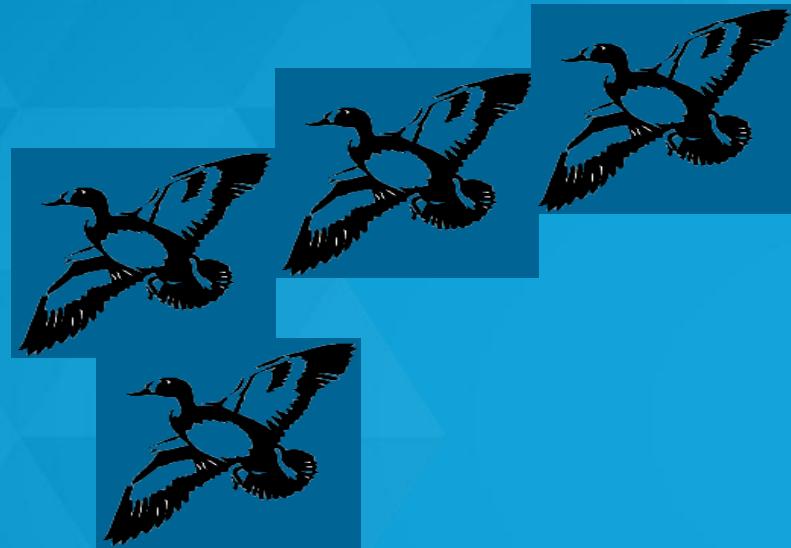
و باید گروه را ترک کند.....

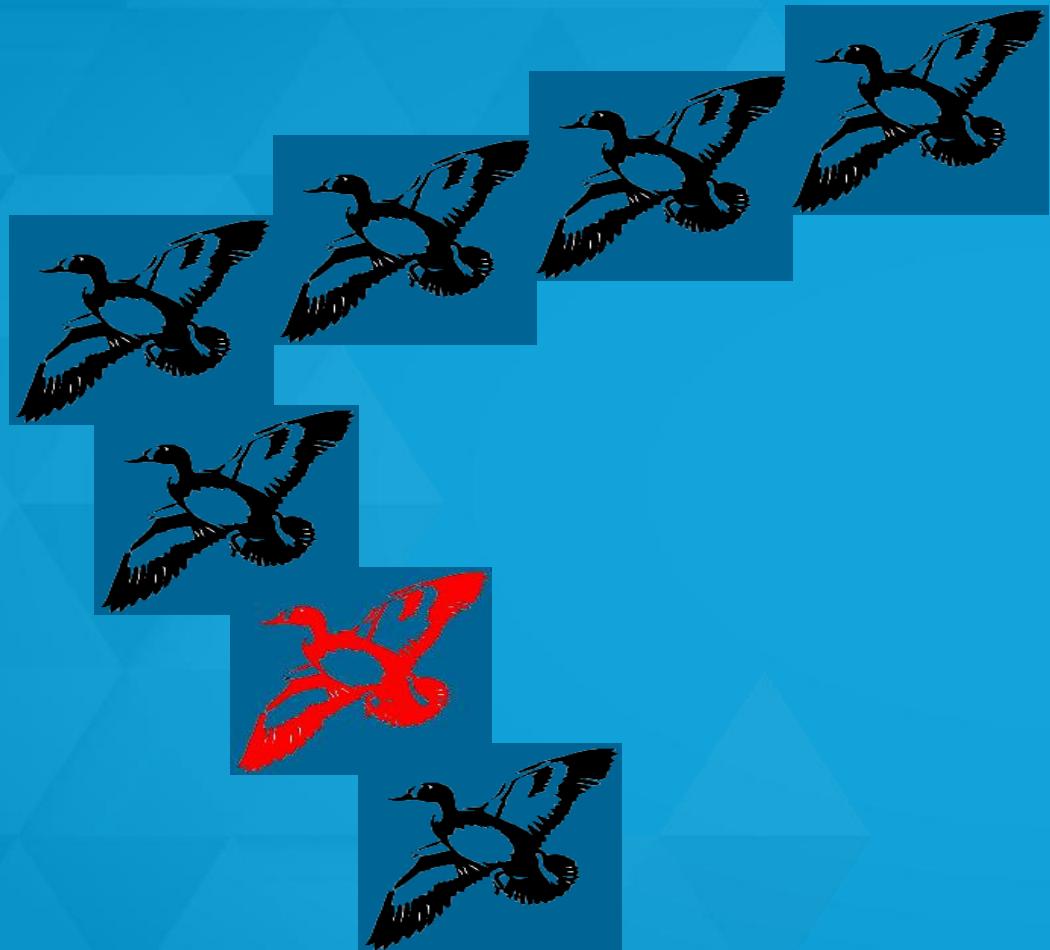


غازهای دیگری هم با او گروه را ترک میکنند تا از او مراقبت کرده و به وی کمک کنند.

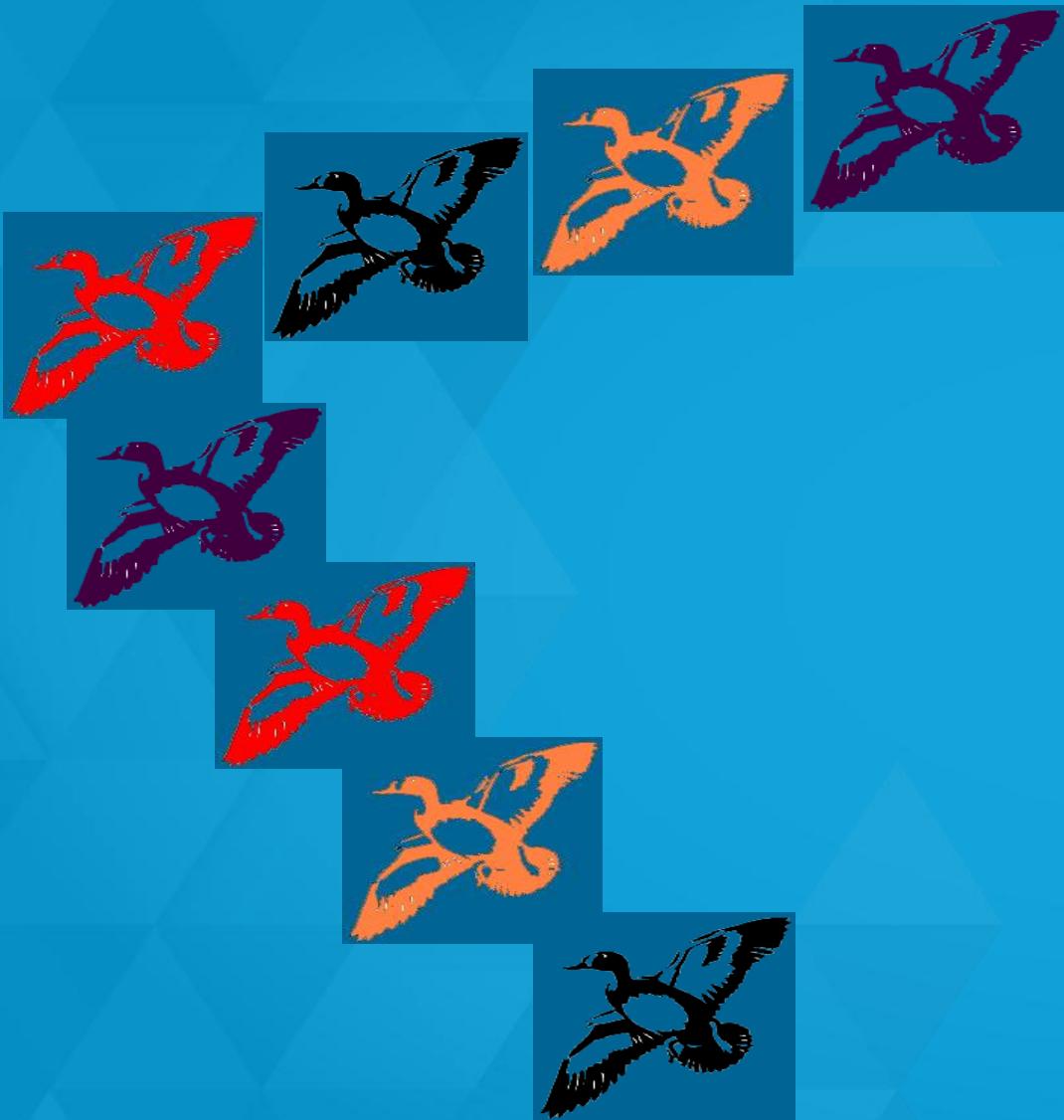
این امر تا زمانی که آن غاز بمیرد و یا قادر به پرواز مجدد باشد، ادامه خواهد داشت...

پس از آن آنها به اسکادران خود ملحق شده و یا گروه دیگری را تشکیل خواهند داد.





درس پنجم:  
بیاید صرف نظر از تفاوت‌هایمان  
در کنار هم بمانیم ،  
بویژه در زمان سختیها و دشواریها...



اگر ما با هم بمانیم و همدیگر را حمایت  
کنیم،  
اگر به واقع روح کار تیمی را عینیت  
ببخشیم،  
صرف نظر از تمام تفاوت‌هایمان،  
میتوانیم برخاسته و به جنگ مشکلات خود  
برویم.

- ۱- نقش جلودار گشودن راه است.
- ۲- جلودار بایستی قدرت تحمل فشار پیشتری را داشته باشد
- ۳- با جابجایی افراد تازه نفس و قوی برای از پا نیافتدان جلودار گاه بگاه جای او را میگیرند.
- ۴- کل مجموعه در جلوگیری از خطا مشارکت دارند (تبادل اطلاعات)
- ۵- جلویی ها راهگشایی پشت سریها را میکنند و حرکت آنها را سهل و ساده تر می سازند.
- ۶- تمام اعضاء گروه نه تنها به پائین و بالا بلکه به افق دور چشم انداز دارند. علائم تشخیص وسیع، تعیین کننده و معتبر است.  
(نقشه جغرافیایی وسیع زمین، نقشه فلکی ستارگان آسمانی)
- ۷- هر یک از اعضاء گروه از هدف و مقصد گروه آگاه اند و برای حرکت نیازی به دستور ندارند.

- ۸- حرکت و سرعت یکنواخت، منظم، جهت دار و هدف مند و نهایتاً "زیبا
- ۹- جابجایی ها هدفمند، زمان سنجی شده با وقت شناسی و سرعتی معقول برای نیل به مقصود.  
ولی مهاجرتها سیکلیک (تکراری) است با مقصد های شناخته شده و تجربه شده توسط نسل های قبلی.
- ۱۰- زندگی دسته جمعی برای ادامه حیات و تداوم نسل بصورت غریزی سامان یافته است اما  
این زندگی جمعی با نوعی هم افزایی در جهت رسیدن به مقصود همراه است:  
سرعت پیشرفت مجموعه بسمت هدف ۷۰٪ بیش از حرکت تکی و فردی بسمت هدف است.
- ۱۱- ظریف، چالاک، مدافع و در صورت لزوم مهاجم، از محیط خود دفاع و از هم نوع خود حمایت  
و پرستاری میکنند.
- ۱۲- زندگی حداقل آسیب پذیری را دارد .

۱۷ اصل کار تیمی



## در یک سازمان اهمیت تشکیل تیم از تولید محصول کمتر نیست.

۱۷ اصل

کار تیمی



# ۱۷ اصل کارتیمی (جان ماس ول)

## ۱. انعطاف پذیری:

کارتیمی با خشکی و انعطاف ناپذیری سازگار نیست. جلو خشونت خویش را می توان گرفت، بر ترس می توان چیره شد و تنبلی را با حربه انصباط از خود دور کرد، اما خشکی دماغ علاجی ندارد، و بذر انهدام را در درون خود دارد. اگر بخواهید با دیگران کار کنید و در تیم عضوی موثر باشید باید از انطباق بر تیم ابایی نداشته باشید.

## ۲. مشارکت و همکاری:

اول باید با یکدیگر کار کرد، بعد با یکدیگر برنده شد. چالشهای بزرگ، کار تیمی بزرگ می طلبد، و ضروری ترین صفتی که تیم را در کارهای دشوار موفق می سازد همکاری توأم با همدلی اعضای آن است. همکاری توأم با همدلی یعنی اینکه با دل و جان با یکدیگر کار کنیم. درواقع باید به اعضای تیم به چشم همکارانی همدل نگریست تا رقیبانی خصومت طلب.

# ۱۷ اصل کارتیمی (جان ماس ول)

## ۳. تعهد:

لحظه‌ای که خود را به انجام کاری متعهد می‌سازید، دستهایی به یاری می‌آیند که اگر تعهدی نداشتید نمی‌آمدند. تعهد امری احساسی نیست بلکه ریشه آن در منش ماست. تعهد معمولاً درگیر و دار سختی خود را نشان می‌دهد. تعهد به استعداد و توانایی بستگی ندارد.

## ۴. خوش مشرب و اجتماعی:

تیم یعنی یک جان در چندین بدن. مثل خردمندان فکر کنید، اما با مردم به زبان خودشان حرف بزنید. جان کلام این است که کار تیمی نمی‌توان کرد، مگراینکه بازیکنان با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. اگر ارتباط نباشد تیمی در کار نیست، بلکه جمعی از افراد هستند که پیوندی با یکدیگر ندارند. ارتباط بازپایه‌های اعتماد را محکم می‌سازد. داشتن مقاصد پنهان، و ایجاد ارتباط از طریق شخص ثالث مناسبات تیم را تضعیف می‌کند. مردم به کاری که در آن به بازی گرفته شوند دل می‌دهند.

# ۱۷ اصل کارتیمی (جان ماس ول)

## ۵. کفايت و شايستگي:

اعضای باکفایت هر تیمی توانایی و صلاحیت انجام کار را در بهترین وجه ممکن آن دارند. آدمهای لایق و با کفايت تعالی طلب هستند. آدمهای باکفایت به متوسط قانع نمی شوند. نیروی خود را بر کار خویش متمرکز می سازند و در طبق اخلاص می گذارند. آدمهای با کفايت، کیفیت کار خود را پایین نمی آورند.

# ۱۷ اصل کارتیمی (جان ماس ول)

## ۶. قابل اعتماد:

پایه های اعتماد به صورت زیر تعریف شده اند:

**انگیزه اصلی**: اگر کسی باشد که مصلحت خویش را بر مصلحت تیم مقدم بدارد قابل اعتماد نخواهد بود.

**مسئولیت**: احساس مسئولیت اشخاص نشان میدهد که می خواهند قابل اعتماد باشند.

**فکر کردن**: مسئولیت پذیری باید با فکر همراه باشد تا به درد بخورد.

**پایداری**: اگر نتوان بر یاران تیمی همیشه اعتماد کرد، هیچگاه به آنها اعتماد نکنید.

# ۱۷ اصل کارتیمی (جان ماس ول)

## ۷. انصباط:

اشخاص باید در ۳ زمینه انصباط ایجاد کنند تا برای تیم مفید باشند:  
انضباط اندیشیدن: اگر ذهن خود را فعال نگاه دارید پیوسته به چالشهایی ذهنی روی می آورید و همواره به چیزهای خیر می اندیشید.

انضباط احساسات: نگذارید احساسات شما را از کاری که باید بکنید باز دارد یا به کاری که باید بکنید وا دارد.  
انضباط لازم برای اقدام و عمل: تفاوت برنده با بازنده در عمل و بی عملی است.

## ۸. رشد کردن:

اعضای تیم همیشه عضوی را که آن ها را تقویت کرده و برای موفق شدن قدرتمند می کند دوست داشته و تحسین می کنند. کسی که بتواند رشدشان دهد و برای موفقیت نیرومندانشان کند، مورد تحسین و احترام آنهاست.

# ۱۷ اصل کارتیمی (جان ماس ول)

## ۹. شور و شوق:

قلب شما منبع انرژی برای تیم شماست. وقتی اعضای یک تیم مشتاق هستند همه تیم به شدت انرژی می‌گیرد و این انرژی، به تیم نیرو می‌بخشد.

## ۱۰. هدفمند:

هر عملی را با حساب انجام دهید. در حین انجام دادن کارهای بزرگ فکر کنید تا بدین ترتیب تمام کارهای کوچک در جهت درست پیش بروند. هدفمند بودن یعنی تمرکز روی انجام کارهای درست به صورت لحظه و روز به روز و سپس پیگیری آنها به صورتی مستمر.

## ۱۱. وظیفه شناس:

اعضای خوب تیم از وظیفه خود در قبال تیم آگاهند، تنها پیشرفت خود و حال را نمی‌بینند بلکه آنها همیشه از ماموریت تیم آگاه بوده و عملشان به انجام ماموریت تیم کمک می‌کند.

# ۱۷ اصل کارتیمی (جان ماس ول)

## ۱۲. آمادگی:

کسی که آماده است نیمی از کار را انجام داده است. دستاوردهای چشمگیر، حاصل آمادگی عادی و معمولی است. باید خود را از نظر جسمی و ذهنی آماده کنید. «هنری فورد» عقیده داشته است که «راز کامیابی بیش از هر چیز دیگر در آمادگی است». آمادگی ایجاب می کند که به سیر حرکت آینده بیندیشیم به طوری که اکنون دریابیم که بعدها چه نیازی داریم.

## ۱۳. روابط:

اگر شما با دیگران کنار بیایید، دیگران هم به شما کمک خواهند کرد. تیم ها افرادی را میخواهند که رابطه مند باشند. رابطه ها چسب هایی هستند که اعضای تیم را به هم می چسبانند. هرچه این رابطه ها محکمتر باشد تیم انسجام بیشتری پیدا میکند. مشخصه هایی که در ارتباطات مهم اند عبارتند از:

۱. احترام، ۲. تجربیات مشترک، ۳. اعتماد، ۴. رابطه متقابل، ۵. لذت متقابل.

# ۱۷ اصل کارتیمی (جان ماس ول)

## ۱۴. خود بهبودبخشی:

برای اینکه تیم را اصلاح کنید باید خود را اصلاح کنید. باید آنگونه بدنبال یادگیری و آموزش باشد که گویی تا ابد زنده اید و آنگونه زندگی کنید که گویی همین فردا می میرید. برای اصلاح یک تیم، تک تک افراد آن تیم را باید اصلاح کرد. افراد تیمی که دائما در حال اصلاح و بهبود عملکرد خودند، ایده های جدید را به بازار آورده و همواره در حال فتح زمینه های جدیدند.

## ۱۵. از خود گذشتگی:

در تیم "من" وجود ندارد. از خود گذشته بودن آسان نیست اما لازم است. هیچ تیمی به موفقیت نمیرسد مگر اینکه اعضای آن، دیگران را که در تیم هستند بر خودشان مقدم بدارند.

## ۱۶. گره گشا:

قصد کنید تا راه حل پیدا کنید. در انجام کارها عیب جویی نکنید بلکه چاره جویی کنید. هر کس که بجای فکر کردن به مشکلات، به راه حلها فکر کند میتواند فرق ایجاد کند. تیمی که از افرادی با چنین برنامه ذهنی پر باشد، واقعا میتواند همه کاری را انجام دهد.

# ۱۷ اصل کارتیمی (جان ماس ول)

## ۱۷. پیگیری:

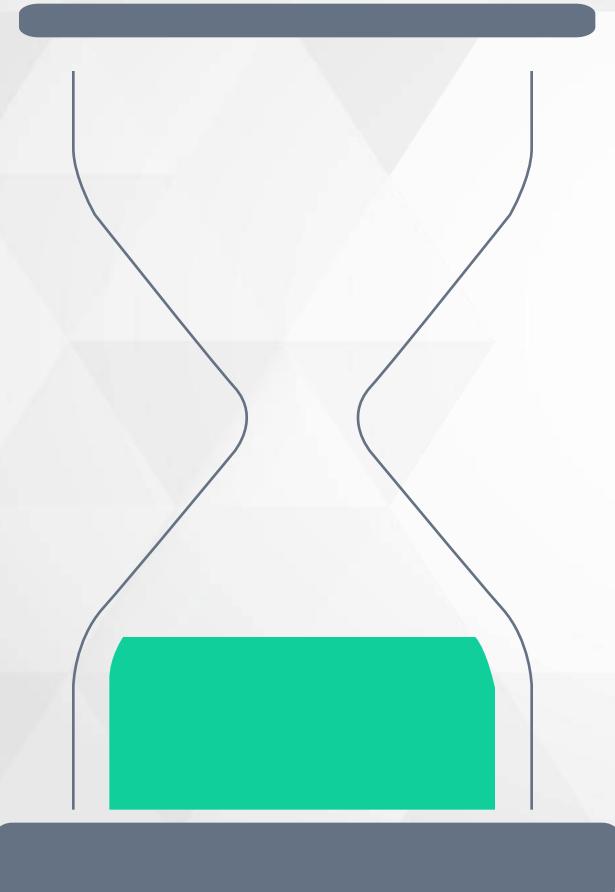
هرگز میدان را ترک نکنید. دور را دیدن یک چیز است و رفتن به آنجا چیزی دیگر. آدمهای پیگیر به بخت، سرنوشت، یا قضا و قدر متکی نیستند و وقتی که شرایط دشوار می‌شود، از کار دست نمی‌کشند. می‌دانند که روز جهد و کوشش، روز ودادن نیست.

توماس ادیسون: «من از جایی آغاز می‌کنم که آخرین نفر رها کرده است».



TEAM  
WORK

# آخات کار تیمی



## نبود اعتماد

آخات نفست بی اعتمادی اعضاي تیم  
به یک دیگر است

2

## ترس از برخورد

قصور، رایجاد اعتماد زمینه ساز آخات  
دوست است

3

## نبود تعهد

نبود برخوردهای سازنده؛ زمینه ساز عدم  
تعهد است

4

## پرهیز از مسئولیت پذیری

به سبب نبود تعهد و مشارکت واقعی

5

## بی توجهی به نتیجه کار

هر اعلای ضعف هر تیم

# پنج (شمن) کارتیمی

اعضای تیم های بی اعتماد:

- ضعف ها و لغزش های خود را از یکدیگر پنهان می کنند.
- از کمک خواستن یا دادن بازخوردهای سودمند اکراه دارند.
- از یاری دادن به حوزه های بیرون از مسئولیت خود اکراه دارند.
- بدون تلاش برای شناخت درست مقصود و استعداد دیگران عجولانه قضاوت می کنند.
- از شناخت مهارت ها و تجربه های یکدیگر و بهره برداری از آنها غفلت می کنند.
- برای هدایت رفتارهای خود وقت و انرژی تلف می کنند.
- کینه و حسد می ورزند.
- از شکست می ترسند و برای پرهیز از گردهمایی بهانه می تراشند.

# پنج (شمن) کارتیمی

اعضای تیم های بیمناک از خود، یا ترس از برخورد:

- نشست های کسل کننده دارند.
- حال و هوایی درست می کنند که به درد سیاست بازی و حمله های شخصی می خورد.
- از طرح مباحث مناقشه انگیز که شرط موفقیت تیم است طفره می روند.
- از کشف همه نظرها و دیدگاههای اعضای تیم قاصرند.
- با ادا درآوردن و سعی در جلوگیری از برخوردهای احتمالی بین افراد، وقت و انرژی خود را هدر می دهند.

# پنج (شمن) کارتیمی

اعضای تیم های گریزان از تعهد، یا نبود تعهد:

- در تشخیص جهت حرکت و تعیین اولویتها باعث ابهام و سردرگمی می شوند.
- به سبب کندوکاو بیش از حد و تأخیرهای نالازم، فرصت ها را یکی پس از دیگری ازدست می دهند.
- تخم ترس از شکست و بی اعتمادی به خویشتن را می کارند.
- بارها و بارها بحث ها و تصمیم ها را تکرار می کنند.
- فکر و خیال و توهם را در بین اعضای تیم دامن می زنند.

# پنج (شمن) کارتیمی

اعضای تیم مسئولیت گریز، یا پرهیز از مسئولیت پذیری:

- بین اعضای تیم به سبب داشتن معیارهای متفاوت در عملکرد رنجش ایجاد می کنند.
- مهارت ها و تعهدهای اساسی را زیرپا می گذارند.
- مسئولیت رهبر تیم را بیش از حد سنگین می کنند و او را به صورت یگانه کانون انضباط در می آورند.

# پنج (شمن) کارتیمی

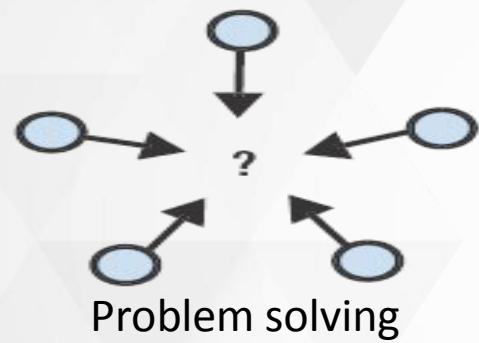
بی توجهی به نتیجه کار، یا دور شدن از هدف ها و نصاب ها:

- حد اعلای ضعف و نقص هر تیم آن است که اعضا به چیزی غیر از هدف ها و نصاب های جمعی گروه دل بینندند. تیمی که می خواهد عملکرد خود را بسنجد باید پیگیرانه به هدف های معین و به دستاوردها و نتیجه های مشخص توجه کند.
- منظور از نتایج کار فقط معیارهای مالی، مثل سود، درآمد یا میزان عایدی سهامداران نیست. درست است که در نظام های اقتصاد سرمایه داری در نهایت با این معیارها میزان موفقیت را می سنجند، اما این آفت فقط دامن گیر معیارهای مالی نیست بلکه عملکرد مبتنی بر نتیجه کار را به طور آلی هدف قرار می دهد.

# ده فرمان برای کار تیمی موفق

به کار گرفتن افراد مناسب	توجه به مهارت‌های خاص هر فرد	ترغیب اعضا به ابراز نظر	هدایت هریان گفت و گو	تعیین جدول زمانی برای اهداف
شناخت همه‌ی اعضای تیم	توافق بر سر مأموریت تیم	برگزاری جلسات طوفان مغزی	تقویت روابط بینون از محل کار	برقراری ارتباطات شفاف و مستقیم

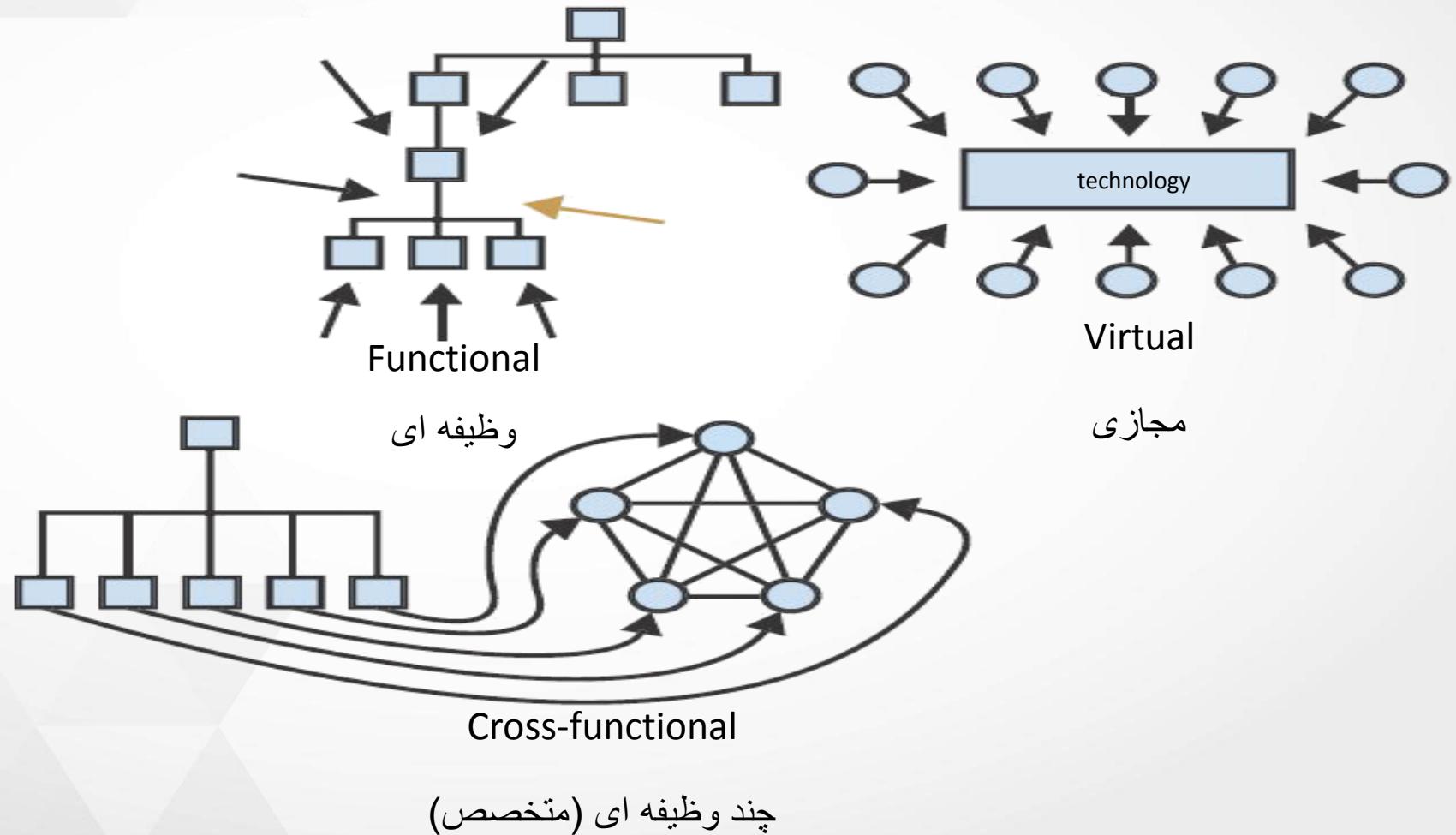
# انواع تیم های کاری



حل کننده مسائل



خودگردان



# انواع تیم های کاری

- **تیم وظیفه ای:** یک تیم کاری است که مرکب از یک مدیر و کارکنان او در واحدش می باشد و در تلاش جهت بهبود فعالیت های کاری یا حل مسائل ویژه یک واحد وظیفه ای خاص می باشد.
- **تیم حل کننده ای مسائل:** تیمی است که متشكل از پنج تا دوازده تن از کارکنان ساعتی از همان بخش است که هفته ای چند ساعت گرد هم می آیند تا در مورد راه های بهبود کیفیت ، بازده و محیط کار بحث کنند
- **حلقه ای کیفیت:** تیمی متشكل از هشت تا ده نفر از کارکنان و سرپرستان که مسئولیتی را به طور مشترک به عهده دارند و مرتبًا برای بحث در مورد مسائل مربوط به کیفیت ، جستجوی منشأ مشکلات ، ارائه راه حل و تعیین روش های بهبود کار گرد هم می آیند اما کسی قدرتی ندارد.
- **تیم خودگردان:** گروهی رسمی متشكل از کارکنانی است که مدیر ندارند و مسئولیت کامل یک فرایند کاری یا قسمتی از آن را به عهده دارند که فراورده ای را به مشتریان درونی یا بیرونی تحويل می دهد.
- **تیم چند وظیفه ای:** تیمی است مرکب از کارکنانی که سطح یکسانی (در سلسله مراتب سازمانی) دارند اما حوزه کاری آنها متفاوت است و برای انجام یک کار تخصصی گرد هم می آیند.
- **تیم مجازی:** تیمی است که اعضای تیم یه صرت الکترونیکی گرد هم می آیند؛ به گروه ها اجازه می دهد که بدون داشتن دغدغه مکان و زمان گرد هم بیایند.

# Contact Information

1

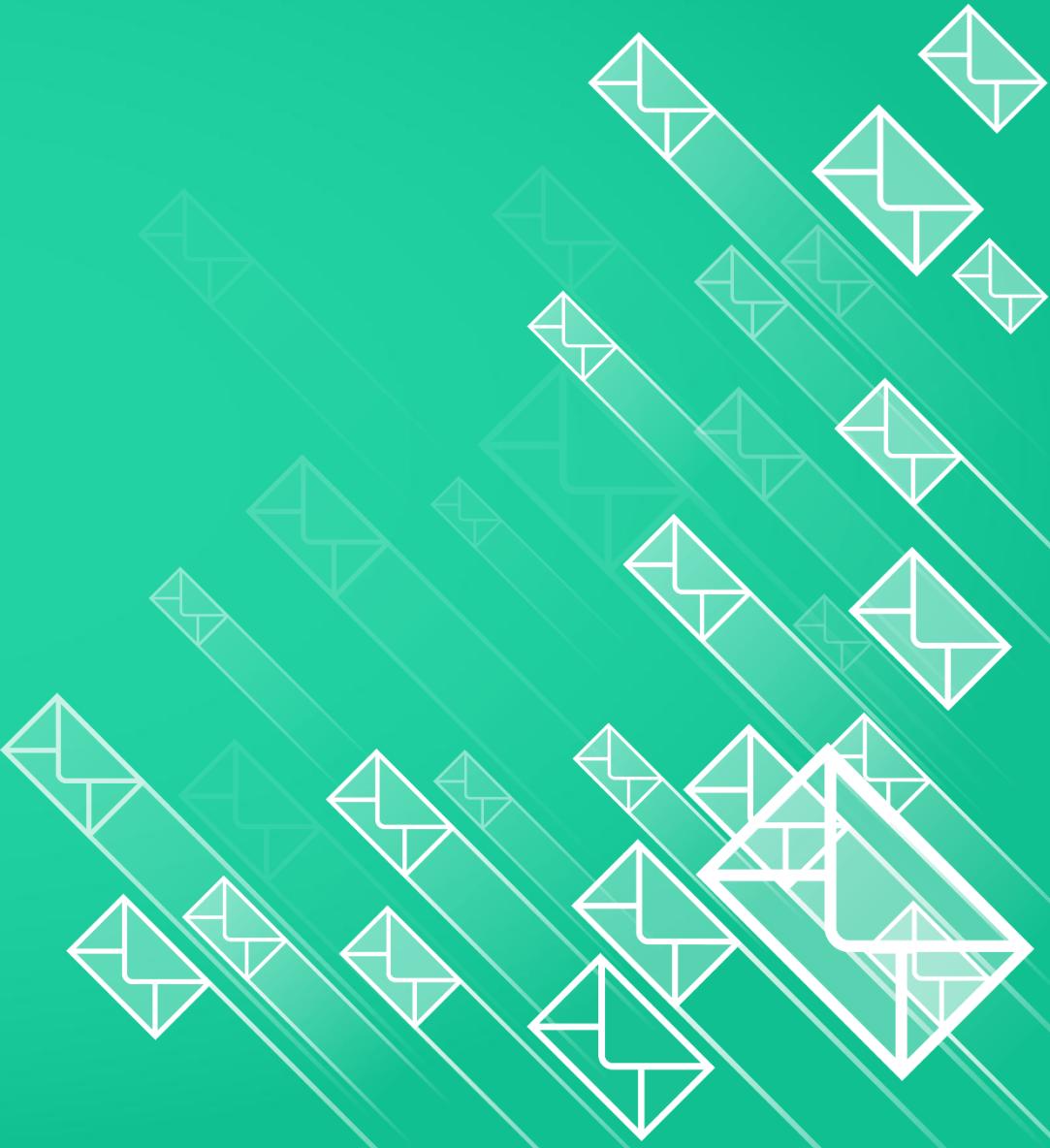
Dr.Ehsan Moghaddam

2

Phone Number:  
0912-818-2471

3

Email:  
[Eh.moghaddam@yahoo.com](mailto:Eh.moghaddam@yahoo.com)





THANK YOU  
FOR WATCHING!

HAVE A NICE DAY! ☺