



تاثیر کار تیمی بر عملکرد سازمانها

فاطمه معصومی

دانشجو کارشناسی ارشد ، مدیریت بازرگانی گرایش استراتژیک ، دانشگاه قم ، قم ، ایران .

Fatememasoumi1500@gmail.com

دکتر ابراهیم جواهری زاده

دکتری ، بازرگانی گرایش رفتار و مدیریت منابع انسانی ، دانشگاه علامه طباطبائی ، تهران ، ایران .

Javaheri1390@gmail.com

1

چکیده

همه صاحب نظران علم مدیریت کلید حل بسیاری از معضلات سازمان و افزایش بهره وری واحدهای کاری را استفاده از کار تیمی میدانند. سازماندهی کارها به شکل تیمی مستلزم شناخت و آگاهی از اصول ومبانی کار تیمی است دراین مقاله تاریخچه ای از کار تیمی ، ضرورت و اهمیت کار تیمی ، ضعف ، اصول وابعاد کار تیمی ، مراحل ، چالشها وراهکارهای تیمی ، شاخص ها ، ارزشها، انواع تیم ها ، چگونگی کار تیمی ، ضعف ، زمینه های کار تیمی ، قوانین کارایی تیم ، ویژگی ومزایای کار تیمی ، موانع ، تفاوت سازمانهای سنتی و تیمی ، ویژگی ها ونقشهای مختلف تیم ، تیم های بین رشته ای ، تیم های بین رشته ای ، رهبری ومدیریت ، خودکارامدی ، وابستگی متقابل بحث شده است .

یافته ها : برای افزایش عملکرد در سازمانها رهبر تیم با ایجاد کردن جوی دوستانه طبق اصول مطرح شده میتواند سازمان رابا کمترین نیروی انسانی وبهترین کارایی به هدف برساند.

هدف : فرهنگ سازی وآموزش وایجاد زمینه هایی برای ایجاد کار تیمی درسازمانها ودرنهایت افزایش عملکرد است.
روش شناسی : روش این تحقیق توصیفی است برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع از روش کتابخانه ای نظیر کتب ، مقالات ، پایان نامه ، سایتها ، استفاده شده است.

کلیدواژه : کار تیمی ، سازمان ، عملکرد ، رهبری ، مشارکت

بیان مسئله

طی بیست سال گذشته نیز به موضوع تیم، عملکرد تیم، و اندازه گیری عملکرد تیم توجه خاصی مبذول شده است و به موازات افزایش گروه های تیمی در سازمانها، تمایل به اندازه گیری مهارت تیمی در میان محققان افزایش پیدا کرده است به دنبال نیرومند شدن کارکنان و فراهم آمدن مالکیت گسترده، نیاز به کار تیمی در سازمان در سطوح مختلف تصمیم گیری و ایجاد احساس مالکیت در سازمان به طور محسوس مورد توجه قرار گرفته است. به گونه ای که اندیشه ی کار تیمی در نیمه ی قرن بیستم توسط افرادی چون لیکرت، مک گریگور آرجیری مطرح گردید و برای اولین بار توسط ژاپنی ها به عنوان یک فرهنگ مورد توجه قرار گرفت و به اجرا درآمد.

لذا کار تیمی از عوامل مهمی است که می تواند باعث بهبود عملکرد کارکنان بشود. هنگامی که هم محیط و هم سازمان دارای ساختار پیچیده باشند، روش های اداره استبدادی و متمرکز آنقدر آسیب پذیر و بی تاثیر می شوند که نمی توانند بقای دراز مدت سازمان را تضمین کنند، لذا مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها به نوبه خود می تواند توانمندی کارکنان را افزایش بدهد (داوودی و همکاران، ۱۳۹۳).

ها حداقل به چهار دلیل حائز اهمیت هستند : اول اینکه به نتیجه کاری که با تعداد مشخصی از افراد و به صورت برنامه ریزی شده در قالب تیمی انجام میشود از کاری که با همین تعداد افراد به صورت انفرادی انجام میشود بهتر خواهد بود (هم افزایی). دوم اینکه کار تیمی وسیله موثری برای ایجاد رضایت خاطر کارکنان جهت رفع نیازهای داخلی اعضا از طریق ارتباط آنها با حل مشکل میشود و احساس وابستگی آنها به سازمان را افزایش میدهد. سوم بیشتر رفتار فردی، از هنجارها و ارزشهای اجتماعی - فرهنگی، تیم کاری، نشأت می گیرد. چهارم تیمها نیاز های افراد به تعامل اجتماعی، پایگاه اجتماعی، مطرح شدن و قدر و منزلت اجتماعی را ارضا می کنند و ماهیت انسانی را پرورش می دهند (عربی و دانایی، ۱۳۹۳).

نقش کار تیمی در پیشبرد اهداف سازمان تیمسازی و کار تیمی به ترسیم شفاف چشم انداز و اهداف مشترک کمک میکند و با ایجاد روحیه اعتماد میان منابع انسانی، حس تعهد و مسئولیت پذیری را برمی انگیزد. سازمان با تأکید بر کار تیمی، نه تنها روحیه تعاون، همکاری و مسئولیت پذیری را فراهم نماید، بلکه افرادی را میپروراند که به صورت مستمر در پی مشارکت در تصمیم گیری، حل مسأله و به کارگیری دانش و مهارتهای کسب شده باشند. کار تیمی بهترین روش برای ارائه کارایی بالا است و عملکرد تیمی از طریق ضوابط و معیارهای مختلف مانند کاهش اشتباهات، تداوم بهبود کیفیت، افزایش کارایی و رضایت مشتری مورد ارزیابی قرار میگیرد (عابدیان و همکاران، ۱۳۹۷).

ارتقای کار تیمی می تواند بهبود ارتباطات، افزایش همبستگی و درک متقابل کارکنان از یکدیگر را در گروه را موجب شود که این امر مهم به نوبه خود زمینه ای برای بهبود اعتماد سازمانی فراهم می آورد (سیف پناهی و همکاران، ۱۳۹۵). استفاده از تیم مشارکت در تصمیم گیری و رضایت کارکنان و روحیه و احساس مالکیت تیم بالا میبرد تیم باعث میشود شناسایی کنیم تعارضهای بالقوه را و آن را سریع حل کنیم. تیم باعث بهبود فرایند و ایجاد نتایج با سرعت و با صرفه اقتصادی میگردد در نتیجه وابستگی به یکدیگر افزایش مییابد.

فرایند کار تیمی، استرس وارد بر هر یک از اعضا را کاهش می آن دهد و این به ما اجازه میدهد تا وظایف سازمان محوله را به درستی به انجام برسانیم؛ مشارکت در تصمیم گیری و یکپارچگی و تعامل در تیم نتیجه را ارتقا میدهد (هنرمند و نیک پیمان، ۱۳۹۵).

تغییر فزایندهای برای استفاده از تیمها در کشورهای توسعه یافته وجود دارد. این امر به دلایل مختلفی از جمله: کوچکسازی سازمانها، دور شدن از ساختارهای رهبری سلسله مراتبی و اقتدارگرا و حرکت به سمت

ساختارهای برابری طلبانه مشارکتی و نیازهای عصر اطلاعات و انتظار مشتریان رخ میدهد (راز نهران و ملک پور، ۱۳۹۵) هیچ تصمیم یا اقدام سازمان یافته‌ای در زمینه تیمسازی در دانشگاه‌ها صورت نگرفته است در صورتی که میتوانست بستر مناسبی برای موفقیت یا عدم موفقیت آن باشد (نادی و همکاران، ۱۳۹۶).

بسیاری از کارها به شکل تیم و با همکاری انجام شده است اما فرهنگ و نگرش کار تیمی تاحدی که پاسخگوی نیاز کنونی باشد قوام نیافته است (لحافی، ۱۳۹۰).

سهام عمده تبیین چرایی سطح پایین کار تیمی در کشور ریشه در عوامل غیر فرهنگی (ساختاری، مدیریتی و رفتاری) در سطح ملی، سازمانی و فردی دارد. باتوجه به تغییرات محیطی و پیچیده شدن فعالیتها در سازمانها دیگر کار فردی مآربه هدف نمیرساند کار تیمی باید در قالب تیمهای چند نفره باتخصص مکمل انجام شود (راز نهران و ملک پور، ۱۳۹۵).

رایمند^۱ به نقل از لحافی امروزه سازمانها برای بقا و دوام حیات نیازمند تجدیدنظر و تحول در سازماندهی کارها و تقسیم وظایف میان اعضا و کارکنان خود میباشند.

اتخاذ تیمها تقریباً در هر حوزه از زندگی کاری مدرن، افزایش مداوم دارد (لحافی، ۱۳۹۰).

یکی از معیارهایی که کشورهای توسعه یافته را از کشورهای در حال توسعه مجزا میکند فرهنگ گروهی کار کردن است در کشورهای توسعه یافته افراد علاقه‌ای به فعالیت گروهی ندارند و همین امر سبب میشود علاوه بر صرف انرژی بیشتر کارها با کیفیت پایینتری انجام پذیرد اصولاً جهت رسیدن به یک جامعه کارآفرین رشد فعالیت گروهی نیز ضروری است و بدون چنین ویژگی کارآفرینی در جامعه فراگیر نخواهد شد (لحافی، ۱۳۹۰).

به نقل از سایت کنکاش تیمها به علت توانایی منحصر به فردشان برای ایجاد هم افزایی، واکنش سریع و انعطاف پذیری در برابر مسائل، نوآوری و یافتن روشهای نوین برای انجام کارها و ارضای نیازهای اجتماعی در محل کار، همیشه پایه مهم تحول سازمان بوده اند.

بررسی ادبیات تحقیق

تعریف مفهومی تیم: کتنزباچ^۲ و اسمیت^۳ به نقل از لحافی اصطلاح تیم به تعدادی از افراد بامهارتهای مکمل اطلاق میشود که به هدف مشترک و مسئولیت پذیری متقابل متعهد هستند (سیف پناهی و همکاران، ۱۳۹۵)، (راز نهران و ملک پور، ۱۳۹۵).

تیمها از افراد محدود بامهارت دانش و تجربیات گوناگون و مکمل تشکیل شده است که برای رسیدن به هدفی مشترک باهمدیگر همکاری میکنند (لحافی، ۱۳۹۰).

تعریف عملیاتی: رافتری^۴ به نقل از لحافی کار تیمی مشارکت در امور و تصمیم گیریها و استفاده بهینه از توان استعداد و خلاقیت افراد است (لحافی، ۱۳۹۰).

کار تیمی یک پاسخ کوتاه مدت به مسائل مربوط به فرایند نوآوری و کسب سود است و زمانی لازم است تا تیم شکل بگیرد و پیشرفت کند که باتعدیل روبرو شده باشیم احتمالاً میتوان کار تیمی را به عنوان تنها راه حل دانست (لحافی، ۱۳۹۰).

خصوصیاتی که تیم را از گروه های کوچک متمایز میکند شامل: منابع چندگانه اطلاعاتی، وابستگی متقابل وظیفه ای، هماهنگی بین اعضا، اهداف مشترک و ارزشمند، نقشها و مسئولیتهای تخصصی اعضا، دانش کاری مرتب و همکاران،

¹ Rimand,2005

² Katzenbach

³ smith

⁴ Raftery, ۲۰۱۰

ارتباطات فشرده و راهبردهای انطباقی برای واکنش به تغییر است (لحافی، ۱۳۹۰).
همه تیم ها گروه هستند اما همه گروهها تیم نیستند (عربی و دانایی، ۱۳۹۳).

اجزا سازنده کار تیمی: ارتباطات، هماهنگی، پشتیبانی متقابل، همبستگی، رهبری شایسته، داشتن اهداف مشخص (عربی و دانایی، ۱۳۹۳).

تاریخچه تیم: در این زمینه لازم به ذکر است که تا اواخر سال ۱۹۷۰ براساس تقسیم کار فعالیتهای مختلف به طور تفکیک شده انجام میشد ولی کم کم بین فاصله سالهای ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰ فعالیتهای مختلف در قالب مشاغل درهم 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٪ کارسازمانها براساس کار تیمی انجام میشد (لحافی، ۱۳۹۰).

اندرسون^۵ و برج^۶ نقل از لحافی در دو دهه اخیر سازمانها 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 سمت 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 بنیادگذار جنبش مطالعه علمی گروهها 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 گروهها، قوانین تکوین و تحول آنها و روابط متقابل گروهها با افراد و دیگر گروه هاست (تاجیک و قیطاسی، ۱۳۹۹).

رویدادهای مهم کار تیمی

۱۷۷۶: کتاب ثروت ملل از ادام اسمیت.

۱۹۱۱ اصول مدیریت علمی از تیلور.

۱۹۱۶: کتاب مدیریت عمومی و صنعتی از فایول.

۱۹۴۰ تحقیق تریست و بمفورث بر روی معدنچیان دورهام و کار تیمی خودمختار.

۱۹۵۰ تولید سلولی.

۱۹۶۲ چرخه کیفیت اثر کارو.

⁵ Anderson

⁶ Burj

۱۹۷۰ جنبه انسانی کاروپیشگامان کیفیت زندگی کاری .

۱۹۸۲ درجست وجوی کمال اثرتیترز وواترمن.

۱۹۹۳ کارفرمایان بورسائر کانتتر (لحافی, ۱۳۹۰).

مطالعات جدید درباره کار تیمی : مطالعات نوین نشان میدهد حوزه کار تیمی که در سازمانها به وجود آمده است، ریشه در باورها دارد و کارکنان تغییراتی را که به یک سیستم سازمانی مدرن رهنمون می شود را میپذیرند به نظر می رسد سازمان هایی که به تغییرات پاسخ گو هستند، رضایت بیشتری را دست می آورند؛ اگرچه ممکن است این موضوع به ذهن متبادر شود ارزش که مدیران باید به ارزشها و باورهایی برای کارکنان خود وجود بیاورند تا با ایجاد جرات مواجهه با چالشهای 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 (هنرمند و نیک پیما، ۱۳۹۵).

دشمن کار تیمی : بی اعتمادی، ترس از برخورد ، نبود تعهد ، پرهیز از مسئولیت پذیری ، بی توجهی به نتایج کار (عابدیان و همکاران، ۱۳۹۷)

اصول کار تیمی : ۱- سازگار و انعطاف پذیرند ۲- هم دست وهم داستان ۳- تعهدپذیر ۴- برقراری ارتباطات ۵- لازم و باکفایت ۶- قابل اعتماد ۷- انضباط دارند ۸- یاران تیم را بالا میکشند ۹- مشتاقند ۱۰- قصد و هدف دارند ۱۱- احساس رسالت میکنند ۱۲- آماده اند ۱۳- با یاران تیم میجوشند ۱۴- در پی ارتقا خویشند ۱۵- از خود گذشته اند ۱۶- مشکل گشاینده ۱۷- پیگیر و نسته اند (لحافی, ۱۳۹۰).

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 میدهد 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 کاهش میدهد و در مقایسه با تلاشهای جداگانه نتایج بهتری خواهد داشت (هنرمند و نیک پیما، ۱۳۹۵).

ابعاد کار تیمی : باکر^۷ به نقل از لحافی برای بررسی کیفیت کار تیمی، شش بعد ارتباطات، هماهنگی، تعادل کمکهای اعضا، حمایت متقابل، تلاش و انسجام را مطرح نموده اند. در اسکال^۸ و گودوین^۹ به نقل از لحافی برای مهارتهای کار تیمی نیز چهار بعد پایش وضعیت، حمایت متقابل، تلاش و انسجام را مطرح نموده اند. خواجه اناری^{۱۰} به نقل از لحافی هشت بعد را برای کار تیمی در نظر گرفته اند که شامل: سازگاری، موقعیت دانش به اشتراک گذاشته شده یا دانش متقابل، نظارت بر عملکرد و ارائه بازخورد، مدیریت تیم، روابط بین فردی، هماهنگی، ارتباطات و تصمیمگیری میشود. هفت عامل ارتباطات، هماهنگی، پشتیبانی متقابل، همبستگی،

(عابدیان و همکاران، ۱۳۹۷).

(Nicoleta Meslec et al, 2020).

مراحل تشکیل تیم : (۱) بستر سازی : انسانها زمانی که به یک تحول تن می دهند وان را با موفقیت به سرانجام میرسانند که نگرششان به طور جدی در راستای آن تحول تغییر یابد ، اهداف و فلسفه را درک نماید ، به اثر بخشی ان اعتقاد داشته باشد

⁷ baker,2010

⁸ drescel,2006

⁹ goodean,2006

¹⁰ Khaje anari ,1388

در این مرحله به فرهنگ سازی و دگرگون ساختن نگرش مدیران و کارکنان همسو با اهداف تعیین شده و همچنین به تغییر ساختار پرداخته میشود. (۲) مرحله شکل گیری: در این مرحله روابط جدیدی میان اعضای تیم ایجاد میشود و افراد به وظایف خود آشنا میشوند در این مرحله نقش مدیر و سرپرست مهم است و باید میان افراد اعتماد ایجاد کند و اطلاعات لازم را در اختیار آنها قرار دهد. (۳) مرحله آشوب و طوفان: در این مرحله میان اعضا تیم رقابت و بحث و جدل وجود دارد و مدیر باید مراقب باشد که این بحث و جدلهای سازنده در جهت حل مساله باشد. (۴) مرحله تعادل: در این مرحله انسجام بیشتری میان اعضای تیم ایجاد میشود افراد احساس خوبی نسبت به یکدیگر و تیم پیدا میکنند و نقشهای مدیران در این مرحله کم رنگتر میشود و مدیر به افراد آزادی میدهد تا به تصمیم گیری بپردازند. (۵) مرحله اجرا: در این مرحله تیم دارای جهت مشخص میشود و افراد تیم که به مسئولیتهای خود واقف میباشند به طور موثری به ابداع .

(لحافی، ۱۳۹۰) راه حلهای جدید برای مسائل سازمانی میپردازند

چالشها و راهکارهای تیمی: نقطه مقابل عوامل کار تیمی، چالشها و موانع کار تیمی است. مجموعه این عوامل را در سه شاخه محتوایی، ساختاری و زمینه ای دسته بندی کرده اند. شاخه محتوایی: ناظر به عدم وجود اعتماد میان افراد است. شاخه ساختاری: مدیریت و رهبری نامناسب و فقدان سیستم ارزیابی عملکرد مناسب را در برمیگیرد و شاخه زمینه ای: موانع فرهنگی، نداشتن مهارت کافی، گرایش افراد به کمتر کار کردن و اهمالکاری را در برمیگیرد. موانع کار تیمی اثر بخش را در سه گروه کلی موانع بین گروهی، موانع سازمانی و موانع بین فردی طبقه بندی نموده است. برخی از دلایل شکست کار تیمی در سازمانهای مدرن آموزش فناوری میدانند از جمله: ۱- عدم تمایل اعضا به همکاری با یکدیگر؛ همچنین خود تیم ممکن است به دلیل عدم همکاری با بقیه تیمها در سازمان شکست بخورد. ۲- شکست تیم به این دلیل که اعضایش نمیخواهند کنترلی را که در اختیار دارند را از دست بدهند (پورعزت و سعد آبادی، ۱۳۹۱).

هدف از تیم سازی: ایجاد تیمی قابل اعتماد و منسجم است که اعضای آن حامی یکدیگر بوده، انتظارات زیادی برای انجام کار داشته و در عین حال برای تفاوت های فردی از منظر ارزشها، 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.

شاخص های اصلی تیم سازی: اهداف مشترک و شفاف - تصمیم گیری مشارکتی - رهبری مشارکتی - ارتباطات باز - تخصص های گوناگون - همکاری و مشارکت - روابط غیر رسمی.

ارزشهای محوری و مفاهیم تیم سازی: ۱- مسئولیت پذیری و پاسخگویی ۲- دانش افزینی و دانش گستری و ارج نهادن به آفرینش های فکری ۳- خودباوری - نوآوری - رقابت پذیری و آزاد اندیشی ۴- رعایت مصالح عمومی و تقویت روحیه مشارکت جمعی ۵- تعامل فعال و سازنده در همکاری علمی و فرهنگ بین المللی (نادی و همکاران، ۱۳۹۶).

انواع تیم ها با توجه به اهداف: ۱- تیم حل کننده مسئله ۲- تیم خودگردان ۳- تیم متخصص (لحافی، ۱۳۹۰).

کار تیمی باید چگونه باشد: یک تیم تصمیم غالباً جایی است که اعضا در آن اجازه دارند تا برای چگونگی تکمیل وظیفه، تصمیم گیری کنند این اختیار آنها را قدری سازد تا فرایند کار را کنترل کنند، کنترل خارجی را کم کرده و حس انجام وظیفه را افزایش دهند، اعضای تیم در محیط کار همواره حس برتری دارند و به بودن یکدیگر در آن جا متکی هستند. پلامینک چنین بیان میکند وابستگی به کار تیمی، به اعضا حس تعلق، تعامل و به رسمیت شناخته شدن می دهد؛ این امر به زدودن حس تنهایی اعضای تیم در سازمان کمک می کند. تیم های موثر، همچنین توانند درجه تاثیرگذاری از طریق ارتباط و اعتماد بین اعضای تیم (و کیفیت کار را بهبود بخشیده و غیبت در مشارکت را کاهش دهند) که این اثر مثبتی روی تیم دارد.

وارد شدن کارکنان در کار تیمی به باز بودن ایده‌ها در برابر ایده‌های جدید کمک میکند پارکر مطرح کند که دنیای سازمان در حال تغییر است فردگرایی خارج شده و جمع‌گرایی وارد می‌شود (هنرمند و نیک پیمان، ۱۳۹۵).

ضعف تیم: موانع را در میان انواع گسترده گونه‌های تیمی بیان نموده است. تیم‌ها از زیان فرایندی رنج می‌برند. چرا که مجموع خروجی آن‌ها تابع پتانسیل تیم منهای هزینه‌های هماهنگی است. علاوه بر این، تیم‌ها نسبت به افراد بیشتر در مورد وظایف تعلق می‌ورزند. برخورد با واقعیت‌های هماهنگی یک سیستم چند تیمی، نیاز به گسترش مرزها و اهمیت همسو نمودن استراتژیک در سراسر سازمان مجموعه دیگری از مسائل بسیار مهم اما حیاتی رابه طور فزاینده می‌پرورد تا به آن پرداخته شود بنابراین مشکلات بسیاری در دست‌یابی به کار تیمی با عملکرد بالا وجود دارد؛ به وضوح، تلاش زیادی برای محققان و کارورزان درپیش روی وجود دارد (بابائی (نویسنده مسئول)، ۱۳۹۸).

زمینه‌های کار تیمی: (راز نهان و ملک پور، ۱۳۹۵).

7

مشمتمل بر ویژگی‌های غیرانسانی و ساختار تشکیلاتی سازمان که بر حس شاخص‌هایی مانند ساختار و نظام طراحی کار سازمان مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد.	بعد ساختاری
بعدی از کار تیمی ناظر بر نظام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان که بر حس شاخص‌های مانند نظام جبران خدمات، نظام ارزیابی عملکرد، نظام آموزشی، نظام گزینش/استخدام و سبک رهبری سازمان مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد/	بعد رفتاری
بعدی از کار تیمی زمینه‌ساز ابعاد ساختاری و رفتاری که بر حسب شاخص‌هایی مانند فرهنگ سازمانی، ظرفیت دانشی و فضای موجود کار تیمی مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد.	بعد زمینه‌ای
نظامی که فعالانه از ابتکارهای تیمی با همکاری، کار تیمی و نتایج جمعی حمایت نموده و بر ارزشهای محوری کار تیمی تاکید می‌نماید.	نظام جبران خدمت
نظامی متمرکز بر عملکرد تیمی که با بررسی‌های عملکرد فردی تقویت شده و مبتنی بر فعالیتهای تیمی و مشارکت است که کمکها و تسهیم‌های فردی را برای اجتناب از طفره روی و کمک به توسعه مسیر ترقی کارکنان در نظر گرفته و بازخورد می‌دهد.	نظام ارزیابی عملکرد
نظامی مبتنی بر ارائه آموزشهای کار تیمی به کارکنان که به آنها می‌آموزد چگونه به طور مؤثر در تیمها عمل کنند و از رفتارهای تیمی مؤثر برخوردار باشند.	نظام آموزشی
سبک رهبری منبعی که سرمایه انسانی افراد(دانش، مهارت، توانایی) را توسعه می‌دهد و با اصطلاح "رهبری مشارکتی" مبتنی بر تاثیر تعاملی پویا بین اعضای تیم برای دستیابی به اهداف تیمی، سازمانی و یا هر دو شناخته میشود.	سبک رهبری
	نظام گزینش

<p>نظامی است ناظر بر توجه سازمان به جذب کارکنان دارای مهارت‌های کار تیمی و کارمندیابی صحیح و اصولی متضمن آنکه تیمها مهارت، دانش و شایستگیهای لازم به منظور انجام نقشها و وظایفشان را دارا باشد.</p>	<p>واستخدام ساختار سازمانی</p>
<p>ساختار سازمانی ارگانیک با سطوح کمتر مدیریتی که مبتنی بر رهبری دموکراتیک که و قدرت توزیع شده در بین تیمهاست.</p>	<p>نظام طراحی و کار</p>
<p>نظامی که توضیح میدهد چگونه مشاغل، وظایف و نقشها ساختار یافته، اصلاح شده اند و به طور همزمان خواسته های اجتماعی و فنی را در شغل بهینه ساخته و سازماندهی گروهی کارکنان را مدنظر قرار می دهد .</p>	<p>فرهنگ سازمانی</p>
<p>"فرهنگ مشارکتی" با اعتقاد به ارزشهای نظامهای انعطاف محور که به اهداف و منافع جمعی نسبت به فردی اهمیت بیشتری داده میشود.</p>	<p>ظرفیت دانشی</p>
<p>تمرکز برایجاد روشهای یک سازمان یادگیرنده بافرهنگ باز ومشارکتی که اشتراک گذاری دانش در تیمهای کاری راتسهیل میکند.</p>	<p>فضای کار تیمی موجود</p>
<p>سازوکاری برای اندازه گیری درجهای که کار تیمی به صورت جاری در سازمان وجود دارد، برای آگاهی از جایگاه سازمان در تلاش برای توسعه ظرفیتهای کار تیمی</p>	

8

قوانین کارایی گروه : به نقل از سایت کنکاش

- هدف گروه را مشخص کنید : پیش از آن که گروه گرد هم جمع شوند ، شما باید تصویر واضحی از هدفتان در ذهن بپرورانید .
- نظرتان را در ذهن بپرورانید .
- گوش کردن : می توانید با ذهنی باز وقتتان را به شنیدن آن چه که دیگران برای گفتن دارند اختصاص دهید .
- سهیم شدن : نظرتان را برای دیگران مطرح کنید . بکوشید عیب جو و سرزنش گرنباشید . علاقمندی بی شائبه خودتان را به تضارب آراء ابراز کنید .
- خونسردی تان را حفظ کنید . در مورد پرخاشگرها : بهترین راه حل در دراز مدت این است که او را از گروه اخراج کنید اگر نمی توانید این کار را انجام دهید « شیوه توجه دادن به روند » را به کار ببرید . این یک راه کار موثری است . • بدبینها : سریعترین راهبرد آن است که بدبینی را هم یک گزینه مشروع در نظر بگیرید هر باز که می گوید فایده ای ندارد ؟ بگوئید

نظرتو این است که راه حل ما فایده ای ندارد و ما نباید آن را آزمایش کنیم . بدبینی به منزله یک رای همواره منفی در نظر بگیرید و برپایه نظرات مثبت تر به پیش بروید .

- ستاره ها : به این دسته کاری را محول کنید که ظاهر پرزرق و برق داشته باشد و آنها را ساکت نگهدارد . گاه یک تذکر ساده نیز بسیار موثر است : چرا کمی به حرفهای دیگران گوش نمی دهی؟ فکر می کنم نکته اصلی را متوجه نشده ای .
- داستان سراها : داستان هایشان را قطع و هدف گروه را به ایشان یادآوری کنید . بپرسید قصد دارند چه وظایفی در پیشبرد کارگروه بعهده بگیرند و اگر به کار مشخصی اشاره نکردند حرفشان را قطع کنید و آنها را تا هنگام شرکت فعال در روند گروه شرکت ندهید .

- دلکها : به آنها مسئولیتی واگذار کنید ، به لطیفه ها کم توجهی کنید و مرتبا نظرشان را در مورد موضوع بحث جویا شوید ولی ضمنا اندکی شوخی برای کاستن تنش گروه بسیار مفید است .
- سلطه گر ها : اگر نمی توانید او را از گروه برانید سعی کنید بعضی وظایف را به آنها واگذار کنید. اگر مشخص شد رهبر خوبی نیست مسئولیت یک زبر گروه کم اهمیت را به او بسپارید و به تلاشهایتان برای اخراج دائم او از گروه ادامه دهید .
- متعصب ها : از روش گوش کردن فعال استفاده کنید ، اهداف گروه را به آنها یادآور شوید و برایشان شرح دهید که موضوع محبوبشان تا چه اندازه با هدف گروه بی ارتباط است با خارج شدن از مسیر هدف گروه از شیوه توجه دادن به روند بهره بگیرید .

9

ویژگی تیم : هدف روشن و متعالی، ساختار مبتنی بر حصول نتایج، اعضای باصلاحیت ، تعهدی همه جانبه ، جوی همکاری مبتنی بر اعتماد ، معیارهای کمال جویانه ، حمایت و باز شناسی درونی ، رهبری اصولی .

انواع تیمها : ۱- تیمهایی که به وجود آورنده و انجام دهنده کار هستند ۲- تیمهایی که پیشنهاددهنده انجام کار هستند ۳- تیمهایی که مدیریت و هدایت کار را برعهده دارند.

اندازه تیم : لک^{۱۱} به نقل از لحافی بیشتر تیم های موفق ۳ تا ۱۰ عضو دارند تیمهای بزرگتر با مشکل تدارکاتی پیچیده ای روبه رو میشوند چون وقتی اعضا تیم بیشتر میشود دست یافتن به توافق برای تعیین زمان و محل جلسات به طور روزافزونی مشکلتر میشود. تیمهای بزرگتر مجبور هستند ظرفیت فکری تیم را توسعه دهند. درچنین حالتی اعضای تیم به جای اینکه شرکت کنندگانی فعال باشند بخشی از یک دسته میشوند که با حداقل پایداری مسیری را می پیمایند. تیمهای کوچکتر به اعضای خود فرصت میدهند تا مخافت سالم را که هدایت کننده تیم به سمت راه حلهای اثربخش است تجربه کنند و آنها به کنش و واکنش سریع طوفان مغزی و توسعه اعتماد و احترام اجازه بروز میدهند .

مزایای کار تیمی : مدولس^{۱۲} به نقل از لحافی بهبود کیفی زندگی شغلی کارکنان - کاهش قیمت و افزایش بازده عملکرد - تغییر و افزایش نوآوری - بهبود قدرت انطباق و انعطاف پذیری سازمانی (هنرمند و نیک پیمان، ۱۳۹۵).

طبق مطالعات کیفی در وضعیت تیم سازی و کار تیمی در دانشگاه های دولتی مولفه های محوری تیم سازی را این گونه بیان میکند : ساختار تیمی (هدفمدار ، ترکیب تیم و سازماندهی ، شبکه تصمیم گیری ، نظام بازخورد) روابط تیمی: (رهبری ، صراحت و صداقت ، همگرایی و اعتماد ، همکاری و تضاد ، تعهد و مشارکت ، ارتباطات (نادی و همکاران، ۱۳۹۶).

سالیستوتا^{۱۳} به نقل از لحافی توانایی اعضای تیم در انجام وظایف مدیریت تیم مانند حل اختلاف ، هماهنگی، ارتباط همکاری تاثیر بسزایی در نتایج تیم دارد.

¹¹ Lake

¹² modules

¹³ salestota,2015

ولیمر سی^{۱۴} به نقل از لحافی یک از مزیت های تیم این است که فرصتی برای یاد گیری از یکدیگر را فراهم میکند و با ایجاد فرصتهای آموزشی و یادگیری در اختیار اعضای تیم می تواند مهارت درک شده را برای یاد گیری متقابل به نوبه ی خود مدیریت مشارکت جمعی افزایش دهد. روش آموزش مدرن جوامع همکاری، جوامع علمی، کنفرانس ها، سازمان های آموزشی الکترونیکی و... می تواند برای به حداکثر رساندن فرصت هایی که اعضای تیم برای یادگیری دارند استفاده شود. در دسترس قرار دادن منابع و آموزش هایی که می توانند دیدگاه ها و رویکرد های جدیدی را معرفی کنند می تواند به عنوان انتقال بر آموزشی باشد که از آن میتوان به مدیریت سیاست جمع گرایانه پرداخت. در مقابل تیمی که فرصت کمی برای یادگیری از یکدیگر دارند ممکن است مشکلات را به عنوان یک مسابقه باخت و برد میبینند و ممکن است ذهن بسته مشکوک و محافظ داشته باشد. در هر صورت ما متوجه شدیم که با معرفی فرصت های آموزشی به منظور بهبود فرایندهای مدیریت مشکلات سلامت تیم سازمانی بهبود می یابد.

(Thomas et al, 2017)

سلسله موانع کار تیمی در دانشگاه ها: ۱- عوامل رفتاری (فقدان تعهد و مسئولیت پذیری، فقدان اعتماد، فقدان شایستگی، فقدان انگیزه ۲- عوامل ساختاری: دستورالعملهای اجرایی غیر کارکردی، فقدان مدیریت حمایت کننده، فقدان سیستم ارزیابی عملکرد مناسب ۳- عوامل زمینه ای: فرهنگ، عدم اشنایی با دستاوردهای کار تیمی، ماهیت پیچیده کار تیمی، فقدان نظام آموزش و پرورش مناسب (پورعزت و سعد آبادی، ۱۳۹۱).

تفاوت سازمانهای سنتی و سازمانهای تیم محور: (راز نهان و ملک پور، ۱۳۹۵).

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

ویژگی های تیم سازی: ۱- صداقت ۲- احترام ۳- اعتماد متقابل ۴- تشخیص ۵- پشتیبانی

نقشهای مختلف کار تیمی: ۱- نوآور ۲- کاشف و موسس ۳- تحلیلگر ۴- سازنده-سازمان دهنده ۵- نتیجه گیر و تولیدکننده ۶- کنترل کننده ۷- نگهدارنده ۸- گزارشگر ۹- هماهنگ کننده (لحافی، ۱۳۹۰). طبق بررسی هایی که انجام شده باوجود کار تیمی پاسخگویی به مشتریان ۰.۱۵۱ و آمادگی رویارویی با تغییرات ۰.۲۰۳ و ارزش قائل شدن برای مهارتها و دانش انسانی ۰.۱۸۲ و تشکیل دادن مشارکت مجازی ۰.۲۱۰ افزایش می یابد.

¹⁴ velemerce,2013

ویژگی نقشهای تیمی : (لحافی, ۱۳۹۰).

نقش	ویژگی و آثار مثبت	نقاط ضعف
مبتکر ، باهوش	خلاق ، تخیلی ، نوآور، باهوش ، حل مسائل مشکل و پیچیده	ضعف در ارتباط ، اداره افراد معمولی ، جزئیات را نادیده میگیرد.
رابط ، منبع	برونگرا ، علاقه مند ، ارتباط خوب ، ایجاد رابطه ، بررسی فرصتها	به سهولت علاقه خود را از دست میدهد، خوشبین
همه‌نگ کننده ، رئیس	بلوغ ، اعتماد به نفس ، قابل اعتماد ، رئیس خوب ، به آرامی اهداف را روشن مینمایند و تصمیم گیری را اعتلا می بخشند	عضو باهوش و خلاق تیم نیست ، کارهای خود را تفویض میکند
تیز ، مسئول	پر تحرک ، چالشی حساس و عصبانی نگران راهکاری از منابع پیدامیکند	عدم ثبات شخصیت، احساسات دیگران را آزرده میسازد.
منتقد ، ارزیاب	هوشیاری ، استراتژیست، با بصیرت ، تمام راهکارها را دیده و به طور صحیح قضاوت میکند	عدم وقت شناسی ، انتقاد بیش از حد به دیگران
همکار ، همراه	اجتماعی ، درک کننده ملایم ، همراه سیاسی، ارتباطات قوی و از تنش پرهیز میکنند	عدم قاطعیت ، زود تحت تاثیر قرار میگیرد
مجری ، متصدی	منضبط ، قابل اعتماد ، محتاط، کارآمد فعال	عدم انعطاف ، واکنش تند به فرصتهای جدید
گل زن	زحمتکش ، نگران ، وظیفه شناس ، از اشتباهات جلوگیری کرده و کارها را به موقع انجام میدهند	عدم تمایل به تفویض اختیار
متخصص ، کارشناس	متعهد ، وفادار ، بی تزویر ، مجرب دانش و مهارت فنی ویژه	درموضوع بخصوص تعصب به خرج میدهد

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 علاقه مند هستند به اهداف مشترک و تعهد به آن ولی در گروه فقط هدف مشترک دارند و به آن تعهدی ندارند ۴- در تیم پذیرا تغییراتی هستند که خود وضع کرده اند ولی در گروه تابع تقاضا مدیرند (راز نهران و ملک پور، ۱۳۹۵).

ای دبیلو بی ها: به عنوان مجموع فعالیتهای فیزیکی و شناختی انجام شده توسط کارمندان در زمینه کار ، متن کارت تعریف میشوند. با توجه به ماهیت ای دبیلو بی، تیم های کاری پتانسیل بالایی برای مشارکت گسترده در ای دبیلو بی دارند زیرا یک

مجموعه تیمی چارچوبی برای تعامل اجتماعی مکرر فراهم می‌کند و اعضای تیم به راحتی و به طور مکرر برای تعاملات در دسترس هستند. ایجاد یک محیط یادگیری مهم است زیرا اعضای تیم برای انجام وظیفه تیمی خود به هم وابسته می‌باشند. اعضای تیم از تعامل بالایی در ای دبیلو بی برخوردار هستند چون همه تیم‌ها برای رفع چالشهایی که در کارشان وجود دارد روی راه‌های کار میکنند علاوه بر این، آنها وابستگی بالایی در رابطه با وظیفه تیمی خود نشان میدهد و دانش را تاحد زیادی به اشتراک میگذارند این یعنی تاییدیه ای دبیلو بی بر انتخاب تیم مناسب. برای تقویت ای دبیلو سطح بالای مشارکت در کارها تسهیل انعطاف پذیری و دهانه مرزی تیم بسیار مهم است.

(Andreas Widmann & H. Mulder, 2018)

TLB تیم های بین رشته ای و تحقیقات در مورد یادگیری تیم تأکید می‌کند که تیم‌ها دارای ارزش بالقوه ای برای نوآوری هستند. تیم‌های بین رشته ای می‌توانند از دانش گسترده ای برای کشف فرصت‌ها و ایده‌پردازی استفاده کنند. رفتارهای یادگیری تیمی و رفتارهای کاری نوآورانه در تیم‌های کاری نشان میدهد که تی ال بی‌ها به ویژه بازتاب تیمی و دهانه مرزها با ای دبیلو بی ارتباط مثبت دارند علاوه بر این ساختار تیم، وابستگی متقابل وظایف، قدرت گروهی به طور مثبت با تی ال بی ارتباط دارد به این معنا که تی ال بی میتواند در ایجاد شرایط جدید برای یادگیری شرایط بهبود یابد و بنابراین ای دبیلو بی میتواند پرورش یابد.

(Andreas Widmann & H. Mulder, 2018)

مشارکت کردن اعضای تیم در تصمیمیات نشان میدهد فقط ایده‌پردازی کار رهبر نیست اعضای تیم با مشارکت خود با همکاری یکدیگر بقا سازمان را حفظ و به ایده‌ها فرصتی میدهند تا به مرحله اجرا درآیند حتی اگر در ابتدا با مقاومت اولیه برای ایجاد تغییر معنادار در سازمان روبرو شوند. این مشارکت کردن در صورت عملی شدن ایده‌ها میتواند تاثیر مثبتی داشته باشد سکوت کردن و مشارکت نکردن در ایده‌پردازی میتواند پیامد مهمی برای نتایج فردی، تیمی، سازمانی داشته باشد. خصوصیات فردی و تیمی، روابط قبلی، مدت زمان، پویایی ممکن است تاثیرات بر مسیر ایده‌پردازی را کشف کند و راه مثبت برای تحقیقات آینده باشد.

(Patricia Satterstrom et al, 2020)

رهبری و مدیریت: رهبری توانایی ایجاد انگیزه، 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. ویژگی‌های 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 تیم‌های جراحی نیاز به یک رهبر دارند که نیازهای بیماران و خدمات را درک کنند و بتوانند از طریق مدیریت خوب تیم را برای ارائه نیازی‌های مشخص شده الهام ببخشند.

مهارتهای رهبری با تجربه و تفکر آموزش داده میشود و رشد میکند تیم‌های خوش عملکرد همواره کارهای زیر را انجام می‌دهند: (۱) حفظ سطح بالایی از اعتماد بین یکدیگر (۲) مشارکت در ایجاد پیرامون ایده‌ها (۳) تعهد به تصمیم‌گیری (۴) مسولیت دادن به یکدیگر در قبال اقدامات (۵) تمرکز بر دستیابی به نتایج مهم.

تیم‌های نا کار آمد اغلب ترکیبی از افراد مختلف هستند که قادر به جمع شدن نیستند همراه با یک رهبر غیر ماهر و ویژگی‌های زیر را دارند: (۱) عدم اعتماد (۲) ترس از تضاد (۳) عدم تعهد (۴) اجتناب از پاسخگویی تیمی (۵) عدم توجه به اهداف تیم.

(Reena Ravikumar & Rowan W Parks, 2020)

محیط شدید: یعنی وظایف مهم اجتماعی یا زیست محیطی وجود دارد که شامل سطوح بالایی از خطر و عواقب بیشتر برای کسانی که عملکرد ضعیفی دارند ایجاد می کند. (وقتی تیم ها در محیط نظامی کار میکنند در مقایسه با تیم هایی که در این محیط کار نمی کنند سطح بالاتری از کار تیمی را توسعه می دهند، زیرا ممکن است وقایع غیر قابل پیش بینی در این محیط رخ دهد به همین دلیل کار تیمی در آن خیلی مهم است. وقتی تیم های نظامی کار تیمی خود شان را از قبل ماموریت‌های خود توسعه می دهند نشانگر آن است که احتمالا آنها در طول این ماموریت هم آن را حفظ می کنند بنابراین داشتن یک تاریخچه مشترک برای حفظ و نگهداری از کار تیم ضروری است.

(Nicoleta Meslec et al, 2020), (Tripp Driskell et al, 2017).

ما برای انجام کارهای پیچیده در محیط های بسیار طاقت فرسا از اکتشافات فضایی تا واکنش به بلایای زمین به تیم ها متکی هستیم. به همین دلیل تیم هایی که در شرایط محیط شدید قرار دارند تحت فشار بیشتری ناشی از شرایط پر تنش و استرس آوری قرار دارند و در شرایطی کار می کنند که عواقب فزاینده شکست در آن ها وجود داشته باشد. مطمئنا این احتمال وجود دارد که این عوامل بر عملکرد تیم تاثیر میگذارد.

(Tripp Driskell et al, 2017)

تحقیقات نشان گر آن است که استرس به چندین روش در رشد شناخت تیمی اختلال ایجاد می کند. استرس نقش تیمی را به عنوان سازه ای مرکب متشکل از ابهام نقش تیمی، تضاد نقش تیمی و اضافه بار نقش تیمی تعریف می کند، استرس نقش تیمی استرس زا است که با تاثیر منفی بر عملکرد تیم با مهار رفتارهای یادگیری تیمی عملکرد را تحت تاثیر قرار میدهد. (دریکسل و همکاران، ۱۹۹۹) ۱- استرس حاد منجر به ازدست دادن دیدگاه تیمی می شود. ۲) استرس منجر به تغییر تمرکز فرد می شود که به ضرر تیم است. ۳) توجه به روند های تیمی را کاهش می دهد. ۴) اعضای تیم تمایل به برقراری ارتباط را از دست میدهند. ۵) استرس می تواند به طور مستقیم بر حافظه ی عملی و همچنین بر حافظه ی مشترک تاثیر بگذارد.

(Tripp Driskell et al, 2017)

طبق نتایج دانشجویان آنلاین نگرش کمتری به کار گروهی نسبت به دانشجویان رو دررو دارند گرچه دانشجویان آنلاین سطح بالاتری از کار امدی کار تیمی دارند بنابراین نگرش نسبتا مثبت دانش آموزان آنلاین نسبت به کار تیمی را نمی توان با عدم مشارکت همکاری تیمی و مهارت های تیمی توضیح داد. ادغام کار تیمی در کلاس های آنلاین می تواند کار تیمی دانش آموزان را افزایش دهد زیرا رضایت آنها از طریق تجربیات آنلاین وجود دارد.

خود کار امدی کار تیمی: یعنی اطمینان یک عضو تیم به توانایی های خود برای موفقیت در یک موقعیت مشخص میباشد. خود کار امدی بر مشارکت افراد در انجام وظیفه، بر میزان تلاشی که فرد می خواهد برای رسیدن به هدف خود انجام دهد تاثیر می گذارد.

(Abdullah Konak et al, 2018)

وابستگی متقابل: افزودن پیوندهای دوسویه در یک زنجیره تولید است. وابستگی شدید شامل یک شبکه متراکم از اطلاعات و ارتباطات مربوط به وظایف در بین اعضای تیم است. به عنوان یک متغیر طراحی تیم میتوان وابستگی متقابل وظیفه تیم را بر تاثیر تیم تنظیم کرد زیرا این وابستگی باعث افزایش عملکرد میشود. در تیم ها وابستگی متقابل زیاد است زیرا کار به اندازه ی کافی بزرگ و پیچیده است و به ترکیبی از توانایی ها و تخصص ها نیاز دارد. با این حال ممکن است جمعی از مدیران هنوز کار را به صورت جداگانه و با تعامل کم بین اعضای تیم خود انجام دهد.

(Thomas et al, 2017)

طبق بررسی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیقات نشان می‌دهد زنان درصد بالاتری از مشارکت را در کار تیمی بر عهده دارند. (DharmashreeHotapetia et al, 2019)

روش‌شناسی پژوهش

هر پژوهشگری قبل از شروع پژوهش و هنگامی که به موضوع ویژه برای مطالعه علاقه مند می‌شود ناگزیر به اسناد کتابخانه و بررسی اطلاعات اینترنتی می‌پردازد در این پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای برای تدوین مبانی نظری استفاده شده است.

پیشنهادات

برای داشتن تیم اثر بخش باید اطمینان حاصل کنیم که تیم از ساختار تیمی مشخصی برخوردار است، در صورتی که نقش‌های درون تیم به وضوح مشخص شود که چه کسی در کارهای خاص تخصص دارد و چه کسی وظایف مختلف را بر عهده دارد. علاوه بر این، اعضای تیم باید اطمینان حاصل کنند که تیم اهداف، اولویتها و فرایندهای خود را به روشنی تنظیم میکند. یک تیم باید به گونه‌ای سازماندهی شود که اعضای تیم در انجام وظایف و یافتن راه‌های ابتکاری برای مشکلات به یکدیگر وابسته باشند. اعضای تیم هر چه بیشتر به یکدیگر وابسته باشند، تعامل بیشتری برای انجام وظایف ضروری دارند. این ارتباط باز برای اشتراک دانش و افزایش ای‌دیبلو بی بسیار مهم است.

(Andreas Widmann & H. Mulder, 2018)

با استفاده از مقالات متعدد داخلی و خارجی در این مقاله توصیه می‌شود یک رهبر و مدیر موفق برای داشتن یک تیم خوب با عملکرد بالا میتواند از موارد زیر بهره بگیرد:

۱- ایجاد طرح خلاقانه و دادن پاداش: اگر به تیم خود نسبت به عملکرد آنها و هر شخصی که ایده خلاقانه ناب تری ارائه کند و مشارکت بیشتری در گروه داشته باشد پاداش دهید، اعضای تیم شما بیشتر از تیم و سازمان پشتیبانی خواهند کرد (داوودی و همکاران، ۱۳۹۳).

۲- تقسیم وظایف: چرخش سازمانی و تقسیم وظایف باعث میشود تا افراد نقشهای مختلفی را در رویدادها بر عهده بگیرند و همین اتفاق رضایت شغلی آنها را افزایش میدهد و باعث شکل‌گیری و تداوم کار تیمی میشود.

۳- یادگیری: برای اعضای تیم خود هزینه‌ای را برای یادگیری اختصاص دهید و اجازه دهید تا دانش و مهارت تیم سازی و کار تیمی خود را افزایش دهند.

۴- جلسات فردی: جلسات فردی با اعضای تیم خود داشته باشید و درباره مسیر شغلی، اهداف و مهارتهای آنها صحبت کنید.

۵- چشم انداز: چشم انداز و اهداف سازمان را مشخص کنید و آن را با اعضای تیم خود در میان بگذارید. ساختن یک فرهنگ سازمانی زمان زیادی می‌گیرد و بعد از آن فراهم کردن یک تجربه پذیرش سازمانی هم بسیار زمانبر است. به همین دلیل رشد سریع تیم و استخدام اعضای جدید میتواند باعث ایجاد چالش در تجربه پذیرش سازمانی شود و در این چشم انداز حتما به کار تیمی تاکید کنید.

۶- سعی کنید افرادی را استخدام کنید که ظرفیت تیم را میتوانند افزایش دهند.

۷- رشد تیم خود را مطابق با نیازهایتان سازگار کنید.

۸- تجربه کنید، یاد بگیرید.

۹- تفکر کایزن داشته باشید: کایزن یک تفکر ژاپنی به معنای بهبود یا تغییر دائم برای رسیدن به نتیجهای بهتر است. تفکر کایزن را نه تنها باید در فرهنگ سازمانی خود ایجاد کنید بلکه باید آن را به عنوان راهی مستمر برای رشد و پیشرفت هم بپذیرید. ممکن است که در این مسیر دچار اشتباهاتی شوید، آدماهای اشتباه را استخدام کنید، اما با تفکر کایزن میتوانید از آنها درس بگیرید و بهبود آنها قدم بردارید.

۱۰- فرایند تصمیم‌گیری غیر متمرکز را افزایش دهید و از نظرات و پیشنهادات افراد در سطوح مختلف سازمان بهره‌گیری کنید.

(Patricia Satterstrom et al, 2020)

۱۱- رهبر تیم باید از طریق طوفان فکری زمینه انتقاد پذیری در تیم ایجاد کند.

۱۲- ایجاد یک تیم شاد همراه با مشارکت (علوی و سیاه‌رودی، ۱۳۹۳).

۱۳- تاکید بر توسعه خود کار آمدی در تیم.

۱۴- ایجاد یک تکانه برای انگیزه افراد در تیم: انگیزه و پویایی در هر تیمی ضروری است. هر تیمی رای موفقیت و انگیزه نیاز به یک تکانه دارد. وجود این تکانه باعث میشود تا اعضای تیم با انگیزه و چابکی قدم بردارند و بدانند که عضوی موثر و فعال هستند. به همین دلیل باید اطمینان حاصل کرد که تیمها همیشه در حال حرکت باشند و تاخیری در کارها ایجاد نشود. مهمترین عوامل داشتن انگیزه و عملکرد بالای تیم است (الماسی و همکاران، ۱۳۹۶).

۱۵- سبک‌های رهبری متناسب با روحیه افراد تیم و اقتضا شرایط: سبک‌های رهبری متغیر هستند و هیچ سبکی ایده آل تلقی نمی‌شود زیرا بیشتر این ویژگی‌ها به ویژگی‌های شخصیتی فرد بستگی دارد ولی باین حال میتوان گفت رهبران از طریق ایجاد یک فضای امن بستری فراهم میکنند که در آن اعضای تیم قادر به ابراز عقاید و نگرانی‌های خود باشند. رهبری موثر و کار تیمی خوب به هم پیوسته و وابسته اند هر دو مهارت شغلی هستند که نیاز به آموزش و توسعه مداوم دارند.

(Reena Ravikumar & Rowan W Parks, 2020)

۱۶- فرهنگ سازی: از این طریق میتوان تفاوت فرهنگ‌ها را باهم سازگار کرد و فرهنگ یگانه‌ای به وجود آورد (سلیمانی و ابراهیمی، ۱۳۹۳).

نتیجه‌گیری

امروزه یافتن راه‌های خلاق و جدید برای مسائل پیچیده هر روز دشوارتر میشود و از یک طرف افراد به تنهایی به صورت سنتی قادر به حل مشکلات پیشرو نیستند به همین دلیل تنها راه فائق آمدن به این مشکل تشکیل تیم است. در کشور ما به دلیل ضعف در حوزه آموزشی و فرهنگ سازی، کار تیمی نتوانسته زمینه مناسبی برای ظهور در سازمانها داشته باشد. ادراک افراد از میزان توانمندی خود نه تنها تحت تاثیر ویژگی‌های فردی است بلکه تحت تاثیر ویژگی تیمی هم میباشد. ساختار سنتی باعث کاهش توانمند سازی کارکنان میشود. "شناخت کارکنان و ویژگی‌های آنها به همراه نوع کار و شرایط شغلی" گامی موثر در برنامه ریزی و اجرا برنامه توانمند سازی افراد تیم میباشد. فرهنگ کار تیمی در بخش دولتی مخصوصا در بعد رفتاری خیلی پایین است سبک رهبری و نظام گزینش استخدام سازمانهای اجرایی موید این مطلب میباشد مثلا سازمانهای نظامی باید به شاخص ساختار سازمانی خود توجه نمایند. برای مثال دانشگاه‌ها سرشار از منابع انسانی متنوع و متخصص لازم و کافی با روحیه مناسب بوده و زمینه بسیار خوبی برای تیم سازی و کار تیمی اثر بخش دارد اما از این زمینه بهره لازم برده نمیشود. هدف داری، شبکه تصمیم‌گیری، نظام بازخورد، رهبری، صراحت و صداقت، مشارکت، اعتماد، همکاری و تضاد به شدت ضعیف بوده است. به طور کلی میتوان گفت برای اینکه سازمانها عملکرد خود را افزایش دهند باید به کار تیمی توجه خاصی داشته باشند و برای تقویت کار تیمی باید موارد زیر را در تیم خود تقویت کرد که در نهایت تیمی با عملکرد بالا داشته باشند در این امر به عنوان رهبر تیم وظایفی داریم به عنوان رهبر باید انگیزه را در کارکنان تقویت، گوش شنوا برای شنیدن ایده‌های آنها، تشویق آنها برای ابراز نظرات خود و دیگر مواردی که در قسمت پیشنهادات به طور کامل ذکر گردید (توجه داشته باشید روابط رهبری معنوی و کار تیمی با اعتماد سازمانی مرتبط است) موارد زیر باعث تقویت کار تیمی میشود: مدیران و رهبران میتوانند با ایجاد فضایی باز و انتقاد پذیر با افزایش هم افزایی، افزایش خلاقیت، افزایش مشارکت، افزایش نوآوری باعث بروز خلاقیت در سازمان شوند. رهبران شایسته کسانی هستند که از کارکنان توانمند پشتیبانی میکنند به همین دلیل برای تقویت کارکنان توانمند

باید : افراد وابستگی متقابل به یکدیگر داشته ، داشتن هدفی واحد وهماهنگ کردن افراد برای گرفتن تصمیم ضروری است ، همواره باید جو تیم به گونه ای باشد که کارکنان احساس کنند ارزشمندند ، حق انتخاب دارند ، موثرند، شایسته سالاری وجود دارد ، حمایت از ایده های افراد در نتیجه باعث میشود افراد حس تعلق واحترام ووابستگی به سازمان داشته وهمواره درجهت بقای سازمان بکوشند. همه ی این موارد باعث میشود چابکی وسرمایه فکری افراد افزایش یابد در نتیجه بهره وری افزایش و عملکرد سازمان بهبود یابد وبا تعداد کمترینرو انسانی بهترین نتیجه را بگیریم همه اینها به خاطر تشکیل تیمی توانمند میباشد.

فهرست منابع

- ۱- الماسی ، فاطمی فر ، نعمتی. (۱۳۹۶). رابطه چابکی سازمانی و کار تیمی بر بهره وری نیروی منابع انسانی بانقش مبانی تصمیم گیری اخلاقی.
- ۲- سلیمانی ، ابراهیمی. (۱۳۹۳). واکاوی فرهنگ کار تیمی در ایران.
- ۳- عربی ، دانایی. (۱۳۹۳). نقش کار تیمی در توانمند سازی کارکنان.
- 4- Abdullah Konak .Sadan Kulturel-Konak Penn State Berks,Reading ,Pennsylvania ,USA ، GordonW.Cheung. (2018). Teamwork attitudes,interestand self-efficacy between online and face-to-face information technology students. *EmeraldPublishingLimited* .
- ۵- تاجیک ، قیطاسی. (۱۳۹۹). بررسی سازوکارهای کار تیمی وشيوه های مدیریت ارتباط کارکنان در شرایط دور کاری.
- ۶- زینلی ، محمد داوودی ، محمد خانی. (۱۳۹۳). نقش کار تیمی بر خلاقیت در سازمانهای آموزشی.
- ۷- عابدیان ، پورشافعی ، طاهرپور. (۱۳۹۷). تحلیلی بر نقش کار تیمی در سازمانها.
- ۸- علوی ، سپاهرودی. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر رهبری رئیس هیئت مدیره بر مشارکت راهبردی اعضا از طریق فرهنگ تولید تیمی.
- 9- Andreas Widmann H. Mulder. (2018). Team learning behaviours and innovative work behaviour in work teams. *European journal of innovation management*.
- 10- DharmashreeHotapetia, Kaushik Mb, Gopalkrishna Joshic . (2019). Influence of Demographic Background on Teamwork Ability : A Study. www.elsevier.com/locate/procedia.
- 11- <https://zanor.persianblog.ir/e7qAZjKeG5CXJ088d4w>
- ۱۲- JosephSoeters. (2020). The role of teamwork on team performance in extreme military environments : an empirical study. *AnInternationalJournal Vol.26No.5/6,2020 pp. 325-339 Emerald Publishing Limited*.
- ۱۳- Patricia Satterstrom Julia DiBenigno. (2020). The Voice Cultivation .Michaela Kerrissey ، - Patricia Satterstrom ۱۳ Process: How Team Members Can Help Upward Voice Live on to Implementation. journals.sagepub.com/journals-permissionns.
- ۱۴- Reena Ravikumar Rowan W Parks. (2020). Leadership and working in teams. ، - Reena Ravikumar ۱۴
- ۱۵- Thomas Matthew J.W. McLarnonb . (2017). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. www.elsevier.com/locate/hrmr.
- ۱۶- Tripp Driskell James E . Driskell . (2017). Teams in extreme environments : Eduardo Salas ، - Tripp Driskell ۱۶ Alterations in team development and teamwork.

17- www.elsevier.com/locate/humres.

- 18- بیان لحافی. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین کار تیمی و چابکی سازمان (پایان نامه).
- 19- پورعزت ، سعد آبادی. (۱۳۹۱). تحلیل سلسه مراتبی موانع کار تیمی در دانشگاه های شهر تهران با رویکرد فازی (مطالعه موردی دانشگاه های شهر تهران).
- 20 - داوودی ، مختاری ، علیزاده. (۱۳۹۱). بررسی نقش چابکی سازمانی بر کار تیمی و بهره وری سازمانی.
- 21- راز نهن ، ملک پور. (۱۳۹۵). سنجش ظرفیت سازمانی برای انجام کار تیمی.
- 2۲ - سیف پناهی ، درخشان ، ملکی ، زندی ، صالحی. (۱۳۹۵). ارائه مدل ساختار ارتباطی بین رهبری معنوی ، کار تیمی و اعتماد سازمانی در پرستاران.
- 23- کیان بابائی (نویسنده مسئول). (۱۳۹۸). تاثیر کار تیمی کارمندان بر بازدهی بالاتر شغلی در سازمانها .
- 24- نادى ، آهنچیان ، نوغانى دخت بهمنى. (۱۳۹۶). مطالعه کیفی وضعیت تیم سازی و کار تیمی در دانشگاه دولتی ایران.
- 25 - هنرمند، نیک پیمان. (۱۳۹۵). کار تیمی کلیدی برای موفقیت سازمانی.