



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور  
مرکز آموزش مدیریت دولتی

درسنامه آموزشی

# روش‌های کار تیمی و حل مسئله

( با رویکرد آموزشی و کاربردی )

( از مجموعه دوره‌های آموزشی بدو خدمت، موضوع بخشنامه شماره ۲۰۰/۲۶۶۸۰ مورخ ۱۳۹۰/۱۰/۲۰ )

دفتر برنامه‌ریزی و توسعه آموزش

بهار ۱۳۹۱

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فهرست مطالب

۶	پیشگفتار .....
۷	<b>فصل اول: تعاریف گروه، تیم و اصول و مبانی حاکم بر آن</b> .....
۸	مقدمه .....
۹	۱. مبانی و کلیات .....
۱۰	۱-۱. ویژگی‌های مشترک انواع گروهها .....
۱۳	۲-۱. ویژگی‌های یک گروه کاری خوب .....
۱۳	۳-۱. بررسی فوائد ایجاد گروه .....
۱۴	۴-۱. تمرکز بر هدف اصلی .....
۱۵	۵-۱. الزام‌های عملی توسعه گروه .....
۱۵	۶-۱. تشکیلات گروههای کاری و نقش اعضای گروه .....
۱۹	۷-۱. توجه به نقش‌های گروه .....
۲۰	۸-۱. اثر بخشی گروه .....
۲۰	۹-۱. پایه‌های اثربخشی گروه .....
۲۰	۲. انواع گروه‌ها و طبقه‌بندی آنها .....
۲۰	۱-۲. انواع گروه .....
۲۲	۲-۲. مقایسه گروه‌های رسمی و غیر رسمی .....
۲۲	۳-۲. طبقه‌بندی انواع گروهها .....
۲۲	۴-۲. الگوی پنج مرحله‌ای شکل‌گیری گروهها .....
۲۴	۵-۲. مزایا و فوائد کار گروهی .....
۲۵	۶-۲. محاسن و معایب عدم عضویت در گروه .....
۲۶	۷-۲. مشکلات کار گروهی .....
۲۷	۸-۲. حل مشکلات کار گروهی .....
۲۸	۳. تعارض در گروه .....
۲۸	۱-۳. علل و عوامل تعارض .....
۲۸	۲-۳. انواع روش‌های حل تعارض .....
۲۹	۳-۳. ارزشیابی کار گروهی .....
۳۰	۴. مبانی، کلیات و اصول کار تیمی .....
۳۰	۱-۴. تعریف تیم .....
۳۱	۲-۴. شناخت تیم .....
۳۲	۳-۴. مراحل شکلگیری تیم .....

۳۳	۴-۴. نقش‌های تیم.....
۳۳	۴-۵. ویژگی‌های تیم‌های کاری موفق.....
۳۴	۴-۶. توان بالقوه تیم.....
۳۴	۴-۷. انواع تیم.....
۳۵	۴-۸. چگونگی انتخاب اعضای تیم.....
۳۷	۴-۹. تنوع فرهنگی در گروه.....
۳۸	۴-۱۰. تشکیل و توسعه تیم‌های کاری.....
۳۹	۴-۱۱. خودگردانی تیم‌های کاری.....
۴۲	۵. اصول کار تیم.....
۴۲	۵-۱. کار تیمی در تیم‌های کاری.....
۴۲	۵-۲. اصول کار تیمی ( ۱۷ اصل).....
۴۶	۵-۳. عوامل اثربخشی یک تیم.....
۴۸	۵-۴. آفات کار تیمی.....
۵۳	۶. تفاوت تیم با گروه.....
۵۴	<b>فصل دوم: تصمیم‌گیری گروهی</b>
۵۵	مقدمه.....
۵۶	۱. تعاریف تصمیم‌گیری گروهی.....
۵۶	۱-۱. تعریف تصمیم‌گیری.....
۵۶	۱-۲. تصمیم‌گیری گروهی چیست؟.....
۵۷	۱-۳. مزایا تصمیم‌گیری گروهی.....
۵۷	۱-۴. معایب تصمیم‌گیری گروهی.....
۵۷	۱-۵. دلایل روندگرایش به تصمیم‌گیری گروهی.....
۵۷	۲. روش‌های تصمیم‌گیری گروهی.....
۵۸	۲-۱. روش اسمی.....
۶۰	۲-۲. روش دلفی.....
۶۰	۲-۳. ماتریس انتخاب زوجی.....
۶۱	۲-۴. روش طوفان مغزی.....
۶۲	۳. عوامل اصلی تصمیم‌گیری گروهی.....
۶۴	<b>فصل سوم: روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهای حل مسئله</b>
۶۵	مقدمه.....
۶۶	۱- انواع روش‌های حل مسئله:.....
۶۶	۱-۱. چرخه P-DCA.....
۶۷	۱-۲. نظریه محدودیت‌ها TOC.....
۶۷	۱-۳. روش معکوس اندیشیدن.....

- ۶۸..... ۴-۱. روش حل مسئله با کمک گرفتن از شش گام.....
- ۶۹..... ۵-۱. چگونگی حل یک مشکل به روش هفت مرحله‌ای.....
- ۷۱..... ۶-۱. روش سیستمی روش چهار مرحله‌ای: FADE.....
- ۷۱..... ۷-۱. روش نظام مند حل مسئله.....
- ۷۷..... ۲. تکنیک‌ها و ابزارهای مورد استفاده در حل مسئله.....
- ۷۷..... ۱-۲. طوفان ذهنی.....
- ۷۸..... ۲-۲. تکنیک استخوان ماهی (علت و معلول).....
- ۷۹..... ۳-۲. تکنیک چرا.....
- ۸۰..... ۴-۲. چک چک چک (chek chek chek).....
- ۸۰..... ۵-۲. نمودار پارتو.....
- ۸۲..... ۶-۲. چک لیست‌ها.....
- ۸۳..... ۷-۲. چرخه دمیگ.....
- ۸۴..... ۸-۲. جدول انتخاب.....
- ۸۵..... ۹-۲. فلوچارت.....
- ۸۵..... ۱۰-۲. سنجش، کنترل و نظارت.....
- ۸۶..... ۱۱-۲. نظر خواهی.....
- ۸۶..... ۱۲-۲. رأیگیری همگانی.....
- ۸۷..... ۱۳-۲. تجزیه و تحلیل تأثیر.....
- ۸۸..... ۱۴-۲. چک شیت.....
- ۸۸..... ۱۵-۲. نمونه‌گیری.....
- ۹۰..... منابع فارسی.....
- ۹۱..... منابع انگلیسی.....



## پیشگفتار

نیروی انسانی مهم‌ترین عامل تشکیل دهنده یک سازمان است. هر یک از کارکنان سازمان با توانایی‌ها و مهارت‌های فردی خود می‌توانند در جهت اهداف سازمانی گام بردارند ولی چنانچه این توانایی‌ها به صورت هماهنگ و مؤثر مدیریت شود تبدیل به نیرویی اثربخش و کارآمد می‌شود. در واقع هنگامی حداکثر کارایی کارکنان تجلی می‌یابد که به صورت گروهی و تیمی، امور را اداره کنند.

درسنامه حاضر به عنوان یکی از مجموعه منابع آموزشی دوره‌های توجیهی بدو خدمت کارکنان دستگاه‌های اجرائی، موضوع بخشنامه شماره ۲۶۶۸۰/۲۰ مورخ ۱۳۹۰/۱۰/۲۰ معاون محترم توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور است که بر اساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران محترم با تلاش و همت دفتر برنامه‌ریزی و توسعه آموزش مرکز تدوین و ارائه شده است.

کلیات و ترتیب فصول این مجموعه که از سه فصل تشکیل شده است، به شرح زیر سامان یافته است:

فصل اول، شامل تعاریف و مفاهیم گروه و تیم، تشریح اهداف، فواید و ویژگی‌های گروه و تیم در انجام کارهای گروهی و تیمی و تبیین چارچوبی مفید برای تقسیم‌بندی انواع تیم‌ها و گروه‌های کاری و چگونگی تشکیل و توسعه آنها در سازمان و همچنین اصول و مبانی حاکم بر آن است.

فصل دوم، شامل تعاریف و مفاهیم تصمیم‌گیری، روش‌های تصمیم‌گیری گروهی، معایب و مزایا و عوامل اصلی تصمیم‌گیری گروهی برای بهره‌برداری حداکثری عملکرد است.

فصل سوم، ضمن تجزیه و تحلیل انواع روش‌ها و گام‌های حل مسئله و شناخت ابزارهای مورد استفاده از آن، مهم‌ترین روش‌ها و ابزارهای حل مسئله مانند: طوفان ذهنی، نمودار پارتو، استخوان ماهی، چرخه دمیگ و فلوجارت، معرفی و درباره موارد و چگونگی استفاده و نحوه به کارگیری هر کدام به صورت مجزا، بحث و بررسی شده است.

با توجه به اهمیت یاددهی و یادگیری در مقوله آموزش، در پایان هر فصل فعالیت‌های تکمیلی در قالب سئوالات چهارگزینه‌ای و تشریحی طراحی شده است که با انجام این فعالیت‌ها، تعمیق یادگیری فراگیران حاصل شود.

شایان ذکر است ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات برای رفع اشکال و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، نظرهای سازنده استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم درباره این درسنامه، به غنای بیشتر و کاربرد مؤثر آن در نظام آموزش کارمندان دولت منجر خواهد شد.

## فصل اول

# تعاریف گروه، تیم و اصول و مبانی حاکم بر آن

### هدف کلی:

آشنایی فراگیران با تعاریف، مفاهیم، اهداف و فوائد گروه و تیم و انجام کار به صورت گروهی

### اهداف رفتاری:

پس از مطالعه این فصل، فراگیران قادر خواهند بود:

۱. تعاریف و مفاهیم تیم و گروه را بیان کنند.
۲. ویژگی های مشترک انواع گروه را بطور مختصر بیان کنند.
۳. اهداف کار گروهی و تیمی را به صورت مختصر بیان کنند.
۴. فوائد انجام کار گروهی را نام ببرند و شرح دهند.
۵. ویژگی های شخصیتی و نحوه انتخاب اعضای گروه را توضیح دهند.
۶. اهمیت و جایگاه تیم و گروه را در سازمان بیان کنند.
۷. ضرورت انجام کار گروهی و تیمی را به اختصار شرح دهند.
۸. اصول کار تیمی را نام ببرند و توضیح دهند.
۹. انواع گروه و تیم را نام ببرند و به اختصار توضیح دهند.
۱۰. مراحل تشکیل و توسعه گروه ها و تیم های کاری را بیان کنند.

## مقدمه

کار گروهی، اهداف هر سازمان را برآورده می‌کند نه کارانفرادی و جداگانه افراد؛ به بیان دیگر، موفقیت آمیز بودن برنامه را می‌توان حاصل کوشش‌های دسته جمعی رؤسا، کارکنان، و افرادی دیگر دانست که به نوعی با سیستم سازمانی در ارتباط هستند.

امروزه یکی از رموز موفقیت سازمان‌های برتر، توجه به کار گروهی در میان کارکنان است. آنها در جستجوی اندازه کوچک‌تر، ساختارهای تخت‌تر، عملیات منعطف‌تر و البته راه‌های جدید و خلاق استفاده از گروه‌ها و تیم‌ها به عنوان شالوده بسیاری از بهبودهای عملکرد سازمان هستند. پس وجود گروه‌ها و تیم‌ها جنبه اجتناب‌ناپذیر زندگی امروزی است. سازمان‌های مولد با وجود گروه‌های کار می‌توانند به حیات خود تداوم بخشند ولی از آنجایی که در تلاش‌های گروهی و تیمی، ابعاد وجودی مثبت و منفی افراد بروز و ظهور می‌کند، مدیران و کارمندان امروزی باید شناختی خوب از گروه‌ها و فراگردهای گروهی داشته باشند تا هم در دام آنها گرفتار نشوند و هم بتوانند استعداد وسیع آنها را به کار گیرند.

همچنین توسعه روزافزون گستره دانش بشری و تخصصی شدن مشاغل، انجام کار در قالب گروه‌های کاری را به یک «باید» سازمانی تبدیل کرده است. اگر تا کنون در یک گروه یا تیم کار کرده باشید؛ خواه در یک گروه کاری در اداره و یا در یک کمیته، می‌دانید فرایند تصمیم‌گیری تا چه اندازه دشوار است. واقعیت آن است که صرف گرد هم آمدن عده‌ای و تلاش آنان برای دستیابی به یک هدف مشترک، ضامن موفقیت آنها نیست. تشکیل و هدایت گروه‌ها تابع اصول و شرایطی است که رعایت همه‌جانبه آنها می‌تواند به تحقق اهداف از پیش تعیین‌شده در زمان مقرر، منجر شود.

گروه‌ها و تیم‌ها به دلیل توانایی‌هایشان در هم‌افزایی مثبت و افزایش بازده سازمان‌ها، بدون افزایش اقلام مصرفی، بسیار اهمیت دارند.

تعاریف و مفاهیم گروه و تیم، ضرورت انجام کار گروهی و تیمی، دلایل اهمیت و جایگاه آن در سازمان از مباحثی است که در این فصل به آن می‌پردازیم. اهمیت پرداختن به موضوع گروه و تیم، زمانی بیشتر می‌شود که بدانیم حتی در جوامع فردگرا نیز قادر خواهند بود با آموزش، از مزایای کار تیمی و گروهی بهره‌مند شوند. شناخت بیشتر ویژگی گروه‌ها و تیم‌ها و عوامل مؤثر در بهبود عملکرد آنها و در نهایت عملکرد سازمان، از کارهایی است که کمک می‌کند مدیران سرمایه‌های انسانی را با اهداف سازمان یکسو کند.



## ۱. مبانی و کلیات

### گروه:

جامعه‌شناسان، هر یک از دیدگاه خود، واژه گروه را طوری تعریف کرده‌اند که هیچگونه تضادی با یکدیگر ندارند و می‌توان یکی را مکمل دیگری دانست. با توجه به آنچه که از مجموعه این تعاریف برمی‌آید، می‌توان چنین گفت: «گروه تعدادی از افراد انسانی است که بر اساس یک روابط متقابل و احساس همبستگی با یکدیگر همکاری و همیاری دارند.»

«گروه اجتماعی<sup>۱</sup> که صورت کامل آن جامعه است، واحدی اجتماعی است مرکب از دو تن یا عده بیشتری انسان که بر اثر کنش‌های متقابل اجتماعی<sup>۲</sup> به یکدیگر پیوند خورده‌اند.»

بروس کوئن، در کتاب «درآمدی بر جامعه‌شناسی» گروه را چنین تعریف می‌کند: «گروه به تعدادی از آدم‌ها اطلاق می‌شود که با یکدیگر روابط متقابل دارند و بر اساس یک رشته چشم‌داشت‌های رفتاری مشترک، به همدیگر احساس وابستگی می‌کنند.»

جرج هومنز، گروه اجتماعی را چنین تعریف می‌کند: «گروه اجتماعی عبارت است از عده معدودی از افراد که مدتی تقریباً طولانی با یکدیگر ارتباط دارند و بین آنها نوعی ارتباط رویاروی وجود دارد و این ارتباط، مستقیم و بدون واسطه افراد دیگر است.» (گلشن فومنی، ۱۳۷۲: ۱۸).

گورویچ، گروه اجتماعی را چنین تعریف می‌کند: گروه اجتماعی واحدی است اجتماعی که هدفش به وجود آوردن اثر مشترک است و از خلال وضع‌های نفسانی و رفتارهای مشترکی تجلی می‌کند و رو به تعادلی می‌رود که در آن نیروهایی که به مرکز می‌شتابد بر نیروهای گریز از مرکز غلبه دارد.

لیند، یکی دیگر از متفکرین اجتماعی می‌گوید: گروه اجتماعی عبارت است از جمعی از افراد که با یکدیگر روابط درونی و فعل و انفعالات متقابل دارند و می‌کوشند تا نیازهای فردی و گروهی خود را از طریق کوشش‌های جمعی تأمین کنند.

چینوی، در تعریف گروه اجتماعی می‌گوید: تعداد اشخاصی که روابطشان بر اساس یک رشته نقش‌ها و پایگاه‌های پیوسته استوار شده باشد. اعتقادات و ارزش‌های مشترکی داشته باشند، به حد کفایت از ارزش‌های مشترک و مشابه و نیز روابطشان با یکدیگر آگاهی داشته باشند تا بتوانند خود را از دیگران مشخص گردانند.

جامعه‌شناس دیگری می‌گوید: گروه اجتماعی به دو نفر یا بیشتر اطلاق می‌شود که بین آنها نوعی رابطه یا نیروی پیوند بخش وجود دارد و این افراد تحت تأثیر آن نیرو یا رابطه به یکدیگر مربوط می‌شوند و نوعی روابط دارند که کیفیت آن متفاوت است.

گروه، دو یا چند نفر که با هم در انجام دادن وظایف در تعامل هستند، به یکدیگر وابسته‌اند و برای تأمین اهدافی خاص گرد هم آمده‌اند (رضائیان، زارعی متین).

مجموعه‌ای از دو یا چند نفر که به طور مرتب با هم برای کسب یک یا چند هدف مشترک کار می‌کنند را گروه می‌گویند. گروه در این معنی، بیش از فقط مجموعه‌ای از افراد است که منتظر خرید بلیط مسابقه یا موزه هستند یا در صف

1 - Social Group

2 - Social interaction

اتوبوس ایستاده‌اند. در یک گروه واقعی، اعضای آن خود را در کسب هدف‌های مشترک بل وابسته به یکدیگر می‌دانند و به طور مرتب با یکدیگر برای پیگیری آن هدف‌ها در طول مدت زمان معین تعامل برقرار می‌کنند (رضاییان به نقل از کترنباخ و اسمیت، ۲۱۹:۱۳۸۵).

گروه مجموع دو یا چند نفرند که به طریقی با یکدیگر مرادده دارند و هریک بردیگری اثر می‌گذارد و یا تحت تاثیر دیگری قرار می‌گیرد (صفرزاده، ۴۶۰:۱۳۸۵).

دو یا چند نفر که رابطه متقابل با یکدیگر دارند، گرد هم می‌آیند تا به هدف‌هایی خاص دست یابند (رابینز، ترجمه: پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۵: ۱۴۳).

گروه از دید جامعه‌شناختی به دو یا چند نفر که به طور آزاد با هم در تعامل هستند، هنجارهای جمعی دارند و در پی کسب هدف‌های جمع هستند و هویت مشترک دارند گفته می‌شود. (رضاییان به نقل از کریتنزو کینیکی، ۲۱۹: ۱۳۸۵) طبق تعاریف بالا گروه داری اعضایی محدود است. مجموعه افرادی که در کنار هم هستند باید با هم مرادده داشته باشند؛ در غیر این صورت گروه نامیده نمی‌شوند. این افراد باید هدف مشترکی نیز داشته باشند و برای رسیدن به مقصد مشترک با هم همکاری کنند. (صفرزاده، ۱۳۸۵)

### ۱-۱. ویژگی‌های مشترک انواع گروه‌ها

وقتی گروهی تشکیل شد، قطعاً مشخصاتی دارد. مهم‌ترین این مشخصات که تقریباً در همه گروه‌ها مشترک‌اند عبارتند از<sup>۱</sup>:

- ضوابط و مقررات
- هدف
- نام و نشان
- تشکیل جلسات بحث و گفتگو
- ملاک و معیارهای گروهی
- همبستگی گروهی
- ساخت سازمانی گروه
- روابط افراد
- تصمیم‌گیری
- رهبری

#### ۱-۱-۱. ضوابط و مقررات

هر گروه برای انجام امور خویش مقرراتی مشخص دارد که رفتار اعضاء گروه و روابط آنها با یکدیگر، مسئولان و حدود وظایف هر یک از افراد را تعیین می‌کنند. در گروه‌های اداری، آیین‌نامه و اساسنامه‌ها یا دستورالعمل‌ها، ضوابط و مقرراتی هستند که کیفیت آنها در کیفیت کار گروه یا رفتار افراد مؤثر است یعنی ضوابط و مقررات گروهی باید قابل انعطاف باشد.

### ۱-۱-۲. اهداف گروه

هدف هر گروهی رابطه مستقیم با نوع فعالیت گروه دارد. در واقع، هدف همان چیزی است که گروه به خاطر آن به وجود آمده است؛ مثلاً هدف یک گروه آموزشی، موفقیت اعضای گروه در برنامه آموزشی است. بنابراین تعیین اهداف، مهم‌ترین کار پس از تشکیل گروه است. داشتن گروهی که از انگیزه قوی برخوردار است اما هر یک از اعضای آن هدف‌هایی متفاوت دارند، هیچ فایده‌ای ندارد. ممکن است پس از تشکیل گروه و در طی فعالیت آن، به تدریج اهداف گروهی تغییر کند. مثلاً زمانی که محصولی جدید وارد بازار می‌شود معمولاً اولین اولویت کاری گروه تمرکز بر فعالیت‌های تحقیقاتی در مورد رقباست، و چنانچه هدف، جلب رضایت مشتری باشد، هدف پیدا کردن راهی برای بالا بردن استاندارد خدمات خواهد بود. بسته به شرایط موجود، در گروه‌های کاری ممکن است یکی از اهداف زیر را در اولویت قرار دهند:

- افزایش میزان بهره‌وری در یک شرکت تولیدی،

- بالا بردن کیفیت تولید،

- مشارکت دادن کلیه کارمندان در فرایند تصمیم‌گیری برای افزایش رضایت شغلی آنها،

- بازنگری سیستم‌ها و رویه‌های کاری برای جلوگیری از اتلاف وقت،

- همکاری با مشتریان در جهت ایجاد روابط نزدیک‌تر برای درک بهتر نیازهای بازار (علیمیرزایی، ۱۳۸۳: ۹).

البته اهداف گروه ممکن است بلندمدت، میان‌مدت یا کوتاه‌مدت باشد. اهداف بلندمدت، مثل یک برنامه آموزشی چهار-ساله؛ اهداف میان‌مدت، مثل تولید و انتشار جزوات؛ و کوتاه‌مدت، مثل تشکیل جلسات کنفرانس یا سیمینار آموزشی. (گلشن-فومنی، ۱۳۷۲: ۸۱)

### ۱-۱-۳. نام و نشان

هر گروه نامی دارد که اعضای گروه و افراد خارج از گروه که به نحوی با آن در ارتباطند، گروه را با آن نام می‌شناسند. اتحادیه‌ها و سندیکاها هم معمولاً در نامگذاری از هدفی استفاده می‌کنند که گروه به خاطر آن به وجود آمده است، مثلاً: سندیکای پارچه بافان. (پویایی گروه، گلشن فومنی، ۱۳۷۲: ۸۱)

### ۱-۱-۴. تشکیل جلسات بحث و گفتگو

هر گروهی برای رسیدن به اهداف گروه، دست به فعالیت‌هایی می‌زند. در این مورد باید دانست که برای شروع هر فعالیتی و یا اعلام گزارش نتیجه فعالیت‌ها و یا تصمیم‌گیری‌ها یا برنامه ریزی‌ها و برای ادامه کار، به بحث و گفتگو و تشکیل جلسات نیاز است. چگونگی جلسات این بحث و گفتگوها به تناسب اهداف هر گروه و ملاک و معیارهای آن فرق می‌کند. بعضی از گروه‌ها هر روز، یا گروهی دیگر هفته‌ای یکبار و بعضی دیگر ماهی یکبار متناسب با اهداف گروه جلسات را برگزار می‌کنند.

### ۱-۱-۵. ملاک و معیارهای گروهی

در هر گروهی بعد از تشکیل و در روند تحولی آن، ملاک و معیاری در بیان عقاید و نظرها به وجود می‌آید که در تمام گفتگوها و حتی اظهار نظرهای افراد در تصمیم‌گیری‌ها مؤثر است. این ملاک و معیارها با اساسنامه‌ها و آئین‌نامه‌ها فرق

دارد. زیرا آئین نامه‌ها، دستورالعمل‌هایی هستند که از پیش تهیه شده‌اند و به صورت مدون در آمده‌اند که شکل و روابط افراد را مشخص می‌کنند؛ در حالیکه "ملاک و معیارها" ضمنی و از نوع ارزشی و اخلاقی هستند که در درون گروه و در ارتباط با نرمی و خشنونت گروه در ساخت گروه، به تدریج به وجود می‌آیند.

#### ۱-۱-۶. همبستگی گروهی

همبستگی گروهی یکی از ویژگی‌های عمده گروه است، همانطور که می‌دانید گروه تعدادی از افراد است که بر اثر کنش-های متقابل اجتماعی به یکدیگر پیوند خورده‌اند. این کنش‌های متقابل، ممکن است جنبه‌هایی مختلف داشته باشند. اگر این عوامل در جهت همبستگی گروه عمل کنند موجب علاقه، دلگرمی، همکاری و... کنش اعضاء در جهت خواسته‌های گروه می‌شود.

#### ۱-۱-۷. ساخت سازمانی گروه

ساخت سازمانی هر گروه، از مجموعه‌ای است از ارزش‌ها و هنجارها، قواعد و مقررات مکتوب، نقش و مقام‌ها که همکاری گروهی در چارچوب آن انجام می‌گیرد.

#### ۱-۱-۸. روابط افراد

یکی از ویژگی‌های مهم گروه، وظایف آن در تحکیم روابط افراد و ایجاد دلگرمی بین اعضاست. این عامل باعث افزایش کارآیی گروه می‌شود که می‌توان با روش‌های ذیل روابط اعضاء را بهبود بخشید: ایجاد علاقه در بین اعضا از طریق احترام به افکار و پیشنهادها،

فراهم کردن وسایل و امکانات برای اظهار وجود و شرکت فعال اعضاء از طریق ایجاد امنیت خاطر، درک روحیه افراد و کشف استعدادها از طریق سخنرانی یا ارائه طرح.

#### ۱-۱-۹. تصمیم‌گیری

یکی دیگر از ویژگی‌های مهم گروه، تصمیم‌گیری است که گروه را به هدفش می‌رساند. رابرت ییلز، کاربرد روش‌های تصمیم‌گیری را با تجزیه و تحلیل پیشرفت تصمیم در گروه‌های مباحثه‌ای ارائه کرده است و تأکید دارد که پیشرفت در حل یک مسئله در وهله اول از سه مرحله زیر می‌گذرد:

- ❖ جمع‌آوری اطلاعات،
- ❖ ارزشیابی آنها،
- ❖ اعتبار و تأثیر آن.

**۱-۱-۱۰. رهبری**

نقش رهبری با "عوامل سازنده شخصیت، ساخت گروه و موقعیت ارتباط مستقیم دارد. به طور کل فردی که در مرکز گروه قرار گرفته است و هدایت امور را به دست دارد، رهبری گروه را انجام می دهد. این افراد دارای استعداد و ویژگی‌های شخصیتی هستند که قادرند نظرات خود را به گروه القا کنند.

**۱-۲. ویژگی‌های یک گروه کاری خوب**

یک گروه کاری خوب، نیرویی است زنده، در حال تغییر و پویا که در آن تعدادی از افراد به منظور همکاری با یکدیگر دور هم جمع شده‌اند. اعضای گروه در مورد اهداف خود با هم صحبت می کنند، به ارزیابی نقطه نظرات مختلف می پردازند و با کمک همدیگر در جهت رسیدن به اهداف خود تلاش می کنند (علیمیرزایی، ۱۳۸۳، ۶).

توانایی بالقوه یک گروه کاری خوب محدودیت ندارد. هنگام ارجاع کارهای «غیر ممکن»، اعضای گروه هم‌زمان با تلاش خود در جهت تبدیل «غیر ممکن» به واقعیت، اعتماد به نفس یکدیگر را تقویت می کنند و در نتیجه قدرت فکر آنها بالاتر می رود. (علیمیرزایی، ۱۳۸۳: ۸)

**۱-۳. بررسی فوائد ایجاد گروه****۱-۳-۱. سرعت بخشیدن به کار**

مهم نیست که توانایی و هوش شما چقدر است. اگر با دیگران کار کنید، مشاهده خواهید کرد که خیلی زودتر به نتیجه می رسید و کارها با سرعتی بیشتر انجام خواهد شد.

در آغاز، ممکن است اطمینان یافتن از صحت انجام کار کمی طول بکشد اما اگر کارتان را با همان گروه ادامه دهید، خواهید دید که کم کم سرعت کار بیشتر می شود و زودتر نتیجه می گیرید.

برای آنکه بیشترین تعهد و تلاش را از اعضای گروه خود بگیرید، سعی کنید اهداف خود را با اهداف آنان تطبیق دهید. کارها را طوری ترتیب دهید که سود و زیانتان با هم برابر شود.

**۱-۳-۲. گرفتن ترفیع**

به همین سادگی است؛ مدیران و مقامات بالای سازمان، کارهای دیگران را سرپرستی می کنند. اگر رئیس شرکت شما می خواست در روند روزمره اتمام کار شما گیر کند، فرصت کافی برای بررسی مسئولیت‌های خود پیدا نمی کرد.

رئیس سازمان که خود روزی یک کارمند ساده بوده، با ادامه مسئولیت‌های کارمندی خود، بالاترین پست سازمان را به دست نیاورده است. شما هم نمی توانید بدون محول کردن بعضی از مسئولیت‌هایتان به دیگران، به مرحله بعد بروید. کارهایتان را اولویت بندی کنید و ببینید هر کدام بیشتر اهمیت دارد، خودتان انجام دهید و کارهای غیر ضروری تر را به دیگران بسپارید.

**۱-۳-۳. افزایش عملکرد کارمندان**

شایستگی‌ها و لیاقت‌های اصلی شما در چیست؟ با اینکه ممکن است شما فردی بسیار با مهارت و کاردان باشید، ممکن است بعضی کارها را دیگران بتوانند بهتر از شما انجام دهند.

به کارمندانان اجازه دهید خود برای نحوه انجام کارشان تصمیم بگیرند. با این روش کارها خلاقانه‌تر انجام خواهد شد و انگیزه و عملکرد کارمندان نیز افزایش می‌یابد.

راهبردهایی تعیین کنید و سطوح مسئولیت را مشخص کنید اما خلاقیت دیگران را محدود نکنید. خاطرتان باشد که همیشه نتیجه کار اهمیت دارد نه روند انجام کار.

### ۱-۳-۴. ایجاد اعتماد و ارتباط

اعتماد، مهم‌ترین ویژگی بارز کارهای گروهی موفق است. اگر به دیگران اعتماد کنید، آنها هم به شما اعتماد خواهند کرد. این همان قانون طلایی در ارتباطات سازمان است. گروه‌ها بر اساس اعتماد متقابل پیشرفت می‌کند. به همکاران یا کارمندان خود نشان دهید که به آنها و کیفیت کارشان ایمان دارید. اعتماد، اولین قدم در ایجاد رابطه است و شما را قادر خواهد ساخت که آگاهی بیشتری از روند انجام کارها پیدا کنید.

می‌توانید از طریق تفویض اختیار و مسئولیت به افراد، برقراری ارتباط باز و دادن فرصت ابراز نظر به آنها، اعتماد متقابل را در گروه تقویت کنید. (سعید علمیرزایی، ۱۳۸۳:۲۴)

### ۱-۳-۵. آموختن از دیگران

وقتی متخصصی جوان هستید، همیشه کسی هست که از شما پیرتر و با تجربه‌تر است. همان‌طور که در کودکی نیاز داشتید تا کسی به شما الفبا را بیاموزد، در زندگی کاریتان نیز می‌توانید از تجربیات و آموزش‌های دیگران بهره ببرید. زندگی فرایند یادگیری است و با ایجاد مهارت‌های جدید می‌توانید پنجره‌ای از فرصت‌های جدید به رویتان بگشایید.

### ۱-۳-۶. کاهش استرس

تلاش برای تحت کنترل درآوردن همه چیز نتایج منفی بر سلامتی و قدرت ذهنی شما دارد. همه انسان‌ها نیاز به زمانی برای استراحت دارند تا استرس خود را در این ساعات کاهش دهند. اگر در کارها از دیگران کمک بخواهید مطمئناً زمانی بیشتر می‌توانید داشته باشید و فشار و استرسی کمتر متحمل خواهید شد.

### ۱-۳-۷. بهره بردن از دیگران

ارزش کار کردن با دیگران را دریابید و با همکاری و تعاون، در کارها پیشرفت کنید. با بهره بردن از کمک و دانش دوستان و همکاران، دستاوردهایی چشمگیر در انتظارتان خواهد بود.<sup>۱</sup>

### ۱-۴. تمرکز بر هدف اصلی

باید توجه خود را بر آنچه پیش روی شماست متمرکز کنید. برنامه‌ریزی یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های یک مدیر یا یک کارمند عالی رتبه سازمان است.

برای برنامه‌ریزی کارها و وظایف ماه‌ها یا حتی سال‌های آینده، داشتن تمرکز بسیار اهمیت دارد. اگر خود را به مسائل جزئی و پیش پا افتاده زمان حال مشغول کنید، ممکن است فرصت‌هایی مهم را از دست بدهید که در آینده در پیش رویتان قرار خواهد گرفت.

### ۱-۵. الزام‌های عملی توسعه گروه

پژوهش‌های روزافزون در زمینه شکل‌گیری گروه، بینش‌های عملی برای مدیران فراهم آورده است:

- ❖ بازخورد، برخی از پژوهشگران دریافته‌اند که میزان بازخوردی که افراد به یکدیگر می‌دهند به طور منظم در طی فراگرد شکل‌گیری و توسعه گروه تغییر می‌یابد.
- ❖ با توسعه گروه، بازخوردها مشخص‌تر و دقیق‌تر می‌شود.
- ❖ با توسعه و بهبود گروه در طی مراحل متوالی، بازخورد افراد به یکدیگر افزایش می‌یابد.
- ❖ با توسعه گروه، بازخورد مثبت افزایش و بازخور منفی کاهش می‌یابد.
- ❖ با توسعه گروه، اعتبار بازخورد همکاران افزایش می‌یابد.
- ❖ زمان پایانی انجام کار؛ پژوهش‌های صورت گرفته در تأثیر زمان پایانی بر توسعه گروه و روابط میان‌گروهی به عنوان یک عامل منفی، تردید ایجاد کرده است. بنابراین مدیریت اثربخش گروه شامل روشن ساختن هدف‌ها، کارها و مهلت مقرر برای انجام کارها می‌شود. هنگامی که اعضای گروه به دقت مهلت‌های مقرر مهم را درک کنند، سرعت کار و زمان‌بندی کارهای وابسته به هم، کارآتر می‌شوند (جرسیک، ۱۹۸۹).
- ❖ سبک‌های رهبری، با توسعه گروه سبک‌های رهبری متفاوت ضرورت می‌یابد. به طور کل رفتار رهبری فعال، تهاجمی، دستوری، ساختاریافته و کارمحور در اوایل شکل‌گیری گروه، نتایج مطلوب‌تر به بار آورده است. به هر حال اگر همین رفتار در طول فراگرد توسعه گروه تداوم یابد اثر منفی برانجام گروه و کیفیت کار آن می‌گذارد. بر عکس رفتار رهبری حمایتی، مردم‌سالار، غیر متمرکز و مشارکتی، در مراحل بعدی چرخه حیات گروه، موجب بهره‌وری، رضایت خاطر و خلاقیت بیشتر می‌شود (رضائیان، ۱۳۷۹: ۲۵۵).

### ۱-۶. تشکیلات گروه‌های کاری و نقش اعضای گروه

#### ۱-۶-۱. عوامل و نقش اعضای گروه

در یک گروه اثر بخش تمامی اعضای نقش خود را به طور کامل و دقیق می‌دانند و در عین حالی که با توانایی‌ها و مهارت‌های خود، نقش ایفا می‌کنند، باید در جهت همبستگی گروه نیز تلاش کنند و هر یک از اعضای گروه نقشی معین در گروه ایفا می‌کنند.

گروه‌های کاری معمولاً از یک رهبر، یک راهنما و اعضای عادی تشکیل می‌شود که در زیر به نقش و وظایف هر یک از آنها می‌پردازیم:

**الف) رهبر<sup>۱</sup>**

رهبر گروه، فردی است که هدایت تیم را بر عهده دارد. لزومی ندارد که رهبر تیم برتری خاصی از لحاظ سمت سازمانی، تحصیلات، سن، تجربه و غیره نسبت به بقیه اعضا داشته باشد. در هر صورت، این فرد نیز یکی از اعضای تیم است و باید داوطلب رهبر شدن باشد و اعضای گروه، او را انتخاب و به او اعتماد کنند. برای اینکه رهبر بتواند بر زیردستان خود نفوذ داشته باشد و نقش خود را به خوبی ایفا کند، باید ویژگی‌های شخصیتی باثباتی داشته باشد مانند بصیرت درونی یا ذاتی تا بهره برداری بهینه از توانایی‌های اعضای گروه میسر شود.

رهبر گروه باید نقش تسهیل کننده را ایفا کند که وظایفی بشرح ذیل دارد:

۱. حصول اطمینان از اینکه تیم، درک و برداشت روشن و مشخصی از اهداف دارد،
۲. انگیزش (ایجاد انگیزه) در اعضا برای مشارکت و حضور فعالانه آنان،
۳. کمک به رفع تعارضات و حل مشکلات کار گروهی.

**ب) راهنما<sup>۲</sup>**

راهنما فردی است که راه را برای اعضای گروه خود هموار و انجام فعالیت‌های آنان را تسهیل می‌کند. این فرد باید انگیزه قوی و روحیه ایثارگرانه‌ای داشته باشد و به صورت داوطلبانه این نقش را بپذیرد. وظایف راهنما عبارت است از:

۱. تعیین و تأمین نیازهای فردی و جمعی تیم،
۲. آموزش و راهنمایی تیم در اجرای فنون و روش‌های حل مسئله.

نکاتی که راهنمای گروه باید رعایت کند:

- \* حضور به موقع،
- \* مشخص کردن دستور جلسه برای گروه،
- \* کنترل اختلافات و جلوگیری از اظهار نظر هم‌زمان اعضای گروه،
- \* جلوگیری از صحبت‌های بی‌ربط و بی‌مورد و تشویق افرادی که کمتر صحبت می‌کنند،
- \* اطمینان از اینکه تصمیم اتخاذ شده را همه اعضای گروه پذیرفته‌اند،\* رعایت محدوده زمانی مشخص شده،
- \* ارائه خلاصه‌ای از نتایج به دست آمده.

**ج) اعضا**

افراد دیگری که در تیم عضویت دارند، اعضای عادی محسوب می‌شوند و وظایف زیر را بر عهده دارند:

- ۱- حضور و مشارکت فعالانه (یعنی گوش کردن به موقع و صحبت کردن به موقع)،
- ۲- یادگیری و به کارگیری مهارت‌های اجتماعی (گوش کردن فعالانه، فن بیان، برقراری ارتباط مناسب با دیگران، و ...)،
- ۳- انتقال و تسهیم دانش و معلومات فردی.

1- Leader

2- Facilitator



### ۲-۶-۱. انتخاب اعضای گروه

یکی از رموز رهبری موفق گروه‌ها، مطابقت دادن دقیق مهارت‌های اعضای گروه با نوع وظایفی است که بر عهده آنها گذاشته می‌شود. به عنوان مثال اگر معرفی یک محصول جدید به بازار مستلزم ارائه ایده‌های تازه است، گروه کاری شما باید میان - کارکردی باشد و اعضای آن در رشته‌های مختلف علمی تحصیل کرده باشند تا با استفاده از نوآوری‌ها و تخصص‌های گوناگون آنان بتوانید پروژه مورد نظر را از زوایای مختلف بررسی کنید.

اگر انجام کاری مستلزم داشتن دانش تخصصی حسابداری است، باید فردی را از بین افراد بر جسته قسمت مالی شرکت به عنوان یکی از اعضای گروه کاری خود انتخاب کنید.

گاهی اوقات لازم است همراه با تغییر نیازهای یک پروژه افرادی با استعدادها و مهارت‌های جدید را به جای اعضای که دیگر به آنان نیازی نیست، جایگزین کنید. (علیمیرزایی، ۱۳۸۳: ۱۲).

### ۳-۶-۱. ویژگی‌های شخصیتی اعضا گروه

ویژگی‌های شخصیتی، خصوصیات نسبتاً پایداری هستند که به آسانی توسط مداخلاتی نظیر آموزش رفتار، تغییر نمی‌کنند. شواهد اخیر در ادبیات انتخاب افراد که متغیرهای شخصیت را با عملکرد شغلی افراد مرتبط می‌داند، بیان می‌دارد که شخصیت اعضای تیم ممکن است در انتخاب اعضاء گروه معیاری مفید باشد. استفاده از شخصیت در قلمرو انتخاب اعضای تیم پیچیده‌تر از استفاده ساده از آن به عنوان یک معیار پیش‌بینی کننده در عملکرد شغلی افراد است. نه تنها شخصیت اعضای تیم باید با نیازهای وظیفه تناسب داشته باشد بهتر است اعضاء گروه با یکدیگر رابطه دوستانه نیز داشته باشند تا افراد تیم بتوانند شخصیتشان را با یکدیگر سازگارتر کنند. در یک تیم، سازگاری در شخصیت اعضای گروه یک عامل مساعدت کننده در بهره‌وری است. به طور کل می‌توان گفت، هر کس در هر گروهی که عضویت دارد، شخصیتی خاص است. هنگامی که شخص به پذیرش گروه نیاز داشته باشد، به آسانی عقیده مورد قبول گروه را ابراز و از اظهار عقیده ای که مورد نظر گروه نباشد، خودداری می‌کند (گلشن فومنی، ۱۳۷۲: ۶۹).

یکی از رموز رهبری موفق گروه، مطابقت دادن دقیق مهارت‌های اعضاء گروه با نوع وظایفی است که بر عهده آنها گذاشته می‌شود همچنین می‌توان گفت که در سطح تیم، یک رابطه جبران‌کننده میان عوامل شخصیت و عملکرد بعدی تیم وجود دارد؛ یعنی چنانچه یک عامل شخصیتی به طور مثبتی با الزامات وظیفه در ارتباط باشد، نمرات پایین برخی افراد در یک عامل می‌تواند با نمرات بالای سایر اعضای گروه در همان عامل جبران شود. البته در مطالعاتی که به عدم تجانس شخصیت اعضای تیم بر حسب عملکرد بعدی شغل توجه می‌کنند، نتایج متضادی ارائه شده است.

یک خط فکری این است که ترکیبی از انواع شخصیت برای بهینه‌سازی عملکرد تیم لازم می‌نماید، به خصوص هنگامی که ویژگی‌های شغلی متنوع است. نظر دیگر این است که ویژگی‌های عدم تجانس افراد تیم، زمینه‌های پرورش تعارضات میان فردی را ایجاد می‌کنند. در واقع افراد در گروه‌های نامتجانس ممکن است بخواهند به گروه‌های سازگارتری منتقل شوند.

به طور کل می‌توان گفت عدم تجانس ممکن است برای برخی وظایف و نه همه وظایف مفید باشد. در حالی که تجانس در سایر عوامل ممکن است برای اطمینان یافتن از وجود هماهنگی و بهره‌وری تیم لازم باشد (کیچوک و ویسنر، ۱۹۹۸).

در مورد تناسب فرهنگی اعضای تیم می‌توان گفت، وجود این نوع تناسب میان اعضای یک تیم می‌تواند به کارایی منجر شود و از تعارض و ناهماهنگی‌های حاصل از تفاوت‌های فرهنگی جلوگیری کند.

شبهات میان ارزش‌ها، شخصیت و اهداف و دارا بودن مهارت‌های بین فردی میان اعضای گروه برای همکاری و ارتباطات با سایر اعضای گروه ضروری است. (شین، ۲۰۰۴) مسلماً افراد با ارزش‌ها و نگرش‌های مشابه تمایلی بیشتر به کار با یکدیگر دارند. اما چنانچه اعضای تیم‌های کاری ارزش‌هایی گوناگون داشته باشند، تنها از طریق یک مدیریت فرهنگی بسیار قوی می‌توان گروهی یکپارچه ایجاد کرد که این، خود بسیار زمان‌بر است. بنابراین وظیفه مدیریت منابع انسانی است که از همان ابتدا در امر انتخاب کارکنان، به عامل تناسب فرهنگی توجه کند.

در مورد تناسب شخصیتی اعضای گروه می‌توان گفت، چون شخصیت افراد، خصوصیات نسبتاً پایدار است که به راحتی تغییر نمی‌کند، انتخاب اعضای یک گروه با توجه به تناسب شخصیتی با یکدیگر، کاری درخور توجه است. این تناسب به معنای عین هم بودن نیست بلکه منظور سازگاری شخصیت کارکنان با یکدیگر است. البته باید خاطر نشان کرد که گاهی افراد، صفات یا ویژگی‌های متمایزی دارند که ویژگی‌های سایر اعضای گروه را کامل یا از آن حمایت می‌کند. از آنجایی که همه اعضای گروه برخی قوت‌ها و ضعف‌های شخصی دارند، هنگامی که کمبودهای یک عضو تیم با قوت‌های دیگر اعضا کامل شود، عملکرد گروه افزایش می‌یابد که این همان تناسب مکمل است<sup>۱</sup>

#### ۴-۶-۱. تعداد مناسب اعضای گروه

قبل از هر چیز باید این نکته را خاطر نشان کرد که پاسخ دقیق و روشنی به سؤال درباره تعداد مناسب اعضای گروه وجود ندارد و در این موضوع، عوامل متعددی نقش دارد. اما در یافته‌های حاصل از تحقیقات و پژوهش‌ها، راهنمایی‌هایی می‌توان یافت. تحقیقات انجام شده در زمینه تعداد مناسب اعضای گروه‌های کاری نشان می‌دهد:

- هرچه تعداد اعضای گروه بیشتر باشد، مشارکت افراد در گفتگوها نامتعادل‌تر خواهد بود،
- بهره‌جویی از خلاقیت افراد در گروه‌های هفت نفره، در حداکثر است و در گروه‌های بیشتر از ده نفر، به طوری بارز کاهش می‌یابد.
- میزان خطاها با افزایش تعداد گروه، کاهش می‌یابد.
- هزینه‌های سازمان در گروه‌های بیشتر از هفت نفر به طوری مشخص افزایش پیدا می‌کند.
- مشکلات گروه‌های زوج بیشتر از گروه‌های فرد است و در بین گروه‌های زوج، مشکلات تیم‌های دو نفره از همه بیشتر است.

براساس تحقیقات انجام یافته می‌توان نتیجه گرفت که:

- ❖ اگر اتفاق نظر یا اجماع برای تیم، مهم باشد بهترین تعداد برای تیم، سه تا پنج نفر است. منظور از اتفاق نظر وضعیتی است که تیم به تصمیمی برسد که تقریباً برای همه اعضای تیم، پذیرفتنی و توافق‌پذیر باشد، هر چند ممکن است اگر این تصمیم اجرا شود، اهداف مورد نظر حاصل نشود. در این حالت، رضایت افراد، بیشتر از کار گروهی مورد نظر است تا دستیابی به اهداف سازمانی.

❖ اگر کیفیت تصمیم‌گیری مورد نظر باشد، تعداد مناسب برای تشکیل تیم، هفت تا دوازده نفر خواهد بود. منظور این است که تیم به تصمیمی برسد که اگر به اجرا در آید، اهداف مورد نظر حاصل شود، هر چند ممکن است برخی اعضای گروه با تصمیم اتخاذ شده موافق نباشند. در این حالت، دستیابی به اهداف سازمان، اولویت بیشتری نسبت به رضایت افراد دارد.

❖ اگر هم کیفیت تصمیم‌گیری و هم اتفاق نظر مهم باشد، تعداد اعضای تیم بهتر است پنج تا هفت نفر باشد. در این صورت، اهداف سازمانی و رضایت افراد به اندازه مساوی اهمیت دارند و هر دو هدف، بر آورده می‌شود (اسکندری، ۱۳۹۰: ۱۷).

### ۱-۷. توجه به نقش‌های گروه

اگر می‌خواهید گروه کاری شما با حداکثر کارایی عمل کند، حتماً باید افرادی را برای تصدی‌گری چند نقش مهم و کلیدی در نظر بگیرید، این نقش‌ها عبارتند از:

۱- هماهنگ‌کننده: تلاش کلیه اعضای گروه را همسو می‌کند و آنها را در قالب یک برنامه منسجم قرار می‌دهد.

۲- ایده پرداز: انرژی و روحیه ابتکار عمل را در گروه ایجاد و حفظ می‌کند.

۳- منتقد: اثر بخشی گروه را در بلندمدت حفظ و تجزیه و تحلیل می‌کند.

۴- رابط خارجی: به دنبال برقراری روابط خارجی گروه است.

۵- مجری تصمیمات: در گروه انگیزه حرکت ایجاد می‌کند و باعث تسهیل جریان انجام امور می‌شود.

۶- رهبر: اعضای جدید را پیدا می‌کند و روحیه کار گروهی را در بین آنها ارتقا می‌بخشد.

۷- بازرس: به دنبال استانداردهای کاری بالا و حفظ و نگهداری آنهاست.

هرچند که هنگام انتخاب اعضای گروه باید به دنبال افرادی باشید که بتوانند انجام وظایف مشخصی را در گروه بر عهده بگیرند، اما بد نیست که این نقش‌ها را نیز مد نظر داشته باشید. فراموش نکنید که دست‌یابی به اهداف مرتبط با وظایف محوله، مهم‌ترین کارکرد یک گروه کاری است. همچنین به یاد داشته باشید که داشتن یک شخصیت باز و دوست‌داشتنی، برخورداری از توانایی‌های لازم و تمایل به انجام کارهای گروهی از ویژگی‌های مهمی است که هر یک از اعضای گروه باید داشته باشند.

وادار کردن افراد به پذیرش نقش‌هایی که مناسب آنها نیست مانند آن است که بخواهیم لباسی کوچک را به زور تن آنها کنیم. گاهی اوقات ممکن است نتوانید یک رابط خارجی کاملاً مسلط یا یک منتقد خوب پیدا کنید. در این مواقع لزومی ندارد که حتماً یکی از اعضا را وادار به پذیرش این نقش‌ها کنید. به جای تغییر شخصیت افراد و تحمیل نقش‌های مختلف به آنها، همیشه سعی کنید نقش‌ها را متناسب با شخصیت اعضای گروه به آنها محول کنید. ضرورتی ندارد که حتماً هر کس فقط یک نقش را بر عهده داشته باشد. اگر تعداد اعضای گروه اندک است می‌توانید به هر یک از آنها دو یا حتی سه نقش متفاوت بدهید، البته به شرط آن که این کار مانع از تأمین نیازهای گروه نشود (علیمیرزایی، ۱۳۸۳: ۱۶).

## ۸-۱. اثر بخشی گروه

موقعیت سازمان به عنوان شبکه‌ای پیچیده از گروه‌های متداخل تا حد زیادی به چگونگی عملکرد این گروه‌ها بستگی دارد. گروه‌ها مانند افراد باید خوب عمل کنند تا سازمان بتواند در بلندمدت پیشرفت کند. گروه اثر بخش، گروهی است که سطوح عالی عملکرد کاری و حفظ و نگهداری نیروی انسانی را طی زمان کسب کند. یک گروه اثر بخش، از جنبه عملکرد کاری به هدف‌های عملکردی خود در کوتاه‌ترین زمان ممکن دست می‌یابد و نتایج کاری عالی ارائه می‌دهد. از جنبه حفظ و نگهداری منابع انسانی، گروه اثر بخش آن است که اعضای آن به اندازه کافی از کارهای خود و روابط میان فردی رضایت داشته باشند و در نتیجه به طور مستمر با یکدیگر خوب کار کنند (رضائیان، ۱۳۸۹: ۲۳۲).

## ۹-۱. پایه‌های اثربخشی گروه

بخشی از اثربخشی هر گروه به وسیله دروندادها معین می‌شود که با آن باید کار کند. اصول کلی زیر مانند همه سیستم‌های باز در مورد گروه‌ها نیز صدق می‌کند. هر چه ورودی گروه بهتر باشد احتمال اثر بخشی گروه بیشتر خواهد بود. ورودی‌ها، نخستین داده‌ها در یک وضعیت گروهی به شمار می‌آیند. ورودی‌ها زمینه را برای تمامی اقدام‌های گروهی فراهم می‌آورند. اگر تمام ورودی‌های یک گروه رضایت‌بخش باشد در آن صورت گروه شالودای قوی برای پی‌گیری اثربخشی دارد. ولی اگر حتی برخی از ورودی‌ها رضایت‌بخش نباشد تلاش‌های صورت پذیرفته برای اثربخشی، از مسائل و کاستی‌های مربوط به عدم کیفیت ورودی لطمه خواهد دید. مدیر آگاه می‌تواند از بسیاری از این مشکلات دوری گزیند البته به شرط کسب آگاهی از چگونگی تأثیر این دسته از عوامل عمده ورودی هر گروه - محیط سازمانی، ماهیت کار، ویژگی‌های اعضای و اندازه گروه می‌تواند بر عملیات گروه و نتایج تلاش گروهی اثر بگذارد (رضائیان، ۱۳۸۹: ۲۳۲).

## ۲. انواع گروه‌ها و طبقه‌بندی آنها

### ۲-۱. انواع گروه

بر اساس تعاریفی که از گروه ارائه شد و صفات و ویژگی‌های مشترک در آنها، می‌توان گروه‌های اجتماعی را طبق بعضی از صفات و ضوابط دسته‌بندی کرد... گروه‌ها به دودسته تقسیم می‌شوند:

### ۲-۱-۱. گروه‌های رسمی

مقصود از گروه رسمی همان ساختار سازمانی است که در آن گروه‌های کاری و نوع کارهایی که باید انجام شود مشخص شده است. در گروه‌های رسمی رفتار فرد و گروه و مسیری که باید برای دستیابی به هدف‌های سازمانی پیمود مشخص شده است (رابینز، ترجمه: پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۵).

افراد به گروه‌ها می‌پیوندند یا مأمور می‌شوند تا هدف‌های گوناگونی را تحقق بخشند. اگر گروهی به کمک مدیری برای کمک به سازمان برای تحقق هدف‌هایش تشکیل شد در آن صورت گروه رسمی خوانده می‌شود. گروه‌های رسمی نوعاً عناوینی مانند گروه کار، تیم، کمیته، حلقه کیفیت یا گروه ضربت به خود می‌گیرند (رضائیان، ۱۳۷۹: ۲۲۳).

گروه رسمی، گروهی است که روابط افراد در داخل گروه و رابطه گروه با گروه‌های خارج برابر دستورالعمل‌ها و مقرراتی است که از پیش تدوین گردیده و کاملاً حساب شده است، مثل گروه‌های اداری در سازمان‌های دولتی و یا گروه‌های فنی و اداری در شرکت‌های تجاری و تولیدی و گروه‌های نظامی (گلشن فومنی، ۱۳۷۲: ۱۹).

گروه‌های رسمی در کلیه سازمان‌ها (چه در قالب واحدهای ممیزی داخلی و چه در قالب مجموعه فروشندگان یک سوپرمارکت) رکن اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. این گروه‌ها معمولاً دائمی هستند، کارهای تکراری انجام می‌دهند و حیطة اختیارات مشخصی دارند (علیمیرزایی، ۱۳۸۳: ۱۰).

### گروه‌های رسمی عبارتند از:

۱) **گروه حاکم:** نمودار سازمانی گروه حاکم را تعیین می‌کند. این گروه به زیردستان تحمیل می‌شود و آنان باید به صورت مستقیم گزارش کار خود را به یک مدیر بدهند. رئیس دبستان و معلمان در مجموع یک گروه حاکم را تشکیل می‌دهد (مجاهدی، ۱۳۸۶).

۲) **گروه تخصصی:** مجموع افرادی که در صدد انجام کاری هستند؛ ولی محدوده گروه‌های تخصصی به سلسله مراتب اختیارات سازمانی محدود نمی‌شود و شامل افراد از بخش‌های مختلف است. گروه حاکم نمونه‌ای از گروه تخصصی است اما عکس آن درست نیست (مجاهدی، ۱۳۸۶).

۳) **گروه گرداننده:** گروهی است مرکب از سرپرست و کارکنانی که به او گزارش می‌دهند. عضویت در این گروه را نمودار سازمانی مشخص می‌کند.

۴) **گروه کار:** مرکب از افرادی است که با هم بر روی یک کار مشترک فعالیت می‌کنند.

۵) **گروه پروژه:** این گروه به طور موقت برای هدف ویژه و یا حل مسئله خاصی ایجاد می‌شود و چرخه حیات آن منطبق بر چرخه حیات پروژه است.

۶) **انواع شوراها:** معمولاً خارج از ساختار گروه گرداننده ایجاد می‌شوند برای حل مسائلی که پیش می‌آید و می‌توانند بلند-مدت یا کوتاه‌مدت باشند. شوراهای پایدار تقریباً دائمی‌اند و ممکن است اعضای آن عوض شوند (رضایان، ۱۳۸۵).

### ۲-۱-۲- گروه‌های غیر رسمی

گروه‌های غیررسمی که سازمان‌های غیر رسمی نیز نامیده می‌شوند به صورت مجموعه‌های بدون ساختار هستند و سازماندهی نشده‌اند. این گروه‌ها در محیط‌های کاری تشکیل می‌شوند و واکنش طبیعی به نیازهایی است که در سایه تماس‌های اجتماعی به وجود می‌آید (مجاهدی، ۱۳۸۶).

گروه غیر رسمی گروهی است که فاقد هر گونه سازمان رسمی است و روابط افراد در آن بر اساس صمیمیت و کاملاً عاطفی و دوستانه است. در این نوع گروه ضوابطی که حاکم بر رفتار افراد باشد و از قبل تدوین یافته باشد، وجود ندارد مثل گروه‌های دوستانه در داخل سازمان‌های بزرگ، یا گروه‌های همبازی (گلشن فومنی، ۱۳۷۲: ۲۰).

هنگامی که وجود می‌آید که هدف از دور هم جمع شدن افراد، دوستی باشد. اگر چه گروه‌های رسمی و غیررسمی اغلب با هم تداخل دارند. برخی از مدیران به قوت بر این باورند که دوستی شخصی افراد با یکدیگر موجب شکل‌گیری تیم‌های کاری مولد در محیط کار می‌شود. در حالی که دیگران معتقدند که روابط غیررسمی تهدیدی جدی برای سازمان خواهد بود. واقعیت این است که هر دو حالت را می‌توان در سازمان‌ها مشاهده کرد. وظیفه مدیر برقراری موازنه عملی مثبت مبتنی بر بلوغ و هدف‌های افراد است (رضایان، ۱۳۷۹: ۲۲۳).

گروه‌های غیر رسمی عبارتند از:

- ۱) گروه دوستی: مرکب از افرادی است که کشش طبیعی به هم دارند و دوست دارند باهم کار کنند،
- ۲) گروه ذی‌نفع: عده‌ای که به دنبال منافع مشترکی باشند (دفاع از همکاران اخراجی و یا درخواست مزایای بیشتر) گروه ذینفع نامیده می‌شوند (رابینز، ترجمه: پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۵).
- ۳) گروه مرجع: به گروهی گفته می‌شود که فرد خود را برای شکل‌دهی نظریات، تصمیم‌گیری یا چگونگی عمل، با آن گروه ارزیابی و تعیین هویت می‌کند. ممکن است گروه‌های مرجع بر اساس ویژگی‌های شخصی آشکار مثل نژاد تشکیل شود یا ممکن است مبتنی بر نگرش‌ها و علایق مشترک مثل مذهب و سیاست و مانند آن باشند (صفرزاده، ۱۳۸۵).

## ۲-۲. مقایسه گروه‌های رسمی و غیر رسمی

هر قدر گروهی رسمی‌تر باشد، احتمالاً رهبری آن منظم‌تر خواهد بود. مقررات و آیین‌نامه‌ها باید به‌دقت رعایت شوند، افراد باید گزارش بدهند، میزان پیشرفت کار مشخص شود، و نتایج مورد انتظار به طور مرتب و منظم حاصل شوند. به همین ترتیب، گروه‌های غیر رسمی نیز از آیین‌نامه‌های غیر رسمی پیروی می‌کنند. ایده‌ها و راه حل مشکلات اغلب به صورت اتفاقی به دست می‌آیند و در خصوص رعایت رویه‌های کاری، چندانسخه‌گیری نمی‌شود. با وجود این توجه به این نکته حائز اهمیت است که رهبری گروه (چه در گروه‌های رسمی و چه در گروه‌های غیر رسمی) باید همیشه نتیجه‌گرا باشد (علیمیرزایی، ۱۳۸۳: ۱۱).

## ۳-۲. طبقه‌بندی انواع گروه‌ها

سه روش خردمندانه برای طبقه‌بندی گروه‌ها عبارتند از:

۱. بر حسب نوع،
۲. کار کردها،
۳. مراحل توسعه (کریتنر و کینیکی، ۱۹۹۲: ۳۲۲).

## ۴-۲. الگوی پنج مرحله‌ای شکل‌گیری گروه‌ها

همیشه در مرحله شکل‌گیری، گروه برای انجام یک پروژه، تا حدی حالت آزمایشی دارد که می‌تواند زمینه‌ای مساعد برای آزمودن ایده‌های تازه باشد. یکی از بخش‌های مهم کار گروهی داشتن توانایی تشخیص اشتباهات در بدو کار و رفع نواقص بدون عصبانیت یا متهم کردن یکدیگر است. کنار آمدن با آزمایشات ناموفق، بخشی از فرآیند "شکل‌گیری تا اقدام" است.

### ۴-۲-۱. مرحله شکل‌گیری

رفتار فردی انسانها متأثر از تلاش برای پذیرفته شدن توسط دیگران و احتراز از مناقشه و درگیری با آنهاست. عموماً از ابراز موضوعات و احساسات جدی احتراز می‌شود، افراد در جستجوی جمع‌آوری اطلاعات و تأثیرپذیری از یکدیگر نیز هستند. آنان همچنین در پی تعیین چارچوب برای اهداف و نحوه رویکرد به آنها هستند. این مرحله راحتی است اما احتراز از درگیری و تهدید به این مفهوم است که کار زیادی انجام نخواهد شد. به طور کل در مرحله اول از نظر هدف، ساختار و

رهبری گروه اتفاق نظر کامل وجود ندارد. اعضای گروه در این موارد نامطمئن هستند. این مرحله وقتی کامل می‌شود که افراد خود را عضوی از گروه بدانند.

### ۲-۴-۲. مرحله درگیری

یعنی تضاد درون گروهی؛ اعضا، موجودیت گروه را می‌پذیرند اما نسبت به کنترلی که گروه می‌خواهد بر افراد اعمال کند مقاومت می‌کنند. افراد در داخل گروه، صرفاً تا زمانی نسبت به یکدیگر ملاحظت خواهند داشت که مباحث و موضوعات جدی را در دستور کار قرار ندهند. اما با توجه و بررسی اینگونه مباحث چالش‌زای برخی به‌سرعت شکبائی خود را از دست می‌دهند و منازعاتی مختصر شکل می‌گیرد و معمولاً به‌سرعت از بین می‌رود و اوضاع سرو سامان پیدا می‌کند. بر منازعه متأثر از فرهنگ سازمان و افراد می‌تواند کم‌بیش سرپوش گذارد اما واقعیت این است که همانند آتش زیر خاکستر وجود دارد.

افراد در برخورد با این منازعات ممکن است احساس پیروزی یا شکست در یک جنگ را داشته باشند و یا به دنبال راه‌ها و قوانینی باشند تا از بروز این منازعات جلوگیری کنند. بعد از تکامل این دوره، سلسله مراتب اختیارات در داخل گروه مشخص می‌شود.

### ۲-۴-۳. انسجام

در این مرحله ساختار گروهی مستحکم می‌شود و گروه، نوع رفتاری را که هر کدام از اعضا باید داشته باشد مشخص می‌کند. در این شرایط چارچوب اهداف یا مسئولیت‌های گروه صراحت دارد و پذیرفته می‌شود. اکنون افراد گروه ضمن انجام مباحثات و مجادلات، درکی بهتری از یکدیگر دارند و مهارت‌ها و از تجربیات یکدیگر ق‌دردانی و تحسین می‌کنند. افراد به نظر یکدیگر گوش فرا می‌دهند، از هم حمایت می‌کنند و به توانایی‌های هم ارزش قائل می‌شوند.

آنان اکنون آماده هستند تا در دیدگاه‌های از قبل پذیرفته خود تجدید نظر کنند آنان احساس می‌کنند که بخشی از یک گروه هماهنگ و اثربخش هستند. با این حال افراد بایستی به‌شدت تلاش کنند تا به این مرحله برسند و ممکن است در برابر فشار برای تحول مقاومت به خرج دهند، به‌خصوص از خارج، با این ترس و واهمه که ممکن است گروه از هم پاشیده شود، یا دچار مخاطره شود.

اهمیت انسجام در این است که با میزان تولید گروه رابطه مستقیم دارد. اگر انسجام گروه زیاد باشد اعضا بیشتر درصد تأمین هدف‌های گروه بر می‌آیند.

### ۲-۴-۴. تکامل

همه گروه‌ها به این مرحله که می‌توان آن را با دو ویژگی استقلال و انعطاف توصیف کرد، نمی‌رسند. اکنون همه یکدیگر را به‌خوبی و به اندازه کافی می‌شناسند تا با هم همکاری کنند و به یکدیگر به اندازه کافی اعتماد دارند تا فعالیت‌هایی به صورت مستقل به همدیگر بسپارند. نقش‌ها و مسئولیت‌ها بر اساس نیازها به‌راحتی و سهولت تغییر پیدا می‌کند. هویت، وفاداری، و روحیه گروه همگی بسیار بالاست و همه به یک اندازه هدف-محور و گروه-محور هستند. در این سطح است که تمامی انرژی گروه می‌تواند به سمت اهداف موجود منعطف شود. (بروس توکمان)

گروه در این مرحله پذیرفته شده است و نیرویی را که تا به حال صرف آشنائی با افراد می‌کرد صرف انجام کارها می‌کند.

## ۲-۴-۵. از هم پاشیدن

این مرحله به کامل شدن اهداف و جدا شدن از دیگر اعضای گروه مربوط می‌شود. افراد از انجام بسیاری از موفقیت‌های خود سرخوش‌اند و به اینکه جزئی از این گروه بوده‌اند افتخار می‌کنند. آنان باید آنچه به اجرا در آورده‌اند را بشناسند و به طور خودآگاه به جلو بروند. برخی از نویسندگان مرحله پنجم را به "تجزیه و سوگواری" تشبیه می‌کنند که مبین احساس افراد گروه ناشی از دست دادن یکدیگر است. این مرحله در گروه‌های کاری، کمیته‌های موقت و گروه‌های مشابه که برای انجام کارهای خاص تشکیل می‌شوند، وجود دارد که در این مرحله گروه آماده می‌شود تا پایان موجودیت خود را اعلام کند. (صفرزاده، ۱۳۸۵)

## ۲-۵. مزایا و فوائد کار گروهی

شما همه کارها را نمی‌توانید به تنهایی انجام دهید. قبول دیگران یا محول کردن بعضی مسئولیت‌ها به دیگران، نشانه ضعف و ناتوانی نیست، بلکه روشی خردمندانه است که به شما کمک می‌کند زودتر به موفقیت دست یابید و پیشرفت کنید. بسیاری تصور می‌کنند که موفقیت شغلی آنها فقط تابع درستی عملکردهای شخصی آنهاست. این تصور از سرنوشت باعث شده محیطی در اداره‌ها و شرکت‌ها به وجود آید که همکاران برای جلو افتادن از یکدیگر و رسیدن به مقامی بالاتر از هم، اطلاعاتشان را از هم مخفی نگاه می‌دارند و از کسی تقاضای کمک نمی‌کنند.

اما این تنها راه رسیدن به موفقیت نیست. در واقع، هرچه از نردبان ترقی بالاتر روید، به این نکته خواهید رسید که زمانی می‌توانید پیشرفتی بیشتر داشته باشید که بدانید چطور از همکاران خود برای گرفتن اطلاعات استفاده کنید و به اتفاق هم برای یک هدف مشترک تلاش کنید. چه کارتان را به تازگی شروع کرده باشید و چه به پست‌ها و مقام‌های بالای شرکت رسیده باشید، باید یاد بگیرید که چطور خود را برای قبول کمک و ارائه کمک آماده کنید.

گروه‌ها هم برای سازمان‌ها و هم اعضای خود مفیدند. به کمک گروه‌ها می‌توان کارهای مهم را انجام داد و نیروی کار با کیفیت عالی را حفظ و نگهداری کرد. مدیران پیشرو، راه‌هایی برای استفاده از گروه‌ها می‌یابند به گونه‌ای که هم برای اعضای خود و هم سازمان مفید باشند. در محیط‌های کار جدید، از گروه‌ها به طریق مولد و خلاق استفاده می‌کنند. یکی از صاحب‌نظران دلایل زیر را ارائه می‌کند که چرا مدیران باید گروه‌ها را جدی بگیرند:

۱. گروه‌ها برای افراد مفیدند و منابع حل مسئله را برای فرد و سازمان افزایش می‌دهند.
۲. گروه‌ها می‌توانند به پرورش خلاقیت و نوآوری کمک کنند.
۳. گروه‌ها گاهی تصمیم‌های بهتری از افراد می‌گیرند.
۴. گروه‌ها می‌توانند با گرفتن تعهد مورد نیاز برای اجرای تصمیم کمک کنند.
۵. گروه‌ها می‌توانند به جبران آثار منفی افزایش اندازه سازمان کمک کنند.
۶. گروه‌ها هم در داخل سازمان‌ها و هم خارج از آنها پدیده‌های طبیعی هستند.
۷. مزایا و منافع کار گروهی از طرفی برای سازمان است و از طرفی برای افراد. (رضائیان، ۲۰۲۰: ۱۳۷۹).



## ۵-۱- مزایا و منافع کار گروهی برای سازمان :

۱. هم‌افزایی (سینرژی)؛ یعنی کل گروه بتواند انرژی بیشتر از جمع انرژی تک تک اعضا ایجاد کند. به عبارت دیگر، تیمی از کارکنان که با یکدیگر کار می‌کنند بتوانند بیشتر از آنچه که به صورت مجزا و انفرادی کار می‌کردند، نتیجه بگیرند اصل هم‌افزایی تیمی<sup>۱</sup> :

هم‌افزایی هنگامی اتفاق می‌افتد که برآیند کلی از مجموع یک به یک بیشتر شود.

در تیم هم‌افزا ایده‌ها و نظریاتی خلق می‌شود که شاید افراد به تنهایی قادر به ارائه آنها نباشند.

در تیم هم‌افزا با مهارت‌های لازم مسائلی حل می‌شود که حتی افراد با توانایی‌های فنی بسیار بالا قادر به حل آنها نیستند.

۲. به کارگیری بهتر استعدادها و توانایی‌های خاص افراد در دستیابی به اهداف

۳. حل و رفع مشکلات و مسائل پیچیده از طریق تلفیق تخصص‌ها و معلومات مختلف

۴. ایجاد حس مالکیت و تعلق در افراد از طریق مشارکت در حل مشکلات و تصمیم‌گیری گروهی

۵. افزایش احتمال عملی شدن پیشنهادهایی که گروه ارائه می‌کند در مقایسه با پیشنهادهای انفرادی (به سبب افزایش کیفیت تصمیم‌گیری‌های گروهی)

۶. افزایش مشارکت کارکنان - کاهش ضایعات و هزینه‌ها

۷. بهبود کیفیت و بهره‌وری و ارتقای رضایت مشتری (اسکندری، ۱۳۹۰: ۹).

## ۵-۲- مزایا و منافع کار گروهی برای افراد

مهم‌ترین کارکرد گروه‌ها، توانشان در برآورده کردن خواسته‌های اعضا خود می‌باشد. گروه‌ها زمینه تعامل‌های اجتماعی و شکوفایی روابط متقابل شخصی را فراهم می‌آورند. گروه می‌تواند امنیت فردی را در کار یا توصیه فنی یا فراهم آوردن حمایت احساسی در زمان بحران یا فشار کار فراهم آورد. گروه به اعضای خود هویت می‌بخشد و فرصت‌هایی را برای بروز استعدادها و افراد در حین کمک به فعالیت‌های گروهی ایجاد می‌کند. به طور کلی می‌توان مزایای کار گروهی را به شرح ذیل بیان کرد:

۱. افزایش اعتماد به نفس

۲. بهبود روحیه و رضایت شغلی

۳. افزایش معلومات و توانایی‌ها و مهارت‌های فردی و برقراری ارتباط بهتر با دیگران

۴. آسان‌تر شدن کارها و وظایف از طریق اشتراک مسئولیت‌ها (اسکندری، ۱۳۹۰: ۹).

## ۶-۲- محاسن و معایب عدم عضویت در گروه :

### ۶-۱- مزایای عضویت در گروه:

انسان موجودی اجتماعی است و نیاز به ایجاد رابطه معنادار با دیگران دارد. عضویت در گروه موجب تحقق گسترش دامنه ارتباطات و حل سؤالات ارتباطی در ضمیر شخص خواهد شد. به طور کلی مزایای عضویت در گروه عبارتند از:

- برخورداری گروه از منابع اطلاعاتی بیشتر،
- پیشنهاد تعدادی بیشتر از روش‌های حل مسئله،
- یادگیری سریع‌تر و پیشرفت در طرح ایده‌های جامع،
- افزایش رضایت شغلی اعضای گروه به دلیل مشارکت در تصمیم‌گیری‌های گروهی،
- آشنایی بیشتر اعضای گروه بایکدیگر به موازات فعالیت گروهی.

## ۲-۶-۲. معایب عضویت در گروه:

- \* تحت فشار دادن برخی از اعضا برای پذیرش و تأیید عقیده اکثریت،
- \* سلطه یک عضو گروه بر موضوع،
- \* تکیه بیش از حد بر روی دیگران در انجام کار.

## ۲-۷. مشکلات کار گروهی

کار گروهی با وجود تمامی مزایا و منافعی که دارد ممکن است مشکلاتی نیز داشته باشد. این مشکلات را باید طبیعی و عادی تلقی کرد. دانستن مشکلات کار گروهی از قبل، کمک می‌کند که در هنگام روبرویی با آنها بتوان اقدامات مناسب برای از بین بردن یا کم‌اثرتر کردن آنها انجام داد.

ده مشکل رایج در کار گروهی و نحوه رفع آنها عبارتند از:

### ❖ سردرگمی

اعضای تیم، وظایف خود و نحوه انجام آنها را به درستی درک نکرده‌اند.

راه‌حل: توضیح و تشریح اهداف تیم یا حل و رفع موضوعات خاص بازدارنده مانند فقدان داده‌ها یا دانش، احساسات ناخوشایند، فقدان روش کار و غیره.

### ❖ اعضای سلطه‌جو

برخی از اعضای گروه نفوذی زیاد دارند و عقاید خود را به دیگران تحمیل می‌کنند.

راه‌حل: صحبت با افراد سلطه‌جو و ذکر این نکته که چنین رفتاری ناپسند و ویرانگر است و هر موضوعی نیاز به بحث و تبادل نظر دارد.

### ❖ اعضای پرحرف

برخی از اعضای گروه زمان زیادی از گفتگوها را به خود اختصاص می‌دهند.

راه‌حل: گنجاندن مشارکت متعادل به عنوان یکی از اهداف و قواعد تیم و کنترل زمان اظهار نظر این گونه افراد.

### ❖ اعضای بی‌اعتنا

برخی از اعضای گروه چندان در بحث و گفتگوها شرکت نمی‌کنند.

راه‌حل: هدایت گروه به سمت مشارکت متعادل و تشویق اعضای کم‌حرف به اظهار نظر.

### ❖ اصرار بر تحمیل نظرهای شخصی

برخی از اعضای گروه، عقیده خود را مسلم و انکارناپذیر می‌پندارند.  
راه‌حل: ترغیب افراد به تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات و پرهیز از اصرار بر عقاید شخصی.

### ❖ تعجیل در عمل

تعریف: تصمیم‌گیری یا اقدام پیش از تکمیل مذاکرات.  
راه‌حل: ترغیب گروه به اتخاذ تصمیمات مبتنی بر اطلاعات کافی.

### ❖ متهم کردن دیگران

یکی از اعضا، عاملی منفی را به دیگری نسبت می‌دهد تا ارزش نظر او را پایین بیاورد.  
راه‌حل: توضیح خواستن از فرد متهم در مورد عوامل نسبت داده شده برای روشن شدن قضیه.

### ❖ نادیده انگاری و بی‌اعتنایی

تعریف: یکی از اعضا، نظرهای دیگران را نادیده می‌گیرد یا تمسخر می‌کند یا فردی نظری را مطرح می‌کند اما کسی به آن گوش نمی‌کند و موضوع عوض می‌شود.  
راه‌حل: خواستن توضیح بیشتر از افرادی که به آنان بی‌اعتنایی شده است و ترغیب تیم به گوش کردن فعالانه.

### ❖ انحراف از موضوع

تعریف: در جلسات بر موضوع خاص و مشخصی تمرکز نمی‌شود و بدون هدف یا مقصودی معین ادامه می‌یابد.  
راه‌حل: تدوین دستور جلسه مشخص با قید محدودیت‌های زمانی بحث و گفتگو و هدایت افراد به موضوع اصلی.

### ❖ خصومت شخصی اعضا

تعریف: برخی از اعضای گروه به سبب خصومت‌ها یا اختلافات شخصی قبلی با یکدیگر به بحث و جدل می‌پردازند.  
راه‌حل: هدایت افراد متخاصم به گونه‌ای که اختلافات خود را در بیرون از جلسه رفع کنند.

## ۸-۲ حل مشکلات کار گروهی

توجه به مشکلات و بررسی برای از بین بردن آنها، راه‌حل‌ها را نمایان می‌سازد. وجود علاقه به کار ضمن حصول رضایت از کار است و وجود رضایت موجب می‌شود که شخص بهتر بتواند خود را با کار منطبق و سازگار کند. شک نیست که تجربه در شغل، علاقه‌ای بیشتر نسبت به کار ایجاد می‌کند و قدرت فرد را در سازگاری با محیط فزونی می‌بخشد. افزایش تجربه نسبت به کار را می‌توان از طریق کارآموزی تضمین کرد. تردید نیست که افزایش میزان رضایت درونی نسبت به شغل، یعنی رضایت ناشی از نقش شغل از طریق اجرای برنامه راهنمای حرفه‌ای و روش‌های گزینش و انتخاب و از طریق شناخت نقش شغل، نتایج نیکو به بار خواهد آورد. هم‌چنین شک نیست که افزایش رضایت درونی از شغل را می‌توان از طریق تعدیل مراحل کار و مشخص کردن دقیق اولویت‌ها و انتظارات از کارمند ایجاد کرد.

در رابطه با نقش مدیران در رفع مشکل می‌توان گفت اگر سرپرست و مدیر در برانگیختن انگیزه‌های روانی فرد، همچون میل به اتخاذ تصمیم، ابراز شخصیت، احساس ارزش و اهمیت شخصی و فردی موفق شود، مؤثرتر می‌تواند در افراد نیرو و قدرت ایجاد کند. برآوردن شرایط مناسب برای رعایت عدالت از مسائل مهمی است که بدون توجه به آن، اساساً مشکلات این بخش حل‌شدنی نیستند.

### ۳. تعارض در گروه

تعارض عبارت است از اختلاف نظر در مورد یک موضوع یا تصمیم در میان اعضای گروه یا تعارض وقتی شکل می‌گیرد که فعالیت‌های ناسازگار رخ دهند. به طور خلاصه تعارض فرآیندی است که بر اساس آن شخص یا واحدی عملاً تلاش می‌کند تا مانع تحقق اهداف دیگران شود.

#### ۱-۳. علل و عوامل تعارض

- اختلاف در اهداف، نیازها، ارزش‌ها، برداشت‌ها، دیدگاه‌ها، نظرها، انگیزه‌ها، انتظارات، شرایط و غیره.
- نارضایتی کاری و شغلی.
- خصومت شخصی یا همدستی و تبانی عده‌ای از افراد برای مقابله با عده‌ای دیگر.

#### ۲-۳. انواع روش‌های حل تعارض

روش‌های حل تعارض را می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد:

- ۱-۲-۳. اجتناب
- ۲-۲-۳. مدارا
- ۳-۲-۳. برنده - بازنده
- ۳-۲-۴. سازش
- ۳-۲-۵. حل مسئله

#### ۱-۲-۳. روش اجتناب

مشخصه رفتاری: غیر ستیزه‌جویانه. مسایل و مشکلات، نادیده گرفته می‌شوند و به آنها توجه نمی‌شود. مسایل، تکذیب می‌شوند.

توجه استفاده کننده: اختلافات برای برطرف کردن، خیلی بزرگ یا خیلی کوچک هستند و تلاش برای این منظور ممکن است به روابط آسیب برساند یا حتی موجب بروز مشکلاتی بیشتر شود.

#### ۲-۲-۳. روش مدارا

مشخصه رفتاری: غیر تهاجمی، اهل توافق، دارای حس همکاری.

توجه استفاده کننده: ارزش ریسک کردن و آسیب رساندن به روابط و سبب اختلافات عمومی شدن را ندارد.

**۳-۲-۳. روش برنده - بازنده**

مشخصه رفتاری: ستیزه‌جویانه، پرخاشگرانه. به هر قیمتی که شده باید برنده شد. توجیه استفاده‌کننده: کسانی که قوی‌تر هستند، زنده می‌مانند و باید برتری خود را ثابت کرد و از لحاظ عملکردی و اخلاقی نیز منعی نیست.

**۴-۲-۳. روش سازش**

مشخصه رفتاری: اهمیت دستیابی به اهداف اولیه و حفظ روابط مناسب با همه اعضا. تهاجمی ولی دارای حس همکاری. توجیه استفاده‌کننده: هیچ عقیده یا شخصی کامل نیست. برای انجام یک کار، بیش از یک راه حل وجود دارد و باید با دیگران سازش کرد تا آنان هم با ما سازش کنند.

**۴-۲-۴. روش حل مسئله**

مشخصه رفتاری: نیازهای هر دو جناح، قانونی و مهم است و باید ارزش و احترام زیادی برای حمایت متقابل قائل شد. تهاجمی و دارای حس همکاری. توجیه استفاده‌کننده: زمانی که جناح‌ها درباره مسائل به صورت باز بحث می‌کنند، راه‌حل‌های سودمند متقابلی بدون اینکه شخصی بخواهد برتری خود را حاکم کند، حاصل می‌شود.

**۳-۳. ارزشیابی کار گروهی****۳-۳-۱. مفهوم ارزشیابی**

ارزشیابی در لغت به مفهوم یافتن ارزشهاست؛ در واقع ارزشیابی قسمتی از فرایند بقای انسان است به ترتیبی که پیوسته درصدد ارزشیابی اعمال و تجربه‌هایی است تا از عملکرد آینده، رضایتی بیشتر به دست آورد. ارزشیابی فرایندی پیچیده است که در آن عوامل مربوط به عملکرد و اثربخشی یک طرح یا پروژه جستجو می‌شود تا انجام-پذیری آن تشخیص دهیم، راه‌حل‌هایی برای مشکلات اجرایی بیابیم و پروژه‌ها و طرح‌هایی مفیدتر برای آینده طراحی کنیم. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند ارزشیابی یک فرایند منظم برای تعیین ارزش، مقصود یا بهای چیزی است یا به بیان دیگر ارزشیابی جمع‌آوری منظم از توضیحات و اطلاعات، قضاوت برای تصمیم‌گیری در مورد چیزی است.

**۳-۳-۲. ارزشیابی عملکرد**

اگر نتوانید چیزی را ارزشیابی کنید امکان بهسازی آن وجود ندارد. این اصل در هر کاری صادق است. استانداردهای فردی و گروهی (مثلاً این که همه کارها باید در مهلتی مشخص انجام شوند) را تعریف و تعیین کنید تا اهداف عینی شوند و بر اساس آنها بتوانید در مورد عملکردها قضاوت کنید (علیمیرزایی، ۱۳۸۳: ۵۶).

**۳-۳-۳. انتخاب ملاک‌های ارزشیابی**

تلاش‌ها و موفقیت‌های گروهی شامل عواملی هستند که می‌توان آنها را بر اساس عملکرد، ارزیابی کرد. هنگام تجزیه و تحلیل عملکرد، ملاک‌هایی متعدد مد نظر قرار دهید و استانداردهایی را ارزیابی کنید که بهبود آنها مزایای اقتصادی واقعی را در پی داشته

باشد. به عنوان مثال اگر عملکرد گروه شاغل در مرکز تلفن صرفاً بر اساس تعداد تماس‌های مشتریان کاهش پیدا کند، تعیین سقف برای تعداد تماس‌ها در هر ساعت، تعیین مدت زمان انتظار مشتری در پشت خط، کنترل درصدی از تماس‌ها، و ارزیابی رضایت مشتریان از طریق تماس با آنها، روش‌هایی اثربخش‌تر برای ارتقای عملکرد گروه هستند (علیمیرزایی، ۱۳۸۳: ۵۶).

### ۳-۴. ارزیابی نتایج

اگر ارزیابی عملکرد توسط خود اعضا انجام شود تأثیری بهتر بر کار گروهی خواهد داشت. به طور کلی می‌توان اطمینان داشت که اعضای گروه، ارزیابی درستی از میزان موفقیت خود و درک پیامدهای آن داشته باشند. داده‌هایی که برای ارزیابی استفاده می‌شوند باید «پرمایه» باشند. به عبارت دیگر، مقیاس‌های شما باید معنی‌دار و صحیح باشند. برای صرفه‌جویی در وقت و تفسیر بهتر نتایج، داده‌ها را در یک برنامه نرم افزاری مناسب وارد کنید. علاوه بر این در مواردی مانند تعیین سهم نسبی بازار در مقایسه با رقبا که به اطلاعات خاص نیاز دارید از کمک متخصصان مستقل خارج از گروه استفاده کنید. افرادی که باید ارزیابی شوند:

۱. کل گروه: پیشرفت کل گروه را با توجه به اهداف تعیین شده، برنامه‌های زمان‌بندی، و بودجه تخصیصی ارزیابی کنید.
۲. رهبر: میزان اثربخشی رهبر را در امر هدایت گروه و حمایت از آن ارزیابی کنید.
۳. اعضای گروه: کمک هر یک از اعضا در دستیابی به اهداف گروه را ارزیابی کنید (علیمیرزایی، ۱۳۸۳: ۵۷).

### ۴. مبانی، کلیات و اصول کار تیمی

لازم به ذکر است که تا اواخر سال ۱۹۷۰ بر اساس تقسیم کار فعالیت‌های مختلف به طور تفکیک شده انجام می‌شد، ولی کم‌کم بین سال‌های ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰ فعالیت‌های مختلف در قالب مشاغل، در هم ادغام و مشاغل جامع ایجاد شد و پس از آن از اواخر ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ اوج شکل‌گیری تیم‌های کاری عملیاتی در سطوح مختلف سازمان بود. از دهه ۱۹۹۰ به بعد تقریباً ۷۸٪ کار سازمان‌ها بر اساس کار تیمی انجام می‌شد (سلطانی، پور سینا، ۱۳۸۴: ۲۲).

#### ۴-۱. تعریف تیم

برای تیم تعاریفی متعدد صورت گرفته که در اینجا به تعدادی از این تعاریف اشاره می‌شود: تیم، گروه کوچکی از افراد دارای مهارت‌های مکمل همدیگر که نسبت به هدفی مشترک متعهد می‌شوند، اهداف عملکردی را تعیین می‌کنند و خود را مشترکاً نسبت به دستیابی به آنها مسئول می‌دانند (اسکندری، ۱۳۹۰: ۷). تیم عبارت است از گروهی از افراد که برای رسیدن به هدفی مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند (لارسن، لافاست، ۱۹۸۹: ۱۹).

تیم عبارت از یک گروه دو یا چند نفره از افراد است که به طور مستقیم با یکدیگر تعامل برقرار و برای رسیدن به اهداف، کارها را هم‌آهنگ می‌کنند (مشبکی، دوستار، ۱۳۸۲: ۱۲۰).

تیم، به تعدادی از افراد دارای مهارت‌های مکمل و متعهد به اهداف مشترک و دارای مسئولیت‌های مشترک برای تحقق اهداف گویند (رضائیان، زارعی متین).

یک تیم به تعداد کمی از افراد گفته می‌شود که دارای مهارت‌های مکمل و مقاصد، اهداف، و رویکردی مشترک‌اند که بر مبنای آنها به هم پیوند می‌خورند و به یکدیگر تکیه می‌کنند.

بنابر نظر کاتزناخ و اسمیت، اعضای تیم به یکدیگر وابسته‌اند و این 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. اما به عکس، گروه‌های کاری، گروهی از افراد هستند که با یکدیگر کار می‌کنند و از راهنمایی یک نفر بهره می‌برند. اگر فرصت و یا نیاز عملکردی مهمی که لازمه تیم شدن است وجود نداشته باشد، آن را گروه می‌نامند. اعضا در ابتدا برای تبادل اطلاعات، مشارکت می‌کنند و با سعی فراوان از دیدگاه‌های خود برای تصمیم‌گیری در جهت کمک به هم گروهی‌ها در راستای فعالیت‌شان بهره می‌گیرند. در واقع، هیچ قصد، هدف عملکردی، و یا محصول مشترکی وجود ندارد که مستلزم رویکرد تیمی یا مسئولیت متقابل باشد.

تیم، در واقع به یک گروه کاری گفته می‌شود که تمامی شرایط یک تیم واقعی را داراست و اعضای آن کاملاً به شکوفایی و موفقیت یکدیگر متعهد هستند. این تعهد معمولاً به رشد تیم منجر می‌شود. تیمی که قدرت اجرایی بالا دارد، مشخصاً تمامی کارها را بهتر از تیم‌های دیگر انجام می‌دهد و تمام انتظارات منطقی اعضا را برآورده می‌کند. هاروی راپینزو و مایکل فینلی در آخرین کتابشان «چرا تیم‌ها موفق نیستند» به بیان رمز و راز کار تیمی می‌پردازند و ساده‌ترین تعریف ممکن را ارائه می‌دهند:

"تعریف تیم آسان است. به افرادی که با یکدیگر کار می‌کنند یک تیم گفته می‌شود. می‌تواند یک تیم هاکی باشد که از خود بازی قدرتمندی نشان می‌دهد، یا یک تیم پژوهشی که سرگرم گره‌گشایی و حل یک معمای عقلی است، یا یک تیم نجات که سرگرم نجات کودکی از زیر آوار می‌باشد، یا خانواده‌ای که در حال ساختن زندگی خود است. نکته مهمی که تیم را می‌سازد همین بخش، با هم بودن آن است."

متداول‌ترین روش بررسی راه‌های موفقیت تیمی، به ویژه تیم‌های مدیریتی تجدید نظر در نقش‌های تیمی است. اگر چه نقش‌های تیمی مهم هستند اما تنها دلیل موفقیت نخواهند بود. آنچه اهمیت دارد این است که اعضاء یک تیم چه شیوه‌هایی را برای کار با یکدیگر انتخاب می‌کنند. (کزازی، ۱۳۸۲: ۱۸).

#### ۴-۲. شناخت تیم

- تیم‌ها زمانی به وجود می‌آیند که احتیاج به انجام یک کار برجسته باشد. رسیدن به این هدف انگیزه را می‌سازد.
- داشتن یک دیدگاه مشخص، حیاتی است که شامل اندازه، مقصد، اهداف، مهارت‌ها، راه و روش و پاسخگویی برای کارایی موفق است.
- سازمان‌ها به تیم‌ها و زیرتیم‌ها تقسیم می‌شوند که نحوه ارتباط و سلسله مراتب بین آنها به برآورده شدن هدف نهائی منجر می‌شود.
- در این سلسله مراتب، بالاترین تیم (تیم رهبری) پیچیده‌ترین و مشکل‌ترین ساختار را دارد. بنابراین باید لایق‌ترین افراد در این تیم قرار گیرند.
- تعهد گروهی بر تعهد فردی در تیم اولویت دارد. که در نهایت به موفقیت گروهی و فردی منجر می‌شود.
- سازمان‌هایی که کارایی بالایی دارند به احتمال قریب به یقین، «تیم‌های واقعی» را ساخته‌اند و از آن استفاده می‌کنند.
- نحوه ارتباط تیم‌ها با یکدیگر با کارایی آنها ارتباط مستقیم دارد.

- کارایی و آموزش دو بخش جدایی‌ناپذیر از هم هستند و بر یکدیگر تأثیر گذارند. بدون آموزش صحیح و مستمر رسیدن به بهترین سطح کارایی و ماندن در بازار رقابت دست نیافتنی است.
- رهبران سازمان می‌توانند کارایی تیم را با ایجاد فرهنگ بهره‌وری به بهترین سطح برسانند به طوری که همه اعضای تیم برای بهبود بازدهی تیم سعی و روی آن کار کنند. بهترین راه ارتقای فرهنگ کار، آموزش است.
- در یک تیم، تعصب گروهی وجود دارد.<sup>۱</sup>

### ۳-۴. مراحل شکل‌گیری تیم

شکل‌گیری و توسعه تیم، فرایندی پویاست. بیشتر تیم‌ها خود را دائماً در حال تغییر می‌یابند و ممکن است هرگز به مرحله‌ای ثابت نرسند. اما صاحب‌نظران معتقدند که بیشتر تیم‌ها فرایندی تکاملی طی می‌کنند. براساس الگوی توکمن تیم‌ها چهار مرحله (شکل‌گیری، طوفان زایی، هنجارسازی و عمل) را طی می‌کنند. استیفن رابینز به فرایند توسعه و تکامل تیم از دیدگاه توکمن، مرحله فروپاشی را نیز اضافه کرده که به نظر می‌رسد مراحل الگوی توکمن را کامل کرده است. این مراحل عبارتند از:

۳-۴-۱. **شکل‌گیری:** مرحله‌ای است که در آن اعضای گروه برای اولین بار دور هم جمع می‌شوند. همه افراد مؤدب و غیرفعال‌اند. تضاد به‌ندرت به طور مستقیم مشاهده می‌شود و افراد بیشتر متکی به کسانی هستند که به سان رهبر ظاهر می‌شوند.

۳-۴-۲. **طوفان زایی:** در این مرحله شخصیت‌ها با هم اصطکاک پیدا می‌کنند. هیچ‌کس به راحتی نکته‌ای را نمی‌پذیرد. از همه مهم‌تر، ارتباطات بسیار کمی اتفاق می‌افتد و هیچ‌کس گوشی شنو ندارد و بعضی از افراد هنوز تمایلی به گفتگوی آزاد ندارند.

۳-۴-۳. **هنجارسازی:** بعد از این دو مرحله، نوبت به هنجارسازی می‌رسد. در این مرحله زیرگروه‌ها منافع گروهی را تشخیص می‌دهند و منازعات گروهی کاهش می‌یابد. هرکسی در بیان نظر خود احساس امنیت می‌کند و مباحث به راحتی در گروه دنبال می‌شود. در این مرحله روش‌های کاری وضع می‌شوند و گروه آن را به رسمیت می‌شناسد.

۳-۴-۴. **عمل:** رسیدن به این مرحله، حد اعلای تکامل کار تیمی است. در این مرحله، تیم سیستمی را وضع می‌کند که اجازه می‌دهد نقطه‌نظرها و دیدگاه‌ها آزادانه و بدون ملاحظه مبادله شود و درجه بالایی از حمایت‌های درون گروهی برای تصمیم‌گیری شکل می‌گیرد. همچنین توان اعضا از شدن به دانستن تحول یافته و در انجام وظایف ضروری یکدیگر را همراهی می‌کنند. خطری که در این مرحله تیم را تهدید می‌کند گروه‌اندیشی است.

۳-۴-۵. **فروپاشی:** در این مرحله تیم آماده انجلا است. دیگر مبرم‌ترین وظیفه، بالابردن سطح انجام وظیفه نیست. در عوض توجه، معطوف به پایان دادن به فعالیت‌هاست.

نکته مهم در مراحل شکل‌گیری تیم این است که تیم‌ها فرایند تکاملی خاص خود را دارند. این فرایند وقتی کامل می‌شود که نقش رهبری تیم به موازات بلوغ تیمی از حالت اقتدارگرایی به هماهنگ‌کنندگی تغییر کند. همچنین باید دانست که همیشه

۱ مقاله «تیم و نحوه تشکیل تیم» برگرفته از سایت



تیم‌ها به طور شفاف از مرحله اول به مرحله بعدی نمی‌روند. در واقع در برخی از موارد مراحل متعدد، همزمان شکل می‌گیرند (اشراقی، ۱۳۸۶).

#### ۴-۴. نقش‌های تیم

می‌دانیم که افراد از نظر ویژگی‌های شخصیتی متفاوتند و اگر فرد به شغلی گمارده شود که مناسب شخصیتش باشد عملکرد بهبود پیدا می‌کند. تیم‌ها دارای نیازهایی گوناگون هستند و افرادی که برای تیم در نظر گرفته می‌شوند باید بر اساس ویژگی‌های شخصیتی، تخصص آنها و نیازهای سیستم انتخاب شوند. در تیم‌های موفق افرادی هستند که می‌توانند نقش‌های کلیدی را به عهده گیرند. این افراد به سبب داشتن مهارت و سلیقه، توانایی ایفای نقش در سطحی بسیار بالا را دارند. نقش‌های مختلف افراد در تیم‌ها سازمان را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- \* **خلاق - نوآور:** عقاید و نظریه‌های جدید ارائه می‌کند.
- \* **کاشف - مؤسس:** پس از ارائه نظریه‌های جدید، می‌توان به این آراء و عقاید، جامه عمل پوشاند.
- \* **تحلیل‌گر:** به تجزیه و تحلیل راه‌های جدید می‌پردازد و به درک تیم‌ها و رشد جریان کار در درون یک مأموریت کاری کمک می‌کند (ساشکین، ۱۹۹۴: ۴۷).
- \* **سازنده - سازمان دهنده:** ساختار سازمانی برای طرح پیشنهادی ارائه می‌کند.
- \* **نتیجه‌گیر - تولید کننده:** رهنمودهای لازم ارائه می‌کند.
- \* **کنترل کننده:** از امور بازرسی می‌کند.
- \* **نگهدارنده:** از تیم در مقابل عوامل خارجی دفاع می‌کند.
- \* **گزارشگر:** در پی کسب اطلاعات کامل بر می‌آید.
- \* **هماهنگ کننده:** کارها را هماهنگ و منسجم و یک دست می‌کند.

اگر افراد تیم مجبور شوند می‌توانند هر یک از این نقش‌ها را ایفا کنند اما بیشتر ترجیح می‌دهند که یک یا دو نقش را ایفا کنند. وظیفه مدیر است که نقاط ضعف و قوت افراد را شناسایی و بر همان اساس جایگاه وی را در تیم مشخص کند؛ جایگاهی که متناسب با سلیقه و مهارت شخص باشد (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۵).

#### ۴-۵. ویژگی‌های تیم‌های کاری موفق

هنگامی می‌توان گفت که تیم کاری موفق است که مراحل تشکیل و توسعه خود را طی کرده و ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

- ❖ اهداف و مقاصد روشن و توافق شده،
- ❖ آزادی بیان و ابراز عقیده،
- ❖ حمایت و اعتماد،
- ❖ همکاری و در عین حال تعارض،
- ❖ تصمیم‌گیری صحیح،
- ❖ روابط مناسب میان اعضای تیم،

- ❖ ارتقای توانایی‌ها و مهارت‌های فردی،
- ❖ رضایت و خشنودی اعضا از کار گروهی (اسکندری، ۱۳۹۰: ۱۵).

#### ۴-۶. توان بالقوه تیم

- \* نسبت به افرادی که به تنهایی کار می‌کنند، از نتایجی مطلوب‌تر بهره‌مند می‌شوند.
- \* نسبت به گروه‌های بزرگ‌تر، از انعطاف بیشتری برخوردارند.
- \* بیشتر از افراد منفرد خطر پذیرند و در مسائل بیشتری کندوکاو می‌کنند.
- \* دامنه افکارشان نسبت به تک تک افراد وسیع‌تر است.
- \* در رشد مهارت‌ها و اعتماد به یکدیگر کمک می‌کنند.
- \* نه تنها در برابر کارشان، بلکه در برابر یکدیگر متعهدند.
- \* موجب ترغیب خودشان می‌شوند.<sup>۱</sup>

#### ۴-۷. انواع تیم

انواع تیم‌ها عبارتند از:

- تیم حل‌کننده مسأله
- تیم خودگردان
- تیم متخصص.

#### ۴-۷-۱. تیم حل‌کننده مسأله (تیم ضربت)

هر واحد از سازمان هفته‌ای چند ساعت گرد هم می‌آیند و درباره مسائلی چون بهبود کیفیت، کارایی و محیط کار صحبت می‌کنند، ما این تیم‌ها را تیم حل‌کننده مسأله (تیم ضربت) می‌نامیم. اعضای تیمی که برای حل مسأله تشکیل می‌شوند تبادل نظر می‌کنند، درباره فرآیند کار ابراز نظر و پیشنهاد می‌کنند و باعث می‌شوند که روش انجام امور بهبود یابد. ولی به ندرت، به این تیم‌ها اختیاراتی زیاد داده می‌شود و آنها نمی‌توانند به نظریات خود جامه عمل بپوشانند. یکی از بیشترین کاربردهای تیم‌های حل‌کننده مسأله، «دوایر کیفیت» بود. این تیم‌ها از هشت تا ده نفر کارگر، کارمند و سرپرست تشکیل می‌شوند و مسئولیت‌هایی مشترک دارند.

#### ۴-۷-۲. تیم‌های خودگردان یا تیم‌های مستقل

تیم‌های مستقل که نه تنها مسائل را حل‌کنند، بلکه اجرا را نیز به عهده گیرند و مسئولیت کامل نتیجه کار را عهده دار شوند. معمولاً تیم‌های خودگردان از ده تا پانزده نفر تشکیل می‌شوند و مسئولیت‌های سرپرستان پیشین را بر عهده می‌گیرند. اصولاً این مسئولیت‌ها عبارتند از:

- ❖ نظارت بر سرعت کار،

<sup>۱</sup>مقاله «تیم و نحوه تشکیل تیم» برگرفته از سایت

- ❖ تعیین وظایف،
- ❖ تعیین زمان صرف صبحانه و ناهار،
- ❖ نظارت و کنترل بر شیوه عملیات،
- ❖ و ..... .

تیم خودمدار می‌تواند اعضا را انتخاب کند و عملکرد اعضا را ارزیابی و درباره آن قضاوت کند. در شرکت‌هایی چون زیراکس و برخی دیگر از شرکت‌های بزرگ ما شاهد تیم‌های متعدد خودگردان هستیم.

#### ۴-۷-۳. تیم‌های متخصص (تیم‌های چندوظیفه‌ای)

افراد این تیم متعلق به یک سطح (در سلسله مراتب اختیارات سازمانی) هستند ولی دارای تخصص‌های گوناگونند و برای انجام یک کار تخصصی گرد هم می‌آیند. بسیاری از سازمان‌ها، گروه‌هایی را در سطوح افقی و گروه‌های ویژه‌ای به نام «مرزگستر» یا رابط با سازمان‌ها، و نهاد‌های خارج تشکیل داده‌اند. تیم‌های متخصص در آخرین سال‌های دهه ۱۹۸۰ شهرت جهانی پیدا کردند.

همه شرکت‌های عمده تولید خودرو، مثل تویوتا، هوندا، نیسان، برای اجرای طرح‌های بسیار پیچیده از این تیم‌ها استفاده می‌کنند.

به طور خلاصه، تیم تخصصی ابزار یا وسیله‌ای مؤثر است که افراد متخصص یک سازمان (حتی متعلق به چند سازمان) را گرد هم می‌آورد تا اطلاعات مبادله کنند، نظریات جدید ارائه کنند، مسائل را حل و کارهای طرح‌ها یا پروژه‌های پیچیده را هماهنگ کنند. بدیهی است تیم‌های متخصص تهدیدی برای مدیریت به حساب نمی‌آیند. آغاز کار این تیم‌ها بسیار وقت‌گیر است، چون اعضا باید همدیگر را بشناسند و از تخصص و شیوه اندیشه یکدیگر آگاه گردند.

#### ۴-۸. چگونگی انتخاب اعضای تیم

در دو دهه اخیر، سازمان‌ها به طور معناداری تغییر کرده‌اند و برای بقا در بازارهای جهانی رقابت می‌کنند. یکی از قابل توجه‌ترین این تغییرات، تغییر از کار به صورت انفرادی به کار بر مبنای تیم است. از آنجایی که این سازمان‌ها با فشارهایی ثابت‌تری تطبیق مستمر با محیط‌های تجاری مواجه‌اند، برای پاسخگویی به این فشارها تیم‌های کاری می‌توانند مؤثر واقع شوند. از این رو، چگونگی انتخاب اعضای تیم‌ها موضوعی مهم است. تناسب «فرد-گروه» به معنای تناسب بین فرد تازه استخدام شده و گروه کاری است. با عنایت به اهمیت نحوه انتخاب اعضای این تیم‌ها، در فرایند انتخاب اعضای گروه باید به ویژگی تناسب اعضا با یکدیگر توجه کرد. درباره این ویژگی، از دو بعد فرهنگی (تناسب فرهنگی اعضای گروه با یکدیگر) و بعد شخصیتی (تناسب شخصیتی اعضای گروه با یکدیگر) بحث خواهد شد.

در دو دهه اخیر، سازمان‌ها به طور معناداری تغییر کرده‌اند. سازمان‌هایی که دارای ویژگی‌های عدم تمرکز و جهانی شدن، هستند و با فناوری اطلاعات و رهبری مبتنی بر تیم، کارشان را تسهیل می‌کنند. یکی از قابل توجه‌ترین این تغییرات، تغییر از کار به صورت انفرادی به کارهای با مبنای تیمی است (اندرسون و برچ، ۲۰۰۳).

هنگامی که تیم‌ها موفق باشند، توانی بالقوه برای ارائه بسیاری از مزیت‌ها همانند انعطاف‌پذیری و خلاقیت فرایند دارند و چنانچه با شکست مواجه شوند، منابعی قابل توجه تلف کرده‌اند. از این رو، سازمان‌ها باید به حداکثر کردن احتمال موفقیت تیم‌ها توجه کنند. یکی از ساده‌ترین راه‌های انجام این امر، تمرکز بر اعضای تیم است. در واقع موفقیت یک تیم موکول به داشتن ترکیب

بهینه از افرادی است که در همکاری با یکدیگر توانا باشند. (کیچوک و ویسنر، ۱۹۹۸). با توجه به این موضوع چگونگی انتخاب اعضا برای این تیم‌ها موضوعی مهم است که نیازمند تحقیقات بیشتر پژوهشگران و متخصصان منابع انسانی است. پس از مروری بر ادبیات تناسب فرد با گروه، تفاوت‌های این نوع تناسب، با تناسب فرد - شغل و تناسب فرد - سازمان بیان می‌شود و سپس تناسب فرد - گروه از دو بعد فرهنگی و شخصیتی بررسی می‌شود.

#### ۴-۸-۱. تناسب فرد-گروه

تناسب فرد-گروه به معنای تناسب بین فرد تازه استخدام شده و گروه کاری (جانسون، ووربل، ۲۰۰۱)، تشابه شخصیتی اعضای گروه یا دارا بودن مهارت‌های بین فردی مؤثر برای همکاری و ارتباطات مؤثر با دیگر اعضای گروه است (شین، ۲۰۰۴). بسیار مهم است که اعضای یک گروه جدید یا گروهی که از پیش وجود داشته است، صفاتی مناسب برای کارکردن اثر بخش با یکدیگر داشته باشند.

این نوع تناسب بر اساس ایده‌ای است که بسیاری از جایگاه‌های استخدامی نیازمند تعاملات بین فردی اعضای گروه است. تعاملات بین فردی ممکن است در برخی سازمان‌ها بسیار حیاتی‌تر از مهارت‌های فنی شغلی در ارزیابی عملکرد کارکنان قلمداد شود. (جانسون ووربل، ۲۰۰۱) اگرچه تحقیقاتی اندک در زمینه اثر تناسب فرد با گروه بر نتایج فردی وجود دارد، شواهد تجربی عموماً رابطه مثبت میان این دو را نشان می‌دهد. مطالعات همچنین اثر تناسب فرد با گروه را بر عملکرد شغلی افراد نشان می‌دهد. (شین، ۲۰۰۴).

تناسب میان فرد تازه استخدام شده و گروه کاری بر اساس دو نوع تناسب جایگزین و مکمل صورت می‌گیرد. تناسب جایگزین هنگامی رخ می‌دهد که فرد تازه استخدام شده صفاتی مشابه با سایر اعضای گروه دارد. برای ایجاد تعاملات بین فردی اثر بخش در اعضای گروه مهم است که آنها در اعتقادات و ارزش‌هایی معین سهیم باشند. در این حالت، این ارزش‌ها و باورها هنجارهای حیاتی گروه را می‌سازند. تحقیقات نشان می‌دهد کسانی که هنجارهای گروهی را می‌پذیرند احتمالاً نگرش‌های کاری مثبت‌تری نسبت به کسانی که هنجارهای گروهی را قبول نکنند نشان می‌دهند.

تناسب مکمل هنگامی رخ می‌دهد که فرد تازه استخدام شده صفات یا ویژگی‌های متمایزی دارد که ویژگی‌های سایر اعضای گروه را کامل کرده یا از آن حمایت می‌کند. از آنجایی که همه اعضای گروه برخی از قوت‌ها و ضعف‌های شخصی دارند، هنگامی که کمبودهای یک عضو تیم با قوت‌های سایر اعضا کامل شود، عملکرد گروه بهبود می‌یابد. این نوع تناسب بیشتر با توانایی‌های افراد برای کمک به پویایی‌های گروهی سروکار دارد تا کمک به جنبه‌های فنی شغل.

در ادبیات سازمانی، ممکن است به تناسب مکمل کمتر از تناسب جایگزین توجه شود در حالی که به همان اندازه مهم است. زیرا عملکرد گروه هنگامی که منابع انسانی گوناگون گرد هم می‌آیند افزایش می‌یابد. به طور خلاصه در هنگام انتخاب اعضا برای کارکردن در گروه، مهم است که به هر دو نوع تناسب فرد-گروه توجه شود. حضور یکی بدون دیگری احتمالاً به ناکارایی گروه منجر می‌شود (جانسون و ووربل، ۲۰۰۱).

تفاوت‌ها: تناسب فرد-گروه از تناسب فرد - سازمان و فرد - شغل متمایز است. اگر چه هر سه نوع این تناسب‌ها احتمالاً بر روی انگیزش کارکنان و اثر بخشی سازمان اثر می‌گذارد، هر کدام به شیوه‌ای متفاوت تأثیر می‌گذارد.

**۴-۸-۲. تناسب فرد- شغل**

طبق تعریفی، تناسب فرد - شغل با یافتن تناسب میان مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های لازم برای انجام جنبه‌های نسبتاً ایستای شغل و افرادی که این توانایی‌ها را دارند سروکار دارد. تحلیل شغل‌های سنتی مبنایی برای ارزیابی این تناسب است (جانسون و ووربل، ۲۰۰۱).

طبق تعریف دیگر چنانچه فردی توانایی‌های لازم برای انجام وظایف را به طور مؤثر داشته باشد در این صورت تناسب شغل فرد به خوبی وجود خواهد داشت (کلبرت، ۲۰۰۲).

این تناسب بر مبنای اینکه آیا متقاضی، مهارت‌هایی که متصدیان شغل فعلی فاقد آن هستند را دارد یا خیر تعریف می‌شود (جنسن و کریستف براون، ۱۹۹۸).

تناسب فرد - گروه احتمالاً بر اثر بخشی سازمانی از طریق ارتقای همکاری و کارگروهی اثر می‌گذارد (جانسون و ووربل، ۲۰۰۱).

به دلیل اینکه مشاغل به ندرت در انزوا انجام می‌شوند، در سازمان‌ها تیم‌های کاری به وجود می‌آیند. هنگامی که فرد با همکاری سازگار باشد، تناسب فرد - گروه به خوبی ایجاد می‌شود (کلبرت، ۲۰۰۲).

**۴-۸-۳. تناسب فرد- سازمان**

تناسب فرد - سازمان در سطح تحلیل سازمانی اعمال می‌شود و به تناسب میان کارمند و فرهنگ سازمانی توجه می‌کند و با فرایند اجتماعی کردن سازمانی سروکار دارد (جانسون و ووربل، ۲۰۰۱).

تناسب فرد- سازمان هنگامی ایجاد می‌شود که افراد در این ارزش‌ها مشترک باشند (کلبرت، ۲۰۰۲).

به طور ایده‌آل، هر سه نوع تناسب مهم هستند. سازمان باید تلاش کند تا بر هر سه نوع تناسب تأکید کند با در نظر گرفتن اینکه هر کدام چقدر بر انگیزش کارکنان و اثر بخشی سازمانی اثر می‌گذارند. (جانسون و ووربل، ۲۰۰۱).

محققان تأکید می‌کنند که جنبه‌های گوناگون تناسب در مراحل مختلف استخدام تأثیری مهم دارد. (کلبرت، ۲۰۰۲) روی هم رفته، یافته‌ها نشان می‌دهند که تناسب فرد با سازمان، تناسب فرد با گروه، تناسب فرد با شغل، با عملکرد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و با ترک خدمت رابطه منفی دارد (شین، ۲۰۰۴).

با توجه به مباحث راجع به انواع تناسب، حال سعی می‌شود تا به این سوالات پاسخ داده شود: در فرایند انتخاب اعضای گروه، آیا باید به ویژگی تناسب اعضا با یکدیگر توجه کرد؟ آیا اعضا باید با یکدیگر تناسب فرهنگی داشته باشند؟ آیا باید به تناسب شخصیتی اعضا توجه کرد؟ برای پاسخ دادن به این سوالات به دو مبحث تنوع فرهنگی در گروه و ویژگی‌های شخصیتی اعضای گروه می‌پردازیم.

**۴-۹. تنوع فرهنگی در گروه**

فرهنگ، نقشی مهم در ادراک همبستگی گروه دارد. برخی تحقیقات گذشته نشان می‌دادند که تیم‌های شامل اعضا با فرهنگ‌های گوناگون، همبستگی کمتری نسبت به گروه‌ها با فرهنگ متجانس دارند. چنین یافته‌هایی در پرتو نظریه شباهت است که بیان می‌دارد انسانها بیشتر به طرف کسانی جذب می‌شوند که شبیه به آنها باشند (درووری و رایت، ۲۰۰۳).

در تحقیق دیگری، تعامل فرایند و عملکرد گروه‌های با اعضای دارای فرهنگ متجانس و اعضا با فرهنگ نامتجانس، در هفده هفته مطالعه شده است. در ابتدا، گروه‌های متجانس در هر دو بعد اثربخشی فرایند و عملکرد نمره بالاتری کسب کردند.

در طی زمان هر دو نوع گروه در فرایند و عملکرد کلی بهبود نشان دادند و تفاوت‌های میان گروه‌ها کمتر شد. در هفته هفدهم، هیچ تفاوتی در فرایند و عملکرد کلی مشاهده نشد اما گروه‌های نامتجانس در دو مورد نمره بالاتری کسب کردند (کومار، مایکلسن و واتسون، ۱۹۹۳).

#### ۴-۱۰. تشکیل و توسعه تیم‌های کاری

##### ۴-۱۰-۱. فراگرد شکل‌گیری و توسعه گروه

فراگرد شکل‌گیری گروه را مانند جامعه‌پذیری به صورت مراحل متمایز از یکدیگر می‌توان شناخت. یعنی گروه‌ها یک فراگرد پیش‌بینی‌پذیر رشد و بلوغ را مانند انسان، سازمان یا محصول طی می‌کنند. به هر حال، ضمن توافق عمومی در میان نظریه‌پردازان، فراگرد شکل‌گیری و توسعه گروه، در مراحل متمایز از یکدیگر صورت می‌پذیرد ولی درباره تعداد دقیق مراحل، توالی، طول و ماهیت هر یک از این مراحل اختلاف نظر وجود دارد.

##### ۴-۱۰-۲. مراحل تشکیل و توسعه تیم‌های کاری

تشکیل و توسعه تیم‌های کاری را می‌توان به چهار مرحله تقسیم کرد:

- تفاهم یا تشکیل<sup>۱</sup>
- تعارض یا تردید<sup>۲</sup>
- تعاون یا تعدیل<sup>۳</sup>
- تداوم یا تثبیت<sup>۴</sup>

##### ۴-۱۰-۲-۱. تفاهم یا تشکیل

ویژگی‌های این مرحله عبارت است از:

۱. پنهان ماندن احساسات، نقاط ضعف و اشتباهات،
۲. انجام وظیفه مطابق با معیارهای تعیین شده،
۳. عدم توجه چندان به ارزش‌ها و نظرهای دیگران،
۴. فقدان ادراک مشترکی از آنچه باید انجام شود،
۵. افزایش دیوان‌سالاری و کاغذبازی،
۶. محدود شدن افراد به انجام کارهای مشخص،
۷. حاکمیت و فرماندهی مدیران.

1-forming

2-storming

3-norming

4-performing

**۴-۱۰-۲. تعارض یا تردید**

ویژگی‌های این مرحله عبارت است از:

۱. مطرح شدن مقوله‌های شخصی و اختلاف برانگیز،
۲. گرایش به سمت فردگرایی،
۳. افزایش توجه نسبت به ارزش‌ها، دیدگاه‌ها و مشکلات دیگر اعضای گروه،
۴. افزایش اختیار گروه، اما نه به حدی که به طور یکپارچه و کارآمد عمل کند.

**۴-۱۰-۳. تعاون یا تعدیل**

۱. افزایش اعتماد و اطمینان،
۲. افزایش تفاهم و درک متقابل نسبت به وجود اختلافات،
۳. مشخص تر شدن اهداف و مقاصد،
۴. جمع‌آوری منظم اطلاعات و تهیه طرح‌های کاری مربوط به هدف مورد نظر.

**۴-۱۰-۴. تداوم یا تثبیت**

ویژگی‌های این مرحله عبارت است از:

۱. افزایش انعطاف پذیری،
۲. درک بهتر اهداف و انتظارات و وظایف،
۳. به کارگیری انرژی همه افراد،
۴. افزایش اثر بخشی کارگروهی،
۵. حل و رفع اختلاف‌ها و تضادها (اسکندری، ۱۳۹۰: ۱۳).

**۴-۱۱. خودگردانی تیم‌های کاری****۴-۱۱-۱. خودگردانی یا استقلال چیست؟**

در تیم‌های خودگردان کاری این توان هست که شناخت و آگاهی‌ها را میان افراد متعدد به اشتراک بگذارند. این تیم‌ها از وابستگی انحصاری به ویژگی‌ها یا رفتار یک فرد خاص آزاد هستند. دلیل اصلی آن است که در تیم یا گروه خودگردان پایه‌ای انتقال مسئولیت‌ها و وظیفه تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان، می‌توانند قدرت، اطلاعات و معرفت لازم را به دست آورند. به طور معمول و در ساختار سنتی، یک مدیر به عنوان رهبر تیم عمل می‌کند و مسئول تعریف اهداف، روش‌ها، و عملکرد تیم است.

تیم‌های خودگردان با مشخص کردن محدوده‌ای واضح برای آزادی و مسئولیت پذیری، برای انجام وظایف به موثرترین روش سعی می‌کنند. برای پیاده سازی موفق یک تیم خودگردان، باید محدوده بیشتری از مسئولیت‌ها به اعضای تیم واگذار شود و اعضای تیم قابلیت اعتماد بیشتری نسبت به هم پیدا کنند. در تیم‌های خودگردان بسیار حیاتی است که مدیر انتظارات خود را از اعضای تیم روشن و مشخص کند. مشخص بودن انتظارات ممکن می‌ند که افراد، فرآیند ارزشیابی تیم را درک کنند و اعضای پاسخگو به وظایف محوله، در ساختار تیم باقی بمانند.

#### ۴-۱۱-۲. انواع تیم‌های کاری از نظر سطح خودگردانی

##### ۴-۱۱-۲-۱. تیم‌های مدیرگردان

تیمی که رهبر آن (معمولاً یکی از مدیران یا سرپرستان) همه تصمیمات مهم را اتخاذ، کارکنان را از اهداف و تصمیمات اتخاذ شده آگاه می‌کند و سپس توضیح می‌دهد که چه چیزی مورد نیاز است و به سؤالات کارکنان پاسخ می‌دهد.

##### ۴-۱۱-۲-۲. تیم‌های نیمه خودگردان (نیمه مستقل)

تیمی که تا حدی خود مختار است اما تا حدودی نیز کنترلی از سوی مدیران بر فعالیت‌های تیم، اعمال می‌شود.

##### ۴-۱۱-۲-۳. تیم‌های خودگردان (مستقل)

تیمی که مسئولیت طرح‌ریزی، کنترل و بهبود کل یک فرایند و اختیارات لازم برای اقدامات مناسب برای اجرای این وظایف به آن تفویض می‌شود (اسکندری، ۱۳۹۰: ۱۱).

#### ۴-۱۱-۳. ایجاد گروه‌های خودگردان

تیم‌های خود گردان در سطوح بالای سازمان، به عنوان تیم‌های رده‌های بالاتر (فوقانی) معرفی می‌شوند. سازمانها اغلب بازتابی از این سطوح تیمی می‌باشند. تیم‌های رده بالاتر کلیدی برای موفقیت راهبردی سازمان است. بنابراین تیم‌های ارشد در تعریف سازمانی، هنگامی مفید هستند که ارزشها، شایستگی، اخلاق و خصوصیات منحصر به فرد تیم مدیریت سطح بالا در سراسر سازمان منعکس می‌شود. گروه‌های خودگردان در مقایسه با دیگر گروه‌ها آزادی عمل بیشتری دارند. همزمان با اصلاح رویه‌های کاری در سازمان‌ها، تعداد این گروه‌ها روز به روز افزایش می‌یابد.

#### ۴-۱۱-۴. تعریف گروه‌های خودگردان

تیم‌های خودگردان، تیم‌هایی هستند که زمانی فقط برای مدیران در نظر گرفته می‌شدند. این تیم‌ها را با تیم‌های خودمدار و یا گروه‌های کاری مستقل نیز می‌شناختند. تیم‌های خود گردان یکی از ابزار توانمندسازی سازمان‌هاست. در این صورت نیز، مدیران نقشی مهم در رهبر و تأثیر گذاری دارند. گروه‌های خودگردان، مسئولیت انجام یک پروژه خاص را از آغاز تا پایان به صورت تمام و کمال قبول می‌کنند

ایجاد تیم‌های خودگردان، یکی از کارآمدترین شیوه‌هایی است که با ترویج فرهنگ مشارکت سازمانی، روحیه کارگروهی را نیز تقویت می‌کند. این رویکرد ضمن ایجاد محیطی پذیرا برای مشارکت فعال کارکنان برای تشخیص و تحلیل مشکلات سازمانی، شرایط را برای یافتن هدف‌های مشترک فراهم می‌آورد و کارکنان را توانا می‌کند تا در فرایندهای مختلف سازمانی حضور یابند.

حذف سلسله مراتب، لازمه اصلی ایجاد تیم‌های خودگردان در سازمان است. تنها در این صورت است که کارکنان از مهارت‌ها و دانش تخصصی یکدیگر، بهینه استفاده و کار را از آغاز تا اتمام مدیریت خواهند کرد. ایجاد تیم‌های خودگردان، به واسطه اصل هم افزایی، ضمن افزایش ارتباطات سازمانی به کارایی فرایند تصمیم‌گیری، کاهش هزینه‌های عملیاتی، رشد- کیفیت و در نهایت توانمندی سازمان منجر خواهد شد. برخی از ویژگی‌های گروه‌های خودگردان عبارتند از:



- ❖ تقسیم نقش رهبری،
- ❖ آزادی عمل بالا، بحث،
- ❖ تبادل نظر و تصمیم‌گیری دموکراتیک،
- ❖ نظارت بر فعالیت‌های گروهی،
- ❖ کنترل کامل بر اساس نتایج کارهای فردی و گروهی.

#### ۴-۱۱-۵. مزایای تیم‌های خودگردان

مزایای تیم‌های خودگردان عبارتند از:

۱. افزایش رضایت شغلی
۲. تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار
۳. تعهد بیشتر کارمند
۴. ارتباط بهتر کارمند و مدیر
۵. افزایش کارایی فرایند تصمیم‌گیری
۶. بهبود کیفیت
۷. کاهش هزینه‌های عملیات
۸. افزایش سودآوری سازمان

اگر گروه‌های خودگردان به صورت اثربخش اداره شوند، بسیار مولد خواهند بود. این گروه‌ها باعث صرفه‌جویی در هزینه‌های مدیریتی، ارتقای سطح کیفیت محصولات و خدمات، حذف مراحل غیرضروری از فرایند انجام امور، کاهش ضایعات و انعطاف‌پذیری بیشتر در محیط کار می‌شوند. گروه‌های خودگردان علاوه بر مزایای اقتصادی، فرصتی مناسب برای آموزش اعضای خود به وجود می‌آورند که آنها بتوانند مهارت‌های لازم برای پذیرش مسئولیت‌های یک گروه خودگردان را در قالب کارهای روزمره کسب کنند. اگر سیستم شما از اثر بخشی لازم برخوردار باشد، به زودی شاهد افزایش روحیه و تمایل افراد به ماندن در سازمان خواهید بود. به تدریج و با کسب تجربیات بیشتر می‌توانید به سرعت در برابر تغییرات بازار واکنش مناسب نشان دهید (علیمیرزایی، ۱۳۸۳: ۲۸).

#### ۴-۱۱-۶. حمایت از گروه‌های خودگردان

گروه‌های خودگردان را باید یکی از مدیران کاملاً حمایت و پشتیبانی کند. این مدیر باید نیاز گروه‌های خودگردان به داشتن آزادی عمل را به خوبی درک کند.

یکی دیگر از جنبه‌های دشوار کار با گروه‌های خودگردان، جنبه روان‌شناختی موضوع است. مدیران باید در عین نظارت مستمر بر پیشرفت امور، بخشی عمده از حق مدیریت خود را به گروه واگذار کنند. بنابراین اگر تصمیم خوبی از سوی اعضای گروه گرفته شد، انعطاف‌پذیری لازم برای پذیرش آن را داشته باشید (علیمیرزایی، ۱۳۸۳: ۲۸).

## ۵. اصول کار تیم

### ۱-۵. کار تیمی در تیم‌های کاری

امروزه بسیاری از مطالعات پژوهش‌گران علم مدیریت در راستای افزایش اثربخشی و کارآمدی فعالیت‌ها، به تیم‌های کاری معطوف شده است. تشکیل تیم‌های کاری کارآمد و تعریف پروژه‌های مختلف برای تیم‌ها، با توجه به توان و تخصص آنها، اصلی‌ترین پذیر در مدیریت و کنترل فرایندها و فعالیت‌های کاری است.

البته این نوع چینش وظیفه‌ای در فضایی میسر است که پروژه‌ها و فرایندهای کاری، مستقل از یکدیگر و یا با حداقل وابستگی به هم هستند. وابستگی هر چه بیشتر فرایندها باعث طولانی شدن زنجیره تکمیل کار و بزرگ شدن تیم کاری است. تا حدی که تلقی تیم کاری به آن کمی دور از ذهن می‌شود اما هر قدر این زنجیره فعالیت، کوتاه‌تر باشد معنای تیم کاری قوی‌تر و استوارتر در ذهن نقش می‌بندد.

تمرکز و توجه بر اثربخشی و کارآمدی تیم‌های کاری، مستلزم داشتن روحیه کار تیمی است به نحوی که اعضاء یا عناصر تشکیل دهنده تیم‌های کاری بتوانند کار تیمی و فعالیت تیمی انجام دهند. نحوه تعامل و فعالیت هر یک از اعضاء در موفقیت یا شکست آن تیم‌ها مؤثر و سرنوشت‌ساز است. بنابراین پیش از تشکیل و راه‌اندازی تیم‌های کاری باید فرهنگ کار تیمی را در فضای سازمانی نهادینه کرد.

اثر قابل ملاحظه فرهنگ کار تیمی و کار گروهی، آن قدر اهمیت دارد که دانشمندان علم مدیریت آن را لازمه دست یافتن به قابلیت‌های محوری پایدار (مزیت رقابتی پایدار) در فضای رقابتی دنیای امروز می‌دانند (بارنی و رایت، ۱۹۹۸). تغییرات دنیای پرتلاطم امروز و عرصه شدیداً رقابتی و ناپایدار آن، شرایط را برای بقای سازمان‌ها به نحوی تعیین کرده که تکیه بر مهارت‌های کاری سازمان‌ها را گریزناپذیر کرده است و توانایی کار تیمی را جزء لاینفک آن مهارت‌های فردی می‌داند (دراکر، ۱۹۹۹).

نهادینه کردن تیم‌های کاری به وسیله ترویج فرهنگ کار تیمی، شدنی است. این کار با آموزش و تقویت اصول کار تیمی حاصل خواهد شد. بنابراین دانستن این اصول و معیارها و تبیین، تشریح و به کار بستن آن تا جایی که در ذهن و جان کارکنان، کارمندان و مدیران سازمان‌ها ملکه شود، مهم‌ترین راه دستیابی به تیم‌های کاری کارآمد و اثربخش است.<sup>۱</sup>

### ۲-۵. اصول کار تیمی (۱۲ اصل)

۱-۲-۵. سازگار و انعطاف پذیرند: کار تیمی با خشکی و انعطاف‌ناپذیری سازگار نیست. اگر بخواهید با دیگران کار کنید و در تیم عضوی مؤثر باشید باید از انطباق با تیم، ابایی نداشته باشید. بازیگران سازگار و انعطاف پذیر تیم:

- آموختن را دوست دارند،
- احساس امنیت می‌کنند،
- خلاق هستند،
- خدمت به مردم را دوست دارند.

۱ مقاله «عوامل اثربخشی یک تیم» برگرفته از سایت،

**۵-۲-۲. همدل و هم داستانند**

اول باید با یکدیگر کار کرد، بعد با یکدیگر برنده شد. چالش‌های بزرگ، کار تیمی بزرگ می‌طلبد، و ضروری‌ترین صفتی که تیم را در کارهای دشوار موفق می‌سازد همکاری توأم با همدلی اعضای آن است. همکاری توأم با همدلی یعنی اینکه با دل و جان با یکدیگر کار کنیم.

چهار تحول باید رخ دهد تا همکاری اعضای تیم همدلانه شود:

- تحول در برداشت و بینش: به اعضای تیم به چشم همکارانی همدل بنگرید نه به چشم رقیب،
- نگرش: اگر بخواهید ذهنیتی پیدا کنید که خود و اعضای تیم را به جای رقیب مکمل یکدیگر بدانید به حمایت از اعضای تیم روی آورید،
- کانون توجه: به جای خود، تیم را در کانون توجه قرار دهید،
- به نتیجه بیندیشید: همکاری و همدلی، چند را، چندان می‌کند.

**۵-۲-۳. تعهد پذیرند**

لحظه‌ای که خود را به انجام کاری متعهد می‌سازید، خداوند هم به یاری می‌آید. دست‌هایی به یاری می‌آیند که اگر تعهدی نداشتید نمی‌آمدند. بسیاری از مردم تعهد را از دریچه احساس خود می‌نگرند. احساس آنها راهنمای انجام تعهد است اما تعهد راستین چیزی دیگر است. تعهد امری احساسی نیست بلکه ریشه آن در منش ماست.

تعهد معمولاً درگیرودار سختی خود را نشان می‌دهد. تعهد به استعداد و توانایی بستگی ندارد. تعهد بر اثر انتخاب ایجاد می‌شود نه بر اثر شرایط و تعهد زیرا پذیرش تعهد یک چیز است و پای بندی به آن چیز دیگر.

**۵-۲-۴. ارتباط برقرار می‌کنند**

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 مگر اینکه بازیکنان با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. اگر ارتباط نباشد تیمی در کار نیست بلکه جمعی از افراد هستند که پیوندی با یکدیگر ندارند. ارتباط باز پایه‌های 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.

**۵-۲-۵. لایق و با کفایت هستند**

اعضای با کفایت هر تیم توانایی و صلاحیت انجام کار را در بهترین وجه ممکن آن دارند. آدم‌های لایق و با کفایت تعالی طلب هستند. تعالی، ارزش ما را بر پایه توانایی و ظرفیت خود ما می‌سنجد. انسان‌های با کفایت به متوسط قانع نمی‌شوند. نیروی خود را بر کار خویش متمرکز میکنند و خلاصانه تلاش می‌کنند. انسان‌های با کفایت، کیفیت کار خود را پایین نمی‌آورند.

**۵-۲-۶. قابل اعتماد هستند**

از آنهایی که بحث و استدلال می‌کنند نترسید؛ از کسانی بترسید که در بحث و گفتگو طفره می‌روند. پایه‌های اعتماد عبارتند از:

- انگیزه اصلی: سعی کنیم انگیزه‌های خود را در چارچوبی درست قرار دهیم و اعضای تیم را نیز تشویق به همین کار کنیم.
- حال اگر کسی باشد که مصلحت خویش را بر مصلحت تیم مقدم بدارد، قابل اعتماد نخواهد بود.

- مسئولیت: در تحلیل نهائی، صفت مشترک همه انسان‌های موفق، مسئولیت‌پذیری آنهاست. انگیزه به ما می‌فهماند که چرا اشخاص قابل اعتماد هستند اما احساس مسئولیت اشخاص نشان می‌دهد که می‌خواهند قابل اعتماد باشند.
- فکر کردن: قابلیت اعتماد فراتر از مسئولیت‌پذیری است؛ مسئولیت‌پذیری باید با فکر همراه باشد تا مفید باشد.
- پایداری: اگر نتوان بر یاران تیم همیشه اعتماد کرد، هیچ‌گاه به آنها اعتماد نکنید. پایداری فراتر از استعداد است.

### ۵-۲-۷. انضباط دارند

- انضباط است که استعداد را به توانایی تبدیل می‌کند. انضباط، انجام کارهایی است که نمی‌خواهید انجام دهید، تا انجام کاری که می‌خواهید انجام دهید. اشخاص باید در سه زمینه انضباط ایجاد کنند تا برای تیم مفید باشند:
- \* انضباط اندیشیدن؛ اگر ذهن خود را فعال نگاه دارید پیوسته به چالش‌هایی ذهنی روی می‌آورید و همواره به چیزهای خیر می‌اندیشید.
  - \* انضباط احساسات؛ نگذارید احساسات شما را از کاری که باید بکنید باز دارد یا به کاری که نباید، وادارد.
  - \* انضباط لازم برای اقدام و عمل؛ تفاوت برنده با بازنده در عمل و بی‌عملی است.

### ۵-۲-۸. یاران، تیم را بالا می‌کشند

- بر قدر و ارزش یاران افزودن کاری بزرگ است. بیشتر مردم وقتی که به وضع موجود راضی می‌شوند از صعود به قله‌های بالاتر بازمی‌مانند. اعضای تیم، کسی را که بتواند آنان را بالا ببرد، و بر توان و ظرفیت آنها بیفزاید دوست دارند و می‌ستایند. کسانی که یاران تیمی خود را پروبال می‌دهند و راه رشدشان را می‌گشایند چند ویژگی مشترک دارند:
- قدر یاران تیمی خود را می‌شناسند،
  - به ارزش‌های یاران تیمی، ارجح می‌نهند.
  - قدر و منزلت یاران تیمی را بالا می‌برند.
  - به دیگران بال و پر می‌دهند قبل از آنکه خود بال و پر گشایند.
- حقیقت این است که مردم همیشه به کسی که بزرگشان کند نزدیک می‌شوند و از کسی که از قدرشان بکاهد دوری می‌جویند.

### ۵-۲-۹. مشتاقند

- بدون اشتیاق، هیچ کار بزرگ انجام نشده است. هیچ چیز جای اشتیاق را نمی‌گیرد. تیمی که محفل مشتاقان باشد نیرویی شگرف می‌یابد، و چنین نیرویی منشاء قدرت می‌شود. آدم‌های موفق می‌دانند که نگرش انسان دست خود اوست و اشتیاق بخشی از آن است. آنان که دست روی دست می‌گذارند تا نیرویی از خارج، اشتیاق‌شان را برانگیزد ریزه‌خوار دیگرانند. اگر بازی را آغاز نکنید برنده نمی‌شوید. بر ترس غلبه کنید. برای غلبه بر ترس، باید ترس را احساس کنید و بعد دست به عمل بزنید. راه شکستن حلقه ترس فقط این است که با ترس رو به رو شویم و سپس گامی عملی برداریم. همین طور اگر بخواهیم از مشتاقان باشیم، باید در این راه گام برداریم.

**۵-۲-۱۰. قصد و هدفی دارند**

زندگی کردن با عقاید جهانیان آسان است. فرورفتن در لاک عقاید و افکار خویش نیز آسان است. اما انسان بزرگ، کسی است که هم در میان جمع باشد و هم استقلال رأی و فکر خود را حفظ کند.

تیمی موفق می‌شود که اعضای آن برای رسیدن به مقصد مصمم باشند و هوش و حواس‌شان به کارشان باشد. از قول «وینتی» نخستین رئیس آزمایشگاه پژوهشی جنرال الکتریک گفته می‌شود: «بعضی از مردم هزاران دلیل می‌آورند که چرا کاری را که می‌خواهند انجام دهند نمی‌توانند. در صورتی که فقط یک دلیل نیاز دارند که چرا می‌توانند».

طول عمر ما دست ما نیست، اما صرف عمر دست خود ماست. اگر هدف و مقصودی را دنبال کنیم، از عمر و استعدادی که خداوند به ما داده نهایت استفاده را خواهیم برد.

**۵-۲-۱۱. احساس رسالت می‌کنند**

راز کامیابی، پایداری در راه هدف است. کسی که «چرا» بی‌درد که برای آن زندگی می‌کند، تقریباً «چگونه» ای را تحمل می‌کند. یاران تیمی که رسالتی را بر دوش خود احساس می‌کنند و خود را نسبت به تیم متعهد ساخته‌اند می‌گذارند که رهبر تیم، وظیفه رهبری خود را انجام دهد.

برای آنان که احساس رسالت می‌کنند چهار ویژگی شناسایی و معرفی شده است:

- \* مقصد تیم را می‌دانند،
- \* می‌گذارند که رهبر تیم، رهبری کند،
- \* اول توفیق تیم را می‌خواهند بعد توفیق خود را،
- \* به هر کاری که لازم باشد دست می‌زنند تا رسالت خود را انجام دهند.

**۵-۲-۱۲. آماده‌اند**

آمادگی، تفاوت بین برد و باخت است. دستاوردهای چشمگیر، حاصل آمادگی عادی و معمولی است. آمادگی از آنجا آغاز می‌شود که بدانید برای چه چیزی آماده می‌شوید. برای توفیق در هر کار و کوششی باید مراقب جنبه‌های ذهنی خود باشید. باید خود را از نظر جسمی آماده کنید اما باید به خود، به تیم خود و به شرایط و موقعیتی که در آن هستید نیز نگرشی مثبت داشته باشید. «هنری فورد» عقیده داشته که: «راز کامیابی بیش از هر چیز دیگر در آمادگی است». آمادگی، ایجاب می‌کند که به سیر حرکت آینده بیندیشیم به طوری که اکنون دریابیم که بعدها چه نیازی خواهیم داشت.

**۵-۲-۱۳. یاران تیم می‌جوشند**

آن کس که عقاید خویش را بیشتر از یاران تیم دوست دارد و عقیده‌های خود را پیش می‌برد، تیم را از حرکت باز می‌دارد. وقتی که پای مناسبات به میان می‌آید همه چیز با احترام و ارج نهادن به دیگران آغاز می‌شود. جورج مک دوفالد شاعر اسکاتلندی عقیده دارد: «کسی که به من اعتماد می‌کند از کسی که مرا دوست دارد گامی فراتر نهاده است».

**۵-۲-۱۴. در پی ارتقای خویشند**

ارتقای شما، ارتقای تیم است. چنان بیاموزید که گویی عمری جاودانه دارید. چنان زندگی کنید که گویی همین فردا پایان عمر شماست. از قول مدیرعامل جوان «نوکیا» در ارتباط با ارتقاء گفته می‌شود که راهبرد او دو خط را دنبال می‌کرد:

نخست تصمیم گرفت که تلاش‌های سازمان را در فناوری اطلاعات متمرکز سازد. کار مهم دیگر این بود که به آدم‌ها توجه کند. زیرا او تشخیص داد که ارزش شرکت به منابع انسانی است و نه به منابع طبیعی. او می‌گوید: «آموزش مداوم، حق هر کسی است که در آن شرکت کار می‌کند».

### ۵-۲-۱۵. از خود گذشته‌اند

جایی که تیم باشد، «من» در کار نیست. یک شاعر به مزاح گفته است: «ما را خدا برای این خلق کرده است که به دیگران نیکی کنیم. دیگران اینجا چه می‌کنند، نمی‌دانم». هیچ تیمی توفیق نمی‌یابد، مگر اینکه هرکس، دیگری را بر خود مقدم بدارد. از خودگذشتگی آسان نیست اما لازم است. بذر از خودگذشتگی را چگونه در بستر ذهن خود می‌پاشید؟ این کار را با گام‌های زیر بردارید:

- بخشنده و گشاده‌دست باشید،
- سیاست‌بازی را کنار بگذارید،
- وفادار باشید،
- به وابستگی متقابل بیش از استقلال ارج نهدید.

### ۵-۲-۱۶. مشکل گشایند

دنبال درد نگردید، درمان را پیدا کنید. آلفرد مونتاپرت می‌گوید: «اکثر مردم دشواری‌ها را می‌بینند اما شمار کسانی که هدف‌ها را می‌بینند اندک است، تاریخ کامیابی را اینها رقم می‌زنند».

نوع شخصیت ما، پرورش و تربیت، و تاریخچه زندگی ما تعیین می‌کند که تا چه حد مشکل‌گشا هستیم. البته هرکسی می‌تواند اهل یافتن راه حل باشد. به حقایقی توجه کنید که همه راه حل جویان و مشکل‌گشایان تشخیص داده‌اند:

- الف- مشکلات، تصویرهای ذهنی ما هستند،
- ب- همه مشکلات حل‌شدنی هستند،
- پ- مشکلات، «آن چنان» را «آن چنان‌تر» می‌کنند. در رویارویی با مشکلات چهار راه درپیش دارید: فرار از مشکل، مبارزه با مشکل، فراموش کردن مشکل یا رویارویی با آن؛ انتخاب شما کدام است.

### ۵-۲-۱۷. پی‌گیر و نسته‌اند

هرگز میدان را ترک نکنید. دور را دیدن چیزی است و رفتن به آنجا چیزی دیگر. انسان‌های نسته به بخت، سرنوشت، یا قضاو قدر متکی نیستند و وقتی که شرایط دشوار می‌شود، از کار دست نمی‌کشند. می‌دانند که روز جهد و کوشش، روز وادادن نیست. توماس ادیسون می‌گفت: «من از جایی آغاز می‌کنم که آخرین نفرها کرده است»<sup>۱</sup>.

### ۵-۳. عوامل اثربخشی یک تیم

اعضای یک تیم ایده‌آل باید دارای استعداد و دانش متنوع باشند طوری که به راحتی بتوانند بدون بروز هیچ مشکلی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. در الگوی طراحی کاربرد مشترک، چهار عامل تحت تأثیر تفاوت‌های افراد قرار می‌گیرد:

رهبری اثربخش،  
ارتباطات درون تیم،  
انسجام گروه،  
تنوع شخصیتی اعضای تیم.

### ۵-۳-۱. رهبر اثر بخش

رهبر تأثیرگذار یکی از عوامل مهم در موفقیت تیم است. رهبر بدون تأثیر، بهره‌وری تیم را از بین خواهد برد. یک رهبر با دانش و جسور بایستی بتواند سطوحی متفاوت از عملکرد و مدیریت را ارائه کند. باید بتواند جلسات تیم را کنترل کند و تقریباً همه افراد را در مذاکره شرکت دهد تا به یک نتیجه قابل قبول دست یابد. اغلب، یافتن رهبر خوب، کاری سخت است. هر کس ترکیبی مناسب از توانمندی‌های تکنیکی و شخصیتی ندارد. علاوه بر این، رهبر بایستی بتواند تیم را اداره و سریعاً تعارض‌ها را حل کند.

### ۵-۳-۲. ارتباطات درون تیم

ارتباطات درون تیم عامل مؤثر دیگر در موفقیت تیم است و مشکلات در این زمینه می‌تواند به صورت‌هایی مختلف بروز کند.

### ۵-۳-۳. انسجام تیمی

تقریباً تمام عوامل به افراد درگیر در تیم بستگی دارد و هم به عنوان یک جزء جدا نشدنی از اثربخشی تیم است. در یک تیم منسجم، روح با یکدیگر بودن و پشتیبانی از یکدیگر را به وضوح می‌توان دید. این انسجام به اعضای تیم در حل سریع تضادها یاری می‌رساند. هر اندازه سطح انسجام تیم بالاتر رود، گروه روشی یکسان را می‌پذیرد.

### ۵-۳-۴. تنوع شخصیتی تیم

تنوع شخصیتی اعضای تیم، چهارمین عامل موفقیت است. تعدادی از تحقیقات تاثیر تنوع تیم در عملکرد گروهی موفق را نشان داده‌اند. عموماً این تحقیقات بیان می‌دارند که در مسائل پیچیده، تیم‌هایی با افراد مختلف و توانایی‌های متفاوت دانشی و تکنیکی، اثر بخش‌تر از تیم‌هایی هستند که تقریباً در این جنبه‌ها یکسان هستند. افرادی مشخص، ذاتاً رهبر می‌شوند در حالی که دیگران ترجیح می‌دهند پیرو باشند. برخی افراد، ذاتاً سخنگو هستند در حالی که دیگران از بیان درونیات خود عاجزند. هر شخص به هر حال، می‌تواند تأثیر مثبتی بر اثربخشی کلی تیم داشته باشد اما همیشه باید میان انواع شخصیت، تعادل برقرار شود.

عموماً بهترین رهبرها، رهبر حسی (ESTJ) هستند یا رهبر شهودگرا (ENTJ) بسته به موقعیت، اگر نیاز به یافتن راه‌حل‌های خلاق و به کارگیری فناوری جدید نباشد و مسائل ساختاریافته و سرراست باشند، رهبر حسی گزینه‌ای مناسب است اما اگر تیم نیاز به رویکردهای جدید در حل مسائل داشته باشد و مسائل به‌آسانی درک نشوند، رهبر شهودگرا گزینه‌ای مناسب است. برون‌گراها طبیعتاً راحت‌تر از درون‌گراها ارتباط برقرار می‌کنند. حس‌گراها بیشتر از شهودگراها، و تفکرگراها بیشتر از احساسی‌ها می‌توانند ارتباط برقرار کنند. برون‌گراها سخنگوهای ذاتی هستند اما حقیقت این است که تعداد زیادی از برون‌گراها نمی‌توانند در یک تیم باشند، چون آنها با بیان بیش از حد عقاید خودشان، تیم را دچار تشنج می‌کنند. افراد حس‌گرا حقایق را دریافت می‌کنند و به راحتی می‌توانند آنها را به صورت سازمان‌یافته با دیگر اعضای تیم در میان بگذارند.

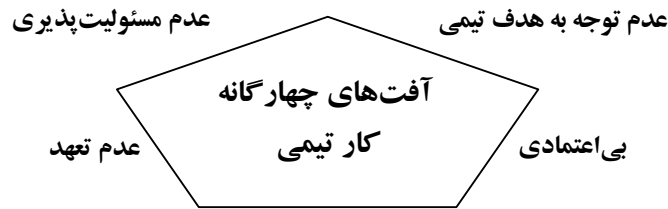
یک تیم اثربخش باید ترکیبی سالم از افراد برون‌گرا داشته باشد تا بتوانند ارتباطات درون تیمی کافی برقرار کنند. انسجام تیم تحت تأثیر تفکرگراها در مقابل احساسی‌هاست. اعضای تفکرگرای تیم به خاطر پافشاری در بیان قضاوت‌هایشان، اغلب به اعضای حساس گروه هجوم می‌برند و فشاری خاص در احساسات گروهی ایجاد می‌کنند. اعضای احساسی، برعکس، به‌خوبی از روحیه کارگروهی آگاه هستند و تمام سعی‌شان در این است که هماهنگی تیم به هم نخورد. انسجام تیمی، وجود تعارض را انکار نمی‌کند، زیرا تضاد است که به قضاوت درباره ایده‌ها کمک می‌کند. تیم منسجم، تیمی است که قادر است تضادها را به نحوی حل کند که تفرقه‌های طولانی ایجاد نکند و به هم‌افزایی که نتیجه کار تیمی است، نائل شود. معمولاً تیم‌های متجانس، زودتر به نتیجه می‌رسند اما همیشه راه حل‌های آنها مانند راه حل‌های تیم‌های غیرمتجانس خلاقانه و نوآورانه نیست. هر تیمی باید ترکیبی بهینه از افراد داشته باشد که این ترکیب بسته به شرایط و نوع مسائل پیش روی تیم‌ها متفاوت است.<sup>۱</sup>

#### ۵-۴. آفات کار تیمی

توجه بیش از پیش سازمان‌های عصر کنونی به رقابت و تلاش برای ماندگاری و کسب سهم بیشتر بازار، باعث شده است تا مطالعات پژوهشگران علم مدیریت در راستای افزایش اثربخشی و کارآمدی فعالیت‌ها، به موضوع تیم‌های کاری سوق پیدا کند. تمرکز و توجه به کارآمدی و اثربخشی تیم‌های کاری، مستلزم تقویت اصول اساسی کار تیمی و شناخت موانع و آفات آن است زیرا نحوه تعامل و نقش هر یک از اعضا به عنوان تقویت‌کننده یا مانع، عاملی سرنوشت‌ساز است. اثر قابل ملاحظه فرهنگ و کار تیمی آن قدر مهم است که گروهی از دانشمندان علم مدیریت آن را لازمه دست‌یافتن به مزیت رقابتی پایدار در فضای رقابتی دنیای امروز می‌دانند (بارنی و رایت، ۱۹۹۸) و عده‌ای معتقدند نه امور مالی و نه راهبرد، هیچ یک مزیت رقابتی ماندگار نیستند و تنها کار تیمی است که در نهایت باعث مزیت رقابتی می‌شود زیرا هم لازم را دارد و هم کمیاب است (لنچونی، ۲۰۰۲) به طوری که شاید بتوان گفت اگر همه کارکنان یک سازمان به سوی یک هدف مشترک بسیج شوند، در هر رشته، هر بازار و در برابر هر رقیبی و در هر زمان، ثمره تلاش آن‌ها، موفقیت خواهد بود. حال که ضرورت کار تیمی و تشکیل تیم‌های کاری آشکار شده است، شناخت اصول اساسی آن گامی نخست در رسیدن به آن مهم است و پس از آن، شناخت موانع و آفات کار تیمی برای حفظ دستاوردهای آن از آسیب، ضروری و لازم است. هر چند که تشکیل تیمی متحد و یک دست، کاری مشکل‌است، پیچیده و غیرممکن نیست و شاید حفظ تیم از تشکیل آن مهم‌تر باشد. در سال‌های گذشته که ضرورت تشکیل تیم‌های کاری بر همه روشن شده است، بسیاری از سازمان‌ها حرکتی روبه‌جلو به سوی آن داشته‌اند اما در زمانی اندک ناکارآمدی خود را در دست‌یافتن به آن برتری، به وضوح دیده‌اند. شاید بتوان گفت علت اصلی شکست اکثر این سازمان‌ها، گرفتار شدن در دام چهار آفت کار تیمی است که سرشتی زنجیره‌وار دارند، یعنی نمی‌توان آنها را جداگانه زدود زیرا هر یک زمینه‌ساز بروز دیگری است. نگاهی اجمالی به هر یک از این آفت‌ها و الگوی که از تجمع آنها پدید می‌آید، می‌تواند موضوع را روشن‌تر کند.

۱ مقاله «تیم و نحوه تشکیل تیم» برگرفته از سایت





همان‌طور که ملاحظه می‌شود، هریک از آفات چهارگانه، ریشه در دیگری دارد. برای مثال: بی‌اعتمادی اعضای تیم نسبت به یکدیگر، موجب از دست رفتن تعهد گروهی، و از بین رفتن تعهد در میان اعضای تیم، موجب از بین رفتن روحیه مسئولیت‌پذیری خواهد شد. هنگامی که تیم کاری مسئولیت‌پذیر نباشد، به اهداف تیم توجه نمی‌کند و هدف‌های فردی بر هدف‌های گروهی ترجیح داده می‌شود. گرچه این الگو از لحاظ بیان ساده به نظر می‌رسد، اما پیاده‌سازی آن در عمل بی‌نهایت دشوار است و صد البته به پشتکار و تلاش مداوم و مستمر نیاز دارد که کمتر تیمی تاب تحمل آن را دارد.

#### ۵-۴-۱. بی‌اعتمادی

اعتماد، نقطه ثقل تمام تیم‌های کارآ و یکپارچه است زیرا کار تیمی بدون اعتماد، شعاری بیش نیست. اعتماد در کار تیمی به معنای اطمینان خاطر و پشت گرمی اعضای تیم از حسن نیت هم‌تیمی‌ها و اعتقاد به این نکته است که در گروه، کسی مترصد ضربه‌زدن به دیگری نیست و اعضا از این حیث احساس امنیت و راحتی می‌کنند. در نتیجه، هنگام رویارویی‌های خود حالت دفاعی نمی‌گیرند زیرا حمله‌ای در کار نیست که نیاز به دفاع معنا پیدا کند.

گرچه باور این اصل و اعتقاد به آن آسان نیست، مستلزم گذشت زمان و دیدن حسن نیت‌های اعضا نسبت به یکدیگر است. در این مفهوم، اعضا نقاط ضعف یکدیگر را پوشش می‌دهند و هیچ‌گاه این ضعف‌ها باعث آسیب‌پذیر شدن آنها نمی‌شود. (یعنی بهانه برای تحت فشار قرار دادن یکدیگر و آسیب به هم‌تیمی‌ها نمی‌شود).

گاهی، اعضای تیم از اینکه از یکدیگر کمک بخواهند ابا دارند. این حالت، نشانه‌ای از عدم اعتماد در تیم است زیرا می‌ترسند به این خاطر، آسیب‌پذیری ایشان در مقابل دیگر اعضا بالا رود. این در حالی است که در صورت باور اعتماد در تیم، اعضا به راحتی از یکدیگر استمداد می‌کنند و به یکدیگر حتی بدون درخواست کمک، یاری می‌رسانند.

دست‌یابی به اعتماد، فارغ از آسیب‌پذیری، بسیار دشوار است زیرا در جریان بالندگی شغلی و تحصیل مراتب، افراد موفق، رقابت با هم‌تایان و حفاظت از نام و شهرت خود را می‌آموزند و سعی می‌کنند رفتارهایی سیاسی‌گونه داشته باشند. برای افراد، دست برداشتن از عادت دیرین به ارث برده از گذشتگان، به خاطر خیر و صلاح تیم بسیار سخت و دشوار است اما این همان راهکاری است که برای ایجاد اعتماد در میان اعضای تیم، در تیم‌های کاری باید صورت پذیرد.

تیم‌های بی‌اعتماد، انرژی و وقتی هنگفت را صرف مدیریت رفتارها و تعامل‌های درون گروهی می‌کنند. از نشست‌های تیمی می‌هراسند و حاضر نیستند خطرهای یاری‌خواهی از دیگران یا کمک‌رسانی به آنها را بپذیرند. در نتیجه، روحیه اعضا برای فعالیت تیمی کاهش می‌یابد و ناخواسته جابه‌جایی نیروی کار زیاد اتفاق می‌افتد.

اعضای تیم‌های بی‌اعتماد، ضعف‌ها و لغزش‌های خود را از یکدیگر پنهان می‌کنند؛ از یاری دادن به حوزه‌های بیرون از مسئولیت خود اکراه دارند؛ بدون تلاش برای شناخت درست مقصود و استعداد دیگران، عجولانه قضاوت می‌کنند؛ از شناخت

مهارت‌ها و تجربه‌های یکدیگر و بهره‌برداری از آنها غفلت می‌ورزند؛ برای هدایت رفتارهای سیاسی گونه خود وقت و انرژی تلف می‌کنند؛ نسبت به موقعیت دیگران حسد می‌ورزند و برای پرهیز از گردهم‌آیی و جلسه‌های کاری، بهانه می‌تراشند.

## راهکار

اعتمادآفرینی میان اعضای تیم، کاری زمان‌بر و مشکل است اما چون پایه و اساس کار تیمی است، نهادینه کردن آن ضروری است. لازمه فراهم‌ساختن اعتماد، کسب تجربه مشترک در گذر زمان، شواهد مکرر از وفای به عهد و قرارها و درک عمیق از ویژگی‌های منحصر به فرد اعضای تیم است.

شاید بتوان در زمانی کوتاه، گام‌های نخست اعتمادآفرینی را برداشت؛ این روش بسیار ساده است، اعضای تیم در جلسه‌ای به چند پرسش کوتاه از زندگی شخصی خود پاسخ می‌دهند. البته این پرسش‌ها نباید از نظر ماهیت، بیش از حد محرمانه و خصوصی باشند. اعضای تیم با توصیف این صفات یا تجربه‌های بی‌خطر، رفته‌رفته با یکدیگر پیوند شخصی برقرار می‌کنند. این کار احساس یگانگی و درک متقابل را قوت می‌بخشد و رفتارهای نادرست و مغرضانه را تضعیف می‌کند.

روش دیگر افزایش اعتمادآفرینی در گروه، به کارگیری بازخورد ۳۶۰ درجه است. این روش طی بیست سال گذشته، متداول و نتایجی بسیار سودمند برای تیم‌ها داشته است. این ابزار، کمی در اعضا احساس خطر ایجاد می‌کند زیرا همتایان را وادار به داوری و قضاوت درباره یکدیگر می‌کند و فرصت انتقاد سازنده را فراهم می‌آورد. لذا برای استفاده از این روش باید به حداقل باورهایی از اعتماد دست یافته باشند. در اصل، از این ابزار باید برای بالندگی افراد استفاده شود زیرا بدون آسیب وارد کردن به ایشان، فرصت شناخت توانایی‌ها و ناتوانی‌ها را فراهم می‌کند.

در این میان، نقش رهبر تیم از همه اعضا مهم‌تر است. او باید خطر کند و خود را در معرض انتقاد دیگران قرار دهد تا دیگران هم جرأت کنند و شرایط اعتمادآفرینی را تقویت کنند. البته یادآوری می‌شود که فعالیت‌های رهبر گروه در این راستا باید واقعی و صادقانه باشد و گرنه باعث تقویت رفتارهای سیاسی گونه و ریاکارانه می‌شود و نتیجه عکس می‌دهد.

## ۵-۴-۲. عدم تعهد

در کارهای تیمی، تعهد اعضا تابعی از وضوح تصمیمات و دخالت ایشان در فرایند تصمیم‌گیری یا تصمیم‌سازی است زیرا تقریباً سرنوشت‌سازترین فرایند هر تیم، تصمیم‌گیری درباره مسائل و اقدامات است.

وضوح و دخالت حقیقی اعضای تیم در تصمیم‌گیری، بر اصل اعتماد استوار است. هنگامی که روحیه اعتماد در میان اعضای تیم حاکم باشد، تصمیمات به صورت واضح (نه سیاسی گونه) بیان می‌شود و همه اعضا به راحتی و با اطمینان از آسیب ندیدن از دیگران، در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند. فضای تصمیم‌گیری در تیم باید به نحوی باشد که همه اعضا به راحتی نظر مخالف خود را با استدلال بیان کنند. در غیر این صورت، جلسات تصمیم‌گیری به برنامه‌هایی فرمایشی برای اعلام ابلاغیه‌های افراد اثرگذار تبدیل می‌شود. در این وضعیت، مدیران در تشخیص جهت حرکت و تعیین اولویت‌ها دچار ابهام و سردرگمی می‌شوند و بر فکر و خیال و توهم و گمانه‌زنی‌های سیاسی گونه و پشت پرده در میان اعضای تیم دامن زده می‌شود.

## راهکار

برای اینکه افراد در کار و حرفه خود تعهدی بیشتر داشته باشند باید به آنها اجازه داد تا احساس کنند این کار متعلق به آنهاست. برای ایجاد تعهد در بین کارکنان باید به آنها اجازه دهید در کار خود احساس مالکیت کنند، البته مدیران تیم‌ها باید

آگاه باشند قبل از آنکه آموزش و اندرزهای اخلاقی و حس مالکیت کاری بتواند مؤثر واقع شود، رفتار آنهاست که الگوی اخلاقیات زیردستان و همکارانشان است.

در روشی دیگر- که زمینه‌ساز آن وجود اعتماد کامل میان اعضاست- در پایان هر جلسه، وظایف اصلی هر یک از اعضا در راستای عملی کردن تصمیم گروه، به طور صریح ذکر می‌شود. البته یادآوری می‌شود که اگر اعتماد کافی در میان اعضای گروه نباشد، این روش ممکن است موجب رنجش آنها شود.

گروه زدن اعتبار افراد تیم به اعتبار و هویت تیم حرکتی است که باید به باور تیمی تبدیل شود و شاید بتوان گفت معنای حقیقی تعهد تیمی، همین باشد. نقش رهبر تیم در هدایت تصمیمات و تسری نکات سرنوشت‌ساز به تمام اعضای گروه، نقشی تعیین کننده است. وی باید با صداقت کامل اعضا را به مشارکت در بحث‌ها ترغیب کند و تمام تلاش خود را در زمینه وضوح تصمیم‌ها و یادآوری وظایف به کار گیرد.

### ۵-۴-۳. عدم مسئولیت‌پذیری

اولین وظیفه هر کس به عنوان عضوی از یک گروه آن است که با دقت و مسئولیت‌پذیری کامل به کارهای خودش رسیدگی کند. پاسخگویی افراد در قبال مسئولیت‌هایی که بر دوششان گذاشته می‌شود، اصلی است که راه فرار از آن عدم مسئولیت‌پذیری است.

در تیم‌های کاری، اعضای که تعهدی در خود نسبت به تیم و فعالیت‌های آن احساس نمی‌کنند، مسئولیت فعالیت‌ها را نیز برعهده نمی‌گیرند. البته آنها کمی فراتر از این رفته و عموماً می‌گویند: «هر که تصمیم گرفته است، خودش عمل کند» پاسخگوبودن، یعنی شوق اعضای تیم به بازخواست همتایان خود درباره رفتار یا عملکردی که برای تیم زیان‌بار است. البته باز هم باید یادآوری شود که اعتماد کامل اعضا نسبت به هم و نسبت به اینکه نیت دیگران از این بازخواست، اثر بخشی و کارایی تیمی است نه تخریب فرد و آسیب زدن به حیثیت کاری وی، امری بسیار حیاتی است.

از این رو می‌توان عصاره آفت عدم مسئولیت‌پذیری را گریز از پاسخگویی و بی‌میلی اعضای تیم از تحمل فشار ناشی از بازخواست همتایان دانست. در واقع، اعضای تیم به‌ویژه آنها که با هم صمیمی‌ترند، گاه در مسئولیت خواستن از یکدیگر ظفره می‌روند زیرا واهمه دارند که این وظیفه بر روابط دوستانه آنها تأثیر منفی بگذارد. گرچه می‌توان مسئله را به شکلی دیگر مطرح کرد. در تیم‌های کاری، اگر اعضا نسبت به یکدیگر و فعالیت‌های هم توجه داشته باشند و دیگر اعضا برای ایشان اهمیت داشته باشد، وی را درانجام صحیح فعالیت‌هایش یاری خواهند کرد و از او درباره آنچه که اشتباه به نظر می‌رسد، می‌پرسند و اگر حقیقتاً ایرادی وارد بود، راهنمایی‌های می‌کنند و این فرایند در میان دوستان صمیمی به لحاظ اهمیت دادن افراد به هم، بیشتر و پررنگ‌تر جلوه‌گر می‌شود.

### راهکار

روش ساده برای تمرکز بر مسئولیت‌خواهی و پاسخگویی، بیان واضح هدف‌های تیم، وظایف هر کس و حتی نحوه رفتار هر یک از اعضای تیم برای کسب موفقیت تیمی است زیرا ابهام در عملکرد و ابهام در وظایف، مهم‌ترین عامل بازدارنده مسئولیت‌پذیری و مسئولیت‌خواهی، است.

روش دیگر این است که رهبر تیم به هر یک از اعضا بازخورد فردی بدهد، یعنی نسبت به نتایج فعالیت‌های آنها موضع‌گیری و رفتاری متناسب داشته باشد. البته نباید فراموش کرد که این روش تاحدی کارساز است که موجب تفرق و

فردگرایی نشود. زیرا نباید با اصل کار تیمی ایجاد تعارض کند. نقش رهبر تیم در این راستا نیز بسیار سنگین است. همچنین، گام اول را رهبر تیم باید بردارد، یعنی شرایطی را فراهم کند که اولاً دیگر اعضا از وی در مقابل فعالیت‌هایش، مسئولیت‌خواهی کنند و دوم اینکه خود نیز در برابر توضیح‌خواهی هم‌تایان، پاسخگو باشد. این راهی بس خطرآفرین برای گروه‌هایی است که هنوز اعتماد کافی میان اعضای آنها حاکم نشده است.

رهبران نیرومند گاهی ناآگاهانه در تیم، خلاء مسئولیت‌پذیری ایجاد می‌کنند به نحوی که خودشان تنها منبع پاسخگویی تیم می‌شوند. به این ترتیب، اعضای تیم گمان می‌کنند که رهبر تیم سررشته تمامی کارها را در دست دارد. در نتیجه، اگر حرکت به ظاهر نادرستی ببینند، آن را تفسیر و تأویل کرده و دم بر نمی‌آورند. به طور کل اگر می‌خواهید در ایجاد همکاری بین اعضاء گروه موفق باشید، باید مسئولیت را از حالت فردی خارج و کل گروه را مسئول دست‌یابی به اهداف تعیین شده کنید تا در تک تک افراد حس مسئولیت ایجاد شود.

#### ۵-۴-۴. بی‌توجهی به اهداف تیمی

شاید بتوان گفت بدترین آفتی که اعضای یک تیم به آن دچار می‌شوند، توجه هر یک از اعضا به هدف‌ها و حد نصاب‌هایی غیر از هدف‌های گروه است.

بسیاری از کسانی که در حلقه‌های تیمی فرار می‌گیرند، آن جایگاه را پله‌ای برای ترقی و پیشرفت خود می‌بینند. لذا حفظ مقام، جایگاه و منافع خود را بر منافع و نتایج و اهداف تیم ترجیح می‌دهند. البته باید یادآور شد که فضای کاری تیم در گرایش افراد به این رفتار منفی، بسیار مؤثر است. در تیم‌هایی که امنیت شغلی و اعتماد متقابل کم‌رنگ‌تر است، به اهداف شخصی بیشتر توجه می‌شود.

البته گرایش افراد به کسب منزلت فردی، اصلی درونی در تمام انسان‌هاست. تنها باید این اصل به باور اعضا تبدیل شود که کسب مقام و منزلت تیمی به معنای کسب منزلت فردی برای یکایک اعضای تیم است. یعنی موفقیت یا شکست تیم در واقع موفقیت یا شکست اعضای تیم تلقی می‌شود. لذا باید سهم هر یک از اعضا در دستاوردهای تیمی، با شفافیت و صداقت پرداخت شود. نقش رهبر تیم در تقسیم قدرشناسی و پاداش به کسانی که زمینه‌بaldنگی و موفقیت تیم را فراهم آورده‌اند، کاری حساس و تعیین‌کننده است.<sup>۱</sup>

#### راهکار

توجه به خویشتن به صورت مناسب، بهترین داروست. کارمندی که به نیازهای عاطفی و جسمی خود توجه می‌کند، در مدیریت احساسات منفی یا متضاد در محل کار خود ماهرتر می‌شود. باید دانست که تک تک افراد در یک گروه نیز همین گونه عمل می‌کنند و باید برای احساسات آن‌ها نیز احترام قائل بود. همین عمل باعث ایجاد یک انسجام گروهی می‌شود و افراد یک گروه برای یکدیگر اهمیت پیدا می‌کنند. وقتی عامل اهمیت در گروهی جاری باشد، باعث می‌شود یکایک اعضای گروه به اهداف تیم توجه کنند و برای آنها اهمیت قائل شوند. البته همان طور که مدیر یا مربی گروه نیز در این موضوع بسیار

۱ مقاله «تیم و نحوه تشکیل تیم» برگرفته از سایت

نقش دارد. مدیر با تقسیم عادلانه و برابر وظایف، در واقع قدرت را در گروه به مساوات بخش می‌کند تا این موضوع نوعی همبستگی بین اعضا ایجاد کند.

در این بین برای اینکه حس پیشرفت از اعضا گرفته نشود می‌توان با پاداش تعیین کردن برای کسانی که به اهداف تیم بیشتر اهمیت می‌دهند حس پیشرفت را قدرت بخشید ولی باید مراقب بود که این موضوع را چنان بی‌حد و حصر بزرگ جلوه ندهیم که باعث شود اعضا به یکدیگر حسادت کنند و باعث شود تا به اهداف بی‌توجه شوند. تعادل در این امر واقعاً مهم است زیرا مرز بین خطا و کار درست بسیار کم است و با یک اشتباه کوچک ممکن است تمام زحمات را در یک لحظه به باد دهیم.

## ۶. تفاوت تیم با گروه

تیم عبارت است از یک گروه دو یا چند نفره از افراد که رابطه و وابستگی متقابل با یکدیگر دارند و گرد هم می‌آیند تا به هدف‌های خاصی دست یابند (اشراقی، ۱۳۸۶) یک گروه کاری گروهی است که به خاطر وجود رابطه متقابل بین اعضا، اطلاعات رد و و بدل می‌شود و همچنین اعضا به هم کمک می‌کنند تا تصمیمی گرفته شود و در حوزه مسئولیت خود یکدیگر را یاری می‌کنند (رابینز، ترجمه‌پارسانیان و اعرابی، ۱۳۸۵).

در گروه، هر فردی مسئولیت خاص خود را دارد و در مجموع، یک کار گروهی انجام می‌شود اما در تیم پدیده هم‌افزایی مشاهده می‌شود، یعنی تلاش افراد موجب عملکردی می‌شود که از مجموع عملکرد اعضا بیشتر است (رابینز، ۱۳۸۴: ۵۳۷).

در یک گروه کاری، ارتباط میان اعضای گروه بسیار اندک و ناچیز است، در حالی که در یک تیم کاری، ارتباطات میان اعضای تیم بسیار گسترده است و فرصت‌هایی زیاد برای بحث و گفتگو وجود دارد.

در یک گروه کاری هیچگونه حمایت و پشتیبانی از سوی افراد گروه به هریک از اعضا نمی‌شود، در حالی که در یک تیم کاری، حمایت‌هایی زیاد از تمامی اعضا در مورد تک‌تک آنها صورت می‌گیرد.

یک گروه کاری، معمولاً آرمانی مشترک ندارد و هر یک از اعضای گروه ممکن است با انگیزه و دلایل مختلفی به گروه پیوسته باشد، در حالی که اعضای یک تیم کاری، آرمانی مشترک دارند که تمامی اعضا به آن ایمان و اعتقاد دارند.

در یک گروه کاری به جای اینکه از آنها خواسته شود تعیین کنند چه روشی بهترین رویکرد است و نیز به پیشنهادها آنها بها داده شود، به تک‌تک اعضا گفته می‌شود که چه کاری را انجام دهند، در حالی که اعضای تیم از طریق به کارگیری هوش، دانش و مهارت منحصر به فرد خود، در تعیین اهداف تیم، مشارکت می‌کنند (شاهرودی، الفبای کار تیمی).

## فصل دوم

### تصمیم‌گیری گروهی

#### هدف کلی

آشنایی فراگیران با تعاریف و روش‌های تصمیم‌گیری گروهی و چگونگی کاربرد آنها

#### اهداف رفتاری

پس از مطالعه این فصل، فراگیران قادر خواهند بود:

۱. تصمیم‌گیری گروهی را تعریف کنند.
۲. مزایا و معایب تصمیم‌گیری گروهی را شرح دهند.
۳. دلایل روند گرایش به تصمیم‌گیری گروهی را تشریح کنند.
۴. مهم‌ترین و پرکاربردترین روش‌های تصمیم‌گیری گروهی را نام ببرند و شرح دهند.
۵. ضرورت استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری گروهی را بیان کنند.

### مقدمه

برخی از نویسندگان تصمیم‌گیری را جوهر مدیریت می‌دانند و موفقیت یا شکست مدیران و سازمان‌ها را پی‌آمد تصمیم‌گیری‌های درست یا نادرست آنان تحلیل می‌کنند. چنین برداشتی هر چند به ظاهر اغراق آمیز به نظر می‌رسد، به واقعیت نزدیک است. تصمیم‌گیری اگر همه مدیریت نباشد، جزء اصلی آن است.

مدیران با تصمیم‌گیری‌های درست و به‌جا می‌توانند دیگر وظایف اساسی خود مانند برنامه‌ریزی، ساماندهی، تأمین نیروی انسانی کارآمد و رهبری و نظارت را قوت بخشند زیرا در همه این وظیفه‌ها، تصمیم‌گیری هست.

علاوه بر تصمیم‌گیری‌های مدیریتی که گاه به صورت فردی و گاه در نتیجه بحث‌شوراها اتخاذ می‌شود، تصمیم‌گیری‌های گروهی نیز بسیار اهمیت دارد (اسکندری، ۱۳۸۱).

تصمیم‌گیری برای استفاده کارآ از نیروی انسانی، تجهیزات و دیگر منابع سازمانی برای هر مدیری، کاری ضروری است. از این رو، مدیر همیشه در صدد است تا بیشترین بهره‌وری را از امکانات و منابع خود برای دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین شده، محقق سازد.



## ۱. تعاریف تصمیم‌گیری گروهی

### ۱-۱. تعریف تصمیم‌گیری

به طور سنتی، تصمیم همان انتخاب و گزینش است، بعبارت دیگر تصمیم‌گیری انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف برای نیل به اهداف است. هر یک از صاحب نظران و اندیشمندان مدیریت برای شناساندن تصمیم‌گیری، تعریفی ارائه کرده اند که اگر چه در ظاهر با هم متفاوت است، ولی با دقت در هر یک از این تعاریف ها و مقایسه آن‌ها با یکدیگر، این نتیجه به دست می‌آید که تصمیم‌گیری فرایندی است که طی آن، راه حلی مناسب و معقول از میان راه حل‌ها و بدیل‌های متفاوت، انتخاب و گزینش می‌شود برخی از این تعاریف عبارتند از:

(۱) تصمیم‌گیری به معنای برگزیدن یک راه از میان راه حل‌هاست؛

تصمیم‌گیری، نوعی بررسی در زمینه مشخص کردن و انتخاب گزینه‌ها بر مبنای ارزش‌های فرد تصمیم‌گیرنده است. تصمیم‌گیری مبتنی است بر تشخیص و انتخاب از میان گزینه‌ها و در این حالت نه تنها گزینه‌ها باید معین شوند بلکه بر اساس تطبیق با ارزش‌ها، معیارها، اهداف و... برگزیده نیز می‌شوند.

(۲) تصمیم‌گیری، فرایند شناسایی و گزینش یک روند کار برای حل یک مسئله مشخص است؛

تصمیم‌گیری فرایندی است برای کاهش عدم اطمینان و رفع شک و شبهه درباره گزینه‌ها در حد کافی، به نحوی که بتوان از میان گزینه‌ها، انتخابی منطقی داشت. این تعریف برگردآوری اطلاعات و اتخاذ تصمیم در مرحله بعد تأکید دارد. بنابراین هر تصمیم با مقداری مخاطره همراه است. وقتی اطمینان وجود داشته باشد، اتخاذ تصمیم با در نظر گرفتن یک الگو یا انجام چند مرحله ساده، عملی است.

(۳) تصمیم‌گیری فرایندی را تشریح می‌کند که از طریق آن، راه حل مسئله‌ای معین، انتخاب می‌شود.

به طور کل تصمیم‌گیری یک فرایند است و بدون آگاهی از اطلاعات و آماده نبودن مقدمات، نداشتن دانش و تجربه کاری کافی، تصمیم‌گیری دشوار خواهد بود. بنابراین برای اتخاذ تصمیم مناسب در سازمان‌ها، تجربه، دانش، اطلاعات مفید، شناخت سازمان و فرایندهای کاری، توان تجزیه و تحلیل، مسئولیت‌پذیری و موقعیت‌شناسی از ضروریات است.<sup>۱</sup>

### ۱-۲. تصمیم‌گیری گروهی چیست؟

تصمیم‌گیری گروهی یکی از روش‌های مدیریت است که در سال‌های اخیر به آن توجه زیادی شده است که روش‌هایی مختلف برای بکارگیری آن وجود دارد. تصمیم‌گیری گروهی باعث می‌شود بیشتر سازمان‌ها تصمیمات خود را از طریق کمیته‌ها، شوراهای هیئت‌های تجدید نظر، تیم‌های مطالعاتی یا گروه‌های مشابه بگیرند و دیدگاه‌ها و نظرات مختلف دیگران برای تصمیم‌گیری و اجرای کار نیز به کار گرفته شود و تنها مدیر، تصمیم‌گیرنده نهائی نباشد.

در عصر جدید برای بعضی از مسائل و مشکلات، دیگر نظر یک نفر چاره‌ساز نیست و باید با افراد مختلف، با تجارب و دانش‌های مختلف نیز مشورت کرد. هر کدام از این روش‌های پیاده‌سازی، منفعت‌هایی دارند و طبعاً عیوب و زیان‌هایی نیز دارند.



### ۳-۱. مزایا تصمیم‌گیری گروهی

تصمیم‌گیری گروهی نسبت به فردی، مزیت‌هایی به شرح زیر دارد:

- ارائه راه حل بهتر، به خاطر برخورداری گروه از دانش بیشتر،
- پذیرش آسان تصمیم توسط اعضا نسبت به تصمیم‌گیری فردی،
- مشارکت گروهی به درک بهتر تصمیم می‌انجامد،
- کار گروهی به تلاش گسترده در امر جستجو و پژوهش کمک می‌کند،
- قضاوت جمعی بهتری وجود دارد.

### ۴-۱. معایب تصمیم‌گیری گروهی

با وجود مزایای گفته شده تصمیم‌گیری گروهی معایبی نیز به شرح زیر دارد:

- برای سازگاری در کار گروهی، فشار گروهی به وجود می‌آید،
- ممکن است یک فرد در گروه غلبه پیدا کند،
- گروه به ندرت برتر از افراد برتر تصمیم‌گیری می‌کند،
- کار گروهی وقت گیر است،
- گروه‌ها، تصمیماتی مخاطره آمیزتر می‌گیرند (احمدپور داریانی، ۱۳۸۸)

### ۵-۱. دلایل روندگرایش به تصمیم‌گیری گروهی

اولاً، بیشتر سازمان‌ها انتظار دارند که تصمیمات گروهی بهتر از تصمیمات فردی باشد. همچنین با پیچیده شدن سیستم‌ها و گسترده شدن تصمیمات، این احساس به وجود می‌آید که تصمیم‌گیری از محدوده فردی خارج می‌شود.

دوم، این اعتقاد وجود دارد که گروه، بیشتر از فرد خلاقیت دارد و خلاقیت زمانی بازدهی دارد که چندین نفر با تجارب و پیشنهادهاى مختلف به حل مشکلات پیچیده پردازند.

سوم، سازمانها معتقدند که دخالت بیشتر اعضای گروه را، در اجرای تصمیماتی که شامل آنها هم می‌شود، زمانی می‌توان به دست آورد که اعضا در تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند.

چهارم، یکی از فشارهای وارده بر سازمان‌ها اطمینان فزاینده اعضای گروه نسبت به این است که حق خود می‌دانند که در تصمیم‌گیری‌های مربوط به خود، دخالت داشته باشند.

سرانجام، این باور وجود دارد که تصمیم‌های گروه کمتر از تصمیم‌های فردی حالت انحرافی و تحریف شده دارد.

### ۲. روش‌های تصمیم‌گیری گروهی

امروزه در اکثر سازمان‌ها تصمیمات به دو صورت فردی و گروهی اتخاذ می‌شود. در هر یک از این دو، نقاط قوت و ضعف خاص وجود دارد. با این حال، در اغلب سازمان‌ها به تصمیم‌گیری گروهی گرایش بیشتری دیده می‌شود. شاید دلیل اصلی روی آوردن سازمان‌های امروزی به تصمیم‌گیری گروهی، این باشد که همواره کارآیی و اثربخشی دو فکر، بهتر از دست-آورد‌های یک فکر است. دامنه این اندیشه تا به آنجاست که در حال حاضر در بسیاری از سازمان‌ها «گروه» یا «کمیته فنی»

تصمیم‌گیری می‌کند؛ برای مثال برای تجزیه و تحلیل و بررسی مسائل خاص، گروه‌ها یا تیم‌های تخصصی تشکیل می‌شود. تصمیم‌گیری گروهی از شناخته شده‌ترین مسائلی است که در کاربرد مفاهیم و اصول ارتباطات مطرح می‌شود. افراد در گروه‌ها و کمیته‌ها، اطلاعات را مبادله می‌کنند و همین اطلاعات منشأ تصمیم‌گیری‌ها در گروه می‌شود. علاوه بر این، تصمیمات گروه مستلزم تبادل اطلاعات و پیام‌های صریح یا مراوده‌های ضمنی است و اثربخش بودن این فرایند کیفیت تصمیمات را بالا می‌برد و از این‌روست که تصمیم‌گیری گروهی می‌تواند برای پویایی و اثربخشی گروه مفید باشد.

یکی از تأثیرات تصمیم‌گیری گروهی در راستای پویایی، ایجاد و افزایش علاقه شغلی است. ممکن است افزایش علاقه شغلی باعث شود که افراد وقت و کوششی بیشتر صرف کار خود کنند؛ عقاید بهتری ارائه کنند و برای پیدا کردن راه حل، تحقیقی کامل‌تر انجام دهند. همچنین علاقه شغلی، نوعی ارتباطات اجتماعی ایجاد می‌کند و بر محبت افراد به هم می‌افزاید. این، موجب پویایی بیشتر و افزایش اثربخشی در گروه می‌شود.<sup>۱</sup>

تا زمانی که کار گروه مطرح نباشد و فرد تنها باشد، خود او تصمیم می‌گیرد و تصمیم خود را اجرا می‌کند. اما اگر دو یا چند نفر بخواهند در قالب کار گروهی فعالیت کنند، نظرها و ایده‌ها و دیدگاه‌هایی مختلف مطرح می‌شود. در این صورت این پرسش پیش می‌آید که کدام نظر درست است و چه تصمیمی باید گرفت زیرا هر کس عقیده خود را درست می‌داند و می‌خواهد که ایده او به کار گرفته شود (اسکندری، ۱۳۹۰: ۲۳).

این دیدگاه که دو فکر بهتر از یک فکر کار می‌کند، در سیستم‌های قانونی بسیاری از کشورها پذیرفته شده است. دامنه این باور آن قدر است که امروزه بسیاری از تصمیمات (در سازمان‌ها) را گروه، تیم‌ها و کمیته‌ها می‌گیرند. نتیجه مطالعات و بررسی‌ها نشان می‌دهد که مدیران بیش از چهل درصد وقت خود را در جلسات می‌گذرانند. بدون شک قسمت عمده این وقت به تشخیص مسائل، به تعیین راه حل‌هایی برای آن مسائل و انتخاب ابزارهایی برای اجرای راه حل‌ها صرف می‌شود.

نه تنها اعضای گروه موجب غنی‌تر شدن منبع اطلاعاتی گروه برای تصمیم‌گیری می‌شوند بلکه طیفی وسیع‌تر یا دیدگاهی بازتر به فرایند تصمیم‌گیری می‌دهند. این، باعث می‌شود که به روش یا راه حل‌هایی بیشتر توجه شود. پذیرش سریع راه حل یا بسیاری از راه حل‌های ارائه شده یا تصمیمات نهائیرا همه به راحتی نمی‌پذیرند ولی اگر به هنگام استدلال و تصمیم‌گیری مشارکت کرده باشند با تصمیم نهائی کمتر مخالفت خواهند کرد.

یکی از روش‌های معمول برای دستیابی به تصمیم مناسب، مطرح کردن ایده‌ها و سپس بحث و جدل درباره آنهاست. این کار ممکن است زمانی زیاد ببرد و اتفاق نظر حاصل نشود. روش دیگر، رأی سنتی است؛ یعنی نظرخواهی از افراد برای انتخاب بهترین ایده و در نهایت، انتخاب ایده‌ای که به آن بیشترین رأی داده شده است اما این کار ممکن است برای افرادی که رأی آنها در اقلیت قرار می‌گیرد، دلخوری و دلسردی و احساس بازنده بودن، ایجاد و انگیزه آنان را تضعیف کند. بنا بر این بهتر است از شیوه‌هایی مناسب‌تر استفاده کرد (اسکندری، ۱۳۹۰: ۲۳).

روش‌هایی مختلف برای تصمیم‌گیری گروهی وجود دارد که مهم‌ترین و پرکاربردترین آنها عبارت است از:

## ۲-۱. روش اسمی

گروه اسمی روشی است که می‌خواهد ضمن تشویق افراد به نوع آوری و خلاقیت و فراهم آوردن شرایط مناسب برای آن، به فرآیند تصمیم‌گیری گروهی، نظمی بیشتر بدهد.

فن گروه اسمی جنبه‌های رأی دادن بدون بحث را با بحث‌های محدود ترکیب می‌کند که توافق بدست آید و شما بتوانید به یک تصمیم گروهی برسید (علوی، ۱۳۸۶: ۲۷).

در روش اسمی به اعضای گروه اجازه داده نمی‌شود که به هنگام تصمیم‌گیری بحث یا تبادل نظر کنند و به همین سبب آن را روش اسمی می‌گویند. پس از طرح مسأله مراحل زیرطی می‌شود:

❖ پیش از هر گونه بحثی، اعضای گروه گرد هم می‌آیند ولی هر عضو به صورت مستقل نظر یا عقیده خود را درباره راه حل مسئله مزبور بر روی کاغذ می‌نویسد.

❖ پس از گذشت دوره سکوت، هر عضوی به نوبه خود به جایگاه می‌رود و نظر یا راه حل پیشنهادی خود را ارائه می‌کند و هیچ گونه بحثی به میان نمی‌آید تا اینکه همه نظرها داده شود.

❖ حالا گروه در باره نظرها و راه حل به بحث می‌پردازد و آنها را زیاد می‌کند. پس از آن هر عضو در سکوت و بدون مشورت با دیگران راه حل ارائه شده را به ترتیب اولویت می‌نویسد و این برگه‌ها را جمع‌آوری و براساس آنها اولویت راه حل تعیین می‌شود.

امتیازهای این روش عبارتند از:

فراهم آمدن فرصت برابری برای مشارکت همه اعضای گروه،  
چیره بودن یک تن از اعضای گروه در بحث و بررسی،

بهره‌گیری دقیق از فرصتی که این فراگرد در اختیار می‌گذارد (طوسی، ۱۳۷۷: ۳۵۲).

## ۲-۱-۱. مواقع استفاده از فن گروه اسمی

### ○ موضوعات بحث بر انگیز

موضوعات بحث برانگیز، حساس، دارای موافق و مخالف یا بسیار برجسته مواجه هستید و تصور می‌کنید عقیده‌های ضد و نقیض و دهها دلیل جزئی و تفضیلی ممکن است بحث را فلج کند. با استفاده از فن گروه اسمی، در نخستین دور نظر افراد به طور ساکت پدیدار می‌شود. بنابراین بحث تا زمانی که همه نظریات ارائه نشده است آغاز نمی‌شود. (علوی، ۱۳۸۱: ۲۷)

### ○ مشارکت مساوی افراد

وقتی که می‌خواهید مشارکت مساوی همه اعضا را تضمین کنید، با استفاده از فن گروه اسمی هر عضو، فارغ از سلسله مراتب، ارشدیت یا مقام و شخصیت، فرصت مساوی با دیگران برای کمک و همکاری خواهد داشت.

### ○ انتخاب یک گزینه از چند گزینه

تیم علت اساسی و ریشه‌ای یک مسئله را شناخته ولی شناخت نحوه اقدام و انتخاب یک گزینه از میان گزینه‌های بسیار، مشکل است.

## ۲-۱-۲. هفت گام فن گروه اسمی

◀ مسئله‌ای که باید حل شود یا تصمیمی را که باید گرفته شود، تعریف کنید.

- ◀ به آرامی ایده‌ها و نظریات را پدید آورید.
- ◀ نظرها را بیان و یادداشت نمائید.
- ◀ هریک از اقلام فهرست را روشن سازید.
- ◀ اقلام را در سکوت رتبه‌بندی کنید و از رتبه‌بندی، فهرست تهیه کنید.
- ◀ رتبه‌بندی‌ها را با هم مقایسه و نهائی کنید.
- ◀ جلسه گروه اسمی را جمع‌بندی کنید.

## ۲-۲. روش دلفی

روش دلفی، همان اجماع صاحب‌نظران روی مسئله‌ای خاص است. از این روش برای دستیابی به بهترین گزینه، هنگامی که پیچیدگی‌های مسئله به گونه‌ای است که نمی‌توان از روش‌های معمول، مسئله را حل کرد، از روش دلفی استفاده می‌شود. دلفی یکی از فنون تصمیم‌گیری در مدیریت در شرایط و اوضاع و احوالی است که دائماً در حال دگرگونی باشد، یعنی دلفی دانش و اطلاعاتی است که می‌تواند مدیریت سازمان را در اتخاذ تصمیم صحیح و درست درباره موضوعی که اطلاعاتی اندک درباره آن وجود دارد یاری کند.<sup>۱</sup>

به بیانی دیگر فن دلفی شامل دعوت به مشورت و مقایسه قضاوت‌های بی‌نام چند نوبتی اعضای یک تیم در باره یک تصمیم یا مسئله است (علوی، ۱۳۸۶: ۲۷). روش دلفی مشابه روش اسمی است با این تفاوت که در اجرای آن لازم نیست اعضای گروه حضور فیزیکی داشته باشند. در واقع در این روش، اعضای گروه حق ندارند تماس رودر داشته باشند.

### ۲-۱. مراحل اجرایی فرایند دلفی

- ❖ مسئله مشخص از اعضای گروه خواسته می‌شود تا از مجرای پرسشنامه‌هایی راه حل امکان‌پذیر را ارائه کنند.
  - ❖ هر عضو بدون ذکر نام و به صورت مستقل نخستین پرسشنامه را تکمیل می‌کند.
  - ❖ نتایج نخستین پرسشنامه، جمع‌آوری و جواب‌ها مشخص می‌شوند.
  - ❖ یک نسخه از این جواب به هر عضو داده می‌شود.
  - ❖ پس از اینکه هر عضو نتیجه را مرور و بررسی کرد، از اعضا خواسته می‌شود تا یک بار دیگر راه‌حل‌های خود را ارائه کنند.
  - ❖ مراحل چهار و پنج، هر قدر که لازم باشد تکرار خواهد شد تا گروه به اجماع برسد.
- موفقیت فراگرد دلفی به فراهم بودن وقت کافی، دانش و کاردانی شرکت‌کنندگان، مهارت در برقراری ارتباط، و انگیزش اعضای گروه برای غوطه‌ور شدن در موضوع مورد نظر بستگی دارد (طوسی، ۱۳۷۷: ۳۵۲).

## ۲-۳. ماتریس انتخاب زوجی

این روش عبارت است از مقایسه ایده‌های مختلف با یکدیگر به صورت دوتایی و انتخاب ایده‌ای که در این مقایسه‌ها به آن بیشترین رأی داده شده است. این روش ممکن است به صورت مستقل (یعنی از ابتدا برای یافتن بهترین ایده) یا به صورت مکمل (یعنی اگر روش‌های دیگر به بن‌بست رسید و نتیجه‌ای حاصل نشد) به کار رود.

روال کار به این صورت است که برای انتخاب بهترین ایده از بین تمامی ایده‌های مطرح شده، ایده‌ها را به صورت دوتایی (یک ایده در مقابل یک ایده دیگر) مقایسه می‌کنند و از افراد حاضر می‌خواهند که فقط از بین آن دو ایده، یکی را انتخاب کنند.

هر ایده که رأی بیشتری آورد (مثلاً با بلند کردن دست یا نوشتن رأی روی کاغذ)، در خانه جدول یا ماتریس ثبت می‌شود و همین کار برای دو رأی دیگر صورت می‌گیرد تا همه ایده‌ها به صورت تک تک با هم مقایسه شود. در نهایت، ایده‌ای که بیشتر از همه در جدول یا ماتریس، ثبت شده باشد، بهترین ایده خواهد بود (اسکندری، ۱۳۹۰: ۲۹).

در نهایت با بررسی نظرهای خصوصی و نظریات شنوندگان به صورت جداگانه به نتیجه نهائی برای تصمیم‌گیری نایل می‌شویم. ماتریس انتخاب زوجی قوانینی دارد و در آن مانند دیگر روش‌ها آزادانه عمل نمی‌کنند ولی محدودیت زمانی هم ندارد. در این روش می‌توان گروه تصمیم‌گیرنده را به بخش‌هایی متفاوت تقسیم کرد و بعد از اخذ تصمیم، رابطان میان گروهی با روش‌های چند شاخصه یا فرارته‌ای، بهترین تصمیم را اتخاذ می‌کنند یا با هم ترکیب می‌کنند تا تصمیمی جامع را عملی کنند.

برای روش ماتریس انتخاب زوجی شش عامل ذکر شده است:

- انتخاب و تعریف مسئله،
- تخصیص و تقسیم کار واضح و مشخص،
- اندازه گروه‌ها،
- نزدیکی و روابط گروه‌ها،
- مشخص کردن محدوده زمانی،
- ایجاد شرایط تقریباً غیر رسمی.

با تعریف و تقسیم مسئله هر بخش توسط گروه مربوط حل می‌شود و در نتیجه با داشتن شش عامل مذکور می‌توان به جواب‌ها و تصمیمات ممکن دست یافت و حتی می‌توان بازبینی دوباره داشت.

## ۲-۴. روش طوفان مغزی

یکی از روش‌های تصمیم‌گیری گروهی متداول است و مقصود این است که باید از فشارهایی که بر اعضای گروه برای سازش وارد می‌آید، کاست و اجازه نداد عواملی مانع ارائه راه حل‌های ابتکاری و خلاق گردند. روش طوفان مغزی از تعداد پنج الی شش نفر تشکیل می‌شود که رهبر گروه به شیوه‌ای روشن مسأله را بیان می‌کند و اعضاء، در ارائه نظر آزادی عمل دارند. از روش طوفان مغزی می‌توانید برای برانگیختن خلاقیت گروه خود استفاده کنید. این شیوه کار به شما کمک می‌کند که ایده‌های زیاد یا گزینه‌های ممکن را که به وسیله آن تصمیم‌گیری گرفته می‌شود پدید آورید.

به طور کل، در گروه‌ها از روش طوفان مغزی به عنوان یک وسیله سازنده برای رسیدن به توافق و نیز هنگامی که نیاز به پدید آوردن نظرهایی بسیار زیاد دارند استفاده می‌کنند. پالایش، فهرست ایده‌های پدید آمده بر اثر طوفان مغزی را به تعداد قابل قبول برای تصمیم‌گیری و عمل کاهش می‌دهد.

### مواقع استفاده از روش طوفان مغزی

۱. تعیین علت‌های احتمالی و یا راه‌حل‌های مسائل و مشکلات،
  ۲. طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی مراحل یک پروژه تیمی،
  ۳. تصمیم‌گیری درباره مسایل یا بهسازی فرصت‌هایی که بر روی آن کار می‌کنند،
  ۴. هنگامی که تصمیم‌های غیر عادی باید گرفته شود که مستلزم خلاقیت ویژه است،
  ۵. وقتی که تیم می‌خواهد از همه نظرها و عقیده‌ها استفاده کند (علوی، ۱۳۸۶: ۱۳).
- مورگان و باورز چهار جزء از فرایند تصمیم‌گیری گروه را به عنوان مدلی مفید معرفی کرده‌اند:

#### الف) ارزیابی موقعیت

تصمیم‌گیری در گروه، با ارزیابی موقعیت آغاز می‌شود. در ارزیابی موقعیت، هدف افراد گروه، کسب آگاهی در زمینه وضعیت موجود، کشف نشانه‌های مربوط به یک مشکل و تعبیر و تفسیر می‌باشد. افراد گروه تلاش می‌کنند با کشف و تعبیر و تفسیر نشانه‌ها، به وجود مشکلات پی ببرند.

#### ب) فراشناخت

در این مرحله، ابتدا مشکل به خوبی تعریف می‌شود و بعد، راهبردی مناسب برای حل آن پیشنهاد می‌شود. آنچه در این مرحله به آن توجه می‌شود آن است که مشکل مورد نظر با دیدگاهی نظام‌مند، جامع یا کل‌نگر و از زوایای مختلف، بررسی شود.

#### پ) مدل‌های ذهنی مشترک

تلاش افراد گروه برای تعریف مشکل و یافتن راهبردهای مناسب، آنان را در یافتن مدل‌های ذهنی مشترک یا توانایی برای کسب فهم مشترک درباره مشکل و پیشنهاد راهبردهای مناسب جهت حل مشکل، هدایت می‌کند.

#### ت) مدیریت منابع

در مرحله آخر، لازمه تصمیم‌گیری گروه، مدیریت منابع یا استفاده درست و کارآمد از مهارت‌ها و توانایی‌های افراد گروه در اجرای کار است. وظیفه اساسی هماهنگ ساختن فعالیت‌های افراد گروه برای دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین شده نیز، بر عهده رهبر گروه است<sup>۱</sup>

### ۳. عوامل اصلی تصمیم‌گیری گروهی

عواملی مانند محیط فیزیکی، اندازه و ترکیب گروه و ویژگی اعضا اثری قابل توجه بر اثربخشی تصمیم‌گیری گروهی دارند. ابعاد فیزیکی جلسه‌های گروهی شامل میزها، صندلی‌ها و هرگونه وسایل ضروری موجود و ترتیب انجام کار باید در جهت گشودن بحث‌های آزاد به کار رفته باشند.

ترکیب گروه باید به شکلی باشد که شباهت‌ها و تفاوت‌های اعضای آن با ضرورت‌های مسئله تطبیق داشته باشد. در گروه‌های ناهمگون بیش از گروه‌های همگون، به ابراز نظرهای بیشتر و متفاوت‌تر تمایل دارند. این گروه‌ها برای وظایفی مناسب هستند که انجام آنها نیازمند ایجاد و ارزیابی تعداد زیادی راهکار است. به هر حال، در گروه‌های ناهمگون دستیابی به توافق مشکل است. بنابراین مواقعی که دستیابی سریع به توافق مورد نیاز است، استفاده از گروه‌های همگون مناسب‌تر است. ویژگی‌های فردی اعضا مانند شخصیت، معلومات، تجربه و نظایر آن نیز باید با مشکل در دست اقدام تطابق داشته باشد. عامل قدرت نیز مهم است. افرادی که دارای مقام بالاتر یا قدرت بیشتری هستند می‌توانند اثری عمیق‌تر بر تصمیم‌گیری بگذارند. این منابع و دیگر منابع نفوذ فردی برحسب اینکه چگونه استفاده شوند، می‌توانند در فرایند تصمیم‌گیری، تسهیل‌کننده یا بازدارنده باشند. ضمناً عواملی دیگر نظیر ابهام، محدودیت زمانی، حجم زیاد کار و مانند آن ممکن است به صورت منابع فشارزا تجلی پیدا کنند. فشار روانی بر اعضای گروه نیز توانایی گروه را در انجام دادن وظایفش، کاهش می‌دهد.



## فصل سوم

### روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهای حل مسئله

#### هدف کلی

آشنایی فراگیران با انواع روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهای حل مسئله و چگونگی و نحوه بکارگیری آنها

#### اهداف رفتاری

پس از مطالعه این فصل، فراگیران قادر خواهند بود:

۱. انواع روش‌های حل مسئله را نام ببرند.
۲. هر یک از انواع روش‌های حل مسئله را تشریح کنند.
۳. شش گام حل مسئله را نام ببرند و هر یک را به اختصار شرح دهند.
۴. انواع تکنیک‌ها و ابزارهای حل مسئله را نام ببرند و توضیح دهند.
۵. ضرورت استفاده از تکنیک‌های حل مسئله را بیان کنند.
۶. مراحل روش سیستمی حل مسئله را نام ببرند و اهداف هر کدام را بیان کنند.



## مقدمه

حل مسئله بخش جدایی ناپذیر از زندگی سازمانی است. هر بار که مدیر یا رهبری، افراد را در تولید یک محصول یا ارائه یک خدمت هدایت می‌کند؛ یا یک عضو سازمان به روشی جدید برای کاهش هزینه‌ها فکر می‌کند؛ یا محصول یا خدمت جدیدی را اختراع می‌کند؛ یا تصمیم می‌گیرد چگونه به سازمان کمک کند تا به نحوی بهتر عمل کند، حل مسئله روی می‌دهد و تصمیم‌گیری‌ها انجام می‌شود.<sup>۱</sup>

بسیاری هنگامی که در رسیدن به هدفی ناکام می‌مانند یا هنگامی که تصور می‌کنند به هدف خود نمی‌رسند متوجه می‌شوند که مسئله‌ای وجود دارد. افراد ممکن است هنگامی فرصتی را تشخیص بدهند که آگاه شوند می‌توانند با انتخاب یک راه کار معین یا بهره‌برداری از یک موقعیت، به فراتر از اهداف خود دست یابند.

افراد غالباً عملکرد کنونی را با اهداف، تجارب یا عملکرد گذشته مقایسه می‌کنند تا از وجود مسئله مطلع شوند و هنگامی تشخیص می‌دهند مسئله‌ای وجود دارد که اختلافی بین شرایط کنونی و آنچه قبلاً مناسب تصور می‌شد مشاهده کنند. همچنین می‌توان از روش توصیف کامل شرایط جاری یا مرور ساده وضعیت موجود، بینش یا شناختی نسبت به مسائل جاری یا بالقوه به دست آورد. تشخیص مسائل به طور خلاق برای حل یک مسئله بسیار حائز اهمیت است.



۱ مقاله « تفکر خلاق و روش‌های تصمیم‌گیری خلاق در سازمان‌ها دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور ، ۱۳۸۸/۱۱/۰۵ ، کاظم غلامی

## ۱- انواع روش‌های حل مسئله:

- چرخه P-D-C-A<sup>۱</sup>
- نظریه محدودیت‌ها<sup>۲</sup> TOC
- روش معکوس اندیشیدن
- روش حل مسئله به صورت شش گام
- چگونگی حل یک مشکل به روش هفت مرحله‌ای
- روش سیستمی حل مسئله

اکنون به تشریح هر یک از انواع روش‌های حل مسئله پرداخته می‌شود:

### ۱-۱. چرخه P-DCA

چرخه PDCA را برای اولین بار در دهه ۱۹۳۰ والتر شوارتز مطرح و بعدها آن را دبلیو ادواردز دمنینگ تبیین و ارائه کرد این الگو، چارچوبی برای بهبود فرایند یا سیستم فراهم می‌کند. هرگاه نواحی قابل بهبود، شناسایی شود، این الگو می‌تواند راهنمایی برای پروژه‌های قابل بهبود در پروژه‌هایی خاص استفاده شود.

چرخه PDCA به نحوی طراحی شده که مدلی پویا است یعنی آخرین گام تکامل مرحله قبلی به منزله اولین گام مرحله بعدی خواهد بود. با وجود استمرار کیفیت بهبود، فرآیند می‌تواند همواره تجزیه و تحلیل شود و تغییرات آن دوباره آزمایش شود. با استفاده از آنچه که در یک تجربه PDCA به دست می‌آوریم، خواهیم توانست تجربیاتی پیچیده‌تر آغاز کنیم.

اجزاء تشکیل دهنده چرخه PDCA عبارتند از:

- (۱) برنامه<sup>۳</sup>: عبارتست از تغییر یا آزمایشی که برای بهبود مدنظر دارید. در این مرحله آنچه را می‌خواهید بهبود یابد، تجزیه و تحلیل و نواحی قابل بهبود را پیدا کنید. نخستین گام، انتخاب آن نواحی است که بیشترین اولویت را برای تلاش شما دارد. برای تشخیص این نواحی قابل تغییر از روندنما (فلوچارت) یا چارت پارتو استفاده کنید.
- (۲) اجرا<sup>۴</sup>: تغییر یا تست را اجرا کنید (ترجیحاً در یک مقیاس کوچک). این اجرا مربوط به تغییری است که در مرحله برنامه دربار آن تصمیم گرفته‌اید.

(۳) بررسی یا مطالعه<sup>۵</sup>: بررسی نتایج یاد گرفته‌ها و اشتباهات. این مرحله یک مرحله حیاتی در چرخه PDCA است. پس از اجرای تغییرات در یک مدت کوتاه، شما باید تشخیص دهید که اجرای آن تغییر تا چه حد مؤثر بوده است. آیا واقعاً به بهبود مورد نظر شما منجر شده است یا نه؟ باید متناسب با ارزیابی‌هایی که می‌توانید به وسیله آنها سطح بهبود را تنظیم کنید، تصمیم بگیرید. در این ارزیابی‌ها، استفاده از نمودارهای گردش کار می‌تواند مفید باشد.

1 Plan-DO-Check-Act  
2 Theory of constraints  
3 -Plan  
4-DO  
5 -Check

۴) اقدام<sup>۱</sup>: تغییرات را ثبت کنید یا دوباره چرخه را آغاز کنید. پس از برنامه‌ریزی، اجرا و تنظیم تغییر، باید تصمیم بگیرید که آیا این تغییر ارزش استمرار دارد یا نه؟ در صورتی که اجرای این تغییر صرفاً به تلف کردن وقت شما می‌انجامد یا ادامه آن شما را با مشکل مواجه می‌سازد یا در نهایت به بهبود نمی‌انجامد، ممکن است به توقف تغییر فکر کنید یا تغییر جدیدی را برنامه‌ریزی کنید.

ممکن است تصمیم بگیرید این تجربه (آزمایش) را به ناحیه دیگر انتقال دهید و یا به تدریج بر پیچیدگی آن بیفزایید. بدین ترتیب شما به مرحله برنامه بر می‌گردید. (احمدوند، محمد/۲۹/۰۸/۱۳۹۰)<sup>۲</sup>

این روش شناسی چهار مرحله‌ای به عنوان فرآیندی تلقی می‌شود که از فنون یا ابزار هفت‌گانه کیفیت استفاده می‌کند. این فرآیند با مرحله برنامه‌ریزی که در آن وضعیت فعلی، تجزیه و تحلیل می‌شود شروع می‌شود، داده‌ها جمع‌آوری می‌شود و برنامه‌هایی برای بهبود تنظیم و تدوین می‌شود. مرحله انجام یا اجرا معمولاً شامل بعضی از راه‌های آزمایشی یا مقدماتی است؛ مثلاً بخش جزئی از یک فرآیند تولیدی یا خدماتی یا گروهی کوچک از مشتریان یا ارباب رجوع. این دوره آزمایشی در خلال مرحله مطالعه و بررسی، نقادانه ارزشیابی و مشکلات یا فرصت‌های دیگر بررسی می‌شود. در مرحله نهایی، سازمان اطمینان می‌یابد که بهبود کیفیت به عنوان شیوه‌ای استاندارد و مستمر پیش از شروع چرخه (برنامه‌ریزی بعدی) اجرا می‌شود. بنابراین در فرآیند، تأکید بر بهبود مستمر است (شریف زاده، فتاح، ۱۳۷۹).

## ۱-۲. نظریه محدودیت‌ها TOC<sup>۳</sup>

محدودیت چیست؟ وجود آئین‌نامه و دستورالعمل‌های موجود در سیستم، که اجازه فعالیت‌های فراسیستمی را به تیم نمی‌دهد. قدم‌های رفع محدودیت:

قدم اول، تعیین محدودیت‌های سیستم،

قدم دوم، تعیین چگونگی بهره‌برداری از محدودیت‌های سیستم،

قدم سوم، هر چیزی را در خدمت محدودیت‌ها قرار دادن،

قدم چهارم، بهبود محدودیت‌های سیستم،

قدم پنجم، اگر در قدم قبل محدودیت شکسته شده است، به قدم اول بروید.

## ۱-۳. روش معکوس اندیشیدن

از لقمان حکیم پرسیدند: ادب از که آموختی؟ گفت: از بی‌ادبان.

روش اجرای آن به صورت: سبک مادر سالاری (دوستانه، حمایتی، عیب پوشانه)

چگونه بهبودها را به فعالیت‌های جاری تعمیم دهیم؟

در فرایند ایجاد تغییر: (چه چیزی باید تغییر کند؟)، (به چه چیزی باید تغییر کند؟)، (تغییر چگونه ایجاد شود؟)، دنبال می‌شود.

مشکلات مربوط به کیفیت:

1- Act

2- <http://mohammadahmadvand.blogfa.com/post-28.aspx>: برگرفته از سایت

3- Theory of Constraint

- ۱- مشکلات اتفاقی: تغییر ناگهانی نامطلوب در شرایط فعلی که به اقدام اصلاحی جهت برگشت به وضعیت عادی نیاز دارد.
- ۲- مشکلات مزمن: وضعیت نامطلوب دراز مدت که به اقدام اصلاحی جهت تغییر شرایط موجود نیاز دارد. راه حل مشکلات اتفاقی با راه حل مشکلات مزمن و مخفی، متفاوت است. شناخت نسبت به تغییر: هر بهبودی، یک تغییر است. هر تغییری یک تهدید حساب شده برای امنیت است. هر تهدیدی به امنیت، مقاومت احساسی ایجاد می‌کند. مقاومت احساسی فقط با احساساتی قویتر می‌تواند مغلوب شود (خان مختاری، ۱۳۸۷، ۸۲).

#### ۴-۱. روش حل مسئله با کمک گرفتن از شش گام

حل مسئله بخشی از تفکر است. حل مسئله که پیچیده‌ترین بخش هر عملیات فکری تصور می‌شود، به عنوان یک روند مهم شناختی تعریف می‌شود که نیازمند تلفیق و مهارت‌های بنیادین و معمولی است (گلدشتاین و لواین، ۱۹۸۷). حل مسئله وقتی مطرح می‌شود که یک موجود زنده یا یک سامانه هوش مصنوعی نداند که برای رفتن از یک موقعیت به موقعیت دیگر باید چه مسیری بپیماید. این نیز خود بخشی از روند یک مسئله بزرگ‌تر است که یافتن مسئله و شکل‌دهی مسئله بخشی از آن است.

##### ۱-۴-۱. گام اول: شناسایی، انتخاب و تعریف مسئله

حل مسئله کاری بسیار مهم است اما حل‌کننده مسئله معمولاً آن را درست نمی‌فهمد. ما باید در اولین گام مسئله را تعریف کنیم که معمولاً حل‌کننده مسئله به عنوان مدیر، این مرحله را نیز فراموش می‌کند. روی مسئله بر اساس اهداف، تصمیم‌گیری می‌شود یعنی ما بر اساس اهدافی که داریم در مورد مسئله تصمیم می‌گیریم. ابزارها: نمودار چرخه عملیات (فلوچارت)، فهرست مشکلات، داستان نویسی

##### ۲-۴-۱. گام دوم: تجزیه و تحلیل ابعاد مختلف مربوط به مسئله

تکنیک‌های جمع‌آوری اطلاعات: مشاهده، مصاحبه، تحقیق در مستندات موجود، یادگیری در عمل ابزارها: ۱- هفت ابزار کیفی کنترل (نمودار پارتو، نمودار علت و معلول، برگ چک لیست، انواع نمودارها، نمودار رابطه، نمودارهای کنترل و هیستوگرام)

##### ۳-۴-۱. گام سوم: تعیین راه‌حل‌های بالقوه برای حل مسئله

ابزارها:

۱. طوفان ذهنی

۲. محک زنی

۳. روش استفاده از نظرات دیگران به صورت کتبی

۴. روش (KJ Method) (توسط آقای جیرو کاواکیتا در دهه ۱۹۵۰)

۵. روش استفاده از ((Multi – Processing Modules (MPMS))

##### ۴-۴-۱. گام چهارم: ارزیابی و انتخاب راه‌حل بهینه

ابزارها:

۱- طوفان ذهنی ۲- نمودار پارتو ۳- جدول ارزیابی راه حل

### ۱-۴-۵- گام پنجم: برنامه ریزی و اجرای بهترین راه حل

ابزارها:

۱. جدول زمان بندی ۲. نمودار گانت

### ۱-۴-۶. گام ششم: ارزیابی نتایج حاصل از راه حل اجرا شده

ابزارها:

۱. داستان نویسی

### ۱-۵. چگونگی حل یک مشکل به روش هفت مرحله‌ای

یک مشکل (مسئله)، نتیجه نامطلوب یک کار است. راه حل مسئله هم، بهبود نتایج ضعیف به یک سطح معقول است. علل مسئله از نقطه نظر واقعیات کاوش می‌شود و رابطه علت و معلولی به دقت تحلیل می‌شود. از داوری‌ها و تصمیمات بنا شده بر تصورات یا تئوری‌های از پشت میز، کاملاً اجتناب می‌شود زیرا تلاش برای حل مسائل به وسیله چنین تصمیماتی به جهت گیری‌های غلط و تأخیر در روند بهبود منجر می‌شود.

اقدامات پیشگیرانه برای جلوگیری از وقوع مجدد (علل) مشکلات انجام می‌گیرد.

این روش یک روایت همیشگی در فعالیتهای بهبود کیفیت است.

#### ۱-۵-۱. انتخاب و تعریف موضوع مشکل (مسئله)

هدف از این مرحله، "انتخاب و تعریف موضوع" تشخیص اهمیت مشکل و تعریف روشن آن است. یک موضوع سنجیده همچنین موجب جدی گرفتن و خلق یک حس اضطرار و تعهد می‌شود یعنی مسئله را به طور روشن تعریف کنید

الف) شناسایی کلیات مسئله (عارضه) مطرح

ب) نگارش صورت مسئله با مخاطب قرار دادن مشکل انتخاب شده

#### ۱-۵-۲. جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها (مشاهده)

هدف از جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، کاوش جنبه‌های مختلف مسئله از دیدگاه‌های مختلف است.

الف) طراحی یک برگه اطلاعاتی برای جمع آوری داده‌ها،

ب) جمع آوری داده‌ها،

ج) تهیه یک برگه اطلاعاتی فراگیر که بتوان انواع داده‌ها را براساس آن ضبط کرد و تعداد زیادی نمودار پارتو بر مبنای آن

رسم شود،

د) طبقه بندی داده‌ها پس از جمع آوری داده‌ها، رسم چند نمودار پارتو برای هر دسته.

#### ۱-۵-۳. تجزیه و تحلیل علت و معلولی

هدف از تجزیه و تحلیل علت و معلولی، یافتن علل اصلی دخیل در مسئله است.

الف) افرادی را که از فرایند مطلع هستند در کار دخالت دهید،

ب) برای فرایند یک فلوچارت رسم کنید و در بحثها به آن رجوع کنید،

- ج) یک نمودار علت و معلول رسم کنید،  
 د) دوباره به مرحله دوم بازگردید را بیابید.

### ۱-۵-۴. برنامه ریزی و اجرای راه حل

هدف از این مرحله ، اقدامی است برای حذف علت اصلی مسئله. در این مرحله اقدام به حذف علل ریشه‌ای می‌شود  
 الف) راه حلی برگزینید که از وقوع مجدد علت اصلی مسئله جلوگیری کند،  
 ب) آزمایش راه حل مسئله،  
 ج) مشخص نمودن جدول زمانی اجرای راه حل با استفاده از یک نمودار زمانی،

### ۱-۵-۵. ارزیابی و بررسی

هدف از این مرحله ، اطمینان یافتن از مؤثر بودن راه حل در حل مسئله ، رفع مشکل و عدم وقوع مجدد مسئله است.  
 الف) جمع آوری داده ها ،  
 ب) ارزیابی نتایج.

### ۱-۵-۶. استانداردسازی

هدف از استانداردسازی این است که مطمئن شویم مسئله برای همیشه حل شده است، یا به عبارت دیگر علت بروز مسئله برای همیشه از میان برداشته شده است. در این مرحله لازم است اقدامات زیر صورت گیرد.  
 الف) تعریف کارهای لازم برای استاندارد کردن راه حل مسئله،  
 ب) مستند سازی تغییر در فرآیند،  
 ج) تغییر فلوجارت‌های موجود متناسب با استانداردهای جدید،  
 د) زیر نظر داشتن نتایج در طول زمان،  
 ه) در صورت لزوم آموزش ، مطلع سازی یا دخالت افرادی که در اثر اجرای راه حل تحت تأثیر قرار می‌گیرند،  
 و) برقراری ارتباط با دیگر بخش‌های سازمان که می‌توانند از تجربه شما در حل مسئله استفاده کنند.

### ۱-۵-۷. نتیجه

هدف از این مرحله ، نقد و بررسی فرایند حل مسئله است تا مشکل بعدی شناسایی شود. اقدامی که در این مرحله صورت می‌گیرد به شرح زیر است :  
 الف) ارائه گزارش خلاصه‌ای از موفقیت‌هایی که تیم به آنها دست یافته است،  
 ب) مرور درس‌های آموخته شده در جریان حل مسئله با توجه خاص به فرایند، روش حل مسئله و برنامه ریزی پروژه بعدی،  
 اگر این هفت مرحله تفهیم شود و به همین ترتیب اجرا شود، فعالیت‌های بهبود با یک تداوم منطقی، یکی بعد از دیگری، مشکلات را حل خواهند کرد.

## ۱-۶. روش سیستمی روش چهار مرحله‌ای: FADE<sup>۱</sup>

فایده‌های استفاده از این سیستم:

۱. مسائل، راه حل‌های پایدار، ثابت و دائمی به دست می‌آورند،
۲. حیات کار کیفی، بهبود می‌یابد،
۳. هر کسی قادر می‌شود که کارش را بهتر انجام بده،
۴. ارتباطات و هماهنگی بهبود می‌یابد (خان مختاری، ۱۳۸۷: ۸۲).

## ۱-۷. روش نظام مند حل مسئله

### ۱-۷-۱. فاز اول: تمرکز<sup>۲</sup>

#### فعالیت‌ها:

#### الف) ایجاد فهرستی از مشکلات

مشکل، وضعیتی است مخالف آنچه خواسته شده و مطلوب است.

فهرستی از مشکلات با مشارکت تمام اعضای تیم ایجاد کنید.

ابزارها: طوفان ذهنی، سنجش و نظارت، مشخصات و محدوده کنترلی، نظر خواهی.

#### ب) انتخاب یک مشکل

با ابزارهای ذیل یک مشکل را انتخاب کنید.

شرح اولیه مشکل را بنویسید.

ابزارها: رأی گیری، جدول انتخاب.

#### ج) بازمینی و تشریح مشکل

شرح جامع و نهائی مشکل را درج کنید: موقعیت حاضر مشکل، تأثیر آن، موقعیت مطلوب، تأثیر این موقعیت مطلوب در کل

سیستم، ارزش افزوده موقعیت مطلوب نو چیست؟

ابزارها: فرم چک، فلوجارت (نمودار جریان کار)، نمودار استخوان ماهی، تجزیه و تحلیل تغییرات، بیان مشکلات، تجزیه و

تحلیل سود و هزینه.

#### اهداف تمرکز

با به پایان رساندن این فاز، قادر به انجام امور ذیل خواهید بود:

- انتخاب مشکلی منفرد که اهمیت تمرکز بر آن را داشته و برای تیم شما نیز مناسب باشد.

- شرح کتبی مشکل که در برگیرنده موارد ذیل باشد:

وضعیت فعلی مشکل و آثار آن

وضعیت مطلوب امور

آثار اصلاح و یا حذف مشکلات

1 Focus, Analyze, Develop, Execute

2 - Phase One: Focus

- استفاده از یکی از روش‌های انتخاب مشکل در طی مراحل زیر:

تهیه لیست مشکلات

انتخاب یکی از مشکلات

تشخیص و توصیف مشکل

- بکارگیری ابزار ذیل:

طوفان ذهنی، رأی‌گیری، جدول انتخاب، شرح مشکل.

فاز اول به اساسی‌ترین فاز حل مشکل اختصاص دارد، یعنی انتخاب مشکل و تعریف آن. در این فاز اول تیم می‌تواند بر - مشکل با اهمیتی تمرکز کند و آن را به وضوح شرح دهد. همچنین می‌تواند از آنچه در اذهان بقیه افراد می‌گذرد مطلع شود و به نقطه‌نظری پذیرفتنی در مراحل اولیه فرایند دست پیدا کند. پس از به پایان رسیدن فاز تمرکز، فازهای بعدی مربوط به روش حل مشکل با حرکتی آرام‌تر و یکنواخت‌تر پیش می‌رود.

پس هدف فاز اول تمرکز تیم بر مشکل مذکور است. بر همین اساس، مشکل وضعیتی است متفاوت با وضعیت مطلوب.

پیشگیری (حذف علل): ما اغلب اوقات از حضور مشکل آگاه هستیم ولی از علت حضور آن آگاه نیستیم.

برای حل یک مشکل لازم است کسی علت آن را مشخص کند و سپس در صدد رفع آن علت برآید. در صورتی که بیش

از یک علت برای مشکلی خاص وجود داشته باشد، بایست با تمامی آن علل به همین صورت رفتار کرد.

زمانی که چهارمعیار خروجی زیر محقق گردند، می‌توانید مطمئن باشید که فاز اول تکمیل شده است:

۱. انتخاب یک مشکل منفرد: در صورت وجود بیش از یک مشکل، با تمرکز بر یکی از آنها آغاز کنید.

۲. مشکل مورد نظر ارزش لازم برای کار بر روی آن را دارد: داشتن ارزش لازم، به نیازهای مشتری، تیم شما و سازمان

بستگی دارد.

۳. مشکل، مناسب تیم شما باشد: حتی در صورت با ارزش بودن مشکل، ممکن است تیم شما برای رسیدگی به آن مناسب

نباشد.

۴. تیم، دارای انگیزه لازم برای هدف قرار دادن مشکل باشد: این موضوع، اهمیتی بسیار دارد که همه افراد تیم به

پشتیبانی از کار، تمایل کافی داشته باشند.

## ۱-۷-۲. فاز دوم: تجزیه و تحلیل<sup>۱</sup>

مراحل:

### الف) تصمیم درباره اطلاعات مورد نیاز

شناسایی داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز و برنامه‌ریزی جامع برای حصول هر یک از آنها

ابزارها: طوفان ذهنی، برنامه‌ریزی فعالیت‌ها، چک لیست، داده‌های مورد نیاز کدامند؟ از کجا گرفته شده‌اند؟ مراحل اخذ

اطلاعات کدامند؟ مسئولان کیستند؟



## ب) جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مبدأ سنجش

جمع‌آوری داده‌ها، اطلاعات و معیارهای سنجش موقعیت حاضر بسیار مهم است چون مبدأ را معلوم می‌کند. ارزیابی بر داده‌های موجود، جمع‌آوری و خلاصه اطلاعات با نمودارها، آمارها و تصاویر و شواهد، ساماندهی این اطلاعات را در یک فرم مشخص برای دید همگان برای نظرخواهی ایجاد می‌کند.

ابزارها: نمودار تصویر پایه‌ای، چک لیست، برنامه‌ریزی جمع‌آوری داده‌ها، سنجش و نظارت، نمونه‌برداری، نمایش و نظرخواهی.

## ج) تعیین و شناخت مهم‌ترین عوامل نفوذی

مهم‌ترین عوامل نفوذی (علل ریشه‌ای) را تعیین کنید.

علل ریشه‌ای، بسیاری از مواقع علل سیستمی هستند.

این مشکلات وقتی حل می‌شوند که دوباره تکرار نشوند.

ابزارها: طوفان ذهنی، نمودار استخوان ماهی، فلوجارت (نمودار جریان)، نمودار پارتو.

## اهداف

با به پایان رساندن این فاز به انجام موارد زیر قادر خواهید بود:

- بنا نمودن معیارهای پایه از طریق جمع‌آوری داده از وضعیت فعلی مشکل، از نظر وسعت و جدیت آن.

- تعیین عوامل اصلی وقوع مشکل از طریق جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها.

- استفاده از روش جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آن که متضمن مراحل ذیل است:

تعیین عامل مورد شناسایی،

جمع‌آوری داده‌های پایه و الگو،

تعیین مؤثرترین عوامل وقوع مشکل.

در فاز دوم درباره دومین فاز با اهمیت حل مشکل، یعنی درک مشکل و عوامل دخیل در آن بحث می‌شود. این روش اطمینان بخش این موضوع می‌باشد که راه‌حل انتخابی شما واقعاً مؤثر است و برای همیشه مشکل و یا بخشی از آن را رفع خواهد کرد.

در این فاز می‌آموزید چگونه پیش از آنکه به حل مشکل اقدام کنید، به بررسی و تحلیل نظام‌مند مشکل بپردازید.

بسیاری از مشکلات ناشی از عوامل زیربنایی (عوامل ریشه‌ای) هستند و در واقع همین عوامل هستند که برای دستیابی به

راه‌حلی همیشگی می‌بایست تغییر کنند.

در واقع وظیفه روش تحلیل، کشف هر چه دقیق‌تر علت وقوع مشکل است.

اطلاع از علل یا عوامل ریشه‌ای، اولین قدم در تضمین قابل اطمینان بودن راه‌حل است.

زمانی می‌توانید از کامل شدن فاز دوم مطمئن شوید که به دو معیار خروجی زیر دست یافته باشید:

۱. آگاهی از وسعت فعلی مشکل؛ باید یک یا دو معیار پایه از وسعت و یا وخامت مشکل برای خود تعیین کنید. این معیارها تعیین می‌کند که مشکل مذکور تا چه حد ارزش تلاش را دارد و همچنین میزان و مقیاسی برای مقایسه و مراقبت‌های آینده به دست می‌دهد.

۲. آگاهی کافی از مشکل و عوامل دخیل در آن جهت حل همیشگی مشکل و یا بخشی از آن.

## خروجی‌ها

در پایان فاز دوم به دو خروجی دست خواهید یافت:

۱. داده‌های پایه، که به شما چشم‌اندازی از وضعیت فعلی مشکل و یا وسعت آن در گذشته می‌دهد.
۲. لیستی از مؤثرترین عوامل، که می‌تواند مربوط به فرایند کار، محیط، الگوی وقوع و یا شرایط مربوطه دیگر باشد.

### ۱-۷-۳. فاز سوم: تهیه و تدارک<sup>۱</sup>

#### مراحل:

#### الف) ایجاد فهرستی از حل جامع مشکل

پیشنهاد‌های خود را برای حل مشکلاتی که مطمئن هستید، فهرست کنید. ابزارها: طوفان ذهنی، انتقال خلاقیت و ابتکار، نمایش و نظرخواهی.

#### ب) انتخاب یک راه حل

برای ثبت راه‌حلی که انتخاب کرده‌اید با تفاهم و توافق تیم با استفاده از ابزار پیشنهادشده، یک راه حل انتخاب کنید. ابزارها: تجزیه و تحلیل سود و زیان، برنامه‌ریزی جمع‌آوری داده‌ها، رأی‌گیری همگانی، جدول انتخاب.

#### ج) ایجاد یک طرح اجرایی

ایجاد یک دسته فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده و گزارش یک روش کاری و دستورالعمل نوین اجرایی. ابزارها: برنامه‌ریزی فعالیت‌ها، ساختار حمایت فردی، چک لیست، فلوجارت (نمودار جریان)، تجزیه و تحلیل میدان نیروها، دستورالعمل اجرایی استاندارد

#### اهداف

در پایان رساندن این فاز قادر به انجام موارد زیر خواهید بود:

- انتخاب راه حلی با شرایط زیر:
- رفع دائمی مشکل یا بخشی از آن، سود و بهره‌ای (ناشی از اجرای آن راه‌حل) که ارزش زمان، هزینه و تلاش‌های صرف شده را داشته باشد، جلب حمایت لازم برای اجرای موفق راه‌حل.
- طرحی برای اجرای راه‌حل، به ترتیب زیر:
- اصلاح یا فراهم آوردن روش‌های عملیاتی استاندارد SOP، فراهم آوردن طرح عملیاتی برای اجرای راه‌حل.
- انتخاب راه حل با استفاده از روشی با مشخصات زیر:
- تهیه فهرستی از راه‌حل‌های قطعی، انتخاب یکی از راه‌حل‌ها، فراهم آوردن طرح اجرایی برای راه‌حل.

- بکارگیری ابزارهای زیر:

انتقال راه حل، آنالیز اقتصادی هزینه و سود، آنالیز نیرو و میدان، روش‌های عملیاتی استاندارد، طرح عملیاتی در فاز سوم درباره سومین فاز عمده حل مشکل یعنی راه‌حلی برای جلوگیری از وقوع مجدد مشکل و تهیه طرحی برای اجرای راه حل بحث می‌شود. در این فاز همچنین لازم است به صورت خلاق در مورد راه حل بیندیشید.

زمانی می‌توانید از کامل شدن فاز سوم مطمئن شوید که به چهار معیار خروجی زیر دست یافته باشید:

۱. انتخاب یک راه‌حل،

۲. منافع و مزایای حاصل از این راه‌حل، ارزش زمان، هزینه و تلاش برای اجرای آن را دارد،

۳. راه‌حل می‌تواند از حمایت لازم برخوردار باشد،

۴. دستیابی به طرح اجرایی راه‌حل.

### خروجی‌ها

در پایان فاز سوم به دو خروجی خواهید رسید:

۱. راه حلی برای رفع مشکل؛ این راه حل، راه حلی خواهد بود که ارزش زمان، هزینه و تلاش برای اجرای آن را دارد و شما نیز از جلب حمایت لازم برای اجرای آن اطمینان دارید.

۲. طرحی برای اجرای راه حل، که شامل یک طرح عملیاتی جهت اجرای راه حل و روش عملیاتی استاندارد جدید یا اصلاح شده برای نشان دادن چگونگی کار در سیستم‌های جدید است.

### ۱-۷-۴. فاز چهارم: اجرا

#### مراحل:

#### الف) حصول تعهدات

با ارتباطات مؤثر و تشریح طرح اجرایی با افراد و تیم‌های اصلی و کلیدی، قبل از اجرا و در حین اجرا، تعهد این افراد را بدست آورید.

هر نوع اتفاقی را ثبت و در ضمن توجه به بازخورد این افراد، مؤثرترین عامل موفقیت این طرح را اجرایی کنید.

ابزارها: برنامه‌ریزی فعالیت‌ها، فراهم ساختن حمایت فردی، چک‌لیست و نمایش.

#### ب) اجرای طرح

در این مرحله اجرای طرح با فعالیت‌های مشخص شده و شناخت کامل بر کیفیت، زمان و هزینه و معیارهای سنجش بر پیشرفت کاری تعیین می‌شود.

ابزارها: برنامه‌ریزی فعالیت‌ها

#### ج) نظارت و تأثیر

در این مرحله معیارهای سنجش بر طبق یک زمان‌بندی مشخص، باید نظارت و مهم‌تر از همه تأثیر این طرح اجرایی بر کل سیستم باید ارزیابی شود، بیشتر مواقع در این مرحله است که مشکلات غیرمترقبه نمایان می‌شود.

ابزارها:

نمودار تصویر پایه‌ای (چه عواملی باید نظارت شود؟)،  
 برنامه‌ریزی جمع‌آوری داده‌ها (معیار سنجش چیست؟)،  
 سنجش و نظارت (چه کسی نظارت می‌کند؟)،  
 تجزیه و تحلیل پارتو (چگونه این نتایج مقایسه می‌شود؟)،  
 مشخصات و محدوده کنترلی (تأثیر در کل سیستم چیست؟)،  
 دستورالعمل اجرایی استاندارد (آیا سیکل کاری پروژه بسته شد؟).

## اهداف

در پایان این فاز به انجام موارد زیر قادر خواهید بود:

- جلب حمایت‌های فردی و گروهی از طرح اجرایی،
- اجرای طرح و اعمال تغییرات متناسب با آن در فرایند کاری،
- نظارت بر فرایند کاری با استفاده از ابزارهای سنجش مناسب،
- بکارگیری ابزارهای زیر:

جلب حمایت‌های فردی،

بحث،

سنجش و مراقبت،

نمودارهای توصیفی اولیه،

مشخصه‌ها و حدود کنترلی.

در فاز چهارم درباره مرحله نهایی چرخه حل مشکل یعنی اجرای طرح و نظارت بر چگونگی عملکرد آن بحث می‌شود. در واقع در این فاز است که شما می‌توانید به ایده‌های خود جامع عمل بپوشانید.

تأکیدات این فاز:

۱. جلب حمایت‌های فردی و گروهی لازمه موفقیت است،

۲. اجرای طرح،

۳. نظارت بر وضعیت موجود برای حصول اطمینان از بهبود آن و در غیر این صورت انجام مراحل اصلاحی بیشتر است.

با برآوردن سه معیار خروجی زیر می‌توانید از تکمیل فاز چهارم نیز اطمینان حاصل کنید:

۱. همه افراد و گروه‌های مربوط از راه حل شما آگاه هستند و در موضع حمایت از آن قرار دارند.

۲. طرح مربوط به اعمال تغییرات کاملاً اجرا شده است. طرح شما زمانی مفید واقع خواهد شد که همه موارد به طور کامل

و دقیق در آن پیش‌بینی شده باشد.

۳. شاخص‌ها (مشخصه‌ها) به طور مرتب بررسی تا میزان بهبود حاصل مشخص و مشکلات جدید آشکار شود. لازمه کار

یک چرخه بازخورد است، به نحوی که بتوانید از میزان موفقیت خود آگاه شوید.

## خروجی‌ها

۱. تعهدات سازمانی: باید افرادی که لازم است از طرح شما حمایت و آن را اجراء کنند پشتیبان طرح شما باشند.

۲. طرح اجرایی: یک طرح تنها در صورتی مفید خواهد بود که کاملاً اجرا شود. طرح شما بایستی اجراء تا نتایج آن آشکار شود.

۳. ثبت نتایج: ضمن تغییر شرایط برای کنترل نتایج و ایجاد هماهنگی، لازم است به طور دقیق هر آنچه واقع شده است را ثبت کنید (خان مختاری، ۱۳۸۷: ۹۰).

## ۲. تکنیک‌ها و ابزارهای مورد استفاده در حل مسئله

برخی از تکنیک‌ها و ابزارهای حل مسئله عبارتند از: طوفان ذهنی، چرا، چک چک چک، نمودارهای علت و معلول، نمودار پارتو، چک لیست، چرخه دمینگ، فلوجارت، جدول انتخاب، سنجش، کنترل و نظارت، نظرخواهی، رأی‌گیری همگانی، تجزیه و تحلیل تأثیر، چک شیت، نمونه‌گیری.

### ۲-۱. طوفان ذهنی

طوفان ذهنی تکنیکی است برای ایجاد نظرهای مختلف و متعدد مربوط به یک موضوع یا مقوله در مدتی کوتاه. این روش به تنهایی برای انتخاب و تصمیم‌گیری به کار نمی‌رود، بلکه از آن برای خلق و ایجاد نظرها و ایده‌ها استفاده می‌شود (اسکندری، ۱۳۸۷: ۲۴).

طوفان ذهنی توسط الکس اسبورن<sup>۱</sup> در سال ۱۹۳۰ ابداع شد و برای مسائل زیر استفاده می‌شود: حالتی که سؤال یک پاسخ درست ندارد؛ (شرکت چگونه می‌تواند محصولات بیشتری به فروش برساند؟)، (چگونه می‌توانیم از تعداد تصادفات جاده‌ای بکاهیم؟).

انتخاب بهترین راه از بین راه‌های موجود؛ چگونه می‌توانیم کیفیت را در بخش خود بهبود ببخشیم؟، چگونه می‌توانیم مطمئن شویم که همه افراد درست آموزش می‌بینند؟،

چگونه ضایعات را کاهش دهیم.

شناخت مهم‌ترین موانع:

۱. روشی که کار همیشه انجام می‌شود بهترین راه است.

۲. ترس از احمق به نظر رسیدن.

۳. ارزیابی فوری.

۴. تنها یک پاسخ درست وجود دارد.

### طوفان ذهنی چیست؟

روشی است برای فهرست کردن ایده‌هایی راجع به یک مطلب.

❖ برای چه استفاده می‌شود:

مرحله اول: تهیه لیستی از مشکلات،

مرحله دوم: عناوینی برای جمع‌آوری داده‌ها،  
 مرحله سوم: راه‌حل‌های بالقوه،  
 مرحله چهارم: مواردی برای کنترل،  
 طوفان ذهنی می‌تواند در همه مواقعی که می‌خواهید انرژی گروهی را مضاعف کنید، استفاده می‌شود.

### قوانین طوفان ذهنی:

۱. انتقاد ممنوع،
۲. پرسه‌زنی خیالی،
۳. ارائه حداکثر تعداد نظرات ممکن (کمی)، ۱۰۰ پیشنهاد در ۲۰ دقیقه،
۴. پیشنهاد مکتوب شود حتی تکراری،
۵. فرصت مناسب برای همه،
۶. همه مشارکت کنند،
۷. ایده‌ها را با تکمیل کردن آن، کامل کنید و چیزی رد نمی‌شود (خان مختاری، ۱۳۸۷: ۲۲۸).

### ۲-۲. تکنیک استخوان ماهی (علت و معلول)

یکی از روش‌های بسیار سودمند برای شناسایی مسائل، نمودار استخوان ماهی است. نمودار استخوان ماهی را که گاهی به آن نمودار ایشی کاوا نیز می‌گویند، پروفیسور کائور ایشی کاوا از دانشگاه توکیو طراحی کرد. هدف اصلی این تکنیک، شناسایی و تهیه فهرستی از کلیه علل احتمالی مسئله مورد نظر است. این تکنیک در درجه اول یک تکنیک گروهی شناسایی مسئله است اما توسط افراد هم قابل استفاده است.

### نمودار استخوان ماهی:

نموداری است که تعداد زیادی از دلایل محتمل یک مشکل را نشان می‌دهد و دلایل جزئی‌تری که به برخی از دلایل اصلی پیوست می‌شوند، نمودار را به شکل استخوان‌بندی یک ماهی در می‌آورد (خان مختاری، ۱۳۸۷: ۲۳۲).

این نمودار که به نمودار علت و معلولی هم معروف است، ابزاری است برای جدا کردن علت‌ها از معلول‌ها تا به گروه کمک کند که مسئله را در کلیت خودش ببیند. این تکنیک چند مرحله دارد که عبارتند از:

- تعریف دقیق علت‌ها و یادداشت آنها،
  - تعیین عنوان‌های اصلی مسئله و رسم خطوط اصلی،
  - تفکر خلاق در مورد علل و نوشتن آنها در جای مناسب،
  - انتقال پیشنهادات بر روی نمودار،
  - استفاده از نمودار پارتو برای تعیین علل اصلی،
- نموداری است که علت‌ها را پیدا می‌کند و بهبود می‌دهد نه اینکه علامت‌ها را از بین ببرد.

به یک تیم اجازه می‌دهد همه علل احتمالی در رابطه با وضعیت یا مشکل موجود را پیدا کنند و با جزئیات بیشتر در یک نمودار نشان دهد. ۱

### برای چه استفاده می‌شود:

مرحله اول: تصویر بزرگی از یک مسئله را در اختیار قرار می‌دهد،  
 مرحله دوم: سهولتی برای اعضای تیم در استفاده از دانسته‌های شخصی برای تشخیص دلایل مسئله فراهم می‌کند،  
 مرحله سوم: ایده‌هایی را برای جمع‌آوری داده و یا ارائه راه‌حل به وجود می‌آورد،  
 مرحله چهارم: برای مشخص کردن دلایل اصلی و یا عناصر تشکیل دهنده و دلایل ثانوی، طوفان مغزی ترتیب دهید و هر یک از دلایل خاص را به دلایل اصلی وصل کنید.  
 از این ابزار، برای انتخاب مهم‌ترین مسئله، بهترین راه‌حل، پیش‌بینی نتیجه کار و ترندهای نتیجه بخشی تیم، می‌توان استفاده کرد (خان مختاری، ۱۳۸۷: ۲۳۳).

### طریقه ترسیم:

ابتدا وضعیت موجود را طوری توصیف کنید که همه اعضای تیم آن را به خوبی فهمیده باشند. چه چیزی در کجا و چه زمانی و در چه گستردگی وجود دارد. از اطلاعات برای مشخص تر نمودن موضوع استفاده کنید.

- علل احتمالی را به طریقه بارش افکار تعیین کنید،
- نمودار استخوان ماهی را رسم کنید،
- معلول را در داخل یک مستطیل در سمت چپ بنویسید،
- فضای کافی در نظر بگیرید،
- یک پیکان از منتهی الیه سمت راست به مستطیل وصل نمایید،
- علل عمده را مشخص کنید و در روی نمودار با رسم خطوط برجسته به استخوان اصلی نشان دهید.

در تعیین عوامل عمده از خود انعطاف نشان دهید و نام متناسب را انتخاب کنید.  
 معمولاً عوامل اصلی مؤثر بر یک فرآیند را عوامل ذیل می‌دانند:  
 تجهیزات، نیروی انسانی، مواد مصرفی، روش اجرای فرآیند، محیط و فضای فیزیکی، مدیریت، پول، انگیزه.

### ۲-۳. تکنیک چرا

تکنیک چرا، دقیقاً مثل چراهای مکرر دوران کودکی است که کودکان برای گسترش فهم خود از دنیای اطرافشان از والدین و اطرافیان می‌پرسند اما با این تفاوت که در بزرگسالی باید یاد گرفته‌هایمان را زیر سؤال ببریم. اغلب سادگی این تکنیک باعث شده است، بسیاری از مردم متوجه اهمیت و نقش آن نشوند.  
 این تکنیک هم برای حل مسائل و هم برای ایده‌یابی و ایده‌پردازی به کار می‌رود. به عنوان مثال برای شناسایی و تعریف درست و کامل مسئله می‌توان از این تکنیک استفاده کرد و در حین پرسش و پاسخ نیز می‌توان ایده‌هایی جدید در رابطه با

موضوع به دست آورد. باید توجه داشت که سؤالات تا آنجا ادامه پیدا می‌کند که یا به یک بصیرت و بینش برسیم و یا در یک باتلاق فرو رویم، حتی اگر به جواب مفیدی رسیدیم و یا به رویکرد جدید و اثر بخشی دست یافتیم، باید مسئله را به شکلی دیگر از نو مطرح کنیم و فرآیند پرسش و پاسخ را ادامه دهیم. البته نباید انتظار داشت به وسیله این تکنیک همه نوع مشکل و یا کل یک مشکل همواره حل شود بلکه استفاده از این تکنیک به ما کمک می‌کند تا موقعیت و وضعیت را بهتر و روشن‌تر مشخص کنیم و در فرآیند آن به ایده‌هایی جدید دست یابیم (صمدآقایی، ۱۳۸۰: ۱۹)

## ۲-۴. چک چک چک (chek chek chek)

اطلاعات مؤثر برای رسیدن به اهداف و مقاصد یک پروژه (فرصت برای بهبود) لازم باشد.

### چ: چی باید انجام شود:

تعریف جزئیات مقصود مشتری نتیجه گزارش

### چ: چه زمانی باید تمام شود:

موقع تحویل پروژه اوقات تناوبی برنامه‌ریزی

### چ: چرا باید انجام شود:

درخواست مقصود نتیجه و اندازه‌گیری پیشرفت محل‌های بهبود بستن مدار کنترل

### چ: چه کسی مسئولیت انجام را دارد:

فعالیت‌ها و مجوزها رهبری و منابع انسانی

### چ: چطور و چگونه باید انجام و اندازه‌گیری شود:

قدم‌ها - توانایی‌ها، ضعف‌ها، محدودیت‌ها، امکانات، منابع، قوانین، استانداردها، کنترل‌ها.

### ک: کجا باید تمام شود:

منابع درونی، بیرونی، محدودیت‌ها، بخش‌ها، محل‌ها (خان مختاری، ۲۳۷: ۱۳۸۷).

## ۲-۵. نمودار پارتو

در سال ۱۸۹۷ ویلفرد پارتو "اقتصاددان ایتالیایی ۱۸۴۸-۱۹۲۳" فرمولی ارائه کرد که نشان می‌داد توزیع درآمد ناهموار است. او درآمد فردی را روی محور افقی و جمعیت را بر روی محور عمودی نشان داد و دریافت که تعداد اندکی از مردم دارای درآمد زیاد و اکثر افراد جامعه دارای درآمد اندکی هستند.

بر اساس اصلی که وی در اقتصاد اجتماعی بیان کرد، حدود ۸۰ درصد نتایج از ۲۰ درصد علل ناشی می‌شود. به عبارت دیگر اگرچه برای مسائل موجود، علل بسیار زیادی وجود دارد ولی تعداد کمی حائز اهمیت است. پارتو روی این نکته توجه کرد، که اگر شما یک، دو یا سه عامل اصلی را در نظر بگیرید درباره اکثریت عامل‌ها فکر کرده‌اید. بدین طریق نمودار پارتو در سال ۱۸۹۷ به وجود آمد. یک تئوری مشابه به صورت نموداری توسط لورنز "اقتصاددان آمریکایی" در سال ۱۹۰۷ ارائه شد. هردو محقق اشاره داشتند که بیشترین سهم درآمد یا ثروت توسط افراد بسیار کمی از مردم نگهداری می‌شود. بعدها در زمینه کیفیت دکتر ژوزف جوران در سال ۱۹۵۴ روش نموداری لورنز را به عنوان فرمولی برای تقسیم‌بندی مسائل کیفی به مشکلات اساسی معدود و مشکلات جزئی بسیار به کار گرفت و این روش را تجزیه و تحلیل پارتو نامید.



**نمودار پارتو چیست:** یک نمودار میله‌ای که توزیع وقایع را نشان می‌دهد.

اکثر وقایع کثیرالوقوع در سمت چپ و سایر وقایع به ترتیب نزولی در سمت راست قرار می‌گیرند.

### برای چه استفاده می‌شود:

تشخیص یک و یا دو گروه که اکثر مشکلات به آن‌ها مربوط می‌شود:

قدم اول: دسته‌هایی که در دیاگرام خود از آنها استفاده می‌کنید را معین کنید،

قدم دوم: داده‌های موجود در دسته‌ها را مرتب کنید،

قدم سوم: یک نمودار میله‌ای داده‌ها را به شکلی رسم کنید که بزرگترین دسته در سمت چپ قرار بگیرد،

قدم چهارم: دیاگرام خود را بر مبنای اصل پارتو کنترل کنید،

قدم پنجم: از دیاگرام‌های پارتو به عنوان یک راهنما برای فعالیت یا تحلیل بعدی استفاده کنید (خان مختاری، ۲۴۲: ۱۳۸۷).

### چگونه استفاده می‌شود:

قدم اول: دسته‌های مورد نظر را از پرسیدن چه چیزی، کجا، چه وقت، چه کسی، چرا و چه‌طور بیابید،

قدم دوم: اغلب مشکلات به بیش از یک دیاگرام پارتو نیازمند است،

قدم سوم: اطلاعات نمودار پارتو می‌تواند به شما بگوید که برای حل مسئله در کجا تمرکز کنید،

اگر این نمودار اطلاعات کافی برای دستیابی به راه‌حل را در اختیار شما قرار نمی‌دهد، ممکن است، قدم‌های بعدی را به شما

نشان دهد (خان مختاری، ۲۴۲: ۱۳۸۷).

با مشاهده نمودار پارتو با یک نظر اجمالی، دو یا سه مسئله (علت بروز مشکل) را پیدا خواهیم کرد که در میان چندین مسئله و

یا علت‌هایی که واقعاً در بروز مشکل مؤثر بوده‌اند. از نمودار پارتو می‌توان در موارد زیر استفاده کرد:

۱. پی بردن به مشکلات و مسائل اساسی که باید حل شوند،

۲. پی بردن به وضعیت گذشته و حال مسائل و مشکلات،

۳. طبقه‌بندی مسائل به منظور تصمیم‌گیری سریع و صحیح،

۴. اطمینان از نتایج بعد از آزمایش‌ها و مطالعات برای تایید نتایج، اجرای راه‌حل و اندازه‌گیری بهبود ایجاد شده،

۵. تجزیه و تحلیل عوامل (علت‌ها) ریشه‌ای مشکلات و مسائل برای کشف علت اصلی و مؤثر بروز مشکل.

### کاربرد نمودار پارتو

نمودار پارتو یک نمودار میله‌ای است که علل مشکلات به وجود آمده را با فراوانی آن مقایسه می‌کند. در نمودار پارتو از

زوایای مختلف می‌توان به یک مسئله نگاه کرد و سپس به حل آن پرداخت، از جمله:

کیفیت: نواقص، عیوب، خرابی‌ها، شکایات، موارد برگشتی و تعمیرات،

هزینه: مقدار زیان، گرانی،

خرید و فروش: انبارداری، اشکال در پرداخت، تأخیر در تحویل،

ایمنی: حوادث، اشتباهات، شکستگی در حمل و نقل،

اپراتور: شیفت، گروه، سن، تجربه و مهارت، اشخاص،

ماشین: ماشین‌ها، تجهیزات، ابزار، ساختار، مدل، اسباب‌ها،

مواد خام: سازنده، طرح، مقدار و نوع،

روش ساخت: شرایط، دستورالعمل، ترتیب و روش‌ها. (کریم نائل، محمد، ۱۳۸۵/۰۶/۱۵)<sup>۱</sup>

## ۲-۶. چک لیست‌ها

چک لیست، فهرستی از کارهایی است که باید انجام شود و یا مواردی که باید کسب شود.

### موارد استفاده

- ایجاد یک دسته از اطلاعات مورد نیاز برای جمع‌آوری داده‌ها،

- کمک به اینکه مطمئن شوید هر کاری که مورد نیازتان است را انجام داده‌اید،

- طوری خود را سازماندهی کنید که مجبور به دوباره کاری نباشید.

### چگونگی استفاده

قدم اول: در مورد اینکه چه اقلام یا اطلاعاتی مورد نیاز است یا چه کارهایی باید انجام شود،

قدم دوم: موارد را در یک فهرست بنویسید و آنها را در دسته‌های مختلف طبقه‌بندی کنید،

قدم سوم: در صورت نیاز، منابع هر یک از انواع داده یا اطلاعات را مشخص کنید و اینکه چه کسی باید آنها را به دست آورد و هر فعالیت دیگری که ممکن است مورد نیاز باشد.

### نکات مهم

۱. چک لیست هم بسیار راحت درست می‌شود و هم بسیار مفید است.

۲. از چک لیست می‌توان در هر مرحله از فرایند حل مسئله، استفاده کرد (خان مختاری، ۱۳۸۷:۲۳۷).

استفاده از یک چک لیست به هنگام بررسی وضعیت، می‌تواند بسیار سودمند واقع شود. تعدادی چک لیست برای این منظور طراحی شده است. برای مثال، تونی هاش ولیندا فوست، در کتابشان به نام «فکر جالبی است»، چک لیست‌هایی متعدد برای بهبود تحلیل وضعیت، طراحی کردند. چک لیست‌های آنان علاوه بر مزایای دیگر، رهنمودهایی ارزشمند در یافتن فرصت‌ها، تشخیص مسائل معین، خلق نظریه‌ها درباره محصولات جدید، خلق نظریه‌ها درباره ارتقای محصولات کنونی و ارزیابی نظریه‌ها ارائه می‌کند.

چک لیست‌های دیگر شامل ممیزی‌های راهبردی (برای بررسی راهبرد)، ممیزی‌های مدیریت (برای بررسی اقدامات کلی مدیریت)، ممیزی‌های کیفیت (برای بررسی هماهنگی و سازگاری کیفی)، و ممیزی‌های اجتماعی (برای بررسی فعالیت‌های مسئولیت آور به لحاظ اجتماعی) می‌شود

1 [http://www.harkat.com/content/detail\\_117.html](http://www.harkat.com/content/detail_117.html)

2 That's geat idea

آرتور ون گاندی، نیز یک چک لیست بهینه‌سازی محصول را طراحی کرده است. مدیر می‌تواند با استفاده از این چک لیست، تغییرات و اصلاحاتی که می‌توان در مورد یک محصول انجام داد را با آنچه که هم اکنون وجود دارد، مقایسه و مسائل و فرصت‌ها را شناسایی کند. از لیست ون گاندی همچنین می‌توان برای ایجاد راه کارهای خلاق استفاده کرد. (استرون<sup>۱</sup>،

## ۲-۷. چرخه دمینگ

دمینگ به عنوان پایه‌گذار نگرش مدیریت کیفیت و استفاده از تکنیک‌های آماری برای کنترل کیفیت در صنایع ژاپنی مشهور است و این صنایع که از تفکرات وی پیروی کردند به موفقیت‌هایی چشم‌گیر دست یافتند. دمینگ معتقد بود که کلید اصلی کیفیت تولید در دست فرآیندهایی است که به خوبی تعریف شده و تکرارپذیر باشند. بنابراین چرخه PDCA به عنوان یک نگرش برای تغییر و حل مشکل در قلب فلسفه کیفیت دمینگ قرار دارد.

### چهار فاز در چرخه PDCA عبارتند از:

۱. برنامه‌ریزی: شناسایی و تحلیل مسئله،
  ۲. اجرا: ایجاد، توسعه و آزمایش یک راه‌حل بالقوه،
  ۳. کنترل: ارزیابی میزان تأثیر راه‌حل آزمایش شده و میزان قابلیت بهبود،
  ۴. اقدام اصلاحی: اجرای راهکار بهبود یافته به صورت کامل.
- ممکن است مرحله اجرا و کنترل بارها تکرار شود. یک راه‌حل ممکن است اصلاح شود، دوباره آزمایش شود، دوباره اصلاح شود و باز آزمایش شود.

### چگونه از این ابزار استفاده کنیم:

چرخه PDCA شما را ترغیب می‌کند که از فرآیند مشخصی در حل مسئله و ارائه راه‌حل‌ها پیروی کنید. از مراحل زیر پیروی کنید تا بتوانید بیشترین بهره‌برداری را از راهکارهای بالقوه داشته باشید:

قدم اول، برنامه‌ریزی:

اول به خوبی مشخص کنید که مسئله شما چیست. پس از آن بهتر است از نقشه فرآیندی استفاده کنید. سپس دیگر اطلاعات مورد نیاز را برای ارائه راهکارهای مناسب جمع‌آوری کنید.

قدم دوم، اجرا:

این قدم شامل مراحل مختلف است، از جمله: ایجاد راه‌کارهای ممکن، انتخاب راه‌کارهای ممکن، اجرای آزمایشی پروژه در یک مقیاس کوچک‌تر.

قدم سوم، کنترل:

در این مرحله شما ارزیابی می‌کنید که پروژه آزمایشی چقدر مؤثر بوده است و اطلاعات مربوط به بهبود آن را جمع‌آوری کنید. با توجه به میزان موفقیت پروژه آزمایشی، حوزه‌های لازم جهت بهبود و مقیاس بهبود را شناسایی کنید و ممکن است برای بهبود بیشتر، مراحل اجرا و کنترل را چندین بار تکرار کنید.

قدم چهارم، اقدام:

اکنون زمانی است که راه کار خود را به صورت کامل اجرا کنید اگرچه چرخه PDCA در این مرحله خاتمه نمی‌یابد. اگر شما از چرخه دمینگ برای بهبود مستمر استفاده می‌کنید، دوباره باید به مرحله برنامه‌ریزی برگردید و به دنبال حوزه‌های دیگری برای بهبود بگردید.

### چه زمانی از چرخه دمینگ استفاده کنید.

- چرخه دمینگ فرآیندی کنترل شده و مفید برای حل مسئله ارائه می‌دهد. این چرخه زمانی مؤثر است که:
- بخواهید راه کارهای جدید را شناسایی و فرآیندهای موجود را اصلاح کنید،
- راه کارهای مختلف و بهبود آنها قبل از پیاده‌سازی و استفاده از آنها را آزمایش کنید،
- از هدر رفتن منابع ارزشمند سازمانی جلوگیری کنید.

### ۸-۲. جدول انتخاب

جدول انتخاب، روشی برای انتخاب موردی از میان چندین مورد که ممکن است تصمیم بگیرد چه معیارهایی مهم باشد و از آنها به عنوان مبنایی برای اخذ یک تصمیم قابل قبول استفاده می‌کند.

### برای چه استفاده می‌شود.

- انتخاب یک مسئله از میان فهرستی از مسائل،
- انتخاب یک راه حل از میان فهرستی از راه حل‌ها،
- ایجاد تفاهم و توافق بین اعضای یک تیم در مورد اینکه مشکل چیست.

### چگونه استفاده می‌شود.

- قدم اول: لیستی از انتخاب‌های بالقوه را انتخاب کنید. از گروه پرسید کدام یک از موارد برای‌شان اهمیتی بیشتر دارد،
- قدم دوم: موارد مهم‌تر را با یک سیستم امتیازدهی انتخاب کنید،
- قدم سوم: جدولی تهیه کنید که در قسمت بالای آن معیارها و در سمت چپ آن موارد قرار داشته باشد
- قدم چهارم: از اطلاعات جدول برای انتخاب بهترین مورد بهره ببرید.

**نکات مهم:**

۱. معیارهای خود را بدون توجه به موارد فهرست کنید،
۲. جدول انتخاب ممکن است به شما تصمیم نهائی را نگوید اما اطلاعات را فراهم کند،
۳. به هر حال خود شما تصمیم گیرنده نهائی هستید (خان مختاری، ۱۳۸۷:۲۳۴).

**۹-۲. فلوجارت**

فلوجارت، نموداری است که گام‌های یک فرایند کاری را به ترتیب اجرای آنها نشان می‌دهد.

**برای چه استفاده می‌شود.**

درک و بهبود فرایند کاری، به وجود آمدن یک درک مشترک از اینکه کار چگونه بایستی انجام شود.

**چگونه استفاده می‌شود.**

نمودارهای اصلی یک فلوجارت ساده عبارت است از:

- فعالیت، نقاط تصمیم‌گیری، جهت جریان از یک فعالیت به فعالیت دیگر.
- قدم اول: گروهی از افراد را که نماینده بخش‌های مختلف فرایند هستند، جمع کنید،
- قدم دوم: مشخص کنید که فرایند از کجا آغاز شده و کجا پایان می‌یابد،
- قدم سوم: درباره فعالیت‌های اصلی و نقاط تصمیم‌گیری در فرایند، طوفان ذهنی ترتیب دهید،
- قدم چهارم: این فعالیت‌ها و نقاط تصمیم را به شکل مناسب مرتب کنید و از فلش برای نشان دادن جریان استفاده کنید.

**نکات مهم**

۱. فلوجارت فقط در مواقعی استفاده می‌شود که جریان استاندارد برای فرایند کاری وجود دارد.
۲. وقتی که یک فرایند پیچیده است ابتدا یک ترتیب ساده از وقایع رسم کنید، سپس از فلوجارت‌های دیگری برای نشان دادن جزئیات قسمت پیچیده کار، استفاده کنید.
۳. فلوجارت می‌تواند از بالا به پائین یا از یک طرف به طرف دیگر رسم شود (خان مختاری، ۱۳۸۷:۲۳۳).

**۱۰-۲. سنجش، کنترل و نظارت**

کنترل یعنی دنبال کردن اینکه چقدر شما به آنچه که می‌خواهید باشید، نزدیک و یا دور هستید.

**برای چه استفاده می‌شود.**

- برای کنترل یک فرایند کاری و جمع‌آوری داده برای درک یک مسئله.
- در موارد ذیل: تشخیص اختلاف ناخواسته در آغاز چرخه حل مسئله، تکمیل چرخه حل مسئله.

### چگونه استفاده می‌شود.

قدم اول: مشخص کنید که چه چیزی کنترل می‌شود،  
 قدم دوم: تعیین کنید چطور کنترل خواهد شد،  
 قدم سوم: برنامه‌ریزی کنید که چه وقت کنترل صورت خواهد گرفت،  
 قدم چهارم: تصمیم بگیرید که چطور نتایج ثبت و ارائه می‌شود.

### نکات مهم

مهم است بدانید که کدام اختلاف طبیعی (جزء لاینفک کار) است و کدام دارای دلایل خاص است و وقتی که بفهمید از کوشش بیهوده برای حذف اختلاف طبیعی اجتناب خواهید کرد و قادر خواهید بود زمانی که یک اختلاف خاص را تشخیص دادید به اقدام اصلاحی مبادرت کنید.

### ۱۱-۲. نظر خواهی

نظر خواهی، فرایند پرسیدن عقاید، واکنش‌ها، دانش‌ها یا پیشنهادهای افراد است که به شکل مصاحبه حضوری، سؤالات کتبی یا ترکیبی از این دو صورت می‌گیرد.

### برای چه استفاده می‌شود.

برای جمع‌آوری داده‌های قابل استفاده درباره آنچه که افراد درباره یک مطلب خاص می‌دانند، می‌اندیشند یا احساس می‌کنند.

### چگونه استفاده می‌شود.

قدم اول: در مورد اینکه چه چیزی را می‌خواهید بدانید تصمیم بگیرید،  
 قدم دوم: یک مجموعه از سؤالات طراحی کنید که این اطلاعات را در اختیاران قرار دهد.  
 قدم سوم: یک اجرای آزمایشی ترتیب دهید،  
 قدم چهارم: نظرخواهی را اداره کنید.

### نکات مهم

۱. علت نیاز به این اطلاعات را به افراد بگویید،
۲. دقیقاً بیندیشید که می‌خواهید چه چیزی را بدانید،
۳. اطلاعات را از افراد شناخته شده و آگاه به موضوع بخواهید،
۴. سؤالات را به زبان ساده و آشکارا به نحوی که مناسب مخاطبان باشد، بنویسید.
۵. فضای کافی در فرم تعبیه کنید طوری که پاسخ‌های ثبت شده واضح باشد (خان مختاری، ۱۳۸۷: ۲۲۹).

### ۱۲-۲. رأی‌گیری همگانی

رأی‌گیری همگانی، روشی برای انتخاب بهترین‌ها از کل ایده‌ها یا عقاید مطرح شده و معمولاً همراه با جلسه طوفان ذهنی از آن استفاده می‌شود.

**برای چه استفاده می‌شود.**

۱. انتخاب یک مشکل،
۲. عنوان برای جمع‌آوری داده‌ها،
۳. راه‌حل یا موردی برای کنترل،

**چگونه استفاده می‌شود.**

قدم اول: برای تهیه فهرستی از عناوین، یک طوفان ذهنی ترتیب دهید. شخصی را برای ثبت ایده‌ها انتخاب کنید. هر یک از ایده‌ها را مرور کرده و دقیقاً مشخص کنید با توافق گروه موارد مشابه را با هم ادغام نمایید،

قدم دوم: هر یک از اعضای تیم ده امتیاز در اختیار دارند که می‌توانند آن را به هر یک از ایده‌ها تخصیص بدهند،

قدم سوم: از اعضای تیم بخواهید امتیازات خود را برای هر یک از ایده‌ها بر روی یک کاغذ ثبت کنند و در کنار هر یک از ایده‌ها بچسبانند. یا از هر یک از افراد بخواهید به نوبت امتیازهای خود را بگویند،

قدم چهارم: کل امتیازهای داده شده به هر ایده را جمع کنید. ایده‌های موجود را به چهار یا شش ایده که بیشترین امتیاز را دارند، کاهش دهید.

**نکات مهم:**

۱. در تقسیم امتیاز بین ایده‌ها آزادانه به هر طریقی که مایلید رفتار کنید،
۲. رأی‌گیری می‌تواند به صورت رأی‌های مخفی صورت گیرد (خان مختاری، ۱۳۸۷: ۲۳۰).

**۱۳-۲. تجزیه و تحلیل تأثیر**

تجزیه و تحلیل تأثیر، روشی برای کشف تأثیری که یک موقعیت بر افراد و محیط می‌گذارد و شامل روایت‌های صریح و دیگر اطلاعات در دسترس مانند آمارهایی درباره موقعیت می‌شود.

**برای چه استفاده می‌شود.**

۱. مشخص کردن اینکه آیا یک پروژه ارزش کار کردن بر روی آن را دارد یا نه،
۲. آشکار ساختن ابعاد جدید یک مشکل،
۳. این امکان را فراهم می‌کند که اعضای تیم نظرهای خود را به اشتراک گذارند و درباره آنچه که دقیقاً به سمت آن می‌روند، به توافق برسند،
۴. مراقبت از اینکه هر یک از اعضای تیم بر حل مشکل گمارده شوند،
۵. کمک به تشخیص اینکه آیا افراد مناسبی برای تیم انتخاب شده‌اند.

**چگونه استفاده می‌شود.**

قدم اول: از هر یک از اعضای تیم بخواهید تا حد ممکن صریحاً، موقعیت جاری بر خود، بر سازمان و بر مشتریان را به وضوح بیان کنند،

قدم دوم: این روایت‌ها را برای دستیابی به ریشه مشترک آنها، به بحث و تبادل نظر بگذارید.

### نکات مهم

۱. باید تجزیه و تحلیل تأثیر معمولاً استفاده شود. این ابزار تأیید می‌کند که پروژه واقعاً با ارزش است و اغلب اطلاعات و ایده‌های جدیدی را آشکار می‌کند.
۲. رهبر می‌باید نسبت به صراحت اعضای تیم مصر باشد (خان مختاری، ۱۳۸۷: ۲۳۴).

### ۲-۱۴. چک شیت

چک شیت، یک فرم ثبت داده‌هاست که می‌گوید هر چیزی چند بار اتفاق افتاده است.

### برای چه استفاده می‌شود.

۱. ایجاد یک گزارش واضح از داده‌های جمع‌آوری شده،
۲. اطمینان از اینکه هر فردی می‌تواند به راحتی داده‌ها را مقایسه کند.

### چگونه استفاده می‌شود.

- قدم اول: تصمیم بگیرید به چه داده‌هایی نیاز دارید،
- قدم دوم: یک فرم چک شیت انفرادی برای اشخاصی طراحی کنید که داده‌ها را ثبت می‌کنند،
- قدم سوم: چک شیت باید به وسیله افرادی ارزیابی و آزمایش شود که در طراحی آن دخیل نبوده‌اند اما استفاده می‌کنند،
- قدم چهارم: در صورت نیاز فرم چک شیت را دوباره طراحی کنید،
- قدم پنجم: یک چک شیت کلی (جدول) برای ترکیب نتایج چک شیت‌های انفرادی طراحی کنید.

### نکات مهم

۱. چک شیت را برای ساده کردن جمع‌آوری داده‌ها و تفسیرهای بعدی طراحی کنید،
۲. در طراحی چک شیت از افرادی استفاده کنید که در کار به بهترین شکل تسلط دارند،
۳. چک شیت را به دفعات مرور کنید تا دریابید آیا همچنان مفید است (خان مختاری، ۱۳۸۷: ۲۴۰).

### ۲-۱۵. نمونه‌گیری

نمونه‌گیری، روش انتخاب گروه‌های کوچکی از افراد، اشیاء و یا دیگر موارد است که نماینده کل جمعیت مورد نظر شما باشد. شما می‌توانید از افراد، موضوعات، عقاید یا هر چیز دیگری نمونه‌گیری کنید.

**الف) نمونه‌گیری تصادفی:** نمونه‌ها به صورت تصادفی از کل جمعیت انتخاب شده‌اند.

این روش نمونه‌گیری، مطمئن‌ترین راه است برای اطمینان از داشتن یک تمثیل واضح از جمعیت کل.

**ب) نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده:** کل جمعیت به بخش‌هایی تقسیم شده است.



ج) **نمونه‌گیری نظام‌مند:** این روش آسان‌تر از نمونه‌گیری تصادفی است اما خطای آن بیشتر است مگر اینکه بدانید اقلام به طور تصادفی مخلوط شده‌اند.

### برای چه استفاده می‌شود.

وقتی که شما نمی‌توانید همه مواردی که می‌خواهید را بسنجید؛ به نمایندگی از آنها اطلاعات دقیقی در اختیار قرار می‌دهد.

### چگونه استفاده می‌شود.

قدم اول: تصمیم بگیرید چه نوع نمونه‌گیری برای داده‌های جمع‌آوری شده شما مناسب است،  
قدم دوم: هر کدام از روش‌ها را که انتخاب کردید و گروه‌های انتخابی خود را برای اطمینان از اینکه نماینده کل جمعیت است مرور کنید.

### نکات مهم

۱. نمونه کوچک‌تر، کمتر می‌تواند دقیق باشد،
۲. اگر خیلی مهم است که نمونه‌های شما دقیق باشد، با افراد ماهر برای انتخاب بهترین روش نمونه‌گیری صحبت کنید (خان مختاری، ۱۳۸۷: ۲۴۴).



## منابع فارسی

۱. اسکندری، علیرضا، کار گروهی، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۹۰.
۲. دیویس، کیت، رفتار سازمانی، ترجمه محمدعلی طوسی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷.
۳. رضائیان، علی، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، سمت، ۱۳۷۹.
۴. رایبیز، استیفن، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۵.
۵. صفرزاده، حسین، تئوری‌های مدیریت، تهران، پوران پژوهش، ۱۳۸۵.
۶. صمدآقایی، جلیل، تکنیک‌های خلاقیت، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۰.
۷. کلی، کیت، فنون تصمیم‌گیری گروهی، ترجمه سید امین‌الله علوی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۱.
۸. گلشن فومنی، محمد رسول، پویایی گروه و سنجش آن، تهران، شیفته، پائیز ۱۳۷۲.
۹. می‌نارد، مایکل، چگونه تیم‌های کاری را رهبری کنیم، ترجمه ابوالفضل کزازی، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۲.
۱۰. ماکسون، جان، ۱۷ اصل کار تیمی، ترجمه عزیز کیاوند، تهران، سازمان فرهنگی فرا، ۱۳۸۷.
۱۱. نصرافشانی، علی، مدیریت رفتار گروهی، اصفهان، جهاد دانشگاهی واحد اصفهان، ۱۳۸۰.
۱۲. هیگینز، جیمز، ۱۰۱ تکنیک حل خلاق مسئله، ترجمه محمود احمدپور داریانی، تهران، امیر کبیر، ۱۳۸۸.
۱۳. هلر، رابرت، مدیریت گروه‌ها، ترجمه سعید علیمیرزایی، تهران، سارگل، ۱۳۸۳.

## منابع انگلیسی

1. <http://pangan12.blogfa.com>.
2. <http://www.harkat.com>.
3. <http://www.tpm-coach.com>.
4. <http://stron.blogfa.com>.
5. <http://www.mlmcustomer.com>.
6. <http://www.zibaweb.com>.
7. <http://staff-mix.persianblog.ir>.
8. [www.pajoohe.com](http://www.pajoohe.com).
9. <http://www.aftabir.com>.
10. <http://mohammadahmadvand.blogfa.com>.

