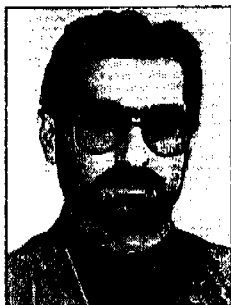
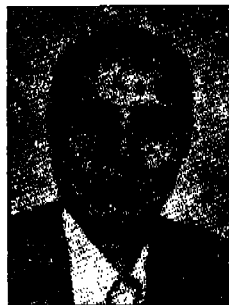


# مؤلفه‌های اثربخشی تیمهای کاری



محمد دوستار

دانشجوی دکتری مدیریت در دانشگاه تربیت مدرس، مدرس دانشگاههای پیام نور، آزاد، علمی و کاربردی، دارای مقالات و تألیفاتی چند در زمینه مدیریت رفتار سازمانی.



اصغر مشکی

دکتری مدیریت بازرگانی از دانشگاه نوا در آمریکا، دانشیار دانشگاه تربیت مدرس، دارای تألیفاتی چند در زمینه مدیریت.



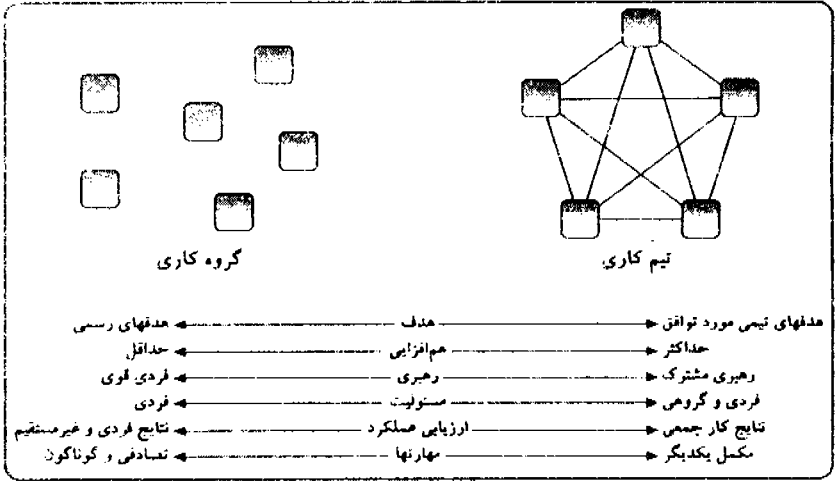
## چکیده

سازمانها برای ارتقای سطح بهره‌وری و کسب رضایت کارکنان و مشتریان از روشهای مختلف مدیریت مشارکتی سود می‌جویند. تیمهای کاری یکی از این روشهاست. در این مقاله ابتدا مفهوم و مبانی تیمهای کاری، تفاوت آن با گروه و جایگاه آن در نظام مشارکتی مطالعه شده است. آنگاه شاخصهای سنجش میزان موفقیت تیمها بیان، و عوامل و شرایط تأثیرگذار در موفقیت آنها را با اشاره بر ویژگیهای تیمهای اثربخش تبیین کرده‌ایم. موانع اجرایی تیمهای کاری را از دو بُعد ساختاری و فرهنگی بررسی و راهکارهایی برای رفع آن موانع ارائه شده است.

نویسندگان مدیریت استفاده از سلسله مراتب را اولین، جدایی مالکیت از مدیریت را دومین و مشارکت را سومین انقلاب در مدیریت نامگذاری کرده‌اند. فرسش اصلی نظامهای مشارکت ارج نهادن به ارزشهای انسانی و فایز شدن انسان بر محدودیت عقلایی فردی و سازمانی است. مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است. تیمهای کاری زمینه بالاترین سطح مشارکت را در سازمانها فراهم می‌کند. رئیس نیکرت و داگلاس مک گریگور به اهمیت کارکرد گروهی توجه خاصی معطوف داشته‌اند و اسمیت و کسنیک (۱۹۹۳) معتقدند که در آینده گروهها از اهمیت بیشتری نسبت به زمان کنونی برخوردار خواهند شد و بخش اعظم کار در سازمان به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق تیمها انجام خواهد گرفت. در این مقاله اهمیت تیمهای کاری در افزایش سطح بهره‌وری و رضایت خاطر کارکنان تشریح می‌شود، و همچنین عوامل و شرایط تأثیرگذار بر اثربخشی تیمها نظیر ترکیب اعضا، ویژگیهای کار، فرایند کار تیمی و بساقت سازمانی در این جستار تبیین شده است.

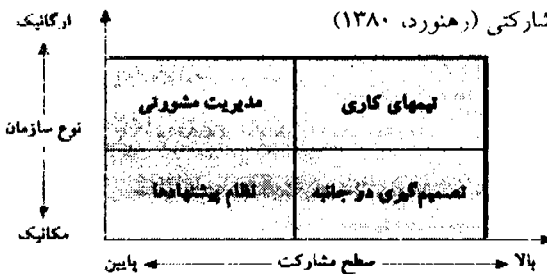
### مبانی تیمهای کاری

در متون مدیریت مشارکتی، تیمهای کاری تعریف عملیاتی خاصی دارد و با گروههای کاری متفاوت است. یک گروه کاری، گروهی است که اعضای آن اصولاً به سبب وجود رابطه متقابل به مبادله اطلاعات پرداخته، و به یکدیگر در تصمیم‌گیری کمک می‌کنند و در حوزه مسئولیت خود یکدیگر را یاری می‌دهند. بنابراین، عملکرد افراد در مجموع به‌صورت کار در گروه درمی‌آید و هر یک از افراد در انجام این کار نقش و سهم مشخصی دارند و هم‌افزایی در گروه زیاد مطرح نیست. اما هر نمایی مجموعه کوچکی از افراد با مهارتهای مکمل هم هستند که برای تحقق اهداف مشترک یا آگاهی دور هم جمع می‌شوند و نسبت به نتایج عملکرد اعضای تیم، فرد فرد آنها مسئولیت



دارند (Armstrong, 2000). به عبارت دیگر، تیم کاری نوعی گروه با اختیارات زیادی است که بدون حضور مدیری ناظر عمل می‌کند، چنین تیمی مسئول مدیریت کار از برنامه‌ریزی تا انجام و نظارت است. اعضای تیم به همدیگر وابسته‌اند و برای نیل به موفقیت تلاش می‌کنند و بر هم‌افزایی شدیداً تأکید دارند. در جدول ۱ تفاوت گروه و تیم کاری بیان شده است (Clancy & Blanch, 1992). تیمهای کاری روشی برای اعمال مدیریت مشارکتی است. در مدیریت مشارکتی برای درگیری کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری روشهای متعددی مطرح شده است (مشبکی، ۱۳۷۷). در نمودار ۱ روشهای مشارکت با توجه به نوع سازمان - ارگانیکی و مکانیکی - سطح مشارکت آنها

نمودار ۱. ماتریس تصمیم‌گیری مشارکتی (رهنورد، ۱۳۸۰)



- بالا و پایین - ترسیم شده است و نشان می‌دهد که تیمهای کاری تکامل یافته‌ترین شکل مدیریت مشارکتی‌اند (رهنورد، ۱۳۸۰).

## روشهای اعمال مدیریت مشارکتی

مهمترین روشهایی که می‌توان براساس آن کارکنان را در فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری دخالت داد به‌صورت زیر است:

۱. **نظام پیشنهادها:** تشویق به ارائه پیشنهاد از سوی کارکنان به‌طور گروهی و ارزیابی آنها برای بهبود شرایط و زمینه‌های گوناگون محیط کاری، با ارائه بازخورهای مادی و معنوی برای کارکنان همراه است (مشبکی، ۱۳۷۷) برای سازمانهایی با ساختار مکانیکی مناسب بوده و سطح مشارکت کارکنان در پایینترین حد است.

۲. **مدیریت مشورتی:** مدیریت راجع به مسائل مربوط به کار و زندگی کاری کارکنان مشورت می‌کند و در رد یا پذیرش دیدگاههای کارکنان آزاد است (مشبکی، ۱۳۷۷)، مناسب سازمانهایی با ساختار ارگانیکی بوده و مشارکت کارکنان در سطح پایینی است.

۳. **تصمیم‌گیری دوجانبه:** تصمیم‌گیری دوجانبه شیوه دیگری از درگیری افراد در فرایند تصمیم‌گیری است. چنین روشی عملاً به مذاکره و چانه‌زنی و حتی مصالحه به‌صورت توافق چند جانبه منجر می‌شود که آثار موافقت دسته جمعی را دارد. این تصمیم‌گیری ممکن است با رأی اکثریت صورت گیرد. این مرحله از مشارکت با نظر مدیریت در تعیین چارچوبی برای تصمیم‌گیری خود به مراحل فرعی تقسیم می‌شود. همچنین تعداد نمایندگان گروهها در تصمیم‌گیری مشترک صورتهای مختلفی از دموکراسی را به نمایش می‌گذارد. در حالت تساوی نمایندگان طرفین اصطلاحاً «تصمیم‌گیری دوجانبه»<sup>۱</sup> گویند (رهنورد، ۱۳۸۰)، و درجات بالایی از مفهوم مشارکت را با ساختار مکانیکی به نمایش می‌گذارد.

۴. تیمهای کاری: تیمهای کاری شکل تکامل یافته‌تری از مدیریت مشارکتی است که با بالاترین سطح درجه مشارکت در سازمانهایی با ساختار ارگانیک، به صورت زیر تجلی می‌یابد (Ingram, 1997; Robens, 1998).

۱-۴. تیمهای حل‌کننده مسأله: این نوع از تیمها برای حل مسأله به وجود می‌آیند، درباره فرایند کار ابراز نظر می‌کنند و باعث می‌شوند که روش انجام امور بهبود یابد، ولی به ندرت امکان دارد که به این تیمها اختیارات زیادی واگذار شود. نمونه‌ای از این تیمها که در دهه ۶۰ شهرت زیادی یافت دوایر کنترل کیفیت است.

۲-۴. تیمهای متخصص: افراد این تیم متعلق به یک سطح و سلسله مراتب اختیارات سازمانی اند که با تخصصهای گوناگون برای انجام کار جمع می‌شوند. به عبارت دیگر، تیمهای متخصص یا کمیته‌ها وسیله‌ای مؤثرند که افراد متخصص یک سازمان (حتی متعلق به چند سازمان) گرد هم می‌آیند تا اطلاعات رد و بدل و آرای جدیدی ارائه و، مسائل را حل کنند و طرحها یا پروژه‌های پیچیده را هماهنگ سازند.

۳-۴. تیمهای خودگردان: تیمهای خودگردان نه تنها برای مسائل راه‌حل پیدا می‌کنند بلکه جنبه اجرایی مسئولیت کامل نتیجه را برعهده دارند. عده‌ای تیمهای کاری را مترادف با تیمهای خودگردان می‌دانند (Clancy & Blanch, 1992) این تیمها نمایشگر حالت خودکنترلی هستند.

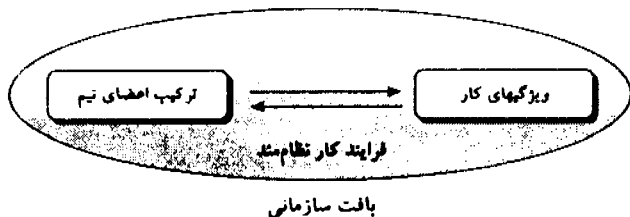
۴-۴. تیمهای خودرهبر: به نظر منز (Manz, 1992) میزان نفوذ تیمهای خودگردان در معرض محدودیتهای زیادی است که از نیروهای بازدارنده سازمانی و اقدامهای مدیریتی سرچشمه می‌گیرد. برای استفاده بیشتر از منابع انسانی باید به تیمهای خودرهبر گذر کرد. منز پیشنهاد می‌کند که به کارکنان این اختیار داده شود که علاوه بر «چگونگی انجام کار» به چرایی انجام کار نیز بیندیشند (Kanz, 2001; Levi, 2001) بنابراین، باید شاخصهایی را برای ارزیابی اثربخشی تیمها تعیین و فعالیتهای اعضا را حول آنها متمرکز کرد.

## شاخص ارزیابی اثربخشی تیمهای کاری

ارزیابی سطح موفقیت تیمهای کاری کار ساده‌ای نیست و عناصر ارزیابی آن بستگی به باور و اعتقاد رهبران و اعضای تیمها دارد. معمولاً اعضای تیم فعالیتهای خود را بر اقدامهای درونی (فرایند کار) متمرکز می‌سازند در حالی که مدیران بر نتایج عملیات و اثرهای آن بر سازمان تأکید دارند. هاگمن (Hackman, 1981) سه مؤلفه مقدماتی زیر را به منزله شاخصهایی برای ارزیابی سطح اثربخشی تیمهای کاری بیان می‌کند (Levi, 2001).

۱. ایفای وظایف: از نظر مدیران، انجام وظایف بدیهی‌ترین شاخص موفقیت یک تیم به‌شمار می‌رود. هر تیمی در انجام کار عملکرد بهتری نسبت به یک فرد دارد. گرچه چنین تعریفی از موفقیت یک تیم بسیار ساده است، به‌دلیل پیچیدگی ارزیابی عملکرد تیمی، اتکای صرف به این شاخص گمراه‌کننده است و برای سهولت در ارزیابی عملکرد از کارایی (نسبت ستاده به داده) استفاده می‌شود. معمولاً ستاده یک تیم، تحقق نتایج مورد انتظار مدیران، مشتریان و اعضای تیم است. در این ارزیابی باید زمان صرف شده برای تحقق نتایج را در نظر داشت.

۲. روابط اجتماعی: ایفای موفقیت‌آمیز هر وظیفه‌ای به تنهایی بیانگر موفقیت یک تیم کاری نیست، بلکه علاوه بر آن بایستی به توانایی و اشتیاق آنها برای ایفای وظایفی که در آینده به آنها محول خواهد شد شاخص دیگری است که با عنوانهای روابط اجتماعی، نگهداری تیم یا جنبه پایداری تیم بیان می‌شود. به‌عبارت دیگر، میزان تمایل و توان اعضای هر تیمی برای ایفای وظایف بعدی با ترکیب کنونی اعضا بیانگر سطح روابط اجتماعی آنان است. برای ایجاد این آمادگی، اعضای تیم بایستی روابط اجتماعی درون تیمی را تقویت کنند، این کار مشوقی برای ارتقای سطح مشارکت شده و منجر به همبستگی اعضای تیم می‌شود. ناتوانایی در برقراری روابط اجتماعی مطلوب باعث بروز مسائل شخصی و تعارض میان اعضای تیم شده، نتیجه آن کاهش عملکرد و انگیزه کار تیمی است.



۳. منافع فردی: اعضای هر تیم کاری علاوه بر اهداف تیمی، هدفهای خاصی مانند افزایش مهارتها، تجارب، تأمین نیازهای تعلق، رشد و ... را دارند. تحقق اهداف تیمی را تضمینی بر تحقق هدفهای فردی می‌دانند. کار تیمی باعث افزایش مهارتهای فردی و اجتماعی می‌شود. وجود افراد با تخصصها و مهارتهای گوناگون زمینه را برای آشنایی اعضای تیم با مهارتها، تخصصها و تجربه‌های جدیدتر فراهم می‌کند. کارکرد در تیمهای ناکارآمد به اعضای تیمها می‌آموزد که از کار تیمی طفره روند و دوری جویند (Levi, 2001).

### عوامل مؤثر در موفقیت تیمهای کاری

چهار عامل اساسی بر موفقیت تیم تأثیر دارد. طبق نمودار ۲ اولاً اعضای تیم بایستی توانایی انجام کار مربوطه را داشته باشند؛ ثانیاً کار بایستی فقط از سوی تیم انجام پذیر باشد؛ ثالثاً اعضای تیم بایستی توانایی ترکیب منابع و کار تیمی را برای تحقق اهداف خود داشته باشند و سرانجام سازمان بایستی اقدامهای حمایتی را فراهم آورد (Levi, 2001).

#### ۱. ترکیب اعضای تیم

کیفیت عملکرد تیمها به کیفیت اعضای تیمها در ایفای وظایف بستگی دارد و از سه جنبه درخور بررسی است.

۱-۱. افراد باید از دانش، مهارت و توانایی لازم برای ایفای وظایف خود برخوردار باشند.

۲-۱. افراد باید از توانایی لازم برای تجزیه و تحلیل مسائل، مشکلات سازمان، قدرت تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات بهره‌مند باشند.

۳-۱. اعضای تیم باید از مهارت‌های لازم برای ایفای وظایف در فرایند کار نظام‌مند برخوردار باشند.

لورن پلونک و رابرت فورنیه در کتاب مدیریت مشارکت‌جو (۱۳۷۸) ویژگی‌های یک عضو تیم را بدون توجه به اولویت آنها به صورت زیر مطرح می‌کنند:

- در برابر بازخورد صریح بوده، مسئولیت رفتار خویش و اعضای تیم را بپذیرد؛

- برای پیش بردن و کامیابی تیم دلسوز باشد؛

- آمادگی پذیرفتن نادرستی نظر خود را در موضوعهای بحث‌انگیز داشته باشد؛

- به جای مقابله با افراد بحث را درباره موضوع متمرکز کند؛

- آمادگی به چالش کشیدن وضع موجود را داشته باشد؛

- فراگیری و آموختن را برای خود هدف تلقی کند.

## ۲. ویژگی‌های کار

توانایی یک تیم برای عملکرد مطلوب به نوع کار و وظایف اعضای آن بستگی دارد.

به نظر مک گراس شکل‌گیری یک تیم به منظور تحقق چهار هدف: خلق ایده‌ای جدید یا

برنامه جدید، انتخاب، مذاکره<sup>۳</sup> و اجرا<sup>۲</sup> است. تحقق هر کدام از این هدفها با دو نوع

فعالیت مجزا امکانپذیر است که شامل هشت وظیفه می‌شود (جدول ۲). این وظایف در

قلمرو دو بُعدی «شناختی - رفتاری» و «همکاری - تضاد» قرار دارند (Levi, 2001).

1. Generate
2. Choose
3. Negotiate
4. Execute



مک‌گراس	مک‌گراس	مک‌گراس	مک‌گراس
۱. ایجاد و تولید ایده - خلاقیت - برنامه‌ریزی	شناختی و رفتاری	همکاری	
۲. انتخاب	شناختی	همکاری و تضاد	
۳. مذاکره	شناختی و رفتاری	تضاد	
۴. اجرا	رفتاری	همکاری و تضاد	

وظایف گروه دامنه‌ای از فعالیت‌های شناختی محض مانند (تصمیم‌گیری) تا فعالیت‌های رفتاری را شامل می‌شود. همچنین خود وظایف دامنه‌ای از «فعالیت‌های همکاری» مانند ایجاد ایده‌ای جدید که اعضا در خلق آن همکاری کرده‌اند تا «فعالیت‌های تضاد محور» مانند مذاکره را شامل می‌شود که به دلیل نبود توافق در رقابت با همدیگر هستند.

در فرایند تیم‌سازی باید هدف از تشکیل تیم، فرایند تحقق اهداف، وظایف اعضای تیم، ارتباط وظایف و فعالیت‌های هر یک از اعضا را به‌طور کامل تبیین کرد و برای شناخت اعضا از ابعاد کارکردی وظایف، آموزش لازم را به آنان داد (Levi, 2001).

### ۳. فرایندهای کار تیمی

فرایند کار تیمی سومین عامل در اثربخشی تیمهای کاری است. تنها افراد مناسب برای کار تیمی موفقیت تیم را تضمین نمی‌کند، بلکه افراد باید از توانایی کار تیمی برخوردار باشند. بعضی از تیمها توانایی بالقوه (دانش، تجربه، مهارت و ...) انجام کار را دارند، اما در فرایند کار نمی‌توانند آنها را بالفعل کنند، زیرا اعضای آنها روابط و ارتباطات

1. Tasks
2. Cognitive-Behavioral
3. Cooperation-Conflict Dimension
4. Intellective
5. Cognitive conflict
6. Mixed motive
7. Competitive-Performance

اجتماعی ندارند (Wong, 2001) از رهبری که بتواند از تیم حمایت و آنها را هدایت کند برخوردار نیستند. معمولاً در انتخاب رهبران تیمهای کاری به مهارتهای فنی با تخصصی بیش از مهارتهای ارتباطی اهمیت داده می‌شود. در حالی که رهبر هر تیمی علاوه بر داشتن تخصص فنی لازم از مهارتهای شنوایی، برقراری ارتباطات و هماهنگ‌سازی و طراحی راه‌حل در سازمان بایستی برخوردار باشد (Edmondson, 2001). در انتخاب رهبر یک تیم، ویژگیهای زیر را باید بدون توجه به اولویت آنها در نظر گرفت (پلونکت و فورنیه، ۱۳۷۸):

- عضوی فعال، هدف‌گذار، برنامه‌ریز و شنونده‌ای مؤثر باشد؛
- از مهارت برقراری رابطه با اشخاص برخوردار باشد؛
- بتواند به دیگران اعتماد ورزد و برای آنان احترام قائل شود؛
- از کاری که به او سپرده می‌شود آگاه و در ارائه بازخورد فردی توانا باشد؛
- مهارت اثربخشی در اداره کردن نشستها را داشته باشد؛
- بتواند اندیشه‌ها یا موضوعهای بحث‌انگیز را به چالش بکشانند؛
- مسئولیت رفتار اعضای تیم را بپذیرد.

رهبر در اداره تیم تحت رهبری خود باید بُعد پنهان و آشکار (شکل ۱) ساختار و وظایف تیم را در نظر داشته باشد. در بُعد آشکار بر اهداف روشن، تعامل تیمی، رویه تصمیم‌گیری و اجرای وظایف تأکید می‌شود و بُعد پنهان بر ارزشهای پنهان، مفروضات



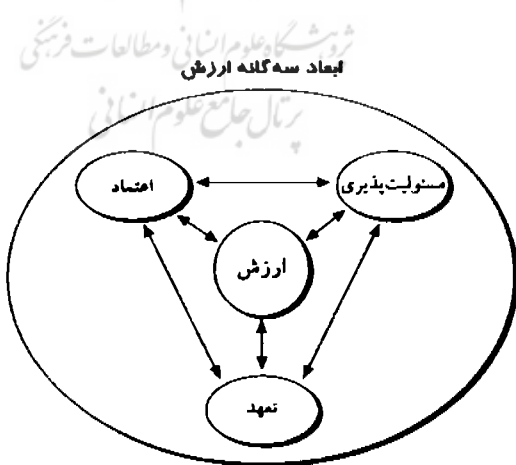
شکل ۱. جنبه آشکار و پنهان در تیم (Huton, 2001).

امتحان نشده، علاقه و دلبستگی اعضا، تعهدات تیمی و ... دلالت می‌کند (Huton, 2001). بر مبنای تحقیقات اگر رهبر یک تیم از طرف اعضای آن انتخاب شود، کارایی آن رهبر در به‌کارگیری قدرت، اعمال نفوذ در فرایند کار تیمی و انجام وظایف رهبری بیشتر خواهد بود (Edmondson, 2001).

#### ۴. بافت سازمانی

دیکسون می‌گوید که بافت سازمانی عامل مهمی در موفقیت تیم‌های کاری است. عملکرد تیم تحت تأثیر محیط سازمانی است. عناصر بافت سازمانی را فرهنگ سازمانی، حمایت‌های سازمان از نتایج و عملکرد تیم، سیستم‌های پاداش و بازخور مستمر سازمان تشکیل می‌دهد. فرهنگ سازمانی پشتیبانی برای تیم‌ها باید باشد. فرهنگ حمایتی، ارتباطات باز و همکاری را تشویق می‌کند و به اعضای تیم قدرت و مسئولیت نظارت عملکرد خود و گروه را می‌دهد (Levi, 2001).

۴-۱. فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، شعائر و ... است. ابعاد اصلی ارزشها در تیم، تعهد، مسئولیت‌پذیری و اعتماد است. تعهد تمایل به همکاری، مشارکت و حمایت از اعضای تیم در ایفای وظایف است (Levi, 2000).



مسئولیت‌پذیری بر پاسخگو بودن در برابر موفقیت و شکست تیمهاست. مسئولیت‌پذیری در برابر افراد و اعضای تیم و هم در برابر سلسله مراتب سازمانی اشاره دارد. بخش اصلی مسئولیت‌پذیری توانمندسازی کارکنان است. تیمی که اختیار و قدرت تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمها را نداشته باشد نباید انتظار مسئولیت‌پذیر بودن از افراد آن تیم داشت. سومین بعد ارزش اعتماد است. بدون فرهنگ اعتماد، اعضا نمی‌توانند ارتباطات آزاد و تعامل مثبت داشته باشند (Levi, 2001). وجود فرهنگ سازمانی حامی و پشتیبان کار گروهی، مشوق کارکنان محسوب می‌گردد. در این فرهنگ هنجارهایی بیان می‌شود که براساس آن، رفتار درخور پذیرش در سازمان تنظیم می‌شود. وقتی این هنجارها با کار تیمی در تضاد باشد تیم کارکردی پذیرفتنی نخواهد داشت. تامست درباره ماهیت فرهنگ سازمانی حامی کار گروهی چنین می‌گوید:

(ا) در این سازمان منابع انسانی با ارزشترین دارایی سازمان به‌شمار می‌رود؛  
(ب) به‌جای آنکه کار را تقسیم کرده، هر فرد را مسئول اقدامات خود دانست، افراد را به‌صورت یک گروه کامل درآورده، به‌طوری‌که از مهارت‌ها و تخصصهای همدیگر در انجام کار استفاده کنند؛

(ج) ساختار سازمانی مدیریت مشارکتی با حداقل سطوح سازمانی طراحی می‌شود؛  
(د) در نظام نظارتی سازمان بر خود نظارتی تأکید می‌شود و به‌جای نظارت بیرونی، بر تعهد سازمانی آنها می‌افزاید؛

(ه) محیط سازمان پشتیبان گروه است. ترس و اضطراب از کارهای گروهی نشانه بی‌اعتمادی است و نشان‌دهنده فرهنگی مخالف کار گروهی در سازمان است (Levi, 2001).

هاگمن و والتن دو نوع فرهنگ متمایز سازمانی را که بر عملکرد گروه تأثیرگذار است شناسایی کرده‌اند (Levi, 2001: ۱) (فرهنگ نظارت؛ ب) فرهنگ تعهد.

کار تیمی در سازمانی که بافت فرهنگ نظارتی دارد به‌دلیل تأکید بیش از حد بر سلسله مراتب سازمانی و نظارت شدید امور از بالا به پایین امکان‌پذیر نیست.

سازمان‌هایی که دارای بافت فرهنگ تعهدی‌اند به دلیل کاهش سطوح سازمانی، تعهد به ارتقای کیفیت کار، سازگاری با روش‌های مشارکتی انجام کار، تشویق به ارتباطات باز، آموزش مستمر فرایند کار به صورت تیمی، فراهم آوردن زمینه لازم برای اجرای تصمیم‌های اتخاذ شده از سوی تیم، از کار تیمی حمایت می‌کنند.

۲-۴. حمایت سازمانی: سازمان‌ها باید اقتدار لازم برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم‌های اتخاذ شده را به تیم‌ها بدهند.

۳-۴. نظام بازخورد: متغیر دیگر بافت سازمانی نظام بازخورد مستمر است. بقای هر تیمی موفق نیازمند اقدام دوجانبه از طرف سازمان و اعضای تیم است. تیم‌ها برای بهبود عملکرد خود نیازمند بازخورد و مشوق از سوی سازمان است. کتز در مطالعات خود درباره تیم‌های ورزشی نتیجه‌گیری کرده است که در ورزش‌های گروهی مانند فوتبال، والیبال و ... معمولاً در هر نیمه دقایقی را به ارائه بازخورد و ارزیابی عملکرد اعضا اختصاص می‌دهند که باعث افزایش کارایی آنها می‌شود. ارائه بازخورد مستمر از عملکرد تیم به اعضای آن باعث ارتقای سطح موفقیت تیم‌ها می‌شود (Katz, 2001).

۴-۴. نظام پاداش: در ارزیابی عملکرد تیم از طریق ارائه بازخورد چنانچه عملکرد مثبت داشته باشند باید از مزایای پاداش برخوردار شوند. زیرا، باعث ارتقای انگیزه کار تیمی و استفاده از توان بالقوه اعضای تیم می‌شود. به طور کلی، سه نگرش درباره نحوه پاداش‌دهی بر عملکرد تیم وجود دارد (Levi, 2001): ۱. پاداش فردی؛ ۲. پاداش تیمی و ۳. پاداش سازمانی.

۱-۴-۴. پاداش فردی: عده‌ای معتقدند که پاداش فردی باعث کاهش انگیزه افراد برای همکاری و تشریک مساعی می‌شود. چون تأثیر پاداش فردی برای ارتقای سطح بهره‌وری تیم‌ها بستگی به نوع کار و وظایف اعضای گروه دارد. بر مبنای تحقیقات برای کارگران واحدهای تولیدی و کارهای حرفه‌ای اغلب نظام پاداش انفرادی کارایی بالاتری داشته است.

۲-۴-۴. پاداش تیمی: پاداش تیمی ضمن افزایش انگیزه برای کار گروهی، تشریک

مساعی و همکاری را تشویق می‌کند. و مناسب آن نوع کار گروهی است که نیازمند سطح بالاتری از وابستگی به هم هستند.

۳-۴-۴. پاداش سازمانی: به‌جای افراد و تیم، به سازمان پاداش داده شود، زیرا وجود اعتبار سازمان و وجهه بالاتر برای کارکنان نوعی مشوق محسوب می‌شود و انگیزه آنها را برای کار بیشتر و ماندن در سازمان ارتقاء می‌دهد. برخی از سازمانها ترکیبی از روشهای بالا را برای اعطای پاداش به‌کار می‌گیرند.

### ویژگیهای تیم موفق

محققان انواع تیمها را مطالعه و ویژگیهایی را برای تیمهای موفق برشمرده‌اند. هرچند، هر محققى باتوجه به پیش‌زمینه تخصصی و مطالعاتی خود از سؤالات متفاوتی استفاده کرده است اما همه آنها در کلیات ویژگیهای اصلی تیمهای موفق اتفاق نظر دارند. در ادامه بحث چند نمونه از یافته‌های محققان بیان می‌شود (Levi, 2001).

هاکمن که روانشناس سازمانی و متخصص طراحی شغل است، تیمهای گوناگونی را از آزمایشگاه بیمارستان گرفته تا کارخانه‌های تولیدی بررسی کرده و نتیجه گرفته است که تیمهای موفق ویژگیهای زیر را داشته‌اند:

۱. اهداف روشن: تیمها نیازمند اهدافی‌اند که تلاش اعضا را متمرکز کند به‌طوری‌که عملکرد اعضا را بتوان براساس آن ارزیابی کرد.

۲. کیفیت رهبری: رهبر باید توانایی برقراری ارتباط درونی و بیرونی را داشته باشد و تلاشهای آنها را حول اهداف تیمها متمرکز کند.

۳. تناسب کار با اعضای تیم: کار تیمی باید پیچیده، مهم و چالشی باشد به‌طوری‌که انجام آن نیازمند همکاری و هماهنگی اعضا باشد. کارهای انفرادی مناسب کار تیمی نیستند.

۴. منابع لازم: منابع لازم برای تیمها شامل منابع مادی، نیروی انسانی و آموزشی، فراهم باشد.

۵. حمایت محیط سازمان: سازمان باید محیطی داشته باشد که مشوق کار تیمی باشد.

روانشناسانی چون لوی و اسلم تیم‌های کاری را در کارخانه‌های تولیدی و تیم‌های مهندسی تحقیق و بررسی کرده‌اند، به‌نظر آنان تیم‌های موفق در این گروه مشخصات زیر را دارند (Levi & Slem, 1995):

۱. ارزشیابی و ارائه پاداش: در ارزیابی تیمها بایستی از معیارهای عینی سود جست. در این فرایند بایستی اعضای تیم را مشارکت و به تیم موفق پاداش داد.

۲. روابط اجتماعی: مهارت‌های برقراری روابط اجتماعی را بایستی میان اعضای تیم از طریق آموزش ارتقا داد به‌طوری که تضاد موجود در تیم را اعضای آن با ملایمت حل کنند.

۳. حمایت سازمانی: مدیریت، نظام سازمانی و فرهنگ سازمانی باید از کار تیمی حمایت کنند.

۴. ویژگی‌های کار: اهداف باید مشخص باشد و وظایف بایستی متناسب با مهارت و تخصص اعضای تیم و کارها چالشی و مهم بوده باشند.

۵. رهبری: رهبری بایستی تعامل را در نظام تسهیل کرده، زمانی که مشکلی به‌وجود می‌آید اقدامات حمایتی را فراهم سازد. لارسون و لافاستو که متخصص ارتباط گروهی هستند، تیم‌های مختلف ورزشی، تجاری و حتی دولتی را مورد بررسی قرار داده و تأکید نمودند که اهداف روشن با استانداردهای کاری بالا، رهبری، حمایت‌های بیرونی، ساختار نتیجه‌گرا، اعضای رقابتی، وحدت هدف، تعهد و فضای مشارکتی از عوامل مهم موفقیت کار تیمی است. اسمیت و کتسنبک که از متخصصان مدیریت هستند در تحقیقات خودشان اهداف روشن و چالشی، حس مسئولیت‌پذیری، مهارت کافی اعضای تیم در موفقیت تیمها را عامل اساسی می‌دانست. در جدول ۳ ویژگی‌های تیم‌های موفق از نظر اندیشمندان فوق به‌صورت تطبیقی بیان شده است (Levi, 2001).

مؤلف	۱۹۹۰	۱۹۹۶	۱۹۹۷	۱۹۹۸
اهداف روشن	☑	☑	☑	☑
رهبری مناسب		☑	☑	☑
حمایتهای سازمانی		☑	☑	☑
تناسب وظایف	☑		☑	☑
مسئولیت‌پذیری و پاداش	☑	☑	☑	

البته کاهن و بایلی تحلیلی که در دهه اول ۱۹۹۰ درباره عامل موفقیت ۵۴ تیم کاری انجام دادند معتقدند که عوامل فوق بستگی به نوع تولید، نوع حرفه و مدیریت تیمها دارد. مثلاً در تیمهای تولیدی خود رهبر حمایت‌های سازمانی خیلی مهم هستند در حالی که در تیمهای پروژه‌ای چون ماهیت وظایف غیر معمول است نیازمند رهبری با کیفیت بسیار بالاست (Levi, 2001).

### موانع شکل‌گیری و اجرایی تیمهای کاری

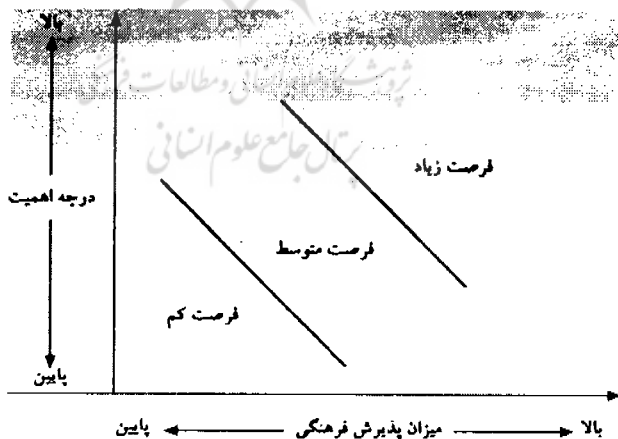
سازمانها برای ارتقای سطح بهره‌وری و کسب رضایت کارکنان، ایجاد حس تعلق، افزایش سطح مسئولیت‌پذیری کارکنان، برآورده ساختن خواسته مشتریان و کسب رضایت آنها از روشهای مختلف مدیریت مشارکتی استفاده می‌کنند. تیمهای کاری یکی از روشهای اعمال مدیریت مشارکتی است. معمولاً سازمانها در تیم‌سازی و به‌کارگیری تیمهای کاری با موانع متعددی روبه‌رو می‌شوند (Levi, 2001; Ingram, 1997; Huton, 2001) که این موانع را می‌توان در بُعد ساختاری و فرهنگی طبقه‌بندی کرد.

۱. بُعد فرهنگی: فرهنگ سازمانی شامل هنجارهایی است که در چارچوب آن کار در سازمان ارزشمند می‌شود. چنانچه فرهنگ سازمانی از کار تیمی حمایت نکند، تیم‌کاری نخواهد داشت. هاگمن و والتن تأکید دارند که در فرهنگ نظارتی تیمها کارآمد نیستند و سازمانها می‌کوشند که فرهنگ نظارتی را به فرهنگ تعهدی تغییر دهند. این



تغییر به‌سادگی امکان‌پذیر نیست و پیش‌زمینه آن تغییر در نگرش کارکنان از طریق آموزش مستمر و هدفمند، تغییر نظام قدرت، ارزیابی عملکرد و ارائه پاداش و به‌طور کلی اصلاح وضع موجود است. تغییر ناپذیری و اصلاح وضع موجود باعث تضاد و سردرگمی کارکنان می‌شود و اثربخشی تیمها را کاهش می‌دهد. تغییرات فرهنگی فرایند زمانبری هستند و از طریق بخشنامه مدیران عالی یا با سخنرانی صورت نمی‌گیرد. تغییر را باید از اموری شروع کرد که از سطح بالای پذیرش و اهمیت برخوردارند. این کار فرصت زیادی را برای تغییر فراهم می‌کند، شکل ۲ رابطه بین میزان پذیرش فرهنگی امور و درجه اهمیت آن را در ایجاد فرصت لازم برای انجام تغییرات فرهنگی نشان می‌دهد (Levi, 2001). هرچقدر فعالیتی از اهمیت کم و پشتیبانی فرهنگی کمتری برخوردار باشد فرصت لازم را برای تغییرات کاهش می‌دهد و برعکس.

۲. موانع ساختاری: عمده‌ترین معضل موجود در تیم‌سازی و اجرای کارهای تیمی ساختار سازمانی است. ساختار سازمانی نامناسب باعث می‌شود در فرایند کار تیمی بین تصمیم‌گیری، ارتباطات، نقش افراد، ارزیابی عملکرد با ساختار تیمی تناسبی نداشته باشد و نتایج معکوس عاید سازمان شود (Ingram, 1997). قدرت طلبی مدیران، توزیع



شکل ۲. رابطه درجه اهمیت و میزان پذیرش فرهنگی در ایجاد فرصت تغییر فرهنگی.

نابرابر قدرت، تأکید بر سلسله مراتب سازمانی، نظارت شدید و ... از عمده‌ترین موانع ساختاری است (مشبکی، ۱۳۷۷). رعایت موارد زیر از اثرهای موانع ساختاری تیم کاسته و اثربخشی تیمها را ارتقا می‌دهد (Levi, 2001).

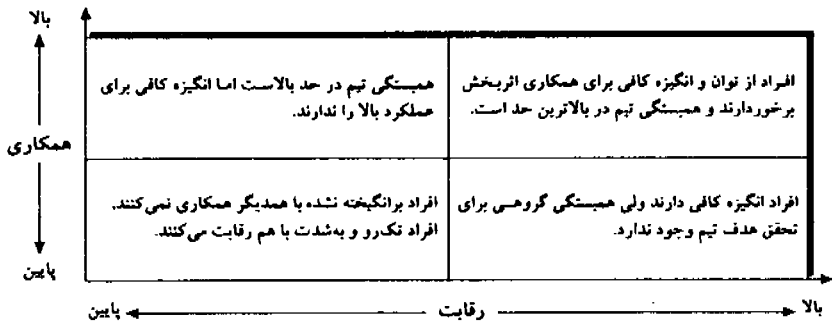
۱-۲. دانش اعضای تیم: در مواردی که یکی از اعضای تیم از سطح دانش تخصصی بالاتری نسبت به دیگر اعضا برخوردار باشد، تصمیم‌گیری مشارکتی حکم اتلاف وقت و انرژی را خواهد داشت. اعضای تیم بایستی از دانش همسان و مکمل هم برخوردار باشند و سازمان بایستی برنامه‌ریزی جامعی برای ارتقای مستمر سطح دانش کارکنان تهیه کند.

۲-۲. سن اعضا: افراد مسن‌تر کمتر از جوانان به مشارکت تمایل دارند. تیمی که اعضای آن تفاوت سنی زیادی داشته باشد از همبستگی کمتری برخوردار خواهد بود؛ بنابراین، در تیم‌سازی و انتخاب اعضا باید به عامل سن هم توجه کرد.

۳-۲. مقام و رتبه سازمانی: اگر یکی از اعضای تیم از مقام و رتبه بالاتری نسبت به سایر اعضا برخوردار باشد در تصمیم‌گیری فرایند کار را تحت تأثیر قرار خواهند داد. اعضای تیم بایستی از مقام و رتبه همسانی برخوردار باشند. اگر تفاوت مقام الزامی باشد، باید از طرف اعضا اعطا شود، مثل رتبه رهبری.

۴-۲. اعضای ناهمگون: تیمی که اعضای آن به گروهها، قومیتها، نژادهای مختلف تعلق دارند از اثربخشی کمتری نسبت به تیمی که اعضای آن همگون‌اند برخوردار است. ناهمگونی موجب کاهش انسجام می‌شود و رضایت شغلی اعضا را کاهش می‌دهد و در نتیجه سبب کاهش کارایی تیم می‌شود.

۵-۲. مهارت رهبری: در انتخاب رهبر تیم نباید صرفاً به مهارت فنی و تخصصی تأکید شود، بلکه مهارت انسانی و توان برقراری روابط اجتماعی و هماهنگ‌سازی اعضای تیم از اهمیت بالاتری برخوردار است. اعضای تیم، رهبر خود را باید از میان اعضای که مهارت انسانی و فنی دارند انتخاب کنند.



شکل ۳. رابطه رقابت و همکاری در ایجاد انگیزه کار تیمی (Katz, 2001).

در فرایند تغییرات فرهنگی و ایجاد انگیزش کار تیمی ترکیب همکاری و رقابت از چالشهای اساسی است. مدیران بایستی راهکارهای چگونگی تلفیق همکاری و رقابت را در سازمان بیابند. هرچه قدر درجه تلفیق و همکاری بیشتر باشد، همبستگی گروهی برای کار تیمی و انگیزه افراد بیشتر خواهد شد. در شکل ۳ رابطه بین این تلفیق نشان داده شده است (Katz, 2001).

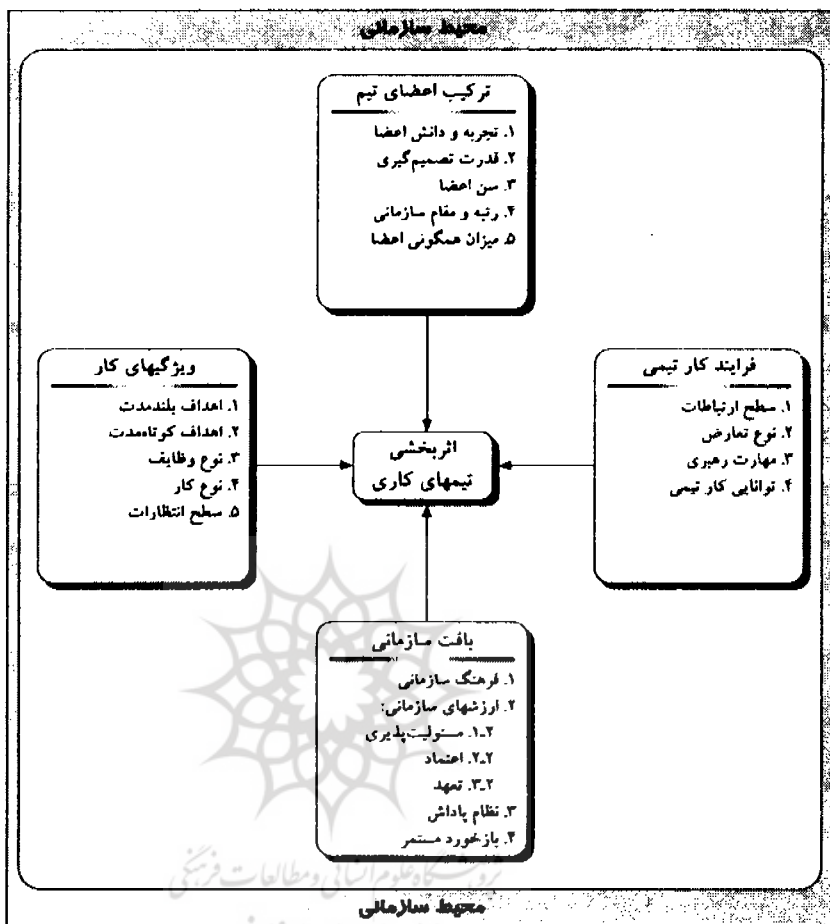
گیرت هافستد فرهنگ‌شناس در مطالعات فرهنگی خود که از چهار شاخص فردگرایی در برابر جمع‌گرایی، نابرابری در ثروت و قدرت، پرهیز از بی‌اعتمادی، مردخویی در برابر زن‌خویی<sup>۱</sup> ایران را با ۴۱ امتیاز فردگرایی جزو کشورهای جمع‌گرا معرفی کرده است (Hofsted, 1980). براساس این مطالعه بایستی ایرانیان را مردمی که به‌خوبی از عهده کارهای گروهی برمی‌آیند معرفی کرد. در حالی‌که در سازمانهای ایران کارکنان مهارتی در همکاری گروهی و کارهای تیمی ندارند (رهنورد، ۱۳۸۰). باید با آموزشهای کوتاه‌مدت مدیران و با تغییر در نگرشها و رفتار مدیران و کارکنان زمینه مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری را فراهم ساخت.

۱. سایر شاخصها این امتیازات را دارند: فاصله قدرت و ثروت: ۵۸ امتیاز، زن‌خویی: ۴۳ امتیاز، عدم‌اطمینان: ۳۲ امتیاز.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها


مدیران از روشهای متعددی برای درگیر کردن کارکنان در اداره سازمانها استفاده می‌کنند. تیمهای کاری یکی از این روشهاست. یک تیم کاری تعداد محدودی از افراد با مهارتهای مکمل هم است که به هدفی مشترک و مجموعه‌ای از اهداف عملکرد و رویکردی که آنها را به‌طور متقابل پاسخگو نگه می‌دارد متعهد می‌سازد. ایفای وظایف تیمی، برقراری روابط اجتماعی، تأمین منافع فردی اعضای تیم از جمله شاخصهایی است که می‌توان عملکرد تیم را براساس آن ارزیابی کرد. اهداف صریح و روشن، وظایف چالشی، ارتباطات باز، مسئولیت‌پذیری متقابل اعضا، رهبری قوی، خودنظارتی و خود ارزیابی و ... از ویژگیهای تیمهای اثربخش است که تحت تأثیر چهار مؤلفه اساسی ترکیب اعضای تیم، ویژگیهای کار تیمی، فرایند کار تیمی و بافت سازمانی قرار دارد، که از آن می‌توان به منزله الگویی برای ارتقای سطح اثربخشی تیمها و ارزیابی عملکردها استفاده کرد (نمودار ۳). سازمانها در تشکیل تیمهای کاری کارآمد معمولاً با محدودیت و موانع ساختاری و فرهنگی روبه‌رو می‌شوند. برای رفع موانع و داشتن یک تیم اثربخش موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- مدیران در مرحله استقرار مدیریت مشارکتی به روش تیمهای کاری از طریق سخنرانی یا اطلاعیه کارکنان را به مشارکت دعوت می‌کنند در حالی که مشارکت پیچیده‌تر از یک دعوت ساده است. افرادی که در ساختاری سلسله مراتبی سالها کار کرده‌اند به‌سادگی نمی‌توانند عادت خود را تغییر دهند و تمایل دارند که از دیگران دستور بگیرند و به تصمیم‌گیری علاقهای ندارند. مدیران مشارکت‌جو قبل از اقدام به استقرار تیمهای کاری باید بسترسازی کنند و با آموزش مستمر و هدفمند در نگرش و رفتار کارکنان تغییراتی ایجاد نمایند و کارکنان را با «چرایی» و «چگونگی» کار تیمی و تحلیل فرایندهای آن آشنا سازند. اقدامات حمایتی از افراد مشارکت‌جو به‌عمل آورند. اگر مدیران زمان بیشتری را برای بسترسازی و بالاتر بردن دانش، آگاهی و بینش کارکنان صرف کنند در مرحله استقرار سریعتر به اهداف خود می‌رسند.



- رهبر تیمها عنصر اساسی در اثربخش کردن تیمهای کاری است. معمولاً در انتخاب رهبران به مهارتهای فنی یا تخصصی بیش از مهارتهای انسانی اهمیت داده می‌شود. در حالی که رهبر یک تیم علاوه بر داشتن تخصص لازم بایستی از مهارتهای شنود مؤثر، هماهنگ‌سازی و برقراری روابط اجتماعی و به‌طور کلی مهارت انسانی سطح بالایی برخوردار باشد. اگر رهبر را اعضای تیم برگزینند کارایی او بیشتر خواهد بود.
- اعضای تیم باید دانش و رتبه سازمانی همسانی داشته باشند. تفاوت در دانش و مقام

سازمانی، فرایند تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تفاوت سنی زیاد اعضا و همبستگی آنها را کاهش می‌دهد.

- تیم‌سازی برای آن نوع از کارهایی مفید است که فقط از طریق تیم عملی باشد اگر کاری را بتوان به‌طور فردی انجام داد، انجام دادن آن به شکل تیمی ضرورتی ندارد. 

## منابع و مأخذ

پلونک، لورن و رابرت فورنیه، (۱۳۷۸)، مدیریت مشارکت‌جو، ترجمه محمدعلی طوسی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

رهنورد، فرج‌الله، (۱۳۸۰)، «تبیین مشارکت در نظریه افراد ذی‌حق»، مدیریت دولتی شماره ۵۱.

مشبکی، اصغر، (۱۳۷۷)، «جایگاه نظام مشارکت در بهره‌وری سازمانی»، مدیریت دولتی شماره ۳۹.

Armstrong; Michael, (2000), *How to be an Even Better manager*, 5<sup>th</sup> Ed, Great Britain.

Clancy & Blanch, (1992), "The job Design Newsletter. Human Resources Management", *Harvard Business Review*, No: 13, September.

Edmondson, Amy, (2001), "Speeding up team Learning", *Harvard Business Review*, September.

Hofstede, Geert, (1980), *Cultur sconsequence*, Beverly Hills, sage.

Huton, Christopher, (2001), "team building is not enough", *Organizations & people*, vol. 8, No. 1.

Ingram, Hadyn, (1997), "A system model for effective teamwork", *The TQM magazine*, vol 9.

Katz, Nancy, (2001), "Sports teams as a model for workplace teams: Lessons

and Liabilities". *Academy of management Executive*, vol. 15, No. 3.

Levi, Daniel & Charles Slem, (1995), "Teamwork in research and development organization; The characteristics of successful team", *International journal of Industrial Ergonomics*, volume: 16, Issue, 1.

Levi, Daniel, (2001), *Group Dynamics for teams*, Sage Publications, Inc.

Wong, Alfred, (2000), "The Leader relationship: building teamwork with and among employees"; *leadership & Organization Development journal*, vol. 21, No. 7.



پروفیسر شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شہرہ شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی