

راهنمای کاربردی کار تیمی

سازمان دهی، مدیریت و فعالیت در کارهای تیمی

تالیف

مهندس محسن عمادی الله یاری

نیاز دانش

سرشناسه	: عمادی الله یاری، محسن، ۱۳۶۲
عنوان و نام پدیدآور	: راهنمای کاربردی کار تیمی سازماندهی، مدیریت و فعالیت در کارهای تیمی / تألیف محسن عمادی الله یاری.
مشخصات نشر	: تهران: نیاز دانش: ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۱۷۸ ص. جدول، نمودار.
شابک	: 978-600-7724-76-7
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
موضوع	: Teams in the workplace گروه های کار
موضوع	: Teams in the workplace -- Management گروه های کار - مدیریت
رده بندی کنگره	: HD۶۶/ع۸،۲ ۱۳۹۵
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۲۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۵۵۸۲۷۵



نام کتاب	: راهنمای کاربردی کار تیمی
تألیف	: سازماندهی، مدیریت و فعالیت در کارهای تیمی
ناشر	: مهندس محسن عمادی الله یاری
صفحه آرا	: انتشارات نیاز دانش
نوبت چاپ	: واحد تولید انتشارات نیاز دانش
شمارگان	: اول - ۱۳۹۶
قیمت	: ۱۰۰ نسخه
	: ۹۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۷۲۴-۷۶-۷ ISBN: 978-600-7724-76-7

هرگونه چاپ و تکثیر (اعم از زیراکس، بازنویسی، ضبط کامپیوتری و تهیهی CD) از محتویات این اثر بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است، متخلفان به موجب بند ۵ از ماده ۲ قانون حمایت از مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

کلیه حقوق این اثر برای ناشر محفوظ است.

آدرس انتشارات: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، تقاطع وحید نظری، پلاک ۲۵۵، طبقه ۱، واحد ۲
 ۰۲۱-۶۶۴۷۸۱۰۶-۶۶۴۷۸۱۰۸-۰۹۱۲۷۰۷۳۹۳۵

www.Niaze-Danesh.com

مشاوره جهت نشر: ۰۹۱۲-۲۱۰۶۷۰۹

تقدیم به هستی،

پدر بزرگم؛ حاج آقا صفاری،

دایی‌ام؛ حاج رضا صفاری

و خواهرم.

باتمام وجود و از صمیم قلب

سیاس گزارم از

استادان بزرگوارم:

جناب آقای محمدی زرندینی، جناب آقای مهندس شایگان فر، جناب آقای استاد اسلامی نسب، سرکار خانم زارعی، جناب آقای سیف زاد، جناب آقای پروفیسور حیدر علی طالبی، جناب آقای پروفیسور مهدی کراری، جناب آقای دکتر عبدا... شمیسا، جناب آقای دکتر مردانی، جناب آقای دکتر آقایی نیا، جناب آقای دکتر پیمان معلم، جناب آقای مهندس شهرام رفیعی رفعت، جناب آقای دکتر شهنازی، جناب آقای دکتر موسی آیتی، جناب آقای مهندس مظفری، جناب آقای مهندس مومنی، جناب آقای مهندس مرتضی فراهانی، جناب آقای مهندس نوشیروانی، جناب آقای مهندس وحیدنیا، جناب آقای مهندس علی رضا فضائلی، جناب آقای مهندس محمدرضایی، جناب آقای مهندس سمیعی، جناب آقای مهندس احمدی، جناب آقای مهندس نادری، جناب آقای مهندس حمیدرضا سلمانی، جناب آقای حاج آقا قاسم قاسمی کُندری، جناب آقای مهندس ابراهیم زارعی، جناب آقای استاد حقدادی، جناب آقای استاد حاج آقا دانشی، جناب آقای استاد محمود رهیده، جناب آقای طیبی، سرکار خانم مهندس گُرد، سرکار خانم اشرفی، سرکار خانم کُندری، سرکار خانم آشتیانی، سرکار خانم قربان علی و...

همکاران گرامی و دوستان عزیزم:

جناب آقای مهندس رضا عطایی، جناب آقای مهندس امیر حسن آبادی، جناب آقای مهندس محمود زمانی، جناب آقای مهندس سید محمد صالح کوشالشاهی، جناب آقای مهندس سید محمد حسین جمالی، جناب آقای مهندس محمد رضا وحدتی، جناب آقای مهندس علی قاسمی خواه (ضرونی)، جناب آقای مهندس پرهام معتمدالتجار، جناب آقای مهندس سعید عبدا...پور، جناب آقای مهندس مرتضی هدایتی، جناب آقای مهندس محمد عظیم نژاد، جناب آقای مهندس جواد محمودی فرد، جناب آقای مهندس احسان حسن زاده، جناب آقای مهندس محسن اینانلو، جناب آقای مهندس احسان شامی، جناب آقای حاج آقا مرتضی بختیاری، جناب آقای دکتر فرزین بروجردی، جناب آقای مهندس فریدون کریمی، جناب آقای مهندس مرتضی خادم الحسینی، جناب آقای مهندس مهران دزواره‌ای، جناب آقای مهندس ابراهیم کلامی، جناب آقای مهندس عرفان زارعی، جناب آقای مهندس حسن نونهال، جناب آقای مهندس محسن نیر، سرکار خانم شهرانی، جناب آقای محمدرفیع رسولی، جناب آقای جناب آقای مهندس مجید تفضلی، مهندس علی رسولیان، جناب آقای مهندس مصطفی رمضانی، جناب آقای مهندس علی یزدی، جناب آقای مهندس امیر اعتمادی، سرکار خانم مهندس ملکی، سرکار خانم مهندس نوری، سرکار خانم مهندس شاملی، سرکار خانم مهندس صمدی، جناب آقای مهندس محمد گودرزی، جناب آقای مهندس حسن مردی، جناب آقای مهندس سیروس اسلامی، جناب آقای سلمان نظامی، جناب آقای سعید عابدی، جناب آقای مهندس میثم چراغیان، جناب آقای مهندس محمد امین آزادگان، جناب آقای مهندس مجید ظهراپیگی، جناب آقای مهندس میلاد عزیزی، جناب آقای مهندس علی رضا کشوری، جناب آقای مهندس محمد گودرزی، جناب آقای مهندس امیرحسینی، جناب آقای

مهندس فرهاد رشیدی، جناب آقای مهندس پیام احمدی، جناب آقای مهندس حمزه رستمی، جناب آقای مهندس بهزاد ولیخانی، جناب آقای مهندس سعید خیالی، جناب آقای جعفر آل خمیس، جناب آقای مهندس باقر احمدنژاد، جناب آقای مهندس سعید رستم اف، جناب آقای دکتر مهدی فلاح کاظمی، جناب آقای مهندس عبدالمجید صالحپور، جناب آقای مهندس علی بزرگ، جناب آقای مهندس محمد رضا گمرکی، جناب آقای مهندس مهدی تیزچنگی، جناب آقای مهندس غلامرضا شامیری، جناب آقای مهندس احسان امین الرعایا، جناب آقای مهندس فرزاد شریفی، جناب آقای مهندس مقداد فقیه میرزایی، جناب آقای مهندس هادی سیابی، جناب آقای مهندس بهروز عبدلی، جناب آقای مهندس ناصر فقیهی، جناب آقای مهندس محمد اعرابیان، جناب آقای مهندس سامان آریا، جناب آقای مهندس مصطفی امیدی، جناب آقای مهندس سید قاسم طالب الحق، جناب آقای مهندس سید احمد واسعی، جناب آقای مهندس سید جلال رضایی، جناب آقای علی عسکری، جناب آقای مهندس میلاد ترک، جناب آقای امیرحسین کاکاوند.

و اعضای تیم‌های EITTCROBOTIC در دانشگاه فنی و حرفه‌ای انقلاب اسلامی، شریعتی، انجمن رباتیک فرهنگسرای جوان و... همچنین آن بزرگوارانی که نامشان را از یاد برده‌ام ولی آموخته‌ها و تجربیات بنده حاصل حمایت و همکاری با آنها است.

پیش‌گفتار

اگر شما مدیر یا کارمند اداره دولتی یا خصوصی، شرکت دانش‌بنیان، کارگاه تولیدی، شرکت خدماتی یا فنی، سازمان مردم‌نهاد¹، پژوهشکده یا انجمن علمی می‌باشید و یا دانشجو یا دانش‌آموزی هستید که می‌خواهید با یک تیم، فعالیت خاصی را انجام دهید، یا فکر می‌کنید در آینده ممکن است با چند نفر یک کار تیمی خاصی را شروع کنید، این کتاب برای شما است. مطالعه این کتاب که شامل همه تجربه‌ها و آموخته‌های نویسنده طی سال‌ها فعالیت در تیم‌های مختلف می‌باشد، حتی برای بهبود مدیریت و عملکرد شخصی افراد هم توصیه می‌شود.

در این کتاب سعی شده است که به زبانی بسیار ساده و با جمله‌بندی خیلی معمولی و دور از جمله‌های سنگین و کلمه‌های آکادمیک، به نکته‌های کاربردی لازم برای تشکیل و هدایت کارهای تیمی پرداخته شود تا برای تمام خوانندگان در هر سطحی، به‌خوبی قابل درک باشد.

ما این کتاب را نه برای فروش آن و نه برای منافع احتمالی دیگر آن نوشتیم. بلکه احساس مسئولیت برای ثبت و انتقال آموخته‌ها و تجربه‌هایی که طی سال‌ها فعالیت در کارهای تیمی کسب کردیم و بدست آوردن مجدد آن برای دیگران نیازمند صرف هزینه و زمان زیادی است، باعث شد که ظرف چند سال گذشته اقدام به نوشتن این کتاب کنیم. ما می‌خواهیم با این کتاب در بهبود عملکرد کارهای تیمی،

¹ NGO (Non-Governmental Organization)

سهمی هرچند کوچک ایفا کنیم. از این رو سعی می‌کنیم این کتاب را با مناسب‌ترین قیمت به خریداران تحویل دهیم^۱. لذا انتشار این کتاب به روش‌های دیگر از جمله الکترونیکی، ممنوع بوده و جهت جبران خسارت، اقدام لازم جهت پیگرد قانونی انجام خواهد شد.

ما هیچ ادعایی در بی‌عیب و نقض بودن این مجموعه نداریم و از این‌رو از خوانندگان گرامی دعوت می‌کنیم که نظرهای خود را از جزئی و موردی تا مسائل کلی، به پست الکترونیک mohsen_mea2003@yahoo.com یا شناسه @MohsenEmadi در نرم‌افزار پیام‌رسان تلگرام و یا در وبسایت www.MohsenEmadi.ir درج فرمایید. حتما در اولین فرصت، پیام شما رسیدگی خواهد شد.

با تشکر فراوان

محسن عمادی الله یاری

بهمن ماه ۱۳۹۵

^۱ تهیه این کتاب از طریق وبسایت ناشر محترم به آدرس زیر هم به‌راحتی امکان‌پذیر است.

فهرست مطالب

مقدمه ۱۵

فصل ۱: مقدمه‌های اولیه مورد نیاز ۱۷

۱ - ۱ - ارزیابی اولیه ۱۸

۱ - ۲ - مدیر قوی ۲۱

۱ - ۳ - بستر مناسب ۲۷

۱ - ۳ - ۱ - وجود فضایی اختصاصی برای فعالیت تیم ۲۸

۱ - ۳ - ۲ - موجود بودن تخصص‌های مورد نیاز ۲۸

۱ - ۴ - شرایط حمایتی و اداری ۲۹

۱ - ۴ - ۱ - تسریع در رسیدگی به درخواست‌های اداری ۳۰

۱ - ۴ - ۲ - توانایی تامین هزینه‌ها، امکانات و تجهیزات ۳۳

فصل ۲: شروع کار و تبلیغات ۳۹

۲ - ۱ - هدف چیست؟ ۴۰

۲ - ۲ - تعیین ساختار یا قالب تیم ۴۲

۲ - ۲ - ۱ - ساختار اجرایی اکثر تیم‌ها و ساختار پیشنهادی ۴۲

۲ - ۲ - ۲ - ارائه پروپزال و اساس‌نامه تیم ۴۳

۲ - ۳ - برگزاری کنفرانس معارفه ۴۴

۲ - ۳ - ۱ - زمان‌بندی و اطلاع‌رسانی ۴۶

- ۴۷..... ۲ - ۳ - ۲ - تبلیغات
- ۴۸..... ۲ - ۳ - ۳ - یک سخنران عالی
- ۴۹..... ۲ - ۳ - ۴ - روند ارائه مطالب
- ۵۰..... ۲ - ۳ - ۵ - عضوگیری و شکار افراد مناسب
- ۵۴..... ۲ - ۴ - لیست نیازمندی‌ها
- ۵۴..... ۲ - ۵ - تیم اولیه
- ۵۴..... ۲ - ۵ - ۱ - متخصصان اولیه موسس تیم
- ۵۵..... ۲ - ۵ - ۲ - مدیریت تیم
- ۵۵..... ۲ - ۵ - ۳ - استادان و متخصصان مشاور
- ۵۵..... ۲ - ۵ - ۴ - روابط عمومی
- ۵۶..... ۲ - ۵ - ۵ - امور مالی
- ۵۶..... ۲ - ۵ - ۶ - ثبت‌نام و نیروی انسانی
- ۵۷..... ۲ - ۵ - ۷ - واحد آموزش
- ۵۹..... فصل ۳: حفظ تداوم فعالیت تیم**
- ۶۰..... ۳ - ۱ - هم‌فکری با اعضاء
- ۶۱..... ۳ - ۲ - انتخاب و بررسی اعضای تیم
- ۶۳..... ۳ - ۳ - برنامه‌ریزی
- ۶۳..... ۳ - ۳ - ۱ - اهمیت توجه به قوانین انجام کارها

- ۲ - ۳ - ۳ - کسب اطلاعات و استفاده از تجربیات دیگران ۶۶
- ۳ - ۳ - ۳ - یک مدیر برنامه رایگان برای تیم! ۶۷
- ۴ - ۳ - ۳ - اول فکر، بعد عمل! ۶۹
- ۵ - ۳ - ۳ - طراحی برنامه ریزی ۷۰
- ۱ - ۵ - ۳ - جمع آوری اطلاعات و آینده نگری ۷۱
- ۲ - ۵ - ۳ - تعریف گامها ۷۲
- ۳ - ۵ - ۳ - گامهای موازی ۷۳
- ۴ - ۵ - ۳ - بازخورد مداوم ۷۴
- ۴ - ۳ - تقسیم کارها ۷۴
- ۵ - ۳ - زمان بندی ۷۷
- ۱ - ۵ - ۳ - تقویم بزرگ زمان بندی برنامه های تیم ۷۸
- ۲ - ۵ - ۳ - جدول حضور اعضا ۷۸
- ۶ - ۳ - بارش فکری ۷۹
- ۷ - ۳ - وقتی زمان کم است! ۸۰
- ۱ - ۷ - ۳ - افزایش ساعت کاری ۸۱
- ۲ - ۷ - ۳ - استفاده از نیروهای کمکی ۸۲
- ۳ - ۷ - ۳ - افزایش سرعت با استفاده از منابع مالی بیشتر ۸۲
- ۴ - ۷ - ۳ - کاهش کمیت یا کیفیت! ۸۳

- ۸ - ۳ - تثبیت تیم ۸۳
- ۹ - ۳ - مستندسازی ۸۴
- ۱۰ - ۳ - ارتباط با استادان، افراد باتجربه و خبره ۸۵
- ۱۱ - ۳ - تاثیر کسب تجربه بر کارهای آینده ۸۶
- ۱۲ - ۳ - شرایط حساس ۸۷
- ۱۳ - ۳ - شرایط بحرانی ۸۹
- ۱۴ - ۳ - مسئله‌ها را ریشه‌یابی کنید ۹۰
- ۱۵ - ۳ - لذت موفقیت ۹۱
- ۱۶ - ۳ - زمان را بهتر مدیریت کنید ۹۲
- ۱۷ - ۳ - عجله کردن! ۹۲
- ۱۸ - ۳ - حفظ احترام در تیم ۹۴
- ۱۹ - ۳ - عوامل پیروز شدن ۹۴
- ۲۰ - ۳ - سرسره موفقیت! ۹۸
- ۲۱ - ۳ - اشکال کار کجاست؟! ۱۰۰
- فصل ۴ : وظایف متقابل مدیران و اعضاء ۱۰۳**
- ۱ - ۴ - قابل توجه مدیران ۱۰۴
- ۱ - ۱ - ۴ - قوانین ۱۰۴
- ۲ - ۱ - ۴ - فرم عضویت ۱۰۵

- ۳ - ۱ - ۴ - انتخاب فرد مناسبِ مصاحبه با داوطلبان عضویت ... ۱۰۶
- ۴ - ۱ - ۴ - سنجش توانایی داوطلبان عضویت ۱۰۷
- ۵ - ۱ - ۴ - مداوم به اعضای تیم انرژی دهید! ۱۰۸
- ۶ - ۱ - ۴ - با اعضاء جلسه بگذارید ۱۰۸
- ۷ - ۱ - ۴ - فرق گذاشتن بین اعضای تیم ۱۰۹
- ۸ - ۱ - ۴ - عوامل استرس‌زا ۱۱۰
- ۹ - ۱ - ۴ - اعضاء مخالف ۱۱۱
- ۱۰ - ۱ - ۴ - مجادله در تیم ۱۱۲
- ۱۱ - ۱ - ۴ - تدابیر مدیریتی ضد مجادله در تیم ۱۱۵
- ۱۲ - ۱ - ۴ - از دست دادن اعضای تیم ۱۱۶
- ۱۳ - ۱ - ۴ - شوخی ۱۱۹
- ۱۴ - ۱ - ۴ - مشوق‌ها ۱۱۹
- ۱۵ - ۱ - ۴ - جریمه‌ها و تنبیه‌ها ۱۲۰
- ۱۶ - ۱ - ۴ - آموزش به اعضاء ۱۲۱
- ۲ - ۴ - قابل توجه اعضاء (چطور در تیم کار کنیم؟) ۱۲۲
- ۱ - ۲ - ۴ - مطالعه و پایبندی به قوانین تیم ۱۲۲
- ۲ - ۲ - ۴ - چطور با مدیر رفتار کنیم؟ ۱۲۳
- ۳ - ۲ - ۴ - به مدیر باز خورد بدهید ۱۲۴
- ۴ - ۲ - ۴ - برای مدیر کار نتراشید! ۱۲۴

فصل ۵: بررسی اثرات کار تیمی و چند نکته ۱۲۷

۱ - ۵ - فواید فعالیت‌های تیمی ۱۲۸

۲ - ۵ - درس یا فعالیت‌های تیمی ۱۳۰

۳ - ۵ - داشتن تک مهارت و چالشی برای مدیران تیم‌ها ۱۳۱

۴ - ۵ - تنبلی ۱۳۳

۵ - ۵ - مطالعه ۱۳۴

پیوست‌ها ۱۳۵

پیوست یک: نکته‌های مهم در قوانین تیم‌ها ۱۳۶

پیوست دو: نمونه فرم عضویت ۱۷۵

مقدمه

دانش‌اندوزی و کسب علم، در نهایت باید با تبدیل شدن به یک کار عملی، مورد ارزیابی قرار گیرد. از این‌رو یکی از بسترهای لازم، تشکیل تیم‌های اجرایی است. بیشتر مواقع، اولین تجربه تشکیل تیم، در سطوح دانشگاه یا مدرسه شکل می‌گیرد که اگر با دانش و تجربه کافی مدیریت شود در آینده می‌تواند تجربه، جسارت و زمینه لازم را برای ایجاد تیم‌هایی در وسعت گسترده‌تر و اهداف مهم‌تر را در اعضا فراهم نماید. اما اگر چنین تیم‌هایی با روش‌های صحیح هدایت نشوند، علاوه بر اینکه منابع مالی و زمان زیادی را از اعضا به هدر خواهد داد و شرایط مناسب رشد را هم ایجاد نخواهند کرد، دوام زیادی نمی‌آورند و اهداف مورد نظر را محقق نمی‌کنند.

ما در این کتاب به بیان روش‌ها و نکته‌های کاربردی می‌پردازیم تا از همان ابتدای تشکیل تیم، قدم‌های محکم و قابل اعتمادی برداشته شود و تیم در مسیر تکامل، به‌خوبی مدیریت شده تا به نتایج مورد نظر برسد. همچنین ممکن است از منظر علمی، تفاوت‌هایی بین برخی کلمه‌ها مثل "تیم"^۱ با "گروه"، "مدیر" با "رهبر"^۲ و... می‌باشد. هرچند موضوع صحبت ما تیم و کارتیمی است اما در متن کتاب، ما خود را

^۱ در تیم، اهداف با انجام کارتیمی تحقق می‌یابد، اعضا خود را متعهد به اهداف و ارزش‌های تیم می‌دانند، برای طرح پیشنهادها و نظرهای خود تشویق می‌شوند، از اعضا برای افزایش مهارت‌های آن‌ها حمایت می‌شود، در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌کنند و در صورت عدم توافق، مدیر تیم تصمیم نهایی را می‌گیرد و...

^۲ Leader

درگیر تفاوت عمیق معنی این کلمه‌ها نمی‌کنیم و به اصل موضوع می‌پردازیم.

در این کتاب هر قسمت از عملکرد تیم را از مقدمه‌های لازم برای شروع تشکیل تیم گرفته تا عضوگیری، برنامه‌ریزی و... را جداگانه در نظر می‌گیریم و به جزئیات آن‌ها می‌پردازیم و می‌خواهیم به این سوالات پاسخ دهیم:

- ✓ در تیم چه کار می‌خواهیم انجام دهیم؟
- ✓ کجا این تیم را شکل دهیم؟
- ✓ چطور کار تیمی را شروع کنیم؟
- ✓ تداوم و فعال نگه داشتن تیم چگونه است؟ و...

فصل اول کتاب به مقدمات اولیه مورد نیاز تشکیل تیم، فصل دوم به شروع کار و تبلیغات، فصل سوم به حفظ تداوم فعالیت تیم، فصل چهارم به وظایف متقابل مدیران و اعضاء و فصل پنجم به بررسی اثرات کار تیمی و توصیه‌های نهایی می‌پردازد. در انتهای کتاب هم دو پیوست مهم، شامل موارد مهم قوانین تیم‌ها و نمونه‌ای از یک فرم عضویت قرار داده شده است.

