

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَصَلَّى اللَّهُ عَلَى مُحَمَّدٍ وَآلِهِ الطَّاهِرِينَ

تقدیم به رُز هاردی به دلیل داشتن ویژگی‌هایی نظیر
حمایت، شجاعت و خلاقیت که برای کار تیمی ضروری‌اند.



کارتیمی اثربخش

آموخته‌هایی کاربردی از پژوهش‌های سازمانی

برگردان:

علی اصغر سعدآبادی

آرمین گلچین



انتشارات
دانشگاه امام صادق علیه السلام

عنوان: کار تیمی اثربخش؛ آموخته‌هایی کاربردی از پژوهش‌های سازمانی

تألیف: مایکل ای. وست

مترجمان: علی اصغر سعدآبادی و آرمین گلچین

ناشر: دانشگاه امام صادق علیه السلام

ویراستار ادبی، صفحه‌آرا و طراح جلد: محمد روشنی

نمایه‌ساز و ناظر نسخه‌پردازی و چاپ: رضا دیبا

چاپ و صحافی: سپیدان تهران

چاپ اول: ۱۳۹۶

قیمت: ۲۱۰/۰۰۰ ریال

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۱۴-۵۸۳-۳

تهران: بزرگراه شهید چمران، پل مدیریت، انتشارات دانشگاه امام صادق علیه السلام

صندوق پستی ۱۵۹-۱۴۶۵۵ • کد پستی: ۰۱۴۶۵۹۴۳۶۸۱ • تلفکس: ۸۸۳۷۰۱۴۲

E-mail: press@isu.ac.ir • www.ketabesadiq.ir • فروشگاه اینترنتی: www.ketabesadiq.ir

سرشناسه: وست، مایکل ای.، ۱۹۵۱ -

عنوان و نام پدیدآور: کار تیمی اثربخش؛ آموخته‌هایی کاربردی از پژوهش‌های سازمانی / تألیف: مایکل ای. وست؛ مترجمان: علی اصغر سعدآبادی و آرمین گلچین.

مشخصات نشر: تهران: دانشگاه امام صادق (ع)، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۳۷۸ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۱۴-۵۸۳-۳

موضوع: کارهای گروهی

شناسه افزوده: سعدآبادی، علی اصغر، ۱۳۶۷ - مترجم

شناسه افزوده: گلچین، آرمین، ۱۳۶۸ - همکار مترجم

شناسه افزوده: دانشگاه امام صادق (ع)

شماره کتابشناسی ملی: ۴۷۵۹۴۵۶

تمام حقوق محفوظ است، هیچ بخشی از این کتاب بدون اجازه مکتوب ناشر قابل تکثیر یا تولید مجدد به هیچ شکلی از جمله چاپ،

فتوکپی، انتشار الکترونیکی، فیلم و صدا و انتقال در فضای مجازی نمی‌باشد.
این اثر تحت پوشش قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان ایران قرار دارد.

فهرست مطالب

۱۳	مقدمه مترجمین.....
۱۹	بخش اول: اثربخشی تیمی.....
۲۱	فصل اول: خلق تیم‌های اثربخش.....
۲۱	مفاهیم کلیدی فصل اول.....
۲۵	وظایف و مؤلفه‌های اجتماعی کارکرد تیمی.....
۲۷	اثربخشی تیمی.....
۳۲	نکات کلیدی مروری.....
۳۳	فصل دوم: تیم‌های واقعی مفیدند.....
۳۳	مفاهیم کلیدی فصل دوم.....
۳۸	چرا در قالب تیم‌ها کار کنیم؟.....
۴۳	موانع کار تیمی اثربخش.....
۴۳	تباه‌شدن کوشش.....
۴۵	حل مسئله و تصمیم‌گیری ضعیف.....
۴۷	خلاقیت کم.....
۵۲	تیم چیست؟.....
۵۵	تیم‌ها چه می‌کنند؟.....
۵۷	چگونه می‌توان تیم‌های اثربخش ساخت؟.....
۶۱	نتیجه‌گیری.....
۶۲	مطالعه موردی.....
۶۳	نکات کلیدی مروری.....

۶۵	بخش دوم: توسعه تیم‌ها
۶۷	فصل سوم: ایجاد تیم‌ها
۶۷	مفاهیم کلیدی فصل سوم
۷۰	توانایی و شخصیت
۷۷	مهارت‌های کار تیمی
۷۸	مهارت‌های اجتماعی
۸۱	تنوع اعضای تیم
۸۲	تنوع وظیفه‌ای
۸۶	تنوع شخصیتی
۸۶	تنوع جمعیت‌شناختی
۸۸	سود بردن از تنوع تیم
۹۰	کاربردهای تنوع
۹۱	نکات کلیدی مروری
۹۳	فصل چهارم: رهبری تیم‌ها
۹۳	مفاهیم اصلی فصل چهارم
۹۵	سه وظیفه رهبر تیم
۹۸	اجزای سه‌گانه رهبری تیم‌ها
۹۸	رهبری تیم
۱۰۱	مدیریت تیم
۱۰۸	مریی‌گری تیم
۱۲۰	رهبری تحول‌گرا
۱۲۴	تیم‌های کاری با رهبری اشتراکی یا خود مدیریتی
۱۲۵	نکات کلیدی مروری
۱۲۷	فصل پنجم: آموزش کاربردی تیم
۱۲۷	مفاهیم اصلی فصل پنجم
۱۳۰	مراحل تکامل تیم
۱۳۳	انواع روش‌های آموزش کاربردی تیمی
۱۴۵	نکات کلیدی مروری
۱۴۷	بخش سوم: کار تیمی
۱۵۱	فصل ششم: تعیین جهت تیم
۱۵۱	اهداف تیم

فهرست مطالب □ ۷

۱۵۷	قابلیت دستیابی
۱۵۸	مؤلفه‌های چشم‌انداز تیم
۱۶۱	استراتژی تیم‌ها
۱۶۳	منطق اقتصادی
۱۶۳	سلسله‌وار و گام‌به‌گام بودن
۱۶۴	نکات کلیدی مروری
۱۶۵	فصل هفتم: بازی در تیم
۱۶۶	کنش متقابل
۱۶۹	اداره جلسه‌های تیم
۱۷۱	تسهیم اطلاعات
۱۷۴	نفوذ و تصمیم‌گیری
۱۷۸	تکنیک نردبانی برای تصمیم‌گیری
۱۸۰	ایجاد امنیت در تیم‌ها
۱۸۳	نکات کلیدی مروری
۱۸۵	فصل هشتم: مدیریت کیفیت تیم
۱۸۵	مفاهیم کلیدی فصل هشتم
۱۸۶	گروه‌اندیشی
۱۹۰	اطاعت از مافوق
۱۹۳	تعهد به کیفیت
۱۹۴	تمرکز بر وظیفه/تقابل سازنده
۱۹۶	تشویق تیم به ایجاد تقابل سازنده
۱۹۸	وکیل مدافع شیطان
۱۹۹	طوفان مغزی منفی
۲۰۰	تجزیه و تحلیل ذی‌نفع
۲۰۱	نفوذ گروه اقلیت در تیم‌ها
۲۰۶	نتیجه‌گیری
۲۰۶	نکات کلیدی مروری
۲۰۹	فصل نهم: حل خلافت‌ها مشکلات تیم
۲۰۹	مفاهیم کلیدی فصل
۲۱۰	نوآوری تیمی
۲۱۱	چشم‌انداز/اهداف مشترک

۲۱۲	امنیت حاصل از مشارکت
۲۱۳	تمرکز وظیفه‌ای یا تعهد به کمال
۲۱۴	حمایت از نوآوری
۲۱۵	حل خلاقانه مشکلات در تیم‌ها
۲۱۵	مرحله اول: شناسایی
۲۱۶	مرحله دوم: ارائه راهکارهای جایگزین
۲۱۷	مرحله سوم: انتخاب
۲۱۷	مرحله چهارم: اجرا
۲۱۸	تکنیک‌های ارتقاء خلاقیت تیم
۲۱۸	تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری
۲۱۸	تکنیک اول: طوفان مغزی سنتی
۲۱۹	تکنیک دوم: تجمیع ایده‌های نوشتاری
۲۲۰	تکنیک سوم: طوفان مغزی منفی
۲۲۰	تکنیک چهارم: هدف‌گذاری
۲۲۳	تکنیک ششم: تجزیه و تحلیل ذی‌نفع
۲۲۵	سایر عوامل مؤثر روی نوآوری تیمی
۲۲۷	نکات کلیدی مروری
۲۲۹	فصل دهم: حمایت تیمی
۲۲۹	مفاهیم کلیدی فصل
۲۳۲	زندگی هیجانی تیم‌ها
۲۳۵	حمایت اجتماعی
۲۳۷	حمایت اطلاعاتی
۲۳۷	حمایت ابزاری
۲۳۸	حمایت سنجشی
۲۳۹	حمایت از رشد و توسعه اعضا تیم
۲۳۹	توسعه مهارت
۲۴۰	غناي شغلي
۲۴۲	تعادل میان زندگی شخصی و زندگی کاری
۲۴۲	فضای اجتماعی
۲۴۴	نتیجه‌گیری
۲۴۵	نکات کلیدی مروری

۲۴۷	فصل یازدهم: تعارض در تیم‌ها
۲۴۷	مفاهیم کلیدی فصل
۲۴۷	تعارض‌های تیمی
۲۴۸	انواع تعارض‌های تیمی
۲۴۹	رفع تعارض‌های تیمی
۲۵۱	علل سازمانی تعارض
۲۵۴	تعارض بین فردی
۲۵۴	مدیریت تعارض‌های بین فردی
۲۵۸	اعضاء مشکل ساز تیم
۲۵۹	مثال کاربردی
۲۵۹	تیم هماهنگ کننده خرده‌فروشی
۲۶۰	مفاهیم کلیدی مروری
۲۶۱	بخش چهارم: تیم‌های سازمانی
۲۶۳	فصل دوازدهم: تیم‌های سازمانی
۲۶۳	مفاهیم کلیدی فصل
۲۶۴	کار تیم محور
۲۶۵	مرحله اول: تصمیم‌گیری در مورد استفاده از کار تیم محور
۲۶۶	مرحله دوم: ایجاد سیستم پشتیبانی
۲۶۶	مرحله سوم: انتخاب رهبر و اعضاء تیم
۲۶۶	مرحله چهارم: ایجاد تیم‌های اثربخش
۲۶۶	مرحله پنجم: بازنگری و ابقاء اثربخشی تیم
۲۶۷	مرحله ششم: بازنگری کار تیم محور
۲۶۸	رابطه بین تیم‌ها و سازمان‌هایشان
۲۷۱	اهداف
۲۷۲	منابع
۲۷۲	اطلاعات
۲۷۲	آموزش
۲۷۳	بازخورد
۲۷۳	پشتیبانی فنی و فرآیندی
۲۷۴	نقش مدیریت منابع انسانی
۲۷۷	سازمان چه چیزی از تیم‌های خود می‌خواهد؟

۲۸۲	برقراری ارتباط میان تیم‌ها.....
۲۸۶	نتیجه‌گیری.....
۲۸۶	نکات کلیدی مروری.....
۲۸۷	فصل سیزدهم: کار تیمی مجازی.....
۲۸۷	مفاهیم کلیدی فصل.....
۲۹۱	کار تیمی مجازی چیست؟.....
۲۹۴	مزایا و معایب تیم‌های مجازی.....
۲۹۵	چگونه کار تیمی مجازی اثربخش ایجاد کنیم؟.....
۲۹۶	ورودی.....
۲۹۹	فرآیندها.....
۳۰۵	چرخه حیات تیم‌های مجازی.....
۳۰۸	نتیجه‌گیری.....
۳۰۹	نکات کلیدی مروری.....
۳۱۱	فصل چهاردهم: تیم مدیران ارشد.....
۳۱۱	نکات کلیدی فصل.....
۳۱۴	طراحی وظیفه.....
۳۱۶	مهارت‌ها و فعالیت تیم.....
۳۲۱	حمایت‌های سازمانی.....
۳۲۴	فرآیندهای تیم ارشد مدیریتی.....
۳۲۷	مشارکت در تیم مدیریتی ارشد.....
۳۲۹	مسئولیت اجتماعی شرکت.....
۳۳۸	تعارض.....
۳۳۹	رهبری مدیر ارشد اجرایی.....
۳۴۴	نتیجه‌گیری.....
۳۴۶	نکات کلیدی مروری.....
۳۴۷	منابع.....
۳۶۱	نمایه.....

فهرست جدول‌ها

۲۸	جدول ۱. چهار نوع تیم‌ها و پیامدهایشان.....
۷۹	جدول ۲. دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های لازم برای کار تیمی.....
۱۹۵	جدول ۳. تقابل سازنده.....

فهرست مطالب □ ۱۱

جدول ۴: جدول مؤلفه‌ها: مراسم اجتماعی نوین	۲۲۲
جدول ۵: مزایا و معایب تیم‌های مجازی	۲۹۴

فهرست تصاویر

شکل ۱: مدلی از نوآوری تیمی	۲۱۱
شکل ۲: فرآیند حل مشکل	۲۱۵
شکل ۳: ابعاد اجتماعی کار تیمی	۲۳۴
شکل ۴: شش مرحله‌ی فرآیند اجرای کار تیم محور	۲۶۵
شکل ۵: حمایت سازمانی از تیم‌های ارشد	۳۲۳

فهرست جعبه‌ها

جعبه ۱: تیم‌های بیس بال یا بسکتبال؟	۴۶
جعبه ۲: نظریه نقش‌های تیمی بلین	۷۵
جعبه ۳: رهبری تیم با رهبری سنتی تفاوت دارد	۹۷
جعبه ۴: ماهیت رهبری اثربخش	۱۰۱
جعبه ۵: خطاها و خردمندی‌های ذهنی رهبری تیم	۱۰۶
جعبه ۶: جانبداری	۱۰۷
جعبه ۷: وظایف رهبر تیم	۱۱۴
جعبه ۸: هوش هیجانی (EI): توسعه خودآگاهی	۱۱۹
جعبه ۹: تناسب سبک رهبری با موقعیت	۱۲۲
جعبه ۱۰: طرز برخورد با مشکلی شناخته شده	۱۳۷
جعبه ۱۱: قواعد اساسی جلسه‌های تیم	۱۷۱
جعبه ۱۲: راه‌های غلبه بر روتین‌های دفاعی	۱۹۳
جعبه ۱۳: تجزیه و تحلیل ذی‌نفع در عمل	۲۰۰
جعبه ۱۴: ایجاد تغییر: استراتژی نفوذ اقلیت	۲۰۵
جعبه ۱۵: شیوه «بگو آری...»	۲۱۵
جعبه ۱۶: بهبود خلاقیت و نوآوری در تیم	۲۲۵
جعبه ۱۷: تبادل رهبر - عضو	۲۳۳
جعبه ۱۸: ایجاد سیستم پاداش برای تیم	۲۷۶
جعبه ۱۹: پژوهش رابرز کیو	۲۸۳

فهرست تمرین‌ها

تمرین ۱: پرسشنامه بازاندیشی تیم	۳۱
تمرین ۲: سنجش اثربخشی عملکرد تیم	۶۰

۱۲ □ کار تیمی اثربخش

- تمرین ۳: دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مربوط به کار تیمی ۸۰
- تمرین ۴: تعیین میزان رضایت از فرآیندهای اجتماعی تیم ۱۴۳
- تمرین ۵: تمرین عملی برای مذاکره در مورد نقش‌ها ۱۴۳
- تمرین ۶: تسهیم اطلاعات در تیم ۱۷۴
- تمرین ۷: شکلی کوچک از تکنیک نردبانی برای تصمیم‌گیری ۱۸۰
- تمرین ۸: میزان نوآوری در تیم شما چقدر است؟ ۲۱۲
- تمرین ۹: در کار خود چقدر نوآور هستید؟ ۲۲۶
- تمرین ۱۰: تمرین تیمی به منظور ارتقاء غنی‌سازی شغلی ۲۴۱

مقدمه مترجمان

روی آوردن به تیم و کار تیمی و تبدیل ساختارهای خشک و غیر منعطف به ساختارهایی نرم و انعطاف‌پذیر از طریق استفاده از سازمان‌های تیم‌محور بیش از یک دهه است که در سراسر دنیا، بویژه کشورهای توسعه‌یافته در حال رخ دادن است. با وجود این وضعیت، کار تیمی در ایران با پاره‌ای از نارسایی‌ها روبه‌روست و به نظر می‌رسد دارای اثربخشی مورد انتظار نیست. نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که کار تیمی از مشکلاتی نظیر رهبری نامناسب، فقدان اعتماد، ارتباطات مخدوش، فقدان مهارت‌های کار تیمی و ناکارآمدی در مدیریت تعارض و تنوع رنج می‌برد [۱]. شاخص‌هایی نظیر فقدان شایستگی، فقدان دستورالعمل‌های کارکردی، فقدان تعهد و مسئولیت‌پذیری و فقدان سیستم ارزیابی عملکرد مناسب از جمله موانع کار تیمی در ایران معرفی شده‌اند [۲]. بدنه در حال رشد ادبیات داخلی موضوع حاکی از آن است که در مسیر عملکرد تیم‌ها در کشور موانعی وجود دارند که در صورت غفلت از آن‌ها احتمال پیشرفت کار تیمی همچنان امری بعید به نظر می‌رسد. البته، باید توجه داشت که انجام کار تیمی در همه ابعاد آن در کشور با چالش و مشکل روبرو نیست؛ به‌طوری که کار تیمی در ابعاد اجتماعی و عاطفی آن در ایران، در بسیاری موارد یک مزیت است که اگر از آن به خوبی بهره گرفته شود می‌توان به تقویت بعد وظیفه‌ای و کارکردی هم امید داشت [۳].

اما در مجموع، باید به خاطر داشت که غفلت از اثربخشی و کارآمدی تیم‌ها در

بسیاری از بخش‌ها نظیر گروه‌های امداد و نجات، تیم‌های ضربت، گروه‌های اورژانس و یا حتی تیم‌های جراحی در اتاق عمل، صدمات جبران‌ناپذیر جانی و مالی به همراه خواهد داشت. به همین دلیل است که کار تیمی به ویژه در بخش بهداشت و درمان در بسیاری از کشورها مورد توجه جدی قرار دارد. در نتیجه، این پژوهش‌ها نشانگر این موضوع‌اند که تیم در بسیاری از حوزه‌های اجرایی و عملیاتی اهمیت زیادی داشته و مورد استفاده قرار می‌گیرند.

در همین راستا، با نگاهی ساده به کتاب حاضر که محور فصول آن در بندهای بعدی تشریح گردیده است، درمی‌یابیم که راهکارهای عملی بسیاری از مشکلات مذکور و روش پیاده‌سازی آن‌ها به گونه‌ای ساده و شفاف در اختیار گذاشته شده است. از این رو با ترجمه کتاب به گونه‌ای سلیس و روان، بر آن شدیم تا امکان استفاده از این اثر معتبر را در اختیار همه علاقه‌مندان پارسی‌زبان قرار دهیم.

مؤلف متن اصلی کتاب، دکتر مایکل وست^۱، استاد دانشکده مدیریت و بازرگانی دانشگاه لنکستر^۲ انگلیس است. او تاکنون مؤلف یا ویراستار ۲۰ عنوان کتاب از جمله «کار تیمی اثربخش» بوده است. شایان ذکر است که کتاب مذکور تاکنون به ۱۲ زبان دنیا ترجمه شده است. از جمله کتاب‌های دیگر او در این زمینه می‌توان به «اصول کار تیمی»^۳، «تیم‌های ارشد»^۴ و «ایجاد کار تیم‌محور»^۵ اشاره نمود. همچنین، از وی تاکنون بیش از ۲۰۰ مقاله در حوزه‌های اثربخشی، نوآوری تیمی و سازمانی به چاپ رسیده است. نویسنده کتاب حاضر، خالق نظریه «بازاندیشی تیمی»^۶ است که در فصول اولیه همین اثر، به تشریح آن می‌پردازد. تئوری بازاندیشی مایکل وست در گستره‌ای جهانی مورد استفاده پژوهش‌های گوناگون قرار گرفته و همچنین در حوزه بهداشت و درمان کشورهایی نظیر استرالیا، هلند، دانمارک، نروژ، کانادا و اردن کمک‌های شایان ذکر نموده است. علاوه بر این، دکتر وست عضو جوامع بزرگ بین‌المللی نظیر جامعه روان‌شناسان بریتانیا^۷، جامعه روان‌شناسان آمریکا^۸، جامعه روان‌شناسان سازمانی/صنعتی^۹، جامعه بین‌المللی روان‌شناسان

-
1. Michael West
 2. Lancaster University
 3. The Essentials of Teamworking
 4. Top Teams
 5. Building Team-Based Working
 6. team reflection
 7. the British Psychological Society
 8. the American Psychological Association (APA)
 9. the APA society for Industrial/Organizational Psychology

کاربردی^۱، آکادمی مدیریت بریتانیا^۲ و بسیاری از تشکلهای دیگر است. زبان مورد استفاده وست در کتاب حاضر، به اذعان مراکز و انجمنهای علمی معتبر نظیر انجمن روانشناسی بریتانیا^۳ و همینطور مدیران و اندیشمندان مرتبط در حوزه روانشناسی سازمانی و مدیریت رفتار سازمانی^۴، در عین حال که مبتنی بر گزاره‌های علمی - پژوهشی معتبر است؛ زبانی روان، گویا و کاربردی است.

کتاب حاضر در ۴ بخش و ۱۴ فصل نگاشته شده است. در بخش نخست به کلیات تیم و کار تیمی پرداخته می‌شود و با پیش رفتن کتاب جزئیات بیشتری در مورد تیم‌ها رونمایی می‌گردد. در فصل اول، با اشاره به تعریفی از کار تیمی اثربخش، به دو موضوع محوری کتاب یعنی بازاریابی و وظیفه‌ای و بازاریابی اجتماعی پرداخته می‌شود و در فصل دوم، کلیات دیگری در مورد تیم‌ها نظیر چیستی تیم، تعریف کار تیمی و اثربخشی تیمی تشریح می‌گردد.

بخش دوم، در قالب ۳ فصل (فصل‌های ۳ تا ۵) به توسعه و تکامل تیم‌ها ارائه شده است. موضوع فصل سوم، شخصیت، توانمندی، تنوع و مهارت‌های کار تیمی است. در فصل چهارم، رهبری تیم‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد و در فصل پنجم، آموزش و توسعه تیم‌ها و تیم‌سازی تشریح می‌گردد.

در بخش سوم در قالب ۶ فصل (فصل‌های ۶ تا ۱۱)، به کار تیمی پرداخته می‌شود. بر این اساس، در فصل ششم، هدف‌گذاری و تعیین جهت‌گیری‌های راهبردی کار تیمی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در فصل هفتم، موضوعاتی نظیر تسهیم اطلاعات، تصمیم‌گیری، امنیت در تیم و نفوذ تشریح می‌شوند. فصل هشتم، به مدیریت کیفیت کار تیمی می‌پردازد و از این‌رو پدیده‌هایی نظیر گروه‌اندیشی، هم‌نوایی و دیگر دام‌های رایج در کار تیمی و راه‌های مقابله با آن‌ها را مدنظر قرار می‌دهد. در فصل نهم، موضوع جذاب حل مسئله، نوآوری تیمی و روش‌های دامن زدن به خلاقیت در جلسات تیمی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. فصل دهم، به حمایت تیمی اختصاص دارد؛ در این

1. the International Association of Applied Psychologists

2. the British Academy of Management

3. The British Psychological Society

4. Nigel Nicholson, Professor of Organizational Behavior, London Business School, UK; author of Managing the Human Animal and Family Wars Vicente González-Romá, Director of the Observatory of Job Insertion and Occupational Guidance, University of Valencia, Spain; Editor of the European Journal of Work & Organizational Psychology Dean Royle, Director, NHS Employers, UK Rick Guzzo, Principal and Worldwide Partner, Mercer Human Resources Consulting

فصل، بر ضرورت حمایت‌های اجتماعی و عاطفی از اعضای تیم و لزوم ایجاد تعادل میان زندگی تیمی و زندگی کاری برای اعضای تیم تأکید می‌گردد. فصل یازدهم، به تعارض در تیم، خاستگاه سازمانی شکل‌گیری آن، گونه‌های مختلف تعارض در تیم و نحوه مدیریت آن معطوف است.

در بخش پایانی و بخش چهارم کتاب در قالب سه فصل (فصل‌های ۱۲، ۱۳ و ۱۴)، تیم‌ها در بافت سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته و موضوع‌های مهمی از جمله ارتباطات تیم با سازمان، ایجاد کار تیم‌محور، نقش مدیریت منابع انسانی در تیم‌ها (فصل ۱۲)، تیم‌های مجازی، مزایا و معایب تیم‌های مجازی، چگونگی ایجاد اثربخشی در این قبیل تیم‌ها و چرخه عمر آن‌ها (فصل ۱۳) و در نهایت تیم‌های ارشد مدیریتی و نقش‌ها و مهارت‌های منحصر به فرد آن‌ها (فصل ۱۴)، مطرح و تشریح می‌شوند.

ترجمه این کتاب که در عنوان و محتوا سرشار از ابعاد گوناگون کار تیمی است، خود در عمل نیز از کار تیمی بهره برده است. این تیم صرفاً محدود به گروه مترجمان نبوده و ایشان بر خود لازم می‌دانند از همکاری و همراهی صادقانه و خالصانه عزیزانی چون منصور گلچین، مینا صدیق‌ها، سوسن صمدی، مهران بادین‌دهش، حسین گلچین، علی امامی و محمدمهدی ملکی کمال تشکر را داشته باشند. همچنین مترجمان، ترجمه این کتاب را وامدار بهره‌مندی از مشاوره‌ها، دلگرمی‌ها و مصاحبت‌های جناب آقای دکتر کیوان مجیدزاده و همکاران محترمشان در پژوهشکده سرطان پستان جهاد دانشگاهی که در طول ترجمه کتاب، همواره مشوق مترجمان بودند، می‌دانند.

بی‌شک، ترجمه حاضر بی‌عیب و نقص نخواهد بود؛ ازاین‌رو، پیشاپیش از همه کسانی که با نقد کمال‌گرا و ارائه آن به مترجمان، به اصلاح نسخه‌های بعدی کمک می‌کنند، صمیمانه سپاس‌گزاری می‌نماییم.

منابع استفاده شده در مقدمه مترجمان:

[۱] سعدآبادی، علی اصغر. غلامرضا طالقانی و آرمین گلچین. (۱۳۹۲). «شناسایی

و بررسی موانع کار تیمی در سازمان‌های دانش‌محور ایران با رویکرد فازی».

مدیریت سازمان‌های دولتی. شماره ۴. ۸۷-۶۸.

[۲] پورعزت، علی اصغر و علی اصغر سعدآبادی. (۱۳۹۱). «تحلیل سلسله‌مراتبی

موانع کار تیمی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با رویکرد فازی

(مطالعه موردی: دانشگاه‌های شهر تهران)». مطالعات رفتار سازمانی. سال اول.

شماره ۳. ۸۷-۱۱۰.

مقدمه مترجمان □ ۱۷

[۳] تسلیمی، محمدسعید، فرهنگی، علی اکبر، عابدی جعفری، حسن، رازنهان، فیروز (۱۳۸۹). «مدل اثرگذاری فرهنگ ملی بر کار تیمی در ایران». *راهبرد فرهنگ*. شماره ۱۰-۱۱. ۱۶۲-۱۲۷.

علی اصغر سعدآبادی

آرمین گلچین

بهار ۱۳۹۶

بخش اول

اثربخشی^۱ تیمی

در بخش اول این کتاب، با مفهوم کار تیمی اثربخش آشنا خواهید شد. کارکرد وظایف تیم^۲ و جو اجتماعی - هیجانی^۳، دو مفهومی هستند که در این کتاب بارها مورد اشاره قرار خواهند گرفت. فصل اول کتاب به بررسی این دو موضوع می پردازد. در این فصل شرح داده می شود که تیم ها چگونه به بازبینی عملکرد خود در این دو حوزه می پردازند و خود را با توجه به شرایط سازگار می کنند. به منظور حصول اطمینان از اثربخشی تیم، باید تضمین شود که تیم هم به منزله گروه وظیفه ای و هم به منزله گروه اجتماعی به درستی عمل می کند. بازبینی مداوم این حوزه ها در کار تیمی و ایجاد تغییرهای لازم در اهداف، استراتژی ها و فرآیندها برای اثربخشی بلندمدت کار تیمی حیاتی هستند. در فصل دوم تلاش شده است با تمرکز بر مشاهده های علمی به سؤال های زیر پاسخ داده شود:

۱. آیا تیم ها مفید هستند؟
 ۲. آیا تیم ها در به انجام رساندن کارها اثربخش هستند؟
 ۳. آیا کار تیمی در سازمان ها سبب افزایش عملکرد سازمانی خواهد شد؟
- اثربخشی علاوه بر اینکه سطح نوآوری در تیم را در بر می گیرد، شامل درجه

1. effectiveness
2. team task functioning
3. socio-emotional climate

آسایش^۱ و توسعه^۲ اعضای تیم نیز می‌گردد. فصل مذکور، به بازبینی پژوهش‌هایی که در مورد مشکلات ناشی از کار تیمی وجود دارد، پرداخته و شرایطی را نشان می‌دهد که در آن، تیم‌ها به خوبی عمل نمی‌کنند. اما به هر حال، در پایان فصل خواهید دید که نتیجه‌ای که تیم‌ها به آن می‌رسند بهتر از جمع خروجی‌های افرادی است که به تنهایی کار می‌کنند و تیم‌ها برای اجرایی کردن بسیاری از وظایف در سازمان‌ها مورد نیاز هستند. نکته کلیدی (که موضوع اصلی این کتاب می‌باشد) این است که چگونه می‌توان شرایطی را ایجاد کرد که تیم‌ها در آن به صورت اثربخش فعالیت کنند.