

دیمیغ هملوخی و  
چهارمیغ جشتراره ملی

## نظام پیشنهادها

### توسعه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات با رویکرد تشکیل سازمان تیم محور

اعظم تدین<sup>1</sup> - نرجس تدین<sup>2</sup> - علی محمدی<sup>3</sup> - احسان مصطفوی<sup>4</sup>

#### چکیده

تلاطم شدید محیطی یکی از مشخصه های دهه اخیر به شمار می رود. این تلاطم، تغییرات زیادی را به سازمانها تحمیل کرده است؛ دگرگونی استراتژی ها، کوچک شدن شرکت ها، نزدیک تر شدن سطوح سازمانی به یکدیگر، مهندسی مجدد، تاکید بیشتر بر کیفیت، انعطاف سازمانی، تنوع و نوآوری در کالاها و خدمات، به کار گیری تکنولوژی جدید و گسترش بازارها در سطح جهانی، از جمله تحولات روز مره و عادی سازمانها محسوب می شوند. این تحولات ضرورت مدیریت مشارکتی و به کار گیری نظام پیشنهادات را، بویژه در سطح مدیریت افزونتر کرده است. یکی از راهکار های توسعه و گسترش نظام پیشنهادات در سازمان تشکیل و تقویت سازمان های تیم محور می باشد. تا با گردآوری تفکرات افراد از بخش های مختلف سازمان منجر به تصمیم گیری بهتر و حل آسان تر مسئله شد. در این مقاله ضمن معرفی سازمان های تیم محور مدل های مختلف طراحی و پیاده سازی این ساز مانها بررسی گردید و در نهایت مدلی جهت طراحی و اجرای آن در سازمانها ارائه گردید.

کلمات کلیدی: سازمان تیم محور، تیم، تعهد، رهبری

1. دانشجوی دکترای مدیریت، عضو علمی دانشگاه پیام نور، گروه مدیریت، تهران، ایمیل: a.tadayon18762@gmail.com

2. دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر گرایش نرم افزار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک.

3. کارشناس علوم انتظامی

4. کارشناس مکانیک، شرکت گاز استان فارس

## 1. مقدمه

در قرن بیست و یکم دانائی و فناوری نقش و جایگاه فزاینده ای در توسعه جوامع ایفاء می کند. اصلی ترین وجه توسعه زمانی است که نمایانگر تحولی در جامعه باشد و آن پذیرش تغییر دائمی در جامعه است. امروزه سازمانها با تغییرات عظیمی روبرو می باشند و برای بقا در میان این تغییرات لازم است که کارکنان کارا تر شوند و از منابع استفاده بهینه تری انجام دهند و این مسئله ایجاب می کند که در اصول چگونگی کار کردن در هر کشوری تجدید نظر گردد. سازمان ها سعی می نمایند با استفاده از مدیریت مشارکتی از ایده ها، نظرات و ابتکارات کارکنان در اداره امور خود استفاده نمایند مجموعه مطالعات مختلف از جمله اطلاعات افی [1] و کولینال و همکاران [2] حاکی از آن است که یکی از نظام های مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه انسان دارد مدیریت مشارکتی است. چرا که مشارکت کارکنان در امر تصمیم گیری موجب رشد و تعالی خود سازمان و همچنین سبب تقویت روحیه انگیزه، تعهد و رضایت شغلی کار مندان می شود.

. برای اجرای نظام مدیریت مشارکتی از روشهای متفاوتی استفاده می شود که از میان آن ها، سیستم پیشنهادات مهم ترین روش اجرای مدیریت مشارکتی و ایجاد تحولات اداری است براساس این سیستم که با انگیزه اعتلای روحیه تعاون و همکاری و احساس مسئولیت در سرنوشت سازمان است ، کلیه افراد می توانند پیشنهادات ، نظرات و ایده های خود را برای رفع مشکلات و نارسائیها ارائه دهند . این سیستم:

اولاً: صاحبان اندیشه ه ای سازنده را به طور یکسان وبدون توجه به موقعیت سازمانی آنها ، در تشکیلات خود پذیرا می باشد.

ثانیاً: اختیارات وقدرت تصمیم گیری ومسئولیت مدیریت را به هیچ وجه تضعیف ویا مخدوش نمی کند وامکانات لازم برای تشویق مادی ومعنوی افراد در قبال عرضه کردن اندیشه های سازنده را در دسترس می گذارد تا از خلاقیت انسان ها در جهت ساختن دنیای بهتر استفاده مطلوب بعمل آید واداره امور به جای یک فرد به ماتریس خرد واندیشه ، سپرده شود . این سیستم تکنیکی است که از طریق آن می توان به یافته ای ذهنی واندیشه ای سرمایه انسانی در حل مسائل و ایجاد سئوالات جدید و راه حلهای بهینه در راستای فرهنگ تغییر وبهسازی مستمر سازمان دست یافت.

در بسیاری از شرکت ها ،بیشترین منابعی که کمتر از همه به خدمت گرفته می شود نیروی تفکر افرادی است که در قسمت ها و واحدهای مختلف سازمان ،کاری مرتبط به هم را انجام می دهند . گردآوری این افراد از بخش های مختلف می تواند منجر به تصمیم گیری بهتر و حل آسان تر مسئله شود.یک روش موفق در این زمینه استفاده از تیم ها و سازمانهای تیم محور می باشد.

## 2. تعریف سازمان تیم محور

دیکشنری تجاری سازمان تیم محور را نوآوری در محیط کار با تکیه بر تیم برای رسیدن به اهداف تعریف می نماید و ویژگی های اصلی سازمان تیم محور را اعتماد متقابل، توانمند سازی کارکنان در برنامه ریزی، سازماندهی و رسیدن به اهداف، سهمیم بودن در مسئولیت، سهمیم بودن در پاسخگویی در مقابل عملکرد و سهمیم بودن در رهبری بیان می کند.

در تعریفی دیگر سازمان تیم محور را تحقق بخشیدن مزایای عملیاتی کردن تیم ها تعریف کرده اند و کار کردن از طریق تیم ها را باعث ایجاد سینرژی می دانند. به عبارتی دیگر هر فرد می تواند از طریق تیم کار بیشتری نسبت به زمانی که تنها کار می کند انجام دهد . با توجه به این تعاریف عنصر اصلی سازمان تیم محور تشکیل تیم و انجام کار بوسیله آن می باشد پس آشنایی با این مفاهیم ضروری می باشد.

### 3. تعریف تیم و کار تیمی

با نگاهی به فرهنگ لغت می بینیم که تیم به گروهی از افراد که برای رسیدن به یک هدف بر یکدیگر تاثیر می گذارند اطلاق می شود. در تعریف جدیدتر یک تیم از دو یا چند نفر تشکیل شده که هدف خاص و شناخته شده داشته و در صدد رسیدن به آن می باشند و هماهنگی فعالیت، بین اعضاء تیم ها برای دستیابی به هدف ضروری است. کریتنر تیم را گروههای کوچک با مهارتهای مکمل تعریف کرده که برای مقاصد عمومی، اهداف و فرایندها، خودشان مسئولیت متقابل نگهداری را دارند [3].

هوگل تیم ها را سیستم های اجتماعی متشکل از دو یا چند نفر تعریف کرده که در یک سازمان قرار دارند و اعضا خودشان و دیگر اعضا را درک میکنند (هویت) و برای یک کار مشترک همکاری می نمایند (کار تیمی) قسمت آخر این تعریف تیم را از دیگر گروه های سازمانی رسمی مانند بخش ها و قسمت ها در سازمان متمایز می کند. کار تیمی یا فرایند کاری مشترک یک وظیفه مشترک است که محدودیت هایی را در ارتباط با اعضا بوجود می آورد [4]. تیم و کار تیمی مفهوم جدیدی نیست، گروههای فوق الذکر با ورود اولین مهاجران به آمریکا شناسایی شدند. زمانی مفهوم تیم فقط در ورزش و سینما به کار می رفت در دهه های اخیر کار تیمی مفهوم جدیدی در مشارکت یافته و نتایج ارزشمندی از آن حاصل شده است. تیم ها عناصر ضروری در حل مسائل هستند و به تجارت، در حرکت و پیشرفت به سوی آینده کمک می کنند. هر قدر که پیچیده گی ها افزایش می یابند راه حل ها نیز پیچیده تر می شوند و کار فردی کارایی کمتری نسبت به کار گروهی دارد. در مواقعی که نیاز به ترکیبی از مهارتها، تجربه ها و داوری ها است کار تیمی نسبت به کار فردی که از نظر نقش و پاسخگویی محدود است، از نتایج بهتری برخوردار خواهد بود [5].

### 4. رهبری در تیم

گرینبرگ و همکاران بر روی شخصیت رهبر و تاثیر آن بر کار تیمی تحقیق کردند و به این نتیجه رسیدند که عواملی چون خود آگاهی، سازگاری، برون گرایی، پایداری و صراحت لهجه رهبر تاثیر مثبتی بر کار تیمی و به تبع آن توسعه محصولات جدید خواهد داشت [6].

میلر وظایف مدیران سنتی و مدیران تیم را به صورت زیر مورد طبقه بندی قرار داده است [7].

مدیران سنتی	مدیران تیم
اداره کار	1. واگذاری فرایند پاسخگویی
تصمیم گیری در مورد مشکلات ثابت	2. توسعه و تشویق فرایند های حل مساله
استخدام و اخراج	3. توسعه و تشویق افراد و تیم ها
آگاهی از نمره	4. اطمینان از جریان اطلاعات در تیم
درک و کنترل اشتباه	5. پاداش به بهبود مداوم
دانستن پاسخ	6. ایجاد خرد جمعی
افتخار به انجام کار توسط افراد	7. افتخار به انجام کار توسط تیم

### 5. تعهد تیم

تعهد احساس مثبتی نسبت به سازمان است که به چگونگی درک از شغل و سازمان بستگی دارد [8]. در یک مدل ترکیبی تعهد را به سه دسته تعهد موثر، تعهد پیوسته و تعهد هنجاری یا اصولی طبقه بندی کرده اند. یک کارمند در سازمان باقی می ماند زیرا خواسته یا تمایل اوست (تعهد موثر)، تعهد مداوم یا پیوسته دارد، یا احساس میکند مجبور است باقی بماند (تعهد هنجاری)

تعهد سازمانی موثر و مداوم به وسیله این مفهوم می تواند توضیح داده شود. انتظار می رود تعهد تیم ها نیز از روش های مشابه توسعه یابد. کارمندانی که در تیم ها کار می کنند تجربیات مثبتی را درون تیم های خود بدست می آورند و اهداف و ارزش های دیگر تیم ها را شناسایی می کنند و تمایل دارند در تیم باقی بمانند و در اهداف تیم مشارکت داشته باشند [9].

## **7. مهارت های ضروری برای ایجاد سازمان تیم محور**

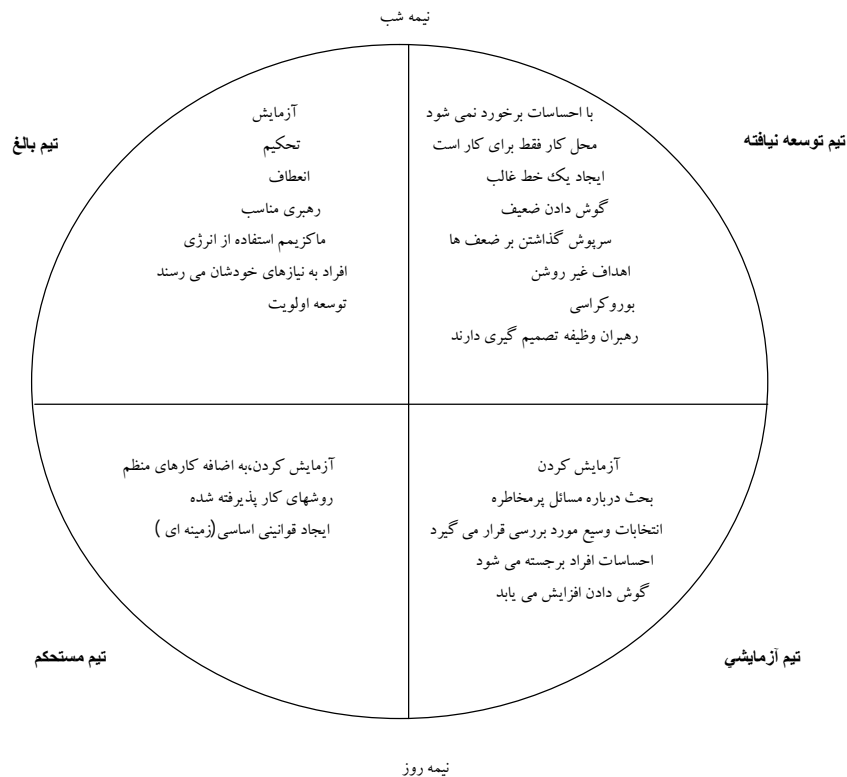
حال مهارت های ضروری برای کار تیمی موثر را به شرح زیر می داند:

1. همکاری: اهمیت دادن به عقاید و دیدگاه های دیگران به طوری که با رضایت آنها بتوان عقاید و دیدگاه های آنها را تغییر داد.
2. جرأت (شهامت): عقاید شخصی خود را با اطمینان بیان کردن.
3. مسئولیت: پذیرفتن و مشارکت در مسئولیت ها و تشریک مساعی در تصمیم گیری و برنامه ریزی.
4. ارتباطات: مشارکت موثر در اطلاعات مهم و مبادله عقاید.
5. استقلال: توانایی انجام کار به صورت مستقل
6. هماهنگی: کارآمدی سازمان از طریق وظایف گروهی و مأموریتها [10].

## **8. گام های لازم برای رسیدن به سازمان های تیم محور**

پروفسور "شوجی شیبایا" استاد دانشگاه "توکوبا" ژاپن، در ارتباط با کار تیمی گفته است: «کار تیمی مهارتی نیست که بتوان آن را یکدفعه آموخت» وی در تشبیه کار تیمی می گوید «کار تیمی همانند اتصال دو شاخه ماشین لباسشویی با پریز برق نیست که سبب روشن شدن آن می شود بلکه مشابه پرورش گل است، همان گونه که باغبان ابتدا تخم گل را می کارد، سپس از آن مواظبت کرده و آبیاری می کند تا گیاه رشد کند و شکوفه دهد، کار تیمی نیز مستلزم پرورش افراد است.»

وود کوک مراحل توسعه تیم را به صورت یک صفحه ساعت در نظر می گیرد که با تیم توسعه نیافته، در نیمه شب شروع می شود و بلوغش با رسیدن به ساعت 24 کامل می شود [11].



شکل شماره 1- ساعت توسعه تیم.

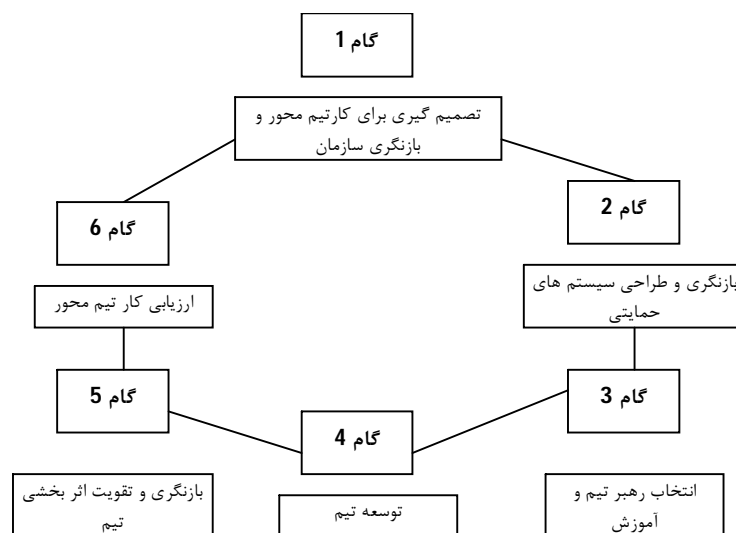
روبرت در سال 1995 یک مدل شش مرحله ای را برای کارهای تیم محور در سازمانها طراحی نموده است. (شکل شماره 7) که این مدل شامل مراحل زیر می باشد:

تصمیم گیری برای کار تیم محور و بازنگری سازمان: در این مرحله درک ارزش ها و مزیت های سازمان تیم محور و شناسایی ساختار موجود و فرهنگ سازمانی و توسعه برنامه برای انجام کار تیم محور مد نظر می باشد

بازنگری و طراحی سیستم های حمایتی: این مرحله نیازمند بررسی سیستم های حمایتی مربوط به کار تیم محور مانند آموزش، سیستم پاداش، ارتباطات، ارتباط درون تیمی و برنامه ریزی برای توسعه کار تیم محور می باشد.

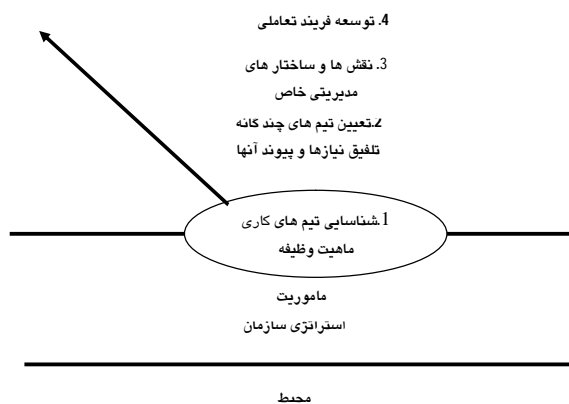
انتخاب رهبر تیم و آموزش: در این مرحله ایجاد معیار هایی برای رهبر تیم و انتخاب اعضا تیم و اجرای فرایند انتخاب و استخدام مناسب مد نظر می باشد. آموزش رهبری تیم هم یکی از مهم ترین مسائل می باشد زیرا رهبران تیم نیازمند مهارتهای ضروری در این زمینه می باشند. توسعه تیم: این مرحله به درک و ایجاد فرایند توسعه تیم، روشن کردن اهداف و نقش ها، فرایند ارتباطات و تصمیم گیری می پردازد. بازنگری و تقویت اثر بخشی تیم: در این مرحله باید معیار هایی برای ارزیابی عملکرد تیم تعیین و تغییرات لازم برای بهبود عملکرد آنها شناسایی گردد.

ارزیابی کار تیم محور: آخرین مرحله شامل ارزیابی مشارکت کار های تیم محور در اثر بخشی سازمان و ایجاد تغییرات ضروری برای اطمینان از ادامه و بهینه سازی کار تیم محور می باشد [12].



شکل شماره 2- مدل شش مرحله ای کار تیم محور

مهر من یک توالی 4 مرحله ای را به شرح شکل زیر برای طراحی سازمانهای تیم محور پیشنهاد داده است [13].



شکل شماره 3- مراحل طراحی سازمانهای تیم محور

فرستر و درکسلر یک مدل اجرایی را به شرح زیر برای توسعه سازمانهای تیم محور پیشنهاد داده اند این مدل شامل 7 مرحله می باشد :

شکل گیری: ایجاد قسمت های مستقیمی در سازمان و هماهنگ کردن آنها با یکدیگر

قابلیت اطمینان: ایجاد قابلیت اطمینان مداوم بین قسمت ها

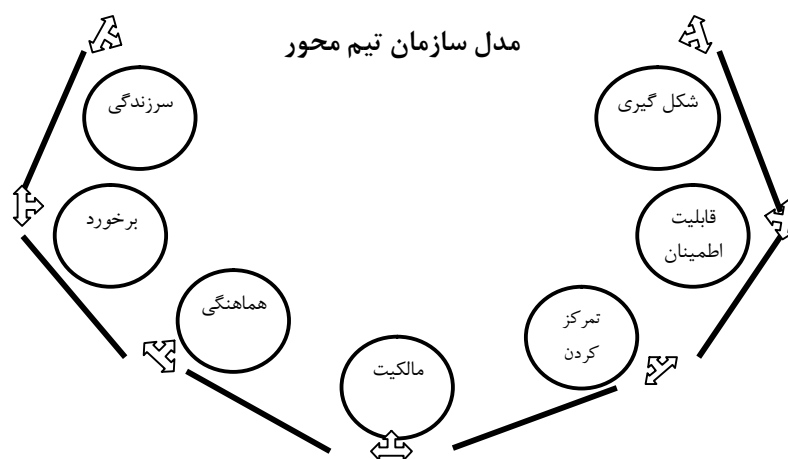
تمرکز کردن: هدف قرار دادن و هدایت کردن به سمت اهداف سازمانی و فرایند پاسخگویی

مالکیت: مالکیت و درگیری در کار سازمانی و مسائل قدرت و کنترل

هماهنگی: دست یافتن به یکنواختی و هماهنگی در عملیات سازمانی

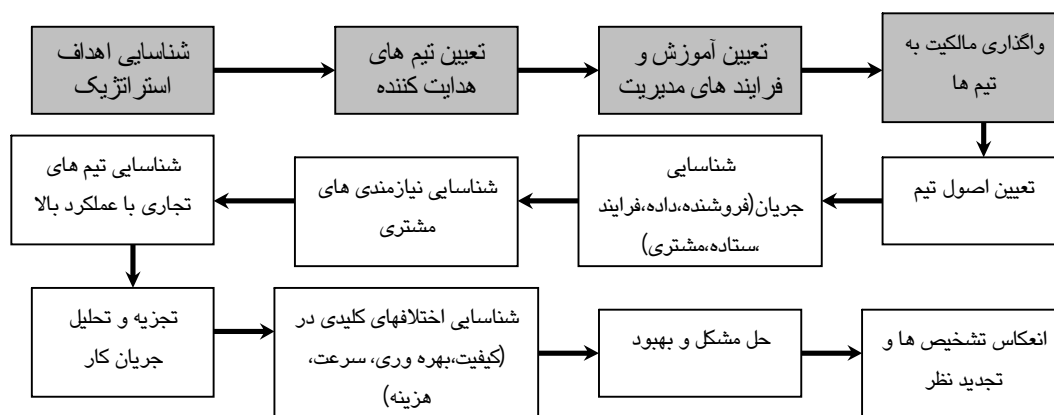
برخورد: تاثیر گذاشتن ایجاد این سازمان بر خود و دیگر مشتریان

سر زندگی: نیرویی که سازمان را در زمان طولانی آغاز و نگهداری می کند و توانایی یادگیری و انطباق پذیری را به او می دهد.



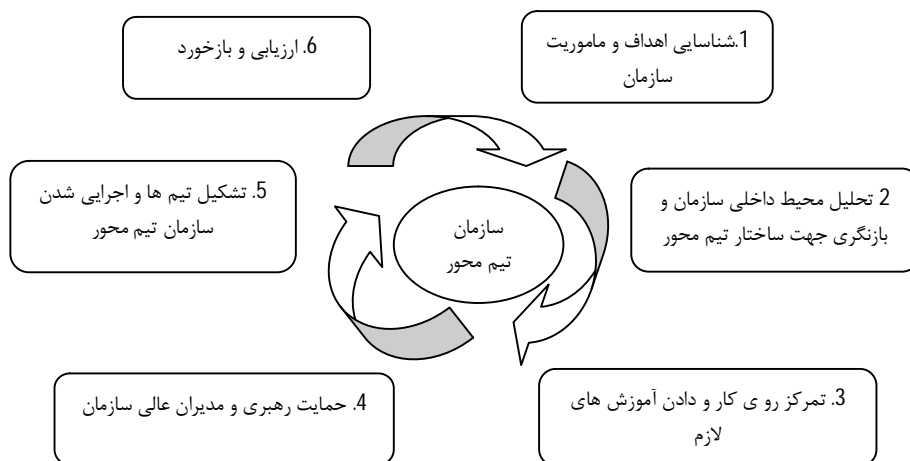
شکل شماره 4- مدل سازمان تیم محور.

مراحل اولیه این مدل جهت یکی کردن افکار و مابقی مراحل جهت وحدت عمل میباشد [14].  
 میلر یک نقشه گام به گام 12 مرحله ای را برای فرایند اجرای کار تیمی پیشنهاد میکند و خود اذعان می دارد که این تنها راه برای انجام آن نمی باشد اما نقطه شروع خوبی برای توسعه این فرایند می باشد، که 4 مرحله اول برای تیم های رهبری و مابقی برای همه تیم های تجاری با عملکرد بالا می باشد [7].



شکل شماره 5- مراحل اجرای سازمان تیم محور

با توجه به مدل های ذکر شده و بررسی مشترکات این مدل ها و تلخیص آنها الگوی زیر جهت اجرایی کردن سازمان تیم محور و به تبع آن استفاده از مزایای بی شمار آن از جمله مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادات ارائه می گردد.



شکل شماره 6- مراحل اجرای سازمان تیم محور

## 9. نتیجه گیری

پیتز دراکر می گوید: «مدیرانی که امروز روی چالش ها کار می کنند و خود و نهاده های خود را برای رویارویی با چالش های جدید آماده می کنند، رهبران آینده بوده در غیر این صورت عقب خواهند افتاد و هرگز نخواهند توانست این عقب ماندگی را جبران کنند. تیم ها برای پاسخ دادن به چالش هایی نظیر: کاهش بهره وری، کاهش کیفیت محصولات و خدمات، افزایش نارضایتی کارکنان، افزایش غیبت کارکنان، افزایش جابجایی کارکنان و ..... ایجاد می شوند. امروزه، شرکت ها و سازمانهایی که به موفقیت می اندیشند، نه تنها در بخش های مختلف خود کار تیمی را به عنوان یک شیوه سازماندهی به کار می برند بلکه برای ایجاد (فرهنگ کار تیمی) نیز تلاش می کنند. در پژوهش حاضر در واقع چیزی فراتر از توجه صرف به یک تشکیلات (سازمان تیم محور) عطف نظر شده است در اینجا به تیم و تشریک مساعی جمعی به صورت یک امر ضروری که لازمه پیشرفت می باشد توجه شده است. اما برای اجرای موفقیت آمیز کار تیمی در سازمانها بایستی ابتدا زمینه ها و مقدمات آن فراهم گردد که ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با کار تیمی و ایجاد جو اعتماد همراه با تعهد در سازمان از پیش زمینه های مهم می باشند. همچنین انتخاب افراد با ویژگیهای شخصیتی سازگار با کار تیمی و سبک رهبری متناسب با آن نیز از ضروریات اجتناب ناپذیر سازمانهای تیم محور می باشد. اما با در نظر گرفتن این موارد نبایستی از این نکته غافل بود که کار تیمی و ایجاد سازمان تیم محور در کوتاه مدت حاصل نمی گردد، بلکه نیازمند فرایندی است که با در نظر گرفتن اهداف و مأموریت های سازمان بایستی گام به گام حرکت کرد. که در این مقاله سعی شد از طریق معرفی مدل های مختلف، گام های ضروری برای ایجاد سازمان تیم محور بیان شود تا با اجرایی شدن این نوع سازمان بتوان زمینه و مقدمات لازم جهت مدیریت مشارکتی و مشارکت هر چه بیشتر کارکنان در سازمان فراهم گردد.



- [1]- Effy O. Organizational commitment and ethical behavior: An empirical study of information system professionals. J Business Ethics. 2001;34:137-42
- [2]- Cullinan C, Blin D, Farrar R. Organization-harm vs. organization-gain ethical issues: An exploratory examination of the effects of organizational commitment. J Business Ethics. 2008;80:225-35.
- [3]- kreitner ,Robert & kiniki ,angelo. "organizational behavior", mcgraw.hill companies,(2001)
- [4]- Hoegl, Martin. "Smaller teams—better teamwork: How to keep project teams small " Business Horizons 48, 209—21.(2005)
- [5]Conti,betty &kleiner ,brian h. "how to increase teamwork in organizations ",training for quality ,volume 5. (1997)
- [6] Greenberg, M. T., Feinberg, M. E., Meyer-Chilenski, S., Spoth, R. L., & Redmond, C. "Community and Team Member Factors that Influence the Early Phase Functioning of Community Prevention Teams: The PROSPER Project"(2006).
- [7]Miller, Lawrence M. " Lean Teams Developing the Team-Based Organization The Skills and Practices of High Performance Business Teams" Copyright, 2005
- [8]Neininger, Alexandra & Nale Lehmann - Willenbrock \*, Simone Kauffeld, Angela Henschel . "Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study "Journal of Vocational Behavior 76 567–57. (2010)
- [9]Feinberg, Mark .Yeonkim, ji. Greenberg, market. " Personality and community prevention teams: Dimensions of team leader and member personality predicting team functioning". Evaluation and Program Planning 31, 403–409. (2008)
- [10]Hall,pippa. "interprofessional teamwork:professional cultures as barriers" ,journal of interprofessional care. (2005)
- [11]woodcock ,mike. "team development manual.(1990)
- [12]Roberts, J.M. The History of the World. Harmondsworth, UK: Penguin, p. 18. (1995)
- [13]Mohrman, Mohrman, allan M. " Large-scale organizational change as learning: creating Team-Based organizations ". university of southern California, los Angeles, ca 90089-1421. (1994)
- [14]Forrester,russ & Drexler Allan B. "Amodel for team-based organization performance". Academy of management executive, vol 13,NO 3 . (1999)