



بناام خدا

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران

کارگاه اصول کار تیمی و موفقیت در پروژه

مدرس:

دکتر محمود رضا بهروان

استادیار گروه میکروبیولوژی پزشکی
سرپرست کمیته تحقیقات و فناوری دانشجویی
دانشگاه علوم پزشکی بیرجند

شهریور ماه ۱۴۰۴

کار تیمی

❑ اصطلاح کار تیمی از مفهوم یک تیم سرچشمه می‌گیرد و به زبان ساده به انجام کار در یک تیم یا گروه اشاره دارد.

❑ کار تیمی به عنوان فرایندی تعریف شده است که گروهی از افراد با همکاری مشترک برای دستیابی به یک مجموعه یا یک هدف یا وظیفه مشخص کار می‌کنند.

❑ مطابق این تعریف، کار تیمی به این معنی است که افراد سعی می‌کنند با استفاده از مهارت‌ها و استعدادهاى مختلف فردى خود، برای ایجاد بازخورد سازنده (با وجود اینکه افراد ممکن است تعارض شخصى بین خود داشته باشند)، همکاری کنند. این تعریف بیان می‌کند که کار تیمی، افراد را با مجموعه مهارت‌های مختلف برای تحقق یک مجموعه هدف تعیین شده، گرد هم جمع می‌کند.

اهمیت کار تیمی

- (۱) هنگامی که یک فرد به عنوان عضوی از تیم شناخته می‌شود، احساس قدردانی می‌کند و از مزایای نامشهود نظیر احساس خود ارزشی، نشاط و رضایت برخوردار می‌شود. این امر باعث تحریک، احساس پیشرفت و یادگیری فکری می‌شود.
- (۲) کار تیمی یک ساختار منعطف‌تر با توسعه یک محیط دوستانه ایجاد می‌کند. محیطی که در آن، رهبران سعی نمی‌کنند رئیس باشند و در کنار اعضای تیمشان همکاری می‌کنند، به ایجاد پیوندهای محکم بین اعضا کمک می‌کند.
- (۳) کار تیمی، انعطاف‌پذیری را تشویق می‌کند زیرا تیم‌ها با همکاری و برقراری ارتباط با یکدیگر، چشم‌اندازهای مختلفی را در نظر می‌گیرند و به این ترتیب سبب می‌گردند که کسب‌وکار سریع‌تر به تغییرات محیطی پاسخ دهند.

اهمیت کار تیمی

□ (۴) کار تیمی، با ترکیب راه‌حل‌ها، توانایی‌ها و استعدادهای مختلف در یک سازمان، مهارت حل مسئله را بهبود می‌بخشد و اجازه می‌دهد تا ایده‌های جدید شکوفا شوند و اهداف سریع‌تر حاصل شوند.

□ (۵) سازمان از بهره‌وری بالای ناشی از کار تیمی سود می‌برد. تیم‌های سالم به معنی کارکنان عجین و یک فرهنگ پر جنب‌وجوش در محیط کار هستند. همچنین این بدان معناست که افراد در تعامل بیشتر هستند که این امر موجب کارایی و بروز نوآوری می‌گردد.

□ (۶) کار تیمی در کارکنان انگیزه ایجاد کرده و یک محیط سالم بین اعضای تیم ایجاد می‌کند، زیرا اکثر افراد بیشتر از آنچه با دوستانشان وقت صرف کنند، زمان بیشتری را با همکاران خود می‌گذرانند.

□ (۷) جامعه با داشتن افراد و شرکت‌های سالم، شکوفایی چشمگیری پیدا می‌کند.

نکاتی برای کار تیمی اثر بخش

Tips for Better Teamwork

Team understands the goals and is committed to attaining them



Creativity, innovation, and different viewpoints are expected



Communication is open, honest, and respectful



People are comfortable taking reasonable risk



Members of the team make high quality decisions together



تعریف و اهمیت خودشناسی در تیم

□ آینه درون: پایه های کار تیمی

□ خودشناسی در محیط تیمی به معنای آگاهی عمیق اعضا از ویژگی های شخصی، نقاط قوت، ضعف ها، سبک های ارتباطی و الگوهای هیجانی خود و دیگران است. این فرآیند پایه ای برای ساخت تیم های منسجم و اثربخش محسوب می شود.

تعریف و اهمیت خودشناسی در تیم

چرا خودشناسی برای تیم‌ها حیاتی است؟

□ ۱. کاهش تعارضات:

۶۸٪ خطاهای تیمی ناشی از سوءتفاهم‌های شخصیتی است. مثال: توسعه‌دهنده‌ای که سبک ارتباطی «مستقیم» دارد، ممکن است بازخوردهایش توسط هم‌تیمی‌های حساس به عنوان پرخاشگری تلقی شود.

□ ۲. بهبود هماهنگی: شناخت ترجیحات کاری (مثلاً فردی که در ساعات صبح خلاق‌تر است) به برنامه‌ریزی موثرتر کمک می‌کند.

□ ۳. تقویت رهبری: رهبرانی که از «مناطق کور» شخصیتی خود آگاهند، ۴۰٪ بهتر می‌توانند انگیزه تیم را مدیریت کنند.

□ ۴. افزایش نوآوری: تیم‌های خودآگاه ۲.۳ برابر بیشتر احتمال دارد ایده‌های خلاقانه تولید کنند.

• تیم‌های خودآگاه به گروه‌هایی اطلاق می‌شوند که از دینامیک درونی، نقاط قوت/ضعف جمعی، و تأثیر رفتارهای فردی بر کل سیستم آگاهی عمیق دارند. این مفهوم در مدیریت مدرن و روانشناسی سازمانی، به‌ویژه در استارت‌آپ‌ها و ...، اهمیت فزاینده‌ای یافته است.

ابزارهای سنجش خود

☐ نقشه برداری از کهکشان درون

☐ تیپ شناسی MBTI

۴ محور اصلی: برون گرایی/درون گرایی - شهودی/احسی

مثال عملی: تیم سازی براساس تنوع تیپ ها

☐ نقش های بلبین Belbin

☐ ۹ نقش کلیدی (مثل شکل دهنده، هماهنگ کننده، متخصص)

☐ فعالیت: تطابق نقش فعلی با نقش ایده آل

لایه‌های پنهان شخصیت

سفر به اعماق اقیانوس وجود

۱. لایه اول: الگوهای ناخودآگاه Unconscious Patterns
مثال در تیم:

توسعه‌دهنده‌ای که همیشه در جلسات صحبت دیگران را قطع می‌کند، بدون آنکه از این الگوی رفتاری آگاه باشد.

روش کشف:

تکنیک خاطره‌نگاری معکوس: ثبت موقعیت‌های تعارض‌آمیز و شناسایی تکرارشوندگی‌ها

لایه‌های پنهان شخصیت

سفر به اعماق اقیانوس وجود

۲. لایه دوم: مکانیسم‌های دفاعی Defense Mechanisms

مکانیسم	نمود تیمی	راهکار تعدیل
فراافکنی	سرزنش دیگران به جای پذیرش خطا	تمرین «مسئولیت‌پذیری ۲۴ ساعته»
انکار	نادیده گرفتن بازخوردهای منفی	جلسات بازخورد ناشناس با اسلایت‌های کاغذی
عقلانی‌سازی	توجیه اشتباهات با دلایل پیچیده	چارچوب «۵ چرا» برای ریشه‌یابی

مدیر پروژه‌ای که اشتباهات فنی را به «فشار زمانی» نسبت می‌دهد، درحالی که ضعف در تفویض اختیار عامل اصلی است.

لایه‌های پنهان شخصیت

سفر به اعماق اقیانوس وجود

۳. لایه سوم: باورهای هسته‌ای Core Beliefs
چگونه شکل می‌گیرند؟

تجربیات کودکی (مثال: "همیشه باید کامل باشم تا پذیرفته شوم")
فرهنگ سازمانی قبلی (مثال: "ابراز احساسات نشانه ضعف است")

تاثیر بر تیم:

فرد با باور «من شایسته پیشرفت نیستم» از پذیرش مسئولیت‌های کلیدی اجتناب می‌کند

لایه‌های پنهان شخصیت

سفر به اعماق اقیانوس وجود

۴. لایه چهارم: سایه‌های شخصیتی Personality Shadows

تعریف:

بخش‌های سرکوب‌شده شخصیت که معمولاً در تعارض با تصویر ایده‌آل فرد قرار دارند.

نمونه‌های تیمی:

فردی با تصویر «صلح‌طلب» که خشم سرکوب‌شده خود را به صورت منفعل-تهاجمی بروز می‌دهد

رهبری که ترس از آسیب‌پذیری را با رفتار مستبدانه می‌پوشاند.

لایه‌های پنهان شخصیت

سفر به اعماق اقیانوس وجود

۵. لایه پنجم: پتانسیل‌های خفته Dormant Potentials
شناسایی:

تشخیص استعداد های غالب و فرعی
فعالیت «مصاحبه با خود آینده»: تصور خود در ۵ سال آینده و تحلیل فاصله اکنون تا آن نقطه
مثال کاربردی:

کارمند فنی که توانایی کشف‌نشده در مذاکرات تجاری دارد
طراح رابط کاربری با پتانسیل رهبری در مدیریت بحران

خودشناسی در عمل تیمی

از شناخت تا عمل

راهنمای عملیاتی برای تبدیل شناخت فردی به عملکرد جمعی

عناصر	تعریف	مثال کاربردی
قوانین (Rules)	حدومرزهای واضح	"بازخوردها فقط مبتنی بر داده باشند"
امکانات (Enablers)	ابزارهای حمایتی	استفاده از پلتفرم‌های بازخورد ناشناس
ممنوعیت‌ها (Don'ts)	رفتارهای غیرقابل قبول	"مقایسه فردی اعضا ممنوع است"

ادغام با تیم

پازل کامل شو

تیم‌های بزرگ مانند پازل‌های زنده‌ای هستند که قطعاتشان دائماً شکل عوض می‌کنند.

هنر رهبری، نه در یافتن قطعات کامل، که در تراشیدن هوشمندانه لبه‌ها برای ایجاد اتصالات جدید است.

❑ تیپ شناسی MBTI

❑ بر اساس نظریه کارل یونگ روانشناس برجسته سوئیسی، MBTI (شاخص تیپ مایرز-بریگز) چهار بعد اصلی شخصیت را شناسایی می کند:

✓ جهت گیری انرژی **E/I**

برونگرایی **E** انرژی از تعامل اجتماعی

درونگرایی **I** انرژی از تفکر درونی

✓ دریافت اطلاعات **S/N**

حسی **S** تمرکز بر واقعیات ملموس

شهودی **N** توجه به الگوها و احتمالات

❑ تیپ شناسی MBTI

❑ بر اساس نظریه کارل یونگ روانشناس برجسته سوئیسی، MBTI (شاخص تیپ مایرز-بریگز) چهار بعد اصلی شخصیت را شناسایی می کند:

✓ **T/F** تصمیم گیری

T تفکری اولویت به منطق و عدالت

F احساسی توجه به هارمونی و تاثیرات انسانی

✓ **J/P** سبک زندگی

J قضاوتی ساختارمند و برنامه محور

P ادراکی منعطف و سازگار با تغییرات

نمونه های شغلی نمونه	ویژگی های کلیدی	تپ
حسابدار، مدیر عملیات	منظم، واقع گرا، متعهد	ISTJ
پرستار، معلم، منابع انسانی	وفادار، دقیق، حمایتگر	ISFJ
روانشناس، نویسنده، مشاور	ایده آل گرا، بصیر، مصلح اجتماعی	INFJ
مهندس سیستم ها، برنامه ریز استراتژیک	استراتژیست، مستقل، نوآور	INTJ
مکانیک، تحلیلگر امنیت سایبری	منطقی، عملگرا، حل کننده مسئله	ISTP
طراح گرافیک، فیزیوتراپیست	هنرمند، همدل، سازگار	ISFP
شاعر، مددکار اجتماعی، پژوهشگر	ایده پرداز، ارزش محور، اخلاقگرا	INFP
دانشمند، فیلسوف، برنامه نویس	تحلیلگر، کنجگاو، نظریه پرداز	INTP
بازاریاب، ورزشکار حرفه ای	پرانرژی، ریسک پذیر، مذاکره کننده	ESTP
میزبان تلویزیونی، روابط عمومی	سرزنده، مردم دار، عملگرا	ESFP
کارآفرین، مربی زندگی، هنرمند	الهام بخش، مشتاق، ارتباطگر	ENFP
وکیل، مخترع، مشاور مدیریت	مبتکر، چالش طلب، استدلال گر	ENTP
افسر نظامی، مدیر مدرسه	رهبر، سازمان دهنده، سنت گرا	ESTJ
رویدادگردان، مدیر رستوران	خونگرم، مسئولیت پذیر، هماهنگ ساز	ESFJ
سیاستمدار، استاد دانشگاه	کاربزمه، مربی، الهام بخش	ENFJ
مدیرعامل، مشاور سرمایه گذاری	فرمانده، مصمم، چشم انداز پرداز	ENTJ

❑ راهنمای ساخت تیم بر اساس مدل نقش‌های تیمی بلبین

❑ مدل بلبین Belbin با شناسایی ۹ نقش کلیدی در تیم‌ها، ابزاری علمی برای ترکیب بهینه افراد بر اساس رفتارها و ظرفیت‌هایشان ارائه می‌دهد.

❑ این مدل توسط دکتر مریدیت بلبین در دهه ۱۹۷۰ توسعه یافت و امروزه در سازمان‌های پیشرو جهانی استفاده می‌شود.

❑ بلبین نقش‌ها را در سه گروه اصلی دسته‌بندی می‌کند. هر نقش شامل ویژگی‌های رفتاری، نقاط قوت و ضعف احتمالی است:

✓ عملگراها

✓ مردم‌محور

✓ ذهن‌محور

گروه	نقش	نقاط قوت	نقاط ضعف احتمالی
عملگراها	شکل دهنده (Shaper)	پرانرژی، چالش گر، محرک پیشرفت	عجول، مستعد تعارض
	اجرای (Implementer)	منظم، قابل اتکا، عملی گرا	مقاوم در برابر تغییرات
	تمام کننده (Completer)	دقیق، کمال گرا، جلوگیری از خطا	مضطرب، عدم واگذاری کار
مردم محور	هماهنگ کننده (Coordinator)	رهبر طبیعی، توانمندساز دیگران	ممکن است کار اجرایی را واگذار کند
	حامی (Teamworker)	دیپلماتیک، وفاق آفرین، شنونده ی خوب	بی تصمیم در بحران
	جستجوگر منابع (Resource Investigator)	ارتباطات گسترده، ایده یاب نوآور	زودانگیختگی پس از شروع
ذهن محور	متخصص (Specialist)	دانش عمیق فنی، تمرکز بر تخصصی	محدودیت در دید کلی
	ارزیاب (Monitor Evaluator)	تحلیل منطقی، تصمیم گیری بی طرف	کند در عمل، انتقادگر
	ایده پرداز (Plant)	خلاقیت بالا، حل مسئله غیرمتعارف	بی توجه به جزئیات عملی

نمونه‌هایی از کار تیمی موفق در جهان

- ماموریت آپولو ۱۱ (فرود روی ماه)

همکاری بین ناسا، مهندسان، دانشمندان و فضانوردان برای دستیابی به اولین فرود انسان روی ماه.

کلید موفقیت: هماهنگی بین هزاران نفر از رشته‌های مختلف و مدیریت ریسک.

- پروژه ژنوم انسانی

مشارکت بین‌المللی دانشمندان از ۲۰ کشور برای نقشه‌برداری از کل ژنوم انسان. نتیجه: کشف ژن‌های مرتبط با بیماری‌هایی مانند سرطان و آلزایمر.

نمونه‌هایی از کار تیمی موفق در جهان

-توسعه سیستم عامل لینوکس

همکاری جهانی توسعه‌دهندگان نرم‌افزار به رهبری لینوس توروالدز در قالب پروژه‌ای متن‌باز. نمونه‌ای از کار تیمی غیرمتمرکز با مشارکت داوطلبانه.

- سیستم تولید تویوتا **Toyota Production System**

همکاری کارگران، مهندسان و مدیران برای ایجاد روش‌های تولید ناب. نتیجه: کاهش ضایعات و افزایش بهره‌وری جهانی.

-پروژه منهتن (ساخت بمب اتم)

همکاری دانشمندان برجسته (مانند انیشتین) و مهندسان در یک پروژه محرمانه. نشان‌دهنده قدرت همگرایی تخصص‌های مختلف در یک هدف مشترک.

نمونه‌هایی از کار تیمی موفق در ایران

- تیم ملی فوتبال ایران در جام جهانی ۲۰۲۲
هماهنگی بین بازیکنان و کادر فنی برای صعود به مرحله حذفی.
مثال بارز همبستگی در شرایط فشار بین‌المللی.

- پروژه ماهواره ناهید
همکاری سازمان فضایی ایران، دانشگاه‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان برای طراحی و پرتاب
ماهواره.
دست‌آورد: پیشرفت فناوری فضایی با منابع داخلی.

نمونه‌هایی از کار تیمی موفق در ایران

تولید واکسن کووید-۱۹ (برکت و پاستور)

مشارکت محققان ایرانی با موسسات بین‌المللی برای ساخت واکسن در زمان بحران. نتیجه: نجات جان میلیون‌ها نفر با همکاری چندرشته‌ای.

احداث برج میلاد تهران

همکاری مهندسان عمران، معماران و برنامه‌ریزان شهری در یک پروژه پیچیده. نماد کار تیمی در زیرساخت‌های مدرن.

بازسازی بافت تاریخی اصفهان

مشارکت مرمت‌کاران، باستان‌شناسان و جامعه محلی برای حفظ میراث فرهنگی. تلفیق دانش سنتی و مدرن در کار گروهی.

اصول موفقیت در پروژه:



۱۰ چالش و عیب اصلی کار تیمی:

سربار اجتماعی **Social Loafing**

برخی اعضا با این فرض که دیگران کارها را انجام می‌دهند، مشارکت کمتری می‌کنند. مثال: در پروژه‌های دانشجویی، ۳۰٪ اعضا معمولاً ۷۰٪ کار را انجام می‌دهند.

تفکر گروهی **Groupthink**

فشار برای توافق جمعی مانع از بیان ایده‌های انتقادی می‌شود. نمونه تاریخی: تصمیم‌گیری‌های فاجعه‌بار در پروژه شاتل فضایی کلمبیا.

تعارضات شخصیتی

اختلاف سلیقه‌ها در سبک کار (مثلاً افراد جزئی‌نگر VS کل‌نگر) می‌تواند به تنش منجر شود. مطالعه: ۶۵٪ شکست استارت‌آپ‌ها ناشی از تعارضات بنیانگذاران است.

اتلاف زمان در هماهنگی

جلسات مکرر و ناموثر (مثلاً ۴ ساعت جلسه هفتگی برای پروژه‌ای که فقط ۱۰ ساعت کار مفید نیاز دارد).

کاهش مسئولیت‌پذیری فردی

پدیده پراکندگی مسئولیت **Diffusion of Responsibility** در موقعیت‌های اضطراری.

۱۰ چالش و عیب اصلی کار تیمی:

سختی تصمیم‌گیری جمعی

نیاز به اجماع در تیم‌های بزرگ ممکن است فرآیند را کند کند (مثلاً در شوراهای شرکتی).

نابرابری در شناخت موفقیت

اعضای کم‌کارتر اغلب همان اعتبار اعضای پرکار را دریافت می‌کنند.

هزینه‌های پنهان

هزینه‌های غیرمستقیم مانند زمان آموزش اعضای جدید یا خرید ابزارهای همکاری.

خطر وابستگی متقابل

بیماری یا ترک یک عضو کلیدی می‌تواند کل پروژه را متوقف کند

کاهش خلاقیت فردی

فشار برای تطابق با هنجارهای گروهی ممکن است ایده‌های رادیکال را سرکوب کند.

معيار	كار تيمى	كار فردى
سرعت تصميم گيرى	كندتر	سريعتر
نوآورى	ايده هاى تعديل شده	ايده هاى راديكال
انعطاف پذيرى	پايين	بالا
پايدارى پروژه	بالا	متوسط

این سخن آبی ست از دریای بی پایانِ عشق
تا جهان را آب بخشد جسم‌ها را جان کند
هر که چون ماهی نباشد جوید او پایانِ آب
هر که او ماهی بود کی فکرت پایان کند

با تشکر از توجه شما عزیزان

