

مدیریت بر مبنای هدف

چکیده: مدیریت بر مبنای هدف، یک نظام مدیریتی فراگیر است که کوشش‌های کلیدی مدیران را به شیوه‌ای منطقی یکپارچه می‌کند و به گونه‌ای آگاهانه برای دستیابی اثربخش و کارآمد به هدف‌های فردی و سازمانی جهت‌گیری شده است. برای بررسی و تبیین مفهوم مدیریت بر مبنای هدف، شناخت گروه و تیم‌های کاری از ضروریات است. بررسی گروه‌های کاری در سازمان به دلایل گوناگون حائز اهمیت است. امروزه گروه‌های کاری یکی از اجزای مهم و سازمان‌ها بوده و رفتار افراد در گروه‌های کاری متفاوت از مجموعه کاری است که هر یک از اعضا به تنهایی انجام می‌دهند. در واقع رفتار اشخاص هم بر گروه‌ها اثر می‌گذارد و هم از گروه تأثیر می‌پذیرد. از سوی دیگر، یکی از موارد حساس و پراهمیت که مدیران در آن نقش کلیدی دارند، ارائه کار تیمی توسط نیروهای تحت مدیریت ایشان است. علت استفاده از تیم‌های کاری، دستیابی به اهداف سازمانی با اثر بخشی و بازده بالاتر و کاهش مکاتبات سازمانی بوده و به عنوان ابزاری جهت غلبه بر ضعف‌های سازمان دهی رسمی می‌باشد؛ با توجه به این که موفقیت یا شکست یک تیم به عوامل متعددی وابسته است، شناخت این عوامل و نحوه تنظیم آن‌ها اهمیت فوق‌العاده‌ای در تحقق اهداف سازمان‌ها دارد. در این مقاله ضمن اشاره به مفهوم مدیریت بر مبنای هدف، تیم‌های کاری و انواع آن، عملکرد تیم‌های کاری و عوامل مؤثر بر آن با استفاده از روش کتابخانه‌ای با استفاده از منابع مناسب مورد بررسی قرار می‌گیرد. آنچه در این نوشتار مورد تأکید قرار می‌گیرد این است که در سطح سازمان وجود تیم‌های کاری موجب افزایش عملکرد و بهبود فعالیت متقابل اعضا، افزایش نوآوری، خلاقیت و انعطاف‌پذیری شده که این

عوامل با توجه به محیط پیچیده می تواند منجر به اثربخشی سازمانی شود.
کلیدواژه: هدف، مدیریت بر مبنای هدف، تیم، تیم خودگردان، گروه.

مقدمه

هر سازمانی برای نیل به هدفی خاص به وجود می آید. در تعریف سازمان گفته اند که مجموعه ای متشکل از برنامه ها و منابع و راهبرد ها برای دستیابی به هدفی خاص تشکیل شده است و بدین ترتیب متوجه می شویم که بدون موجود بودن هدفی خاص اساساً سازمانی ایجاد نخواهد شد. در سازمان های امروزی نیز که سیستم ها و ابزار تا حدودی جانشین انسان شده اند هنوز هم موجودی به نام انسان حتی در نقش راهبری و کلان باز هم نقشی کلیدی در فعالیت سازمان دارد و مسائل گوناگون جانبی که بر عملکرد او اثر می گذارند، حائز اهمیت است. یک کارمند زمانی که احساس کند که در محیطی پر تنش و برای آرمان ها و اهدافی فعالیت می کند که اساساً هیچ اعتقادی به آن ها ندارد به طور مطمئن از تمام قابلیت خود به دلیل نداشتن انگیزه کافی استفاده نخواهد کرد. از سوی دیگر قابلیت خلاقیت و نوآوری به عنوان دو عنصر اساسی در موفقیت سازمان های امروزی نیز در چنین فردی کاهش خواهد یافت و حتی کارایی عادی شخص نیز کاهش خواهد یافت. بدین ترتیب در چنین موقعیتی اگر سازمان شکست نخورد فقط به حیات ادامه خواهد داد. این وضعیتی است که در بسیاری از سازمان ها به چشم می خورد. سازمان هایی با افرادی که هیچ گونه علاقه باطنی به اهداف آن از خود نشان نمی دهند، در مدیریت بر مبنای هدف مدیران و کارکنان به اتفاق هم هدف گذاری می کنند و با تشریک مساعی، روش های رسیدن به اهداف را تعیین می کنند و به اتفاق هم عملکرد و میزان دستیابی به اهداف را ارزیابی می کنند و به اتفاق هم، انحرافات احتمالی را تعیین می کنند. پس مدیریت بر مبنای هدف نوعی مدیریت مشارکتی است. باید توجه داشت که افزایش آگاهی از اهداف موجب بهبود

عملکرد می‌شود و هر اندازه آگاهی از اهداف بیشتر و قابل درک و ملموس باشد، عملکرد افراد بهتر خواهد شد و مقاومت در برابر تغییرات احتمالی و در راستای اجرای فرایند نیل به هدف، کاهش می‌یابد. هدف گذاری اولین گام در تصمیم گیری دقیق و حل سیستماتیک مشکل می باشد.

مبانی نظری

دنیای معاصر دنیای تحولات و تغییرات مداوم و عصر بی ثباتی هاست که بر سازمان ها تاثیر عمیقی دارند. از این رو، ضرورت دارد سازمان برای حفظ حیات خود، با تغییراتی که سازمان را با تهدید مواجه می کند تطبیق یابد. در بازارهای رقابتی، نیاز به توسعه و بهبود انعطاف پذیری و نیز پاسخ گویی سازمان وجود دارد؛ بسیاری از سازمان ها با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئنی مواجه بوده و به واسطه نوآوری های فن آورانه، تغییر محیط های بازار و نیازهای در حال تغییر مشتریان شدت یافته است. این وضعیت بحرانی موجب اصلاحات عمده ای در چشم انداز راهبردی سازمان، اولویت های کسب و کار و بازبینی الگوهای سنتی و حتی الگوهای نسبتاً معاصر شده است. در گذشته سازمان ها راهبرد بازسازی و مهندسی مجدد را در پاسخ به تغییرات محیطی انتخاب می کردند، اما اکنون دیگر رویکردها و راه حل های گذشته قابلیت و توانایی خود را برای مقابله با چالش های سازمانی و محیط بیرونی از دست داده اند و بهتر است با رویکرد و دیدگاه های جدید جایگزین شوند (صادقیان و دیگران، ۱۳۹۱، ص ۱۰۴). از مشکلات امروزی نظام مدیریتی سازمان ها در بعد برنامه ریزی، می توان عدم وجود ارتباط ارگانیک و هدفمند بین اهداف استراتژیک و اهداف عملیاتی را مطرح نمود. فقدان این ارتباط سبب گردیده که ارتباطی بین اقداماتی که در سطوح پائین سازمان که در واقع نزدیک به قاعده هرم

سازمانی است با اهداف رأس هرم سازمانی وجود نداشته باشد و یا اگر ارتباطی محسوس باشد این ارتباط کمرنگ باشد. با توجه به این موضوع، قطعاً کارشناسان سازمان نیز از نقش خویش در تحقق اهداف سازمانی غافل مانده و جایگاه خود را در دستیابی به اهداف نمی دانند. مضاف بر این موارد عدم معیارهای مشخص و قابل اندازه گیری برای ارزیابی میزان تحقق اهداف سازمانی و پیچیدگی اهداف استراتژیک، معضلات دیگری را برای مدیریت برنامه ها و اهداف کلان ایجاد کرده است. به منظور ارزیابی میزان تحقق اهداف سازمانی و رفع موانع مذکور نیاز به سیستم و یا روشی هست که بتوان اهداف را کمی نمود و در این راستا می توان با بهره گیری از سیستم مدیریت پروژه و مدیریت استراتژیک، مدیریت را کارآمد نمود. تعیین هدف یکی از اساسی ترین مراحل در فرایند مدیریت است. تعیین هدف در مورد برنامه ریزی پروژه های خاص جلسات، امور تجاری امور شخصی و یا هر برنامه دیگری که تاکید بر روی حصول نتایج باشد، مورد استفاده فراوان دارد. فعالیت هایی که بدون هدف انجام گیرد بی ارزش یا حداقل کم فایده خواهند بود. تجربه نشان داده است در بسیاری از سازمان ها برنامه ها در طول سال یک یا دو بار تدوین شده و بین مدیران توزیع می گردد و مدیران پس از مدتی این برنامه ها را رها نموده و کار همیشگی خود را دنبال می کنند. چرا که برنامه ها به طرح ها، پروژه ها و گام های مشخص و عملیاتی تبدیل نشده اند، در چنین حالتی برنامه ریزی هیچ گونه تأثیری نخواهد داشت. از این رو، با برنامه ریزی و تعیین گام های عملیاتی در حین اجرا، مجریان موانع اجرائی را در می یابند و با کنترل و بررسی پیشرفت فعالیت ها در رسیدن به هدف، در مواقعی که مشکلی در تحقق برنامه و هدف پیش آید با آگاه نمودن مدیر و مسئول مربوطه، تدابیر و اقدامات اصلاحی به موقع صورت خواهد گرفت. با این تفاسیر می توان نتیجه گرفت که مدیریت بر مبنای هدف، علاوه بر مشارکت کارکنان در تحقق اهداف و خود ارزیابی توسط خویش، کنترل به منظور حصول اطمینان از نیل به اهداف را میسر می سازد . هدف سازمان، نوعی وضعیت مطلوب و مورد نظر است که سازمان قصد دستیابی به

آن‌ها را دارد. در این زمینه نقش اصلی مدیریت ارشد سازمان، تعیین اهداف عالی و استراتژی‌های سازمان و ایجاد شرایط و محیطی مناسب برای اجرای این استراتژی‌ها در جهت رسیدن به اهداف می باشد. از روش‌های شناخته شده در تعیین اهداف سازمانی که از دهه ۱۹۵۰ میلادی تاکنون از آن استفاده شده، مدیریت بر مبنای هدف است، که پیتر دراگر آن را طراحی کرده است. این روش مدیریت بر اساس فلسفه مشارکت کارکنان استوار است. مشارکت کارکنان باعث تقویت ارتباط میان مدیران و کارکنان شده و در نتیجه انگیزه شغلی آنان را افزایش خواهد داد. بنابراین، مدیریت بر مبنای هدف، به تشخیص بسیار خوب و روشن و برقراری ارتباط بین مدیران و کارکنان نیاز دارد. روش مدیریت بر مبنای هدف، عملاً نیز بر این نکته تأکید دارد که هر قدر سازمان‌ها در رسیدن به اهدافشان نزدیک تر باشند، اثر بخش تر هستند. اگر هدف‌های سازمان مشخص نشود، مسیر حرکت سازمان روشن نخواهد شد، و زمانی که مسیر حرکت سازمان و جهت فعالیت های آن مشخص نباشد، ابهام و سردرگمی سازمان فرا گرفته و کارکنان دچار بلامتکلیفی خواهند شد. بی تردید این مساله، کاهش میزان اثر بخشی سازمان را به دنبال دارد. بین هدف گذاری و برنامه ریزی ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. هدف گذاری جزء لاینفک برنامه ریزی است و برنامه ریزی فرایندی است که چگونگی حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب (هدف) را مشخص می نماید. برنامه ریزی خود هدف نیست بلکه وسیله و ابزاری برای تحقق اهداف است. برای موفقیت و بهبود فردی و سازمانی، هدف گذاری خوب شرط لازم و برنامه ریزی مناسب شرط کافی است. برخی از صاحب نظران نظریه هدف گذاری را از این حیث که فراگرد انگیزش را به صورت ناقص، توصیف می کند و بسیاری از عوامل پویایی مؤثر بر آن را نادیده می گیرد، مورد انتقاد قرار می دهند. پاسخ طرفداران نظریه هدف گذاری آن است که در واقع همه محرک ها و عوامل انگیزشی در ویژگی های شکل دهنده هدف ترکیب می شوند. ولی منتقدان این سؤال را مطرح می کنند که اگر ابتدا همه عوامل انگیزشی بر پذیرش هدف اثر می گذارند، پس در مرحله بعد هدف گذاری چگونه می تواند خود به

شناسایی و تحریک عوامل انگیزشی بپردازد و به انگیزش بیشتر منجر شود؟ انتقاد دیگر آن است که در نظریه هدف گذاری، تفاوت های فردی نادیده گرفته شده و چنین فرض شده است که اهداف بر همه انسان ها به طور یکسان اثر می گذارند؛ در حالی که چنین فرضی قابل قبول نیست. بعلاوه، در نظریه هدف گذاری، رفتارهای محدودی مد نظر قرار می گیرد؛ در حالی که در برخی از نظریه های انگیزش، مجموعه متنوع و گسترده ای از انتخاب ها و رفتارها بررسی می شوند. مورد دیگر این است که در نظریه هدف گذاری به کمیت عملکرد توجه می شود و کیفیت عملکرد نادیده گرفته می شود. ارزش نظریه هدف گذاری برای مدیران، از آن حیث است که مفاهیم ضمنی این نظریه نسبتاً روشن و واضح هستند و به هر حال، هدف داشتن بهتر از بی هدفی است. البته هدف ها نباید به طور کلی بیان شوند. هدف ها باید مشخص باشند و مورد پذیرش کارکنان قرار گیرند؛ زیرا اگر کارکنان اهداف را بپذیرند، برای تحققشان تلاش خواهند کرد. مدیران نیز باید با استفاده از بازخور و فراهم ساختن محرک های خارجی در جهت تحصیل اهداف بکوشند. نکته آخر این که از مقبولیت نظریه مدیریت بر مبنای هدف نیز می توان استنباط کرد که در واقع هدف گذاری به طور شهودی و فطری برای انسان ها جذاب است (رضائیان، ۱۳۷۹).

مدیریت بر مبنای هدف (Management By Objective)

مدیریت بر مبنای هدف برای اولین بار توسط پیتر دراگر عنوان شد و فرایندی است که به وسیله آن مدیران سطوح بالا و پائین به طور مشترک هدف های عمومی را تشخیص می دهند، موارد مهم مسئولیت هر فرد را بر حسب نتایجی که از آن ها انتظار می رود معلوم می کنند و این اقدامات را به عنوان راهنمایی برای به کار انداختن واحد و ارزیابی سهم هر عضو به کار می برند. به عبارت دیگر روشی است که از طریق آن مدیران و پرسنل به اهداف سازمان، آگاه و بدان معنی بخشیده و از آن در جهت کنترل

عملکرد آتی استفاده می کنند. به رغم استفاده گسترده از مدیریت بر مبنای هدف، هنوز اتفاق نظر بر سر معنای آن وجود ندارد. عده‌ای آن را یک وسیله ارزشیابی، برخی، شیوه‌ای انگیزشی و برخی مدیریت بر مبنای هدف را ابزار برنامه‌ریزی و نظارت می‌دانند. پیتر داراگر در کتاب عمل مدیریت می‌گوید که مدیریت بر مبنای هدف فرآیندی است که در آن رؤسا و مرئوسان در تشخیص هدف و هدف‌گذاری‌ها به منظور برنامه‌ریزی با یکدیگر همکاری می‌کنند تا هدف‌های تعیین شده را به بهترین وجه تأمین کنند. این مقاصد و برنامه‌ها با هدف‌های کلی سازمانی مرتبط و همسو هستند (محمدی، ۱۳۸۶). (مدیریت بر مبنای هدف را به گونه‌های مختلف تعریف کرده‌اند، اما آن چه در تمامی این تعاریف اساس و محور اصلی را تشکیل می‌دهد مسئله مشورت و مشارکت مجموعه سازمانی در تعیین هدف‌ها و طرق نیل به آن‌هاست به طوری که بین هدف‌ها و فرد و سازمان تلفیق مطلوبی حاصل شده و سازمان به مدد تلاش‌های گروهی به سر منزل مقصود برسد. بدین ترتیب مدیریت بر مبنای هدف بر اساس اصل مشورت و شور که یکی از اصول عمده در مدیریت اسلامی به شمار می‌آید شکل گرفته و شیوه‌های عملی استفاده از رایزنی و شور را در سازمان بیان داشته است (موریس، ۱۳۷۲). مدیریت بر مبنای هدف به افراد اجازه می‌دهد که در مورد اهداف مشترک سازمان اظهار نظر کنند اگر چه که مدیر بر اهداف شغلی تأکید می‌کند. (Roussel et al, 2002).

مدیریت بر مبنای هدف، یک نظام مدیریتی فراگیر است که کوشش‌های کلیدی مدیران را به شیوه‌ای منطقی یکپارچه می‌کند و به گونه‌ای آگاهانه برای دستیابی اثربخش و کارآمد به هدف‌های فردی و سازمانی جهت‌گیری شده است. به رغم استفاده گسترده از مدیریت بر مبنای هدف، هنوز اتفاق نظر بر سر معنای آن وجود ندارد. عده‌ای آن را یک وسیله ارزشیابی، برخی، شیوه‌ای انگیزشی و برخی، مدیریت بر مبنای هدف را ابزار برنامه‌ریزی و نظارت می‌دانند (کونتز و دیگران، ۱۳۷۴، ص ۲۲۸). مدیریت بر مبنای هدف، به مجموعه‌ای از رویه‌های رسمی یا نسبتاً رسمی اطلاق

می‌شود، که با تعیین هدف، شروع و دامنه آن تا مرز بررسی عملکردها کشیده می‌شود (استونر و فریمن، ۱۳۷۵، ص ۵۰۱). مدیران و زیردستان با هم همکاری می‌کنند، تا هدف‌های مشترک را تعیین نمایند. مسئولیت هر شخص به صورتی دقیق، بر حسب نتایج قابل سنجش (هدف)، تعیین می‌شود که زیردستان به هنگام برنامه‌ریزی کارهای خود، باید آن‌ها را بکار بندند یا رعایت کنند. مدیران رده پایین و مقامات ارشد سازمان، باید پیشرفت امور را کنترل کنند. ارزیابی عملکرد به وسیله هر دو گروه، رئیس و مرئوس انجام می‌گردد و چند مدت یک بار، یعنی به صورت منظم، امور انجام شده مورد بررسی قرار می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۱۸۸). مدیریت و برنامه‌ریزی بر مبنای هدف، برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی به کار می‌رود و بر این عقیده استوار است که مشارکت توأم رئیس و کارکنان در تبدیل اهداف کلی به اهداف فردی، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد. فکر اصلی این نظام، این است که تدوین و پذیرش طرفینی تمامی اهداف، تعهد قوی‌تری را در کارکنان ایجاد می‌کند؛ تا این که سرپرست، یک جانبه هدف‌گذاری کرده، آن‌ها را به زیردستان تحمیل کند (رضائیان، ۱۳۷۶، ص ۹۰).

هر چند پیتر دراگر را به عنوان واضع مدیریت بر مبنای هدف می‌نامند ولی در سال ۱۹۵۷ داگلاس مک‌گریگور طی مقاله‌ای روش‌های سنتی ارزشیابی که بر ویژگی‌های شخصی زیردستان استوار بود، خرده گرفت و روش تازه‌ای که در آن زیردستان، مسئولیت تعیین هدف‌های کوتاه مدت را بر عهده می‌گیرند و این هدف‌ها را با بالادستان خود، بازنگاری می‌کنند پیشنهاد کرد. بر این اساس برخی مک‌گریگور را نیز از واضعین سیستم مدیریت بر مبنای هدف می‌دانند (کونتز و دیگران، ۱۳۷۴، ص ۲۲۸). لیکرت نیز در سیستم چهارگانه مدیریت خود وقتی به سیستم مشارکت هرچه بیشتر افراد در سازمان اشاره می‌کند. جنبه مهمی از سیستم مدیریت بر مبنای هدف را بازگو می‌نماید. چه اساس این سیستم مدیریت بر مشارکت است و سیستم چهارم لیکرت نیز کوششی است در جهت آن که تمامی فعالیت‌ها در سازمان از طرق مشارکت و تعاون انجام می‌پذیرد (موریس، ۱۳۷۲).

فلسفه مدیریت بر مبنای هدف و زمینه پیدایش آن بر این اساس است که در ارزشیابی های افراد، به جای ارزشیابی ویژگی های مشخص و رفتاری آن ها، عملکرد آن ها بر اساس میزان دستیابی به اهدافی که تعیین شده است مورد ارزیابی قرار گیرد. در مدیریت بر مبنای هدف ابتدا اهداف کلان سازمان تعیین می شوند و سپس با بحث و مذاکره مدیران سطوح مختلف و نهایتاً کارکنان، این اهداف کلان به اهداف خرد تبدیل می گردند و در انتها به همان سازمان سرایت می کنند. در نهایت نیز افراد بر اساس میزان تحقق اهداف خرد تعیین شده و بدون توجه به چگونگی تحقق آن ارزیابی می شوند. ویژگی های مدیریت بر مبنای هدف را می توان این چنین برشمرد:

1. مدیریت بر مبنای هدف بیشتر یک نظام مدیریت نتیجه‌گرا است نه مدیریت روندگرا.

2. در مدیریت بر مبنای هدف تعیین و توزیع اهداف (خرد کردن اهداف) در سازمان بر اساس گفتگو و ارتباطات روبروی سطوح مختلف سازمان انجام می شود و از هیچ قالب خاصی تبعیت نمی کند.

3. تأکید مدیریت بر مبنای هدف بر اهداف کوتاه مدت است و تأکید کمتری به اهداف بلند مدت و استراتژیک می شود.

مدیریت بر مبنای هدف، یک نظام مدیریتی فراگیر است که کوشش های کلیدی مدیران را به شیوه ای منطقی یکپارچه می کند و به گونه ای آگاهانه برای دستیابی اثربخش و کارآمد به هدف های فردی و سازمانی جهت گیری شده است.

مراحل مدیریت بر مبنای هدف

ارزش مدیریت بر مبنای هدف در این است که می توان به وسیله آن هدف های کوچک سازمانی را به صورت هدف های خاص برای واحد سازمان و اعضای آن درآورد. به وسیله این روش کل هدف های سازمان به صورت هدف هایی خاص درآمد که در

سطوح سازمانی قرار می گیرند. از آن جایی که مدیران واحدهای پایین تر سازمان در تعیین هدف های مربوطه مشارکت می کنند، باید گفت مدیریت بر مبنای هدف، در سازمان، مسیر بالا به پایین می پیماید، و نه مسیر پایین به بالا. فرایند مدیریت بر مبنای هدف بسیار ساده بوده و در یک الگوی قیف مانند مجسم می شود. به این ترتیب در ابتدا یک زمینه وسیع و غیر قابل کنترل را در نظر گرفته و به تدریج آن را محدود تر می نماییم تا به حدی که قابل کنترل و اداره برسد. اما به طور کلی مدیریت بر مبنای هدف با یک مورد وسیع و کلی مثل نقش ها و ماموریت ها شروع می شود و مرحله به مرحله محدودتر می گردد و سپس به این مراحل یک بعد انسانی داده می شود تا بدین وسیله نیروی درک و تفاهم و احساس مشارکت و تعهد را افزایش دهند (رابینز، ۱۳۸۶:).

مرحله یک: تعیین نقش ها و ماموریت ها

...

موانع کار تیمی

- یافتن راه حل های خلاق و جدید برای مسائل پیچیده هر روز دشوارتر می شود.
- افراد و بخش های سازمان ها دیگر به تنهایی قادر به حل مشکلات فرارو نیستند.
- ضرورت تشکیل تیم ها و کارگروهی در سازمان ها، اهمیت مطالعه بر روی مقوله کار تیمی را آشکار می سازد. توجه بیش از پیش سازمان های عصر کنونی بر رقابت و تلاش برای ماندگاری و کسب سهم بیشتر بازار، باعث شده است تا مطالعات پژوهشگران علم مدیریت در راستای افزایش اثربخشی و کارآمدی فعالیت ها، به سمت تیم های کاری سوق پیدا کند. تمرکز و توجه به کارآمدی و اثربخشی تیم های کاری مستلزم تقویت اصول اساسی کار تیمی و شناخت موانع و آفات آن است، زیرا که نحوه تعامل و نقش

هر یک از اعضا به عنوان تقویت کننده یا مانع، عنصری سرنوشت‌ساز است. اثر قابل ملاحظه فرهنگ و کار تیمی آن قدر دارای اهمیت است که گروهی از دانشمندان علم مدیریت آن را لازمه دست‌یافتن به مزیت رقابتی پایدار در فضای رقابتی دنیای امروز می‌دانند و عده‌ای معتقدند نه امور مالی و نه راهبرد، هیچ یک مزیت رقابتی ماندگار نیستند و تنها کار تیمی است که در نهایت باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شود، زیرا هم توان لازم را دارد و هم کمیاب است. حال که ضرورت کار تیمی و تشکیل تیم‌های کاری آشکار شده است، شناخت شناخت موانع و آفات کار تیمی جهت حفظ دستاوردهای آن از آسیب، ضروری و لازم می‌نماید. هر چند که درست کردن یک تیم متحد و یک دست مشکل است اما پیچیده و غیر ممکن نیست و شاید حفظ نمودن آن از تشکیل آن مهم‌تر باشد. شاید بتوان گفت علت اصلی شکست اکثر سازمان‌ها گرفتار شدن در چهار آفت کار تیمی است که البته سرشتی زنجیروار به هم دارند یعنی نمی‌توان آن‌ها را به صورت مجزا در نظر گرفت. زیرا هر یک زمینه ساز بروز دیگری می‌شود و هر یک از آفات چهارگانه خود ریشه در دیگری دارد، مثلاً بی‌اعتمادی اعضای تیم نسبت به یکدیگر موجب از دست رفتن تعهد گروهی می‌گردد و از سویی از بین رفتن تعهد در میان اعضای تیم موجب از بین رفتن روحیه مسوولیت پذیری می‌گردد و هنگامی که تیم کاری مسوولیت‌پذیر نباشد به اهداف تیم توجه نمی‌کند و اهداف فردی بر اهداف گروهی ترجیح داده می‌شود .

1. سلب اعتماد

اعتماد اساس تمام تیم‌های کارا و یکپارچه است، زیرا که کار تیمی بدون اعتماد کارایی ندارد. باور این اصل و اعتقاد به آن اگرچه آسان نیست ولی مستلزم گذشت زمان و دیدن حسن نیت اعضا نسبت به یکدیگر است. در این مفهوم اعضا نقاط ضعف یکدیگر را پوشش می‌دهند و هیچ گاه این ضعف‌ها باعث آسیب‌پذیر شدن اعضا نمی‌گردد. در بعضی موارد اعضای تیم از این که از یکدیگر کمک بخواهند اکراه دارند، این نیز نشانه‌ای از عدم اعتماد در تیم است. بر همین اساس دست‌یابی به اعتماد فارغ از

آسیب‌پذیری، بسیار دشوار است. تیم‌هایی که در آن بی‌اعتمادی وجود دارد، انرژی و وقت هنگفتی را صرف مدیریت رفتارها و تعامل‌های درون‌گروهی می‌کنند. از نشست‌های تیمی می‌هراسند و حاضر نیستند خطرهای یاری‌خواهی از دیگران یا کمک‌رسانی به آن‌ها را بپذیرند در نتیجه روحیه‌ی اعضای جهت‌فعالیت تیمی، نازل است و جابجایی نیروی کار به طور ناخواسته زیاد اتفاق می‌افتد. اعضای تیم‌های بی‌اعتماد ضعف‌ها و لغزش‌های خود را از یکدیگر پنهان می‌کنند، از یاری‌دادن به حوزه‌های بیرون از مسئولیت خود اکراه دارند، بدون تلاش برای شناخت درست مقصود و استعداد دیگران، عجولانه قضاوت می‌کنند، از شناخت مهارت‌ها و تجربه‌های یکدیگر و بهره‌برداری از آن‌ها غفلت می‌کنند، برای هدایت رفتارهای سیاسی‌گونه خود وقت و انرژی تلف می‌کنند، نسبت به موقعیت سایرین حسد می‌ورزند و برای پرهیز از گردهم‌آیی و جلسه‌های کاری بهانه می‌تراشند. برخی اعتماد را پیمان دو جانبه با دیگران در جهت کسب مقصد و اجرای رفتاری توصیف نموده‌اند؛ مفهوم دو جانبه را چنین تفسیر می‌کنند که وقتی مشاهده می‌کنیم دیگران به آن چه می‌گویند عمل می‌کنند، آن‌ها در نظر ما قابل اعتماد شناخته می‌شوند و با اجرای کارها بر این اساس، اعتماد دو جانبه بیشتر می‌شود و بر عکس وقتی رفتار افراد با بی‌احترامی همراه است به آن‌ها اعتماد نمی‌شود (سیدجوادین، ۱۳۷۸، ص ۵۹).

لذا موضوع اعتماد می‌تواند افراد، سازمان‌ها، نهادها و قدرت‌های برتر باشد. اعتماد به هر سازمان ممکن است در این رابطه باشد که آن سازمان در خصوص ذی‌نفعان و محیطش به گونه‌ای مسئولانه رفتار کند. البته سازمان‌ها برخی تمایلات یا علایقی دارند و می‌توانند سعی کنند تا نیت کارکنانش در راستای تحقق تمایلات آن‌ها قرار گیرد. به نوبه خود علائق مشهود هر سازمان می‌تواند نتیجه ادراکات و ارتباطات افراد آن سازمان باشد. اعتماد به فردی خاص ممکن است از اعتماد به سازمانی که آن فرد عضو آن است، نشأت بگیرد. به طور متقابل اعتماد به هر سازمان نیز ممکن است به دلیل اعتمادی باشد که به افراد و یا کارکنان آن داریم. اعتماد به فرد و اعتماد به

سازمان از طریق وظایف و موقعیت هایی به هم مرتبط است که افراد در سازمان دارند و نقش هایی که در سازمان ایفا می کنند.

2. عدم تعهد

تعهد از واژه هایی است که تعاریف زیادی از دیدگاه های مختلف برای آن ارائه شده است. مفاهیم متعددی مانند وجدان، اخلاق کاری، رغبت و مسئولیت پذیری با وجود داشتن تفاوت های مفهومی، معادل با تعهد مورد استفاده قرار می گیرند، به عبارتی مانند خیلی از مفاهیم روانشناختی سازمانی، تعهد نیز به شیوه های متفاوتی تعریف و با ابعاد و مقیاس های گوناگون اندازه گیری شده است (شکرزاده، ۱۳۸۱، ص ۴۷). تعهد را می توان به عنوان مجموع فشارهای هنجار درونی شده برای انجام فعالیت ها می داند، به طریقی که اهداف و منافع سازمانی حاصل شود تعریف کرد. (Meyer, 2001) در کارهای تیمی، تعهد اعضاء تابعی از وضوح تصمیمات و دخالت ایشان در فرایند تصمیم گیری یا تصمیم سازی است. وضوح و دخالت حقیقی اعضای تیم در تصمیم گیری، استوار بر اصل اعتماد است. هنگامی که روحیه اعتماد در میان اعضای تیم حاکم باشد، تصمیمات به صورت روشن و نه سیاسی گونه بیان می گردد و همه اعضای سازمان به راحتی و با اطمینان از این که مورد آسیب دیگری قرار نمی گیرند در تصمیم سازی و تصمیم گیری مشارکت می کنند. فضای تصمیم گیری در تیم باید به نحوی باشد که همه اعضاء به راحتی نظر مخالف خود را با استدلال های خود بیان دارند، در غیر این صورت جلسات تصمیم گیری تبدیل به برنامه های فرمایشی جهت اعلام ابلاغیه های افراد اثرگذار می گردد. در این وضعیت مدیران در تشخیص جهت حرکت و تعیین اولویت ها باعث ابهام و سردرگمی می شوند، فکر و خیال و توهم و گمانه زنی های سیاسی گونه و پشت پرده در میان اعضای تیم دامن زده می شود.

3. عدم مسئولیت پذیری

مسئولیت پذیری افراد تیم برخاسته از تعهد ایشان نسبت به تیم و وظایف تیمی

ایشان است. پاسخ گو بودن یعنی شوق اعضای تیم به بازخواست کردن همتایان خود

درباره رفتار یا عملکردی که برای تیم زیانبار است که البته باز هم باید یادآور شد که اعتماد کامل اعضاء نسبت به هم و نسبت به این که نیت دیگران از این بازخواست اثربخشی و کارایی تیمی است نه تخریب فرد و آسیب زدن به حیثیت کاری وی. از این رو می توان عصاره آفت عدم مسئولیت پذیری را گریز از پاسخ گو بودن و بی میلی اعضاء تیم از تحمل فشار ناشی از بازخواست همتایان دانست. در واقع اعضاء تیم به خصوص آن ها که با هم صمیمی ترند گاه در مسئولیت خواستن از یکدیگر اکراه دارند. زیرا واهمه دارند این وظیفه بر روابط دوستانه ایشان تأثیر منفی گذارد. در تیم های کاری اگر اعضا نسبت به یکدیگر و فعالیت های یکدیگر توجه داشته باشند و سایر اعضاء برای ایشان اهمیت داشته باشد، وی را در انجام صحیح فعالیت ها یاری خواهند کرد و از وی در باره آن چه اشتباه به نظر می رسد، می پرسند و اگر ایرادی وارد بود به راهنمایی می پردازند و این فرآیند در میان دوستان صمیمی به لحاظ اهمیت بیشتر نسبت به هم بیشتر جلوه نمایی می کند.

گرفین در باب اهمیت توجه به مقوله مسئولیت های اجتماعی یک سازمان، آن ها را همتراز با ارزش های سازمان در قبال جامعه می داند. در این رابطه مسئولیت اجتماعی شرکت ها در پرتو رسوایی های سازمان ها، نگرانی ها در قبال جهانی شدن و عدم اعتماد فزاینده به سازمان ها به موضوع مهمی در دستور کار شرکت ها تبدیل شده است. (Daft, 2009, p:212)

4. بی توجهی به اهداف تیمی

یکی از آفت هایی که اعضاء تیم به آن دچار می شوند، توجه هر یک از اعضاء به هدف های شخصی و عدم توجه به هدف های گروه است. بسیاری از کسانی که در حلقه های تیمی قرار می گیرند، آن جایگاه را پله ای برای ترقی و پیشرفت خود می بینند لذا حفظ مقام، جایگاه و منافع خود را بر منافع و نتایج و اهداف تیم ترجیح می دهند. در تیم هایی که امنیت شغلی و اعتماد متقابل کم رنگ تر است، توجه به اهداف شخصی بیشتر دیده می شود. البته گرایش افراد به کسب منزلت فردی اصلی درونی در تمام

انسان هاست، تنها باید این اصل به باور اعضا تبدیل شود که کسب مقام و منزلت تیمی به معنای کسب منزلت فردی برای تمام اعضای تیم است، یعنی موفقیت یا شکست تیم در حقیقت موفقیت یا شکست اعضای تیم است از این رو باید سهم هر یک از اعضا در دستاوردهای تیمی با شفافیت و صداقت پرداخت شود. نقش رهبر تیم در تقسیم قدرشناسی و پاداش به کسانی که موجب بالندگی و موفقیت تیم را فراهم آورده‌اند، همچنان حساس و تعیین کننده است.

جمع بندی

مدیریت بر مبنای هدف یکی از راهکارهای سازمان در جهت رسیدن به اهداف تعیین شده می‌باشد. روشی است که از طریق آن مدیران و پرسنل به اهداف سازمان آگاه و بدان معنی بخشیده و از آن در جهت نظارت و کنترل عملکرد آتی استفاده می‌کنند و هدف از آن ایجاد استخوان‌بندی برای اتمام طرح و کنترل در یک تیم کاری است. در این روش باید با در نظر گرفتن تحولات و تغییرات محیط درون و برون سازمانی و ایجاد اهداف دینامیکی به نتایج بهتری دست یافت. باید توجه داشت که مشارکت کارکنان نه تنها کارساز است بلکه کاربرد آن از سوی مدیریت یک ضرورت اخلاقی است. این گونه از موارد امکان‌پذیر نیست مگر با ایجاد تغییر و تحولی در فرهنگ سازمان و درگیر کردن تمام افراد در تعیین و رسیدن به آرمان‌ها و مأموریت‌های آن، با توجه به تحولات اخیر در اقتصاد دنیا و جهانی شدن آن لازم است مدیران به کمک پرسنل خود و با ایجاد تفکر سیستمی و آینده‌نگری با این موج خروشان تغییرات، هماهنگ شده و بهره‌ی لازم و کافی را از این تحولات ببرند.

منابع

- استونر، جیمز و فریمن، ادوارد (۱۳۷۵)؛ مدیریت، تهران، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول، جلد اول.
- حقیقی فرد، علی و دیگران (۱۳۸۷)، بررسی عملکرد تیم‌های کاری در سازمان و عوامل مؤثر بر آن، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال پنجم، شماره ۲۰، صص ۴۴-۲۳.
- سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۶)، مروری جامع بر مفاهیم اساسی نظریه‌های مدیریت و سازمان، نشر نگاه دانش.
- سید جوادین، سید رضا (۱۳۷۸)، روش‌های ایجاد اعتماد و سازمان، فصلنامه

مصباح، سال پنجم، شماره ۱۸،
-شکرزاده صادق (۱۳۸۱)، تعهد در سازمان های آموزشی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره هشتم، زمستان، شماره ۳۲، صص ۴۶-۵۳.
-صادقیان، رحمت اله و یعقوبی، نورمحمد و اعزازی، محمد اسماعیل (۱۳۹۱)، بررسی رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی، پژوهش های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هفدهم، صص ۱۲۰-۱۰۳.
-رابینز، استیفن پی (۱۳۷۶)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، تهران.
-رضائیان، علی (۱۳۷۹)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت، چاپ اول.

-رضائیان، علی (۱۳۷۶)؛ اصول مدیریت، تهران، انتشارات سمت، چاپ هشتم.
-رضائیان، علی (۱۳۸۶)، تیم سازی در قرن بیست و یکم، تهران: انتشارات سمت .
- کونتز، هارولد و دیگران؛ اصول مدیریت، محمدعلی طوسی و دیگران، تهران، سازمان مدیریت دولتی، ۱۳۷۴، چاپ سوم، جلد اول.
-لنچیونی، پاتریک (۱۳۸۳)، پنج دشمن کار تیمی، ترجمه مهندس فضل الله امینی، انتشارات سازمان فرهنگی فرا.
-محمدی، داود (۱۳۸۶)، اصول و مبانی سازمان مدیریت و سرپرستی، تهران: نشر آییز.

-موریس، جورج (۱۳۷۲)، مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی (فن رایزنی در غرب)، ترجمه: سید مهدی الوانی و فریده معتمدی، چاپ سوم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- Daft R. (2009). The New Era of Management. Translate Fayzi, T, Sarlak, M A, publicationed by Gostareh.

- Hackman, Richard (1990). "Group that Work (and those that don't)", Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Meyer JP, Herscovitch L (2001), Commitment in the workplace: Toward a general model. Human Resource Management Review; 11: 299-326.
- Nelson, Debra I. & Quick, James C (1997), Organizational Behavior, West Publishing Company.
- Roussel L, Swansburg R, Swansburg R (2002), Management and leadership for nurse administrators, 4th ed. Texas, Jones and Bartlett.
- Thompson, Leigh (2002). "Making the Team", Northwestern University, Upper Saddle River.