


❖ جزوه آموزشی تیم‌سازی و رهبری تیم

ویژه پرسنل شهرداری استان فارس 

۱. مقدمه

❖ تیم‌سازی از ارکان اصلی موفقیت هر سازمان مدرن است. در شهرداری‌ها، که مأموریت‌های آن‌ها با زندگی روزمره‌ی شهروندان گره خورده، عملکرد تیمی کارآمد می‌تواند تفاوتی ملموس در کیفیت خدمات عمومی ایجاد کند.

تیم‌سازی یعنی کنار هم قرار گرفتن افراد برای رسیدن به یک هدف مشترک. در سازمان‌هایی مثل شهرداری که فعالیت‌ها به‌صورت گروهی و پروژه‌محور انجام می‌شود، داشتن تیم هماهنگ و همدل یکی از کلیدهای موفقیت است. بدون همکاری، پروژه‌ها با تأخیر، نارضایتی یا کیفیت پایین اجرا می‌شوند. پس یادگیری اصول تیم‌سازی برای همه ما ضروری است.

❖ این آموزش کمک می‌کند درک کنیم که:

- همکاری چه تأثیری در موفقیت پروژه‌های شهری دارد،
- چرا رهبری صرفاً مدیریت نیست،
- و چگونه می‌توان فضای کاری را به محیطی پویا، مسئولانه و الهام‌بخش تبدیل کرد.

۲. مفاهیم پایه

❖ گروه چیست؟

دو یا چند نفر که رابطه و وابستگی متقابل دارند و برای دستیابی به اهداف مشخصی گرد هم آمده‌اند.

❖ گروه کاری

اعضا اطلاعاتی را مبادله می‌کنند و همکاری محدود دارند، اما نیازی به هم‌افزایی نیست.

❖ تیم کاری



اعضای تیم مکمل هم هستند و با هم‌افزایی، نتیجه‌ای بهتر از جمع تلاش‌های فردی کسب می‌کنند.

واضح است در هر سازمان یا کسب و کاری چه بزرگ، چه متوسط و چه کوچک باشد، یک فرد نمی‌تواند عهده دار کلیه وظایف و مسئولیت‌ها باشد. هر فردی باید در سازمان از یاری و مشورت همکاران خود بهره‌گیرد. در صورتی که افراد سازمان با یکدیگر همانند یک تیم و بسیار هماهنگ کار کنند، اهداف بسیار پیچیده به راحتی قابل حصول هستند.

در تعریف تیم کاری باید عنوان نمود که تیم کاری از گروهی از افراد تشکیل شده است که برای رسیدن و نیل به هدفی مشترک، در کنار یکدیگر کار می‌کنند و هر یک وظایف محوله را انجام داده و به یکدیگر هم‌یاری می‌رسانند.

مثال ملموس:

اگر کارکنان بخش فضای سبز فقط گزارش بدهند، یک گروه هستند. اما اگر برای زیباسازی یک بوستان شهری طراحی، اجرا و نگهداری را هماهنگ انجام دهند، آن‌ها تیم هستند.

در سازمان‌ها و کسب و کارهای کوچک کل کار به صورت یک تیم انجام می‌شود. اما در کسب و کارها و سازمان‌های بزرگ در هر قسمت یک تیم از پرسنل وجود دارد. اندازه تیم درون سازمان، به میزان پیچیدگی وظایفی که بر عهده تیم گذاشته شده است بستگی دارد. به طور ایده‌آل می‌توان گفت هر تیمی باید از هفت تا ده نفر تشکیل شده باشد. تعداد اعضای بسیار زیاد، می‌تواند موجب سردرگمی و کج‌فهمی در میان اعضای تیم گردد.

۳. مراحل تیم‌سازی مؤثر

برای ساختن یک تیم توانمند و منسجم، باید مراحل مشخصی طی شود. در سازمان‌هایی مانند شهرداری که کارها پروژه‌محور، میدانی و متنوع‌اند، تیم‌سازی صرفاً چیدمان افراد نیست، بلکه فرایندی هدفمند است که باید به‌درستی برنامه‌ریزی و اجرا شود.

۱) شناسایی نیازها و مهارت‌های موردنیاز تیم

اولین گام در تیم‌سازی، شناخت دقیق اهداف تیم و نیازهای تخصصی پروژه‌هاست. باید بررسی شود که برای دستیابی به موفقیت، چه مهارت‌هایی ضروری است و چه کسانی مناسب ایفای این نقش‌ها هستند.

نکات کلیدی:

- بررسی دقیق پروژه‌های پیش‌رو (مثلاً: نوسازی پیاده‌روها، طراحی پارک، جمع‌آوری پسماند)
- تهیه فهرستی از مهارت‌های کلیدی موردنیاز (مثل نقشه‌کشی، مدیریت زمان، ارتباط با مردم)



۲) انتخاب افراد مناسب برای تیم

پس از شناخت نیازها، باید اعضای تیم با دقت انتخاب شوند. مهارت فنی کافی، روحیه کار گروهی، و تناسب فرهنگی با سازمان از جمله معیارهای اصلی انتخاب هستند.

نکات کلیدی:

- ارزیابی تخصص، تجربه، و تعامل‌پذیری افراد
- توجه به تنوع شخصیتی برای تکمیل نقش‌ها (منطقی، اجرایی، خلاق)
- مثال شهرداری: در پروژه ساماندهی فضای سبز، یک کارشناس فضای سبز، یک مدیر پروژه دقیق و یک ایده‌پرداز خلاق به خوبی هم‌افزا می‌شوند.

۳) ایجاد فرهنگ همکاری و تعامل

تیم خوب بدون همکاری واقعی شکل نمی‌گیرد. باید فضای روانی امن، احترام متقابل و امکان تبادل نظر در تیم فراهم باشد.

نکات کلیدی:

- تعریف ارزش‌های مشترک (احترام، مسئولیت‌پذیری، صداقت)
- برگزاری جلسات منظم، ایجاد فرصت گفت‌وگو، تعریف آیین‌های تیمی
- مثال: جلسه هفتگی کارکنان خدمات شهری برای همفکری درباره چالش‌های منطقه

۴) رهبری و هدایت تیم

رهبر تیم نقش کلیدی در موفقیت گروه ایفا می‌کند. یک رهبر مؤثر، اهداف را روشن می‌سازد، اعضا را توانمند می‌سازد و با الهام‌بخشی، مشارکت فعال ایجاد می‌کند.

نکات کلیدی:

- شفاف‌سازی وظایف، تعیین اولویت‌ها
- ایجاد انگیزه، حمایت در مسیر پیشرفت
- تفاوت رهبری با مدیریت: رهبری الهام می‌دهد، مدیریت سازماندهی می‌کند
- مثال: سرپرست پروژه پسماند که به‌جای سرزنش، مسیر اصلاح را پیشنهاد می‌دهد



۵) مدیریت تعارضات

وجود اختلاف نظر در تیم طبیعی است. آنچه مهم است، مدیریت سازنده تعارض‌هاست. تعارضات اگر درست هدایت شوند، به رشد تیم کمک می‌کنند.

نکات کلیدی:

- شناسایی علت تعارض‌ها (شخصیتی، ارتباطی، یا کاری)
- استفاده از مذاکره، همدلی، و گفت‌وگو
- مثال: اختلاف در نحوه اجرای آسفالت در یک منطقه، با گفتگو و تحلیل جمعی حل می‌شود

۶) ارزیابی و بهبود عملکرد

ارزیابی مستمر عملکرد تیم باعث رشد و توسعه می‌شود. باید بدانیم که تیم در چه بخش‌هایی خوب عمل می‌کند و در چه بخش‌هایی نیاز به تقویت دارد.

نکات کلیدی:

- تعریف شاخص‌های عملکرد (بهره‌وری، دقت، زمان‌بندی)
- ارائه بازخورد، آموزش مجدد، فرصت رشد فردی و گروهی
- مثال: بررسی عملکرد تیم‌های خدمات شهری در زمان بارندگی و اقدامات اصلاحی برای آینده

۴. مراحل شکل‌گیری تیم (مدل تاکمن)

مرحله	توضیح	مثال از شهرداری
شکل‌گیری	آشنایی اولیه	تازه‌واردها در پروژه نوسازی بازار
درگیری	بروز اختلاف	اختلاف نظر در نحوه اجرای فاز دوم
انسجام	پذیرش تفاوت‌ها	توافق بر شیوه گزارش‌دهی
تکامل	همکاری عمیق	اجرای بی‌نقص پروژه با کمترین خطا
فروپاشی	پایان پروژه	اختتامیه پروژه عمرانی



۵. اصول تیم‌سازی موفق

(۱) نقش رهبر در تیم

رهبری به معنای مدیریت دستوری نیست، بلکه ایجاد انگیزه، شفافیت و پشتیبانی است.

♦ ویژگی‌های رهبر مؤثر:

- الهام‌بخش است، نه فقط دستوردهنده
- اهداف را شفاف می‌سازد
- پشتیبانی از اعضا، مسیر اصلاح را پیشنهاد می‌دهد، نه سرزنش

مثال:

در مواجهه با اشتباه همکار در گزارش‌دهی، رهبر نمی‌گوید "بی‌دقت بودی"، بلکه می‌گوید "بیا بیا ببینیم چطور می‌تونیم سیستم ثبت اطلاعات رو بهتر کنیم".

(۲) ایجاد فرهنگ همکاری

تیمی که در آن احترام، مسئولیت‌پذیری و بازخورد سالم وجود دارد، قوی‌تر عمل می‌کند.

☑ اقدامات کلیدی:

- برگزاری جلسات منظم و گفت‌وگوی باز
- تعریف آیین‌های تیمی (مثلاً شروع جلسه با نکات مثبت هفته)
- تدوین قواعد رفتاری مانند "قطع نکردن صحبت دیگران"

مثال:

تیمی در شهرداری منطقه به جای انتقاد مستقیم، از روش بازخورد Sandwich استفاده می‌کند: یک نکته مثبت + انتقاد سازنده + تشویق به ادامه تلاش.



۳) ترکیب هوشمندانه شخصیت‌ها

برای داشتن تیم پویا، باید سه نوع شخصیت به‌درستی ترکیب شوند:

نوع شخصیت	ویژگی‌ها	نقش در تیم	مثال شهرداری
منطقی	تحلیل‌گر، واقع‌گرا	تحلیل داده‌ها، گزارش‌ها	تحلیل بودجه پروژه
اجرایی	منظم، نتیجه‌گرا	پیگیری اجرا، کارمندی دقیق	اجرای پروژه آسفالت
خلاق	نوآور، ریسک‌پذیر	ایده‌پردازی، حل مسئله	طراحی کمپین تفکیک زباله

۴) مدل We-Team-Up

بر اساس تحقیق اندی لانگلی، تیم موفق سه محور دارد:

محور	معنا	نمونه در شهرداری
We	هدف مشترک، هویت تیمی، اعتماد	همه روی بهبود فضای شهری کار می‌کنند
Team	وضوح نقش‌ها، تصمیم‌گیری مشترک	شفاف‌سازی وظایف در پروژه پیاده‌رو سازی
Up	رشد فردی، انگیزه، بازخورد	تشویق برای ایده‌های بهبود در سامانه ۱۳۷

۶. ⚠️ موانع و چالش‌های تیمی

۱) ✨ تعارض

تفاوت دیدگاه‌ها طبیعی است، اما باید مدیریت شوند.

☑️ راهکارها:

- گفت‌وگو
- همدلی قبل از پاسخ دادن
- مذاکره برد-برد

📌 مثال:

در تیم نوسازی معابر، دو کارشناس درباره جنس آسفالت اختلاف دارند. رهبر با جلسه همدلانه، هر دو را می‌شنود و تصمیم نهایی را مبتنی بر معیارهای فنی می‌گیرد.



۲) خطاهای رایج در کار تیمی ⚠️

۱. تفکر گروهی (Groupthink)

وقتی اعضای تیم برای حفظ هماهنگی ظاهری، از بیان نظر متفاوت یا نقد سازنده خودداری می‌کنند. نتیجه این وضعیت، تصمیم‌گیری‌های ضعیف و نادیده گرفتن واقعیت‌هاست.

📌 مثال: همه اعضای تیم اجرای پروژه نوسازی پارک، با طرح غیراستانداردی موافقت می‌کنند، فقط چون کسی نمی‌خواهد مخالفت کند.

۲. سندروم آپولو (Apollo Syndrome)

وقتی تیم از افراد بسیار توانمند و متخصص تشکیل شده، اما به دلیل نداشتن روحیه همکاری، عملکرد ضعیفی دارد.

📌 مثال: چند کارشناس خبره در پروژه بهسازی محله تاریخی، به جای همکاری، دائماً درگیر اثبات برتری خود هستند و کارها عقب می‌افتند.

۳. ضریب اتوبوس پایین (Low Bus Factor)

یعنی فقط یک یا دو نفر در تیم اطلاعات حیاتی پروژه را دارند؛ اگر این افراد غایب شوند، کل پروژه متوقف می‌شود.

📌 مثال: تنها یک کارمند بلد است با سامانه ثبت مجوز عمرانی کار کند، و در غیاب او، کارها می‌خوابد.

۷. استراتژی‌های ارتقاء تیم 🎯

- آموزش مستمر
- واگذاری مسئولیت شفاف
- تعریف اهداف مشترک
- توجه به ضریب اتوبوس (دانش یک نفر نباید گلوگاه باشد)

برای دستیابی به عملکرد بالا در تیم‌های کاری، تنها تشکیل تیم کافی نیست؛ بلکه باید با استراتژی‌های مشخص، سطح

همکاری و اثربخشی را ارتقاء داد. در ادامه به چهار راهبرد کلیدی برای ارتقاء تیم اشاره می‌شود:

۱) آموزش مستمر

تیم‌های موفق، یادگیرنده هستند. آموزش مداوم باعث می‌شود اعضا با دانش و مهارت‌های جدید به‌روز بمانند و بتوانند با تحولات محیط کار و نیازهای شهروندان بهتر تطبیق یابند.



تیم‌سازی و رهبری تیم

♦ **مثال شهرداری:** برگزاری دوره‌های به‌روزرسانی اطلاعات حقوق شهری، GIS، مدیریت پسماند یا مهارت‌های ارتباط با شهروندان، موجب افزایش کیفیت خدمات می‌شود.

۲) واگذاری مسئولیت شفاف

برای جلوگیری از تعارض، دوباره کاری یا سردرگمی، باید مسئولیت‌ها به‌طور دقیق و شفاف تعریف و اعلام شود. هر عضو باید بداند مسئول چه کاری است و خروجی مورد انتظار چیست.

♦ **مثال شهرداری:** در پروژه نوسازی معابر، اگر مشخص نباشد چه کسی مسئول دریافت مجوز، و چه کسی مسئول گزارش‌دهی به ساکنین است، پروژه با اختلال روبه‌رو می‌شود.

۳) تعریف اهداف مشترک

داشتن هدف مشترک باعث هم‌راستایی، انگیزه و هماهنگی اعضای تیم می‌شود. اهداف تیم باید شفاف، قابل‌اندازه‌گیری و مرتبط با مأموریت سازمان باشد.

♦ **مثال شهرداری:** اگر همه اعضای تیم فضای سبز بدانند که هدف آن‌ها «افزایش رضایت شهروندان از محیط زیست محله» است، در اجرای طرح‌ها همسو عمل می‌کنند.

۴) توجه به ضریب اتوبوس (Bus Factor)

ضریب اتوبوس یعنی اگر یکی از اعضای کلیدی تیم (به هر دلیل) غایب شود، چه میزان از دانش یا کار تیم مختل می‌شود. برای کاهش این ریسک، باید «مستندسازی، جانشین‌پروری و اشتراک دانش» در تیم نهادینه شود.

♦ **مثال شهرداری:** اگر فقط یک نفر روش کار با سامانه رسیدگی به شکایات را بداند و مرخصی برود، تیم دچار وقفه می‌شود. آموزش چندنفره و مستندسازی، این ریسک را کاهش می‌دهد.

۸. جمع‌بندی نهایی؛ تیمی موفق، شهری موفق

رهبر تیم در شهرداری کسی است که با انگیزه‌بخشی، ایجاد شفافیت، حل تعارض و هدایت مؤثر، تیم را از مرحله ایده تا اجرای موفق پیش می‌برد. یک تیم موفق یعنی شهر بهتر.



تیم‌سازی و رهبری تیم

در نهادهای خدمت‌محور مانند شهرداری، موفقیت سازمان مستقیماً به کیفیت همکاری و عملکرد تیم‌ها وابسته است. در این میان، رهبر تیم نقشی محوری دارد؛ او صرفاً دستوردهنده نیست، بلکه الهام‌بخش، تسهیل‌گر و همراه تیم در مسیر تحقق اهداف است.

رهبر مؤثر با ایجاد انگیزه، شفاف‌سازی نقش‌ها و وظایف، مدیریت تعارض‌ها، حمایت از رشد افراد و هدایت ارتباطات مؤثر، تیم را از مرحله‌ی ایده‌پردازی تا اجرای موفق پروژه هدایت می‌کند. چنین تیمی می‌تواند در چالش‌های متنوعی مانند مدیریت بحران، بهبود خدمات شهری، یا اجرای پروژه‌های عمرانی عملکردی اثربخش و منسجم از خود نشان دهد.

در نهایت، یک تیم هماهنگ و توانمند، یعنی خدمات مؤثرتر برای مردم، رضایت بیشتر شهروندان و شهری آبادتر. با ارتقای مهارت‌های تیم‌سازی و رهبری، می‌توان گام بلندی در جهت توسعه پایدار شهری برداشت.

در پایان، امیدوارم این مسیر آموختن، دریچه‌ای باشد برای ساختن تیم‌هایی توانمندتر و شهری شایسته‌تر برای زندگی. با آرزوی موفقیت، آرامش و رشد روزافزون برای شما همکاران گرامی شهرداری

دکتر مریم باوندپور

مدرس و مشاور توسعه فردی و سازمانی

