

سنجش ظرفیت سازمان برای انجام کار تیمی

فیروز رازنهان*، سید صابر ملک‌پور**

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۴/۰۵

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۸/۱۶

چکیده

ظرفیت و توانایی سازمان برای انجام کار تیمی یکی از پیش‌نیازهای کار تیمی مؤثر و توسعه سازمان‌های تیم‌بنیان است. به‌طور سنتی، اغلب صاحب‌نظران و اندیشمندان حوزه‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و مدیریتی کشور بر این باورند که ایرانیان توفیق چندانی در به‌انجام رساندن کارهای جمعی و تیمی ندارند. این مقاله چالش کار تیمی در ایران را در سطح تحلیل سازمان و از طریق سنجش و ارزیابی سازه ظرفیت سازمانی برای کار تیمی مورد توجه قرار داده است. برای سنجش ظرفیت سازمانی کار تیمی از مدل تحلیلی سه‌شاخگی (شامل ابعاد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای) بهره‌گرفته شده است. برای این منظور در قالب پیمایشی مقطعی، با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی تعداد ۷۳ سازمان و شرکت دولتی در سه حوزه سازمان‌های اجرایی، بیمارستانی و نظامی مورد مطالعه قرار گرفت. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای با ۶۴ گویه استفاده شده است که قابلیت اعتماد آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ و فن پیش‌آزمون و پس‌آزمون و روایی آن از طریق روایی محتوایی و روایی سازه مبتنی بر تحلیل عاملی تأییدی مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از آزمون t تک‌نمونه‌ای و تحلیل واریانس تک‌عامله استفاده شد. یافته‌های این پژوهش حکایت از آن دارد که به‌طور کلی، ظرفیت سازمانی برای کار تیمی در نمونه مورد مطالعه از سازمان‌های دولتی کشور، کمتر از حد متوسط است. همچنین وضعیت ابعاد سه‌گانه مورد سنجش در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت در بعد رفتاری با میانگین و انحراف معیار (۲/۶۴، ۰/۳۱)، بعد ساختاری (۲/۷۱، ۰/۲۵) و بعد زمینه‌ای (۲/۸۲، ۰/۳۸) گزارش شده است.

کلیدواژه: کار تیمی؛ ظرفیت سازمانی کار تیمی؛ بعد رفتاری؛ بعد ساختاری؛ بعد زمینه‌ای؛

بخش دولتی

*. استادیار گروه مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران

f.raznahan@imps.ac.ir

** . دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

malekpour_saber@yahoo.com

مقدمه

لازمه پاسخگویی سازمان‌ها به نیازها، چالش‌ها و فشارهای پیش‌رو، نوآوری در ارائه کالاها و خدمات از یک سو و ایجاد تحول در سازمان از سویی دیگر است. یکی از روش‌های کارآمد چنین تحولی، ایجاد سازمان‌هایی است که ساختار آنها با اتکا به تیم‌ها به جای اتکا به افراد و با پی‌ریزی کار تیمی شکل می‌گیرد (وست، مارکی ویکز^۱، ۱۳۸۷: ۹). اگر مهم‌ترین عامل ورودی سازمان یعنی نیروی انسانی با تمام توان در جهت یک هدف مشترک بسیج و به حرکت درآیند، در تمام زمینه‌های کسب و کار موفق خواهیم بود (لنچوونی^۲، ۱۳۸۲). مرور تحقیقات انجام شده درباره کار تیمی و سازمان‌های تیم‌بنیان، حکایت از آن دارد که تیم‌ها و کار تیمی در سازمان عمیقاً از زمینه سازمان مادری که در آن تیم‌ها فعالیت می‌نمایند، متأثر می‌شوند (دولن^۳ و همکاران، ۲۰۰۳). در حالی که تنها ۲۸ درصد از ۱۰۰۰ شرکت موفق جهان در سال ۱۹۸۷، از تیم‌های خودگردان و مستقل در سازمان خود بهره می‌بردند، این نسبت در سال ۱۹۹۳ به ۶۸ درصد و در سال ۲۰۰۰ به ۸۰ درصد افزایش یافته است (گانسل، اسیکگوز^۴، ۲۰۱۱). در تحقیقی که در سال ۱۹۹۵ از ۲۳۰ شرکت که به کار تیمی پرداخته بودند، به عمل آمد، نشان داد که رضایت - مصرف‌کننده، کیفیت خدمات و تولیدات و بهره‌وری در بیشتر از ۷۰ درصد آنها افزایش یافته است (سرلک و همکاران، ۱۳۹۲). شرکت مواد غذایی جنرال میلز^۵ گزارش داده است که بهره‌وری با استفاده از رهیافت‌های مبتنی بر کار تیمی در مقایسه با رهیافت‌های سنتی به میزان ۴۰ درصد افزایش یافته است (توری^۶، ۲۰۰۳).

با این وجود، نتایج پژوهش‌ها بیانگر این حقیقت است که برخی از سازمان‌ها در اجرای کار تیمی با شکست مواجه شده‌اند و یا حداقل ایجاد تیم نیازهای اصلی آنها را برطرف نکرده است (رجب‌زاده، علیزاده‌ثانی، ۱۳۸۸). تاجایی که بنیاد کیفیت امریکا ۵۸۰ شرکت را بررسی و گزارش داده است که تیم‌های کاری دارای تأثیری منفی و زیانبار در سازمان‌های معینی بوده‌اند. این

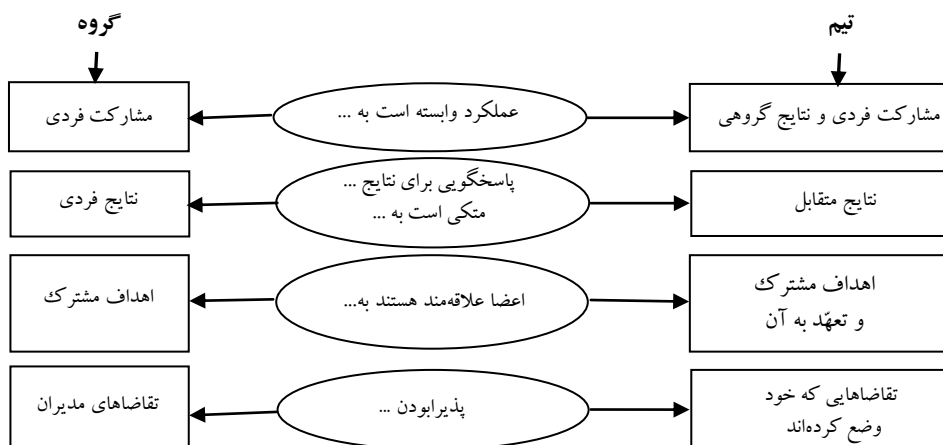
1. West and Markiewicz
2. Lnchyvny
3. Doolen
4. Gunsell and Acikgoz
5. General Mills
6. Towry

عدم موفقیت غالباً یک شکست در مفهوم تیم و کار تیمی محسوب نمی‌شود، بلکه انعکاسی از توجه ناکافی به زمینه سازمانی نظام‌های کار تیمی است (تاتا^۱، ۲۰۰۰). به‌رغم آنکه مطالعات نشان‌دهنده آن است که کار تیمی نیاز به توسعه زیرساخت‌های سازمانی دارد، ابعاد مربوط به حمایت سازمانی در مطالعات تجربی توجه نسبتاً کمی را به خود اختصاص داده است (دروین، بورگالت^۲، ۲۰۱۳). بدون شک، تأثیر زمینه‌های سازمانی کار تیمی روی اثربخشی تیم‌های کاری در سازمان‌ها انکارناپذیر است. مقاله حاضر برای پاسخگویی به این سؤال کلی که "ظرفیت کار تیمی در بخش دولتی ایران در چه سطحی است؟"، به‌طور مشخص دو هدف ارائه "مدل سنجش ظرفیت سازمان برای انجام کار تیمی" و سنجش میزان این ظرفیت در بخش دولتی ایران را دنبال می‌کند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

عموماً اصطلاح تیم به تعدادی از افراد با مهارت‌های مکمل اطلاق می‌شود که به هدف مشترک، اهداف عملکردی و مسئولیت‌پذیری متقابل متعهدند (کاتزنباخ، اسمیت^۳، ۱۹۹۳). ویژگی اساسی تیم، رفتار جمعی یا وابستگی متقابل اعضای آن است. خصوصیات تیمی که تیم را از گروه‌های کوچک متمایز می‌کند شامل: منابع چندگانه اطلاعاتی، وابستگی متقابل وظیفه‌ای، هماهنگی بین اعضا، اهداف مشترک و ارزشمند، نقش‌ها و مسئولیت‌های تخصصی اعضا، دانش کاری مرتبط، ارتباطات فشرده و راهبردهای انطباقی برای واکنش به تغییر است (پاریس^۴ و همکاران، ۲۰۰۰). اگرچه همه تیم‌ها، "گروه" هستند، اما همه گروه‌ها را نمی‌توان به‌عنوان "تیم" در نظر گرفت (فاستر^۵ و همکاران، ۲۰۰۲).

1. Tata
2. Drouin and Bourgault
3. Katzenbach and Smith
4. Paris
5. Foster



شکل ۱. تفاوت تیم و گروه در سازمان (گرینبرگ، بارون، ۲۰۰۳)

کارتیمی، مشارکت دادن افراد در امور و تصمیم‌گیری‌ها و استفاده بهینه از توان، استعداد و خلاقیت افراد است (رافرتی^۲ و همکاران، ۲۰۱۰). ترویج کارتیمی در سطح ملی یا سازمانی مستلزم طراحی نظام کارتیمی و تعبیه اعمال و سامانه‌های نگهدارنده و پشتیبانی‌کننده آن است (رازنهان و همکاران، ۱۳۸۹). بنابراین همان‌طور که ترنفلد^۳ و همکاران (۲۰۰۰) به‌درستی اظهار می‌نمایند: کارتیمی اساساً یک سرمایه‌گذاری راهبردی است که هر دو جنبه طراحی مجدد سازمانی و ایجاد تحول در سازمان برای پاسخ به چالش‌های محیطی را در بر می‌گیرد. براین اساس، ارائه الگویی که ما را قادر به سنجش ظرفیت یک سازمان برای انجام کارتیمی کند، از ملاحظات اساسی و حیاتی در این زمینه است. ظرفیت^۴ به‌عنوان «توانایی افراد و سازمان‌ها برای انجام وظایف به‌طور مؤثر، کارآمد و پایدار» تعریف شده است. ظرفیت قدرت یک سطح (نظام، سازمان یا فرد) برای انجام یا تولید است (گینه^۵، ۲۰۰۳). ظرفیت سازمانی^۱ معمولاً شامل وجود منابع، شبکه‌ای از روابط و رهبری

1. Greenberg and Baron
2. Rafferty
3. Tranfield
4. Capacity
5. Gene

است که مانع یا توسعه‌دهنده موفقیت در دستیابی به اهداف سازمانی است (اسینگر^۲، ۲۰۱۴). حداقل سه دلیل به پیچیدگی مفهوم ظرفیت منجر شده است؛ اول اینکه اکثر مطالعات انجام گرفته در زمینه علم مدیریت به جای اینکه ظرفیت را به خودی خود به عنوان یک مفهوم مورد بررسی قرار دهند، بر استفاده از ظرفیت‌های یک سازمان متمرکز شده‌اند؛ دومین دلیل، ناقص بودن نگرش ایستا^۳ است که اغلب بر سنجش ظرفیت تسلط دارد. دو مؤلفه ظرفیت (منبع و توانایی^۴) باید به صورت راهبردی به یکدیگر مرتبط شوند تا سازمان بتواند وظایفی را که از آن انتظار می‌رود، به انجام رساند؛ و دلیل سوم اینکه برنامه‌ریزی راهبردی^۵ و بررسی عملکرد سازمان، نیازمند برقراری نوعی رابطه بین ظرفیت سازمان و ظرفیت کل آن صنعت است (بایو^۶، ۲۰۰۱).

سازمان تیم‌محور

تغییر فزاینده‌ای برای استفاده از تیم‌ها در کشورهای توسعه یافته وجود دارد. این امر به دلایل مختلفی از جمله: کوچک‌سازی سازمان‌ها، دور شدن از ساختارهای رهبری سلسله‌مراتبی و اقتدارگرا و حرکت به سمت ساختارهای برابری طلبانه مشارکتی و نیازهای عصر اطلاعات و انتظارات مشتریان، رخ می‌دهد (کاکوپه^۷، ۱۹۹۹). تارنمای دیکشنری تجاری، سازمان تیم‌محور^۸ را «نوآوری در محیط کار با تکیه بر تیم برای رسیدن به اهداف» تعریف می‌کند (سرلک و همکاران، ۱۳۹۲). چالش موجود در اینجا گذار از سازمان سلسله‌مراتبی سنتی مبتنی بر مدیریت و زنجیره فرماندهی کنترل‌محور به سمت سازمان تیم‌محور سازماندهی شده بر مبنای تیم‌ها، توانمندسازی و مشارکت است (هریس، بیرلین^۹، ۲۰۰۳).

1. Organizational Capacity
2. Eisinger
3. Static view
4. Resource and Ability
5. Strategic Planning
6. Bayou
7. Cacioppe
8. Team-based Organization
9. Harris and Beyerlien

زمینه‌های سازمانی کار تیمی

ویژگی‌های مربوط به سازمان مانند نظام‌های پاداش، منابع آموزشی و فرهنگ سازمانی، زمینه‌های سازمانی^۱ کار تیمی نام دارند (ساندستروم^۲ و همکاران، ۱۹۹۰). نتایج پژوهش دولن و همکاران (۲۰۰۳) با نام "تأثیر زمینه‌سازمانی روی اثربخشی تیم کاری: مطالعه تیم تولید" نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی که از ارتباطات و همکاری بین تیم‌ها و ادغام تیم‌ها در سازمان حمایت نماید، همچنین نظام‌های سازمانی که اطلاعات و آموزش‌های لازم را برای تیم‌ها فراهم آورند، موجب افزایش اثربخشی تیم‌های کاری در سازمان می‌شوند. ساندستروم و همکاران (۱۹۹۰) زمینه‌های سازمانی کار تیمی را فرهنگ سازمانی، نظام‌های طراحی کار، نظام‌های ارزیابی عملکرد و نظام جبران خدمات سازمان‌ها معرفی می‌کنند.

زمینه سازمانی فرهنگ سازمانی طراحی کار شفافیت در مأموریت استقلال بازخورد در عملکرد پاداش‌ها آموزش و مشاوره محیط فیزیکی	مرزها تفکیک / مجزاسازی تیم‌های کاری یکپارچه‌سازی خارجی	اثربخشی تیم عملکرد دوام/ بقا
	توسعه تیم بین فردی فرایندها هنجارها نقش‌ها انسجام	

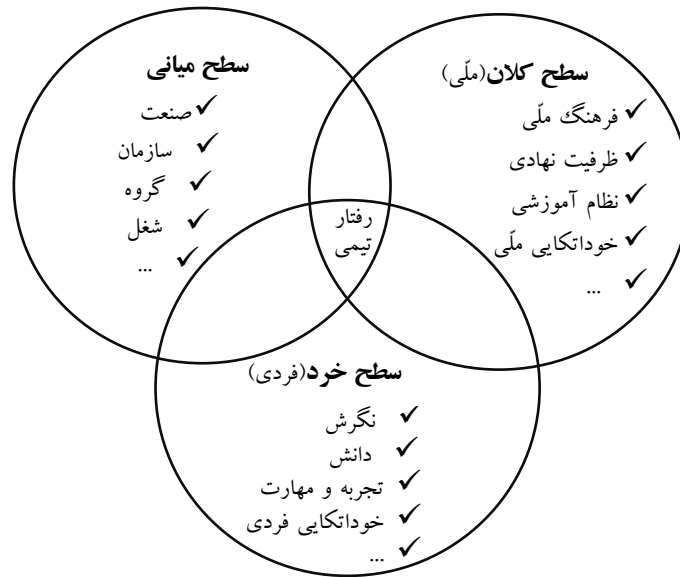
شکل ۲. چارچوب بوم‌شناسی برای تجزیه و تحلیل کار تیمی (ساندستروم و همکاران، ۱۹۹۰)

مدل اولیه پژوهش

رازنهان و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهش خود با نام "مدل اثرگذاری فرهنگ ملی بر کار تیمی در ایران"، به بررسی چندبعدی نظریه ناسازگاری فرهنگ ملی ایران با کار تیمی و جمعی پرداختند.

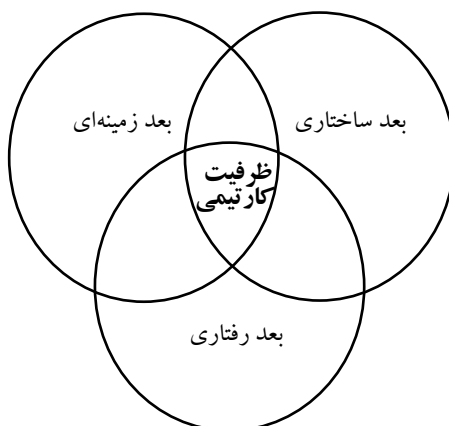
1. Organizational Context
 2. Sundstrom

بر اساس یافته‌های این پژوهش، سهم عمده تبیین چرایی سطح پایین کار تیمی در کشور ریشه در عوامل غیر فرهنگی (ساختاری، مدیریتی و رفتاری) در سطح ملی، سازمانی و فردی دارد.



شکل ۳. سطوح و مؤلفه‌های اساسی مؤثر بر کار تیمی بر اساس مطالعات رازنهان و همکاران (۱۳۸۹)

تمرکز این مقاله بر سطح تحلیل سازمان بوده است و بر اساس آنچه که در پیوستار بالا دربارهٔ زمینه‌های سازمانی کار تیمی آمده است، مدل اولیه شکل (۴) را برای این پژوهش احصا نموده و به تشریح آن می‌پردازیم.



شکل ۴. مدل اولیه سنجش ظرفیت کار تیمی در سطح سازمان

۱. بعد رفتاری

بعد رفتاری به نقش نظام‌های مدیریت منابع انسانی^۱

در طراحی نظام‌های کار تیمی در سازمان اشاره دارد. به‌عنوان مثال فرایندهای استخدام، آموزش، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و سبک رهبری سازمان در جهت ایجاد یک سازمان تیم‌محور به چه صورتی باید باشد؟ (استیونز و کمپیون^۲، ۱۹۹۴)

۱-۱. **سبک رهبری:** نقش رهبری از جمله مهم‌ترین نقش‌های موجود در هر شبکه اجتماعی و محور روابط تیم‌های کاری است (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰) و منبعی است که سرمایه انسانی افراد (دانش، مهارت، توانایی) را توسعه می‌دهد (دی^۳ و همکاران، ۲۰۰۴). سازمان‌هایی که توانایی حرکت از نقش سرپرستی رهبری یعنی راهنمایی و کنترل به نقش رهبری مشارکتی را نداشته باشند، با چالش‌های گسترده‌ای مواجه می‌شوند (وست، مارکی ویکز، ۱۳۸۷: ۱۱۸). سبکی از رهبری با نام رهبری مشارکتی^۴ وجود دارد که به اعتقاد اکثر محققان دارای رابطه مثبتی با عملکرد

1. Human Resources Management
2. Stevens and Campion
3. Day
4. Shared Leadership

و فرایندهای اثربخشی در تیم‌های کاری است. بر طبق مطالعات پیرس و کانگر^۱ (۲۰۰۳) رویکرد به‌طور بالقوه مؤثر برای مدیریت تیم، رهبری مشارکتی است که به‌عنوان «تأثیر تعاملی پویا بین اعضای تیم برای دستیابی به اهداف تیمی و سازمانی که در نهایت به یکدیگر منجر می‌شوند» توصیف شده است. رهبری مشارکتی نه تنها از بالا به پایین بین زیردستان گسترش می‌یابد، بلکه نمایانگر فرایند افقی و رو به بالاست و به رهبری غیرمتمرکز بر اعضای تیم تأکید می‌کند. رهبری مشارکتی یک «منبع مهم نامشهود و غیرقابل لمس» است که می‌تواند عملکرد تیم را حتی در کارهای پیچیده افزایش دهد، همچنین روابط شبکه‌ای در یک تیم نشان می‌دهد که این منبع نامشهود به تلاش‌های بهتر، هماهنگی و بهره‌وری منجر می‌شود (چانگ^۲، ۲۰۱۳).

۲-۱. نظام ارزیابی عملکرد: یک نظام ارزیابی عملکرد مناسب به ما نشان می‌دهد که آیا امور در حال پیشرفت هستند یا خیر؟ از این رو چنین نظامی اساس ارائه بازخورد است. فقدان نظام ارزیابی عملکرد مناسب، مدیریت عملکرد تیم را با مشکلات جدی مواجه خواهد ساخت (سعدآبادی و همکاران، ۱۳۹۲). سازمان‌های تیم‌محور، مدیریت عملکرد فردی را جایگزین مدیریت عملکرد تیمی نمی‌کنند، بلکه تمرکز اصلی بر بررسی‌های عملکرد تیمی است که با بررسی‌های عملکرد فردی تقویت می‌شوند (وست، مارکی ویکز، ۱۳۸۷: ۷۳-۷۴). در کار تیمی ارزیابی عملکرد باید کمک‌ها و تسهیمل‌های فردی را برای اجتناب از طفره‌روی و کمک به توسعه مسیر ترقی کارکنان در نظر بگیرد. باید سطح تجزیه و تحلیل را از سطح فرد به سطح تیم ارتقاء دهیم. تیم‌های مؤثر از عملکرد و درجه پیشرفت خود به سوی اهداف آگاه هستند، آنها به‌دفعات، پیشرفت خود را ارزیابی نموده و تنظیمات و تغییرات لازم را در جهت رسیدن به اهداف و فعالیت‌ها به انجام می‌رسانند (استیونز، کمپون، ۱۹۹۴).

۳-۱. نظام جبران خدمات: روشی که در آن نظام‌های پاداش تکامل یافته و اداره می‌شوند، نشانگر تعهد سازمان به آن ارزش‌هاست. اجرای نظام پاداش مبتنی بر تیم باید یک فرایند دقیق، آهسته و روبه‌افزایش باشد. نظام‌های پاداش باید بر ارزش‌های محوری کار تیمی تأکید نمایند (وست، مارکی ویکز، ۱۳۸۷: ۷۷-۸۱). نظام پاداشی که تمرکز آن روی رقابت بین فرد فرد کارکنان

1. Pierce and Conger
2. Chiung

برای دریافت جایزه در نظر گرفته شده توسط سازمان می‌باشد، سدّی بزرگ در راه تعالی کار تیمی است. محققان و کارشناسان اکثراً از این ایده که پاداش دهی به اعضای تیم باید در سطح تیمی صورت گیرد، حمایت می‌کنند. در این روش به‌طور کلی نظام جبران خدمات، فعالانه از ابتکارهای تیمی با به‌ارمغان آوردن همکاری، کار تیمی و نتایج جمعی حمایت نموده و آن را تقویت می‌نماید (زوبال^۱، ۱۹۹۹).

۴-۱. **نظام آموزشی:** آموزش، بعد کلیدی نظام پشتیبانی منابع انسانی است (دروین، بورگالت، ۲۰۱۳). سالس و کنون- بوورز^۲ (۲۰۰۱) هزینه‌های آموزش سالانه کار تیمی در سطح جهان را بالغ بر ۲۰۰ میلیارد دلار برآورد نموده‌اند. لذا با توجه به سهم یک درصدی کشور ما از جمعیت و تولید ناخالص جهانی، سهم و نیاز کشور ما در سرمایه‌گذاری سالانه کار تیمی به نسبت میانگین جهانی، بالغ بر ۲ میلیارد دلار است (رازنهان و همکاران، ۱۳۸۹). تحقیقات مرتبط با تیم، مکرراً نشان داده است که گردهم آوردن افراد برای انجام وظایف به‌هم‌وابسته، به‌طور خودکار منجر به عملکرد تیمی اثربخش نمی‌شود (سالس، بیورک^۳، ۲۰۰۴). در نتیجه آموزش کارکنان درباره اینکه چگونه به‌طور مؤثر در تیم‌ها عمل کنند و به‌عبارت‌دیگر از رفتارهای تیمی مؤثر برخوردار باشند، از ملاحظات اساسی در توسعه و ترویج کار تیمی است (رازنهان و همکاران، ۱۳۸۹). بنابراین مهم است که چقدر سازمان‌ها به این مسئله حساس بوده و به کارکنان خود آموزش‌های سازمانی لازم در زمینه کار تیمی را ارائه نمایند.

۵-۱. **نظام گزینش / استخدام:** این مؤلفه به نقش مدیریت در استخدام و تأمین اعضای تیم اشاره دارد. بیشتر نظام‌های مدیریت منابع انسانی به‌صورت بخشی اعمال می‌شوند، به‌عنوان مثال کارکنان به‌عنوان یک فرد در سازمان استخدام شده و به‌صورت فردی نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرند (استیونز، کمپون، ۱۹۹۴). کارمندیابی صحیح و اصولی تضمین می‌کند که تیم‌ها مهارت، دانش و شایستگی‌های لازم به‌منظور انجام نقش‌ها و وظایفشان را دارا هستند (دروین، بورگالت، ۲۰۱۳).

1. Zobal
2. Salas and Cannon-Bowers
3. Salas and Burke

۲. بعد ساختاری

در طول چند دهه گذشته ساختار سازمان‌ها تغییر کرده است. این تغییر، نتیجه عواملی همچون پیشرفت‌های فناورانه و جهانی شدن است. ماهیت مشاغل نیز دچار تغییر شده است (مارلو^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). در این پژوهش، بعد ساختاری ناظر بر کلیه ویژگی‌های غیرانسانی همچون ساختار سازمانی و نظام طراحی کار سازمان‌هاست.

۲-۱. **ساختار سازمانی:** مدیران کل، مدیران اجرایی و کارکنان سازمانی به صورت جهان‌شمولی در جستجوی راه‌هایی برای بهبود نتایج کسب و کار و سودآوری بیشتر هستند. تعداد زیادی از این نگرش‌های سازمانی مبتنی بر کار تیمی، سرانجام منجر به افقی‌سازی ساختارهای سازمانی به عنوان بهترین نوع طراحی برای مشارکت همه کارکنان در فرایند کسب و کار می‌شود (هسفیلد^۲، ۲۰۰۸). سازمان تیم‌محور با یک سازمان سلسله‌مراتبی سنتی بسیار متفاوت است و مفهوم نمودار سازمانی سنتی به کار سازمان تیم‌محور نمی‌آید (وست، مارکی و یکز، ۱۳۸۷: ۲۲). سازوکارهای رسمی شده کنترل که اغلب به طور منفی به "کاغذبازی"^۳ تعبیر می‌شوند، توانایی اعضای تیم برای انجام وظایف مختلف، همچنین درجه‌ای را که آنها می‌توانند اعمال اختیار و قدرت را در کارشان داشته باشند، با محدودیت روبه‌رو می‌سازد. چنین محدودیت‌هایی انعطاف‌پذیری اعضای تیم را کاهش داده و از استقلال تیم‌ها برای پاسخ سریع به مسائل حوزه خود جلوگیری نموده و باعث سرخوردگی و نارضایتی اعضای تیم و در نهایت کاهش اثربخشی تیم‌ها در سازمان می‌شود؛ در مقابل، تیم‌ها در یک ساختار سازمانی غیرمتمرکز دارای کارایی و ظرفیت بالاتری هستند؛ زیرا مدیریت عالی اقدام به اعمال رهبری دموکراتیک نموده و قدرت را در بین تیم‌ها توزیع نموده است (تاتا، پراساد^۴، ۲۰۰۴).

1. Marlow
2. Heathfield
3. Red Tape
4. Prasad

جدول ۱. مقایسه سازمان‌های سنتی و تیم‌محور از نظر ساختار سازمانی
(وست، مارکی ویکز، ۱۳۸۷: ۳۷)

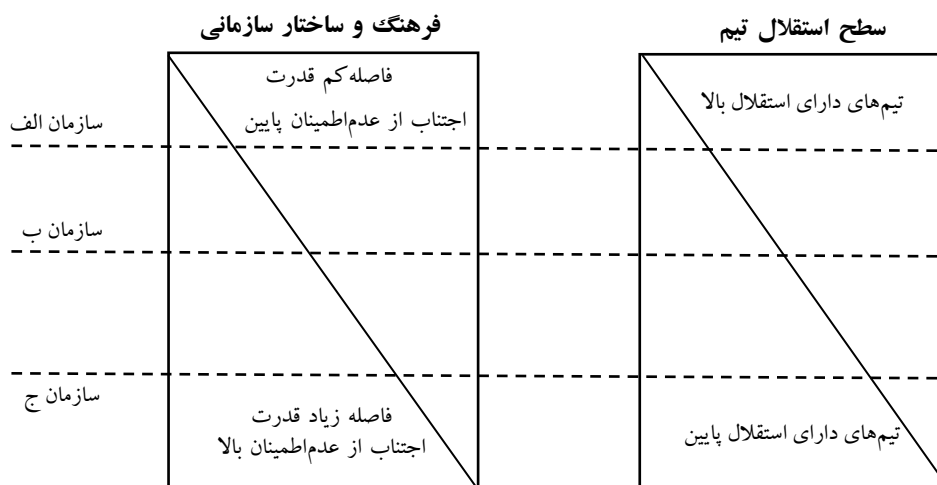
سازمان‌های تیم‌محور	سازمان‌های سنتی
ساختارهای جمعی	ساختارهای مبتنی بر فرماندهی فردی
خودناظر / نظارت بر خود، توسط تیم	کنترل توسط مدیر
یکپارچگی افقی	سلسله‌مراتب عمودی
تغییر و انعطاف‌پذیری	ثبات و وحدت
روش‌های خاص سازمان برای انجام کار	یک روش خوب برای سازماندهی
تیم‌های خودمدیر	مدیران اداره می‌کنند

۲-۲. نظام طراحی کار: تغییر جهانی از اقتصاد تولیدی به اقتصاد خدماتی و دانشی، به‌طور چشمگیری ماهیت کار در سازمان‌ها را تغییر داده است. طراحی کار توضیح می‌دهد که چگونه مشاغل، وظایف و نقش‌ها ساختار یافته، اصلاح و تصویب شده‌اند (گرانث، پارکر، ۲۰۰۹). هر نوع نظام طراحی کار موفق باید به‌طور همزمان خواسته‌های اجتماعی و فنی را در شغل بهینه سازد. تمرکز صرف روی یکی از این دو (چنانکه آدام اسمیت و تیلور فقط بر جنبه‌های فناورانه کار تأکید می‌کردند) منجر به بهینه‌شدن جزئی تلاش‌های طراحی شغل می‌شود. برای اینکه سازماندهی بر مبنای تیم موفق باشد، کارمحول شده به تیم باید شامل وظایف به‌هم‌پیوسته و تعاملی بوده که برای انجام آن به بیش از یک نفر نیاز باشد (رجب‌زاده، علیزاده‌ثانی، ۱۳۸۸). بنابراین هر قدر در طراحی کار، سازماندهی گروهی کارکنان مدنظر قرار گیرد و از طراحی مشاغل فردی اجتناب شود، ظرفیت بیشتری برای انجام کار تیمی در سازمان وجود دارد.

۳. بعد زمینه‌ای

بعد زمینه‌ای (محیطی) عبارت است از کلیه عواملی که خارج از حیطه اختیارات هر یک از سازمان‌های ذی‌ربط بوده و زمینه‌ساز ابعاد ساختاری یا رفتاری است (پورعزت، سعدآبادی، ۱۳۹۱).
۳-۱. فرهنگ سازمانی: کار تیمی در سطوح مختلف از فرهنگ اثر می‌پذیرد؛ ما در اینجا

تمرکز خود را بر سطح فرهنگ سازمانی قرار داده‌ایم. به زعم هافستد (۱۹۸۰) هر چه از سطح ملی به سمت سازمان حرکت می‌کنیم، ضمن تغییر در مکان جامعه‌پذیری، از نقش ارزش‌ها در مجموعه فرهنگ کاسته شده و نقش اعمال و رفتارها افزایش می‌یابد (به نقل از رازنهان و همکاران، ۱۳۸۹). یکی از ابعاد نظام‌های ارزشی که با ساختار مرتبط است، ابعاد کنترل و انعطاف‌پذیری است. پیاده‌سازی کار تیمی در یک فرهنگ سازمانی که روی حفظ قدرت در دستان مدیریت تأکید دارد، آسان نیست. نظام‌های ارزشی کنترل‌محور سعی دارند قدرت مدیریت را با متمرکزسازی تصمیمات در دستان مدیریت و کاهش اختیار کارمند تحکیم بخشند؛ در مقابل، تلاش نظام‌های ارزشی انعطاف‌محور که فرهنگ مشارکت و همکاری را در سازمان ترویج می‌کنند، در تمرکززدایی فرایند تصمیم‌گیری است. شکل (۵) نشان می‌دهد که چگونه تغییرات در فرهنگ ساختار سازمانی در موفقیت سازمان‌های تیم‌محور اثرگذار است. سازمان «ج» دارای فرهنگ کنترل‌محور و ساختار مکانیکی است؛ اصولاً ظرفیت کمی برای انجام کار تیمی در این نوع از سازمان‌ها وجود دارد؛ در مقابل، سازمان «الف» فرهنگ انعطاف‌محور و ساختار ارگانیکی دارد. این نوع ساختار و فرهنگ سازمانی، باعث توسعه ارزش‌های کار تیمی در سازمان می‌شود (تاتا، ۲۰۰۰).



شکل ۵. مدلی از روابط بین فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و سطح استقلال تیم (تاتا، ۲۰۰۰)

خط مقدم کار تیمی اینجاست و این نکته‌ای است که کلید موفقیت سازمان‌ها در کار تیمی است. سازمانی همچون سازمان «ج» ابتدا باید کارکنان و مدیریت خود را با ارزش‌ها و اعتقادات فرهنگ مشارکت و همکاری در سازمان آشنا نموده و آموزش نیروی کار خود را در زمینه مهارت‌ها و دانش ضروری برای یک ساختار غیرمتمرکز در دستور کار قرار دهد (تاتا، ۲۰۰۰).

۲-۳. ظرفیت دانشی سازمان: آگاهی از ظرفیت‌های دانشی سازمان و قدرت یادگیری آنها به طراحی روش‌های آموزشی برای تیم برای بهبود اثربخشی کار تیمی کمک می‌نماید (گاچیتا^۱ و همکاران، ۲۰۱۵). در ادبیات کار تیمی تمرکز روی روش‌های ایجاد یک «سازمان یادگیرنده»^۲ با فرهنگ «باز و مشارکتی» وجود دارد که به اشتراک‌گذاری دانش را تسهیل می‌کند (فین، وارینگ^۳، ۲۰۰۶). دانش مبتنی بر کار تیمی^۴ به درک اینکه چگونه اعضای تیم باید برای انجام مؤثرتر وظایف با هم همکاری نمایند، اشاره دارد (گاچیتا و همکاران، ۲۰۱۵). فقدان مهارت‌های حیاتی برای انجام کار تیمی و کار کردن در کنار یکدیگر، مانعی اساسی در راه نیل به اهداف تیم بوده و از ظرفیت‌ها برای انجام یک کار تیمی مؤثر می‌کاهد (سعدآبادی و همکاران، ۱۳۹۲). ظرفیت یادگیری سازمانی به ساختارهای حمایتی سازمان بستگی دارد. بعد اول ساختارهای حمایت‌کننده سازمانی اشاره به این واقعیت دارد که یادگیری سازمانی^۵ وقتی یک سازمان دارای ساختار مسطح و غیرسلسله‌مراتبی با کنترل رسمی کم روی کارکنان است، افزایش می‌یابد. بعد دوم اشاره به نیاز سازمان‌ها به سرمایه‌گذاری در ساخت شایستگی‌های تیمی (تفکر انتقادی، سبک‌های حل مسئله تیمی) به جای تمرکز بر مهارت‌های شغل محور افراد دارد (کازینس^۶ و همکاران، ۲۰۰۸).

۳-۳. فضای موجود کار تیمی: سازمان باید سازوکاری را برای اندازه‌گیری درجه‌ای که کار تیمی به صورت جاری در سازمان وجود دارد، پیدا کند. اقلیم موجود کار تیمی و آنچه که در واقع در حال حاضر به طور طبیعی به عنوان داشته‌های سازمانی در سازمان وجود دارد، خود متغیری تأثیرگذار برای ایجاد زیرساخت‌ها و ظرفیت‌ها در این زمینه است (ملیا، بالتازار^۷، ۲۰۰۵).

1. Guchaita
2. Learning Organization
3. Finn and Waring
4. Teamwork knowledge
5. Organisational Learning
6. Cousins
7. Mealiea and Baltazar

تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای پژوهش (شاخص‌های پژوهش)

جدول ۲. تعریف مفهومی و عملیاتی ابعاد/متغیرهای پژوهش

بعد ساختاری	بعدي از کار تیمی مشتمل بر ویژگی‌های غیرانسانی و ساختار تشکیلاتی سازمان که بر حسب شاخص‌هایی مانند ساختار و نظام طراحی کار سازمان مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد.
بعد رفتاری	بعدي از کار تیمی ناظر بر نظام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان که بر حسب شاخص‌های مانند نظام جبران خدمات، نظام ارزیابی عملکرد، نظام آموزشی، نظام گزینش/استخدام و سبک رهبری سازمان مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد.
بعد زمینه‌ای	بعدي از کار تیمی زمینه‌ساز ابعاد ساختاری و رفتاری که بر حسب شاخص‌هایی مانند فرهنگ سازمانی، ظرفیت دانشی و فضای موجود کار تیمی مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد.
نظام جبران خدمات	نظامی که فعالانه از ابتکارهای تیمی با به‌ارمغان آوردن همکاری، کار تیمی و نتایج جمعی حمایت نموده و بر ارزش‌های محوری کار تیمی تأکید می‌نماید.
نظام ارزیابی عملکرد	نظامی متمرکز بر عملکرد تیمی که با بررسی‌های عملکرد فردی تقویت شده و مبتنی بر فعالیت‌های تیمی و مشارکت است که کمک‌ها و تسهیم‌های فردی را برای اجتناب از طفره‌روی و کمک به توسعه مسیر ترقی کارکنان در نظر گرفته و بازخورد می‌دهد.
نظام آموزشی	نظامی مبتنی بر ارائه آموزش‌های کار تیمی به کارکنان که به آنها می‌آموزد چگونه به‌طور مؤثر در تیم‌ها عمل کنند و از رفتارهای تیمی مؤثر برخوردار باشند.
سبک رهبری	منبعی که سرمایه انسانی افراد (دانش، مهارت، توانایی) را توسعه می‌دهد و با اصطلاح "رهبری مشارکتی" مبتنی بر تأثیر تعاملی پویا بین اعضای تیم برای دستیابی به اهداف تیمی، سازمانی و یا هر دو شناخته می‌شود.
نظام گزینش/استخدام	نظامی است ناظر بر توجه سازمان به جذب کارکنان دارای مهارت‌های کار تیمی و کارمندیایی صحیح و اصولی متضمن آنکه تیم‌ها مهارت، دانش و شایستگی‌های لازم به‌منظور انجام نقش‌ها و وظایفشان را دارا باشند.
ساختار سازمانی	ساختار سازمانی ارگانیک با سطوح کمتر مدیریتی که مبتنی بر رهبری دموکراتیک که و قدرت توزیع شده در بین تیم‌هاست.
نظام طراحی کار	نظامی که توضیح می‌دهد چگونه مشاغل، وظایف و نقش‌ها ساختار یافته، اصلاح و تصویب شده‌اند و به‌طور همزمان خواسته‌های اجتماعی و فنی را در شغل بهینه ساخته و سازماندهی گروهی کارکنان را مدنظر قرار می‌دهد.
فرهنگ سازمانی	"فرهنگ مشارکتی" با اعتقاد به ارزش‌های نظام‌های انعطاف‌محور که به اهداف و منافع جمعی نسبت به فردی اهمیت بیشتری داده می‌شود.
ظرفیت دانشی	تمرکزی بر روش‌های ایجاد یک "سازمان یادگیرنده" با فرهنگ "باز و مشارکتی" که به‌اشتراک گذاری دانش در تیم‌های کاری را تسهیل می‌کند.
فضای موجود کار تیمی	سازوکاری برای اندازه‌گیری درجه‌ای که کار تیمی به‌صورت جاری در سازمان وجود دارد، برای آگاهی از جایگاه سازمان در تلاش برای توسعه ظرفیت‌های کار تیمی.

جدول ۳. پیشینه پژوهش

نتایج پژوهش	بعد کار تیمی			محقق
	رفتاری	زمینه‌ای	ساختاری	
با بررسی چگونگی جریان دانشی در تیم‌های کاری و ساختارهای تیمی مسطح و بلند در دو ورزش فوتبال امریکایی (نماد یک ساختار تیمی بلند) و هاکی روی یخ (نماد یک ساختار تیمی مسطح) مشخص شد در یک ساختار سازمانی بلند قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها روی تبدیل دانش مدیریتی ضمنی به دانش صریح تأکید می‌کند و ظرفیت کمی برای انجام کار تیمی در سازمان وجود دارد؛ در مقابل، در یک ساختار سازمانی مسطح، قابلیت‌ها روی انتقال دانش ضمنی به اعضا تأکید داشته و ظرفیت بیشتری برای انجام کار تیمی مؤثر در سازمان فراهم شده است.			ساختار سازمانی	ارهاردت ^۱ و همکاران (۲۰۱۴)
بین رهبری مشارکتی و افزایش فرایندهای تیمی رابطه مثبتی برقرار بود.	سبک رهبری			پیرس و همکاران (۲۰۰۴)
با در نظر گرفتن دو سطح از رفتارهای تیمی (سطحی که به تحلیل مشخصه‌های داخل تیم و سطحی که ابعاد فرایمی آن را به‌عنوان زمینه سازمانی در نظر می‌گیرد)، مدل راهبردی برای سازمان تیم-محور "ایده‌ال" تشریح گردید که در آن متغیرهای موصوف روی اثربخشی کار تیمی در سازمان تأثیر مثبتی داشتند.	نظام پاداش، نظام ارزیابی عملکرد، نظام آموزشی		نظام طراحی کار	کندی ^۲ (۲۰۰۳)
نظام پاداش، سبک رهبری، آموزش / یادگیری، نظام حقوق و دستمزد و وضعیت موجود کار تیمی به‌عنوان متغیرهایی که به‌منظور گسترش زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های لازم برای بهبود و توسعه کار تیمی مورد نیاز است، معرفی شدند.	سبک رهبری، نظام پاداش، نظام آموزشی، نظام حقوق و دستمزد	فضای موجود کار تیمی		توحیدی ^۳ (۲۰۱۱)

1. Erhardt
2. Kennedy
3. Tohidi

سنجش ظرفیت سازمان برای انجام کار تیمی

نتایج پژوهش	بعد کار تیمی			محقق
	رفتاری	زمینه‌ای	ساختاری	
رویکرد به‌طور بالقوه مؤثر برای مدیریت تیم، رهبری مشارکتی است.	سبک رهبری			کانگر، پیرس (۲۰۰۳)
سازمان‌هایی که دارای فرهنگ کنترل‌محور و ساختار مکانیکی‌اند، ظرفیت کمی را برای انجام کار تیمی در سازمان خود ایجاد می‌نمایند؛ در مقابل، سازمان‌های دارای فرهنگ انعطاف‌محور و ساختار ارگانیکی از ظرفیت‌های بیشتری در این زمینه برخوردار هستند.		فرهنگ سازمانی	ساختار سازمانی	تاتا (۲۰۰۰)
تأثیر همگی متغیرهای پیش‌گفته بر اثربخشی کار تیمی در سازمان‌های مورد مطالعه به اثبات رسید.	نظام پاداش، نظام آموزشی، نظام ارزیابی- عملکرد	فرهنگ سازمانی	نظام طراحی کار	ساندستروم و همکاران (۱۹۹۰)
از تغییرات در سبک رهبری به‌عنوان الگویی برای ایجاد تغییر در رفتارهای تیمی، تغییر نظام ساختاری (تغییر در نوع نظام گزارش‌دهی، تفویض اختیار به تیم‌های کاری در حل مسائل، ارتباطات، طراحی کار)، تغییر در نظام ارزیابی عملکرد و ارائه آموزش‌های کار تیمی به‌عنوان زیرساخت‌های توسعه کار تیمی در سازمان یاد می‌شود.	سبک رهبری، نظام ارزیابی عملکرد، نظام آموزشی		ساختار سازمانی	ملیا، بالتازار (۲۰۰۵)
با مطالعه ۷۹ سازمان فوق‌تکنیک در آمریکا و ایرلند مشخص گردید: سبک رهبری دارای روابط مستقیم و غیرمستقیم با اجماع در فرایند تصمیم‌گیری و در نهایت اثربخشی تیم‌های مدیریت عالی است. بین چهار سبک رهبری سازمانی اقتدارگرا، تبادل، تحول‌گرا و عدم مداخله تمایز قائل شده و دریافتند که رهبری اقتدارگرا موجب کاهش قابلیت انجام کار تیمی در سازمان می‌شود، در حالی که نقش مثبت رهبری تحول‌گرا بر این قابلیت در سازمان‌ها به اثبات رسید.	سبک رهبری			فلود ^۱ و همکاران (۲۰۰۰)

1. Flood

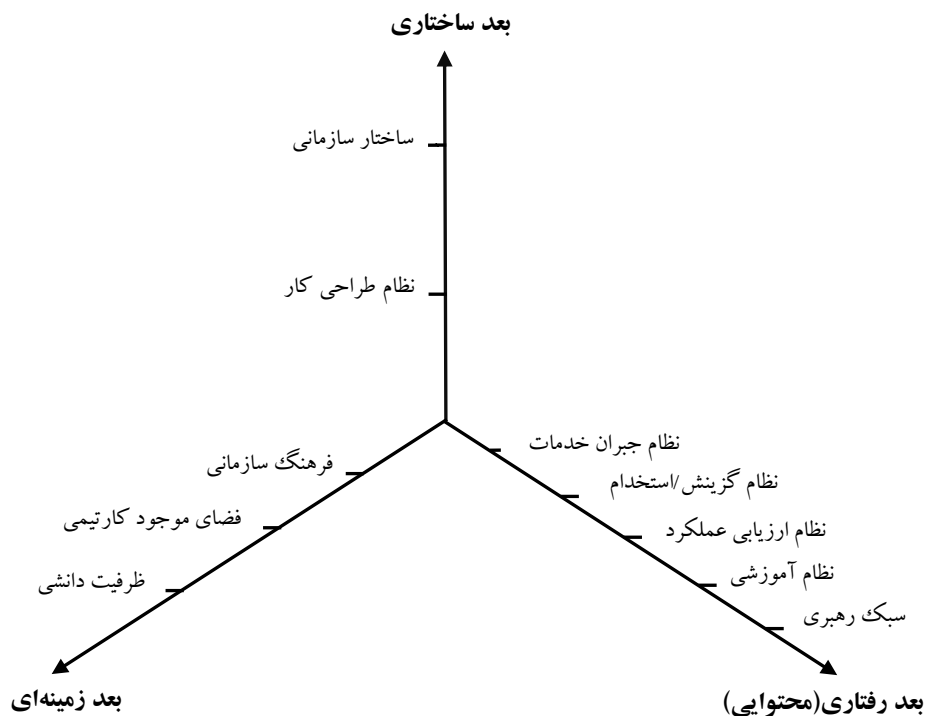
نتایج پژوهش	بعد کار تیمی			محقق
	رفتاری	زمینه‌ای	ساختاری	
فرهنگ سازمانی که از ارتباطات و همکاری بین تیم‌ها و ادغام تیم‌های موجود در سازمان حمایت نماید و نیز نظام‌های سازمانی که اطلاعات و آموزش‌های لازم را برای تیم‌ها فراهم آورند، دارای رابطه مثبتی با اثربخشی تیم‌های کاری در سازمان بودند.	نظام آموزشی	فرهنگ سازمانی		دولن و همکاران (۲۰۰۳)
در ساختارهای سازمانی متمرکز، به این علت که هماهنگی و راه‌حل‌یابی برای مشکلات در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب صورت می‌گیرد و تیم‌ها ممکن نیست که قادر به تشخیص مسائل و مشکلات باشند، ظرفیت کمی برای انجام یک کار تیمی مؤثر در سازمان وجود دارد؛ در مقابل، در ساختارهای سازمانی غیرمتمرکز، به این دلیل که مدیریت عالی اقدام به بکارگیری رهبری دموکراتیک نموده و قدرت را در بین تیم‌ها توزیع نموده، اثربخشی تیم‌های کاری در سازمان بیشتر است.			ساختار سازمانی	تاتا، پاراساد (۲۰۰۴)
آگاهی از ظرفیت دانشی سازمان و قدرت یادگیری سازمانی منجر به طراحی روش‌های آموزشی مؤثری برای تیم به منظور بهبود اثربخشی کار تیمی می‌گردد. بین دانش مبتنی بر کار تیمی با عملکرد تیم، رضایت اعضای تیم و رفتار یادگیری تیمی رابطه مثبتی وجود داشت.		ظرفیت دانشی		گاچیت و همکاران (۲۰۱۵)
رهبری مشارکتی از طریق درک مدیران، اعضای تیم و مشتریان با اثربخشی کار تیمی به‌طور مثبتی در ارتباط بود.	سبک رهبری			پیرس، سیمز ^۱ (۲۰۰۲)
نوع نظام گزینش/استخدام موجود در سطح سازمان و ارائه آموزش‌های سازمانی روی کیفیت تصمیم‌گیری و اثربخشی کار تیمی در سازمان اثرگذار بودند.	کارمندیابی نظام آموزش			دروین، بورگالت (۲۰۱۳)

سنجش ظرفیت سازمان برای انجام کار تیمی

جدول ۴. طیف ظرفیت کار تیمی در سطح سازمان

پایین -----> ظرفیت کار تیمی -----< بالا

متغیر	بعد
ساختار سازمانی	ساختاری
بسیار مکانیکی مکانیکی	
نظام طراحی کار	زمنی (محیطی)
نظام‌های فنی (تکنولوژیک) طراحی مشاغل فردی سازماندهی فردی کارکنان	
فرهنگ سازمانی	رقابتی (محتوایی)
ظرفیت دانشی	
فضای موجود کار تیمی	
نظام ارزیابی عملکرد	رقابتی (محتوایی)
نظام جبران خدمات	
نظام آموزشی	
نظام گزینش/استخدام	
سبک رهبری	
ارزیابی عملکرد بر مبنای وظایف شغلی مربوطه	
مبتنی بر عملکرد فردی و بدون توجه به عضویت افراد در تیم‌های- کاری (نظام‌های مبتنی بر رقابت)	
ارزیابی عملکرد بر مبنای میزان سهم افراد در تحقق اهداف سازمانی/ ارزیابی متناسب با عملکرد جمعی تیم	
مبتنی بر عملکرد تیمی و عضویت افراد در تیم‌های کاری (نظام‌های مبتنی بر همکاری)	
عدم وجود نظام‌های آموزشی مبتنی بر کار تیمی	
وجود نظام‌های آموزشی مرتبط با مهارت‌های تیمی (تیم‌سازی، ارتباطات تیمی، رهبری تیمی، مدیریت تعارض)	
نظام گزینش/استخدام	
جنبه‌های فردگرایی در استخدام	
جنبه‌های تیم‌گرایی در استخدام (توجه به مهارت‌ها و توانایی کار تیمی و همکاری با دیگران در استخدام و ارتقا به مشاغل سرپرستی و مدیریتی)	
اقتدارگرا (دستوری) عدم مداخله	
تبادلی مشارکتی (تحول‌گرا)	



شکل ۶. مدل نهایی پژوهش "مدل تحلیلی سنجش ظرفیت سازمان برای انجام کار تیمی در بخش دولتی ایران"

سوالات تحقیق

۱. ظرفیت بخش دولتی ایران برای انجام کار تیمی از نظر بعد رفتاری (نظام جبران خدمات، نظام ارزیابی عملکرد، نظام آموزشی، نظام گزینش/استخدام، سبک رهبری) در چه سطحی است؟
۲. ظرفیت بخش دولتی ایران برای انجام کار تیمی از نظر بعد ساختاری (ساختار سازمانی، نظام طراحی کار) در چه سطحی است؟
۳. ظرفیت بخش دولتی ایران برای انجام کار تیمی از نظر بعد زمینه‌ای (فرهنگ سازمانی، فضای موجود کار تیمی، ظرفیت دانشی) در چه سطحی است؟

۴. آیا بین میانگین بعد رفتاری ظرفیت کار تیمی سازمان‌های نظامی، بیمارستانی و اجرایی ایران اختلاف وجود دارد؟
۵. آیا بین میانگین بعد ساختاری ظرفیت کار تیمی سازمان‌های نظامی، بیمارستانی و اجرایی ایران اختلاف وجود دارد؟
۶. آیا بین میانگین بعد زمینه‌ای ظرفیت کار تیمی سازمان‌های نظامی، بیمارستانی و اجرایی ایران اختلاف وجود دارد؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر اساس روش جمع‌آوری داده‌ها توصیفی و از نوع پیمایشی مقطعی است. جامعه آماری تحقیق حاضر با توجه به گزاره‌ها و اهداف تحقیق، سازمان‌های دولتی در سطح کشور (بخش دولتی ایران) در نظر گرفته شده است. لذا برای تعیین نمونه‌ای که قابلیت تعمیم به جامعه بزرگ در نظر گرفته شده را داشته باشد، با هماهنگی اساتید و کارشناسان، سازمان‌ها را بر مبنای سه ویژگی اندازه، حوزه فعالیت و نوع فعالیت^۱ طبقه‌بندی نموده و از هر طبقه تعدادی مکفی که اطمینان از همگرایی نظرات را از منظر اساتید و کارشناسان ایجاد نموده باشد، انتخاب نمودیم. لذا روش نمونه‌گیری را می‌توان در مرحله اول روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی و در مرحله دوم روش نمونه‌گیری قضاوتی هوشمند در نظر گرفت. برای نیل به این هدف در مجموع ۷۳ سازمان و شرکت دولتی انتخاب و تعداد ۳۶۳ پرسشنامه توسط کارشناسان، مدیران ستادی و خبرگان آنان تکمیل شد.

با بهره‌گیری از مبانی نظری و پیشینه تحقیقات مرتبط با ظرفیت سازمانی کار تیمی در سطح ملی و بین‌المللی و نقد و ارزیابی آنها، سه بعد اصلی و ده شاخص سازمانی به منزله ابعاد و متغیرهای کار تیمی شناسایی شده‌اند (شکل ۶). در طراحی پرسشنامه^۲، از ابزارهای اندازه‌گیری این پژوهش‌ها

۱. در انتخاب حجم نمونه به سه شاخص اندازه (کوچک، متوسط، بزرگ)، حوزه فعالیت (نظامی، بیمارستانی / حوزه سلامت و درمان، اجرایی) و نوع فعالیت (صفی و ستادی) توجه شده است تا بتوان تعمیم درست و شایسته‌ای بین نمونه مورد بررسی و جامعه گسترده بخش دولتی ایران برقرار نمود.

2. Questionnaire

که در نظام کار تیمی تمرکز خود را بر سطح تحلیل سازمان قرار داده بودند، استفاده شد. به عنوان مثال، پژوهش‌های مختلف دو متغیر ساختار و نظام طراحی کار سازمان‌ها را به عنوان متغیرهای تعیین کننده بعد ساختاری کار تیمی مورد توجه قرار داده‌اند. لذا پس از تحلیل ابزار مورد استفاده توسط این پژوهشگران و با بهره‌مندی از نظرات کارشناسان و اساتید صاحب نظر در این عرصه، مناسب ترین ابزار اندازه گیری متناسب با مقتضیات و شرایط سازمان‌های دولتی کشور انتخاب شد. پس از تعیین ابزار سنجش منتخب برای هر متغیر و ارزیابی روایی و اعتبار آن، پرسشنامه نهایی با مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت بر اساس روش سنجش "رتبه‌بندی متخصص" در سازمان‌های مورد مطالعه توزیع شد.

جدول ۵. ابزارهای سنجش مورد استفاده

پرسشنامه تعدیل شده	متغیر	بعد
(دولن و هاگر، ۲۰۰۳) / (رابرتز ^۱ ، ۲۰۰۰)	نظام جبران خدمات	رفتاری
(لی ^۲ ، ۱۹۹۷)	نظام ارزیابی عملکرد	
(دولن و هاگر، ۲۰۰۳)	نظام آموزشی	
(محمد ^۳ و همکاران، ۲۰۱۴) / (فلود و همکاران، ۲۰۰۰)	سبک رهبری	
محقق ساخته / خیرگان	نظام گزینش / استخدام	
(لی ^۲ ، ۱۹۹۷) / (ارهاردت و همکاران، ۲۰۱۴)	ساختار سازمانی	ساختاری
محقق ساخته / خیرگان	نظام طراحی کار	
(لی ^۲ ، ۱۹۹۷)	فرهنگ سازمانی	زمینه‌ای
کارپنینگ ^۴ ، ۲۰۱۳ / (گاچیت و همکاران، ۲۰۱۵)	ظرفیت دانشی	
(ملیا و بالتازار، ۲۰۰۵)	فضای موجود کار تیمی	

برای اطمینان از روایی پرسشنامه مورد استفاده، علاوه بر استفاده از سنج‌ها در فرهنگ‌ها و زمینه‌های مختلف که به صورت دقیق و روشمند از ادبیات پژوهش استخراج شد، از روش روایی محتوایی و با ارجاع به ۲۵ نفر از کارشناسان (مدیران رده بالای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی)

1. Roberts
2. Lee
3. Mohamad
4. Corpening

سنجش ظرفیت سازمان برای انجام کار تیمی

مورد ارزیابی مجدد و تأیید نهایی قرار گرفت^۱ و برای تعیین پایایی، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه اولیه پژوهش در سه سازمان دولتی کشور پیش‌آزمون و همه سنجه‌های آن مورد تأیید قرار گرفت. ضریب پایایی نهایی نیز با روش آلفای کرونباخ و استفاده از نرم‌افزار تحلیل آماری برای علوم اجتماعی^۲ محاسبه شد. از آنجا که ضرایب آلفای به‌دست‌آمده برای کلیه ابعاد و متغیرهای پژوهش در داده‌های گردآوری شده نهایی، بزرگ‌تر از مقدار (۰/۷) است، می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه مورد استفاده از قابلیت اعتماد لازم برخوردار بوده است. در جدول (۶) ضرایب پایایی متغیرهای پژوهش منعکس شده است.

جدول ۶. ضرایب پایایی متغیرهای پژوهش

بعد	متغیر	ضریب پایایی آلفای کرونباخ
رفتاری	نظام جبران خدمات	۰/۷۴
	نظام ارزیابی عملکرد	۰/۸۲
	نظام آموزشی	۰/۸۷
	سبک رهبری	۰/۸۶
	نظام گزینش / استخدام	۰/۷۸
ساختاری	ساختار سازمانی	۰/۷۱
	نظام طراحی کار	۰/۸۴
زمینه‌ای	فرهنگ سازمانی	۰/۹۱
	ظرفیت دانشی	۰/۹۵
	فضای موجود کار تیمی	۰/۸۳

۱. شاخص نسبت روایی محتوایی (content validity ratio) برای کلیه گویه‌های پرسشنامه مورد استفاده از مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصان (۰,۳۷)، بالاتر می‌باشد. ضمناً در این پژوهش برای سنجش روایی پرسشنامه از روش روایی سازه مبتنی بر تحلیل عاملی تأییدی نیز استفاده شده است.

2. spss

یافته‌های توصیفی

۶۴/۳۸٪ سازمان‌های مورد مطالعه جزء سازمان‌های کوچک، ۲۷/۴۰٪ متوسط و ۸/۲۲٪ در طبقه سازمان‌های بزرگ قرار می‌گیرند. ۳۴/۲۵٪ از آنها نظامی، ۳۵/۶۲٪ اجرایی و ۳۰/۱۴٪ واحدهای بیمارستانی را تشکیل می‌دهند و از لحاظ نوع فعالیت ۶۰/۲۷٪ آن‌ها صنفی و ۳۹/۷۳٪ ستادی هستند. در جدول (۶) تا (۹)، مقادیر میانگین و انحراف معیار ابعاد و متغیرهای پژوهش در بخش دولتی ایران و سه دسته سازمان‌های نظامی، بیمارستانی و اجرایی آمده است.

بخش دولتی ایران

جدول ۷. شاخص‌های توصیفی ابعاد و متغیرهای پژوهش در بخش دولتی ایران

بعد	میانگین	انحراف - معیار	متغیر	میانگین	انحراف - معیار
رفتاری	۲/۶۴	۰/۳۱	نظام جبران خدمات	۲/۲۳	۰/۴۲
			نظام ارزیابی عملکرد	۲/۴۵	۰/۳۱
			نظام آموزشی	۳/۰۰	۰/۵۲
			سبک رهبری	۲/۸۲	۰/۴۵
			نظام گزینش / استخدام	۲/۵۷	۰/۴۸
ساختاری	۲/۷۱	۰/۲۵	ساختار سازمانی	۲/۳۶	۰/۳۳
			نظام طراحی کار	۳/۱۳	۰/۲۹
زمینه‌ای	۲/۸۲	۰/۳۸	فرهنگ سازمانی	۲/۸۵	۰/۴۹
			ظرفیت دانشی	۲/۸۱	۰/۴۲
			فضای موجود کار تیمی	۲/۸۵	۰/۳۱

۱. سازمان‌های نظامی

جدول ۸. شاخص‌های توصیفی ابعاد و متغیرهای پژوهش در سازمان‌های نظامی ایران

انحراف معیار	میانگین	متغیر	انحراف معیار	میانگین	بعد
۰/۴۲	۲/۲۲	نظام جبران خدمات	۰/۳۰	۲/۵۸	رفتاری
۰/۲۹	۲/۴۶	نظام ارزیابی عملکرد			
۰/۵۲	۲/۸۸	نظام آموزشی			
۰/۴۳	۲/۷۴	سبک رهبری			
۰/۴۹	۲/۴۹	نظام گزینش/استخدام			
۰/۳۰	۲/۰۵	ساختار سازمانی	۰/۱۹	۲/۵۳	ساختاری
۰/۲۴	۳/۱۰	نظام طراحی کار			
۰/۵۶	۲/۸۱	فرهنگ سازمانی	۰/۳۹	۲/۶۸	زمینه‌ای
۰/۴۰	۲/۶۶	ظرفیت دانشی			
۰/۳۳	۲/۶۷	فضای موجود کار تیمی			

۲. واحدهای بیمارستانی (حوزه سلامت و درمان)

جدول ۹. شاخص‌های توصیفی ابعاد و متغیرهای پژوهش در واحدهای بیمارستانی ایران

انحراف معیار -	میانگین	متغیر	انحراف معیار -	میانگین	بعد
۰/۳۲	۲/۴۶	نظام جبران خدمات	۰/۳۰	۲/۸۶	رفتاری
۰/۲۶	۲/۶۳	نظام ارزیابی عملکرد			
۰/۵۰	۳/۳۰	نظام آموزشی			
۰/۵۰	۳/۰۱	سبک رهبری			
۰/۵۱	۲/۷۵	نظام گزینش/استخدام			
۰/۱۱	۲/۶۲	ساختار سازمانی	۰/۰۷	۲/۸۷	ساختاری
۰/۲۲	۳/۱۶	نظام طراحی کار			
۰/۲۲	۳/۰۵	فرهنگ سازمانی	۰/۲۲	۳/۱۱	زمینه‌ای
۰/۳۰	۳/۱۳	ظرفیت دانشی			
۰/۱۲	۳/۰۹	فضای موجود کار تیمی			

۳. سازمان‌های اجرایی

جدول ۱۰. شاخص‌های توصیفی ابعاد و متغیرهای پژوهش در سازمان‌های اجرایی ایران

انحراف معیار	میانگین	متغیر	انحراف معیار	میانگین	بعد
۰/۴۳	۲/۰۵	نظام جبران خدمات	۰/۲۲	۲/۵۲	رفتاری
۰/۲۸	۲/۲۸	نظام ارزیابی عملکرد			
۰/۴۶	۲/۸۶	نظام آموزشی			
۰/۳۹	۲/۷۳	سبک رهبری			
۰/۴۱	۲/۵۰	نظام گزینش/استخدام			
۰/۲۵	۲/۴۴	ساختار سازمانی	۰/۲۸	۲/۷۵	ساختاری
۰/۳۹	۳/۱۲	نظام طراحی کار			
۰/۵۳	۲/۷۱	فرهنگ سازمانی	۰/۳۵	۲/۷۲	زمینه‌ای
۰/۳۸	۲/۶۷	ظرفیت دانشی			
۰/۲۹	۲/۸۳	فضای موجود کار تیمی			

یافته‌های استنباطی

در این پژوهش نرمال (بهنجار) بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگراف-اسمیرنوف مورد ارزیابی قرار گرفت که با توجه به این که سطح معنی‌داری خروجی برای کلیه ابعاد و متغیرهای پژوهش بزرگ‌تر از مقدار (۰/۰۵) است، بهنجار بودن آنها مورد تأیید قرار می‌گیرد.

آزمون t تک‌نمونه‌ای

جدول ۱۱. آزمون تی، ابعاد کار تیمی در بخش دولتی ایران

بعد	ارزش آزمون = ۳						سطح اطمینان ۹۵ درصد	
	میانگین	انحراف معیار	t	d.f	Sig	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا
							حد پایین	حد بالا
رفتاری	۲/۶۴	۰/۳۱	-۹/۶۷۱	۷۲	۰/۰۰۰	-۰/۳۶	-۰/۴۱	-۰/۲۹
ساختاری	۲/۷۱	۰/۲۵	-۹/۷۷۶	۷۲	۰/۰۰۰	-۰/۲۹	-۰/۳۳	-۰/۲۳
زمینه‌ای	۲/۸۲	۰/۳۸	-۳/۸۱۸	۷۲	۰/۰۰۷	-۰/۱۸	-۰/۲۴	-۰/۰۹

سطح معنی داری خروجی از آزمون t در هر سه بعد کار تیمی از سطح معنی داری قابل قبول (۰/۰۵) کوچکتر است، به عبارت دیگر ادعای مسئله مبنی بر دارا بودن میانگینی بالاتر از (یا برابر با) خدمتوسط رد می شود و میانگین ظرفیت کار تیمی در بخش دولتی ایران در هر سه بعد کار تیمی از خدمتوسط پایین تر است که مقدار آن را در جدول (۱۱) ملاحظه می نماید.

آزمون تحلیل واریانس

باتوجه به اینکه بخش دولتی ایران را به سه دسته سازمان های نظامی، بیمارستانی و اجرایی طبقه بندی نموده ایم، با استفاده از آزمون تحلیل واریانس به بررسی اختلاف میانگین ابعاد کار تیمی در این سازمان ها پرداخته ایم. پس از انجام آزمون مشخص شد که در هر سه بعد کار تیمی (رفتاری، ساختاری، زمینه ای)، بین میانگین ظرفیت کار تیمی سه دسته موصوف اختلاف وجود دارد. نتایج آزمون توکی^۱ در بعد رفتاری حاکی از برابری میانگین دو طبقه نظامی و اجرایی (۲/۵۸، ۲/۵۲) است و میانگین بعد رفتاری واحدهای بیمارستانی (۲/۸۶) با آنها اختلاف دارد، به طوری که اختلاف میانگین واحدهای بیمارستانی با سازمان های نظامی برابر ۰/۲۸ و سازمان های اجرایی ۰/۳۴ است. در بعد ساختاری کار تیمی دو طبقه بیمارستانی و اجرایی به ترتیب با میانگین ۲/۸۷ و ۲/۷۵ در یک دسته قرار گرفته و میانگین واحدهای نظامی (۲/۵۳) دارای سطح پایین تری نسبت به این دو نوع سازمان می باشد. در بعد زمینه ای، میانگین دو طبقه نظامی و اجرایی (۲/۶۸، ۲/۷۲) با یکدیگر برابر بوده و واحدهای بیمارستانی با میانگین ۳/۱۱ سطح بالاتری را برای حوزه سلامت و درمان کشور ترسیم می نماید.

1. Tukey

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که به‌طور کلی بخش دولتی ایران از ظرفیت مطلوبی برای انجام کار تیمی برخوردار نمی‌باشد. بعد رفتاری با میانگین ۲/۶۴، بعد ساختاری ۲/۷۱ و بعد زمینه‌ای ۲/۸۲ ظرفیت کار تیمی در بخش دولتی کشور را در هر سه بعد، پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی می‌نماید که شدت این نقصان‌پذیری در بعد رفتاری کار تیمی محسوس‌تر است.

جدول ۱۲. مقایسه تطبیقی میانگین ابعاد/متغیرهای ظرفیت کار تیمی در سازمان‌های نظامی، بیمارستانی و اجرایی ایران

اجرائی	بیمارستانی	نظامی	سازمان متغیر	اجرائی	بیمارستانی	نظامی	سازمان بعد
۲/۰۵	۲/۴۶	۲/۲۲	نظام جبران خدمات	۲/۵۲	۲/۸۶	۲/۵۸	رفتاری
۲/۲۸	۲/۶۳	۲/۴۶	نظام ارزیابی عملکرد				
۲/۸۶	۳/۳۰	۲/۸۸	نظام آموزشی				
۲/۷۳	۳/۰۱	۲/۷۴	سبک رهبری				
۲/۵۰	۲/۷۵	۲/۴۹	نظام گزینش/استخدام				
۲/۴۴	۲/۶۲	۲/۰۵	ساختار سازمانی	۲/۷۵	۲/۸۷	۲/۵۳	ساختاری
۳/۱۲	۳/۱۶	۳/۱۰	نظام طراحی کار				
۲/۷۱	۳/۰۵	۲/۸۱	فرهنگ سازمانی	۲/۷۲	۳/۱۱	۲/۶۸	زمینه‌ای
۲/۶۷	۳/۱۳	۲/۶۶	ظرفیت دانشی				
۲/۸۳	۳/۰۹	۲/۶۷	فضای موجود کار تیمی				

در طبقه‌بندی سازمانی، سطح کار تیمی و ظرفیت‌های آن برای واحدهای بیمارستانی (حوزه سلامت) ایران در حد مطلوبی برآورد می‌شود. میانگین بعد زمینه‌ای در واحدهای بیمارستانی از حد متوسط بالاتر است و وضعیت بعد رفتاری و ساختاری در مقایسه با سازمان‌های نظامی و اجرایی کشور تقریباً مساعد است. عمده مشکلات سازمان‌های اجرایی در بعد رفتاری کار تیمی است، میانگین متغیرهای نظام جبران خدمات، نظام ارزیابی عملکرد، نظام آموزشی،

سبک رهبری و نظام گزینش / استخدام سازمان‌های اجرایی به خوبی مؤید این مطلب است. در مقابل، سازمان‌های نظامی نیازمند توجه بیشتری به شاخص‌های ساختاری و زمینه‌ای کار تیمی به-ویژه متغیر ساختار سازمانی هستند که به هیچ وجه روی خط ظرفیت کار تیمی قرار ندارد؛ بر همین اساس، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. اعمال نظام جبران خدمات با امعان نظر به عملکرد تیمی و مبتنی بر عضویت افراد در تیم‌های کاری
۲. ارزیابی عملکرد بر اساس سهمی که هر یک از کارکنان در تحقق اهداف سازمانی واحد خود دارند و پرهیز از جنبه‌های وظیفه‌گرایی محض، راهبردی مؤثر در جهت القای حس مسئولیت‌پذیری سازمانی و همکاری و مشارکت در سازمان‌های دولتی کشور خواهد بود.
۳. برقراری و توسعه یک اداره آموزش قوی منطبق بر اصول تحقیق و توسعه و لزوم بازشناسی نیازهای سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی
۴. ارائه آموزش‌های کافی مرتبط با مهارت‌های تیمی همچون تیم‌سازی، ارتباطات تیمی، رهبری تیمی و مدیریت تعارض به هر یک از تیم‌های کاری
۵. با توجه به پایین بودن میانگین رهبری سازمانی (مخصوصاً در سازمان‌های غیربیمارستانی)، شایسته است تا در سازمان‌های دولتی کشور تلاش شود تا در نگرش نسبت به کارکنان تغییری اساسی رخ دهد. انجام امور سازمانی همیشه مستلزم آن نیست که رهبران و مدیران به عنوان رئیس و کارفرما به خود بنگرند. بهره‌گیری از سبک‌های مدیریت مشارکتی، تحول‌گرا و ابعاد آن در سازمان، تفویض اختیار کافی به تیم‌ها برای اتخاذ تصمیمات جمعی و مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات سازمانی و بهره‌گیری از اندیشه‌های آنان، اثربخشی بالاتری را برای سازمان به ارمغان می‌آورد.
۶. سازمان‌ها باید در جذب و گزینش کارکنان جدید، علاوه بر مهارت‌های تخصصی و فنی به مهارت‌های کار تیمی و مشارکت با دیگران نیز توجه داشته باشند. روحیه جمعی و توانایی انجام کار تیمی بایستی به یکی از معیارهای اصلی سازمان برای ارتقای افراد به مشاغل بالاتر مبدل شود.
۷. سازماندهی گروهی کارکنان و طراحی مشاغل گروهی، در حالی که هنوز به عملکرد فردی

پاداش می‌دهیم، راهبردی بی‌اثر خواهد بود. همچنین در طراحی نظام‌های کاری علاوه بر جنبه‌های فنی (فناورانه) کار، به جنبه‌های اجتماعی آن از جمله ویژگی‌ها و خصوصیات نیروی انسانی شاغل در سازمان نیز توجه شود.

۸. هر چند مأموریت و رسالت ویژه‌ای که سازمان‌های نظامی کشور عهده‌دار آن هستند، اتخاذ اینگونه ساختارهای سلسله‌مراتبی و متمرکز سازمانی را امری اجتناب‌ناپذیر می‌کند، لیکن انجام یک کار تیمی مؤثر در سازمان نیازمند توجه به ابعاد ارگانیکی و مسطح‌تر ساختارهای سازمانی است.

منابع

- پورعزت، علی اصغر؛ سعدآبادی، علی اصغر (۱۳۹۱)، تحلیل سلسله‌مراتبی موانع کار تیمی در دانشگاه‌ها با رویکرد فازی (مطالعه موردی: دانشگاه‌های شهر تهران)، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، ۳، صص: ۶۷-۸۱.
- حاجیلری، عبدالرضا (۱۳۸۷)، بررسی موانع فرهنگی عدم توسعه کار جمعی و گروهی در تشکله‌ها و مجموعه‌های دانشجویی، **فصلنامه دانشگاه اسلامی**، ۴، صص: ۱۰۱-۱۲۰.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۹۲)، **روش‌شناسی پژوهش‌کمی در مدیریت: رویکردی جامع**، تهران: انتشارات صفار.
- رایبیز، استیفن. پی (۱۳۹۲)، **رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها**، (ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی)، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رازنهان، فیروز؛ فرهنگی، علی‌اکبر؛ تسلیمی، محمدسعید و عابدی‌جعفری، حسن (۱۳۸۹)، مدل اثرگذاری فرهنگ ملی بر کار تیمی در ایران، **راهبرد فرهنگ**، ۱۰ و ۱۱، صص: ۱۶۱-۱۲۷.
- رجب‌زاده، علی و عزیزاده‌ثانی، محسن (۱۳۸۸)، مدل سیستمی اثربخشی کار تیمی در سیستم بانکی (مورد مطالعه بانک کشاورزی ج.ا.ا)، **دوماهنامه علمی-پژوهشی دانشگاه شاهد**، ۳۸، صص: ۹۱-۱۰۳.
- سرلک، محمد علی؛ ابوالحسنی، اصغر؛ رسولی، رضا و رضائی‌لیماهی، سیروس (۱۳۹۲)، بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد تیم‌محوری در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی: صنعت بیمه جمهوری اسلامی ایران)، **فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی**، ۴، صص: ۲۸-۴۸.
- سعدآبادی، علی اصغر؛ طالقانی، غلامرضا و گلچین، آرمین (۱۳۹۲)، شناسایی و بررسی موانع کار تیمی در سازمان‌های دانش‌محور و پارک‌های علم و فناوری با رویکرد فازی، **فصلنامه مدیریت سازمان‌های دانش‌محور**، ۱، صص: ۶۵-۸۲.
- سکاران، اوما (۱۳۹۱)، **روش‌های تحقیق در مدیریت**، (ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری.
- قلی‌پور، آریز؛ گودرزی، ساجد و بختی، میلاد (۱۳۹۰)، تبیین رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی به‌عنوان اهرم‌های ارتقای اثربخشی تیمی، **چشم‌انداز مدیریت دولتی**، ۶، صص: ۱۳۵-۱۵۰.
- لنچینونی، پاتریک (۱۳۸۲)، **پنج دشمن کار تیمی**، (ترجمه فضل‌اله امینی)، تهران: نشر فرا.

مؤمنی، منصور (۱۳۸۵)، مباحث نوین تحقیق در عملیات، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

وست، مایکل ا. و مارکی ویکز، لین (۱۳۸۷)، سازمان تیم‌محور: راهنمای عملی برای تحول سازمانی، (ترجمه اسماعیل مردانی گیوی)، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی (تاریخ انتشار به زبان اصلی ۱۹۵۱).

- Acikgoz, A., Gonsel, A. (2011). The effects of organizational climate on team innovativeness. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 24 , 920-927.
- Bayou, M. E. (2001). Developing An Instrumental Capacity Model For Industry. **Managerial Finance**, 5 , 55-79.
- Cacioppe, R. (1999). Using team-individual reward and recognition strategies to drive organizational success. **Leadership & Organization Development Journal**, 20/6 , 322-331.
- Chiung, H. H. (2013). Shared Leadership and Team Learning: Roles of Knowledge Sharing and Team Characteristics. **The Journal of International Management Studies**, 8/1 , 124-133.
- Cousins, J. B., Amo, C., Bourgeois, I., Chouinard, J., Goh, S., Lahey, R. (2008). Organizational capacity to do and use evaluation : Results of a pan- canadian survey of evaluators. **The Canadian Journal of Program Evaluation**, 3 , 1-35.
- Corpening, J. L. (2013). **Examination of the Interaction of Team Learning Variables Within a Systems Focus on Organizational Learning and the Learning Organization: a Study of a Nursing Team at a Large Southeastern Teaching Hospital**, Approved by: John Pettitt, North Carolina State University, the requirements of the Degree of Doctor of Education.
- Day, D. V., Gronn, P., Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. **The Leadership Quarterly**, 15 , 857-880.
- Drouin, N., Bourgault, M. (2013). How organizations support distributed project teams: Key dimensions and their impact on decision making and teamwork effectiveness. **Journal of Management Development**, 8 , 865-885.
- Doolen, T. L., Hacker, M. E., Aken, E. M. (2003). The Impact of Organizational Context on Work Team Effectiveness: A Study of Production Team. **IEEE Transactions on engineering management**, 3 , 284-296.
- Doolen, T. L., Hacker, M. E. (2003). Assessing organizational context in team- based organizations. **Team-Based Organizing**, 9 , 67-90.
- Eisinger, P. (2014). Organizational Capacity and Organizational Effectiveness Among Street-Level Food Assistance Programs. **Street-Level Food Assistance Programs**, 115-130.
- Erhardt, N., Martin-Rios, C., Harkins, J. (2014). Knowledge flow from the top: the importance of teamwork structure in team sports. **European Sport Management Quarterly**, 4 , 375-396.
- Foster, M. N., Smithers, S., Livingstone, H. (2002). **Teamwork and Military Leadership** Prepared for: Canadian Forces Leadership Institute. Canadian Forces Leadership Institute.
- Finn, R., Waring, J. (2006). Organizational Barriers to Architectural Knowledge and

- Teamwork in Operating Theatres. **Public Money & Management**, 26/2 , 117-124.
- Flood, P. C., Hannan, E., Smith, K. G., Turner, T., West, M. A., Dawson, J. (2000). Chief executive leadership style, consensus decision making, and top management team effectiveness. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 9(3) , 401-420.
- Gallegos, P. J., Peeters, J. M. (2011). A measure of teamwork perceptions for team-based learning. **Currents in Pharmacy Teaching and Learning**, 3 , 30-35.
- Geene, J. V. (2003). Participatory Capacity Building. **Institute of Cultural Affairs – Zimbabwe**, 1-6.
- Guchaita, P., Lei, P., Tews, M. J. (2015). Making Teamwork Work: Team Knowledge for Team Effectiveness. **The Journal of Psychology**, 00(0) , 1-22.
- Grant, A. M., Parker, S. K. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. **Forthcoming in the Academy of Management Annals**, 3 , 1-89.
- Greenberg, R. A., Baron, R. A. (2003). Behavior in organizations, 8th ed. **Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall**.
- Harris, C. L., Beyerlein, M. M. (2003). Navigating the Team- based Organizing Journey. **Team-Based Organizing**, 9 , 1-29.
- Heathfield, S. M. (2008). Twelve Tips for Team Building: How to Build Successful Work Teams. **Human Resources**, 7-11.
- Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (1993). **The Wisdom of Teams**. Boston: Harvard Business School Press.
- Kennedy, F. (2003). Managing a team-based organization: a proposed strategic model. **Team-Based Organizing**, 9 , 91-111.
- Lee, Myungsub. (1997), **Organizational and Technical Factors for Group Support Systems Success: An Empirical Study on the Effects of Collaborative Organizational Design and GSS Assets Upon GSS Use and Perceived Impacts**, Approved by: Associate Professor Lome Olfinan, Claremont, California, requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Management of Information Systems.
- Marlow, S. L., Salas, E., Landon, L. B., Presnell, B. (2016). Eliciting teamwork with game attributes: A systematic review and research agenda. **Computers in Human Behavior**, 55 , 413-423.
- Mealiea, L., Baltazar, R. (2005). A Strategic Guide for Building Effective Teams. **Public Personnel Management**, 2 , 141-161.
- Mohamad, M. I., Ibrahim, R., Nekooie, M. A. (2014). A new method for evaluating the current collaborative teamwork environment within the Malaysian construction industry. **International Journal of Management Science and Engineering Management**, 9/4 , 265-275.
- Paris, C. R., Salas, E., Bowers, J. A. (2000). Teamwork in multi-person systems: a review and analysis. **Ergonomics**, 43(8) , 1052-1075.
- Rafferty, L. A., Stanton, N. A., Walker, G. H. (2010). The famous five factors in teamwork: a case study of fratricide. **Ergonomics**, 10 , 1187-1204.
- Roberts, M. K. (2000). **Performance measurement, feedback, and reward processes in research and development work teams**: Effects on perceptions of performance, APPROVED: Michael M. Beyerlein, University of North Texas, Doctor of Philosophy (Counseling Psychology).
- Salas, E., Sims, D. E., Burke, C. S. (2005). Is There a “big five” in teamwork?. **Small Group Research**, 5 , 555-599.

- Salas, E., Cannon-Bowers, J. A. (2001). The Science of Training: A Decade of Progress. **Annual Review of Psychology**, 52 , 471-499.
- Salas, E., Stagl, K. C., Burke, C. S. (2004). 25 Years of Team Effectiveness in Organizations: Research Themes and Emerging Needs. In C. L. Robertson (Ed.). **International Review of Industrial Organizational Psychology**. Vol. 19. pp. 47-92. New York: Wiley.
- Stevens, M. J., Campion, M. A. (1994). The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management. **Journal of Management**, 20 , 503-530.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., Futrell, D. (1990). Work Teams: Applications and Effectiveness. **American Psychological Association**, 2 , 120-133.
- Tata, J. (2000). Autonomous work teams: an examination of cultural and structural constraints. **Work Study**, 5 , 187-193.
- Tata, J., Prasad, S. (2004). Team Self-management, Organizational Structure, and Judgments of Team Effectiveness. **Journal of Managerial Issues**, 20 , 248-265.
- Tohidi, H. (2011). Teamwork productivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology. **Procedia Computer Science**, 3 , 1137-1146.
- Tohidi, H., Tarokh, M. J. (2006). Productivity outcomes of teamwork as an effect of information technology and team size. **Int. J. Production Economics**, 103 , 610-615.
- Towry, K. L. (2003). Control in a Teamwork Environment- The Impact of Social Ties on the Effectiveness of Mutual Monitoring Contracts. **The Accounting Review**, 4 , 1069-1095.
- Tranfield, D., Smith, S., Foster, M., Wilson, S., Parry, I. (2000). Strategies for managing the teamworking agenda: Developing a methodology for team-based organisation. **Production Economics**, 65 , 33-42.
- Zobal, C. (1999). The "ideal" team compensation system – an overview, part II. **Team Performance Management**, 1 , 23-45.