

## تبیین عوامل سازمانی موثر بر عملکرد تیم‌های کاری

مریم طهرانی\*، اکرم هادیزاده مقدم\*\*، غلامعلی طبرسا\*\*\*، محمدرضا حمیدی‌زاده\*\*\*\*

### چکیده

به ثمر رساندن کارها با استفاده از روش تیمی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری کامل از توانایی‌های منابع انسانی در اختیار می‌گذارد. امروزه در جوامع مختلف شواهد فراوانی از موفقیت‌های چشمگیر کار تیمی وجود دارد و بسیاری از سازمان‌ها نیز به پیروی از این تجربه‌ها، اقدام به انجام فعالیت‌هایی در راستای تشکیل تیم‌های کاری نموده‌اند. هدف این پژوهش تبیین عوامل سازمانی موثر بر اثربخشی تیم‌های کاری می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شرکت مدیریت منابع آب و نیروی ایران که در پروژه‌های عمرانی این شرکت فعالیت می‌کنند، هستند. از این تعداد با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم، نمونه‌ای به تعداد ۱۸۵ نفر انتخاب شدند. داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌های محقق ساخته، پس از بررسی روایی و پایایی پرسشنامه‌ها جمع‌آوری شد. نتایج حاصل از تحلیل آماری نشان می‌دهد به منظور نیل به اثربخشی تیم‌های کاری می‌بایست در سطح سازمان ارزش‌های فرهنگی و ابعاد ساختار سازمانی در راستای حمایت از کار تیمی قرار داشته باشند تا از این طریق سیستم‌های سازمانی نیز با توجه به الزامات و شرایط کار تیمی طراحی شوند. این امر بر فرایندهای تیم تأثیر گذاشته و از این طریق اثربخشی تیم کاری را در سازمان بهبود می‌بخشد. روابط بین مؤلفه‌های یادشده نیز در بخش تحلیل آماری و آزمون مدل پژوهش نشان داده شده است.

**کلیدواژه‌ها:** کار تیمی؛ اثربخشی تیم؛ سازمان دولتی؛ مؤلفه‌های سازمانی؛ مدلسازی معادلات ساختاری.

تاریخ دریافت: مقاله ۹۳/۱/۱۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۳/۲۰

\* دانشجوی دکتری، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

E-mail: mtehrani\_mt@yahoo.com

\*\* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\*\* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\*\*\* استاد، دانشگاه شهید بهشتی.

## ۱. مقدمه

مروری گذرا بر شماری از آخرین نظریه‌ها و رویکردهای مدیریتی موید این نکته است که پایه و اساس هر یک از نظریه‌ها در ارتباط تنگاتنگ با فعالیت‌های تیمی است. به نحوی که کار تیمی محور اصلی اغلب رویکردهای جدید و معروف مدیریتی همانند مدیریت کیفیت جامع، سازمان شبکه‌ای، سازمان یادگیرنده، مهندسی مجدد فرایند کار و تغییر برنامه‌ریزی شده می‌باشد (Sewell, 1999). در حقیقت تیم به عنوان عنصر بنیادی سازمان‌های نوین جایگزین فرد در رویکرد سنتی شده است (Gelfand et al., 2007) و در بسیاری از سازمان‌ها واحد اصلی ساختار سازمان تیم است و نه فرد (Devine et al., 1999). به بیان دیگر یافتن راه‌حل‌های خلاق و جدید برای مسائل پیچیده دنیای امروز هر روز دشوارتر می‌شود و افراد و بخش‌های مختلف سازمان‌ها دیگر به تنهایی قادر به حل مشکلات فرارو نیستند. در نتیجه امروزه سازمان‌های مختلف اعم از صنعتی، بازرگانی، غیرانتفاعی و دولتی برای بقاء و دوام حیات نیازمند تجدیدنظر و تحول در سازمان‌دهی کارها و تقسیم وظایف میان اعضاء و کارکنان خود می‌باشند (Raymond, 2005). بر این اساس در دو دهه گذشته موضوع اثربخشی تیم‌ها به طور چشم‌گیری مورد توجه بوده است (Gelfand et al., 2007). بنابراین شناسایی عوامل موثر بر بهبود کار تیمی در راستای پذیرش تغییرات و شناخت مشارکت فعال اجتماعی و تغییر امری اجتناب‌ناپذیر است و می‌تواند با کمک به سازمان‌ها در جهت طراحی تیم‌های اثربخش و مدیریت کارآمد فرایندهای تیمی مزیت راهبردی ایجاد نموده و درعین‌حال برای کارکنان نیز فرصت‌های رشد و توسعه فردی را فراهم آورد (معايير حقیقی فرد و دیگران، ۱۳۸۷).

مرور مبانی نظری مرتبط با کار تیمی در سازمان نشان می‌دهد تاکنون توافق جمعی بین پژوهش‌گران در خصوص عوامل کلیدی موثر بر اثربخشی تیم و موفقیت آن حاصل نشده است. دلایل عمده این امر به شرح زیر است (معايير حقیقی فرد و دیگران، ۱۳۸۷):

۱. تیم‌ها ذاتاً سیستم‌های پیچیده اجتماعی هستند. لذا وابستگی درونی عوامل موثر بر آن‌ها را تبدیل به موضوعات پیچیده برای تحقیق و پژوهش می‌نماید؛
۲. تیم‌ها در زمینه‌های سازمانی مختلفی موجودیت دارند که بر رفتار آن‌ها تأثیرگذار است. این امر اعتبار آزمایش‌های کار تیمی را که در محیط‌های کنترل شده صورت می‌پذیرد محدود می‌سازد؛
۳. تیم‌ها به روش‌های پیچیده‌ای توسعه می‌یابند. در نتیجه الگوها باید اثرات پویایی توسعه تیم را بر متغیرهای موثر بر عملکرد در نظر گیرند؛
۴. از آنجا که تیم‌ها نسبت به اطلاعات، ایده‌ها و تأثیرات خارجی همانند یک سیستم باز عمل می‌کنند، لذا می‌بایست الگوهای این تأثیرات را به طور پیوسته در نظر گیرند.

طی سال‌های اخیر نقش تیم‌ها در مطالعات سازمانی افزایش چشم‌گیری داشته است. این افزایش از توسعه مفهوم تیم و کار تیمی در سازمان‌های نوین ناشی می‌شود. به بیان دیگر عمده کاربرد تیم‌ها در سازمان‌های نوین در جهت پاسخ سریع به چالش‌های محیطی و همچنین نیاز سازمان به انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری بوده است. علاوه بر این کار تیمی نقش موثری در افزایش رضایت و تعهد سازمانی کارکنان داشته (Steward & Barrick, 2000) و سازمان را نیز به اهدافش نزدیک تر می‌سازد (Doolen et al., 2003). شناسایی عوامل موثر بر اثربخشی تیم‌های سازمانی موضوعی کلیدی و اساسی در مطالعات کار تیمی به شمار می‌رود و بر این اساس مدل‌های مختلفی تا کنون با هدف شناسایی عوامل کلیدی کار تیمی در سازمان‌ها انجام شده‌اند و رابطه آن‌ها با موفقیت تیم نیز مورد بررسی قرار گرفته است. با این وجود مرزبندی عوامل مختلف تأثیرگذار بر اثربخشی کار تیمی در سازمان‌ها و عملیاتی نمودن این عوامل همواره یکی از محدودیت‌های پژوهش‌های عملی در این حوزه بوده است. به منظور نیل به اثربخشی تیم‌های کاری می‌بایست سیستم‌های سازمانی را در جهت حمایت از کار تیمی نهادینه کرد. مدیریت هر سازمانی به تنهایی قادر به برنامه‌ریزی و اجرا برای تحقق اهداف سازمان نمی‌باشد، بلکه در سایه مشارکت و استفاده از توان فکری و تخصصی کارکنان می‌تواند به موفقیت‌های مورد نظر برسد. وقتی مدیریت سازمان اعتقاد عملی به کار تیمی و استفاده از نظر و فکر کارکنان داشته باشد، این اعتقاد تا اعماق سازمان نفوذ یافته و به صورت باورهای مشترک و فرهنگ سازمان در می‌آید و کار تیمی در عمل شکل می‌گیرد (سلطانی و پورسینا، ۱۳۸۴). برای نمونه تشکیل تیم‌های کاری و درخواست از افراد برای همکاری به عنوان اعضاء تیم در صورتی که مؤلفه‌ها و سیستم‌های کلان سازمانی مبتنی بر عملکرد جمعی و موفقیت‌های تیمی باشد و به جای رقابت‌جویی حس همکاری و تعاون را در بین افراد تشویق کند امکان‌پذیر است. بر این اساس هدف از تحقیق حاضر شناسایی عوامل سازمانی تأثیرگذار بر اثربخشی کار تیمی در سازمان و تبیین روابط بین عوامل شناسایی شده می‌باشد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مفهوم تیم.** قبل از شروع تحقیق پیرامون کار تیمی در سازمان می‌بایست مفهوم تیم به طور دقیق تعریف شود. یک تیم کاری متشکل از گروهی کوچکی از افراد است که عهده‌دار انجام یکسری وظایف مکمل بوده و همگی در قبال نیل به یک هدف مشترک متعهد و مسئول هستند (Katzenbach & Smith, 1993). در جدول زیر برخی از مهم‌ترین تعاریف تیم مطرح شده است.

جدول ۱. تعاریف تیم

نام محقق/محققان	سال	تعریف تیم
Sundstrom et al.	1990	گروه کوچکی از افراد که در جهت دستیابی به پیامدهای سازمانی مسئولیت‌های خود را تقسیم می‌کنند.
Bartol & Hagmann	1992	گروهی از کارکنان که می‌بایست به منظور شناسایی مشکلات، آگاهی از نحوه حل مشکلات و انجام اقدامات لازم در سازمان با یکدیگر تشریح مساعی داشته باشند.
Baker & Salas	۱۹۹۲	مجموعه‌ای متمایز از دو یا چند نفر است که به طور پویا، به هم وابسته و انطباقی در جهت نیل به اهداف، ارزش‌ها و فعالیت‌های مشترک با یکدیگر در تعامل هستند.
Cohen and Bailey	1997	مجموعه‌ای از افراد که وظایفشان به یکدیگر وابسته است، در جهت نیل به اهداف مسئولیت‌ها را با یکدیگر تقسیم می‌کنند و در یک سیستم اجتماعی بزرگ‌تر دارای هویت مشترک می‌باشند.
Brannick & Prince	1997	دو یا تعداد بیشتری از افراد هستند که به منظور نیل به اهداف از پیش تعیین‌شده و تسهیم شده ضمن برخورداری از وظایف متفاوت و مختلف با یکدیگر تشریح مساعی دارند.
Sacco	۲۰۰۲	مجموعه‌ای از افراد که با برخورداری از ویژگی‌های متفاوت به منظور نیل به اهداف سازمانی به طور مشترک بر روی یک وظیفه و کار مستقل از یکدیگر کار می‌کنند.
Gilley et al.	۲۰۱۰	مجموعه‌ای از حداقل دو همکار، با وظایف متمایز از یکدیگر.

در نهایت می‌توان گفت تیم کاری کارآمد تیمی است که وظایف و مسئولیت‌های اعضاء آن از یکدیگر قابل تفکیک است. اما درعین حال فعالیت‌های شغلی افراد به یکدیگر وابستگی متقابل داشته باشد، به نحوی که می‌توان ضمن ارزیابی عملکرد تک‌تک اعضاء مسئولیت جمعی آن‌ها در قبال عملکرد نهایی تیم‌ها را نیز مورد ارزیابی قرار داد.

**تفاوت تیم و گروه.** بیش از یک قرن است که روانشناسان و جامعه‌شناسان در بسیاری از تحقیقات خود به بررسی مفهوم گروه مشغول هستند (Stewart et al 1999). گروه عبارت است از دو یا چند نفر که با یکدیگر در تعامل هستند، بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و درعین حال از یکدیگر تأثیر می‌پذیرند. براین اساس ترکیب یک گروه عبارت است از هویت تفهیم شده، وابستگی متقابل، تعاملات شخصی، اهداف مشترک، روابط ساختار یافته و تأثیرگذاری متقابل. در

نتیجه می‌توان گفت مفهوم گروه کاری مشابه مفهوم تیم می‌باشد. گازو و دیکسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) گروه کاری را این‌گونه تعریف می‌کند:

«یک گروه کاری از افرادی ساخته می‌شود که خودشان را به عنوان یک موجودیت اجتماعی می‌بینند و از دید دیگران نیز این‌گونه دیده می‌شوند. اعضاء یک گروه کاری به همدیگر وابسته هستند و این امر به خاطر ماهیت وظایفی است که اعضاء آن انجام می‌دهند، یک گروه کاری به تیم‌های اجتماعی بزرگ‌تر نیز (همچون سازمان و جامعه) تعلق دارند و وظایف آن‌ها بر دیگران تأثیرگذار است (مثل مشتریان و همکاران)». برای این اساس می‌توان گفت تیم‌ها انواع خاصی از گروه‌ها هستند. یک تیم شکل بسیار توسعه‌یافته از گروه است و از ویژگی‌هایی همچون دستورالعمل و مسئولیت‌های تسهیم شده برخوردار است (Cohan & Bailey 1997). یک تیم گروهی است که از سطح بالایی از وابستگی و انسجام برخوردار است. درحالی‌که یک گروه از تعاملات حداقل دو نفر شکل می‌گیرد اما یک تیم از انسجام بیشتری نسبت به گروه برخوردار است، زیرا اعضاء تیم اهداف و تعهدات مشترکی دارند (Katzanbach and Smith, 1993).

در نهایت آنکه شناسایی و بررسی تفاوت بین تیم و گروه حائز اهمیت بسیاری است. تیم‌ها معمولاً در محیط کار شکل می‌گیرند و براین اساس نیز بیشتر توسط محققان مدیریتی، سازمان و محققان مطالعات صنعتی مورد بررسی قرار می‌گیرند. درحالی‌که گروه‌ها بیشتر توسط روانشناسان اجتماعی مورد مطالعه قرار می‌گیرند (البته ذکر این نکته نیز ضروری است که محققانی که واژه «گروه کاری» را مورد استفاده قرار می‌دهند فی‌الواقع همان مفهوم «تیم» را مد نظر دارند). براین اساس می‌توان گفت تیم‌ها نوع خاصی از گروه‌ها بشمار می‌روند، به نوعی که گروه‌ها در هر موقعیت اجتماعی و مکانی می‌توانند تشکیل شوند (به عنوان نمونه گروه‌ها ضرورتاً فقط در محیط کار نیستند) و همچنین لزوماً گروه‌ها اهداف خاص و مشخصی ندارند (Sacco, 2002). در جدول زیر برخی از مهم‌ترین تفاوت‌های تیم و گروه مطرح شده‌اند.

---

1. Guzzo & Dickson

جدول ۲. تفاوت بین تیم و گروه (سلطانی و پورسینا، ۱۳۸۴).

ویژگی	گروه	تیم
ماهیت	دلبخواهی و قراردادی، ناهماهنگ و فاقد پیوستگی	باانگیزه، پیوند محکم و اداره شده
چارچوب زمانی	مستمر	مقیاس زمانی مشخص
کارکرد	کلی یا متعدد	تکلیف ویژه و مشخص
اهداف	کلی، متعدد یا مبهم	مشخص، واحد و تعریف شده
مسئولیت‌ها	کلی یا مشترک	تخصیص درونی نقش‌ها و مسئولیت‌ها
پاسخگویی	مبهم و توزیع شده	در راستای اهداف عملکرد
ارتباط	ضعیف	میزان بالای کنش متقابل و وابستگی متقابل
پیوندها	علاقه مشترک	اهداف و تعهد مشترک
انگیزش	ضعیف	قوی
عضویت	متنوع، کنش‌های متعدد و نسبتاً آزاد	انتخاب شده و یک دست یا مکمل
اندازه	بزرگ یا کوچک	نسبتاً کوچک
جای دادن عضو جدید	اختصاصی	سازماندهی شده
رهبری	ضعیف	شفاف و واضح

**اثربخشی تیم‌های کاری.** اثربخشی تیم عبارت است از خروجی‌های حاصل از فعالیت تیم‌ها در شرایطی که مطابق با استانداردهای از پیش تعیین شده باشد. براین اساس تیم‌های اثربخش می‌بایست قابلیت اعضاء را جهت کار با یکدیگر بهبود بخشند (Kwak, 2004). اثربخشی کار تیمی زمانی افزایش می‌یابد که بین ساختار تیم و محیط آن تطابق وجود داشته باشد. بر این اساس یک تیم اثربخش تیمی است که فرهنگ، ساختار و مدیریت آن به شیوه‌ای سازمان‌دهی شده باشد که از طریق آن تحقق اهداف تیم امکان‌پذیر باشد (Hammond, 2008). از دیدگاه حکمن (۱۹۸۷) اثربخشی کار تیمی از سه عنصر تشکیل شده است (Klein et al., 2009):

۱. عملکرد فعلی تیم، که نوعاً بر مبنای شاخص‌های عینی و ذهنی سنجش بهروری قرار دارد؛
۲. تیم‌ها و اعضاء آن، جهت انجام فعالیت و همکاری مشترک با یکدیگر؛
۳. حدی که اعضاء تیم از عضویت در تیم و فعالیت در آن احساس خشنودی و رضایت خاطر دارند.

از دیدگاه کوهن و بایلی<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) اثربخشی تیم‌های کاری دارای سه بعد مختلف می‌باشد: ۱. اثربخشی عملکرد که در قالب کیفیت و کمیت خروجی‌ها ارزیابی می‌شود؛ ۲. نگرش‌های اعضاء تیم و ۳. پیامدهای رفتاری ناشی از کار تیمی. اثربخشی عملکرد تیم‌های کاری در قالب مواردی

1. Cohen & Bailey

همچون کارایی و بهره‌وری در زمان، کیفیت، رضایت استفاده‌کنندگان از کالا و خدمت سازمان و نوآوری سنجیده می‌شود. نگرش اعضاء تیم در قالب عواملی همچون رضایت کارکنان، تعهد و اعتماد آن‌ها به مدیریت تیم مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و در نهایت شاخص‌های رفتاری اثربخشی تیم‌های کاری بر اساس میزان غیبت، جابجایی و ترک خدمت کارکنان مورد سنجش قرار می‌گیرد.

هکمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) نیز ویژگی‌های تیم‌های اثربخش را در ۵ قالب کلی مورد بررسی قرار می‌دهد:

۱. همه تیم‌ها می‌بایست از اهداف شفاف و مشخصی برخوردار باشند. تا بر اساس آن بتوانند فعالیت‌های خود را تنظیم نموده و عملکرد خود را ارزیابی کنند؛
  ۲. همه تیم‌ها می‌بایست از یک رهبری اثربخش و کارآمد برخوردار باشند. رهبری که قادر باشد روابط درون تیمی و میان تیمی را به خوبی هدایت نموده و اعضاء تیم را در مسیر نیل به اهداف سوق دهد. همچنین رهبر تیم باید تعاملات درون تیمی را تسهیل نموده و در شرایط بروز هرگونه تعارض و مشکل به یاری اعضاء تیم بشتابد؛
  ۳. تیم‌ها می‌بایستی عهده‌دار انجام وظایف و مسئولیت‌هایی باشند که تیم محور هستند. وظایفی که پیچیده، چالشی و مهم هستند و انجام آن‌ها نیازمند تلاش‌های منسجم اعضاء تیم می‌باشد؛
  ۴. تیم‌ها می‌بایست از منابع و امکانات لازم جهت انجام وظایف خود برخوردار باشند. این منابع شامل منابع مالی، فیزیکی و انسانی می‌باشد؛
  ۵. در نهایت آنکه تیم‌ها نیازمند محیط سازمانی حمایت‌گر نیز هستند. محیط سازمانی که قدرت و اختیار عمل لازم را در اختیار تیم‌های کاری قرار می‌دهد تا با تکیه بر آن اعضاء تیم بتوانند تصمیم‌گیری نموده و تصمیم‌های خود را اجرا نمایند. برخی از حمایت‌های سازمانی شامل حمایت مدیریت سازمان از فعالیت تیم‌های کاری و تیم‌ها و فرهنگ سازمانی تیم محور است.
- اثربخشی تیم‌های کاری از طریق محدود کردن تعداد اعضاء تیم‌ها، تدوین دستورالعمل‌های لازم، آموزش مهارت‌های کار تیمی به اعضاء، تسهیل فرایندهای ارتباطی و تنظیم اهداف عملکردی شفاف می‌تواند افزایش یابد (Driskell et al., 2006). زمانی که چنین شاخص‌هایی برای تیم‌های کاری وجود داشته باشد اعضاء تیم کمتر به سوی رفتارهای مخرب و منفی ناشی از کار جمعی مثل از زیر کار شانه خالی کردن متمایل می‌باشند (Gibson, 2009). یکی از دلایلی که افراد در محیط‌های کار جمعی و تیمی ممکن است تمایل داشته باشند که از زیر کار شانه خالی کنند، این است که در برخی از فعالیت‌های تیمی سهم تک‌تک اعضاء تیم در عملکرد جمعی و نقشی که هر یک از آن‌ها در جهت نیل به اهداف داشته‌اند مشخص نیست. در چنین

1. Hackman

شرایطی تلاش افراد در درون تیم کم می‌شود و معضل از زیر کار شانه خالی کردن اعضای می‌تواند کاهش یابد. همچنین چنانچه تمامی اعضای نسبت به تحقق اهداف تیم متعهد باشند، تصمیم‌های آگاهانه اتخاذ شوند، یک فرایند مشخص برای مدیریت تعارضات درون تیمی تعبیه شده باشد و یک رویه مشخص برای تبادل نظر و بحث و گفتگوی اعضای تیم با یکدیگر وجود داشته باشد اثربخشی تیم‌های کاری تا حد بسیار زیادی ارتقاء می‌یابد. در نهایت ویژگی‌های تیم‌های اثربخش را می‌توان در قالب چند عامل عمده زیر خلاصه نمود ( Jones & George, 2009):

۱. هدف‌های شفاف و انگیزشی: تیم‌های موفق و اثربخش از اهداف بسیار شفاف و قابل‌درکی برخوردار هستند و بر این باورند که این اهداف ارزشمند و قابل حصول هستند. به بیان دیگر اثربخش‌ترین تیم‌ها حول اهداف واضح و شفاف سازمان‌دهی می‌شوند. اهداف جمعی یکی از عواملی هستند که قادرند تلاش‌های اعضای تیم را یکپارچه نموده و در یک مسیر مشخص هدایت نمایند؛

۲. ساختار مناسب: منظور از ساختار یک تیم نحوه توزیع داخلی وظایف و مسئولیت‌ها و نحوه برقراری ارتباطات درون تیمی است؛

۳. اعضای شایسته: برای نیل به اثربخشی تیم‌های کاری، اعضای تیم نیز می‌بایست از توانمندی‌ها و قابلیت‌های لازم برخوردار بوده و وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند.

نتایج حاصل از پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه کار تیمی نشان می‌دهند مؤلفه‌های سازمانی یکی از عوامل بسیار مهمی است که می‌تواند بر اثربخشی تیم‌های کاری را در سازمان تأثیر گذارند. جدول زیر متغیرهای شناسایی‌شده در برخی از مدل‌های اثربخشی کار تیمی را نشان می‌دهد.



جدول ۳. متغیرهای سازمانی شناسایی شده در برخی مدل‌های اثربخشی کار تیمی

نام محقق/محققان	سال	متغیرها
Gladstein	1984	دسترسی به منابع ساختار گروه سیستم پاداش
Driskell et al.	1987	مهارت‌های اعضا ساختار گروه اندازه گروه ویژگی‌های وظیفه استرس‌های محیطی
Tannenbaum et al.	1992	روابط میان گروهی عدم اطمینان محیطی جو سازمانی رقابت
Kreitner & Kinicki	1995	فرهنگ استراتژی سیستم پاداش
Campion et al.	1996	آموزش حمایت مدیریت ارتباطات/هماهنگی میان تیمی
Cohen et al.	1997	سیستم پاداش تخصیص منابع
Hutton	2000	منابع فرهنگ رهبری
Rasker	2001	مأموریت و اهداف سیستم پاداش پویایی سازمان فشار زمان
Kozlowski & Ilgen	2006	سیستم‌های سازمانی اقتضانات زمینه‌ای پویایی و پیچیدگی
Rajagopal & Rajagopal	2008	ساختار گرایش‌های نهادی انسجام اطلاعاتی

بر این اساس مؤلفه‌هایی که در بیشتر پژوهش‌های پیشین به عنوان مؤلفه‌های سازمانی تأثیرگذار بر اثربخشی کار تیمی شناسایی شده بودند در این پژوهش استخراج شده و در طراحی مدل مفهومی تحقیق مورد توجه قرار گرفتند. این مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به آن‌ها به شرح زیر هستند.

**فرهنگ سازمانی، سیستم‌های سازمانی، فرایندهای تیمی.** فرهنگ عبارت است از ارزش‌ها و هنجارهای تسهیم شده که وجه تمایز یک گروه از سایر گروه‌ها است (Hellriegel &

(Slocum, 1996). فرهنگ سازمانی یکی از مؤلفه‌هایی است که می‌تواند اثربخشی تیم‌های کاری را تحت تأثیر خود قرار دهند. وست و ویکز (۱۳۸۷) معتقدند فرهنگ سازمانی که تسهیل‌گر کار تیمی در سازمان است می‌بایست در ابعاد زیر توسعه یافته باشد:

- اعتماد بین سازمان و کارکنان؛
- ارتباطات اثربخش در سرتاسر سازمان؛
- مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها؛
- حمایت از آموزش مهارت‌های لازم برای انجام کار؛
- حمایت از کار تیمی.

بر این اساس توسعه تیم‌های اثربخش نیازمند برخورداری سازمان از فرهنگ تسهیل‌گر کار تیمی است. به منظور کسب اطمینان از اینکه فرهنگ سازمانی از فعالیت تیم‌های کاری حمایت می‌کند می‌بایست سیستم تصمیم‌گیری سازمان نیز مورد بازبینی قرار گیرد. تصمیم‌های سازمانی باید به شیوه‌ای اتخاذ شود که از فرهنگ مبتنی بر همکاری، اعتماد و حمایت از کار تیمی برخوردار باشد (Hutton, 2000). بر اساس نتایج حاصل از تحقیق کیرکمن و شاپیرو<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) ابعاد فرهنگ سازمانی نوع برخورد و واکنش سازمان را در قبال کار تیمی و جمعی کارکنان تعیین کرده و از این طریق بر نحوه طراحی سیستم‌های کلان سازمان تأثیر می‌گذارد. نتایج مطالعه‌های انجام‌شده همچنین نشان می‌دهد سیستم‌های کلان سازمان همچون سیستم ارزیابی عملکرد، پاداش و بازخورد و سیستم تخصیص منابع نیز به عنوان یکی دیگر از زمینه‌های سازمانی اثربخشی تیم‌های کاری را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد (Kwak, 2004). در یک سازمان سیستم تخصیص منابع همواره به عنوان یکی از عوامل موثر بر شکل‌گیری تعارضات سازمانی شناخته می‌شود. خصوصاً زمانی که منابع به طور ناعادلانه تخصیص می‌یابند و یا زمانی که منابع کمیاب می‌بایست بین تعداد زیادی از تیم‌های کاری تقسیم شوند. منظور از تخصیص منابع، تقسیم پول، افراد، تسهیلات، تجهیزات و سایر منابع میان تیم‌ها و واحدهای مختلف سازمان است (Hellriegel & Slocum, 1996).

همچنین طراحی یک سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش می‌تواند به اعضاء تیم‌های کاری سازمان کمک کند تا بتوانند به سادگی آنچه که از آن‌ها انتظار می‌رود را درک کنند، نحوه همسو نمودن عملکرد و رفتارهای خود را با سازمان دریابند و بتوانند نحوه برقراری ارتباطات اثربخش با سایر تیم‌ها و واحدهای سازمانی را جهت نیل به اهداف کلان سازمان شناسایی نمایند. چنانچه در سیستم ارزیابی عملکرد سازمان اهداف مورد نظر واضح، خاص و قابل ارزیابی تعریف شوند، تیم‌های کاری سازمان از استقلال عمل بیشتری جهت انجام وظایف خود برخوردار خواهند بود

1. Kirkman & Shapiro

(Kirkman&Rosen,1999). مضافاً آنکه سازمان‌ها از طریق ارائه پاداش‌های رسمی و غیررسمی به عملکرد اعضای تیم‌های کاری و به عملکرد کلی تیم نیز می‌توانند حمایت خود را از کار تیمی نشان دهند. طراحی یک سیستم پاداش اثربخش باعث افزایش انگیزه تیم‌های کاری سازمان در جهت نیل به موفقیت و تحقق اهداف از پیش تعیین شده می‌گردد و درعین حال رفتارهای مطلوب و مثبت تیم‌ها را تقویت می‌کند. از این طریق علاوه بر تحقق اهداف تیم‌های کاری در نهایت اهداف کلان و کلی سازمان نیز محقق می‌شوند (Kennedy et al., 2009). نتایج تحقیقات مختلف اثر سیستم‌های کلان سازمان را بر فرایندهای تیمی به اثبات رسانده‌اند (به عنوان نمونه MC Grath, 1964, Gladstein, 1984, Driskell et al., 1987, Cohen & Bailey, 1997, Mathieu et al., 2008). از دیدگاه گازو و شا<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) فرایندهای تیمی عبارتند از: «نحوه برقراری ارتباط بین اعضای یک تیم کاری با یکدیگر و روشی که بر اساس آن اعضای با یکدیگر رفتار می‌کنند و از این طریق به مبادله اطلاعات، بیان احساسات، ایجاد حس تشریک مساعی و حمایت و یا مخالفت با رهبر تیم می‌پردازند (Kwak, 2004). به بیان دیگر فرایندهای تیمی بیانگر نحوه تعامل اعضای تیم با یکدیگر و نحوه انجام کار در تیم می‌باشد. در بسیاری از مدل‌های اثربخشی کار تیمی رویکرد ورودی- فرایند- خروجی مورد استفاده قرار گرفته است. از دیدگاه راجاگوپال و راجاگوپال<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) نیز فرایندهای تیمی در قالب عناصر زیر شناخته می‌شود:

- ارتباطات تیمی؛
- تصمیم‌گیری؛
- انعطاف‌پذیری؛
- بازنگری تیم.

بر این اساس و با توجه به مبانی نظری موجود در زمینه رابطه بین فرهنگ سازمانی، سیستم‌های حمایتی سازمان و فرایندهای تیمی فرضیه اول تحقیق به شرح زیر تدوین می‌شود:

*H1: فرهنگ سازمانی از طریق سیستم‌های حمایتی سازمان بر فرایندهای تیمی تأثیرگذار است.*

**ساختار سازمانی، سیستم‌های سازمانی و فرایندهای تیمی.** ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آن، فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. سازمان‌ها ساختارهایی را به وجود می‌آورند؛ تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و اعمال اعضا را کنترل نمایند. ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می‌شود. نمودار سازمانی نیز یک نماد قابل مشاهده از کل فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان است (اعرابی، ۱۳۸۵). متغیرهای زیادی را

1. Guzzo & shea

2. Rajagopal and Rajagopal

به‌عنوان ابعاد ساختار سازمانی نام برده‌اند، از آن جمله می‌توان به اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، تفکیک، رسمیت، انسجام، حرفه‌ای شدن، حیطه نظارت، تخصص‌گرایی، استانداردسازی و سطوح سلسله‌مراتب عمودی اشاره کرد. از بین این عوامل، اغلب دانشمندان بر سه بعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز به‌عنوان ابعاد اصلی سازمان اتفاق نظر دارند و معتقدند که به‌نوعی دیگر ابعاد ساختار سازمانی را دربرمی‌گیرند (قلی‌پور، ۱۳۸۰). اهمیت ساختار سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل کلان درون سازمانی موثر بر عملکرد تیم‌های کاری همواره مورد تأکید بوده است. تحقیقات نشان می‌دهد که تیم‌هایی که دارای سطح بالای خودمدیریتی هستند در سازمان‌هایی اثربخش‌ترند که اختیار برای تصمیم‌گیری در مورد انجام وظایف توزیع شده باشد و قوانین و رویه‌های کمتری در آن وجود داشته باشد (Tata et al., 2004). بر این اساس نحوه طراحی ساختار سازمان می‌تواند فرایندهای تیمی را تحت تأثیر خود قرار دهد (Gladstein, 1984, Mathieu et al., 2008). نتایج حاصل از مطالعه‌ای که توسط راجاگوپال و راجاگوپال (۲۰۰۸) انجام شده است نیز تأثیر مستقیم ویژگی‌های ساختار سازمانی را بر سیستم‌های حمایتی سازمان همچون ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و ارتقاء را نشان می‌دهد. هدف از طراحی سیستم‌های سازمانی تیم محور ایجاد انگیزه در کارکنان جهت انجام کار تیمی و در نهایت بهبود عملکرد تیم‌های کاری سازمان می‌باشد. (Heller, 1998)، به‌عنوان مثال چنانچه تیم‌های کاری به این نتیجه برسند که منابع و امکانات سازمانی به‌طور عادلانه تخصیص نیافته‌اند، امکان شکل‌گیری تعارضات غیر کارکردی بین تیم‌ها و درون تیم‌ها بسیار افزایش می‌یابد. به‌طور کلی میزان منابع در دسترس در یک سازمان همواره بر مدت زمان انجام کار تأثیر می‌گذارد. در نتیجه تأخیر در تأمین منابع لازم برای تیم‌ها می‌تواند منجر به شکل‌گیری تعارضات غیر کارکردی درون تیمی و هم منجر به عدم تحقق اهداف سازمانی گردد (Hutton, 2000). براین اساس می‌توان گفت به‌منظور نیل به بهبود مستمر و پایدار در عملکرد تیم‌های کاری می‌بایست منابع لازم در اختیار تیم‌ها قرار گیرند. با توجه به اینکه نتایج تحقیقات قبلی تأثیر سیستم‌های کلان سازمانی را بر فرایندهای تیمی نشان داده‌اند (به‌عنوان نمونه MC Grath, 1964, Gladstein, 1984, Driskell et al., 1987, Cohen & Bailey, 1997, Mthieu et al., 2008)، فرضیه دوم تحقیق نیز به شرح زیر است:

**H2: ساختار سازمانی از طریق سیستم‌های حمایتی سازمان بر فرایندهای تیمی تأثیرگذار است.**

**سیستم‌های سازمانی، فرایندهای تیمی و اثربخشی تیم کاری.** کار تیمی در درون سازمان و در بافت رسمی سازمان شکل‌گرفته و توسعه می‌یابد، براین اساس میزان حمایت سازمان از تیم‌های کاری تأثیر به‌سزایی بر عملکرد آن‌ها و میزان موفقیت آن‌ها در جهت نیل به اهداف دارد. در حقیقت سیستم‌های حمایتی غیرکارآمد در سازمان یکی از عواملان و مقصران اصلی عدم

تحقق اهداف تیم‌های کاری محسوب می‌شوند. بر این اساس عوامل و متغیرهای کلان سازمان می‌تواند از ماهیت و فعالیت یک تیم کاری حمایت نموده و یا مانع توسعه فعالیت آن شوند. بررسی‌ها مدل‌های مختلف اثربخشی کار تیمی نیز نشان‌دهنده این است که طراحی سیستم‌های سازمانی همچون ارزیابی عملکرد، پاداش و جبران خدمات و سیستم تخصیص منابع در سازمان در راستای حمایت از کار تیمی می‌تواند اثربخشی تیم‌های کاری را تسهیل نمایند (Kreitner and Kinichi, 1995, Cohen et al., 1994). هاتون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که سیستم تخصیص منابع و سیستم پاداش در سازمان به عنوان دو مؤلفه محیط سازمانی بر مؤلفه‌های تیمی همچون تصمیم‌گیری تیم تأثیر گذاشته و از این طریق بر اثربخشی کار تیمی در سازمان نفوذ دارند. مطالعه مدل‌های مرتبط با اثربخشی تیم‌های کاری نشان می‌دهد فرایندهای تیمی در اکثر مدل‌های مشاهده یکی از مؤلفه‌های مهمی است که می‌تواند مستقیماً اثربخشی تیم کاری را در سازمان تحت تأثیر قرار دهد به عنوان نمونه (Campion et al., 1996, Tannenbaum et al., 1992, Cohen and Bailey, 1997, Mathieu et al., 2008). مرور مبانی نظری پیرامون موضوع اثربخشی تیم‌های کاری نیز نشان می‌دهد در بسیاری از تحقیقات میزان اثربخشی تیم‌های کاری با سه زیر مؤلفه سنجیده می‌شود (Cohen et al., 1994, Klimoski & Jones, 1995, cohen & Bailey, 1997):

- پیامدهای عملکردی: میزان تحقق اهداف تیم؛

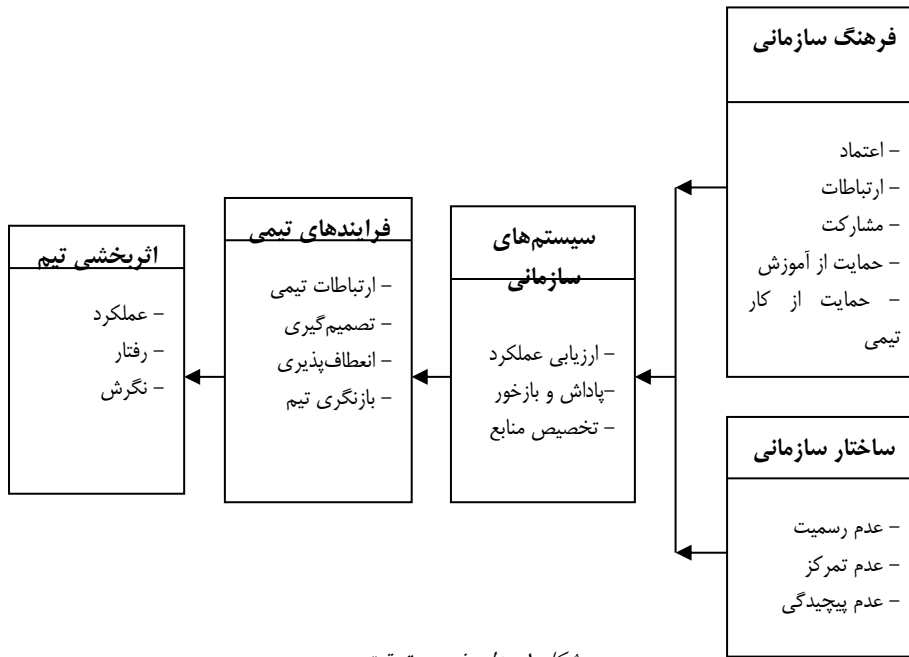
- پیامدهای نگرشیک میزان رضایت اعضا؛

- پیامدهای رفتاری: میزان تمایل اعضا به ماندن در تیم و یا ترک آن.

بر این اساس فرضیه سوم تحقیق نیز به شرح زیر می‌باشد:

**H3:** سیستم‌های سازمانی از طریق فرایندهای تیمی بر اثربخشی تیم تأثیرگذار است.

**مدل مفهومی تحقیق.** محور اصلی این تحقیق تبیین مؤلفه‌های سازمانی تأثیرگذار بر اثربخشی کار تیمی در سازمان می‌باشد. همان‌گونه که در مبانی نظری و پیشینه تحقیق اشاره شد در سطح سازمان عوامل و متغیرهای گوناگونی بر اثربخشی کار تیمی اثر می‌گذارند، بر این اساس برآیند حاصل از ارزیابی نتایج یافته‌های مختلف به طراحی چارچوب مدلسازی تحقیق انجامید. طبق این چارچوب که در شکل زیر منعکس شده است اثربخشی تیم‌های کاری متأثر از عوامل سطح واحد به شرح زیر می‌باشد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

با توجه به روابط بین متغیرها در مدل مفهومی فوق، فرضیات این تحقیق جهت آزمون روابط پیش‌بینی‌شده و در نهایت بررسی مدل پیشنهادشده به شرح زیر می‌باشد:

۱. فرهنگ سازمانی از طریق سیستم‌های حمایتی سازمان بر فرایندهای تیمی تأثیرگذار است؛
۲. ساختار سازمانی از طریق سیستم‌های حمایتی سازمان بر فرایندهای تیمی تأثیرگذار است،
۳. سیستم‌های حمایتی سازمان از طریق فرایندهای تیمی بر اثربخشی تیم تأثیرگذار است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ دسته‌بندی بر مبنای هدف، تحقیق توسعه‌ای و کاربردی است، زیرا به توسعه دانش در یک زمینه خاص می‌پردازد. از سوی دیگر از لحاظ دسته‌بندی پژوهش‌ها بر مبنای روش و نحوه گردآوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی-پیمایشی است که رابطه میان متغیرهای مدل مفهومی پژوهش را بر اساس هدف تحقیق و با استفاده از تکنیک ماتریس همبستگی یا کوواریانس تحلیل می‌نماید. همچنین پژوهش حاضر از لحاظ دسته‌بندی پژوهش‌ها از نظر مکانی در گروه پژوهش‌های میدانی است به گونه‌ای که با جمع‌آوری اطلاعات از طریق مطالعات میدانی و در چارچوب جامعه و نمونه آماری وضعیت رابطه میان متغیرهای تحقیق بر اساس مدل مفهومی پژوهش مورد بررسی و تحلیل قرار خواهد گرفت. جامعه آماری این پژوهش به دو گروه تقسیم می‌شود: گروه اول خبرگان و متخصصان کار تیمی در شرکت توسعه منابع آب و نیروی

ایران می‌باشد. این افراد به تعداد ۳۰ نفر با استفاده از روش گلوله غلتان شناسایی شده و به منظور سنجش روایی مدل مفهومی احصاء شده از مبانی نظری دیدگاه آن‌ها پیرامون مؤلفه‌های مدل و همچنین شاخص‌های زیرمجموعه هر مؤلفه مورد بررسی قرار گرفته است. گروه دوم را کلیه مدیران و کارشناسان فعال در پروژه‌های برق - آبی شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران به تعداد کل ۳۸۷، تشکیل می‌دهد. با توجه به پراکندگی جامعه آماری این تحقیق در ۱۳ پروژه عمرانی سازمان مورد مطالعه، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده یا گروهی جهت تعیین نمونه آماری مورد مطالعه استفاده شده است. با تکیه بر این روش و با استفاده از فرمول نمونه‌گیری تعداد ۱۸۵ نفر از کارکنان شرکت به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

جدول ۴. میزان نمونه‌های آماری با توجه به حجم جامعه

ردیف	طرح عمرانی	تعداد کل کارکنان	درصد نمونه‌ها	تعداد نمونه‌ها
۱	آزاد	۲۹	۷/۶۷	۱۵
۲	بهره‌برداری	۴۱	۱۰/۸۴	۲۱
۳	خرسان ۳	۲۵	۶/۶۱	۱۳
۴	رودبار لرستان	۴۶	۱۲/۱۶	۲۳
۵	داریان	۲۰	۵/۲۹	۱۰
۶	بختیاری	۲۰	۵/۲۹	۱۰
۷	سیاه پیشه	۲۰	۵/۲۹	۱۰
۸	سردشت	۲۶	۶/۸۷	۱۳
۹	سیمره	۳۳	۸/۷۳	۱۷
۱۰	گتوند	۵۴	۱۴/۲۸	۲۷
۱۱	آب متوسط و کوچک	۱۳	۳/۴۳	۶
۱۲	مطالعاتی	۴۸	۱۲/۶۹	۲۴
۱۳	شبکه‌های آبیاری	۳	۰/۷۹	۲
	کل	۳۷۸	۱۰۰	۱۹۱

در این پژوهش جهت بررسی روایی مدل مفهومی با نظر خبرگان سازمان مورد مطالعه و استخراج مؤلفه‌های تأییدشده توسط خبرگان، در ابتدا به گردآوری نظر خبرگان کار تیمی در سازمان مورد مطالعه پیرامون مؤلفه‌های استخراج‌شده از مبانی نظری و تأیید و یا رد این مؤلفه‌ها توسط افراد یادشده اقدام شده است. خبرگان سازمان را افرادی تشکیل دادند که دارای حداقل ده سال سابقه کار در پروژه‌های عمرانی شرکت بوده و از دانش و تجربه کافی در زمینه کار تیمی برخوردار باشند. این افراد به تعداد ۳۰ نفر با کمک مدیران و کارشناسان دفتر توسعه منابع انسانی شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران شناسایی شدند. سپس با استفاده از ابزار پرسشنامه داده‌های مورد نیاز تحقیق جهت تست مدل مفهومی در بین مدیران و کارشناسان نمونه آماری

اقدام شده است. لازم به ذکر است روایی و پایایی پرسشنامه تحقیق جهت تأیید مورد سنجش قرار گرفت. برای روایی تحقیق ضمن بررسی نظر خبرگان سازمان مورد مطالعه پیرامون سؤالات طراحی شده، از اعتبار همگرا استفاده شده است. برای پایایی روش ضریب آلفای کرونباخ بر روی نمونه مقدماتی ۲۰ نفر از اعضاء نمونه آماری بکار گرفته شده است. نتایج حاصل از محاسبه اعتبار همگرا و آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌های تحقیق و شاخص‌های مربوط به آن‌ها نشان می‌دهد مقدار اعتبار همگرای تمام مؤلفه‌ها و شاخص‌های زیرمجموعه آن از حد قابل قبول (۰/۵) بالاتر است. مقدار آلفای کرونباخ تمام مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به آن نیز از حد قابل قبول (۰/۷) بالاتر است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

به منظور تحلیل اهمیت مؤلفه‌ها با توجه به بلی خیر بودن جواب‌ها از آزمون دو جمله‌ای استفاده شده است. جدول زیر نتایج حاصل از ارزیابی اهمیت مؤلفه‌های اصلی مدل تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج آزمون دو جمله‌ای به منظور بررسی دیدگاه خبرگان پیرامون مؤلفه‌های مدل مفهومی تحقیق

گروه	تعداد	مقدار آزمون	(سطح معناداری)
بلی	۳۰	۰/۵۰	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی	۳۰		
بلی	۲۹	۰/۵۰	۰/۰۰۰
خیر	۱		
ساختار سازمانی	۳۰		
بلی	۳۰	۰/۵۰	۰/۰۰۰
سیستم‌های سازمانی	۳۰		
بلی	۳۰	۰/۵۰	۰/۰۰۰
فرایندهای تیم	۳۰		
بلی	۲۹	۰/۵۰	۰/۰۰۰
اثربخشی تیم کاری	۱		
	۳۰		

نتیجه آزمون نشان می‌دهد مقدار سطح معناداری برای تمامی مؤلفه‌ها از ۵٪ کمتر است. در نتیجه از دید خبرگان تمامی مؤلفه‌ها از اهمیت معناداری برخوردار هستند.



ارزیابی میزان اهمیت شاخص‌های هر مؤلفه. با توجه به انتخاب طیف لیکرت برای سؤال‌های تشکیل‌دهنده متغیرهای مورد بررسی، می‌بایست مقادیر حاصل از نظرات پاسخگویان را مورد بررسی قرار داد تا این موضوع روشن شود که آیا میانگین پاسخ‌های ایشان به طور متوسط با مقدار سه (عدد وسط طیف لیکرت) تفاوت معناداری دارد یا خیر؟ بنابراین، از آزمون مقایسه میانگین تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در ذیل آمده است.

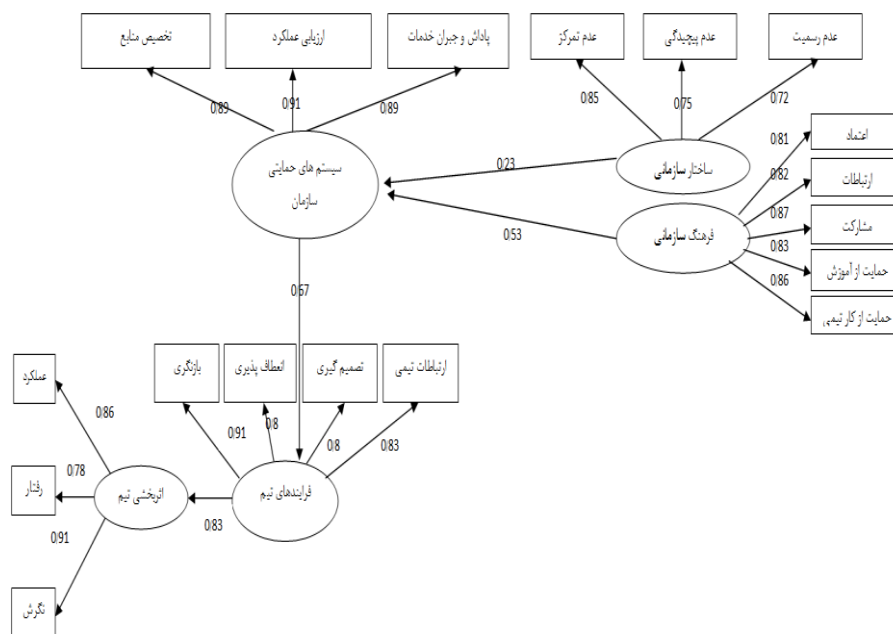
جدول ۶. نتایج آزمون t یک نمونه‌ای به منظور بررسی دیدگاه خبرگان پیرامون اهمیت شاخص‌های زیرمجموعه هر

مؤلفه مدل تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	t آماره
فرهنگ سازمانی			
اعتماد	۴	۰/۹۸۳	۵/۵۷۴
حمایت از کار تیمی	۴/۲	۰/۷۱۴	۹/۲
مشارکت	۳/۹۳	۰/۶۴	۷/۹۹۲
حمایت از آموزش	۳/۹۳	۰/۶۴	۷/۹۹۲
ارتباطات	۳/۸	۰/۸۰۵	۵/۴۴۲
ساختار سازمانی			
عدم پیچیدگی	۳/۸۳	۱/۰۵۳	۴/۳۴۴
عدم تمرکز	۳/۶۳	۱/۰۳۳	۳/۳۵۷
عدم رسمیت	۳/۷۴	۱/۰۰۸	۲/۵۳۶
سیستم‌های سازمانی			
سیستم پاداش و جبران خدمات	۴/۱۷	۱/۰۲	۶/۲۶۵
سیستم تخصیص منابع در سازمان	۳/۹۷	۰/۸۹	۵/۹۵
سیستم ارزیابی عملکرد و بازخور	۳/۹	۰/۹۳۲	۵/۳۴۱
فرایندهای تیمی			
بازنگری	۴/۳۷	۰/۶۶۹	۱۱/۱۹۵
روابط	۴/۲۷	۰/۶۴	۱۰/۸۴۶
انعطاف‌پذیری	۴/۱	۰/۷۵۹	۷/۹۴
تصمیم‌گیری	۳/۹	۰/۴۸۱	۱۰/۲۵۶
اثر بخشی تیم			
رفتار	۳/۹۷	۰/۶۶۹	۷/۹۱۸
نگرش	۴/۴	۰/۵۶۳	۱۳/۶۱۴
عملکرد	۴/۰۷	۰/۹۰۷	۶/۴۴

نتیجه آزمون نشان می‌دهد اولاً مقدار میانگین حاصله، برای تمامی شاخص‌ها بالاتر از حد متوسط ارزیابی شده است و همچنین فرض صفر مبنی بر برابری میانگین با ۳ رد می‌شود و پاسخ‌ها به طور روشنی با عدد ۳ (عدد متوسط) و به صورت دو دنباله تفاوت معناداری دارند (مقدار سطح معناداری از ۵٪ کمتر است). مقدار عدد بحرانی آزمون تک دنباله در سطح آلفای برابر با ۰/۰۵ برابر با مقدار ۱/۶۴۵ می‌باشد. از سوی دیگر مقدار آمار  $t$  برای تمامی شاخص‌ها از مقدار بحرانی تک دنباله ۱/۶۴۵ کمتر می‌باشند بنابراین فرض آزمون تک دنباله مبنی بر بزرگ‌تر بودن با عدد ۳ تأیید می‌شود و در نتیجه از دید خبرگان تمامی شاخص‌ها نیز از اهمیت معناداری برخوردار هستند.

**سنجش مدل مفهومی تحقیق.** نمودار زیر مدل معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. کلیه متغیرهای این مدل به دو دسته پنهان و آشکار تبدیل می‌شوند. متغیرهای آشکار (مستطیل) یا مشاهده‌شده به گونه‌ای مستقیم به وسیله پژوهشگر اندازه‌گیری می‌شود، درحالی‌که متغیرهای پنهان (بیضی) یا مشاهده نشده به گونه‌ای مستقیم اندازه‌گیری نمی‌شوند، بلکه بر اساس روابط یا همبستگی‌های بین متغیرهای اندازه‌گیری شده استنباط می‌شوند. متغیرهای پنهان بیانگر یکسری سازه‌های تئوریک هستند مانند مفاهیم انتزاعی که مستقیماً قابل مشاهده نیستند و از طریق سایر متغیرهای مشاهده‌شده ساخته و مشاهده می‌شوند. در این مدل متغیرهای فرهنگ و ساختار سازمانی مستقل یا برونزا، متغیرهای سیستم‌های سازمانی و فرایندهای تیمی میانجی و متغیر اثربخشی تیم (وابسته) یا درون‌زا می‌باشند.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری تحقیق در حالت تخمین ضرایب استاندارد

جدول ۷. نتایج حاصل از بررسی فرضیات تحقیق

شماره	عنوان فرضیه	ضریب تأثیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
اول	فرهنگ سازمانی ← سیستم های حمایتی سازمان ← فرایندهای تیمی	۰/۳۶	۴/۵۶۳	P<0/01	تأیید
دوم	ساختار سازمانی ← سیستم های حمایتی سازمان ← فرایندهای تیمی	۰/۱۵۵	۱/۹۸	P<0/01	تأیید
سوم	دریای آزادتم حمایتی ← فرایندهای تیمی ← اثربخشی تیم کاری	۰/۵۶	۱۲/۳۸	P<0/01	تأیید

$|t| > 1.96$  Significant at  $P < 0.05$ ,  $|t| > 2.58$  Significant at  $P < 0.01$ ,

با توجه به جدول فوق، مقادیر به دست آمده از بررسی فرضیات اول تا پنجم نشان می دهد مقدار t برای این پارامتر (طبق قاعده خطای پنج درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۱/۹۶ تا ۱/۹۶- هر پارامتر مدل)، بزرگ تر از ۱/۹۶ محاسبه شده است. لذا می توان بیان نمود که تمام فرضیات محقق با ۹۹ درصد اطمینان تأیید می شود. به عبارت دیگر هر دو متغیر فرهنگ و ساختار سازمانی از طریق سیستم های سازمانی بر فرایندهای تیمی تأثیرگذار است و در

نهایت فرایندهای تیمی دارای اثر معنی‌داری بر اثربخشی تیم کاری می‌باشد. با توجه به مثبت بودن ضرایب مسیر می‌توان گفت نوع روابط در مدل به دست آمده مثبت و معنادار می‌باشد.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

به ثمر رساندن کارها با استفاده از روش تیمی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری کامل از توانایی‌های منابع انسانی (که از آن به طور کامل استفاده نمی‌شود)، در اختیار می‌گذارد. بنابراین شناسایی عوامل موثر بر بهبود کار تیمی در راستای پذیرش تغییرات و شناخت مشارکت فعال اجتماعی و تغییر امری اجتناب‌ناپذیر است و می‌تواند با کمک به سازمان‌ها در جهت طراحی تیم‌های اثربخش و مدیریت کارآمد فرایندهای تیمی مزیت راهبردی ایجاد نموده و درعین حال برای کارکنان نیز فرصت‌های رشد و توسعه فردی را فراهم آورد (معايير حقیقی فرد و دیگران، ۱۳۸۷).

هدف از این بررسی شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی است که در درون سازمان می‌توانند اثربخشی تیم‌های کاری را تحت تأثیر قرار دهند. در این بررسی با مطالعه مبانی نظری پیرامون موضوع مؤلفه‌های متعددی به عنوان عوامل سازمانی موثر بر اثربخشی تیم‌های کاری شناسایی شدند و با تأیید این مؤلفه‌ها توسط خبرگان حوزه کار تیمی در سازمان مورد مطالعه این نتیجه حاصل شد که در هنگام طراحی تیم‌های کاری در سازمان می‌بایست به فرهنگ و ساختار سازمانی به عنوان مؤلفه‌هایی که اثربخشی تیم را تحت تأثیر قرار می‌دهند توجه شود. همچنین بر اساس نظر خبرگان، طراحی شغل تیم محور، ویژگی‌های ساختاری تیم، انسجام تیمی و فرایندهای درون تیمی نیز عواملی هستند که می‌توانند بر اثربخشی یک تیم کاری در سازمان تأثیرگذار باشند.

نتایج حاصل از آزمون مدل تحلیل مسیری تحقیق حاضر نشان می‌دهد چنانچه در سازمان فرهنگ کار تیمی حاکم باشد، سیستم‌های سازمانی نظیر سیستم پاداش و جبران خدمات و همچنین سیستم ارزیابی عملکرد و تخصیص منابع به گونه‌ای طراحی می‌شوند که از فعالیت‌های جمعی و تیمی کارکنان حمایت کرده و از این طریق فرایندهای تیمی در سازمان بهبود می‌یابند. به بیان دیگر در یک سازمانی که از فرهنگ کار جمعی و تیمی برخوردار است ارزش‌هایی همچون اعتماد به سازمان، ارتباطات اثربخش درون سازمانی، مشارکت و همکاری کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها در سطح بالایی بوده و درعین حال ارزش‌ها و هنجارهای سازمان به نحوی تنظیم می‌شوند که از ارتقاء سطح مهارت و آموزش کارکنان و همچنین از تشریک مساعی و کار جمعی آن‌ها حمایت می‌کنند. لذا کلیه سیستم‌های سازمانی نیز به نحوی طراحی می‌شوند که تسهیل‌گر و مشوق کار جمعی کارکنان بوده و انگیزه آن‌ها را جهت انجام کار تیمی افزایش دهد. این امر با

نتایج تحقیق کیرکمن و روزن (۱۹۹۹)<sup>۱</sup> نیز هم‌راستا می‌باشد. بر اساس نتایج حاصل از تحقیق این دو پژوهشگر نیز ابعاد فرهنگ سازمانی بر نحوه برخورد سازمان در قبال کار تیمی و تشکیل تیم‌های کاری و همچنین چگونگی طراحی سیستم‌های کلان سازمانی تأثیر می‌گذارد. از سوی دیگر با توجه به یافته این تحقیق چنانچه سیستم تخصیص منابع و امکانات در سازمان بر محور حمایت از کار تیمی قرار داشته باشد، ارزیابی عملکرد کارکنان به نحوی انجام شود که نه تنها بر عملکرد فردی کارکنان بلکه بر نتایج جمعی و عملکرد کلی تیم‌های کاری متمرکز باشد و به دنبال آن جبران خدمات و تخصیص پاداش نیز نه تنها مبتنی بر عملکرد فردی بلکه متناسب با رفتارهای تیمی کارکنان و نتایج حاصل از عملکرد جمعی آن‌ها صورت پذیرد. این امر سبب می‌شود بسیاری از فرایندهای درونی تیم‌ها همچون مشارکت کارکنان در اتخاذ تصمیمات، نحوه برقراری ارتباطات درون تیمی، بازنگری تیم در عملکرد خود و انعطاف در ایجاد تغییرات لازم در تیم بهبود یابند. تأثیر مستقیم سیستم‌های سازمانی حمایتگر کار تیمی بر فرایندهای تیمی با نتایج بسیاری از تحقیقات قبلی نیز همگرا می‌باشد ( MC Grath, 1964, Gladstein, 1984, ) (Driskell et al., 1987, Cohen & Bailey, 1997, Mathieu et al., 2008). نتایج حاصل از بررسی حاضر همچنین نشان داد ابعاد ساختاری سازمان بر نحوه طراحی سیستم‌های کلان سازمانی تأثیر گذاشته و از طریق آن فرایندهای تیمی را نیز تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. به بیان دیگر با توجه به نتایج این تحقیق در شرایطی که ساختار سازمان غیرمتمرکز بوده و دارای پیچیدگی و رسمیت کم باشد زمینه و بستر لازم برای توسعه کار تیمی فراهم شده است. در چنین سازمانی اختیارات تصمیم‌گیری به سطوح پایین‌تر واگذار می‌شود، میزان تفکیک درون سازمان و تعداد سطوح در سلسله‌مراتب سازمانی کم بوده و همچنین میزان رویه‌ها و دستورالعمل‌های رسمی در حد متعادل و تا حدودی کم می‌باشد. این امر سبب می‌شود سیستم‌های سازمانی همچون سیستم پاداش و جبران خدمات، سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان و سیستم تخصیص منابع به نحوی طراحی شوند که کارکنان را در جهت همکاری با یکدیگر و فعالیت‌های جمعی در راستای نیل به اهداف سازمان ترغیب نمایند، که با یافته تحقیق راجاگوپال و راجاگوپال (۲۰۰۸) همسو می‌باشد. همان‌طور که پیش‌تر نیز ذکر شد نتایج تحقیق حاضر نشان داده است چنانچه سیستم ارزیابی عملکرد سازمان به جای ارائه بازخوردهای فردی عملکرد کلی تیم‌های کاری را مد نظر قرار داده و به خروجی حاصل از عملکرد کلی تیم بازخور دهد، چنانچه سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد فردی و سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد جمعی اعضا تیم بوده و از طریق ارائه پاداش‌های رسمی، غیررسمی به عملکرد اعضا تیم‌های کاری و به عملکرد کلی تیم می‌توانند حمایت خود را کار تیمی نشان دهند و در نهایت چنانچه منابع مالی،

---

1. Kirkman & Rosen

فیزیکی و انسانی لازم برای بقاء و عملکرد مطلوب تیم‌ها در اختیار آن‌ها قرار گیرد، کلیه فرایندهای درونی تیم نیز بهبود می‌یابد.

در نهایت آنکه نتایج حاصل از این بررسی نشان می‌دهد چنانچه در یک سازمان سیستم‌های جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و تخصیص منابع به گونه‌ای طراحی شوند که همواره مشوق کار تیمی بوده و انگیزه کارکنان را جهت برقراری تعاملات مستمر، مبادله اطلاعات و تشریح مساعی جهت نیل به اهداف مشترک که لازمه کار تیمی و جمعی است افزایش دهد، فرایندهای تیمی نیز بهبود می‌یابند و از طریق بهبود فرایندهای تیمی اثربخشی تیم کاری نیز افزایش می‌یابد. نقش میانجی‌گری فرایندهای تیمی در رابطه بین سیستم‌های حمایتی سازمان و اثربخشی کار تیمی در تحقیقات گلاستین<sup>۱</sup> (۱۹۸۴) و کوهن و بایلی (۱۹۹۷) نیز تأیید شده است. به بیان دیگر حمایت سیستم‌ها و مکانیزم‌های کلان سازمان از کار تیمی کارکنان سبب می‌شود در درون تیم‌های کاری کلیه فرایندهایی که به منظور نیل به اثربخشی کار تیمی و تحقق اهداف آن ضروری هستند همچون فرایندهای ارتباطی، تصمیم‌گیری مشارکتی، بازنگری در تیم و انعطاف‌پذیری تیم در هنگام مواجهه با تحولات پیرامونی بهبود یابند. هاتون (۲۰۰۰) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسید که سیستم تخصیص منابع و سیستم پاداش در سازمان به عنوان دو مؤلفه محیط سازمانی بر مؤلفه‌های تیمی همچون تصمیم‌گیری تیم تأثیر گذاشته و از این طریق بر اثربخشی کار تیمی در سازمان نفوذ دارند. از سوی دیگر نتایج تحقیق حاضر نشان داد بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری تیمی، مشارکت اعضاء در کلیه امور مربوط به تیم خود، ارتباطات اثربخش درون تیمی، انعطاف‌پذیری تیم و بازنگری منظم دوره‌ای عملکرد توسط تیم سبب می‌شود اثربخشی تیم کاری از ابعاد عملکردی، نگرشی و رفتاری، یعنی میزان نیل به اهداف تیم، رضایت کارکنان از عضویت در تیم خود و همچنین تمایل آن‌ها به همکاری بیشتر در تیم افزایش یابد.

---

1. Gladstein

## منابع

۱. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵). طراحی ساختار سازمانی. تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ویرایش دوم، چاپ پنجم، ۱۵-۱۶.
۲. سلطانی، ایرج، پورسینا، محسن (۱۳۸۴). بنیادهای کار تیمی. نشر ارکان دانش.
۳. قلی‌پور، آرین (۱۳۸۰). سبک رهبری عامل تعیین‌کننده ساختار سازمانی رسمی. *مجله دانش مدیریت*، سال چهاردهم، تابستان، شماره ۵۳، ۷۸.
۴. معایر حقیقی فرد، علی، مرادی، مرتضی، خلیل زاده، مهدی، نویخت ساهرود کلایی، جواد (۱۳۸۷). بررسی عملکرد تیم‌های کاری در سازمان و عوامل مؤثر بر آن. *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، سال پنجم، شماره ۲۰.
۵. وست، مایکل ا. و ویکز، لین مارکی (۱۳۸۷). سازمان تیم محور راهنمای عملی برای تحول سازمانی. ترجمه: دکتر اسماعیل مردانی گیوی.
6. Bartol, K.M. & Haggmann, L.L. (1992). Team-based pay plans: a key to effective team work. *Compensation and Benefits Review*, 24, 24-9.
7. Baker, D., & Salas. E. (1997). *Principles for measuring teamwork: A Summary and look toward the future*. In M. Brannick, M., Salas, E., & Prince, C. (Eds.), *Team performance assessment and measurement: Theory, methods, and applications* (pp.331-355). Mahwah, NJ; Lawrence Erlbaum Associates.
8. Brannick, M., & Prince, C. (1997). *An Overview of team performance measurement*. In M. Brannick, E. Salas, & C. Prince (Eds.), *Team performance assessment and measurement: Theory, methods, and applications*, 3-16.
9. Campion, M., Papper, E., & Medsker, G. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49, 429-452.
10. Cohen, S. G., Gerald, E. Ledford, JR. & Spreitzer, G.M. (1994). *A problem model Of Self-managing Work Team Effectiveness*. Center for effectiveness organizatios, marshall School Of Business University of Southern California, Los Angles, CA.
11. Cohen, S.G. & Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: group effectiveness research for the shopfloor to executive suite. *Journal of Management*, 23 (3), 239-90.
12. Devine, D. J. & Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. & melner, S. B. (1999). Teams in Organizations: Prevalence, Characteristics and Effectiveness. *Small Group Research*, 30, 678-711.
13. Driskell, J. E., Goodwin, G. F., Salas, E., & O'Shea, P. G. (2006). What makes a good team player? Personality and team effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10.
14. Driskell, J.E., Salas, E., & Hogan, R. (1987). *Taxonomy for composing effective naval teams*. Naval Training Systems Center, Human Factors Division (Code 712), Orlando, FL.
15. Doolen, T.L., Hacker, M.E. & Aken, E.M.V. (2003). *The impact of organizational context on work team effectiveness: A study of production team*. *IEEE Trans. Eng. Manage*, 50, 285-96.

16. Gelfand, M. J., Erez, M. & Ayeon, z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58 (20), 1-35.
17. Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2009). *Organizations: Behavior, structure, process (13th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill.
18. Gilley, J.W., Morris, M. L., Waite, A. M., Coates, T. & Veliquette, A. (2010). Integrated Theoretical Model for Building Effective Teams. *Advances in Developing Human Resources*, 12 (1), 7-28.
19. Gladstein, D.L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
20. Guzzo, R., & Shea, G. (1992). *Group performance and intergroup relations in organizations*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 269-313. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
21. Guzzo, R., & Dickson, M. (1996). Teams in organizations: Research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
22. Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
23. Hammond, H.R. (2008). *The Antecedents Of Affective Commitment To The Team And Their Impact On Team Effectiveness*. A Dissertation Presented to the Faculty of the of the College of Business Administration of TUI University in Partial Fulfillment of the Requirements fo the Degree of Doctor of Philosophy.
24. Heller, R. (1998). *Managing teams*. London: Dorling Kindersley.
25. Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1996). *Management*. (7th ed.). Cincinnati: South-Western College.
26. Hutton, T. (2000). *The Development of a Model Factors Promoting Team Effectiveness in the Authomotive Component Industry*. Paper presented in partial fulfilment of the requirements for the Master's Degree in Business Administration in the Faculty of Management at the Port Elizabeth Technikon.
27. Jones, G. R., & George, J. M. (2009). *Contemporary management (3rd ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
28. Katzenbach, J.R. & Smith, D. (1993), "The wisdom of teams. *Creating the High-performance organization*", McGraw-Hill, New York, NY.
29. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2003). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization (3rd ed.)*. New York, NY: HarperCollins.
30. Kennedy, F.A., Loughry, M.L., Klammer, T.P. & Beyerlein, M.M. (2009), "Effects of Organizational Support on Potency in Work Teams", *Small Group Research*, 40 (1), 72-93.
31. Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
32. Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S. & Lyons, R. (2009). Does Team Building Work?. *Small Group Research*, 40 (2), 181-222.
33. Klimoski, R., & Jones, R.G. (1995). *Staffing for effective group decision making: Key issues in matching people and teams*. In R. Guzzo, A., E. Salas & Associates (Eds.). *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.



34. Kozlowski, S.W.J. & Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7 (3), 77-124.
35. Kreitner, R. & Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior*, Burr Ridge, ILL: Irwin.
36. Kwak, E.J.L. (2004) .*Team Effectiveness And Characteristics: Apparel Product Development Teams*. A Dissertation submitted to the Department of Textiles and Consumer Sciences in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
37. Mathieu, J., Maynard, M.T., Rapp, T., & Gilson, L.(۲۰۰۸) .Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410-476.
38. McGrath, J.E. (1964) .*Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
39. Rajagopal and Rajagopal, A. (2008). Team performance and control process in sales organizations. *Team Performance Management*, 14 (1/2), 70-85.
40. Rasker, P., van Vliet, T., van den Broek, H., & Essens, P. (2001). *Team effectiveness factors: A literature review*. TNO Technical report No.: TM-01-B007, Soesterberg, The Netherlands.
41. Raymond, W. (2005). *Building A Successful Team*. The Project Network Newsletter, October. [www.mymypa.org](http://www.mymypa.org)
42. Sacco, J.M. (2002) .*The prlationship between team Composition And team effectiveness; A multi-level Study*. A Dissertation Submitted to Michigan State university In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Dotor of Philosophy.
43. Sewell G. (1999). *A Critical Approach to Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
44. Steward, G. L. & Barrick, M. R. (2000). Team Steucture and Performance: Assesing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type. *Academy of Management Journal*, 43, 135-48.
45. Sundstrom, E., de Meuse, K.P. & Futrell, D. (1990) .Work teams: applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45 (2), 120-33.
46. Tannenbaum, S.I., Beard, R.L., & Salas, E. (1992). *Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments*. In K. Kelley (Ed.), *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology*. New York: Elsevier Science, 117-153.
47. Tata, J. & Prased, S. (2004) .Team self-Management, Organizational Structure and judgment of team Effectiveness. *Journal of management Issues*, 16 (2), 246-248.