

## آسیب‌شناسی کار تیمی در تعاونی‌های کشاورزی شهرستان همدان

سیامک صادقی<sup>۱</sup> - خلیل زندی<sup>۲</sup> - پیمان صادقی<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** علیرغم اذعان به اهمیت کار تیمی از سوی اندیشمندان و پژوهشگران سازمانی، مطالعات قبلی اما نشان می‌دهد که برخی سازمان‌ها در ایجاد کار تیمی با شکست مواجه شده‌اند. با این رویکرد، هدف از این پژوهش، آسیب‌شناسی کار تیمی در تعاونی‌های کشاورزی شهرستان همدان بود.

**روش‌ها:** پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی - پیمایشی بود. جامعه آماری، کلیه اعضای تعاونی‌های کشاورزی شهرستان همدان بوده است (۴۵ تعاونی). با استفاده از روش تمام‌شماری با کسر مورد، ۳۵ تعاونی به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته مقایسه‌های زوجی بود که شاخص‌های بیانگر موانع کار تیمی را در قالب سه بعد موانع فردی، موانع سازمانی و موانع کاری مورد مقایسه قرار می‌داد. روایی پرسشنامه، با استناد به نظر متخصصان بررسی و تأیید شد. همچنین همسانی درونی پاسخ‌ها، از طریق محاسبه نرخ ناسازگاری بررسی گشته و از آن‌جا که نرخ ناسازگاری در مجموع و برحسب همه ابعاد مورد بررسی کمتر از ۰/۱ بود، لذا از پایایی ابزار اطمینان حاصل شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق فرایند تحلیل سلسله مراتبی و با استفاده از نرم‌افزار *Expert Choice* انجام گرفت.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که موانع فردی، موانع سازمانی و موانع کاری، به ترتیب مهم‌ترین ابعاد بیانگر موانع کار تیمی در تعاونی‌های کشاورزی شهرستان همدان بودند. در بعد فردی، «بی‌اعتمادی برخی از اعضای تعاونی‌ها به یکدیگر و به مسئولین»، در بعد سازمانی «تأکید بر دستاوردها و پاداش‌های فردی به جای دستاوردها و پاداش‌های گروهی» و در بعد کاری «روشن نبودن اهداف تیمی»، مهم‌ترین موانع کار تیمی بودند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود مسئولین تعاونی‌های کشاورزی، از طریق شفاف‌سازی اطلاعات، ایجاد محیط امن برای اظهار نظر و اعتمادسازی در تعاملات، زمینه رفع موانع کار تیمی را فراهم آورند.

**واژگان کلیدی:** کار تیمی، موانع فردی، موانع سازمانی، موانع کاری

<sup>۱</sup> دانش‌آموخته کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی دانشگاه تهران (مسئول مکاتبات) [sia.fh480@gmail.com](mailto:sia.fh480@gmail.com)

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه بوعلی سینا همدان

<sup>۳</sup> دانش‌آموخته کارشناسی ارشد جمعیت‌شناسی دانشگاه تهران

## مقدمه

کار تیمی با شکست مواجه شده‌اند و یا حداقل ایجاد تیم، نیازهای اصلی آن‌ها را برطرف نکرده است (رجب‌زاده و عزیززاده ثانی، ۱۳۸۸: ۹۱). در واقع یکی از مسائل مهم کشور، عدم توانایی افراد در انجام کار با یک قالب و ساختار مناسب در کنار یکدیگر است. به راستی چرا افرادی که هر یک به تنهایی دارای نقاط قوت بسیاری هستند، هنگامی که نیاز به همکاری و تعاون برای رسیدن به اهداف بیش از پیش احساس می‌شود، این‌گونه ناتوان شده و در اسارت تضادهای پیش آمده و عداوت گرفتار می‌گردند؟ (پورصادق، ۱۳۹۲: ۸۰). در جستجوی پاسخ به این مهم، مسأله اصلی پژوهش حاضر، آسیب‌شناسی کار تیمی و دستیابی به راه‌کارهایی جهت بهبود کیفیت کار تیمی می‌باشد. به هر حال اگرچه بررسی این موضوع در همه سازمان‌ها از اهمیت برخوردار است اما به نظر می‌رسد آسیب‌شناسی کار تیمی در بخش کشاورزی و به‌ویژه در تعاونی‌های کشاورزی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد. چرا که یکی از مهم‌ترین مشکلات کشورهای در حال توسعه، پایین بودن میزان تولید و بهره‌وری در بخش کشاورزی، دامنگیر شدن فقر روستایی و عقب ماندگی تاریخی روستاها و نیز در بر داشتن جمعیت فراوان روستایی و کشاورز هستند، و لذا در این کشورها باید به طور جدی جهت رفاه مردم، بر توسعه درست و پایدار کشاورزی تأکید گردد (کریستو، ۲۰۰۵: نقل از ابراهیمی میمند و همکاران، ۱۳۹۲). بدیهی است که برای توسعه و گسترش بخش تعاون و شبکه تعاونی کشور، نیاز به تأمین شرایط مناسب بوده و راه‌کارهای متعددی نیز برای این کار در دسترس است. اما به عنوان یک راه‌کار اساسی و اصولی قبل از هر اقدامی باید آمادگی برای مشارکت در فرایند مزبور را تقویت نمود (عزیزی و معصومی، ۱۳۹۳: ۱۳۱). با این رویکرد و باتوجه به دغدغه مسئولین اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان همدان پیرامون شناسایی و رفع موانع پیش‌روی تعاونی‌های کشاورزی استان، هدف از

ضرورت انطباق با تغییرات محیطی و اذعان به پیچیدگی و تخصصی شدن فعالیت‌های سازمانی باعث شده است که افراد نتوانند همچون گذشته با تکیه بر فعالیت‌های فردی، به انجام موفق امور در سازمان نائل گردند. لذا مدیران به تدریج به این نتیجه رسیده‌اند که برای اجرای فعالیت‌های پیچیده سازمان، نیازمند کارکنانی هستند که از طریق کار تیمی، در قالب تیم-های چند نفره با تخصص‌های مکمل، در جهت پیشبرد اهداف سازمان عمل کنند (عارفی و همکاران، ۱۳۹۱). یک تیم به عنوان مجموعه نسبتاً کوچکی از افراد در نظر گرفته می‌شود که از توانایی‌ها و مهارت‌های مکملی برخوردار بوده و در جهت دستیابی به هدف یا اهدافی مشترک تلاش می‌کنند (تود و لوگان، ۲۰۱۶: ۴۸). در تعریفی مشابه، یک تیم مجموعه‌ای از افراد دارای مهارت‌های مکمل است که به یک هدف مشترک پایبند بوده، و نه تنها در قبال عملکرد خود مسئول هستند، بلکه خود را در قبال عملکرد تیم و روابط متقابل بین افراد نیز مسئول می‌دانند (سیلیا و همکاران، ۲۰۱۶: ۳۵۷). بر این اساس، منظور از کار تیمی نیز، تلاش‌های هماهنگ و تشریک مساعی کلیه افرادی است که با همدیگر کار می‌کنند (کاراکاس و تورمن، ۲۰۰۸). اصولاً کار تیمی برای سازمان‌ها ایجاد وفاداری، پاسخ به نوآوری، انعطاف‌پذیری و کارایی را به ارمغان می‌آورد. اثرات کار تیمی هم در سطح سازمانی، هم در سطح گروهی و هم در سطح فردی مشهود است. از جمله این تأثیرات، تضمین کیفیت، تسریع امور، نوآوری، رفتار کارآمدتر، گسترش ظرفیت‌های کاری، توسعه شخصیت، توسعه حساسیت اجتماعی و . . . می‌باشد (ماروسی و بنسیک، ۲۰۰۹: ۱۶۹).

علیرغم اذعان به اهمیت کار تیمی از سوی اندیشمندان و پژوهشگران سازمانی، نتایج پژوهش‌ها اما بیانگر این حقیقت است که برخی سازمان‌ها در ایجاد

کاری در سازمان به دلایل گوناگون حائز اهمیت است. اول آن‌که امروزه گروه‌های کاری یکی از اجزای مهم و غیرقابل انکار سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند و دوم آن‌که رفتار افراد در گروه‌های کاری، متفاوت از مجموعه کاری است که هر یک از اعضا به‌تنهایی انجام می‌دهند. در واقع رفتار اشخاص هم بر گروه‌ها اثر می‌گذارد و هم از گروه تأثیر می‌پذیرد (حقیقی فرد و همکاران، ۱۳۸۷: ۲۳).

مروری گذرا بر شماری از آخرین نظریه‌ها و رویکردهای مدیریتی مؤید این حقیقت است که پایه و اساس بسیاری از فعالیت‌های سازمان، به نحوی از انحاء در ارتباط تنگاتنگ با فعالیت‌های تیمی است (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۲۸). بهترین تیم‌ها زمان و تلاش زیادی را صرف اکتشاف، شکل‌دادن و توافق روی هدفی می‌کنند که مورد پذیرش جمعی و فردی آن‌ها می‌باشد. فعالیت مقصودیابی، در سراسر عمر تیم تداوم می‌یابد (پورصادق، ۱۳۹۲: ۸۱). از دیدگاه تامپسون برای تیم‌ها پنج خصوصیت کلیدی تعریف می‌شود:

۱) تیم‌ها برای دستیابی به یک هدف مشترک به وجود می‌آیند، تیم‌ها خروجی‌هایی تولید می‌کنند که اعضا مسئولیت جمعی در قبال آن داشته و به صورت جمعی پاداش می‌گیرند.

۲) اعضای تیم برای دستیابی به اهداف مشترک به یکدیگر وابسته‌اند، و به هم وابستگی نشانه کار تیمی است.

۳) تیم در طی زمان، نسبتاً پایدار است. در طول یک مدت زمان طولانی که برای رسیدن به اهداف کفایت می‌کند اعضای تیم از ثبات برخوردار هستند.

۴) اعضای تیم قدرت و اختیار مدیریت کار خود و فرایندهای درونی کار تیم را دارا هستند. اعضای آن‌ها قادرند شیوه‌ی انجام کار خویش را مشخص کنند.

پژوهش حاضر آسیب‌شناسی کیفیت کار تیمی در تعاونی‌های کشاورزی شهرستان همدان و دستیابی به راه‌کارهای بهبود می‌باشد. به هر حال انجام این پژوهش به لحاظ نظری می‌تواند موجب ارتقای دانش موجود پیرامون چالش‌های پیش‌روی کار تیمی گردد، و به لحاظ عملی نیز، امید می‌رود که نتایج پژوهش و پیشنهادهای برخاسته از آن بتواند به بهبود تصمیمات مدیران در راستای کاهش موانع تیم‌سازی و تقویت فعالیت‌های تیمی و همکاری‌ها کمک نموده و ارتقای کیفیت کار تیمی در تعاونی‌های کشاورزی را به‌همراه داشته باشد. برای نیل به هدف پژوهش، سؤالات زیر مطرح و مورد بررسی قرار گرفت.

سؤال کلی) اولویت‌بندی موانع کار تیمی در تعاونی‌های کشاورزی شهرستان همدان به چه صورت است؟

سؤال جزئی اول) اولویت‌بندی موانع فردی کار تیمی در تعاونی‌های کشاورزی شهرستان همدان به چه صورت است؟

سؤال جزئی دوم) اولویت‌بندی موانع سازمانی کار تیمی در تعاونی‌های کشاورزی شهرستان همدان به چه صورت است؟

سؤال جزئی سوم) اولویت‌بندی موانع کاری کار تیمی در تعاونی‌های کشاورزی شهرستان همدان به چه صورت است؟

#### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

رویکرد تیمی به مدیریت سازمان‌ها، تأثیرات متنوع و پابرجایی بر سازمان‌ها می‌گذارد. در آینده نزدیک، تیم‌ها به یک سنگ‌بنا برای مدیریت پیشرو تبدیل می‌گردند. طبق نظر پیتر دراگر، سازمان‌های فردا تخت-تر و دانش‌محور بوده و براساس تیم‌ها سازماندهی می‌شوند. این بدان معناست که به طور مجازی همه کارکنان نیازمند صیقل دادن مهارت‌های تیمی خود می‌باشند (سیدجوادین، ۱۳۸۶: ۳۴۴). بررسی گروه‌های

۵) تیم‌ها در زمینه‌ی یک سیستم بزرگتر اجتماعی فعالیت می‌کنند. آن‌ها در یک سازمان بزرگتر و در کنار سایر تیم‌ها کار خود را انجام می‌دهند و به علاوه اغلب برای جذب منابع به محیط خارج از تیم وابسته هستند و البته این رابطه متقابل است (تامپسون، ۲۰۰۲).

وقتی فردی به عضویت یک تیم در می‌آید سه نوع تعامل شکل می‌گیرد که می‌تواند بر رفتار اعضا و اثربخشی تیم اثرگذار باشد: تعامل عضو تیم با سازمان؛ تعامل عضو با رهبر تیم؛ تعامل عضو با سایر اعضای تیم. محققان بر آن‌اند که اعضای تیم بین حمایتی که از سازمان دریافت می‌کنند با حمایتی که از رهبر تیم یا سایر اعضای تیم دریافت می‌کنند تمییز قائل می‌شوند و هر یک از این منابع حمایت آثار متفاوتی به همراه خواهد داشت (هووس و همکاران، ۲۰۰۰؛ نقل از آقاجانی و رضایی، ۱۳۹۳: ۳). با در نظر گرفتن این مسأله و با توجه به اینکه پژوهش حاضر به شناسایی موانع کار تیمی می‌پردازد، لذا به منظور دستیابی به پیش‌فرض‌های اولیه جهت شناسایی موانع کار تیمی، لازم است برخی از عوامل بالقوه‌ای که ممکن است موفقیت تیم‌های کاری را تحت تأثیر قرار دهد، مرور گردد. بنابراین در ادامه برخی از موانع مفروض در زمینه کار تیمی مورد بحث قرار گرفته و سپس به گزارش پیشینه پژوهش پرداخته شده است.

عناصر بسیاری در اثربخشی یک تیم اهمیت دارند که از جمله مهم‌ترین این عناصر می‌توان به وجود حس همکاری میان اعضا، جاری بودن احترام و اعتماد متقابل در تیم و بازخورد صریح و صحیح عملکرد اشاره نمود (سیلیا و همکاران، ۲۰۱۶: ۳۵۷). کریتنر (۲۰۰۱) الگویی از عوامل مؤثر بر اثربخشی فعالیت تیمی را ارائه می‌دهد که می‌توان موانع شکل‌گیری یا اثربخشی تیم‌ها را نیز با تأمل در این عوامل جستجو نمود:

#### الف) موانع فردی کار تیمی

دسته اول از عوامل مؤثر بر اثربخشی فعالیت تیمی، عوامل فردی هستند که مشتمل بر ویژگی‌هایی همچون رضایت شغلی، اعتماد مشترک، ارتباطات خوب، کم بودن تعارضات حل نشده و امنیت شغلی مناسب هستند (حقیقی فرد و همکاران، ۱۳۸۷: ۳۹). بنابراین می‌توان گفت خلاء هر یک از این ویژگی‌ها می‌تواند مانعی بر سر راه ایجاد و دوام تیم‌ها باشد.

به عنوان نمونه‌ای از موانع فردی در موفقیت کار تیمی می‌توان به شایستگی‌های اعضا اشاره کرد. وجود شایستگی‌های مناسب در اعضای گروه می‌تواند یک دارایی بزرگ برای عملکرد خوب گروه باشد. گرچه این استعدادها به تنهایی نمی‌توانند موفقیت گروه را تضمین کنند، ولی پایه مهمی را برای عملکرد خوب بالقوه می‌گذارند. در عین حال اگر شایستگی‌های اعضا ناکافی باشد، گروه با محدودیت‌هایی در عملکرد مواجه خواهد شد که غلبه بر آن‌ها دشوار است (نوغانی دخت‌بهمنی و مسعودی، ۱۳۹۰).

یکی دیگر از موانع فردی در موفقیت کار تیمی، شانه خالی کردن افراد از زیر کار در تیم‌ها می‌باشد. از دلایلی که افراد در محیط‌های کار جمعی و تیمی ممکن است تمایل به شانه خالی کردن از زیر کار داشته باشند، این است که در برخی از فعالیت‌های تیمی، سهم تک تک اعضا تیم در عملکرد جمعی و نقشی که هر یک از آن‌ها در جهت نیل به اهداف دارند، مشخص نیست. در چنین شرایطی تلاش افراد در درون تیم کم شده و امکان دارد که معضل شانه خالی کردن از زیر کار در اعضا افزایش یابد؛ در حالی که چنانچه تمامی اعضا نسبت به تحقق اهداف تیم متعهد باشند، تصمیمات آگاهانه اتخاذ شوند، یک فرایند مشخص برای مدیریت تعارض درون تیمی تعبیه شده باشد و یک رویه مشخص برای تبادل نظر و بحث و گفتگوی اعضای تیم با یکدیگر وجود داشته

خدمات تیم مبتنی بر عملکرد فردی است و رقابت بین افراد را تشویق می‌کند، ناممکن به نظر می‌رسد (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۳۱).

#### ج) موانع کاری تیمی

دسته سوم از عوامل مؤثر بر اثربخشی فعالیت‌های تیمی از نظر کریتنر، عوامل کاری هستند. مهم‌ترین عوامل کاری در این رابطه عبارت از شفافیت اهداف پروژه، مدیریت و رهبری مناسب، استقلال کاری و چالش کاری مناسب، و حضور کارکنان لایق و باتجربه می‌باشد (حقیقی فرد و همکاران، ۱۳۸۷: ۳۹). بنابراین در جستجوی موانع ایجاد یا دوام تیم‌ها می‌توان خلاء این ویژگی‌ها را مفروض دانست.

با تأمل در مبانی نظری می‌توان دریافت که یکی از موانع کاری که می‌تواند اثربخشی تیم‌ها را تهدید کند، ناهمانگی و نامناسب بودن ماهیت روابط بین اعضای تیم است. در این زمینه حقیقی فرد و همکاران به نقل از تامپسون اظهار می‌کنند که بعضی مواقع تیم به هدف‌هایش نایل می‌آید اما روابط آن‌چنان شکننده‌اند که به اعضا اجازه نمی‌دهند در آینده به صورت پربار با یکدیگر کار کنند. دلیل اهمیت بررسی رضایت تیم به آینده تیم مربوط است. اگر تلاش تیم قرار است تنها یک بار رخ دهد حداکثر کردن رضایت تیم شاید چندان لازم نباشد، اما اکثریت تیم‌هایی که به وجود می‌آیند برای یک مدت‌زمان معنی‌دار باقی خواهند بود. در نتیجه اگر اعضای تیم از کارکردن با یکدیگر رضایت نداشته باشند عملکرد تیم در بلندمدت ضربه خواهد دید (حقیقی فرد و همکاران، ۱۳۸۷: ۳۶).

یکی دیگر از عوامل کاری اثرگذار بر کار تیمی، اعتماد میان اعضای تیم است. کار تیمی موفق بر پایه اعتماد ساخته می‌شود. هر یک از اعضای تیم باید اعتماد را ایجاد کنند، اعتماد را از طریق اقدامات و سخنان خود پرورش دهند و در حفظ آن تلاش کنند. هر یک از اعضای تیم نیاز دارند که بتوانند به هم‌تیمی‌های خود به

باشد، اثربخشی تیم‌های کاری تا حد زیادی افزایش می‌یابد (هادی‌زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۰۲).

#### ب) موانع سازمانی کار تیمی

از نظر کریتنر (۲۰۰۱) عوامل سازمانی نیز در تعیین موفقیت کار تیمی نقش دارند. عوامل سازمانی ویژگی‌هایی همچون ثبات سازمان، مدیریت حامی و هماهنگی، پاداش مناسب، و ثبات اهداف را در بر می‌گیرند (حقیقی فرد و همکاران، ۱۳۸۷: ۳۹). بنابراین بی‌توجهی به این خصوصیات نیز می‌تواند ایجاد یا دوام تیم‌ها را با تهدید جدی مواجه گرداند. در این زمینه یکی از عوامل سازمانی که عدم شفافیت و عدم توافق بر روی آن می‌تواند به عنوان مانعی در جهت کار تیمی محسوب شود، اهداف تیم و سازمان است. بهترین تیم‌ها زمان و تلاش زیادی را صرف اکتشاف، شکل دادن و توافق روی هدفی می‌کنند که مورد پذیرش جمعی و فردی آن‌ها می‌باشد. فعالیت مقصودیابی، در سراسر عمر تیم تداوم می‌یابد. در مقابل تیم‌های شکست خورده به ندرت مقصودی مشترک ایجاد می‌کنند و نمی‌توانند حول محور یک آرمان و هدف چالشی گرد هم آیند (مورهد، ۱۳۸۹؛ نقل از پورصادق، ۱۳۹۲: ۱۰۱).

عامل سازمانی مهم دیگر در موفقیت یا عدم موفقیت تیم‌های کاری، سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش است. به طور سنتی سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش بر مبنای فرد زیربنای اقدامات تیمی بوده است. این سیستم‌ها غالباً موجب ناکارآمدی و کاهش بهره‌وری محیط‌های کاری مبتنی بر تیم می‌گردند. این در حالی است که می‌توان با بکارگیری سیستم‌های بر مبنای تیم، رفتارهای تیمی و همکاری را تشویق نموده و اثربخشی تیم‌های کاری را افزایش داد (رجب‌زاده و علیزاده ثانی، ۱۳۸۸: ۹۶). برخی دیگر از پژوهشگران نیز معتقدند که تشکیل تیم‌های کاری و درخواست از افراد برای همکاری به عنوان اعضای تیم، در حالی که جبران

- بازدارنده توسعه تعاونی‌های کشاورزی شهرستان دهلران بودند.
- پورصادق (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان «بررسی موانع درون‌سازمانی انجام کار تیمی کارکنان با استفاده از AHP» انجام داد. نتایج این پژوهش که در میان شرکت‌های تعاونی دولتی انجام گرفت، نشان داد که مهم‌ترین موانع انجام کار تیمی به ترتیب مربوط به زمینه و بافت تیم، مهارت‌های مدیریتی تغییر تیم، ترکیب و ساختار تیم، و مشکلات موجود در شایستگی‌ها و قابلیت‌های تیمی بود.
- ابراهیمی میمند و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان «تحلیل موانع و مشکلات تعاونی‌های تولید کشاورزی شهرستان کرج در دستیابی به کشاورزی پایدار» انجام دادند. نتایج نشان داد که موانع و مشکلات تعاونی‌های شهرستان کرج جهت دستیابی به کشاورزی پایدار در قالب سه عامل موانع آموزشی، موانع حمایتی و موانع دانشی و نگرشی قابل طبقه‌بندی بودند.
- یکی دیگر از مطالعاتی که نتایج آن می‌تواند در شناسایی موانع کار تیمی در سازمان‌های دولتی ایران مورد توجه و بررسی قرار گیرد، مطالعات هافستد (۱۹۸۰) است که کشورهای مختلف دنیا را بر اساس پنج بعد فرهنگی قدرت؛ ابهام‌گریزی؛ فردگرایی جمع‌گرایی؛ مردخویی زن‌خویی؛ و نگرش بلندمدت کوتاه‌مدت طبقه‌بندی نمود. نتایج این مطالعات نشان داد که وضعیت ابعاد فرهنگی ملی ایران در زمان اجرای طرح (۱۹۷۲ میلادی) بیانگر ابهام‌گریزی بالا، فاصله قدرت زیاد، جمع‌گرایی بالا و مردخویی میانه بود (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۹).
- آگاروال و اجیراکار (۲۰۱۶) طی پژوهشی به بررسی تأثیر کار تیمی بر بهره‌وری سازمانی پرداختند. این پژوهشگران سه ویژگی مهم برای کار تیمی شامل همدلی و انسجام، اعتماد، و وجود نظام صحیح منظور متعهد ماندن به تیم و اهداف آن اعتماد کنند. اعضای تیم باید اعتماد داشته باشند به اینکه هم‌تیمی‌های آنان صلاحیت دارند و می‌توانند با موفقیت وظایف مربوط به موفقیت تیم را به سرانجام برسانند (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۲: ۷۳). بنابراین همچنان‌که وجود اعتماد میان اعضا می‌تواند احتمال موفقیت کار تیمی را افزایش دهد، نبود اعتماد نیز به همان اندازه می‌تواند آفتی برای موفقیت کار تیمی باشد.
- از لحاظ تجربی نیز پژوهش‌های مختلفی به بررسی عوامل یا موانع اثرگذار بر کار تیمی یا متغیرهای مرتبط با آن پرداخته‌اند. در ادامه به برخی از پژوهش‌های مرتبط در این زمینه اشاره شده است:
- باقری و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر طفره‌روی اجتماعی در تیم‌های تولید دانش علوم انسانی پرداختند. بر اساس نتایج به دست آمده، عوامل مؤثر بر طفره‌روی اجتماعی در تیم‌های مورد مطالعه در دو دسته عوامل تیمی و عوامل فراتیمی جای گرفتند. برخی از مهم‌ترین آسیب‌های تیمی عبارت از بی‌انگیزگی اعضای تیم، ضعف ارتباطات درون تیمی و رویکرد محافظه‌کارانه اعضای تیم بودند. برخی از مهم‌ترین آسیب‌های فراتیمی نیز عبارت از ضعف فرهنگ کار تیمی در کشور و بهینه نبودن نظام نظارت بودند.
- ولی‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل بازدارنده توسعه تعاونی‌های کشاورزی شهرستان دهلران با استفاده از رهیافت نظریه بنیانی» انجام دادند. نتایج نشان داد که نبود مدیریت صحیح در تعاونی؛ همکاری و مشارکت نکردن اعضا؛ ناآشنایی و ناآگاهی اعضا با اصول، فلسفه و مفاهیم تعاونی؛ عدم آموزش اعضا و مدیران؛ وجود قوانین ضعیف؛ ضعف بنیه اقتصادی اعضا و نظارت ناکافی دولت از مهم‌ترین عوامل

مسیر از توان گروهی به اثربخشی تیم را دربرمی‌گیرد.

- کایز و همکاران (۲۰۰۵) در فراتحلیلی از سه زمینه در ادبیات پژوهشی مدیریت که درمورد تیم‌ها به‌کار می‌رود (گفتگوی بازتابنده، تئوری رهبری نقش و یادگیری تجربی) یک مدل *IMO* از یادگیری تیمی ارائه نمودند، که نشان می‌دهد ساختار و زمینه تیم بر یادگیری تأثیر می‌گذارد و به وسیله جو گروه تعدیل می‌شود.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش، جزو پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری، کلیه اعضای تعاونی‌های کشاورزی شهرستان همدان بوده است. بر اساس لیست ارائه شده از سوی اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان همدان، تعداد این افراد، ۴۵ نفر می‌باشد. از آن‌جا که تعداد افراد جامعه آماری در این پژوهش، محدود بود، لذا از روش تمام‌شماری با کسر مورد جهت انتخاب و مطالعه افراد استفاده شد. بر این اساس ۴۵ پرسشنامه در میان اعضای جامعه آماری توزیع شد که از این تعداد، پس از پیگیری‌های مکرر، تعداد ۳۵ پرسشنامه به‌طور کامل و صحیح بازگردانده شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه مقایسه‌های زوجی می‌باشد. این پرسشنامه، محقق ساخته بوده و شاخص‌های بیانگر موانع کار تیمی را در قالب ۲۱ گزاره و سه بعد موانع فردی، موانع سازمانی و موانع کاری بررسی نموده است. در واقع شاخص‌ها و ابعاد در نظر گرفته شده برای پرسشنامه پژوهش، با اقتباس از مدل کریتر (۲۰۰۱) تدوین شده و روایی آن با استناد به نظرات پنج تن از متخصصان مدیریت و پنج تن از مسئولین و کارشناسان خبره جهاد کشاورزی استان همدان و اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان همدان مورد تأیید قرار گرفت. همچنین سازگاری

اریابی و پاداش را مطرح کرده و دریافتند که این ویژگی‌ها تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان و در نتیجه بهره‌وری سازمانی دارند.

- چالمرز (۲۰۰۹) نشان می‌دهد عوامل سازمانی و استراتژی‌های فراشناختی به گروه‌ها در توسعه و شکل دادن یک درک مشترک و به‌منظور بازتاب دادن و بهبود حل مسئله گروهی‌شان کمک می‌کند.

- مک‌کارتی و گاراوان (۲۰۰۸) پیشنهاد می‌کنند که فرایندهای فراشناختی تیم می‌توانند درک یک تیم را از زمینه آن ارتقا دهد. دستیابی به توان واکنشی مستلزم شرکت فعال در تفکر فراشناختی است و این دو عملکرد را شکوفا می‌کنند.

- شپرز و همکاران (۲۰۰۸) آثار مثبت پشتیبانی مربی و همتای مشاهده شده در سطح فردی را روی امنیت روانی آشکار کردند.

- چانگ و همکاران (۲۰۰۶) نشان دادند که انسجام وظیفه و انسجام اجتماعی با ابعاد اثربخشی گروه (عملکرد، یادگیری و تداوم حیات تیم) رابطه دارند.

- تورمن و کاراکاس (۲۰۰۷) طی پژوهشی به بررسی موانع تشریک مساعی در مدارس پرداختند. بر اساس نتایج به‌دست آمده، برخی از مهم‌ترین موانع کار تیمی عبارت از پایین بودن رضایت شغلی اعضای تیم، نگرش‌های منفی در تیم و ارتباطات ضعیف بودند.

- وندنبوش و همکاران (۲۰۰۶) با توسعه مدلی از یادگیری تیمی به عنوان یک فرآیند اجتماعی از دستیابی به شناخت مشترک دوجانبه نشان دادند که رابطه بین رفتار یادگیری تیمی و اثربخشی تیم به‌وسیله شناخت مشترک دوجانبه میانجی می‌شود. باورهای تیم به‌جز انسجام اجتماعی همه رفتار یادگیری تیمی را پیش‌بینی کردند. نتایج تحلیل مسیر یک مسیر اضافی از انسجام وظیفه و نیز یک

سؤال جزئی اول) اولویت‌بندی موانع فردی کار تیمی در تعاونی‌های کشاورزی شهرستان همدان به چه صورت است؟

بر اساس نتایج جدول ۲، شاخص «بی‌اعتمادی برخی از اعضای تعاونی‌ها به یکدیگر و به مسئولین» با ضریب اهمیت ۰/۴۰۴، مهم‌ترین مانع فردی در جهت کار تیمی بود. در کنار این شاخص، دو شاخص «پایین بودن روحیه انتقاد پذیری در بین برخی از اعضای تعاونی‌ها» و «عدم مسئولیت‌پذیری و شانه خالی کردن برخی افراد در هنگام کارهای جمعی» نیز از جمله مهم‌ترین موانع فردی کار تیمی بودند. در واقع میزان اهمیت سه شاخص مزبور، روی هم‌رفته بیش از ۷۰ درصد بود که نشان از اهمیت بالای آن‌ها دارد. پس از این سه شاخص، شاخص‌های «روحیه برتری طلبی و ریاست طلبی نزد برخی از افراد»، «عدم انگیزه کافی برای فعالیت و مشارکت در قالب تیم‌های کاری»، «پایین بودن مهارت‌های ارتباطی برخی از اعضای تعاونی‌ها» و «عدم آگاهی از مزایا و فواید کار تیمی» به ترتیب مهم‌ترین موانع فردی کار تیمی بودند.

دورنی پرسشنامه مقایسه‌های زوجی از طریق محاسبه نرخ ناسازگاری بررسی گردید. از آن‌جا که مقادیر نرخ ناسازگاری در مجموع و در مورد همه ابعاد، کمتر از ۰/۱ بود، لذا پایایی پرسشنامه پژوهش تأیید شد. در این پژوهش، تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق فرایند تحلیل سلسله مراتبی و با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice انجام گرفت.

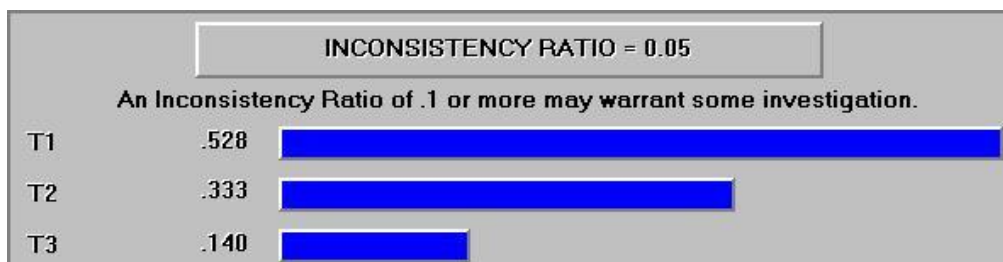
#### یافته‌ها

سؤال کلی) اولویت‌بندی موانع کار تیمی در تعاونی‌های کشاورزی شهرستان همدان به چه صورت است؟

بر اساس نتایج جدول ۱، موانع فردی با ضریب اهمیت ۰/۵۲۸، مهم‌ترین بعد از موانع کار تیمی بوده است. پس از این بعد، موانع سازمانی با ضریب اهمیت ۰/۳۳۳ و موانع کاری با ضریب اهمیت ۰/۱۴۰، به ترتیب مهم‌ترین ابعاد بیانگر موانع کار تیمی در تعاونی‌های کشاورزی شهرستان همدان بوده‌اند.

جدول ۱: اولویت‌بندی موانع کار تیمی

کد	شاخص	ضریب اهمیت	اولویت
۱	موانع فردی کار تیمی	۰/۵۲۸	اول
۲	موانع سازمانی کار تیمی	۰/۳۳۳	دوم
۳	موانع کاری مربوط به کار تیمی	۰/۱۴۰	سوم

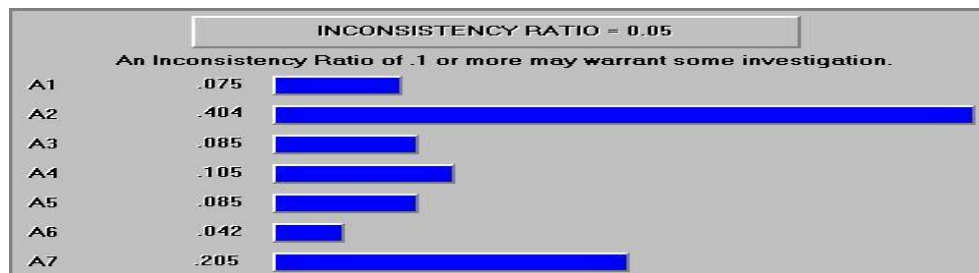


نمودار ۱: اولویت‌بندی موانع کار تیمی



جدول ۲: اولویت‌بندی موانع فردی کار تیمی

کد	شاخص	ضریب اهمیت	اولویت
۲	بی اعتمادی برخی از اعضای تعاونی‌ها به یکدیگر و به مسئولین	۰/۴۰۴	اول
۷	پایین بودن روحیه انتقاد پذیری در بین برخی از اعضای تعاونی‌ها	۰/۲۰۵	دوم
۴	عدم مسئولیت‌پذیری و شانه خالی کردن برخی افراد در هنگام کارهای جمعی	۰/۱۰۵	سوم
۳	روحیه برتری طلبی و ریاست طلبی نزد برخی از افراد	۰/۰۸۵	چهارم
۵	عدم انگیزه کافی برای فعالیت و مشارکت در قالب تیم‌های کاری	۰/۰۸۵	پنجم
۱	پایین بودن مهارت‌های ارتباطی برخی از اعضای تعاونی‌ها	۰/۰۷۵	ششم
۶	عدم آگاهی از مزایا و فواید کار تیمی	۰/۰۴۲	هفتم



نمودار ۲: اولویت‌بندی موانع فردی کار تیمی

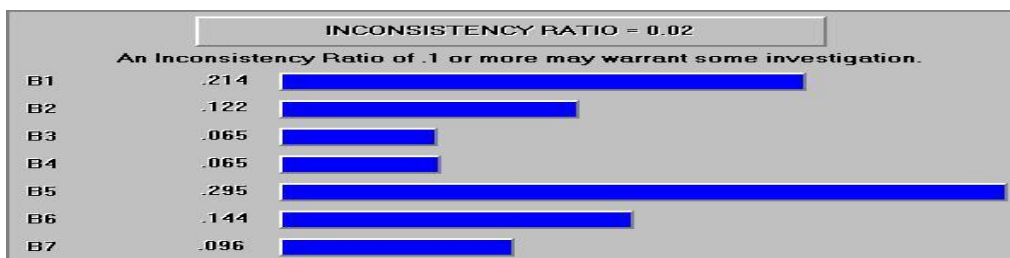
کار تیمی بوده است. در مجموع ضریب اهمیت این دو شاخص بیش از ۵۰ درصد بوده است که بیانگر اهمیت بالای آن‌ها می‌باشد. پس از این دو مانع، شاخص‌های «ناهماهنگی بین اعضای تعاونی‌ها و سازمان‌های ذی‌ربط»، «پایین بودن تعاملات مستقیم، شخصی و رو در رو»، «عدم ارائه اطلاعات مناسب به اعضای تعاونی‌ها»، «حمایت ناکافی مدیران از کار تیمی در تعاونی‌ها» و «پایین بودن استقلال کاری اعضای تعاونی‌ها»، به ترتیب مهم‌ترین موانع سازمانی کار تیمی در تعاونی‌های کشاورزی شهرستان همدان بوده‌اند.

سؤال جزئی دوم) اولویت‌بندی موانع سازمانی کار تیمی در تعاونی‌های کشاورزی شهرستان همدان به چه صورت است؟

بر مبنای نتایج جدول ۳، مهم‌ترین مانع سازمانی کار تیمی در تعاونی‌های کشاورزی شهرستان همدان، «تأکید بر دستاوردها و پاداش‌های فردی به جای دستاوردها و پاداش‌های گروهی» با ضریب اهمیت ۰/۲۹۵ بوده است. همچنین شاخص «تأکید بیش از حد بر ساختار سلسله‌مراتبی در سازمان و ایجاد موانع ارتباطی» با ضریب ۰/۲۱۴، دومین مانع مهم سازمانی

جدول ۳: اولویت‌بندی موانع سازمانی کار تیمی

کد	شاخص	ضریب اهمیت	اولویت
۵	تأکید بر دستاوردها و پاداش‌های فردی به جای دستاوردها و پاداش‌های گروهی	۰/۲۹۵	اول
۱	تأکید بیش از حد بر ساختار سلسله‌مراتبی در سازمان و ایجاد موانع ارتباطی	۰/۲۱۴	دوم
۶	ناهماهنگی بین اعضای تعاونی‌ها و سازمان‌های ذی‌ربط	۰/۱۴۴	سوم
۲	پایین بودن تعاملات مستقیم، شخصی و رو در رو	۰/۱۲۲	چهارم
۷	عدم ارائه اطلاعات مناسب به اعضای تعاونی‌ها	۰/۰۹۶	پنجم
۴	حمایت ناکافی مدیران از کار تیمی در تعاونی‌ها	۰/۰۶۵	ششم
۳	پایین بودن استقلال کاری اعضای تعاونی‌ها	۰/۰۶۵	هفتم



نمودار ۳: اولویت‌بندی موانع سازمانی کار تیمی

نبودن اعضای تعاونی‌ها با یکدیگر»، به ترتیب مهم‌ترین مهم‌ترین موانع کاری کار تیمی در تعاونی‌های کشاورزی شهرستان همدان بوده‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج بررسی سؤال کلی پژوهش نشان داد که موانع فردی، مهم‌ترین بعد از موانع کار تیمی بود. پس از این بعد، موانع سازمانی و موانع کاری، به ترتیب مهم‌ترین ابعاد بیانگر موانع کار تیمی در تعاونی‌های کشاورزی شهرستان همدان بودند. این نتایج هم‌سو با دیدگاه‌های حقیقی فرد و همکاران (۱۳۸۷)، نوغانی دخت‌بهمنی و

سؤال جزئی سوم) اولویت‌بندی موانع کاری کار تیمی در تعاونی‌های کشاورزی شهرستان همدان به چه صورت است؟

بر اساس نتایج جدول ۴-۴، شاخص «روشن نبودن اهداف تیمی» با ضریب اهمیت ۰/۲۷۷، مهم‌ترین مانع کاری کار تیمی بوده است. پس از این مانع، شاخص‌های «وجود فرهنگ محافظه کاری و عدم صراحت بین اعضای تیم»، «بالا بودن اختلاف سلیقه‌ها و اختلاف نظرها پیرامون نحوه انجام امور تعاونی‌ها»، «ناهماهنگی بین اعضای تعاونی‌ها»، «وجود اهداف متفاوت و گاهاً متعارض در تیم‌ها»، «عدم توانایی اجماع در مسائل مهم»، و «همبستگی پایین و صمیمی

جدول ۴: اولویت‌بندی موانع کاری کار تیمی

کد	شاخص	ضریب اهمیت	اولویت
۱	روشن نبودن اهداف تیمی	۰/۲۷۷	اول
۷	وجود فرهنگ محافظه کاری و عدم صراحت بین اعضای تیم	۰/۲۰۵	دوم
۴	بالا بودن اختلاف سلیقه‌ها و اختلاف نظرها پیرامون نحوه انجام امور تعاونی‌ها	۰/۱۶۷	سوم
۳	ناهماهنگی بین اعضای تعاونی‌ها	۰/۱۳۷	چهارم
۲	وجود اهداف متفاوت و گاهاً متعارض در تیم‌ها	۰/۰۸۱	پنجم
۵	عدم توانایی اجماع در مسائل مهم	۰/۰۶۹	ششم
۶	همبستگی پایین و صمیمی نبودن اعضای تعاونی‌ها با یکدیگر	۰/۰۶۴	هفتم



نمودار ۴: اولویت‌بندی موانع کاری کار تیمی

به مسئولین» به‌عنوان یکی از موانع کار تیمی، می‌توان به دیدگاه لطیفی و همکاران (۱۳۹۲) استناد نمود: «کار تیمی موفق بر پایه اعتماد ساخته می‌شود. هر یک از اعضای تیم باید اعتماد را ایجاد کنند، اعتماد را از طریق اقدامات و سخنان خود پرورش دهند و در حفظ آن تلاش کنند. هر یک از اعضای تیم نیاز دارند که بتوانند به هم‌تیمی‌های خود به منظور متعهد ماندن به تیم و اهداف آن اعتماد کنند. اعضای تیم باید اعتماد داشته باشند به اینکه هم‌تیمی‌های آنان صلاحیت دارند و می‌توانند با موفقیت وظایف مربوط به موفقیت تیم را به سرانجام برسانند. بنابراین همچنان‌که وجود اعتماد میان اعضا می‌تواند احتمال موفقیت کار تیمی را افزایش دهد، نبود اعتماد نیز به همان اندازه می‌تواند آفتی برای موفقیت کار تیمی باشد».

به‌هر حال همان‌گونه که از اسم کار تیمی برمی‌آید، شکل‌گیری و توسعه تیم، نیازمند مشارکت افراد و همکاری آن‌ها با یکدیگر است و همکاری و مشارکت اتفاق نمی‌افتد مگر آن‌که اعضا به یکدیگر اعتماد داشته باشند. در مقابل چنان‌چه اعتماد وجود نداشته باشد اصولاً نمی‌توان به‌دوام و موفقیت تیم‌های کاری امیدوار بود. با این رویکرد قابل انتظار است که شاخص «بی‌اعتمادی برخی از اعضای تعاونی‌ها به یکدیگر و به مسئولین»، به‌عنوان مهم‌ترین مانع فردی کار تیمی در نظر گرفته شود.

نتایج بررسی سؤال جزئی دوم پژوهش نشان داد که دو شاخص «تأکید بر دستاوردها و پاداش‌های فردی به جای دستاوردها و پاداش‌های گروهی» و «تأکید بیش از حد بر ساختار سلسله‌مراتبی در سازمان و ایجاد موانع ارتباطی» از جمله مهم‌ترین موانع سازمانی کار تیمی در تعاونی‌های کشاورزی شهرستان همدان بودند. این نتایج هم‌سو با دیدگاه‌های رجب‌زاده و علیزاده ثانی (۱۳۸۸) و تسلیمی و همکاران (۱۳۸۹) است که معتقدند چنان‌چه جبران خدمات تیم مبتنی بر عملکرد فردی باشد و رقابت بین افراد را تشویق کند،

مسعودی (۱۳۹۰)، و تورمن و کاراکاس (۲۰۰۷) بود که شایستگی‌های فردی را به عنوان عوامل ضروری ایجاد کار تیمی در نظر گرفته و خلاء این شایستگی‌ها را جزو مهم‌ترین موانع کار تیمی می‌دانند. نتایج همچنین هم‌سو با یافته‌های باقری و همکاران (۱۳۹۳) است که نشان دادند برخی از مهم‌ترین آسیب‌های تیمی عبارت از بی‌انگیزگی اعضای تیم، ضعف ارتباطات درون تیمی و رویکرد محافظه‌کارانه اعضای تیم می‌باشد.

به‌هر حال هر تغییری باید از افراد شروع شود و لذا موفقیت فعالیت‌های تیمی به‌طور قابل ملاحظه‌ای منوط به شایستگی‌های فردی اعضای تیم است. با این منطبق، نبود این شایستگی‌ها نیز می‌تواند به‌عنوان مانع بسیار مهمی در جهت ارتقای کیفیت کار تیمی باشد. علاوه بر این، سازمان‌ها و تیم‌های کاری از افراد انسانی تشکیل می‌شوند، بنابراین ماهیت فعالیت‌های آن‌ها تحت تأثیر عوامل انسانی است. با این رویکرد قابل انتظار است که موانع فردی به عنوان مهم‌ترین موانع پیش‌روی کار تیمی در تعاونی‌های کشاورزی شهرستان همدان در نظر گرفته شوند.

نتایج بررسی سؤال جزئی اول پژوهش نشان داد که شاخص «بی‌اعتمادی برخی از اعضای تعاونی‌ها به یکدیگر و به مسئولین»، مهم‌ترین مانع فردی کار تیمی بود. این نتایج هم‌سو با یافته‌های ولی‌زاده و همکاران (۱۳۹۳)، حقیقی فرد و همکاران (۱۳۸۷) و لطیفی و همکاران (۱۳۹۲) بود که عواملی همچون بی‌اعتمادی و عدم انسجام را به‌عنوان موانع مهم کار تیمی تلقی کردند. نتایج همچنین منطبق بر دیدگاه‌های آگاروال و اجیراکار (۲۰۱۶) است که معتقدند لازمه ارتباطات اثربخش درون تیم وجود اعتماد است و یکی از الزامات اصلی اعتمادسازی، وجود بازخورد صریح و صحیح از عملکرد است.

در تبیین نتایج پژوهش مبنی بر اولویت بالای «بی‌اعتمادی برخی از اعضای تعاونی‌ها به یکدیگر و

و «وجود فرهنگ محافظه کاری و عدم صراحت بین اعضای تیم»، از جمله مهم‌ترین موانع کاری کار تیمی بودند. این نتایج هم‌سو با دیدگاه‌های پورصادق (۱۳۹۲)، حقیقی فرد و همکاران (۱۳۸۷)، انصاری و همکاران (۱۳۸۷) بود. در این زمینه پورصادق (۱۳۹۲) معتقد است یکی از عوامل سازمانی که عدم شفافیت و عدم توافق بر روی آن می‌تواند به عنوان مانعی در جهت کار تیمی محسوب شود، اهداف تیم و سازمان است. بهترین تیم‌ها زمان و تلاش زیادی را صرف اکتشاف، شکل دادن و توافق روی هدفی می‌کنند که مورد پذیرش جمعی و فردی آن‌ها می‌باشد. فعالیت مقصودیایی، در سراسر عمر تیم تداوم می‌یابد. در مقابل تیم‌های شکست خورده به ندرت مقصودی مشترک ایجاد می‌کنند و نمی‌توانند حول محور یک آرمان و هدف چالشی گرد هم آیند.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر یکی اینکه پراکندگی اعضای تعاونی‌های کشاورزی، روند گردآوری داده‌ها را با مشکلاتی مواجه ساخته و احتمالاً بر نرخ پاسخگویی افراد تأثیرگذار بوده است؛ و دیگر اینکه وجود فرهنگ محافظه‌کاری در میان برخی از افراد مورد مطالعه ممکن است دیدگاه‌های آن‌ها را تحت تأثیر قرار داده باشد.

با توجه به نتایج پژوهش، مبنی بر اینکه «بی‌اعتمادی برخی از اعضای تعاونی‌ها به یکدیگر و به مسئولین»، مهم‌ترین مانع فردی کار تیمی بود، لذا پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به انجام موضوعاتی از قبیل طراحی الگوی اعتمادسازی در تعاونی‌های کشاورزی؛ بررسی راه‌کارهای افزایش تسهیم دانش در میان اعضای تعاونی‌های کشاورزی؛ و تعیین عوامل مؤثر بر جو آوایی در تعاونی‌های کشاورزی و شناسایی راه‌کارهای بهبود اهتمام گردد. علاوه بر این، از آنجا که بر مبنای نتایج به‌دست آمده، «تأکید بر دستاوردها و پاداش‌های فردی به جای دستاوردها و پاداش‌های گروهی»، مهم‌ترین مانع

تشکیل تیم‌های کاری و موفقیت آن‌ها ناممکن به نظر می‌رسد. در تبیین نتایج اخیر می‌توان گفت که یکی از تفاوت‌های عمده بین کار تیمی و کار گروهی، نحوه ارزیابی عملکرد و جبران خدمت است. در واقع بر خلاف کار گروهی که طی آن عملکرد افراد به صورت مستقل و منفرد ارزیابی می‌شود، مبنای ارزیابی عملکرد در کار تیمی، موفقیت تیم است نه افراد. در چنین شرایطی چنانچه نظام ارزیابی عملکرد در راستای ماهیت کار تیمی نباشد و همچنان عملکرد تک تک اشخاص را مبنای قضاوت و جبران خدمت قرار دهد، قابل انتظار است که کار تیمی با مشکل مواجه شود. در این زمینه رجبزاده و علیزاده ثانی (۱۳۸۸) معتقدند که: «به‌طور سنتی سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش بر مبنای فرد زیربنای اقدامات تیمی بوده است. این سیستم‌ها غالباً موجب ناکارآمدی و کاهش بهره‌وری محیط‌های کاری مبتنی بر تیم می‌گردند. این در حالی است که می‌توان با بکارگیری سیستم‌های بر مبنای تیم، رفتارهای تیمی و همکاری را تشویق نموده و اثربخشی تیم‌های کاری را افزایش داد».

یکی دیگر از موانع سازمانی مهم کار تیمی، «تأکید بیش از حد بر ساختار سلسله‌مراتبی در سازمان و ایجاد موانع ارتباطی» بود. در این زمینه باید توجه داشت که تشکیل تیم‌های کاری مستلزم وجود افرادی با تخصص‌ها و مهارت‌های مکمل است که به‌طور برجسته‌ای با هم در تعاملند. در چنین شرایطی ساختار سازمانی باید به‌گونه‌ای باشد که امکان تعاملات مستقیم، روابط گسترده، ارتباطات حلقه‌ای و... فراهم باشد. در چنین شرایطی، طبیعی است که اگر ساختار سازمان به صورت سلسله‌مراتبی باشد و از انعطاف زیادی برخوردار نباشد، موانع ارتباطی زیادی ایجاد می‌گردد که می‌تواند موفقیت کار تیمی را با تهدید مواجه سازد.

نتایج بررسی سؤال جزئی سوم پژوهش نشان داد که شاخص‌هایی همچون «روشن نبودن اهداف تیمی»

- سازمانی کار تیمی بود، لذا توصیه می‌شود که پژوهشگران آتی به موضوعاتی در زمینه طراحی و اعتبارسنجی الگوی ارزیابی عملکرد تیمی، یا طراحی الگوی مفهومی نظام جبران خدمت تیمی بپردازند.
- با توجه به نتایج پژوهش، مبنی بر اینکه «بی‌اعتمادی برخی از اعضای تعاونی‌ها به یکدیگر و به مسئولین»، مهم‌ترین مانع فردی کار تیمی بود، لذا به مدیران توصیه می‌شود که:
- با در اختیار قرار دادن اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری اعضای تعاونی‌های کشاورزی، اعتماد این افراد را به سازمان و مدیریت آن جلب نمایند.
  - این باور و اطمینان را ایجاد کنند که محیط سازمان، محیطی امن برای اظهار ایده‌ها بوده و اعضای تعاونی‌ها در صورت ارائه نظرات و انتقادات، مورد مؤاخذه قرار نمی‌گیرند.
  - با بالا بردن آستانه تحمل خود و نشان دادن انتقادپذیریشان، زمینه ترویج این‌گونه رفتارها و خصوصیات را در اعضای تعاونی‌ها فراهم آورند.
  - نظر به اینکه «عدم انگیزه کافی برای فعالیت و مشارکت در قالب تیم‌های کاری» به عنوان یکی از موانع احتمالی کاری تیمی مطرح شد، لذا به مدیران توصیه می‌شود که:
  - به مناسبت‌های مختلف از اعضای که در فعالیت‌های گروهی و تیمی مشارکت بیشتری می‌کنند، تقدیر به عمل آورند.
  - از اعضای که ایده‌های نو، بدیع، خلاقانه و در عین حال کاربردی در تیم ارائه می‌دهند، حمایت بیشتری به عمل آید تا از این طریق، انگیزه مشارکت در آن‌ها ارتقا یابد.
  - نظر به اینکه «روشن نبودن اهداف تیمی» به عنوان یکی از موانع احتمالی کاری تیمی مطرح شد، لذا به مدیران توصیه می‌شود که:
  - از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی، به اعضای تعاونی‌ها در دستیابی به اهداف تیمی کمک نمایند.
- اعضای تعاونی‌های کشاورزی را در جریان تصمیم‌گیری‌ها و اجرای تصمیمات مشارکت دهند تا از این طریق چشم‌انداز این افراد نسبت به اهداف تیم‌ها و تعاونی‌ها گسترش یابد.
- نظر به اینکه «ناهماهنگی بین اعضای تعاونی‌ها و سازمان‌های ذی‌ربط» به عنوان یکی از موانع مهم کاری تیمی شناسایی شد، لذا به مدیران توصیه می‌شود که:
- جلساتی ماهانه را به نشست و بحث و گفتگو با اعضای تعاونی‌ها اختصاص دهند.
  - با بازنگری در ساختار سازمان، به سوی استقرار ساختارهای ارتباطی انعطاف‌پذیرتر گام بردارند.

#### منابع

- آقاجانی، ح. رضایی، س. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر پاداش اجتماعی بر تسهیم دانش و فرهنگ مشارکت تیمی از طریق تعهد عاطفی تیمی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۶ (۱): ۲۴-۱.
- ابراهیمی میمند، ر. میردامادی، س. م. رزاقی، م. ح. (۱۳۹۲). تحلیل موانع و مشکلات تعاونی‌های تولید کشاورزی شهرستان کرج در دستیابی به کشاورزی پایدار. مجله تعاون و کشاورزی، ۲ (۵): ۸۷-۱۰۱.
- باقری، م. سلیمی، ق. اکبری، ب. (۱۳۹۳). طفره‌روی اجتماعی: ارایه الگویی برای اندازه‌گیری عوامل موثر بر آن در تیم‌های تولید دانش علوم انسانی (با تأکید بر پایان‌نامه‌ها). فصلنامه بهبود مدیریت، ۸ (۳): ۸۷-۶۵.
- پورصادق ن. (۱۳۹۲). بررسی موانع درون سازمانی انجام کار تیمی کارکنان با استفاده از AHP. فصلنامه مطالعات منابع انسانی؛ ۳ (۹): ۱۰۲-۷۹.
- تسلیمی، م. س. فرهنگی، ع. ا. عابدی جعفری، ح. رازنهان، ف. (۱۳۸۹). مدل اثرگذاری فرهنگ ملی بر کار تیمی در ایران. مجله راهبرد فرهنگ، (۱۰) و (۱۱): ۱۶۱-۱۲۷.

- حقیقی فرد، ع م. مرادی، م. خلیل زاده، م. نوبخت ساهرود کلائی، ج. (۱۳۸۷). بررسی عملکرد تیم‌های کاری در سازمان و عوامل مؤثر بر آن. *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، ۵ (۲۰): ۲۳-۴۴.
- رجب‌زاده، ع. علیزاده ثانی، م. (۱۳۸۸). مدل سیستمی اثربخشی کار تیمی در سیستم بانکی (مورد مطالعه بانک کشاورزی ج.ا.ا). *دوماهنامه دانشور رفتار (مدیریت و پیشرفت)*، ۱۶ (۳۸): ۹۱-۱۰۴.
- سیدجوادین، س ر. (۱۳۸۶). مروری جامع بر مفاهیم اساسی نظریه‌های مدیریت و سازمان (مفاهیم، تئوری‌ها، اصول، رفتار، منابع انسانی، تجزیه و تحلیل سیستم). تهران: نشر نگاه دانش.
- عارفی م، شهودی م، زندی خ. (۱۳۹۱). رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و کار تیمی: مطالعه موردی کارکنان دانشگاه کردستان. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*؛ ۴ (۱۲): ۳۱-۴۹.
- عزیزی، ج. معصومی، ح. (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر بر فرهنگ تعاونی بخش کشاورزی استان گیلان. *فصلنامه تحقیقات اقتصاد کشاورزی*، ۶ (۴): ۱۴۶-۱۲۹.
- لطیفی، م. پور، س. حسینی، ز. حیدری، م ع. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد در تیم و اثربخشی تیمی. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۵ (۱۰): ۶۵-۹۳.
- نوغانی دخت‌بهمنی، م. مسعودی، ح. (۱۳۹۰). مشارکت در فعالیت‌های گروهی مدیریت استراتژیک و بهره‌وری. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۸ (۸): ۱۵-۳۴.
- ولی‌زاده، ا. آگهی، ح. قربانی پیرعلیدهی، ف. خلیلی، ا. قربانی پیرعلیدهی، آ. (۱۳۹۳). بررسی عوامل بازدارنده توسعه تعاونی‌های کشاورزی شهرستان دهلران با استفاده از رهیافت نظریه بنیانی. *مجله تعاون و کشاورزی*، ۳ (۱۰): ۲۵-۴۳.
- هادی‌زاده مقدم، ا. طبرسا، غ. حمیدی‌زاده، م ر. طهرانی، م. (۱۳۹۳). تبیین عوامل مؤثر بر اثربخشی تیم‌های کاری در سطح واحد. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۹ (۳۳): ۹۷-۱۲۴.
- Agarwal, S. Adjirackor, T. (2016). *Impact of teamwork on organizational productivity in some selected basic schools in the ACCRA metropolitan assembly. European Journal of Business, Economics and Accountancy*, 4 (6), 40-52.
- Chalmers, C. (2009). *Primary students' group metacognitive processes in a computer supported collaborative learning environment (Doctoral dissertation). Faculty of Education. Queensland University of Technology.*
- Chang, A. Duck, J. Bordia, P. (2006). *Understanding the Multidimensionality of Group Development. Small Group Research*, 37(4), 327-350.
- Karakus, M. Toremen, F. (2008). *how our school can be more synergic: determining the obstacles of teamwork. Team Performance Management*. 14 (5).
- Marosi, I. Bencsik, A. (2009) *Teamwork in Higher Education: Teamwork as Chance of Success. The International Journal of Learning*; 16(5): 166-174.
- Schepers, J. Jong, A. Wetzels, M. Ruyter, K. (2008). *Psychological safety and social support in groupware adoption: A multi-level assessment in education. Computers & Education*, (51): 757-775.
- Silpa, N. Annamacharya, P. ChittiBabu, P. Rajitha, P. (2016). *A study on effectiveness of teamwork with reference to APSPDCL, KADAPA. International Journal of Scientific Engineering and Applied Science*, 2 (2), 356-364.
- Thompson, L. (2002). *Making the Team, Northwestern University, Upper Saddle River.*
- Todd, R. Logan, Ed.D. (2016). *Influence of teamwork behaviors on workplace incivility as it applies to nurses. Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2 (1), 47-53.
- Toremen, F. Karakus, M. (2007). *The Obstacles of Synergy in Schools: A Qualitative Study on Teamwork. Educational Sciences: Theory & Practice*, 7 (1), 639-645.
- Van den Bossche, P. Gijsselaers, Wim H. Segers, M. Kirschner, PA. (2006). *Social and Cognitive Factors Driving Teamwork in Collaborative Learning Environments: Team Learning Beliefs and Behaviors. The Journal of Small Group Research*, 37 (5), 490-521.