

Research Paper

Providing a model for institutionalizing and reviewing the current status of teamwork in the General Welfare Office of Fars Province

Received: 99/8/1

Accepted: 99/5/16

PP:41-53

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/JEDU.2021.24360.4908](https://doi.org/10.30495/JEDU.2021.24360.4908)

Keywords:

Institutionalization, Teamwork, Welfare

Abstract

Introduction: In governmental and non-governmental organizations today, the concept is always reflected that not only individual abilities and talents are not enough to achieve goals, but also an important principle that people can work together and in the form of various work teams. Also, finding creative and new solutions to complex problems is becoming more difficult every day, so the purpose of this study was to provide a model for institutionalizing and examining the current state of teamwork in the General Welfare Department of Fars Province. Methodology: The research method was combined. The statistical population in the qualitative section includes experts of the Welfare Organization in relation to teamwork and scientific experts of related professors in the field of teamwork and experts and the statistical population in the quantitative section of all senior and middle managers and employees of the General Department of Welfare of Fars Province 207 people Was. Sampling method the qualitative part of the sampling was purposeful, a number of scientific experts and professional experts were selected as a sample by the researcher, and in-depth interviews were conducted with them. Cochran's formula was used to obtain a small sample size. From the total population, 135 people were selected as the sample size, which were randomly selected as the share categories of each deputy and finally selected by simple random method. For qualitative analysis, thematic analysis and content analysis were used. Data analysis and testing of hypotheses related to the components of the model and testing of the whole research model were performed using the data data method and one-sample t-test, respectively. Research based on a research model consisting of five dimensions and 37 components showed, conclusion: Institutionalizing teamwork in the General Department of Welfare in Fars province in all dimensions and components of the model (including causal conditions, contextual conditions, interventionist conditions, strategies and consequences) lower It was moderate.

Extended Abstract

Introduction:

In governmental and non-governmental organizations today, the concept is always reflected that not only individual abilities and talents are not enough to achieve goals, but also an important principle that people can work together and in the form of various work teams. Also, finding creative and new solutions to complex problems is becoming more difficult every day, so the purpose of this study was to provide a model for institutionalizing and examining the current state of teamwork in the General Welfare Department of Fars Province. The importance of teamwork in service professions is acknowledged and emphasized therefore, this research solves three basic problems, including the transparency of the dimensions and components of teamwork, transparency in determining the share of each dimension of the components of teamwork and creating a day model for teamwork, and finally society. Governmental and non-governmental organizations, especially the Welfare Organization, have a model and guide charter.

Methodology:

This research was a combined research method. That is, to examine the research questions and hypotheses, two studies were conducted, one with a quantitative approach and the other with a qualitative approach. Since the combined method was used in the present study, the study populations were qualitatively and quantitatively different. In the qualitative part, the statistical population included experts from the Welfare Organization in relation to teamwork. The experts were related professors in the field of teamwork and experts. The small population studied in this study were all senior and middle managers and employees of the General Department of Welfare in Fars Province, whose number was 207 according to statistics. Since the present study used an integrated method, the samples were qualitatively and quantitatively different. The sampling method of the qualitative part of this research was purposeful sampling. A number of scientific and professional experts were selected as the sample by the researcher's judgment and were interviewed in depth. In this study, the Cochran's formula was used to obtain a quantitative sample size. For sampling from the whole population, 135 people were selected as the sample size, which was randomly determined by the share categories of each deputy and finally selected by simple random sampling. In this research, thematic analysis and content analysis methods have been used for qualitative analysis. Data analysis and testing of hypotheses related to model components and testing of the whole research model were performed using data foundation method and one-sample t-test in SPSS and Maxqda10 software,

respectively. Also, to improve the process of classifying codes into categories, theoretical comparison tools by Strauss and Corbin have been proposed. For descriptive indicators, the dimensions and components extracted from the qualitative part of the research are presented after the distribution of the questionnaire including mean, standard deviation and skewness and elongation.

Result:

The results of data-driven coding with the performed analyzes, achieved the following in connection with the presentation of a model for institutionalizing teamwork in the General Department of Welfare (Case: Fars Province): Conditions that led to the institutionalization of teamwork in the General Department of Welfare (Fars Province) Causal conditions), the context in which the institutionalization of teamwork in the General Department of Welfare of Fars Province (contextual conditions), strategies that could be adopted to institutionalize teamwork in the General Department of Welfare of Fars Province (strategies), conditions that led to interventions In institutionalizing teamwork in the General Welfare Office of Fars Province (conditions of interveners) and the consequences and results that were expected by institutionalizing teamwork in the General Welfare Office of Fars Province (Consequences). To improve the process of classifying codes into categories, theoretical comparisons by Strauss and Corbin were used. Accordingly, 225 final extracted codes are classified into 37 concepts. The research variables were used based on the dimensions and components extracted from the qualitative part of the research after the distribution of the questionnaire including mean, standard deviation and skewness, elongation and t-test. There is a significant difference between the mean of all components in the current and desired condition ($p < 0.05$). Thus, the mean of all components in the current state is smaller than their mean in the desired state (the difference between the means is negative). Therefore, the null hypothesis is rejected and it can be said with 95% confidence that the current situation of the components of the outcome dimension in the model of institutionalizing teamwork in the General Department of Welfare of Fars Province is unfavorable. According to the research findings, which based on the research model consisted of five dimensions and 37 components, this inappropriate situation was true in all dimensions and components of the model (including causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies and consequences). In other words, there is a gap in

achieving the expected benefits from the perspective of managers and employees.

Conclusion:

Findings of this study show that the management of Fars Welfare Department has not been able to share the common goal components, common beliefs and organizational culture, patience, intellectual and professional ability of employees, the presence of experienced members in the team, open communication, motivation, free Thinking, ethical and professional commitment, staff training, holding workshops, promoting team-centered culture, participatory decision making, employee loyalty, policy-making, the role of team evaluation

++in the organization, setting common goals, encouraging employees, creating positive feedback, considering the atmosphere Specific physical, legal and administrative barriers to the workplace, inability to plan and execute alone, lack of cooperation, administrative bureaucracy, non-compliance, lack of respect, placement of banners in the welfare organization, distribution of brochures, information, synergy, promotion Productivity, promotion of creativity, provision of various services, satisfaction of clients and stakeholders, promotion of the organization, psychological security and motivation to promote employees to an acceptable level of success.

مقاله پژوهشی

ارائه مدلی برای نهادینه کردن و بررسی وضع فعلی کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس

سید رضا نزاریان^۱، نادر قلی قورچیان^{۲*}، مهدی باقری^۳، کثوم نامی^۴

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد بندر عباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران.

۲. استادتمام، مدیر گروه مدیریت آموزش عالی، واحد تهران، دانشکده اقتصاد و علوم تحقیقات، تهران، ایران.

۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران.

۴. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف: امروزه در سازمان‌های دولتی و غیر دولتی، همواره این مفهوم پربازتاب است که صرفاً توانایی و استعداد های فردی برای نیل به اهداف کافی نیست، بلکه یک اصل مهم آن است که افراد بتوانند با یکدیگر و در قالب تیم‌های گوناگون کاری فعالیت کنند. هم چنین یافتن راه حل‌های خلاق و جدید برای مسائل پیچیده، هر روز دشوارتر می‌شود، بنابراین هدف پژوهش حاضر ارائه مدلی برای نهادینه کردن و بررسی وضع فعلی کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس بود.

روش شناسی: روش تحقیق ترکیبی بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان سازمان بهزیستی در رابطه با کار تیمی و خبرگان علمی استادان مرتبط در حوزه کار تیمی و افراد صاحب نظر و جامعه آماری در بخش کمی همه مدیران رده‌های بالا و میانی و کارکنان اداره کل بهزیستی استان فارس به تعداد ۲۰۷ نفر بود. روش نمونه‌گیری بخش کیفی نمونه گیری هدفمند بود، خبرگان علمی و خبرگان حرفه‌ای تعدادی با قضاوت محقق، به عنوان نمونه انتخاب شدند و با آنها مصاحبه عمیق انجام شد. برای به دست آوردن حجم نمونه بخش کمی از فرمول کوکران استفاده شد. از کل افراد جامعه تعداد ۱۳۵ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین شدند که به صورت تصادفی طبقه‌ای سهم هر معاونت مشخص و سرانجام به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. برای تحلیل کیفی از روش تجزیه و تحلیل موضوعی و تحلیل محتوا استفاده شد، تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات مرتبط با اجزاء مدل و آزمون کل مدل تحقیق به ترتیب با استفاده از روش داده بنیاد و آزمون T تک نمونه‌ای انجام شد.

یافته ها: یافته‌های پژوهش بر اساس مدل پژوهش مشتمل بر پنج بعد و ۲۷ مولفه نشان داد.

نتیجه گیری: نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس در همه ابعاد و مولفه‌های مدل (شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) پایین‌تر از حد متوسط بود.

تاریخ دریافت: ۹۹/۱/۸

تاریخ پذیرش: ۹۹/۵/۱۶

شماره صفحات: ۴۱-۵۳

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/JEDU.2021.24360.4908

واژه‌های کلیدی:

نهادینه کردن، کار تیمی، بهزیستی

* نویسنده مسئول: نادر قلی قورچیان

نشانی: استادتمام، مدیر گروه مدیریت آموزش عالی، واحد تهران، دانشکده اقتصاد و علوم تحقیقات، تهران، ایران.

تلفن:

پست الکترونیکی: naghourchian@gmail.com

مقدمه

در عصر حاضر سازمان‌ها با چالش‌های مختلفی رو به رو هستند، تحولات سریع در محیط سازمان‌ها به رقابتی شدن فضای کسب و کار منجر شده است دست‌یابی به صرفه‌جویی در مقیاس، افزایش نوآوری، انعطاف‌پذیری و کسب مزیت رقابتی را ضروری کرده است. هم‌چنین در عصر جدید مدیران در پی ایجاد هم‌افزایی هستند. آن‌ها می‌خواهند عملکرد سازمان‌هایشان را بهبود بخشند، بنابراین به کار تیمی روی آورده‌اند. دنیای امروز، دنیای تشکیل تیم‌های کاری است و اگر در هر مؤسسه یا سازمان افراد موفق به کار تیمی نشوند، سازمان یکی از کلیدهای مهم موفقیت را از دست می‌دهد. تمرکز بر اثربخشی و کارآمدی تیم‌های کاری، مستلزم داشتن روحیه کار تیمی است (barni & wirte, 1998). در این میان آن‌چه به سازمان‌ها در جهت افزایش توانایی و مقابله با چالش‌ها یاری می‌رساند، تشکیل تیم‌های مناسب و اثربخش است. کار تیمی ساخت و تشکیل انواع تیم‌ها، مفاهیم جدید و تازه ای نبوده و امروز در جهان موضوع کار تیمی به خصوص در سطح سازمان‌ها به طور چشمگیری مورد توجه قرار گرفته است. حمایت سازمان‌ها از فعالیت‌ها و کار تیمی کارکنان‌شان باید بیشتر باشد. تأکید بر تیم‌سازی، طراحی کار در سازمان‌ها را متحول ساخته است؛ آن‌ها به جای تأکید به کار فردی به کار تیمی در موقعیت‌های پیچیده روی آورده‌اند. هم‌چنین یافتن راه‌حل‌های خلاق و جدید برای مسائل پیچیده، هر روز دشوارتر می‌شود و افراد و بخش‌های سازمان‌ها، دیگر به تنهایی قادر به حل مشکلات فرارو نیستند. ضرورت تشکیل تیم‌ها در سازمان‌ها، اهمیت مطالعه بر روی مقوله کار تیمی را آشکار می‌سازد. هر چه همکاری بیشتری میان کارکنان باشد رسیدن به اهداف، توسعه سازمانی و مزایای رقابتی زودتر اتفاق خواهد افتاد، به همین دلیل مدیران تیم‌سازی و کار تیمی را به عنوان ارزش مرکزی سازمان‌های خود در نظر می‌گیرند. هم‌چنین تیم‌سازی و کار تیمی در سازمان بهزیستی به ترسیم شفاف چشم‌انداز و اهداف مشترک کمک می‌کند و با ایجاد روحیه اعتماد میان منابع انسانی، حس تعهد و مسؤلیت‌پذیری‌شان را برمی‌انگیزد. هم‌چنین از طریق تیم‌سازی، توزیع بارکاری، افزایش انعطاف‌پذیری نیروی کار، تسهیل و یکپارچه‌سازی راهبردهای منابع انسانی سازمان، تقویت و توانمندسازی نیروی انسانی و فراهم‌سازی زمینه‌های مشارکت و مساعدت فکری و ذهنی نیروی کار، امکان‌پذیرتر می‌شود و در نهایت عملکرد تیمی از طریق ضوابط و معیارهای مختلف مانند کاهش اشتباهات، تداوم بهبود کیفیت نتایج، افزایش کارایی و رضایت مشتری مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این در حال است که امروزه یافتن محیط‌های کاری که نمونه موفقیت از کار تیمی خوب باشد چندان آسان نیست، چنان‌فصلی فراهم ساختن بستر

مناسبی برای آموزش و تمرین کار تیمی، تیم‌سازی، حل مسأله و روابط بین فردی، امری ضروری می‌نماید. اهمیت کار تیمی به خصوص در حرفه‌های خدماتی هم‌مورد تأکید و تأکید است و هم‌اینکه بر کسی پوشیده نیست. لازم است اعضای تیم یاد بگیرند با یکدیگر کار کرده و نقش‌های حرفه‌ای و مسؤلیت‌های هر فرد را بشناسند (Brandt, Lotfia, King & Chiversu, 2014). در یکی دو دهه اخیر، بسیار بر اهمیت کار تیمی برای موفقیت سازمان‌ها در کنار عوامل فردی و سازمانی تأکید شده است. لذا با انجام این پژوهش سه مشکل اساسی حل می‌شود که از آن جمله می‌توان به شفاف شدن ابعاد و مولفه‌های کار تیمی، شفافیت در تعیین سهم هر یک از ابعاد مولفه‌های کار تیمی و ایجاد یک مدل روز جهت کار تیمی اشاره کرد، و در نهایت جامعه سازمان‌های دولتی و غیر دولتی علی‌الخصوص سازمان بهزیستی دارای یک مدل و منشور راهنما می‌شود. لذا به رغم مزایا و نتایج مثبت حاصل از به‌کارگیری کار تیمی، عدم توجه به عوامل و مولفه‌های ایجاد تیم موجب بروز مشکلات و مسایل عدیده‌ای می‌شود که نه تنها افزایش عملکرد را به همراه نخواهد داشت بلکه در مواردی به شکست‌های اساسی نیز منجر می‌شود. بر این اساس، آسیب‌شناسی کار تیمی، عوامل تشکیل‌دهنده و اثرگذار بر ایجاد آن و دست‌یابی به تیم‌های کارا و اثربخش در سازمان‌ها بسیار ضروری می‌نماید. هم‌چنین برای موفقیت در محیط‌های کاری و در پاسخ به چالش‌هایی که سازمان‌ها و علی‌الخصوص سازمان بهزیستی با آن‌ها رو به رو هستند، با توجه به این که فعالیت تیمی به مدیران کسب و کار اجازه می‌دهد تا بهترین استعدادهای کارکنان خود را شناسایی و آشکار کرده و بهترین نتایج ممکن را از طریق کار مشارکتی تحقق بخشند. فعالیت تیمی منجر به ایجاد روابط جدید میان افراد در محل کار می‌شود و مدیران را در کشف مهارت‌هایی که قبلاً به واسطه انجام وظایف شغلی و در قالب شرح شغل قابل مشاهده نبودند، یاری می‌رساند. پژوهش‌های بسیاری تأثیرات تیم‌سازی و فعالیت‌های خاص برنامه‌ریزی شده برای تیم‌ها را در ارتقای رفاه، بهره‌وری و روحیه کارکنان و موفقیت در کسب و کار اثبات کرده‌اند. بهبود مهارت‌های فردی فعالیت گروهی اعم از کوتاه‌مدت و در قالب فعالیت‌های شغلی گروهی یا مشارکت بلندمدت کارکنان در محل کار آنان را مجبور به تعامل با افرادی می‌کند که هرگز شانس همکاری با آنان را در محل کار نداشته‌اند. اگر از اعضای گروه درخواست انجام فعالیتی را کنید که هیچ‌گونه تجربه‌ای در خصوص انجام آن ندارند، امکان فعالیت در فضایی برابر را برای تک‌تک اعضا فراهم کرده‌اید که بر اساس آن افراد مجبور به یافتن راه‌هایی برای حل مشکل هستند. لذا این پژوهش بدنبال پاسخ‌گویی به این سؤال بود که

چه مدلی را می‌توان جهت نهادینه کردن کار تیمی در سازمان بهزیستی استان فارس ارائه کرد و وضعیت فعلی مولفه‌های این مدل چگونه است؟

چارچوب نظری پژوهش

انواع تحقیق را می‌توان بر اساس مبانی مختلف تقسیم بندی کرد. براساس ادبیات رایج در روش تحقیق این مبانی به ۳ دسته کلی نتیجه، هدف و نوع داده قابل تقسیم است. این تحقیق دارای روش تحقیق ترکیبی (تلفیقی) بود. یعنی برای بررسی سوالات و فرضیه‌های تحقیق، دو تحقیق یکی با رویکردی کمی و دیگری با رویکردی کیفی انجام گرفت. از آن جایی که در تحقیق حاضر از روش تلفیقی استفاده شده است، بنابراین جامعه مورد بررسی در مرحله کیفی و کمی متفاوت بودند. در بخش کیفی جامعه آماری شامل خبرگان سازمان بهزیستی در رابطه با کار تیمی بود. خبرگان علمی استادان مرتبط در حوزه کار تیمی و افراد صاحب نظر بودند. جامعه کمی مورد مطالعه در این پژوهش همه مدیران رده‌های بالا و میانی و کارکنان اداره کل بهزیستی استان فارس بودند که تعدادشان طبق آمار ۲۰۷ نفر بود. از آن جایی که در تحقیق حاضر از روش تلفیقی استفاده شده است، بنابراین نمونه مورد بررسی در مرحله کیفی و کمی متفاوت بودند. روش نمونه‌گیری بخش کیفی این تحقیق، نمونه‌گیری هدفمند بود. بدین معنی که از خبرگان علمی و خبرگان حرفه‌ای تعدادی با قضاوت محقق، به عنوان نمونه انتخاب شدند و با آن‌ها مصاحبه عمیق انجام شد. حجم نمونه نیز قابل پیش بینی نبود و در حد اشباع نظری بود. با استفاده از این شیوه، افراد نمونه مورد مطالعه به شکل هدفمند بر اساس معیارهایی چون تحصیلات، تجربه، نوع سمت، آشنایی با موضوع مورد مطالعه به تدریج انتخاب شدند. در این تحقیق از فرمول کوکران برای به دست آوردن حجم نمونه بخش کمی استفاده شد. برای نمونه‌گیری از کل افراد جامعه تعداد ۱۳۵ نفر به عنوان

حجم نمونه تعیین شدند که بصورت تصادفی طبقه‌ای سهم هر معاونت مشخص شد و سرانجام به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. در این پژوهش، از روش‌های کیفی و کمی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. برای تحلیل کیفی از روش تجزیه و تحلیل موضوعی و تحلیل محتوا استفاده شد. تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات مرتبط با اجزاء مدل و آزمون کل مدل تحقیق به ترتیب با استفاده از روش داده بنیاد و آزمون T تک نمونه‌ای در نرم‌افزارهای spss و Maxqda10 انجام شد.

یافته‌ها

باتوجه به این که این پژوهش بدنبال پاسخ گویی به این سؤال بود که چه مدلی را می‌توان جهت نهادینه کردن کار تیمی در سازمان بهزیستی استان فارس ارائه کرد و وضعیت فعلی مولفه‌های این مدل چگونه است، نتایج کدگذاری محوری داده‌ها در جداول زیر ارائه شده است که با تحلیل‌های انجام شده در این مرحله، دستیابی به موارد زیر در ارتباط با ارائه مدلی برای نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی (مورد: استان فارس) امکان‌پذیر شد: شرایطی که سبب نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس شدند (شرایط علی)، زمینه‌ای که نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس در آن نهفته بود (شرایط زمینه‌ای)، راهبردهایی که برای نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس قابل اتخاذ بود (راهبردها)، شرایطی که سبب بروز مداخلاتی در نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس شدند (شرایط مداخله‌گرها) و پیامدها و نتایجی که با نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس مورد انتظار بود (پیامدها).

جدول ۱- نتایج کدگذاری محوری

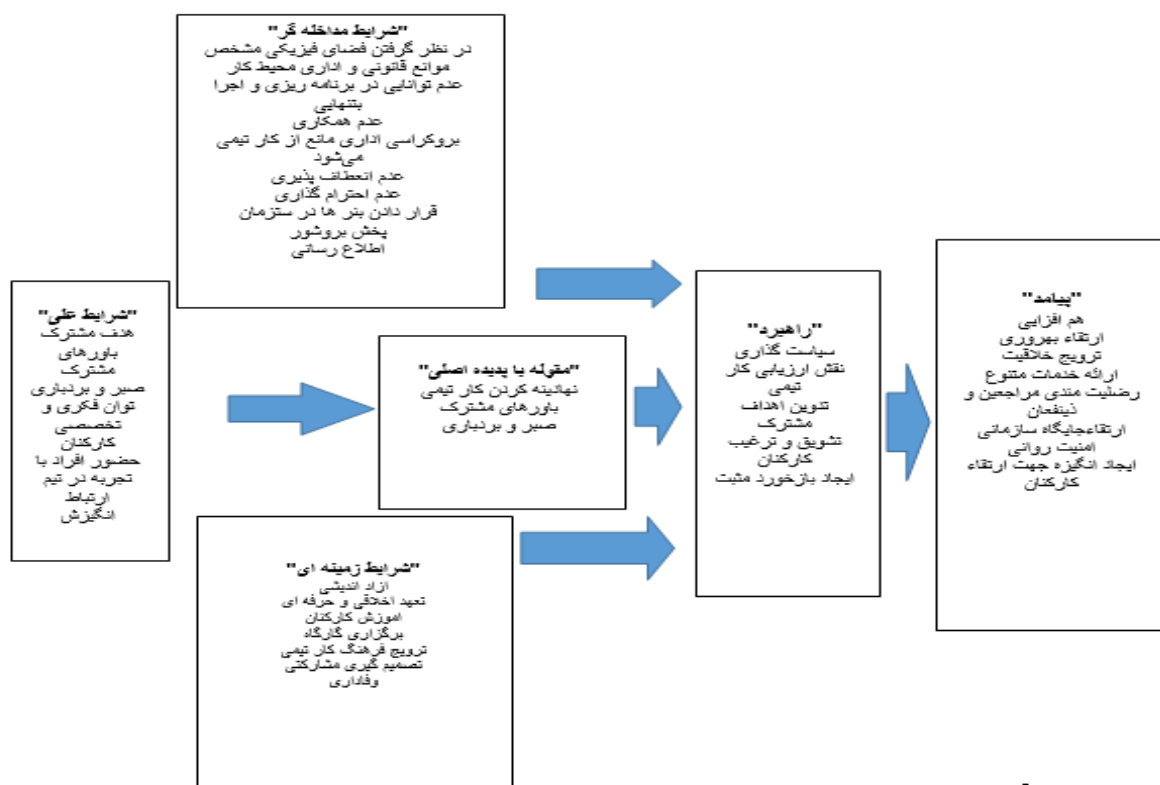
ردیف	شرایط	مقوله‌های محوری	مقوله‌های فرعی
		هدف مشترک	
		ویژگی‌های فردی	باورهای مشترک و فرهنگ سازمانی
			صبر و بردباری
۱	شرایط علی		توان فکری و تخصصی کارکنان
			حضور اعضای با تجربه در تیم
		توانمندی‌های حرفه‌ای	ارتباطات باز
			انگیزش

آزاد اندیشی			
تعهد اخلاقی و حرفه ای	صراحت و صداقت		
آموزش کارکنان			
برگزاری کارگاهها	نظام آموزشی و فرهنگ سازمانی	شرایط زمینه‌ای	۲
ترویج فرهنگ تیم محوری			
تصمیم گیری مشارکتی	تعهد و مشارکت		
وفاداری کارکنان			
سیاست گذاری	سیاست گذاری و ارزیابی		
نقش ارزیابی تیم در سازمان			
تدوین اهداف مشترک	رهبری	راهبردها	۳
تشویق و ترغیب کارکنان			
ایجاد بازخورد مثبت			
در نظر گرفتن فضای فیزیکی مشخص	موانع رفتاری و محیطی		
موانع قانونی و اداری محیط کار			
عدم توانایی در برنامه ریزی و اجرا به تنهایی	موانع مدیریتی		
عدم همکاری		شرایط مداخله‌گرها	۵
بروکراسی اداری	موانع فردی		
عدم انطباق پذیری			
عدم احترام گذاری			
قراردادن بنرهایی در سازمان	تبلیغات		
پخش بروشور			
اطلاع رسانی			
هم افزایی	پیامدهای سازمانی		
ارتقای بهره وری			
ترویج خلاقیت			
ارائه خدمات متعدد		پیامدها	۶
رضایت مندی مراجع و ذی نفعان	پیامدهای اجتماعی		
ارتقای جایگاه سازمان			
امنیت روانی	پیامدهای فردی		
ایجاد انگیزه جهت ارتقای کارکنان			

شماره ۱ مدل نظری «نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس» مطابق با ابعاد مدل پارادایمی قابل مشاهده است.

برای بهبود فرایند طبقه‌بندی کدها در قالب مقوله‌ها، ابزار مقایسه‌های نظری به وسیله‌ی اشتراوس و کوربین پیشنهاد شده است. بر این اساس، ۲۲۵ کد مستخرج نهایی در قالب ۳۷ مفهوم دسته‌بندی شده است. همان طور که ملاحظه می‌کنید در شکل

شکل ۱- مدل پارادایمی نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس



۱

توصیف متغیرهای تحقیق براساس ابعاد و مولفه‌های

مستخرجه

از بخش کیفی تحقیق بعد توزیع پرسشنامه شامل میانگین، انحراف استاندارد و چولگی و کشیدگی ارائه می‌گردد:

در این بخش شاخص‌های توصیفی ابعاد و مولفه‌های مستخرجه

جدول ۲- شاخص‌های توصیفی ابعاد و مولفه‌های خدمت محوری در وضعیت موجود (n=۱۳۵)

مولفه‌ها	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
هدف مشترک	۱,۲۰	۳,۸۰	۲,۴۸	۰,۴۰	۰,۰۰۳	۰,۰۰۵
باورهای مشترک و فرهنگ سازمانی	۱,۰۰	۳,۷۵	۲,۴۶	۰,۴۱	-۰,۲۵۴	۰,۲۸۵
صبر و بردباری	۱,۳۳	۳,۳۳	۲,۴۸	۰,۳۱	-۰,۳۶۶	۰,۵۴۹
توان فکری و تخصصی کارکنان	۱,۵۷	۳,۴۱	۲,۴۸	۰,۲۵	-۰,۰۲۱	۰,۳۴۵
حضور اعضای با تجربه در تیم	۱,۰۰	۳,۶۷	۲,۴۷	۰,۴۸	-۰,۴۸۲	-۰,۱۰۷
ارتباطات باز	۱,۰۰	۳,۷۵	۲,۵۰	۰,۳۸	-۰,۲۷۵	۰,۹۶۱
انگیزش	۱,۲۵	۳,۵۰	۲,۴۸	۰,۳۶	-۰,۳۰۲	۰,۳۴۷
آزاد اندیشی	۱,۲۸	۳,۱۴	۲,۴۸	۰,۲۷	-۰,۵۱۲	۰,۹۱۳

۱,۳۳	۳,۶۷	۲,۴۴	۰,۴۳	-۰,۲۱۹	-۰,۲۶۰	تعهد اخلاقی و حرفه ای
۱,۰۰	۴,۰۰	۲,۴۳	۰,۴۰	-۰,۵۱۲	۰,۹۸۷	آموزش کارکنان
۱,۰۰	۴,۰۰	۲,۴۵	۰,۴۲	۰,۱۶۴	۰,۲۵۰	برگزاری کارگاهها
۱,۱۱	۳,۶۷	۲,۴۴	۰,۲۸	-۰,۲۳۵	۰,۹۶۳	ترویج فرهنگ تیم محوری
۱,۰۰	۴,۰۰	۲,۴۸	۰,۴۴	-۰,۲۶۳	۰,۱۰۳	تصمیم گیری مشارکتی
۱,۲۹	۳,۴۳	۲,۴۹	۰,۳۷	-۰,۳۲۷	-۰,۳۸۲	وفاداری کارکنان
۱,۲۹	۳,۸۶	۲,۴۹	۰,۳۵	-۰,۱۳۳	۰,۸۴۲	سیاست گذاری
۱,۳۳	۴,۰۰	۲,۴۸	۰,۴۴	-۰,۲۳۹	-۰,۱۸۰	نقش ارزیابی تیم در سازمان
۱,۰۰	۳,۶۷	۲,۴۷	۰,۴۲	-۰,۳۷۵	۰,۰۸۳	تدوین اهداف مشترک
۱,۴۰	۳,۱۵	۲,۴۸	۰,۲۴	-۰,۳۴۳	۰,۷۴۸	تشویق و ترغیب کارکنان
۱,۲۱	۳,۸۷	۲,۴۵	۰,۴۷	۰,۰۲۳	۰,۰۲۵	ایجاد بازخورد مثبت
۱,۰۵	۳,۷۵	۲,۴۶	۰,۳۶	-۰,۲۵۴	۰,۲۸۵	در نظر گرفتن فضای فیزیکی مشخص
۱,۱۲	۳,۳۳	۲,۴۸	۰,۲۷	-۰,۳۶۶	۰,۵۴۹	موانع قانونی و اداری محیط کار
۱,۳۲	۳,۴۱	۲,۴۳	۰,۴۳	-۰,۰۲۱	۰,۳۴۵	عدم توانایی در برنامه ریزی و اجرا به تنهایی
۱,۰۰	۳,۶۷	۲,۴۵	۰,۴۰	-۰,۴۸۲	-۰,۱۱۷	عدم همکاری
۱,۰۰	۳,۷۵	۲,۴۴	۰,۳۸	-۰,۲۷۵	۰,۹۶۲	بروکراسی اداری
۱,۲۹	۳,۵۰	۲,۴۸	۰,۳۶	-۰,۳۰۲	۰,۳۴۸	عدم انطباق پذیری
۱,۴۲	۳,۱۴	۲,۴۹	۰,۲۷	-۰,۵۱۲	۰,۹۲۵	عدم احترام گذاری
۱,۲۳	۳,۶۷	۲,۴۹	۰,۴۳	-۰,۲۱۹	-۰,۲۵۹	قراردادن بنرهایی در سازمان
۱,۳۰	۴,۰۰	۲,۴۳	۰,۴۰	-۰,۵۱۲	۰,۹۷۸	پخش بروشور
۱,۰۲	۳,۷۵	۲,۴۵	۰,۴۲	۰,۱۶۴	۰,۲۵۲	اطلاع رسانی
۱,۲۱	۳,۳۳	۲,۴۴	۰,۲۸	-۰,۲۳۵	۰,۹۵۹	هم افزایی
۱,۰۰	۳,۴۱	۲,۴۸	۰,۴۴	-۰,۲۶۳	۰,۱۰۹	ارتقای بهره وری
۱,۱۹	۳,۶۷	۲,۴۹	۰,۳۷	-۰,۳۲۷	-۰,۳۸۱	ترویج خلاقیت
۱,۲۹	۳,۸۶	۲,۴۹	۰,۳۵	-۰,۱۳۳	۰,۸۴۳	ارائه خدمات متعدد
۱,۱۳	۴,۰۰	۲,۴۸	۰,۴۴	-۰,۲۳۹	-۰,۱۸۱	رضایت مندی مراجع و ذینفعان
۱,۴۲	۳,۶۷	۲,۴۷	۰,۴۲	-۰,۳۷۵	۰,۰۸۴	ارتقای جایگاه سازمان
۱,۴۲	۳,۶۷	۲,۴۸	۰,۲۴	-۰,۳۴۳	۰,۷۴۸	امنیت روانی
۱,۲۲	۴,۰۰	۲,۴۸	۰,۲۵	۰,۰۰۳	۰,۰۰۶	ایجاد انگیزه جهت ارتقای کارکنان
۱,۰۷	۴,۰۰	۲,۴۶	۰,۴۸	-۰,۲۵۴	۰,۲۸۶	راهبردها
۱,۳۷	۳,۶۷	۲,۴۷	۰,۳۸	-۰,۳۶۶	۰,۵۴۸	پیامدها
۱,۵۸	۴,۰۰	۲,۵۰	۰,۳۶	-۰,۰۲۱	۰,۳۷۵	شرایط مداخله گر
۱,۰۰	۳,۶۷	۲,۴۸	۰,۲۷	-۰,۴۸۲	-۰,۱۱۷	شرایط زمینه‌ای
۱,۰۰	۳,۷۵	۲,۴۸	۰,۴۳	-۰,۲۷۵	۰,۹۷۱	شرایط علی

کوچکتر است (تفاوت میانگین‌ها منفی است). بنابراین فرض صفر رد می‌گردد و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که وضعیت کنونی مولفه‌های بُعد پیامدها در مدل نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس نامطلوب است.

بین میانگین همه مولفه‌ها در وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد. ($p < 0/05$). بدین ترتیب که میانگین همه مولفه‌ها در وضعیت موجود از میانگین آن‌ها در در وضعیت مطلوب

جدول ۳- خلاصه آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت موجود مولفه‌های مدل (n=135)

میانگین مورد انتظار = ۳						
متغیرها	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	تفاوت میانگین	آماره t	درجه آزادی	سطح معنی داری
هدف مشترک	۲,۴۸	۰,۴۴	-۰,۵۲	-۲۵,۶۲	۱۳۴	۰,۰۰۰
باورهای مشترک و فرهنگ سازمانی	۲,۴۹	۰,۳۷	-۰,۵۱	-۳۰,۱۶	۱۳۴	۰,۰۰۰
صبر و بردباری	۲,۴۹	۰,۳۵	-۰,۵۱	-۳۱,۹۷	۱۳۴	۰,۰۰۰
توان فکری و تخصصی کارکنان	۲,۴۸	۰,۴۴	-۰,۵۲	-۲۶,۳۱	۱۳۴	۰,۰۰۰
حضور اعضای با تجربه در تیم	۲,۴۸	۰,۳۶	-۰,۵۲	-۳۱,۴۳	۱۳۴	۰,۰۰۰
تیم						
ارتباطات باز	۲,۴۷	۰,۴۲	-۰,۵۳	-۲۷,۷۴	۱۳۴	۰,۰۰۰
انگیزش	۲,۴۸	۰,۲۴	-۰,۵۲	-۴۷,۹۵	۱۳۴	۰,۰۰۰
سیاست گذاری	۲,۴۴	۰,۴۳	۰,۵۶	-۲۹,۱۸	۱۳۴	۰,۰۰۰
نقش ارزیابی تیم در سازمان	۲,۴۳	۰,۴۰	۰,۵۷	-۳۰,۹۲	۱۳۴	۰,۰۰۰
تدوین اهداف مشترک	۲,۴۵	۰,۴۲	۰,۵۵	-۲۸,۵۶	۱۳۴	۰,۰۰۰
تشویق و ترغیب کارکنان	۲,۴۸	۰,۳۱	-۰,۵۲	-۳۷,۰۱	۱۳۴	۰,۰۰۰
ایجاد بازخورد مثبت	۲,۴۶	۰,۴۱	-۰,۵۴	-۲۸,۸۸	۱۳۴	۰,۰۰۰
سیاست گذاری	۲,۴۴	۰,۲۸	۰,۵۶	-۴۳,۵۸	۱۳۴	۰,۰۰۰
در نظر گرفتن فضای فیزیکی مشخص	۲,۴۷	۰,۴۸	-۰,۵۳	-۲۴,۰۲	۱۳۴	۰,۰۰۰
موانع قانونی و اداری محیط کار	۲,۵۰	۰,۳۸	-۰,۵۰	-۲۹,۲۹	۱۳۴	۰,۰۰۰
عدم توانایی در برنامه ریزی و اجرا به تنهایی	۲,۵۷	۰,۴۳	-۰,۵۲	-۲۷,۷۱	۱۳۴	۰,۰۰۰
عدم همکاری	۲,۵۸	۰,۲۹	-۰,۵۱	-۳۷,۸۴	۱۳۴	۰,۰۰۰
بروکراسی اداری	۲,۵۷	۴,۶۳	-۲,۲۸	-۸۶,۳۵	۱۳۴	۰,۰۰۰
عدم انطباق پذیری	۲,۷۱	۴,۶۵	-۲,۲۶	-۷۴,۶۱	۱۳۴	۰,۰۰۰
عدم احترام گذاری	۲,۴۵	۰,۴۲	۰,۵۹	-۳۰,۲۱	۱۳۴	۰,۰۰۰
قراردادن بنرهایی در سازمان	۲,۴۶	۰,۴۱	۰,۵۶	-۲۹,۹۰	۱۳۴	۰,۰۰۰
پخش بروشور	۲,۴۸	۰,۳۶	-۰,۵۲	-۳۱,۴۳	۱۳۴	۰,۰۰۰

اطلاع رسانی	۲,۴۸	۰,۲۷	-۰,۵۲	-۴۲,۰۲	۱۳۴	۰,۰۰۰
آزاد اندیشی	۲,۴۸	۰,۴۰	-۰,۵۲	-۲۸,۷۴	۱۳۴	۰,۰۰۰
تعهد اخلاقی و حرفه ای	۲,۴۶	۰,۴۱	-۰,۵۴	-۲۸,۸۸	۱۳۴	۰,۰۰۰
آموزش کارکنان	۲,۴۸	۰,۴۶	-۰,۵۱	-۲۷,۷۲	۱۳۴	۰,۰۰۰
برگزاری کارگاهها	۲,۴۸	۰,۳۱	-۰,۵۲	-۳۷,۰۱	۱۳۴	۰,۰۰۰
ترویج فرهنگ تیم محوری	۲,۴۸	۴,۵۷	-۲,۰۹	-۹۵,۹۲	۱۳۴	۰,۰۰۰
تصمیم گیری مشارکتی	۲,۴۸	۴,۶۰	-۲,۱۳	-۱۲۶,۷۴	۱۳۴	۰,۰۰۰
وفاداری کارکنان	۲,۴۸	۰,۲۵	-۰,۵۲	-۴۶,۱۳	۱۳۴	۰,۰۰۰
هم افزایی	۲,۴۸	۴,۶۴	-۲,۱۶	-۸۳,۳۴	۱۳۴	۰,۰۰۰
ارتقای بهره‌وری	۲,۴۹	۴,۷۲	-۲,۲۳	-۹۳,۸۲	۱۳۴	۰,۰۰۰
ترویج خلاقیت	۲,۴۹	۴,۶۷	-۲,۱۸	-۹۶,۲۵	۱۳۴	۰,۰۰۰
ارائه خدمات متعدد	۲,۴۸	۴,۶۴	-۲,۱۶	-۸۴,۶۰	۱۳۴	۰,۰۰۰
رضایت مندی مراجع و ذینفعان	۲,۴۷	۴,۷۴	-۲,۲۷	-۹۹,۹۴	۱۳۴	۰,۰۰۰
ارتقای جایگاه سازمان	۲,۴۸	۴,۶۵	-۲,۱۷	-۹۰,۶۴	۱۳۴	۰,۰۰۰
امنیت روانی	۲,۴۶	۴,۵۹	-۲,۱۲	-۸۳,۱۷	۱۳۴	۰,۰۰۰
ایجاد انگیزه جهت ارتقای کارکنان	۲,۴۸	۴,۵۸	-۲,۱۰	-۱۱۹,۴۱	۱۳۴	۰,۰۰۰

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که وضع موجود نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس پایین‌تر از حد متوسط بوده و در سطح مطلوبی قرار نداشت؛ این نامناسب بودن وضعیت در همه ابعاد و مولفه‌های مدل (شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) صادق بود. به عبارت دیگر تا رسیدن به مطلوبیت‌های مورد انتظار از منظر مدیران و کارکنان فاصله وجود داشت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیریت اداره کل بهزیستی استان فارس توانسته است در خصوص مولفه‌های هدف مشترک، باورهای مشترک و فرهنگ سازمانی، صبر و بردباری، توان فکری و تخصصی کارکنان، حضور اعضای با تجربه در تیم، ارتباطات باز، انگیزش، آزاد اندیشی، تعهد اخلاقی و حرفه‌ای، آموزش کارکنان، برگزاری کارگاه‌ها، ترویج فرهنگ تیم محوری، تصمیم‌گیری مشارکتی، وفاداری کارکنان،

سیاست گذاری، نقش ارزیابی تیم در سازمان، تدوین اهداف مشترک، تشویق و ترغیب کارکنان، ایجاد بازخورد مثبت، در نظر گرفتن فضای فیزیکی مشخص، موانع قانونی و اداری محیط کار، عدم توانایی در برنامه ریزی و اجرا به تنهایی، عدم همکاری، بروکراسی اداری، عدم انطباق پذیری، عدم احترام گذاری، قراردادن بنرهایی در سازمان، پخش بروشور، اطلاع رسانی، هم افزایی، ارتقای بهره وری، ترویج خلاقیت، ارائه خدمات متعدد، رضایت مندی مراجع و ذی نفعان، ارتقای جایگاه سازمان، امنیت روانی و ایجاد انگیزه جهت ارتقای کارکنان در حد قابل قبول توفیقی کسب کند. یافته‌های پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Goddard, et al, 2016)، (Hey, et al, 2017)، (Baker, et al, 2011)، (Van den Bush, et al, 2018)، (Naderian et al., 2018)، (Heyrian, et al. 2018) و (Naderian et al., 2016) ناهمسو بود. در تبیین یافته‌های پژوهش می‌توان گفت،

بگذارد و به معلومات خود اضافه کند اما در کار فردی اغلب مواقع این انگیزه شدت کمتری دارد و تلاش زیادی برای به روز بودن نمی‌شود. کاهش استرس: وقتی در جمع کار می‌کنید اگر مشکلی پیش بیاید نیازی نیست به تنهایی با آن رو به رو شوید. در کار تیمی فشار عصبی به مراتب کمتر است. در واقع در کار تیمی استرس، شکست و موفقیت به یک میزان بین گروه تقسیم می‌شود. نکته دیگر اینکه وقتی مسئول بخشی از کار هستید استرس کمتری نسبت به زمانی دارید که باید جوابگوی همه چیز باشید و در یک زمان بر روی چند موضوع تمرکز کنید بود که در آن نشان داده شد اداره کل بهزیستی استان فارس برای حرکت به سمت نهادینه کردن کار تیمی باید به متغیرهای شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها توجه نماید. نتیجه اصلی این پژوهش مدلی مشتمل بر پنج بعد و ۳۷ مولفاز جمله فواید کار تیمی ترکیبی جالبی است که از مجموعه مهارت‌های مختلف افراد در تیم ایجاد می‌کند. در کار تیمی وظایف همه به یکدیگر مرتبط و موفقیت نهایی به کل تیم وابسته است. تک‌روی باعث درجا زدن تیم می‌شود و برخلاف تصور همگان هیچ فردی نمی‌تواند پیشرفتی فراتر از سازمان و مجموعه خود داشته باشد. تک‌روی در طولانی مدت هیچ شخصی را به موفقیت شخصی و کاری نمی‌رساند. پیشنهاد می‌گردد: برنامه‌ریزی‌هایی در جهت تقویت فرهنگ کار تیمی در سازمان و نیز فرهنگ ارتباطی صورت بگیرد و اجرای آن به طور مستمر توسط مدیریت پیگیری شود. مدیران تیم‌های کاری بازخوردهای مثبتی را به اعضای تیم در جهت تشویق و دادن انگیزه به آن‌ها به طور مستمر ارائه دهند. و دوره‌های آموزشی تخصصی در جهت افزایش توانمندی حرفه‌ای کارکنان برگزار گردد تا در قالب تیم کارایی و اثربخشی بالاتری داشته باشند. واحد روابط عمومی اداره کل در جهت اشاعه فرهنگ و نهادینه کردن کار تیمی اقدام به اجرای تبلیغات مناسبی در این حوزه بکند. عوامل شناسایی شده در ابعاد مختلف این پژوهش با استفاده از روش AHP-FUZZY رتبه‌بندی گردند. در پژوهش‌های آتی اقدام به طراحی نقشه راه ایجاد فرهنگ کار تیمی قوی در اداره کل بهزیستی استان فارس شود.

یک مدیر خودمحور باید به این نتیجه برسد که هر کاری را بهتر از دیگران انجام نمی‌دهد و اگر تمایل به پیشرفت و رشد فکری دارد بهتر است واگذاری مسوولیت به افراد لایق را اجرایی کند. این سبک رهبری مشارکتی فضای کافی برای نوآوری و ایده‌های جدید ایجاد می‌کند. تمرکز ذهنی بر اهداف از مهم‌ترین وظایف مدیر است که با تقسیم وظایف و مشارکت دادن دیگران این امر حاصل می‌شود. اما کار تیمی مزایای دیگری نیز دارد. ریسک پذیری بالا: زمانی که به تنهایی مشغول کار هستیم کمتر جسارت پیدا می‌کنیم که ایده‌های جدید را هر چقدر هم که جذاب باشد اجرایی کنیم. هیچ موفقیتی بدون ریسک و دست زدن به تجربیات جدید به دست نمی‌آید. کار تیمی جسارت و انگیزه تجربه کردن را بالا می‌برد. ترس تنها بودن مانع شروع می‌شود اما با همراهی دیگران جرات عمل کردن پیدا خواهید کرد. این کار سدهای ذهنی را می‌شکند و به خود خواهید گفت: این قدرها هم ترسناک نبود. رشد کاری و شخصی: همه محدودیت‌هایی در مهارت‌های شغلی و پول و زمان دارند. کار تیمی این کمبودها را جبران می‌کند و اجازه می‌دهد با سرعت بیشتر و صرف انرژی کمتری به نتیجه برسید. تخصص و مهارت بخشی از موفقیت شغلی است و به همان اندازه هم نیاز به بهبود مهارت‌های ارتباطی است. کمتر کاری است که بتوان صد درصد فردی انجام داد. هر کاری کم و بیش نیاز به تعاملات کاری دارد، پس کار تیمی را برای رشد شخصی و سازمانی جدی بگیرید. قدرت تیم از هر عضو آن است و قدرت هر عضو از تیم است. کسب تجربه و یادگیری: کار تیمی باعث می‌شود که تجربیات افراد به یکدیگر منتقل شود که در هیچ دوره تحصیلی به این سرعت به دست نمی‌آید. در کار تیمی همه سیستم رشد می‌کند و به درکی جدید از کار و ارتباطات می‌رسد. این مورد از جمله مهم‌ترین فواید کار تیمی است زیرا انعطاف پذیری به شدت بالا می‌رود و ذهنیت یک فرد حرفه‌ای را پیدا می‌کنید. اگر فردی از شما دانش بیشتری داشت متواضعانه از او بیاموزید و خود نیز دانشی را که در اختیار دارید به دیگران منتقل کنید. در کار تیمی به ترکیب جدیدی از مهارت، ایده و خلاقیت می‌رسید که مطمئناً در هیچ فردی وجود ندارد. در تیم هر فردی دوست دارد که دستاورد و یافته‌های خود را با بقیه به اشتراک

References:

- Baker, D., & Amodeo, A. M., & Krokos, K. J., & Slonim, A., & Herrera, H. (2011). Assessing teamwork attitudes in healthcare: development of the TeamSTEPPS teamwork attitudes questionnaire. *QualSaf Health Care*, 19, 1- 4.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation*

with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human. *Resources Management*, 37(1), 31-46.

- Brandt, B., Lutfiyya, M.N., King, J.A., Chioreso, C. (2014). A scoping review of interprofessional collaborative practice and education using the lens of

the Triple Aim. *Journal of Interprofessional Care*, 28(5), 393-9.

• Godard, a., Choi, S & Owee, K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 146-123.

• Ghobadi, M., Zolfaghari Zafarani, R., Kalantari, M. (2018). Provides a perceptual framework for institutionalizing the qualifications of managers in Bank Melli Iran. A new approach in educational management, 10 (37 - serial number, 1), 161-188. [in persian]

• Heidarian, M., Raisi, H., and Ghanipour, S. (2019). The Impact of Organizational Socialization on Team Work of Employees in Shahrood Municipality. Fourth International Conference on Management, Entrepreneurship and Economic Development,

Takestan, Takestan Higher Education Institute. [in persian]

• Hey, t., Yang, C., Feng, S & Yang, T. (2017).

The Relationship between Transformational Leadership Style, Cognitive Confidence, and Group Effectiveness and the Impact of These Variables on Team Performance. *Frontiers of Business Research in China* volume, 41-63.

• Nadi, M., Ahanchian, M., Nogani Dokht Bahmani, M., Shojaei, K. (2016). Qualitative Analysis of Khorasan Higher Education Managers' Viewpoints on Team Building and Cardio Case Study: Ferdowsi University of Mashhad. *Journal of Khorasan Cultural-Social Studies*, 11(2), Winter. [in persian]

• Van den Bossche, P., Koeslag-Kreunen, M. G. M., Van der Klink, M. R., & Gijsselaers, W. H. (2018). Leadership for team learning: the case of university teacher teams. *Higher Education*, 75(2), 191-207.

