

واکاوی کار تیمی در سازمان‌ها جهت ارائه مدل نهادینه سازی کار تیمی: یک مطالعه موردی

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

۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد بندر عباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران.. reza.ana.am@gmail.com

۲- استادتمام، مدیر گروه مدیریت آموزش عالی، واحد تهران، دانشکده اقتصاد و علوم تحقیقات، تهران، ایران.naghourchian@gmail.com

* نویسنده مسئول

۳- دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران.mbaagheri.sbu@gmail.com

۴- استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران..knami88@gmail.com

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدلی برای نهادینه کردن و بررسی وضع فعلی کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس بود. روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش افراد صاحب نظر مدیران ارشد و مدیران میانی و کارشناسان اداره آموزش بهزیستی فارس بود، تعداد ۱۳۵ نفر با استفاده از روش تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه رهبری محقق ساخته (۱۳۹۹) بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار PLS و آزمون t تک نمونه‌ای انجام شد. نتایج کدگذاری محوری داده‌ها عبارت‌اند از: (شامل شرایط علی با ۲ مقوله محوری و ۷ مقوله فرعی، شرایط زمینه‌ای با ۳ مقوله محوری و ۷ مقوله فرعی، شرایط مداخله‌گر با ۴ مقوله محوری و ۱۰ مقوله فرعی، راهبردها با ۲ مقوله محوری و ۵ مقوله فرعی و پیامدها با ۳ مقوله محوری و ۸ مقوله فرعی). یافته‌های پژوهش ضمن ارائه مدلی مشتمل بر پنج بعد و ۳۷ مؤلفه نشان داد: نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس در کلیه ابعاد و مؤلفه‌های مدل پایین‌تر از حد متوسط بود.

واژگان کلیدی: کار تیمی، انسجام تیم، راهبردهای تیم، اداره کل بهزیستی.

۱- مقدمه

در عصر حاضر سازمان‌ها با چالش‌های مختلفی روبرو هستند، تحولات سریع در محیط سازمان‌ها به رقابتی شدن فضای کسب و کار منجر شده است و لزوم دستیابی به صرفه جویی در مقیاس، افزایش نوآوری، انعطاف پذیری و کسب مزیت رقابتی را ضروری نموده است. در این میان آنچه به سازمان‌ها در جهت افزایش توانایی و مقابله با چالش‌ها یاری می‌رساند، تشکیل تیم‌های مناسب و اثربخش است. کار تیمی یکی

از مهم‌ترین تسهیل‌کننده‌ها در دستیابی به نتایج مثبت و مقرون‌به‌صرفه در عرصه سازمان است. در واقع کار تیمی، سازگاری، بهره‌وری و خلاقیت بیشتری برای هر یک از افراد سازمان به همراه داشته و موجبات بهبود عملکرد سازمان و افزایش رضایت شغلی کارکنان را فراهم می‌نماید. 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. کار تیمی ساخت و تشکیل انواع تیم‌ها، مفاهیم جدید و تازه‌ای نبوده و امروز در جهان موضوع کار تیمی بخصوص در سطح سازمان‌ها به‌طور چشمگیری مورد توجه قرار گرفته است. حمایت سازمان‌ها از فعالیت‌ها و کار تیمی کارکنانشان باید بیشتر باشد. تأکید بر تیم سازی، 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، تیم سازی و کار تیمی را به‌عنوان ارزش مرکزی سازمان‌های خود در نظر می‌گیرند (Pak Tinat et al. 2011). 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 مسئولیت پذیری‌شان را برمی‌انگیزد. همچنین از طریق تیم‌سازی، توزیع بار کاری، 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 (Jahanbin et al. 2020). این در حالی است که امروزه یافتن محیط‌های کاری که نمونه موفق از کار تیمی خوب باشد چندان آسان نیست، چنین فضایی فراهم ساختن بستر مناسبی برای آموزش و تمرین کار تیمی، تیم سازی، حل مسئله و روابط بین فردی، امری ضروری می‌نماید. اهمیت کار تیمی به‌خصوص در حرفه‌های خدماتی هم مورد تأیید و تأکید است و هم اینکه بر کسی پوشیده نیست. لازم است اعضاء تیم یاد بگیرند با یکدیگر کار کرده و نقش‌های حرفه‌ای و مسئولیت‌های هر فرد را بشناسند (Brandt et al. 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 مؤلفه‌های کار تیمی، شفافیت در تعیین سهم هر یک از ابعاد مؤلفه‌های کار تیمی و ایجاد یک مدل روز جهت کار تیمی اشاره نمود و در نهایت جامعه سازمان‌های دولتی و غیردولتی علی‌الخصوص

سازمان بهزیستی دارای یک مدل و منشور راهنما می‌شود. لذا هدف پژوهش حاضر پاسخ‌گویی به این سؤالات است: با توجه به ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تعیین‌شده کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس به چه صورت می‌باشد؟ با توجه به مدل پیشنهادی، راهبردها و پیامدها در کار تیمی در اداره کل بهزیستی کدام است؟ درجه تناسب مدل پیشنهادی از نظر صاحب‌نظران به چه صورت است؟

۲- پیشینه پژوهش

مرادپور حاجی فیروز و همکاران (Moradpour et al. 2016) تحقیقی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد تیم‌های کاری (مطالعه موردی سازمان امور اقتصادی و دارایی آذربایجان غربی) انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد از عوامل تأثیرگذار بر موضوع مورد مطالعه مشخص و در عامل کوشش تیمی، عامل استراتژی تیمی، عامل روابط بین فردی و عامل انگیزه تیمی به عنوان مؤلفه‌های مؤثر بر عملکرد کاری اعضای تیم در نظر گرفته شده‌اند.

فریکمن و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود مهم‌ترین عامل بر اثربخشی یک تیم را راهبری آن شناسایی کرده و دریافته‌اند که اعمال مداخله تیم سازی، مشارکت اعضا در فرآیند تیم سازی و تصحیح مدل‌های ذهنی می‌تواند اثربخشی تیم را متأثر سازد (Frykman, et al. 2017).

ویو و چن (۲۰۱۴) در تحقیقی که با عنوان تجزیه و تحلیل فاکتور در عملکرد کار تیمی - مطالعه تجربی مشارکت درون‌سازمانی انجام داد که هوش عاطفی، تسهیم دانش، مدیریت تعارض را از عوامل مؤثر بر عملکرد کار تیمی می‌دانند (Wu et al. 2014).

وی و لائو (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان کار تیمی اثربخش سطح بالا، کار تیمی مؤثر را موضوع بسیار مهم مدیریت منابع انسانی می‌داند و این‌که مدیران ارشد چگونه به‌طور مؤثر در یک تیم به فعالیت پردازند، بسیار حیاتی است، نتایج نشان داد که حمایت از تیم‌های کاری متنوع و پویا باعث پویایی و تنوع نوآوری سازمان و اثربخشی سطح بالای سازمان می‌شود (Wei et al. 2012).

۳- روش

پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش شامل افراد صاحب‌نظر مدیران ارشد و مدیران میانی و کارشناسان اداره آموزش بهزیستی استان فارس به تعداد ۲۰۷ نفر بودند. در این تحقیق از فرمول کوکران برای به دست آوردن حجم نمونه استفاده شد. تعداد ۱۳۵ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. از حوزه مدیریت ۳۲ نفر، معاونت پشتیبانی ۵۰ نفر، معاونت توان‌بخشی ۱۵ نفر، معاونت امور اجتماعی ۱۴ نفر، معاونت پیشگیری ۱۴ نفر و معاونت مشارکت‌ها ۱۰ نفر انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها و آزمون سؤالات 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 Maxqda ۱۰ انجام شد.

۳-۱- ابزار گردآوری داده‌ها

پرسشنامه در دو بخش طراحی شده است. بخش اول آن مربوط به سؤالات جمعیت شناختی و بخش دوم حاوی ۱۳۴ سؤال که دربرگیرنده ۵ مؤلفه اصلی و ۳۹ مؤلفه فرعی می‌باشد. در شیوه پاسخ‌دهی از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت و مکانیسم نمره‌گذاری از ۱ تا ۵ استفاده شده است.

جدول (۱): ابعاد پرسشنامه رهبری توزیع شده

شماره سؤالات	
۳، ۲، ۱	هدف مشترک
۶ و ۵، ۴	باورهای مشترک و فرهنگ‌سازمانی
۹ و ۸، ۷	صبر و بردباری
۱۲ و ۱۱، ۱۰	توان فکری و تخصصی کارکنان
۱۵ و ۱۴، ۱۳	حضور اعضای باتجربه در تیم
۱۸ و ۱۷ و ۱۶	ارتباطات باز
۲۱ و ۲۰، ۱۹	انگیزش
۲۴ و ۲۳ و ۲۲	آزاداندیشی
۲۷ و ۲۶ و ۲۵	تعهد اخلاقی و حرفه‌ای
۳۰ و ۲۸ و ۲۷	آموزش کارکنان
۳۳، ۳۲، ۳۱	برگزاری کارگاه‌ها
۳۶ و ۳۵ و ۳۴	ترویج فرهنگ تیم محوری
۳۹ و ۳۸ و ۳۷	تصمیم‌گیری مشارکتی
۴۲ و ۴۱ و ۴۰	وفاداری کارکنان
۴۵ و ۴۴ و ۴۳	سیاست‌گذاری
۴۸ و ۴۷ و ۴۶	نقش ارزیابی تیم در سازمان
۵۱ و ۵۰ و ۴۹	تدوین اهداف مشترک
۵۴ و ۵۳ و ۵۲	تشویق و ترغیب کارکنان
۵۷ و ۵۶ و ۵۵	ایجاد بازخورد مثبت
۶۰ و ۵۹ و ۵۸	در نظر گرفتن فضای فیزیکی مشخص
۶۳ و ۶۲ و ۶۱	موانع قانونی و اداری محیط کار
۶۶ و ۶۵ و ۶۴	عدم توانایی در برنامه‌ریزی و اجرا به‌تنهایی
۷۰ و ۶۹ و ۶۸ و ۶۷	عدم همکاری
۷۴ و ۷۳ و ۷۲ و ۷۱	بروکراسی اداری
۷۷ و ۷۶ و ۷۵	عدم انطباق‌پذیری
۸۰ و ۷۹ و ۷۸	عدم احترام‌گذاری
۸۳ و ۸۲ و ۸۱	قرار دادن بنرهایی در سازمان
۸۶ و ۸۵ و ۸۴	پخش بروشور

اطلاع‌رسانی	۸۷ و ۸۸ و ۸۹
هم‌افزایی	۹۰ و ۹۱ و ۹۲
ارتقاء بهره‌وری	۹۳ و ۹۴ و ۹۵
ترویج خلاقیت	۹۶ و ۹۷ و ۹۸
ارائه خدمات متعدد	۹۹ و ۱۰۰ و ۱۰۱
رضایت‌مندی مراجع و ذینفعان	۱۰۲ و ۱۰۳ و ۱۰۴
ارتقای جایگاه سازمان	۱۰۵ و ۱۰۶ و ۱۰۷
امنیت روانی	۱۰۸ و ۱۰۹ و ۱۱۰
ایجاد انگیزه جهت ارتقاء کارکنان	۱۱۱ و ۱۱۲ و ۱۱۳
راهبردها	۱۱۴ و ۱۱۵ و ۱۱۶
پیامدها	۱۱۷ و ۱۱۸ و ۱۱۹
شرایط مداخله‌گر	۱۲۰ و ۱۲۱ و ۱۲۲
شرایط زمینه‌ای	۱۲۳ و ۱۲۴ و ۱۲۵
شرایط علی	۱۲۶ و ۱۲۷ و ۱۲۸

جهت بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ، برای سنجش میزان تک‌بعدی بودن نگرش‌ها، عقاید و ... به کار می‌رود. رایج‌ترین مقیاس که در تحقیقات اجتماعی به کار می‌رود مقیاس لیکرت است. در مقیاس لیکرت اساس کار بر فرض هم‌وزن بودن گویه‌ها استوار است. بدین ترتیب به هر گویه نمراتی (مثلاً از ۱ تا ۵ برای مقیاس لیکرت ۵ گوی‌های) داده می‌شود که مجموع نمراتی که هر فرد از گویه‌ها می‌گیرد نمایانگر گرایش او خواهد بود. آلفای کرونباخ به‌طور کلی با استفاده از یکی روابط ۱ یا ۲ محاسبه می‌شود.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{\sigma^2} \right) \quad \text{رابطه ۱}$$

$$\alpha = \frac{k\bar{C}}{\bar{V} + (k-1)\bar{C}} \quad \text{رابطه ۲}$$

که در این روابط K : تعداد سؤالات، S_i^2 : واریانس سؤال i ام، σ^2 : واریانس مجموع کلی سؤالات، \bar{C} : میانگین کوواریانس بین سؤالات، \bar{V} : واریانس میانگین سؤالات می‌باشند. با استفاده از تعریف آلفای کرونباخ می‌توان نتیجه گرفت: (۱) هر قدر همبستگی مثبت بین سؤالات بیشتر شود، میزان آلفای کرونباخ بیشتر خواهد شد و بالعکس، (۲) هر قدر واریانس میانگین سؤالات بیشتر شود آلفای کرونباخ کاهش پیدا

خواهد کرد، (۳) افزایش تعداد سؤالات تأثیر مثبت و یا منفی (بسته به نوع همبستگی بین سؤالات) بر میزان آلفای کرونباخ خواهد گذاشت، (۴) افزایش حجم نمونه باعث کاهش واریانس میانگین سؤالات در نتیجه باعث افزایش آلفای کرونباخ خواهد شد. بدیهی است هر قدر شاخص آلفای کرونباخ به ۱ نزدیک تر باشد، همبستگی درونی بین سؤالات بیشتر و در نتیجه پرسش‌ها همگن تر خواهند بود. کرونباخ ضریب پایایی ۴۵٪ را کم، ۷۵٪ را متوسط و قابل قبول و ضریب ۹۵٪ را زیاد پیشنهاد کرده است. بدیهی است در صورت پایین بودن مقدار آلفا، بایستی بررسی شود که با حذف کدام پرسش‌ها مقدار آن را می‌توان افزایش داد. در این پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS میزان آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش محاسبه شد و در جدول ۳ گزارش شده است. همان‌طور که گفته شد، هر چه میزان این ضریب به عدد یک نزدیک تر باشد، مناسب تر است. در این پژوهش مقدار پایایی پرسشنامه در مورد متغیرهای مستقل و وابسته در سطح بسیار قابل قبولی به دست آمده است.

جدول (۳): میزان آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای متغیرهای تحقیق

ضریب پایایی ترکیبی (CR > 0.7)	ضریب آلفای کرونباخ (0.7 < Alpha)	متغیرهای مکنون
0.878	0.806	هدف مشترک
0.891	0.896	باورهای مشترک و فرهنگ سازمانی
0.950	0.938	صبر و بردباری
0.887	0.810	توان فکری و تخصصی کارکنان
0.929	0.888	حضور اعضای باتجربه در تیم
0.844	0.730	ارتباطات باز
0.923	0.876	انگیزش
0.904	0.842	آزاداندیشی
0.914	0.857	تعهد اخلاقی و حرفه‌ای
0.705	0.795	آموزش کارکنان
0.897	.825	برگزاری کارگاه‌ها
0.867	0.815	ترویج فرهنگ تیم محوری
0.868	0.809	تصمیم‌گیری مشارکتی
0.814	0.799	وفاداری کارکنان
0.914	0.866	سیاست‌گذاری
0.917	0.862	نقش ارزیابی تیم در سازمان
0.764	0.843	تدوین اهداف مشترک
0.788	0.872	تشویق و ترغیب کارکنان
0.897	0.828	ایجاد بازخورد مثبت
0.850	0.736	در نظر گرفتن فضای فیزیکی مشخص

0.898	0.829	موانع قانونی و اداری محیط کار
0.868	0.771	عدم توانایی در برنامه‌ریزی و اجرا به‌تنهایی
0.796	0.855	عدم همکاری
0.749	0.752	بروکراسی اداری
0.903	0.838	عدم انطباق‌پذیری
0.797	0.844	عدم احترام‌گذاری
0.907	0.826	قرار دادن بنرهایی در سازمان
0.898	0.702	پخش بروشور
0.833	0.725	اطلاع‌رسانی
0.923	0.875	هم‌افزایی
0.849	0.742	ارتقاء بهره‌وری
0.933	0.893	ترویج خلاقیت
0.894	0.824	ارائه خدمات متعدد
0.848	0.865	رضایت‌مندی مراجع و ذینفعان
0.897	0.831	ارتقای جایگاه سازمان
0.955	0.929	امنیت روانی
0.881	0.795	ایجاد انگیزه جهت ارتقاء کارکنان
0.918	0.867	راهبردها
0.797	0.844	پیامدها
0.907	0.826	شرایط مداخله‌گر
0.898	0.702	شرایط زمینه‌ای
0.833	0.725	شرایط علی

زمانی یک مطالعه روایی مطلوبی دارد که بتواند هدف موردنظر را اندازه‌گیری نماید و همچنین در طرح مطالعه، خطای منطقی وجود نداشته باشد. به‌عبارت‌دیگر، این تعریف به دو جنبه اساسی از روایی اشاره می‌کند که عبارت‌اند از (de Leede et al. 2016): اعتبار درونی: قابلیت اندازه‌گیری هدف و اعتبار بیرونی: طراحی صحیح مطالعه از جوانب مختلف. در روایی درونی قابلیت ابزار موردنظر در اندازه‌گیری هدف ارزیابی می‌شود. انواع روایی درونی یک تحقیق عبارت‌اند از روایی سازه‌ای، محتوایی، هم‌زمان و پیش‌بینی (Musharraf et al. 2011). در برخی منابع دو نوع روایی هم‌زمان و پیش‌بینی در یک گروه و تحت عنوان روایی ملاکی معرفی می‌شود. برخی از مؤلفین نیز بیان می‌کنند که تنها یک نوع از روایی یعنی روایی سازه‌ای وجود دارد و روایی ملاکی و محتوایی زیر بخش‌هایی از آن است. با توجه به اهدافی که هریک از انواع روایی دنبال می‌کنند، در عمل ارزیابی هم‌زمان هر چهار نوع روایی کار مشکلی است و اغلب پژوهشگران تنها دو نوع روایی محتوایی و سازه‌ای را ارزیابی می‌کنند (Sarmad et al. 2021).

۲-۳- روایی همگرایی مدل

به منظور بررسی روایی همگرایی مدل از میانگین واریانس (AVE) استفاده شد (Mazidi et al. 2019). فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معیار AVE را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و اظهار داشتند که مقدار بحرانی این معیار عدد ۰/۵ است (Cooper et al. 2010)، بدین معنی که مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرایی قابل قبول را نشان می‌دهد. مقادیر این معیار برای مدل تحقیق به شرح جدول زیر است.

جدول (۴): روایی همگرا

مقدار آزمون	متغیرهای مکنون
0.504	هدف مشترک
0.806	باورهای مشترک و فرهنگ سازمانی
0.753	صبر و بردباری
0.806	توان فکری و تخصصی کارکنان
0.758	حضور اعضای باتجربه در تیم
0.523	ارتباطات باز
0.679	انگیزش
0.601	آزاداندیشی
0.706	تعهد اخلاقی و حرفه‌ای
0.556	آموزش کارکنان
0.799	برگزاری کارگاه‌ها
0.719	ترویج فرهنگ تیم محوری
0.715	تصمیم‌گیری مشارکتی
0.656	وفاداری کارکنان
0.677	سیاست‌گذاری
0.677	نقش ارزیابی تیم در سازمان
0.727	تدوین اهداف مشترک
0.683	تشویق و ترغیب کارکنان
0.699	ایجاد بازخورد مثبت
0.558	در نظر گرفتن فضای فیزیکی مشخص
0.657	موانع قانونی و اداری محیط کار
0.829	عدم توانایی در برنامه‌ریزی و اجرا به تنهایی
0.757	عدم همکاری
0.747	بروکراسی اداری
0.573	عدم انطباق‌پذیری
0.823	عدم احترام‌گذاری

0.653	قرار دادن بنرهایی در سازمان
0.550	پخش بروشور
0.760	اطلاع رسانی
0.819	هم افزایی
0.805	ارتقاء بهره‌وری
0.540	ترویج خلاقیت
0.652	ارائه خدمات متعدد
0.585	رضایت‌مندی مراجع و ذینفعان
0.545	ارتقای جایگاه سازمان
0.579	امنیت روانی
0.688	ایجاد انگیزه جهت ارتقاء کارکنان
0.531	راهبردها
0.750	پیامدها
0.754	شرایط مداخله‌گر
0.762	شرایط زمینه‌ای
0.751	شرایط علی

همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقدار AVE همه متغیرها بیشتر از ۰/۵ است و این مورد به معنی تأیید روایی همگرایی مدل است. روش‌های متعددی برای تعیین اعتبار ابزار جمع‌آوری داده‌ها وجود دارد که عبارت‌اند از: اعتبار محتوا، اعتبار سازه، اعتبار هم‌زمان، اعتبار پیشگویی. پایایی باید به نتایج معتبر بیانجامد. در پژوهش حاضر از روش روایی سازه استفاده شده است. روایی سازه دلالت بر این دارد که نتایج به‌دست‌آمده از کاربرد سنج‌ها تا چه حد با تئوری‌هایی که آزمون بر اساس آن‌ها طراحی شده، سازگاری دارد. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰,۷ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود.

۴- یافته‌ها

۳۷,۷۷ درصد از افراد پاسخگو را افراد بین ۳۵ تا ۴۰ سال تشکیل دادند. ۵۶,۳۳ درصد از افراد پاسخگو مرد و ۴۶,۶۶ درصد از افراد پاسخگو زن و مدرک بیشتر افراد مورد بررسی لیسانس با ۵۴,۸۱ درصد بودند همچنین ۴۳,۰۶ درصد افراد دارای سابقه کاری ۱۰ تا ۱۵ سال بودند. به‌منظور تعیین وضعیت موجود ما در سه مقوله علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر وضعیت موجود را مشخص نموده‌ایم. به‌منظور شرایط علی به تفکیک ابعاد و مؤلفه‌های مستخرج از آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین هر متغیر در وضعیت موجود با میانگین مورد انتظار استفاده شده است که در این روش میانگین مشاهده‌شده هر متغیر با میانگین مورد انتظار

(نمره متوسط مقیاس یعنی نمره ۳) مقایسه می‌شود. با توجه به اینکه پرسشنامه تحقیق در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده که نمره متوسط آن نمره ۳ می‌باشد، میانگین مورد انتظار برابر ۳ در نظر گرفته شده است.

جدول (۵): خلاصه آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت موجود بعد شرایط علی و مؤلفه‌های آن (n=۱۳۵)

میانگین مورد انتظار = ۳						
متغیرها	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	تفاوت میانگین	آماره t	درجه آزادی	سطح معنی داری
هدف مشترک	2.48	0.44	-0.52	-25.62	134	0.001
باورهای مشترک و فرهنگ سازمانی	2.49	0.37	-0.51	-30.16	134	0.001
صبر و بردباری	2.49	0.35	-0.51	-31.97	134	0.001
توان فکری و تخصصی کارکنان	2.48	0.44	-0.52	-26.31	134	0.001
حضور اعضای باتجربه در تیم	2.48	0.36	-0.52	-31.43	134	0.001
ارتباطات باز	2.47	0.42	-0.53	-27.74	134	0.001
انگیزش	2.48	0.24	-0.52	-47.95	134	0.001

همان گونه که در جدول فوق دیده می‌شود، تفاوت میانگین همه مؤلفه‌ها با میانگین نظری مقیاس (نمره ۳) معنادار است؛ زیرا سطح معنی داری همه آن‌ها از ۰/۰۵ کمتر است ($p < 0/05$). بدین ترتیب که میانگین همه مؤلفه‌ها از میانگین نظری یا حد متوسط نمره مؤلفه کوچک‌تر است (تفاوت میانگین‌ها منفی است). بنابراین فرض صفر رد می‌شود و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که وضعیت کنونی مؤلفه‌های شرایط علی در مدل نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس از حد متوسط پایین‌تر است. تفاوت میانگین بعد «شرایط علی» با میانگین نظری مقیاس (نمره ۳) معنادار است ($p < 0/05$ و $t = -47/95$). بدین ترتیب که میانگین این بعد (۲/۴۸) از میانگین نظری یا حد متوسط نمره مؤلفه کوچک‌تر است (تفاوت میانگین منفی است). بنابراین فرض صفر رد می‌شود و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که وضعیت کنونی بعد «شرایط علی» در مدل نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس از حد متوسط پایین‌تر است. برای تعیین وضع موجود از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است. به منظور مقایسه وضعیت موجود و مطلوب ابعاد و مؤلفه‌های شرایط زمینه‌ای از آزمون t نمونه‌ای استفاده شده که در این روش میانگین مشاهده شده هر متغیر در وضعیت موجود با میانگین آن متغیر در وضعیت مطلوب مقایسه می‌شود.

جدول (۶): خلاصه آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت موجود بعد شرایط زمینه‌ای و مؤلفه‌های آن

(n=۱۳۵)

میانگین مورد انتظار = ۳						
متغیرها	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	تفاوت میانگین	آماره t	درجه آزادی	سطح معنی داری
آزاداندیشی	2.48	0.40	-0.52	-28.74	134	0.001
تعهد اخلاقی و حرفه‌ای	2.46	0.41	-0.54	-28.88	134	0.001
آموزش کارکنان	2.48	0.46	-0.51	-27.72	134	0.001
برگزاری کارگاه‌ها	2.48	0.31	-0.52	-37.01	134	0.001
ترویج فرهنگ تیم محوری	2.48	4.57	-2.09	-95.92	134	0.001
تصمیم‌گیری مشارکتی	2.48	4.60	-2.13	-126.74	134	0.001
وفاداری کارکنان	2.48	0.25	-0.52	-46.13	134	0.001

همان‌گونه که در جدول فوق دیده می‌شود، تفاوت میانگین همه مؤلفه‌ها با میانگین نظری مقیاس (نمره ۳) معنادار است؛ زیرا سطح معنی داری همه آن‌ها از ۰/۰۵ کمتر است ($p < ۰/۰۵$). بدین ترتیب که میانگین همه مؤلفه‌ها از میانگین نظری یا حد متوسط نمره مؤلفه کوچک‌تر است (تفاوت میانگین‌ها منفی است). بنابراین فرض صفر رد می‌شود و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که وضعیت کنونی مؤلفه‌های مدیریت ارتباط با مشتری در مدل نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس از حد متوسط پایین‌تر است. تفاوت میانگین بعد «شرایط زمینه‌ای» با میانگین نظری مقیاس (نمره ۳) معنادار است ($p < ۰/۰۵$ و $۴۶/۱۳ - t =$). بدین ترتیب که میانگین این بعد (۲/۴۸) از میانگین نظری یا حد متوسط نمره مؤلفه کوچک‌تر است (تفاوت میانگین منفی است). بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که وضعیت کنونی بعد «شرایط زمینه‌ای» در مدل نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس از حد متوسط پایین‌تر است. برای تعیین وضع موجود از آزمون t تک نمونه‌ای با نمره معیار ۳ استفاده شده است. به منظور مقایسه وضعیت موجود و مطلوب ابعاد و مؤلفه‌های شرایط مداخله‌گرها از آزمون t وابسته استفاده شده که در این روش میانگین مشاهده شده هر متغیر در وضعیت موجود با میانگین آن متغیر در وضعیت مطلوب مقایسه می‌شود. H_0 : بین میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب تفاوت وجود ندارد. H_1 : بین میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب تفاوت وجود دارد.

جدول (۷): خلاصه آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت موجود بعد شرایط مداخله‌گرها و

مؤلفه‌های آن (n=۱۳۵)

میانگین مورد انتظار = ۳			
-------------------------	--	--	--

متغیرها	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	تفاوت میانگین	آماره t	درجه آزادی	سطح معنی داری
در نظر گرفتن فضای فیزیکی مشخص	2.47	0.48	-0.53	-24.02	134	0.001
موانع قانونی و اداری محیط کار	2.50	0.38	-0.50	-29.29	134	0.001
عدم توانایی در برنامه ریزی و اجرا به تنهایی	2.57	0.43	-0.52	-27.71	134	0.001
عدم همکاری	2.58	0.29	-0.51	-37.84	134	0.001
بروکراسی اداری	2.57	4.63	-2.28	-86.35	134	0.001
عدم انطباق پذیری	2.71	4.65	-2.26	-74.61	134	0.001
عدم احترام گذاری	2.45	0.42	-0.59	-30.21	134	0.001
قرار دادن بنرهایی در سازمان	2.46	0.41	-0.56	-29.90	134	0.001
پخش بروشور	2.48	0.36	-0.52	-31.43	134	0.001
اطلاع رسانی	2.48	0.27	-0.52	-42.02	134	0.001

همان گونه که در جدول فوق دیده می شود، تفاوت میانگین همه مؤلفه ها با میانگین نظری مقیاس (نمره ۳) معنادار است؛ زیرا سطح معنی داری همه آن ها از ۰/۰۵ کمتر است ($p < 0/05$). بدین ترتیب که میانگین همه مؤلفه ها از میانگین نظری یا حد متوسط نمره مؤلفه کوچک تر است (تفاوت میانگین ها منفی است). بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که وضعیت کنونی مؤلفه های شرایط مداخله گرها در مدل نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس از حد متوسط پایین تر است. تفاوت میانگین بُعد «شرایط مداخله گرها» با میانگین نظری مقیاس (نمره ۳) معنادار است ($p < 0/05$ و $t = -42/02$). بدین ترتیب که میانگین این بُعد (۲/۴۸) از میانگین نظری یا حد متوسط نمره مؤلفه کوچک تر است (تفاوت میانگین منفی است). بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که وضعیت کنونی بُعد «شرایط مداخله گرها» در مدل نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس از حد متوسط پایین تر است. به منظور مقایسه وضعیت موجود و مطلوب ابعاد و مؤلفه های راهبردها از آزمون t وابسته استفاده شده که در این روش میانگین مشاهده شده هر متغیر در وضعیت موجود با میانگین آن متغیر در وضعیت مطلوب مقایسه می شود. فرضیه های صفر و خلاف برای این آزمون t وابسته به صورت زیر می باشد:

H_0 : بین میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب تفاوت وجود ندارد.

H_1 : بین میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب تفاوت وجود دارد.

جدول (۸): خلاصه آزمون t تک نمونه ای برای بررسی وضعیت موجود بُعد راهبردها و مؤلفه های آن ($n=135$)

میانگین مورد انتظار = ۳						
متغیرها	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	تفاوت میانگین	آماره t	درجه آزادی	سطح معنی داری

0.000	134	29.18-	0.56	0.43	2.44	سیاست گذاری
0.000	134	30.92-	0.57	0.40	2.43	نقش ارزیابی تیم در سازمان
0.000	134	28.56-	0.55	0.42	2.45	تدوین اهداف مشترک
0.000	134	10.11-	0.77-	0.755	2.22	تشویق و ترغیب کارکنان
0.000	134	14.95-	1.023-	0.786	2.01	ایجاد بازخورد مثبت
0.000	134	43.58-	0.56	0.28	2.44	سیاست گذاری

همان گونه که در جدول فوق دیده می شود، تفاوت میانگین همه مؤلفه ها با میانگین نظری مقیاس (نمره ۳) معنادار است؛ زیرا سطح معنی داری همه آن ها از ۰/۰۵ کمتر است ($p < ۰/۰۵$). بدین ترتیب که میانگین همه مؤلفه ها از میانگین نظری یا حد متوسط نمره مؤلفه کوچک تر است (تفاوت میانگین ها منفی است). بنابراین فرض صفر رد می شود و با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که وضعیت کنونی مؤلفه های راهبردها در مدل نهاده شده کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس از حد متوسط پایین تر است. تفاوت میانگین بُعد «راهبردها» با میانگین نظری مقیاس (نمره ۳) معنادار است ($p < ۰/۰۵$ و $t = -۴۳/۵۸$). بدین ترتیب که میانگین این بُعد (۲/۴۴) از میانگین نظری یا حد متوسط نمره مؤلفه کوچک تر است (تفاوت میانگین منفی است). بنابراین فرض صفر رد می شود و با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که وضعیت کنونی بُعد «راهبردها» در مدل نهاده شده کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس از حد متوسط پایین تر است. به منظور مقایسه وضعیت موجود و مطلوب ابعاد و مؤلفه های پیامدها از آزمون t وابسته استفاده شده که در این روش میانگین مشاهده شده هر متغیر در وضعیت موجود با میانگین آن متغیر در وضعیت مطلوب مقایسه می شود. فرضیه های صفر و خلاف برای این آزمون t وابسته به صورت زیر می باشد:

H_0 : بین میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب تفاوت وجود ندارد.

H_1 : بین میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب تفاوت وجود دارد.

جدول (۹): خلاصه آزمون t وابسته برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب بُعد پیامدها و مؤلفه های آن ($n=۱۳۵$).

میانگین مورد انتظار = ۳						
متغیرها	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	تفاوت میانگین	آماره t	درجه آزادی	سطح معنی داری
هم افزایی	2.48	4.64	2.16-	83.34-	134	0.001
ارتقاء بهره وری	2.49	4.72	2.23-	93.82-	134	0.001
ترویج خلاقیت	2.49	4.67	2.18-	96.25-	134	0.001
ارائه خدمات متعدد	2.48	4.64	2.16-	84.60-	134	0.001
رضایت مندی مراجع و ذینفعان	2.47	4.74	2.27-	99.94-	134	0.001
ارتقای جایگاه سازمان	2.48	4.65	2.17-	90.64-	134	0.001

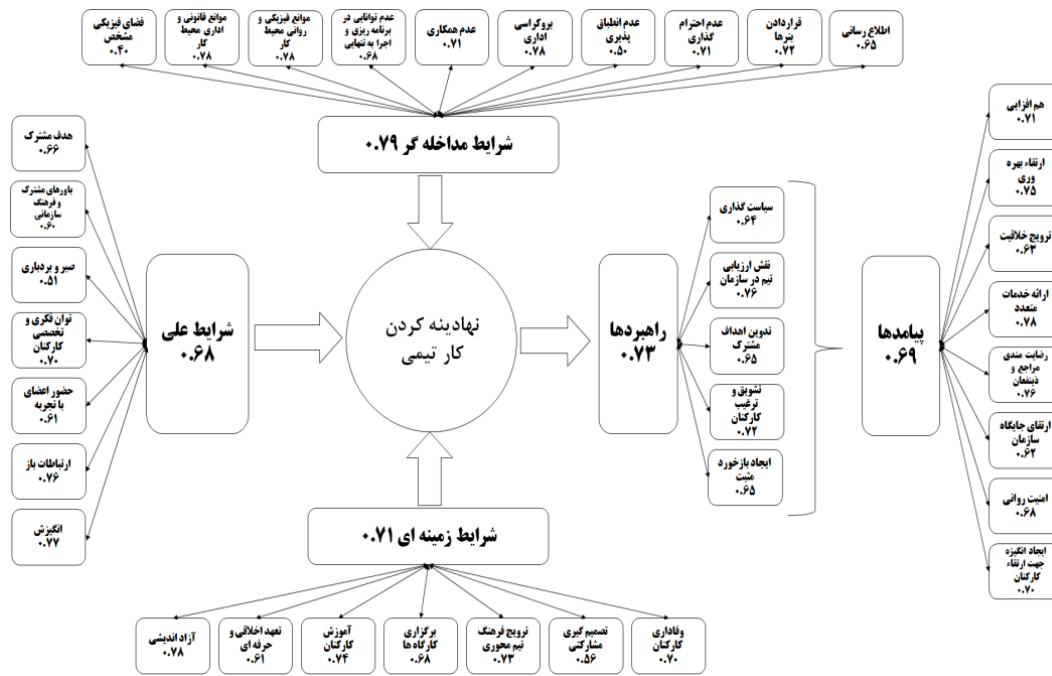
0.001	134	83.17-	2.12-	4.59	2.46	امنیت روانی
0.001	134	119.41-	2.10-	4.58	2.48	ایجاد انگیزه جهت ارتقاء کارکنان

همان گونه که در جدول فوق دیده می شود، بین میانگین همه مؤلفه ها در وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد؛ زیرا سطح معنی داری همه آن ها از ۰/۰۵ کمتر است ($p < 0/05$). بدین ترتیب که میانگین همه مؤلفه ها در وضعیت موجود از میانگین آن ها در وضعیت مطلوب کوچک تر است (تفاوت میانگین ها منفی است). بنابراین فرض صفر رد می گردد و با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که وضعیت کنونی مؤلفه های بُعد پیامدها در مدل نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس نامطلوب است. بین میانگین بُعد «مدیریت و رهبری خدمت محور» در وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد ($p < 0/05$ و $t = -119/41$). بدین ترتیب که میانگین این بُعد در وضعیت موجود (۲/۴۸) از میانگین آن در وضعیت مطلوب (۴/۵۸) کوچک تر است. بنابراین فرض صفر رد می گردد و با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که وضعیت کنونی بُعد «پیامدها» در مدل نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس نامطلوب است.

جدول (۱۰): آزمون t تک نمونه درجه تناسب مدل پیشنهادی از نظر صاحب نظران

متغیر	مقدار t	درجه آزادی	معناداری
پیامد	34/53	134	0.001
راهبردها	58/74	134	0.001
شرایط مداخله گر	11/77	134	0.001
شرایط زمینه ای	27/72	134	0.001
شرایط علی	34/67	134	0.001

با توجه به اینکه مقدار t و سطح معناداری که برای همه عوامل (۰/۰۰۱) می باشد، نتیجه گیری می شود که همه عوامل مورد ارزیابی مورد تأیید صاحب نظران اداره بهزیستی می باشد.



شکل (۱): مدل نهادینه کردن کار تیمی

۵- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف ارائه مدلی برای نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس انجام شد. یافته‌های پژوهش ضمن ارائه مدلی مشتمل بر پنج بعد و ۳۷ مؤلفه نشان داد: نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس در کلیه ابعاد و مؤلفه‌های مدل پایین‌تر از حد متوسط بود. با توجه به یافته‌های پژوهش در بعد پیامدها، ارتقای جایگاه سازمان کمترین تأثیر و ارائه خدمات متعدد بیشترین تأثیر را دارد که این امر تأکید بر نقش ساختار سازمانی و تنوع خدمات بر کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس دارد. در بعد شرایط علی، صبر و بردباری کمترین تأثیر و انگیزش بیشترین تأثیر را دارد که این امر نشان‌دهنده این است که علاقه و انگیزه داشتن برای رسیدن به اهداف و انجام کار تیمی در مدل کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس تأثیر بیشتری دارند. در بعد شرایط زمینه‌ای، تصمیم‌گیری مشارکتی کمترین تأثیر و آزاداندیشی بیشترین تأثیر را دارد که این امر نشان‌دهنده این است که با توجه به ماهیت سازمانی بهزیستی مشارکت در تصمیم‌گیری در همه حالت‌ها به صورت کامل انجام نمی‌گیرد از طرفی اعضای تیم جهت رسیدن به اهداف مورد نظر باید دارای آزاداندیشی باشند. در بعد شرایط مداخله‌گر، عدم انطباق‌پذیری کمترین تأثیر و پخش‌بروشور بیشترین تأثیر را دارد که این امر نشان‌دهنده این است که با توجه به نوع تیم بندی در سازمان و اینکه کارکنان علاقه‌مند به کار در بهزیستی هستند عدم انطباق‌پذیری بسیار کم اتفاق می‌افتد و آموزش به‌وسیله پخش‌بروشور بسیار تأثیرگذار می‌باشد. در بعد راهبردها، سیاست‌گذاری کمترین تأثیر و نقش ارزیابی تیم در سازمان بیشترین تأثیر را دارد که این امر نشان‌دهنده این است که با توجه به نوع سازمان و اینکه سیاست‌گذاری‌های انجام‌شده به صورت کلان و ثابت می‌باشد لذا

طبیعی است که کمترین تأثیر را داشته باشد از طرفی نقش ارزیابی تیم در سازمان به دلیل ارتباط مستقیم با بازخوردهای دریافتی جهت پیشرفت تیم دارای بیشترین میزان تأثیر می‌باشد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های (Wei et al. 2012, Wu et al. 2014, Nasrollapour et al. 2015, Jahanbin et al. 2020) همسو می‌باشد.

در تبیین یافته‌های پژوهش می‌توان گفت، تیم‌ها برای دستیابی به یک هدف مشترک به وجود می‌آیند. تیم‌ها خروجی‌هایی را تولید می‌کنند که اعضا مسئولیت جمعی در قبال آن دارند و به صورت جمعی پاداش می‌گیرند (Thompson et al. 2008). اعضای تیم برای دستیابی به بعضی اهداف مشترک به یکدیگر وابسته‌اند. به هم‌وابستگی نشانه کار تیمی است و بدان معناست که اعضا نمی‌توانند به تنهایی به اهدافشان دست یابند و در عوض، باید روی یکدیگر برای حصول نتایج مشترک حساب کنند (Safaei et al. 2019) که تیم‌ها به هم پیوسته و در طول زمان نسبتاً پایدار هستند و همچنین محدود هستند. محدود بودن بدان معناست که تیم یک عضویت مشخص دارد: اعضا و غیر اعضا. ثبات به دوام عضویت اشاره دارد. بسیاری از تیم‌ها در طی یک‌زمان طولانی با یکدیگر کار می‌کنند و البته این زمان حداقل به اندازه‌ای است که تیم به اهدافش دست یابد. اعضا تیم قدرت و اختیار مدیریت کار خود و فرایندهای درونی تیم را دارا هستند. لذا تمرکز بر تیم‌هایی است که اعضا آن‌ها قادرند تا حدی شیوه انجام کار را مشخص کنند (Heidarian et al. 2019). امروزه سازمان‌های مختلف اعم از صنعتی، بازرگانی، غیرانتفاعی و دولتی برای بقا و دوام حیات، نیازمند تجدیدنظر و تحول در سازمان‌دهی کارها و تقسیم وظایف میان اعضا و کارکنان خود می‌باشد. یکی از راهبردهای انجام کارها استفاده از تیم‌های کاری است. چراکه انجام و به ثمر رساندن کارها با استفاده از شیوه گروهی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری کامل از توانایی‌های منابع انسانی (که از آن استفاده کامل نمی‌شود) در اختیار می‌گذارد. در سال‌های اخیر کار تیمی به عنوان یکی از ابزارهای مورد استفاده در پاسخ به چالش‌های رقابتی یاد شده است. به طوری که کار تیمی به عنوان راهی برای افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی و دست یافتن به دیگر مزیت‌هایی مانند کاهش هزینه‌های سرپرستی، تسریع زمان سفارش، نوآوری، تصمیم‌گیری اثربخش، وجدان کاری بالاتر و خدمت‌رسانی بهتر به مشتری محسوب شده است (Siadat et al. 2010). سازمان‌دهی کارها به شکل تیمی، مستلزم شناخت و آگاهی از اصول و مبانی کار تیمی است. به عبارت دیگر دنیای امروز دنیای تشکیل تیم‌های کاری است و اگر در هر موسسه یا سازمان، افراد، موفق به کار تیمی نشوند، سازمان یکی از کلیدهای مهم موفقیت را از دست داده است. در این راستا، تمرکز و توجه به موفقیت تیم‌های کاری مستلزم شناسایی عوامل مؤثر بر اثربخشی تیم‌های کاری به شیوه‌ای جامع و کامل، نهادینه نمودن این عامل در سازمان و در نهایت تسهیل فرآیندهای مربوط به آن می‌باشد. بر این اساس در دو دهه گذشته، موضوع اثربخشی تیم‌ها به طور چشمگیری مورد توجه بوده است (Hedman et al. 2016). امروزه تمام سازمان‌ها به نوعی از پیشرفت سریع فنآوری متأثر هستند و برای حفظ و ادامه حیات خویش ناگزیرند دگرگونی‌های همسو با این پیشرفت را در همه ابعاد سازمان خود به وجود آورند؛

زیربنا و نقطه شروع همه این تغییر و تحولات، توانمندسازی و به‌کارگیری صحیح منابع انسانی است. رفتارهای کارکنان به‌عنوان بازتاب توانمندسازی، با وجود اهمیت ویژه‌شان اغلب مورد غفلت قرار می‌گیرند. به‌طور یقین برنامه‌های توانمندسازی تنها باهدف تغییر نگرش‌ها و ادراکات صورت نمی‌گیرد. بلکه برای پرورش رفتارهای مستعد و فعال که می‌توانند بر نتایج سازمانی مؤثر باشند، پیاده می‌شود (de Wet et al. 2010). کانگر و کانگو (۱۹۸۸) معتقد بودند ریشه مفهوم توانمندسازی یعنی قدرت و کنترل، باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند (Abadi et al. 2013). پیترز و همکاران (۲۰۰۲) در (Geisler et al. 2005) در تعریفی جامع توانمندسازی را شامل هفت بعد اساسی: اختیار، تصمیم‌گیری، اطلاعات، استقلال، خلاقیت و نوآوری، دانش و مهارت مسئولیت قلمداد کرده‌اند. توانمندسازی به معنای تزریق نیرو در کارکنان است. سازمان‌ها باید احساس نیروی شخصی کارکنان را تقویت نماید. توانمندسازی با عواملی از قبیل تفویض اختیار، غنی‌سازی شغل و مشارکت کارکنان رابطه دارد. توانمندسازی باعث می‌شود که هر یک از کارکنان کاری را که انتخاب کرده‌اند و یا به آن‌ها واگذار شده است، بدون نظارت و کنترل دیگران به نحو شایسته‌ای به انجام برسانند (Harely et al. 2006). توانمند شدن یعنی متمایل شدن به تجربه خودکنترلی، به خود اهمیت دادن و احساس داشتن آزادی؛ توانمندسازی موجب کاهش بیماری، کاهش غیبت، کاهش نقل و انتقال و کاهش فشار عصبی می‌شود (Gevers et al. 2015). اگر مفهوم تواناسازی به‌درستی درک گردد و با ایده بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان مرتبط شود بیشترین بهره‌برداری از منابع فکری عرضه‌شده را ایجاد خواهد نمود. رهبری مقوله‌ای اساسی و حیاتی در حوزه سازمان‌ها و از مفاهیم بسیار مهم در حوزه مطالعات مدیریتی است. سبک‌ها و نگرش‌های رهبری و تأثیری که عملکرد رهبران می‌تواند بر موفقیت سازمان‌ها داشته باشد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و در شرایط رقابت‌های فشرده کنونی رهبرانی موفق‌ترند که اعتقادی راسخ به ایجاد تحول در سازمان، نوآوری و بهبود مداوم داشته باشند و به‌اصطلاح رهبرانی تحول‌گرا باشند. همچنین یکی از مسائل مهم در سازمان‌ها، عملکرد تیمی است و همگرایی و همکاری افراد در سازمان‌ها می‌تواند در راستای تحقق سازمان و اهداف رهبران نقشی بی‌بدیل داشته باشد. از طرفی دیگر در سازمان‌های آموزشی و دانشگاه‌ها به دلیل نقش و رسالت مهم آن‌ها در حوزه آموزش و پرورش نیروی انسانی، وجود رهبرانی تحول‌آفرین و همگرایی و عملکرد تیمی هماهنگ و مؤثر، اهمیت ویژه‌ای دارد. مهم‌ترین ویژگی عصر کنونی، عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی‌سازی و تغییرات فزاینده تکنولوژیکی است. موفقیت در چنین شرایطی، مستلزم تغییر در فعالیت‌ها و وظایف سازمانی و چگونگی اداره کردن و به‌ویژه رهبری سازمان‌هاست؛ بنابراین سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند (Ghasemian et al. 2019). از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر فقدان پژوهش‌های مشابه در این زمینه: پژوهشی با موضوعیت طراحی مدل نهادینه کردن کار تیمی انجام نگرفته است که بتوان به‌عنوان یک پیشینه داخلی از تجربیات این تحقیق استفاده نمود و

نتایج به دست آمده از نمونه مورد نظر از یک سازمان در استان به دست آمده بنابراین، نتایج ممکن است به همه سازمان‌ها و مراکز دیگر بهزیستی تعمیم پذیر نباشد. بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای زیر به منظور بهبود نهادینه کردن کار تیمی در سازمان بهزیستی فارس ارائه می‌شود: سازمان بهزیستی درجه نخست جهت جذب افراد برای انجام کار تیمی و تشویق، حمایت و پرورش بیشتر افراد به انجام کار تیمی به منظور افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی تلاش نمایند. مدیران و به‌ویژه رهبران سازمان‌های آموزشی مانند مدارس، با الهام از این یافته‌ها، علاوه بر نهادینه کردن کار تیمی و الگوی رفتاری؛ در کیفیت تعاملات خود با کارکنان تجدیدنظر کنند و از توجه بیش از حد به روابط تعاملی با کیفیت پایین و مبتنی بر منافع اقتصادی، سلسله‌مراتب اداری و روابط قراردادی پرهیز نموده و به تعاملات با کیفیت بالا و مبتنی بر سازوکارهای اجتماعی که به شکل نهادینه کردن کار تیمی بروز پیدا می‌کند، روی آورند.

Exploring Teamwork in Organizations to Develop a Model to Institutionalize Teamwork: A Case Study

Abstract

The purpose of this study was to provide a model to institutionalize and review the current state of teamwork in the General Department of Welfare in Fars Province. The research method was descriptive survey. The statistical population of the study was experts, senior managers, middle managers and experts of Fars Welfare Education Department, 135 people were selected as a sample using simple random sampling method. The data collection tool was a researcher-made leadership questionnaire (1399). Data analysis was performed using PLS software and one-sample t-test. The results of data-driven coding were: (including causal conditions with 2 axes and 7 subcategories, contextual conditions with 3 axes and 7 subcategories, intervention conditions with 4 axes and 10 subcategories, strategies with 2 axes and 5 subcategories and consequences with 3 central categories and 8 subcategories). Findings of the research while presenting a model consisting of five dimensions and 37 components showed: Institutionalizing teamwork in the General Department of Welfare in Fars province in all dimensions and components of the model was below average.

Keywords: Teamwork, Team Cohesion, Team Strategies, Welfare Department.

مراجع

Pak Tinat, A., and Fathizadeh, A. (2011). Employee empowerment: Necessities and solutions. *Researcher (Management) (Journal of Industrial Strategic Management)*, 5 (11), 33-47. (In Persian) <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=112227>

Jahanbin, P., and Abdi, K., and Khanjani, M., and Hosseini, M. (2020). Identifying barriers to teamwork in providing rehabilitation services: Qualitative content analysis. *Rehabilitation Archive (Rehabilitation)*, 20 (3), 210-221. (In Persian) <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=489249>

Moradpour Haji Firooz, Ali and Habibi, Mohammad and Ataei, Masoumeh, (2016), Factors affecting the performance of working teams (Case study of the Economic Affairs and Finance Organization of West Azerbaijan), Fourth National Conference on Management, Economics and Accounting, Tabriz, (In Persian) <https://civilica.com/doc/518162>

Musharraf Vahid, Zahra Labibi. (2011). The importance of teamwork and creating a successful team using the Belbin model. *Human Resources* 15. 28. (In Persian)

Sarmad Z; Bazargan A. and Hejazi A. (2021). *Research Methods in Behavioral Sciences*. Publishing: Ad. (In Persian)

Mazidi A., Mir Arab A., Azimi A. (2019). Investigating the relationship between employee empowerment and training with organizational commitment with respect to the mediating role of teamwork. (In Persian)

Nasrollapour shirvani S, Motlagh M, Shariati M, Haji seiyed azizi P. (2015), Function and Effectiveness of Work Teams in Vice-Chancellery for Health of Universities of Medical Sciences in Iran: Viewpoint of Managers and Experts. *jha.*; 17 (58) :17-27 (In Persian)

Safaei Iman, Abdolreza Moslehi. (2019). Survey of human capital status among students participating in sports competitions of students of universities in 9 countries in Mashhad. Fourth National Conference on Sports Science and Physical Education of Iran. (In Persian)

Heidarian, Mohammad Hassan and Reisi, Hadi and Ghanipour, Soodeh, (2019), The Impact of Organizational Socialization on Employee Teamwork in Shahroud Municipality, Fourth International Conference on Management, Entrepreneurship and Economic Development, Takestan, (In Persian) <https://civilica.com/doc/831416>

Siadat, S., and Mokhtaripour, M. (2010). Team leadership in the organization based on organizational role and national culture (Case study: Isfahan State Universities). *Strategic Management Thought (Management Thought)*, 3 (1 (5 in a row)), 191-219. (In Persian) <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=119799>

Ghasemian, Fahimeh and Zamanifar, Kamran and Ghasem Aghaei, Nasser, (2014), Selection of research team members in the Research Cooperation Network, National Conference on Computer Engineering and Information Technology Management, Tehran, (In Persian) <https://civilica.com/doc/282647>

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), 393-399.

Frykman, M., von Thiele Schwarz, U., Athlin, Å. M., Hasson, H., & Mazzocato, P. (2017). The work is never ending: uncovering teamwork sustainability using realistic evaluation. *Journal of Health Organization and Management*.

Wu, M., & Chen, Y. H. (2014). A Factor Analysis on Teamwork Performance: An Empirical Study of Inter-Instituted Collaboration. *Eurasian Journal of Educational Research*, 55, 37-54.

Wei, L. Q., & Lau, C. M. (2012). Effective teamwork at the top: the evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1853-1870.

de Leede, J., & Nijland, J. (2016). Understanding teamwork behaviors in the use of new ways of working. In *New Ways of Working Practices*. Emerald Group Publishing Limited.

Cooper, S., Cant, R., Porter, J., Sellick, K., Somers, G., Kinsman, L., & Nestel, D. (2010). Rating medical emergency teamwork performance: development of the Team Emergency Assessment Measure (TEAM). *Resuscitation*, 81(4), 446-452.

1. Thompson, L. L., & Thompson, M. (2008). Making the team: A guide for managers.

Hedman, E. (2016). Leadership Team Tool for better meaning making: Developing leadership team communication and reflexivity. *Journal of management development*.

de Wet, H., Nkwanyana, M. N., & van Vuuren, S. F. (2010). Medicinal plants used for the treatment of diarrhoea in northern Maputaland, KwaZulu-Natal Province, South Africa. *Journal of ethnopharmacology*, 130(2), 284-289.

Abadi, M. V. N. A., & Chegini, M. G. (2013). Process of employee empowerment (concepts and dimensions). *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(11), 76.

Geisler, D. (2005). The next level in employee empowerment. *Quality Progress*, 38(6), 48.

Harely, B. (2006). The Myth Of Empowerment. *Work Organization Hierarchy & Employee Autonomy in Contemporary Australian Work Places*, The University of Melbourne Australia.

Gevers, J. M., Driedonks, B. A., Jelinek, M., & van Weele, A. J. (2015). Functional diversity appropriateness: members' and managers' differential perceptions. *Journal of Managerial Psychology*.

¹ Convergent Validity

² Average Variance Extracted