

ارائه مدل پیش بینی عملکرد تیمی مبتنی بر مولفه های یادگیری تیمی، رهبری تحول گرا و انعکاس گری تیمی

محمدنقی ایمانی^۱

فاطمه قربان^۲

فریبا حنیفی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۲۷

چکیده

پژوهش حاضر باهدف ارائه مدل پیش بینی عملکرد تیمی مبتنی بر مؤلفه های یادگیری تیمی، رهبری تحول گرا و انعکاس گری تیمی انجام پذیرفت. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع داده کمی) بود. همچنین این پژوهش از لحاظ گردآوری داده ها، از نوع پژوهش های توصیفی - همبستگی بود. جامعه آماری شامل، کلیه کارکنان وزارت آموزش و پرورش در کل کشور به تعداد ۱۷۰۰ نفر بود. برای تعیین حجم نمونه، از روش کوکران استفاده شد و تعداد ۳۱۳ نفر به عنوان نمونه به روش نمونه گیری خوشه ای چندمرحله ای انتخاب شدند. گردآوری داده ها به دو روش اسنادی و میدانی (پرسشنامه استاندارد و محقق ساخته) انجام پذیرفت. در تحقیق کنونی، به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری، محتوایی و سازه استفاده شد و برای تعیین پایایی، از آلفای کرونباخ (عملکرد تیمی، ۰/۷۵، یادگیری تیمی، ۰/۸۱، رهبری تحول گرا، ۰/۷۹، و انعکاس گری تیمی، ۰/۸۷) و پایایی ترکیبی استفاده شده که همگی مورد تأیید قرار گرفتند. برای تحلیل داده ها، از آزمون های الگو یابی معادلات ساختاری و آزمون t تک گروهی استفاده شد. نتایج نشان داد که مؤلفه های یادگیری تیمی، رهبری تحول گرا، انعکاس گری تیمی، عوامل پیش بینی کننده عملکرد تیمی می باشند.

کلیدواژه ها: عملکرد تیمی، یادگیری تیمی، رهبری تحول گرا و انعکاس گری تیمی

^۱ استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد واحد رودهن، رودهن، ایران. mohamadtaghiimani4520@iran.ir

^۲ دانشجو دکترا، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد واحد رودهن، رودهن، ایران. qorban2005@gmail.com

^۳ استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد واحد رودهن، رودهن، ایران. hanifi97@gmail.com

مقدمه

امروزه به دلایل از جمله افزایش جمعیت و تقاضای روزافزون خدمات، سازمان‌ها مجبور به همسویی با تغییرات گشته‌اند. سازمان آموزش و پرورش نیز از این امر مستثنا نیست. برای افزایش توانایی سازگاری این سازمان با آشفتگی‌های محیط پیرامون و حفظ روحیه نوآوری در کارکنان و ارائه خدمات آموزشی، مهم است. پیدایش و گسترش سازمان آموزش و پرورش، پاسخی در راستای تسهیل فرآیند خلاقیت و نوآوری برای پاسخگویی به این تغییرات روزافزون است. مزیت رقابتی در این سازمان از طریق دانش و استفاده اثربخش از آن حاصل می‌شود. یکی از دغدغه‌های اصلی این سازمان، عملکرد تیمی جهت کسب مزیت رقابتی و بهبود اوضاع آموزشی است (دیجونگ و همکاران^۱، ۲۰۱۶: ۱۱۳۴). تیم به عنوان عامل اصلی یادگیری و نوآوری، موجب تسهیل اعتماد در میان اعضا، اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات و ایجاد ایده‌های جدید از طریق بحث و گفت‌وگو می‌شود. استراتژی یادگیری نیز نشان‌دهنده نحوه فعالیت‌های پردازش اطلاعات و مبادلات متقابل بین اعضای گروه یا گروه موردنظر است. در انجام وظایف اعضا برای ایجاد مدل‌های ذهنی در جهت درک درست از وظایف خویش نیازمند یادگیری جمعی می‌باشند. یادگیری تیمی فرصتی را فراهم می‌سازد تا در تیم دانش ضمنی تجسم یابد (خاشعی و دانشور، ۱۳۹۵: ۸۷).

هنگامی که گروه‌ها، عملکرد قابل قبولی داشته باشند و موفق باشند، دارای توان بالقوه جهت ارائه بسیاری از مزیت‌ها همانند انعطاف‌پذیری و خلاقیت فزاینده هستند و چنانچه با شکست مواجه شوند، منابع قابل توجهی را تلف کرده‌اند. از این رو، سازمان‌ها باید به حداکثر کردن احتمال موفقیت گروه‌ها توجه کنند. یکی از ساده‌ترین راه‌های انجام این امر، تمرکز بر اعضای تیم است (نیک پیمان و هنرمند، ۱۳۹۵). در واقع موفقیت یک تیم موکول به داشتن ترکیب بهینه از افرادی است که در همکاری با یکدیگر توانا باشند. با توجه به این موضوع چگونگی انتخاب پرسنل برای این تیم‌ها (در سازمان آموزش و پرورش) امری درخور توجه است که نیازمند تحقیقات بیشتر پژوهشگران و متخصصان منابع انسانی است (متیوس و رپ^۲، ۲۰۱۸).

ایجاد تیم‌های اثربخش که در آن افراد بانگیزه، میل و رغبت، احساس رعایت عدالت، تعهد، برقراری ارتباطات مؤثر و انسجام و همبستگی به فعالیت می‌پردازند برای سازمان‌ها این فرصت را

¹ De Jong, et al

² Mathieu & Rapp

ایجاد می‌نماید تا به سمت ارائه خدمات کیفی که همانا هدف سازمان‌های مختلف از جمله سازمان‌های آموزشی می‌باشد، گام بردارند (خلیلی و همکاران، ۱۳۹۴). از طرفی لازم به ذکر است که صرف‌نظر از هدف ارائه خدمت کیفی، ایجاد تیم‌های اثربخش فوق‌الذکر، با فراهم‌سازی احساس رضایت روانی از اثربخشی تیمی در بین اعضای تیم و برقراری ارتباطات مؤثر و بهره‌گیری از تمام مزایای نامبرده شده هزینه‌های سازمانی ناشی از عدم رضایت کارکنان، ترک خدمت، عدم وجود رفتار شهروندی سازمانی، هدر رفت منابع، نقصان در اهداف عملکردی، نیاز به طرح‌های دوباره‌کاری، زمان طولانی تا عرضه محصول و ... را کاهش می‌دهد (کوالسکی، ۲۰۱۸).

مطابق با دیدگاه استراتژیک به مدیریت منابع انسانی، کلیه زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی من جمله زیرسیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌های گروه‌محور باید متفاوت از سازمان‌هایی باشد که کار در آن‌ها به صورت فردی صورت می‌پذیرد. لذا شناسایی مؤلفه‌های عملکرد تیمی در راستای حمایت از کار تیمی و تقویت تیم حیاتی است، چراکه زمانی که سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان تیم محور مبتنی بر تیم باشد علاوه بر آن که بیشترین بازده را خواهد داشت، موجب تقویت روحیه تیمی در سازمان نیز خواهد شد. مسلم است زمانی که ارزیابی عملکرد و پاداش در یک سازمان به صورت فردی صورت پذیرد، اعضای سازمان رغبت کمتری به انجام امور به صورت تیمی خواهند داشت (اونیل و مک لارن^۱، ۲۰۱۸: ۹۸).

عوامل متعددی عملکرد تیمی در آموزش و پرورش را تحت تأثیر قرار می‌دهند. یکی از این عوامل رهبری تحول محور است (هرندی و نجفی، ۱۳۹۶). اهمیت بررسی رهبری تحول‌گرا، در حال حاضر پاسخ به شرایط فعلی و نیاز مدیران و کارکنان وزارت آموزش و پرورش است، چراکه آن‌ها عناصر مهمی در تصمیم‌سازی و ارتقای موفقیت و رسیدن به اهداف وزارت آموزش و پرورش می‌باشند (عابدینی، ۱۳۹۵). لزوم رهبری تحول محور، در واقع، به این دلیل است که چرخه‌ای که به مدیران کمک می‌کند پس از هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی در مورد عملکرد و رفتار کارکنان تحت سرپرستی خود در ابتدای دوره ارزیابی، به ارزیابی میزان و کیفیت اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف در پایان دوره ارزیابی بپردازند و از طریق ریشه‌یابی و تحلیل رفتارها و عملکردهای رضایت‌بخش و غیر

¹ O'Neill & McLarnon

رضایت‌بخش و به‌کارگیری مستمر این چرخه، زمینه را برای بهبود عملکرد و ارتقاء رفتار کارکنان فراهم آورد (شیهان و همکاران^۱، ۲۰۲۰).

یادگیری تیمی، از عوامل دیگری است که عملکرد تیمی در بین کارکنان آموزش و پرورش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. امروزه به یادگیری تیمی بیش از یادگیری فردی اهمیت داده می‌شود؛ زیرا زیربنای یادگیری مباحثه و گفت‌وگوست که به صورت جمعی صورت می‌گیرد. یادگیری در گروه بهتر و سهل‌تر صورت می‌گیرد. افراد وقتی که در جمع قرار می‌گیرند، خلاقیت بیشتری از خود نشان می‌دهند. یادگیری در جمع باعث نیروافزایی می‌شود. در نهایت اینکه یادگیری تیمی زیربنای یادگیری سازمانی است. سازمان یادگیرنده وقتی به وجود می‌آید که قبلاً گروه‌های یادگیرنده شکل گرفته باشند. یادگیری گروهی هسته اولیه یادگیری در تمام سازمان‌های یادگیرنده است. هرچند که یادگیری گروهی، خود بر قاعده «قابلیت‌های فردی» استوار است، اما این مسئله را نباید از نظر دور داشت که بنا به گفته بوهیم، فیزیکدان و از پیشگامان نظریه کوانتوم، "فکر پدیده‌ای مشارکتی" است (اپدکام و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۱).

در نتیجه، افزایش توانایی افراد نیز تا حد زیادی به مشارکت آن‌ها در تفکر و یادگیری تیمی وابسته است. یادگیری گروهی، تأثیرات غیرقابل‌انکاری در رشد و بالندگی وزارت آموزش و پرورش دارد. از جمله تأثیرات مثبت آن می‌توان به مواردی مانند خلق دانش و استفاده بهینه از آن؛ مشارکت و استفاده از تمام افراد در تمام سطوح سازمان؛ حذف فردگرایی و استقبال از اختلاف و تعارض در عقاید و دیدگاه‌ها؛ توجه به علایق، نیازها، و انتظارات مخاطبان با توجه به شرایط جسمی، روحی، و فکری آنها؛ دید سیستمی و کل‌گرایانه به سازمان و همه را باهم دیدن؛ توجه به بهره‌وری (کارایی + اثربخشی) در کل فعالیت‌های سازمان؛ ایجاد و خلق مدل‌های جدید یادگیری (حل مسئله، ایفای نقش و...)؛ ایجاد جو تفکر در بین کارکنان و درگیر نشدن آن‌ها در کارهای اجرایی صرف؛ توجه به کیفیت و کمیّت و فرایندهای تعریف‌شده یادگیری تا حصول نتیجه مشخص و عینی؛ استقبال از بازخوردهای همکاران برای انتقال پیشنهادهای و انتقادات؛ افزایش اعتماد به نفس در کارکنان؛ ارتقای مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌های ادراکی کارکنان اشاره کرد (شوبروک و همکاران^۲، ۲۰۱۶: ۱۷۱۲).

¹ Sheehan, et al

² Schaubroeck, et al

در راستای پژوهش حاضر می‌توان به پژوهش سعید پور و همکاران (۱۳۹۸)، اشاره کرد. ایشان پژوهشی با عنوان "نقش مسئولیت اجتماعی بر عملکرد تیمی باشگاه پرسپولیس با میانجیگری رضایتمندی هواداران" انجام دادند. یافته‌های برآمده از پژوهش تأثیر مستقیم و مثبت مسئولیت اجتماعی بر عملکرد تیمی و رضایتمندی هواداران و همچنین اثرگذاری مستقیم و مثبت رضایتمندی بر عملکرد تیمی را گزارش کردند. به‌علاوه، نقش جزئی میانجی رضایتمندی در ارتباط مسئولیت اجتماعی و عملکرد تیمی مورد تأیید قرار گرفت. پیشنهاد می‌شود مدیران، مربیان و بازیکنان باشگاه پرسپولیس با انجام مسئولیت‌های اجتماعی در چهار بعد اقتصادی، اخلاقی، قانونی و بشردوستانه، رضایتمندی و عملکرد تیمی باشگاه را از دید هواداران افزایش دهند. عجم و همکاران (۱۳۹۷)، نیز در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان فوتبال با انسجام و عملکرد تیمی" مطالعه موردی: بازیکنان فوتبال استان سمنان" انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی بوده و نتایج کسب‌شده از این پژوهش نشاندهنده وجود رابطه معنادار بین سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان با انسجام و عملکرد تیمی بازیکنان فوتبال در سطح استان سمنان است. علاوه بر این، صابری و همکاران (۱۳۹۷)، پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه علی رهبری موثق و تحولی با عملکرد تیمی: نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی (مورد مطالعه: فوتسال‌بست‌های منطقه آزاد چابهار)" انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی بوده و نتایج نشان می‌دهد که بین رهبری موثق و عملکرد تیمی - هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم - از طریق سرمایه‌روان‌شناختی رابطه وجود دارد. در حقیقت، مربیان تیم‌ها می‌توانند با ایجاد زمینه مناسب برای رهبری و سرمایه روان‌شناختی، شاهد عملکرد خوبی باشند. ندیمی و همکاران (۱۳۹۲)، پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر انعکاس‌گری تیمی بر عملکرد تیمی در تیم‌های پروژه‌ای" انجام دادند. هدف پژوهش حاضر نشان دادن نقش کلیدی انعکاس‌گری تیمی در عملکرد تیمی (به‌ویژه در تیم‌های پروژه‌ای که وظایف پیچیده‌ای دارند و در محیطی با عدم اطمینان بالا فعالیت می‌کنند) است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی است. برای بررسی چگونگی تأثیر انعکاس‌گری بر عملکرد تیمی (با در نظر گرفتن یادگیری تیمی به‌عنوان متغیر مداخله‌گر)، ۴۴ تیم پروژه‌ای پنج‌نفره مختلف (۲۲۰ نفر) در تهران بررسی شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. یافته‌های پژوهش تأثیر مثبت و معنادار انعکاس‌گری بر عملکرد تیمی با مداخله یادگیری تیمی را تأیید کرد. به‌علاوه، یافته‌ها نشان می‌دهد

بازخور جویی در رابط انعکاس گری و عملکرد تیمی به عنوان تعدیل کننده عمل می کند. جاناردنان و همکاران^۱ (۲۰۲۰)، پژوهشی با عنوان "شناخت: انگیزشی برای ارتقای عملکرد فردی و گروهی" انجام دادند. این پژوهش از نوع کیفی بوده و نتایج حاصل از آن نشان دادند که شناخت خود یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد فردی و تیمی است. شناخت خود، در واقع، مؤلفه های خودآگاهی و خودکارآمدی را در بر دارد که به ارتقای عملکرد تیمی و فردی کمک می کند. لین و همکاران^۲ (۲۰۲۰)، پژوهشی با عنوان "تیم های متعالی: مدیریت جو نوآور، سیاست ها و عملکرد تیمی" انجام دادند. این پژوهش از نوع همبستگی و توصیفی بوده و نتایج حاصل از پژوهش نشان دادند که مدیریت سیاست های سازمانی و اتخاذ بهترین تصمیم برای مسائل سازمانی و همچنین، ایجاد جو سازمانی نوآورانه در سازمان به عملکرد تیمی می انجامد و همه این مؤلفه ها، بر ایجاد تیم های متعالی تأثیرگذار هستند. آموزش و پرورش موجود کشور به دلایل مختلف، توانایی پاسخگویی به نیازهای جامعه را ندارد. رهایی از کاستی ها و ناکارآمدی های موجود و دستیابی به آموزش و پرورش پویا، موفق و اثربخش، نیازمند تحول عمیق و ریشه ای در این نهاد گسترده و سرنوشت ساز است تا با بازخوانی و بازتولید تمام عوامل پیدا و پنهان این نظام، بتوان با استفاده بهینه از فرصت ها، منابع، امکانات، تحقق اهداف را تسهیل و تسریع کرد، بنابراین باید به یک آموزش و پرورش یادگیرنده و تیم محور اندیشید تا بتوان زنجیرهای تفکرات سنتی در اداره این نهاد مهم و تأثیرگذار را از هم گسست و از ماشین پرسرعت آموزش و پرورش جهان امروز، عقب نماند. در دنیای امروز، سازمان ها به کار تیمی و عملکرد تیمی تشویق می شوند تا بتوانند ضمن مشارکت و ارتباطات مؤثر، به اهداف سازمانی نیز جامع عمل ببوشانند.

با بررسی روند سیاست گذاری در آموزش و پرورش به نوعی گسستگی در برنامه ها برمی خوریم به نوعی که در دوره ای مدیران عالی سازمان برنامه ای مشخص را تدوین و پیاده سازی کرده اند اما در سال های آتی با تغییر مدیران عالی این وزارتخانه، این برنامه ها علی رغم صرف وقت و هزینه فراموش شده اند و برنامه های جدید و هزینه های جدیدی به این سازمان وارد شده است شاید یکی از دلایل اصلی این گسستگی برنامه ها را فقدان توجه کافی به فرایند عملکردی، رهبری و یادگیری کارکنان است تا بتواند سازمان را تا حصول اهداف تعیین شده هدایت کند؛ همچنین، شیوه نامه اجرایی رتبه بندی

¹ Janardhanan, et al

² Lin, et al

حرفه‌ای کارکنان آموزش و پرورش (۱۳۹۴)، بیشتر به سنوات خدمتی، کسری ساعات موظفی، ارزش‌یابی واحد مربوطه که توسط مدیران و کاملاً سلیقه‌ای انجام می‌گیرد. در صورتی که بر اساس رهبری عملکرد، این شیوه‌نامه باید بر اساس میزان عملکرد مناسب افراد رقم بخورد. با توجه به آنچه گفته شد، مشاهده می‌شود که مدیران و کارکنان وزارت آموزش و پرورش از روند کاری خود احساس رضایت کامل ندارند و می‌توان آن‌را ریشه در نوع رهبری و فرایند آن دانست. این پژوهش به دنبال بهبود عملکرد تیمی در وزارت آموزش و پرورش است و راه‌حل این مهم را در ارتقای سبک رهبری و یادگیری می‌داند و می‌خواهد به این سؤال اساسی پاسخ دهد که مؤلفه‌های یادگیری تیمی، رهبری تحول‌گرا و انعکاس‌گری تیمی چه تأثیری بر عملکرد تیمی دارند؟

اهداف پژوهش حاضر به شرح زیر می‌باشد:

تعیین رابطه بین یادگیری تیمی و عملکرد تیمی در وزارت آموزش و پرورش.

تعیین رابطه بین رهبری تحول‌گرا با عملکرد تیمی در وزارت آموزش و پرورش تهران.

تعیین رابطه بین انعکاس‌گری تیمی با عملکرد تیمی در وزارت آموزش و پرورش.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجاکه پژوهش حاضر در مورد ارائه مدل پیش‌بینی عملکرد تیمی مبتنی بر مؤلفه‌های یادگیری تیمی، رهبری تحول‌گرا و انعکاس‌گری تیمی می‌باشد، لذا از نظر هدف، این تحقیق ترکیبی از روش‌های کاربردی است. زیرا در این تحقیق سعی شده است که به بررسی و توسعه دانش کاربردی در حیطه نظری پرداخته شود، به طوری که امکان استفاده عملی از دانش تولیدشده به وجود می‌آید (نادری و سیف نراقی، ۱۳۹۵: ۸۰). از نظر نوع داده‌ها، رویکرد پژوهشی حاضر، کمی است.

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه شامل کلیه کارکنان وزارت آموزش و پرورش در کل کشور به تعداد ۱۷۰۰ نفر بودند ۱۷۷۰ نفر بودند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. بنابراین تعداد ۳۱۳ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شدند. هم‌چنین در این پژوهش برای انتخاب نمونه‌های آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. بدین صورت که ابتدا معاونت‌های و اداره کل وزارت آموزش و پرورش شناسایی و در مرحله بعد، از هر معاونت تعداد کارکنان به صورت تصادفی انتخاب شدند.

ابزار گردآوری داده‌ها و پایایی و روایی:

برای جمع‌آوری داده‌ها از دو روش زیر استفاده شده است:

۱- روش اسنادی (کتابخانه‌ای): در این روش، اطلاعات از طریق مطالعه کتب، نشریات، منابع اینترنتی و پایگاه‌های اطلاعاتی جمع‌آوری و پس از انتخاب منابع نسبت به تهیه، فیش‌برداری و ترجمه متون موردنظر اقدام شده است. حاصل این بخش مشخص کردن مؤلفه‌های اولیه و شاخص‌های سنجش آن‌ها بر اساس مبانی نظری و عملی می‌باشد.

۲- روش میدانی: این بخش به این شیوه انجام شده است: با اعمال هماهنگی‌های لازم، پرسشنامه‌ها در بین نمونه‌های آماری توزیع و جمع‌آوری شده و مجموع داده‌های جمع‌آوری شده وارد سیستم شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در بخش ابزار، از چند پرسشنامه استاندارد که روایی و پایایی آن توسط محققین پیشین تأیید شده بود، استفاده شد. پرسشنامه ۲۱ سؤالی محقق ساخته رهبری عملکرد، پرسشنامه ۱۲ سؤالی یادگیری تیمی برسمن^۱ (۲۰۱۰)، پرسشنامه ۲۰ سؤالی باس و اولیو^۲ (۲۰۰۰)، پرسشنامه ۱۰ گویه ای محقق ساخته انعکاس‌گری تیمی در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری^۳، محتوایی^۴ و سازه^۵ استفاده شد. پس از تأیید روایی محتوایی و روایی سازه ابزار پژوهش به منظور اطمینان از پایایی پرسشنامه، آن را با اجرای آزمایشی روی نمونه ۴۰ نفری از جامعه آماری اجرا نموده و داده‌های حاصل با استفاده از دو روش (ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) مورد بررسی قرار گرفته است.

¹ Bresman

² Bass & Avlio

³ Faced Validity

⁴ Content Validity

⁵ Construct Validity

جدول ۱. اطلاعات پرسشنامه و محاسبه روایی و پایایی ابزار

بعد	آلفای کرونباخ	CR	AVE	MSV	ASV	۱	۲	۳	۴
رهبری عملکرد	۰/۷۲	۰/۸۰۰	۰/۶۵	۰/۴۰	۰/۲۶	۰/۷۸	—	—	—
یادگیری تیمی	۰/۷۶	۰/۸۲۵	۰/۶۳	۰/۴۳	۰/۳۱	۰/۵۳	۰/۷۶	—	—
رهبری تحول‌گرا	۰/۸۲	۰/۸۴۷	۰/۵۹	۰,۲۸	۰,۲۶	۰/۴۸	۰/۵۳	۰/۸۲	—
انعکاس‌گری تیمی	۰/۷۶	۰/۸۴۵	۰/۵۵	۰/۳۲	۰/۳۶	۰/۴۸	۰/۵۲	۰/۵۵	۰/۷۸

با توجه به جدول فوق می‌توان گفت: پایایی ابعاد مورد تأیید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰,۷ است و همچنین $AVE > 0.5$ است. روایی همگرا مورد تأیید است، زیرا $CR > 0.7$ ، $CR > AVE$ ، $AVE > 0.5$ و همین‌طور روایی واگرا نیز مورد تأیید است زیرا $MSV < AVE$ و $ASV < AVE$.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها از دو بخش آمار توصیفی و استنباطی به منظور تحلیل داده‌ها استفاده شد. به منظور توصیف آماری ویژگی‌های جمعیت شناختی از درصد، فراوانی، جدول، شکل و نمودار استفاده شد و همچنین به منظور توصیف متغیرهای پژوهش از میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی استفاده شد. در بخش استنباطی نیز به منظور آزمون سؤال‌های پژوهش از آزمون‌های الگویابی معادلات ساختاری و آزمون t تک گروهی استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی در بخش کمی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت.

فرضیه اول: یادگیری تیمی با عملکرد تیمی در وزارت آموزش و پرورش رابطه دارد.

فرضیه دوم: رهبری تحول‌گرا با عملکرد تیمی در وزارت آموزش و پرورش تهران رابطه دارد.

فرضیه سوم: انعکاس‌گری تیمی با عملکرد تیمی در وزارت آموزش و پرورش رابطه دارد.

¹ Maximum Shared Squared Variance (MSV)

² Average Shared Squared Variance (ASV)

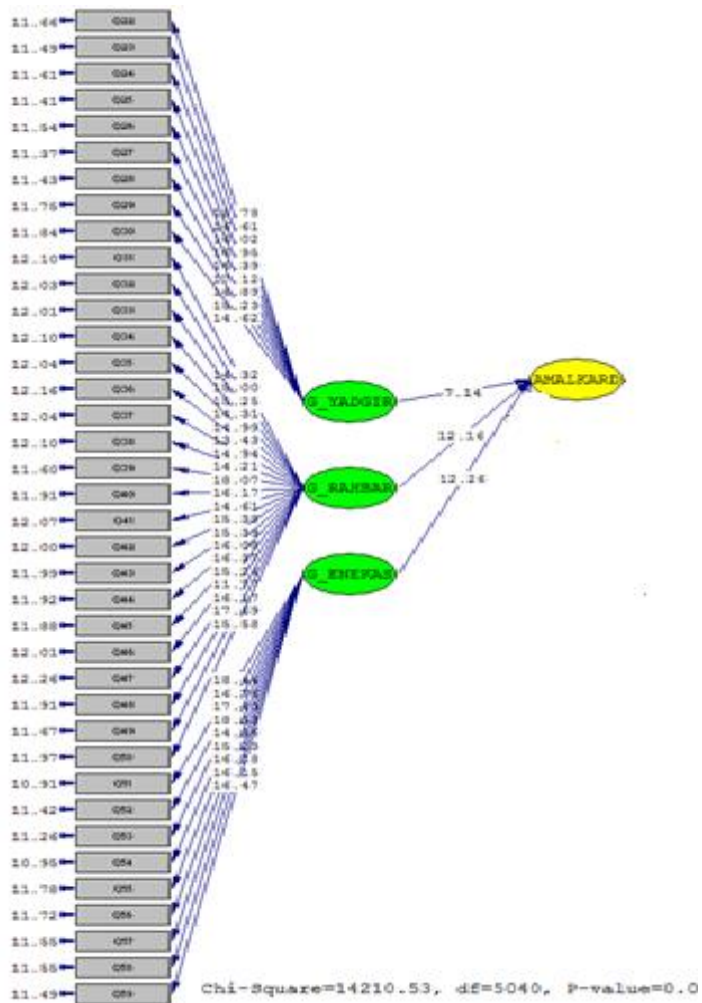
جدول ۲. مؤلفه‌های شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات موجود

مفهوم	بعد	مؤلفه	شماره گویه
عملکرد تیمی	فرایند	هدف‌گذاری	۳-۱
		مدیریت	۶-۴
		تحقیق توسعه	۹-۷
		مشارکت	۱۲-۱۰
عملکرد تیمی	نتایج	نتایج مربوط به تیم	۱۵-۱۳
		نتایج مربوط به سازمان	۱۸-۱۶
		نتایج مربوط به جامعه	۲۱-۱۹
عملکرد تیمی	یادگیری تیمی	پرسشگری	۲۴-۲۲
		ارزش‌گذاری به تفاوت‌ها	۲۷-۲۵
		ارتباطات	۳۰-۲۸
عوامل اثرگذار	رهبری تحول‌گرا	نفوذ آرمانی	۳۳-۳۱
		انتگیزش الهام بخش	۳۸-۳۴
		ترغیب ذهنی	۴۳-۳۹
		ملاحظات فردی	۴۸-۴۴
		اهداف و راهبردها	۵۱-۴۹
عوامل اثرگذار	انعکاس‌گری تیمی	رویه‌های انجام کار	۵۴-۵۲
		وقایع پیش‌بینی نشده	۵۸-۵۵

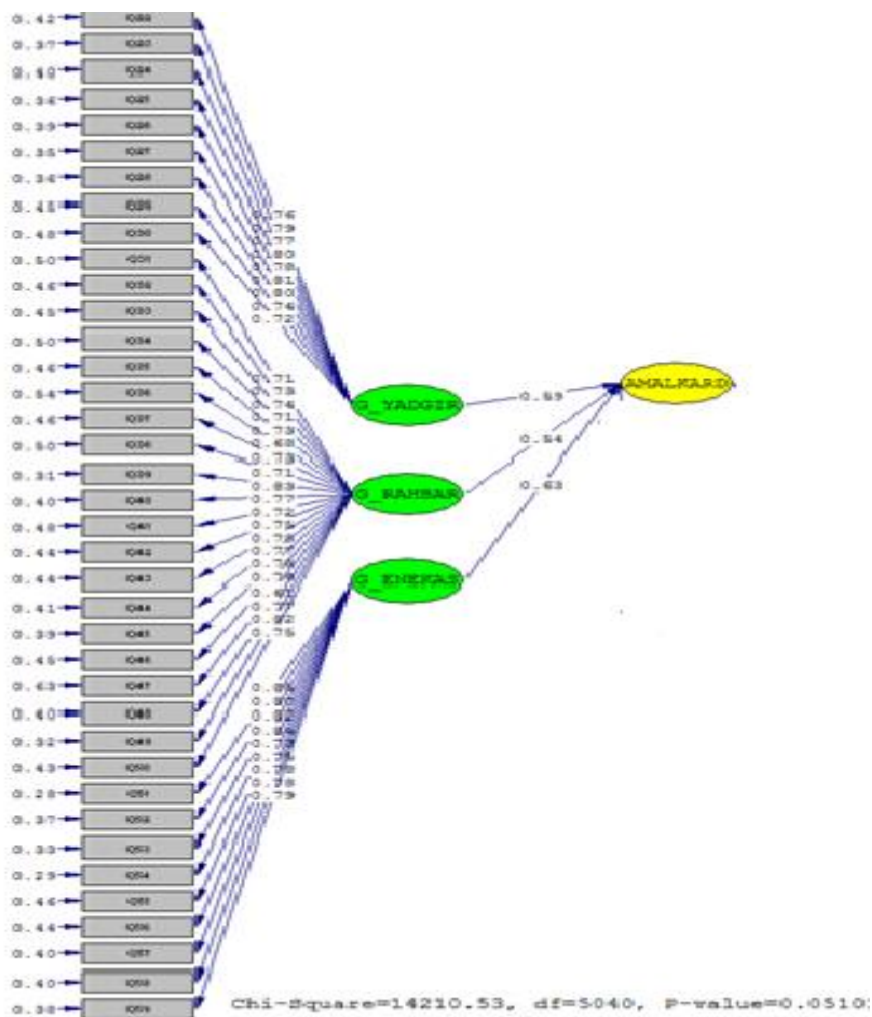
با استفاده از الگویابی معادلات ساختاری مشخص شد که یادگیری تیمی، رهبری تحول‌گرا و انعکاس‌گری تیمی هر سه، بر عملکرد تیمی کارکنان وزارت آموزش و پرورش تأثیر مثبت و معناداری دارند.

ارائه مدل پیش‌بینی عملکرد تیمی مبتنی بر مؤلفه‌های یادگیری تیمی، رهبری تحول‌گرا و

انعکاس‌گری تیمی



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

همان‌طور که در شکل‌های بالا نشان داده شده است، کلیه‌ی مقادیر پارامترهای مربوط به مدل به همراه بارهای عاملی و ضرایب مسیر نشان داده شده است. با توجه به مقادیر ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری t به دست آمده در شکل‌های بالا (مقادیر t ی بالاتر از ۲٫۵۸) می‌توان چنین استنباط کرد که بین عوامل روابط مستقیم وجود دارد.

برازش مدل مفهومی پژوهش:

هدف از ارزیابی برازش کل مدل این است که مشخص شود تا چه حد کل مدل با داده‌های تجربی مورداستفاده سازگاری و توافق دارد. مدل یابی معادلات ساختاری، ترکیبی از تحلیل تأییدی و رگرسیون چند متغیره می‌باشد. در این روش، آزمون کلی مدل شامل آزمون مدل اندازه‌گیری (بررسی پایایی و روایی) و آزمون مدل ساختاری (ضریب مسیر و واریانس تبیین شده) می‌باشد. مزیت معادلات ساختاری بر تحلیل مسیر این است که این روش با حذف خطاهای اندازه‌گیری، نتایج معقول‌تر و نزدیک به واقعیت به دست می‌آورد (هومن، ۱۳۸۹).

در سطح مدل اندازه‌گیری PLS، بارهای گویه‌ها و کواریانس مانده‌ها را برآورد می‌کند. در سطح ساختاری نیز ضرایب مسیر، همبستگی میان متغیرهای مکنون، واریانس تبیین شده و میانگین واریانس استخراج شده‌ی متغیرهای مکنون (AVE) را برآورد می‌کند. آماره‌ی T برای هر یک از مسیرها و بارهای عاملی با استفاده از روش برش متقاطع یا خودگردان سازی محاسبه می‌شود. برازش مناسب مدل زمانی محقق می‌شود که ضریب مسیر معنادار بوده، واریانس تبیین شده قابل قبول باشد و همسانی درونی بالای ۰,۰۵، برای هر یک از سازه‌ها برقرار باشد. مقادیر قابل قبول بارهای عاملی نیز نشان‌دهنده برازش مناسب مدل می‌باشند. علاوه بر این شاخص GOF نیز شاخصی برای بررسی برازش مدل جهت پیش‌بینی متغیرهای درون‌زا می‌باشد. سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده‌اند (داوودی و رضازاده، ۱۳۹۲).

از آنجایی که مقادیر محاسبه شده GOF در هر دو مدل بزرگ‌تر از ۰,۳۶ بدست آمده، نشان از برازش مناسب مدل‌های پژوهش دارد، همچنین کلیه ضرایب مسیرها معنادار بوده و واریانس تبیین شده قابل قبول و همسانی درونی سازه‌ها بالای ۰,۰۵ می‌باشد. بنابراین مدل مفهومی پژوهش دارای برازش خوبی می‌باشد و مورد تأیید است.

بحث و نتیجه‌گیری

در تمام سازمان‌ها زمانی که سراغ عامل موفقیت می‌گردید، به عملکرد تیمی و محوریت تیم در سازمان پی می‌برید. این بدان معنی است که یکی از مهم‌ترین راهکارهای موفقیت در هر سازمانی عملکرد تیمی است و اینکه اعضای سازمان خود را در قلب گروه تصور کنند و تمام اقدامات را در این قالب انجام دهند. اکثر صاحب‌نظران بر این نکته اتفاق نظر دارند که کار تیمی باعث می‌شود که افراد نسبت به عملکردشان واکنش نشان داده، از اشتباهات گذشته خود بیاموزند و همچنین، عملکرد آینده

خود را اصلاح کنند. در عصر حاضر، این هنر مدیریت منابع انسانی است که با بهره‌گیری از فرآیندهای مختلف خود، نظیر ارزیابی عملکرد، در جهت افزایش اثربخشی تیم‌ها گام بردارد. در راستای گسترش سازمان‌های تیم محور و استفاده روزافزون سازمان‌ها از ساختارهای تیمی طبیعی به نظر می‌رسد که نحوه ارزیابی عملکرد نسبت به شرایط قبل باید تغییر کند. چرا که ماهیت و طبیعت کار در حال تغییر است. بسیاری از وظایفی که در گذشته به وسیله افراد انجام می‌شد، امروزه به وسیله تیم‌ها و گروه‌های کاری به انجام می‌رسد. از طرفی اگر در ارزیابی عملکرد تنها بر ارزیابی افراد تمرکز داشته باشیم ممکن است منجر به ایجاد رقابت بین افراد شده در نتیجه افراد به جای پیگیری اهداف سازمان در قالب نتایج ارزیابی عملکرد به رقابت با یکدیگر بپردازند، لذا لزوم ارزیابی عملکرد تیمی در کنار ارزیابی عملکرد فردی احساس می‌شود.

در این پژوهش نیز بیان شد که توجه به عملکرد کارکنان بر پایه تیم در تمام سازمان‌های امروزی، حیاتی است و وزارت آموزش و پرورش از این امر مستثنا نمی‌باشد. با توجه به اینکه آموزش و پرورش قادر است در همه‌ی ابعاد به توسعه کشور کمک کند و آموزش و پرورش پویا توانایی آن را دارد تا در توسعه‌ی علمی و عقلانی افراد یک جامعه به‌طور جدی مؤثر باشد و قطعاً می‌تواند یکی از سهامداران اصلی تغییر و تحول فرهنگی و اجتماعی جامعه باشد. لذا توسعه‌ی همه‌جانبه و پایدار در یک کشور جز با کمک آموزش و پرورش پویا و یادگیرنده و عمل محور امکان‌پذیر نیست. تغییر و اصلاح در نظام‌های آموزشی، امروزه نه تنها در کشور ایران بلکه در تمام کشورها، به یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است و این موضوع نشان‌دهنده اهمیت آموزش و تربیت افراد است. اگر کشور بخواهد نسلی را تربیت نماید که بتواند بر مخاطرات جهانی غلبه کند راهی ندارد جز اینکه به توسعه آموزش و پرورش بپردازد و انجام این امر نیاز به یک نگاه و روش مدیریتی نوین دارد. آموزش و پرورش موجود کشور به دلایل مختلف، توانایی پاسخگویی به نیازهای جامعه را ندارد. رهایی از کاستی‌ها و ناکارآمدی‌های موجود و دستیابی به آموزش و پرورش پویا، موفق و اثربخش، نیازمند تحول عمیق و ریشه‌ای در این نهاد گسترده و سرنوشت‌ساز است تا با بازخوانی و بازتولید تمام عوامل پیدای پنهان این نظام، بتوان با استفاده بهینه از فرصت‌ها، منابع، امکانات، تحقق اهداف را تسهیل و تسریع کرد، بنابراین باید به یک آموزش و پرورش یادگیرنده و تیم محور اندیشید تا بتوان زنجیره‌های تفکرات سنتی در اداره این نهاد مهم و تأثیرگذار را از هم گسست و از ماشین پرسرعت آموزش و پرورش جهان امروز،

عقب نماند. در دنیای امروز، سازمان‌ها به کار تیمی و عملکرد تیمی تشویق می‌شوند تا بتوانند ضمن مشارکت و ارتباطات مؤثر، به اهداف سازمانی نیز جامع عمل ببوشانند.

درواقع سازمان آموزش و پرورش برای داشتن گروهی موفق و کارکنانی تیم محور باید در ابتدا هدف گذاری خود را بازبینی نماید. هدف‌گذاری در سازمان آموزش و پرورش بر اساس سند تحول بنیادین انجام گردیده است که البته در آن سند، به کار گروهی و ارزیابی عملکرد تیمی توجه بسیار زیادی مبذول شده است. این موضوع نشان می‌دهد که اشکال کار جای دیگر است. یعنی هدف‌گذاری در سازمان به درستی و بر اساس عملکرد تیمی نیست. ما زمانی که به مرحله اجرا می‌رسد، به دلیل عدم شایستگی حرفه‌ای مدیران، شاهد اجرای درست آن نیستیم. از طرف دیگر، عملکرد تیمی در فرایند خود، مدیریت را به عنوان عاملی مهم و تأثیرگذار دارد. مدیریت در آموزش و پرورش اگر بر اساس عملکرد تیمی مورد ارزیابی قرار گیرد. این موضوع به عنوان رکن اصلی در مدیری جای خود را باز می‌کند. در واژه مدیریت، خرده فرایندهای دیگر نیز مستتر است مانند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، نظارت و کنترل، پس زمانی که مدیریت تیم محور باشد، در تمام این فرایندها شاهد کار گروهی و ارائه برنامه‌های لازم و کاربردی برای تشکیل تیم و ارزیابی عملکرد تیمی را شاهد خواهیم بود. علاوه بر مدیریت، در فرایند تحقیق و توسعه که کار اصلی آن نیازسنجی است، می‌توان رد پای عملکرد تیمی را یافت. اگر این گونه نباشد، سازمان در سیاست‌گذاری خود دچار نقصان است. پس واحد تحقیق و توسعه در آموزش و پرورش نماد بارزی از عملکرد تیمی است.

عوامل متعددی وجود دارند که عملکرد تیمی کارکنان آموزش و پرورش را تحت تأثیر قرار می‌دهند، کی از این عوامل، یادگیری تیمی است. یادگیری، در تمام سازمان‌ها و در بین تمام افراد عامل مهمی است برای بقا و رقابت‌پذیری، مادامی که کارکنان آموزش و پرورش در حال یادگیری هستند، می‌توان انتظار داشت که عملکرد خوبی ارائه دهند اما، زمانی که یادگیری تنها به صورت یک واژه زیبا در سازمان جلوه‌گر باشد و عملاً از فرایند نظام‌مند یادگیری خبری نباشد، زاد نمی‌توان به آینده سازمان امیدوار بود. یادگیری تیمی با پرسشگری آغاز می‌شود. کارکنان آموزش و پرورش در یادگیری تیمی، در ابتدا به مسائلی برخورد می‌کنند که در مورد آن سؤال می‌پرسند. سؤالات و اشتیاق برای حل مسائل، آنان را وادار به یادگیری تیمی می‌کند. یادگیری تیمی می‌تواند در دو حالت رسمی و غیررسمی در سازمان آموزش و پرورش اتفاق بیفتد که نتایج پژوهش‌ها نشان داده است که در یادگیری تیمی غیررسمی، افراد بیشتر یاد می‌گیرند. در یادگیری تیمی، کارکنان آموزش و پرورش یاد می‌گیرند

که چگونه به تفاوت‌های موجود ارزش بگذرانند و همچنین چگونه به ارتباطات سازمانی اهمیت دهند. یادگیری تیمی به افراد یاد می‌دهد که برای یادگیری مادام‌العمر، باید ارتباطات قوی با دنیای پیرامون داشته باشند تا همواره در معرض یادگیری باشند.

عامل تأثیرگذار دیگر که در پژوهش حاضر مورد شناسایی قرار گرفت و عملکرد تیمی کارکنان آموزش و پرورش را تحت تأثیر قرار می‌دهد، رهبری تحول‌گرا است. رهبران به دلیل ویژگی‌های خاصی که دارند کل سازمان و جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهند. لذا ظهور رهبران تحول‌آفرین در سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان آموزش و پرورش، برای افزایش اثربخشی و عملکرد سازمان‌ها می‌تواند به‌عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها باشد. سازمان‌ها برای ایجاد سازگاری با محیط و انطباق با آن مجبورند تغییراتی را در خود ایجاد کنند که این تغییرات ممکن است در حوزه‌های منابع انسانی، اهداف، استراتژی‌ها، ساختار و... باشد. ولی گاهی نیاز به تغییرات بنیادی و اساسی در سازمان احساس می‌گردد. بنابراین سازمان‌ها برای بقاء گاهی نیاز به تغییرات اساسی هستند تا خود را تجدید ساختار نمایند. در این مواقع برای ایجاد تغییرات بنیادین به رهبران تحول‌آفرین نیاز است. رهبران تحول‌آفرین می‌توانند بر ادراکات و رفتار پیروان تأثیرگذار باشند. سازمان آموزش و پرورش، می‌تواند برای انطباق با محیط‌های امروزی، از رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن استفاده نمایند. در پژوهش حاضر، مؤلفه‌های نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی، از مؤلفه‌های پیشنهادی برای رهبری تحول‌آفرین است که مورد بحث و بررسی قرار گرفت. رهبر تحول‌آفرین بانفوذی که در بین پیروان خود دارد، به ویژگی‌های فردی ایشان توجه می‌کند و حمایت لازم را از آن‌ها به عمل می‌آورد. چنین رهبری در سازمان آموزش و پرورش، می‌تواند کارکنان را به عملکرد تیمی بهتر سوق دهد و با سازوکارهای روانی، ایشان را ترغیب به کارگروهی نماید.

انعکاس‌گری تیمی، یکی دیگر از ابعاد مؤثر بر نهادینه کردن عملکرد تیمی در بین کارکنان آموزش و پرورش است. انعکاس‌گری تیمی، در واقع، حدی است که کارکنان آموزش و پرورش در قالب تیم قادرند به اهداف و راهبردها (مانند تصمیم‌گیری) و فرایندها (مانند رویه‌های انجام کار و ارتباط) واکنش نشان دهند و آن‌ها را با وقایع پیش‌بینی‌نشده سازگار کنند. استراتژی مورد استفاده در انجام کارها، سازمان‌دهی راهبردی کارها و تصمیم‌گیری راهبردی از جمله مؤلفه‌هایی هستند که برای نهادینه‌سازی عملکرد تیمی در بین کارکنان مؤثرند. رویه‌های انجام کار و فرایندهایی که در کار پیش می‌آید نیز از جمله دیگر مؤلفه‌های تأثیرگذار است و وقایع پیش‌بینی‌نشده که امروزه به دلیل عدم

قطعیت‌های محیطی در هر سازمانی به‌ویژه سازمان آموزش و پرورش شیوع دارند. کارکنان باید خود را با این عدم قطعیت‌ها سازگار کرده و تهدیدات را تبدیل به فرصت نمایند.

بهبود عملکرد تیمی در بین کارکنان آموزش و پرورش، پیامدهای متعددی در پی دارد و علاوه بر پیامدهای فردی که واقعاً در تک کارکنان ایجاد می‌گردد، پیامدهای سازمانی که می‌تواند نه تنها سازمان، بلکه جامعه و تمام ذینفعان را منتفع سازد نیز، حائز اهمیت هستند. یک از پیامدهای مهم عملکرد تیمی در بین کارکنان، بهبود شایستگی حرفه‌ای ایشان است. محدودیت این پژوهش در جامعه آماری و ابزار بود. ابزار مورد استفاده تنها پرسشنامه بود و جامعه آماری به کارکنان وزارت آموزش و پرورش خلاصه می‌شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، چند پیشنهاد به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- اصول یادگیری تیمی برای کارکنان باز شود و در کارگروه‌هایی از افرادی که با این مهم توجه می‌کنند، تجلیل گردد.

- از کارشناسان خبره برای اجرای آموزش‌های ضمن خدمت استفاده شود.

- تقویت روحیه جمع‌گرایی به‌جای فردگرایی از طریق ایجاد گروه‌های کاری و ارائه پاداش بر پایه

همکاری و مشارکت اعضای این تیم‌ها، این امر می‌تواند منجر به افزایش انسجام میان اعضا شود.

- تسهیل همکاری و مشارکت بیشتر کارکنان از طریق ایجاد یک چشم انداز مشترک.

کتابنامه

- خاشعی، وحید و دانشور، محمدرضا. (۱۳۹۵). تأثیر سیستم حافظه تعاملی بر عملکرد تیمی کارکنان با در نظر گرفتن نقش استراتژی یادگیری بهره بردارانه و جهت گیری استراتژیک. مطالعات مدیریت، ۲۵(۸۱)، ۸۰-۱۰۰
- خلیلی، کرم، سلطانی، ایرج و نفر، مهدی. (۱۳۹۴). شناسایی مؤلفه ها و شاخصهای عملکرد تیمی در سازمانهای دولتی ایران. مدیریت دولتی، ۷(۱)، ۷۰-۵۵
- سعیدپور، سمانه، آقایی، نجف و الهی، علیرضا. (۱۳۹۸). نقش مسئولیت اجتماعی بر عملکرد تیمی باشگاه پرسپولیس با میانجیگری رضایتمندی هواداران. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۲۱، ۸۵-۱۰۲
- صابری، علی؛ علیدوست قهفرخی، ابراهیم؛ امانی شلمزاری، غلامرضا. (۱۳۹۷). بررسی رابطه علی رهبری موثق با عملکرد تیمی: نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی (مورد مطالعه: فوتسالیست‌های منطقه آزاد چابهار). مطالعات روانشناسی ورزشی، ۲۰، ۱۳۶-۱۱۹
- عابدینی، سحر (۱۳۹۵). رهبری تحول‌گرا در خدمت عملکرد تیمی و رضایت شغلی (مطالعه موردی: کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی شهید بهشتی). پژوهشهای جدید در مدیریت و حسابداری، ۲(۶)، ۱۳۳-۱۱۳
- عجم حسنی، مهدی؛ کریمی، حسین؛ مزجی، مهدی. (۱۳۹۷). بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان فوتبال با انسجام و عملکرد تیمی (مطالعه موردی: بازیکنان فوتبال استان سمنان). مطالعات مدیریت و حسابداری « شماره ویژه، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، ۱۴۰-۱۲۵
- نادری، عزت‌الله و سیف‌نراقی، مریم. (۱۳۹۵). راهنمای عملی فراهم‌سازی طرح تحقیق (تجدیدنظر اول). تهران: نشر روان
- ندیمی، بنفشه، قلی‌پور، آرین و ابن‌یامینی، شیوا. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر انعکاس‌گری تیمی بر عملکرد تیمی در تیم‌های پروژه‌ای. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱(۴)، ۸۴-۶۳
- نیک‌پیمان، جلال و هنرمند، روح‌الله. (۱۳۹۵). رهبری و عملکرد در مدیریت تیم‌های کاری، چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، دانشگاه شهید بهشتی

هرندی، رضا و نجفی، حبیبه. (۱۳۹۶). تأثیر سبک رهبری بر عملکرد منابع انسانی. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۶(۸۵)، ۸۵-۵۷

De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134.

Janardhanan, N. S., Lewis, K., Reger, R. K., & Stevens, C. K. (2020). Getting to know you: motivating cross-understanding for improved team and individual performance. *Organization Science* ۱۱۸-۱۰۳, (۱)۳۱ ,

Kowalski, K. (2018). Building Effective Teams. *Leading and Managing in Nursing-E-Book*, 336.

. Lin, C. P., Liu, C. M., Liu, N. T., & Huang, H. T. (2020). Being excellent teams: managing innovative climate, politics, and team performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(3-4), 353-372.

Mathieu, J., & Rapp, T. (2018). Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and deliberate plans.

O'Neill, T. A., & McLarnon, M. J. (2018). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4), 378-394.

Opdecam, E., & Everaert, P. (2019). Choice-based learning: lecture-based or team learning?. *Accounting Education*, 1-35.

Schaubroeck, J., Carmeli, A., Bhatia, S., & Paz, E. (2016). Enabling team learning when members are prone to contentious communication: The role of team leader coaching. *human relations*, 69(8), 1709-1727.

Sheehan, M., Garavan, T. N., & Morley, M. J. (2020). Transformational leadership and work unit innovation: A dyadic two-wave investigation. *Journal of Business Research*, 109, 399-412.

