

آسیب‌شناسی کار گروهی در سازمان‌های کشور

محمود جعفرپور^۱

تاریخ دریافت: ۹۶/۷/۱۷ - تاریخ پذیرش: ۹۶/۸/۹

چکیده

«کار گروهی» عبارت است از مجموعه تلاش‌های آگاهانه، منسجم و هماهنگ افراد برای دستیابی به هدف یا اهداف مشترک که هم‌افزایی را نیز در پی دارد؛ موضوعی که همواره یکی از دغدغه‌های اجتماعی و از مسایل کلیدی در سازمان‌های کشور بوده است. از این رو هدف اصلی پژوهش حاضر، آسیب‌شناسی کار گروهی در سازمان‌ها بوده که جهت دسته‌بندی این آسیب‌ها، از الگوی سه‌شاخگی مشتعل بر آسیب‌های رفتاری، ساختاری و محیطی بهره برده شد. پژوهش حاضر بر حسب نوع داده‌های مورد استفاده، کمی؛ بر حسب هدف، اکتشافی و بر حسب نتیجه، کاربردی بوده است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان یکی از سازمان‌های مردم‌نهاد در تهران که فعالیت‌های مبتنی بر گروه و در قالب کارهای گروهی انجام می‌شود، بوده است. روش نمونه‌گیری، تصادفی خوشه‌ای؛ حجم نمونه، ۳۸۴ نفر و ابزار پژوهش نیز پرسشنامه محقق‌ساخته بوده است. نتایج پژوهش نشان داد که آسیب‌های موجود در مسیر تحقق کار گروهی مشتمل بر ۴۸ شاخص می‌باشد که مواردی چون «فقدان سیستم ارزیابی عملکرد»، «عدم آموزش کار گروهی به اعضا»، «شناخت ناکافی از محیط کاری سازمان»، «وجود تعارضات حل نشده در گروه» و «غیرقابل اندازه‌گیری بودن اهداف»، به عنوان مهمترین آسیب‌ها و «عدم وفاداری اعضای گروه و رهبر به یکدیگر»، «وجود جو رسمی و غیر راحت بین اعضا» و «عدم اعتماد اعضای گروه و رهبر به یکدیگر» به عنوان کم‌اهمیت‌ترین آسیب‌ها شناسایی شدند. همچنین در حالی که بین دیدگاه پاسخگویان در خصوص آسیب‌های ساختاری و محیطی بر حسب سن ایشان تفاوت معناداری مشاهده نشد پاسخگویان در گروه سنی کمتر از ۳۰ سال در مقایسه با سایرین، بیشتر بر آسیب‌های رفتاری کار گروهی تاکید کردند.

واژگان کلیدی: گروه، تیم، کار گروهی، کار تیمی، آسیب‌شناسی، الگوی سه‌شاخگی ساختاری، رفتاری و محتوایی

مقدمه

در دنیای امروز استفاده از تیم‌ها و گروه‌های کاری به منظور دستیابی به عملکردی فراتر از عملکرد افراد، هنگامی که انجام کار نیاز به مهارت، داوری و تجربه چندگانه دارد، گسترش روزافزونی یافته است. بسیاری از مدیران سازمان‌ها به این امر معتقدند که به کار گرفتن تیم‌ها و گروه‌های کاری به آنها اجازه می‌دهد تا سریع‌تر و با هزینه مناسب‌تر، محصولاتی بهتر تولید کرده و به سطح بالاتری از عملکرد دست یابند (آریانپور و همکاران، ۱۳۸۶). از این رو کار گروهی و کار تیمی روز به روز اهمیت بیشتری پیدا کرده و سازمان‌ها به تشکیل گروه‌های کاری علاقه‌مندتر شده‌اند. از سوی دیگر، کار گروهی در راستای پذیرش تغییرات و شناخت مشارکت فعال اجتماعی و تغییرپذیری امری اجتناب‌ناپذیر است و همانند یک فناوری موثر و پیشگام، هم برای شرکت‌ها و سازمان‌ها مزیت راهبردی ایجاد نموده و هم برای کارکنان فرصت‌هایی را فراهم می‌آورد (فرهی و همکاران، ۱۳۸۹:۴۰). این در حالی است که به گواه پژوهش‌های مختلف علیرغم فواید و مزایای متعدد و غیرقابل انکار کار گروهی، همچنان این مهم در کشور و سازمان‌های ایرانی از وضعیت مناسبی برخوردار نیست.

شاید نخستین تحقیق علمی در این خصوص را بتوان در مطالعه هافستد (۱۹۸۰) یافت. هافستد ذیل شاخص فردگرایی، یکی از مشخصه‌های مدیریت و رفتار سازمانی مورد انتظار را در این می‌داند که «مدیران (ایرانی) دیدگاه سنتی داشته و از ابتکار عمل کارمندان و کار گروهی پشتیبانی نمی‌کنند» (موحدی، ۱۳۸۹). باتسن و همکاران نیز در مطالعه خود، مجموعه‌ای از انواع شخصیت‌های ایرانی و رابطه آنها را مورد مطالعه قرار دادند. از جمله شاخص‌های مورد مطالعه، «اقتدار، اطاعت و خودمختاری» بود. این گروه از محققین در توصیف وضعیت کار گروهی در ایران چنین بیان نمودند که زمانی که وظیفه مشترکی بر عهده آنها (ایرانیان) گذاشته می‌شود، رقابت دائمی برای کسب موقعیت‌های منزلتی در میان آنها بوجود می‌آید و نمی‌توانند به شکل گروهی با یکدیگر کار کنند (چلبی، ۲۵-۲۴: ۱۳۸۱). ارزیابی وضعیت کار گروهی و کار تیمی توسط محققین داخلی نیز صورت گرفته است. فرهنگی (۱۳۷۰) به نداشتن مهارت در همکاری‌های گروهی و تیمی در سازمان‌های کشور اشاره کرده است. یزدانی بروجنی (۱۳۷۳) نیز یک ضعف عمده جامعه ایرانی را نداشتن روحیه کار و به خصوص کارجمعی و قسمتی از نمود آن را در فعالیت‌های اقتصادی مانند نبود شرکت‌های سهامی خصوصی با سهامداران زیاد می‌داند. حبیبی (۱۳۷۶) نیز در پژوهش خود که به بررسی تجربی

اخلاق کار در ایران پرداخت، نمره شاخص «پابندی عملی به روابط گروهی بین همکاران در محیط کار» را کمتر از متوسط (۰/۴۸- از ۲ تا ۲-) ارزیابی کرد (حبیبی، ۱۴۴-۸۸: ۱۳۷۷).

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، ضعف در کار گروهی و کار تیمی در کشور، همواره از سوی محققین داخلی و خارجی مورد اشاره قرار گرفته است لیکن محققین تاکنون بیشتر به ارزیابی وضعیت کار گروهی پرداخته و کمتر به شناسایی علل آن پرداخته‌اند. از این رو مساله اصلی در پژوهش حاضر شناسایی موانع تحقق کار گروهی (تیمی) و یا به عبارت دیگر، آسیب‌شناسی کار گروهی (تیمی) در سازمان‌های کشور بوده است. در عین حال یادآور می‌شود که در پژوهش حاضر، «گروه» در معنای عام آن که «تیم» را نیز شامل می‌شود، مورد نظر بوده است.

مبانی نظری

الف. مفهوم آسیب‌شناسی

«آسیب» در لغت به معنای آزار، گزند، درد و صدمه است (عمید، ۱۳۷۹: ۳۱). آسیب‌شناسی^۱ نیز اصطلاحی است که برای نخستین بار در گستره علوم پزشکی مطرح شد و سپس به سایر علوم نظری، علوم سیاسی و جامعه‌شناسی تسری یافت و هم‌اکنون در حوزه علوم اداری و مدیریتی نیز کاربرد دارد (علوی، ۱۳۸۴: ۸۳). بر این اساس، آسیب‌شناسی سازمانی فرایند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آنها می‌باشد (Harrison, 2005). در آسیب‌شناسی این سوال مطرح می‌شود که چه عواملی مانع از تحقق مطلوب اهداف می‌شود و از این رو چه تغییراتی برای ساماندهی امور ضروری خواهد بود. لذا مطالعاتی که با موضوع آسیب‌شناسی در سازمان صورت می‌پذیرد به دنبال کم نمودن فاصله بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب می‌باشد (سیجانی، ۱۳۸۷: ۲۱).

آسیب‌شناسی معمولاً با مشاهده پیامدهایی همچون افزایش نارضایتی اعم از مشتریان و کارکنان، کند شدن انجام کارها، کاهش میزان فروش، کاهش سطح عملکرد و بهره‌وری کاری و... آغاز می‌شود. آسیب‌ها می‌توانند در سه سطح مقدماتی، بحرانی و خطرناک ظهور و بروز یابند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۱: ۷۱). بدیهی است آثار و پیامدهای این نوع آسیب‌ها به ترتیب کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت و میزان اختلال در ساختار نیز سطحی و کم، به میان قابل

توجه و عمیق و زیاد خواهد بود (جعفرپور و همکاران، ۱۳۹۴:۱۳۹). الگوهای مختلفی برای شناسایی آسیب‌های سازمانی وجود دارد لیکن الگوی سه‌شاخگی بیشتر در آسیب‌شناسی سازمانی کاربرد دارد (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۱:۶۹). در این الگو، آسیب‌ها در قالب سه شاخه رفتاری (محتوایی)، ساختاری و محیطی (زمینه‌ای)^۱ تقسیم‌بندی و مطالعه می‌شوند (جنیدی و همکاران، ۱۳۸۸:۵،۶):

- شاخه ساختاری: «ساختارهای سازمانی»، مسیرها، کانال‌ها و ظروفی هستند که فرایندها و عملیات سازمانی در آنها جاری می‌شوند و از این رو، شاخه ساختاری در برگیرنده همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان می‌باشد که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی بهم پیوسته و چارچوب و قالب فیزیکی و مادی سازمان را تشکیل می‌دهند.

- شاخه رفتاری (محتوایی): محتوا یا ماده‌ای که در ظرف سازمان ریخته می‌شود، همان کار یا رفتار انسان‌ها است. بنابراین محتوای اصلی سازمان را رفتار انسانی تشکیل می‌دهد و برآیند کار، انرژی انسان، اهداف و ساختارهای سازمان نیز در کارکردها یا وظایف اصلی سازمان تبلور پیدا می‌کند. در شناخت آسیب‌های رفتاری، کانون توجه به کارکردها و عملکردهاست.

- شاخه محیطی یا زمینه‌ای: همه عواملی که موجب برقراری، تنظیم و واکنش به موقع و مناسب سازمان نسبت به سیستم‌های اصلی تر را فراهم می‌آورند، زمینه یا محیط نامیده می‌شوند. بنابراین، آسیب‌های زمینه‌ای یا محیطی آسیب‌هایی هستند که رابطه و تعامل مناسب و درست و یا به عبارت سیستمی، واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم‌های همجوار محیطی اش بر هم زده و در این روابط ایجاد بحران می‌نمایند.

ب. مفهوم گروه (تیم) و کار گروهی (تیمی)

درک صحیح مفاهیم کار گروهی و کار تیمی، مستلزم درک مفاهیم گروه و تیم است. برای «گروه» تعاریف متعددی ذکر شده که بیانگر نگرش‌های متفاوت اندیشمندان در مورد این پدیده اجتماعی است. از نظر شرمهورن^۲، گروه عبارت است از اجتماع دو یا چند نفر که برای دستیابی به یک یا چند هدف مشترک فعالیت می‌کنند. کامنسکی^۳ نیز گروه را تجمع دو یا چند نفر که تماس فردی معنی‌دار و هدف‌داری را با یکدیگر بطور مستمر دنبال می‌کنند

1. The Three Dichotomy Model of Co-Structure – Behavioral - Context

2. Schermerhorn, 1997

3. Kaeminsky

تعریف می‌کند. مورهد و گریفین^۱ در تعریف گروه چنین بیان می‌کنند که گروه عبارت است از دو یا چند نفر که با یکدیگر تعامل دارند؛ به نحوی که هر فرد، فرد دیگر را تحت نفوذ قرار داده و یا تحت نفوذ قرار می‌گیرد (Moorhead et al, 1998).

در تعریف دیگری از گروه، بر سه خصوصیت یک گروه تاکید می‌شود؛ هر گروه یک واحد اجتماعی متشکل از دو یا چند نفر است که هر یک از آنها با یک یا بیش از یک فرد تعامل دارد؛ اعضا وابسته به یکدیگرند و از معاشرت با یکدیگر رضایت خاطر دارند (Kuratko et al, 1991). از نظر دوبرین یک گروه، مجموعه‌ای از افراد است که با یکدیگر کنش متقابل دارند؛ از یکدیگر مطلع و در حال کار کردن به سمت تحقق برخی اهداف معمول هستند و خود را به صورت یک گروه درک می‌کنند. نکته مهم در این نگاه به گروه‌ها این است که افراد به عنوان اعضای یک گروه، رفتار و عملکرد متفاوتی نسبت به آنچه که آنها به صورت منفرد انجام می‌دهند دارند. برای مثال، یک گروه از افراد ممکن است به یک نکته که افراد به صورت فردی و تنها آن را خنده‌دار نمی‌یابند بخندند (Dubrin, 2004:288). در تقسیم‌بندی کلاسیک، گروه‌ها به دو دسته رسمی و غیررسمی^۲ تقسیم می‌شوند (برومند، ۱۳۸۷:۲۶۴). گروه فرمان و وظیفه^۳ دو نوع از گروه‌های رسمی و گروه مشترک المنافع و گروه دوستی^۴ نیز دو نوع از گروه‌های غیررسمی محسوب می‌شوند (Ivancevich et al, 1990:258). «تیم» نیز نوع خاصی از گروه است؛ در واقع همه تیم‌ها گروه هستند اما همه گروه‌ها تیم نیستند (Dubrin, 2004:288). تیم مجموعه‌ای از افراد است که در انجام وظایفشان به یکدیگر وابسته بوده و به طور مشترک مسئول کسب نتایج هستند. اعضای آن خود را یک تیم دانسته و از بیرون نیز به عنوان یک کلیت اجتماعی مشخص محسوب می‌شوند (Cohen et al, 1997: 241) و دارای تعهدی دسته جمعی در زمینه رسیدن به اهداف تیم هستند (O'Neil et a, 1999; Scott et al, 2007). مهارت، دانش و تجربیات اعضای یک تیم، گوناگون و مکمل هم بوده (Baker et al, 1992; Robbins, 2009) و در این خصوص از درجه اعتماد، اطمینان، تعهد، انسجام و هماهنگی بیشتری نسبت به یک گروه برخوردار می‌باشند (Kozlowski, 1996; Hatch et al, 2006). عناصر اصلی در تعریف تیم عبارتند از: (۱) اعضای آن دو یا بیشتر از دو نفر است؛ (۲) اعضا نقش‌هایی دارند که نیازمند وابستگی متقابل آنها به یکدیگر است و مکمل هم هستند؛ (۳) در یک سیستم اجتماعی بزرگتر (مانند سازمان) کار می‌کنند؛ (۴)

1. Moorhead & Griffin
2. Formal & Informal Group
3. Command & Task Group
4. Interest & Friendship Group

وظایفی را در ارتباط با مأموریت سازمان انجام می دهند؛ (۵) نتایجی به دنبال دارد که دیگر افراد را در درون و بیرون سازمان متأثر می کند و (۶) عضویت در آن برای افراد درون و بیرون از تیم قابل شناسایی است (Hitt et al., 2006).

از سوی دیگر «کار گروهی» عبارت است از مجموعه تلاش‌های آگاهانه، منسجم و هماهنگ افرادی که برای دستیابی به هدف یا اهداف مشترک صورت می گیرد و هم‌افزایی را در پی دارد. «کار تیمی» نیز مجموعه افکار، اعمال و احساساتی است که در ارتباط با یکدیگر بوده و برای تسهیل هماهنگی و انطباق و دستیابی به اهداف مشترک تیم و سازمان با هم ترکیب می‌شوند. در عین حال اینکه تیم بدین منظور به چه دانش، مهارت و بینشی نیاز دارد، با توجه به وظیفه تیم و زمینه سازمانی آن متغیر است (Salas et al., 2007). به عبارتی، کار تیمی مجموعه مکملی از مهارت‌ها، دانش و بینشی است که از اهداف و مأموریت کلی تیم حمایت می‌کند. در حقیقت کار تیمی مانند یک پازل است که هر فرد یک قطعه از آن می‌باشد و همکاری آنها در کنار هم اثربخش بوده و تصویر کلی معناداری را می‌سازد (McGreevy M., 2006: 365). در تعریف دیگری نیز کار تیمی، به صورت مشارکت دادن افراد در امور و تصمیم‌گیری‌ها و استفاده بهینه از توان، استعداد و خلاقیت افراد تعریف شده است (Stout et al., 1996: 85). با وجود شواهدی مبنی بر اینکه جهت‌گیری تیم به سوی یادگیری می‌تواند پیامدهای مثبتی بر اثربخشی کارگروهی داشته باشد (Bunderson et al., 2003)، مطالعاتی که سطح تیمی را مورد بررسی قرار داده باشد، اندک است (Lourenco et al., 2014: 124). لیکن از جمله دلایل افزایش علاقه به کارهای تیمی ریشه در تغییرات سریع شرایطی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند نظیر تجدید ساختار سازمانی، رقابت در تجارت جهانی، افزایش تنوع نیروی کار و توسعه تکنولوژی دارد (افجه، ۱۳۹۰: ۱۸۴).

– گروه (تیم) موثر و عوامل موثر بر کارگروهی

گروه موثر گروهی است که به سطح بالایی در عملکرد و حفظ و نگهداری منابع انسانی نایل می‌شود. منظور از دستیابی به سطح بالای عملکرد کاری، آن است که یک گروه موثر به اهداف عملکردی‌اش به موقع و با کیفیت بالا دست پیدا کرده و «کار گروهی» مورد انتظار تحقق یابد (نصر اصفهانی، ۲۸-۱۳۸۴: ۱۸). بدیهی است عدم شکل‌گیری گروه موثر به تحقق کارگروهی مطلوب منجر نخواهد شد. محققان، خصوصیات مختلفی را برای گروه‌های موثر برشمرده‌اند که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود؛

یک گروه موثر از نظر گودمن^۱، برخوردار از مشخصات زیر است: (۱) وفاداری اعضا به یکدیگر، (۲) وفاداری اعضا به رهبرشان، (۳) اعتماد اعضا و رهبران به یکدیگر، (۴) علاقه‌مند به شکوفا شدن ظرفیت‌ها و توانایی‌های بالقوه اعضای گروه، (۵) مبادله کامل و صحیح اطلاعات مربوط به کار گروه، (۶) انجام فعالیت‌های گروه در یک جو حمایتی، (۷) ارتباط ارزش‌ها و اهداف گروه با نیازها و عملکرد اعضای گروه. مک‌گریگور^۲ نیز با تاکید بر بعد انسانی تصمیم‌گیری گروهی، ویژگی‌های یک گروه اثربخش را چنین بیان می‌کند: (۱) جو گروه به سمت غیررسمی شدن، راحت بودن با یکدیگر و شخصیت دادن به افراد تمایل دارد؛ (۲) در گروه، بحث و گفتگوی زیادی وجود دارد و همه افراد در آن مشارکت دارند و جریان بحث و گفتگو از مسیر اصلی خود خارج نمی‌شود؛ (۳) کار و هدف گروه به وسیله اعضا به خوبی درک و مورد قبول واقع می‌شود؛ (۴) اعضای گروه، به سخنان یکدیگر گوش می‌دهند و هر نظری قابل شنیدن است؛ (۵) در گروه، عدم توافق وجود دارد و از عدم توافق جلوگیری نمی‌شود. دلایل هر فرد به دقت مورد بررسی قرار می‌گیرد و گروه به جای مغلوب نمودن فرد مخالف، به دنبال یافتن راه حل برای مسئله خود است؛ (۶) بیشتر تصمیمات به وسیله نوعی اجماع که در آن به روشنی هر فردی در کل با آن موافق است، اتخاذ می‌شود. گروه نظر اکثریت خام و بی‌تجربه را به عنوان یک مبنای مناسب برای عمل نمی‌پذیرد؛ (۷) انتقاد به طور مکرر، با صراحت و براحتی امکان‌پذیر است. حمله به فرد چه به صورت آشکار و چه به صورت شکل پنهانی وجود ندارد؛ (۸) افراد در بیان احساسات و عقایدشان آزاد هستند؛ (۹) هنگامی که قرار است فرد کاری انجام دهد، ماموریت بایستی مشخص شود و مورد قبول فرد قرار گیرد؛ (۱۰) رئیس گروه بر گروه مسلط نمی‌شود. باتمن و ویلسون عواملی چون مهارت‌ها، استفاده صحیح از منابع و اهداف واضح را بر اثربخشی گروه موثر می‌دانند (Lembke et al, 2003). همچنین دوبرین در تشریح خصوصیات یک گروه موثر به چنین مواردی اشاره می‌کند: (۱) طراحی شغل غنی شده؛ (۲) احساس صاحب‌اختیاری؛ (۳) وظایف و پاداش‌های وابسته درونی؛ (۴) اندازه و ترکیب مناسب؛ (۵) حمایت خوب از گروه کاری؛ (۶) فرآیندهای موثر در گروه؛ (۷) پیروی از فرآیندها و رویه‌ها و (۸) آشنایی با شغل و همکاران (Dubrin, 2004: 291-293). کریتر^۳ نیز معتقد بود برای اینکه یک گروه کاری عملکرد موثری داشته باشد، سه عامل در این زمینه دخالت دارد که عبارتند از: (۱)

1. Goodman, 1998
 2. McGregor
 3. Kreitner

عوامل مربوط به فرد (شامل رضایت از کار، اعتماد متقابل، روحیه گروهی، ارتباطات موثر، حداقل تضاد حل نشده و تلاش برای کسب قدرت)؛ (۲) عوامل مربوط به سازمان (شامل ثبات سازمانی و امنیت شغلی، مدیریت مشارکتی، پاداش مناسب و تحسین برای انجام کار) و (۳) عوامل مربوط به کار (شامل اهداف روشن، کار چالشی، کارکنان با تجربه و ماهر). برخی از محققین از جمله ادگار شاین^۱ در تحقیقات خود ترجیح داده‌اند که بجای استفاده از اصطلاح گروه موثر از عنوان گروه بالغ^۲ استفاده نمایند. وی برای مشخص و متمایز نمودن گروه بالغ از نابالغ، ده معیار قوی بودن مکانیزم بازخور، مطلوب بودن روش‌های تصمیم‌گیری، وفاداری و انسجام گروه، منعطف بودن رویه‌های عملیاتی، بکارگیری توانایی‌های اعضا، روشن بودن ارتباطات، وابستگی متقابل روابط اختیار، مشارکت در رهبری و توجه به دیدگاه اقلیت ارائه نمود. افجه (۱۳۸۴) نیز به توجه متقابل اهداف فردی و گروهی نسبت به یکدیگر اشاره نموده و فرهنگ را عامل ایجاد کننده تعادل در آن دانست (افجه، ۲۳۵:۱۳۸۴).

همبستگی یا انسجام گروه نیز از شاخص‌های مهمی است که بر کار گروهی اثرگذار است. انسجام حدی است که در آن افراد گروه جذب یکدیگر شده و در هدف‌های گروه سهیم هستند. هر قدر اعضای گروه بیشتر جذب یکدیگر شوند و هدف‌های فردی اعضای گروه هماهنگ‌تر باشد، انسجام گروه بیشتر خواهد شد. از جمله عواملی که انسجام گروه را تحت تأثیر قرار می‌دهند عبارتند از: مدت زمان صرف شده؛ دشواری در عضویت در گروه؛ تهدیدات خارجی؛ موفقیت‌های گذشته؛ ترکیب گروه (متجانس^۳ و نامتجانس^۴)؛ اندازه گروه و ائتلاف وقت اجتماعی یا طفره رفتن اجتماعی^۵. منظور از هدر رفتن توان فرد در گروه یا ائتلاف وقت اجتماعی، تمایل افراد برای صرف تلاش کمتر هنگام کار کردن به طور گروهی نسبت به زمانی است که به طور انفرادی کار می‌کنند. ائتلاف وقت اجتماعی به دلایل مختلفی بروز می‌کند؛ هنگامی که فرد دیگرانی را می‌بیند که تنبل و کم‌کار هستند، با کاهش میزان تلاش خود می‌خواهد عدالت را ایجاد کند. دلیل دیگر برای طفره رفتن اجتماعی، توزیع مسئولیت^۶ است. از آنجایی که نتایج گروه را نمی‌توان به حساب فرد مشخصی گذاشت، روابط بین داده و بازده گروهی، نمی‌تواند چندان روشن و شفاف باشد. در چنین شرایطی افراد ممکن است وسوسه

1. Edgar Schein
2. Maturity
3. Homogeneous Groups
4. Heterogeneous Groups
5. Social Loafing
6. Dispersion of Responsibility

شوند تا سواری مجانی^۱ بگیرند و در تلاش گروهی، زحمت زیادی به خود ندهند. به عبارت دیگر اگر افراد تصور کنند که میزان فعالیت و کمک آن‌ها به گروه قابل سنجش نیست، کارایی گروه کاهش خواهد یافت. همچنین اغلب افراد تمایل دارند که دیگران کار بیشتری انجام دهند (نصراصفهانی، ۲۹-۳۳:۱۳۸۴). علاوه بر موارد فوق، عواملی همچون: انتخاب اعضای تیم بر اساس معیارهای مشخص؛ مسئولیت‌پذیری؛ باور اعضا به کار تیمی مرکب از رقابت، همکاری و تبادلات اجتماعی؛ تلاش برای یافتن راه حل؛ الگو بودن رهبر برای اعضا و پایبندی به گفته‌های خود؛ تلاش برای شکل‌گیری نقش‌های غیر رسمی و تقویت ارتباطات درون گروهی نیز به عنوان ویژگی‌های موثر بر اثربخشی تیم‌ها معرفی شده است (Jenewein et al, 2008).

از سوی دیگر جهت سنجش میزان اثربخشی کار تیمی، از مفهوم کیفیت کار تیمی^۲ نیز استفاده شده است. پایه تعریف سازه کیفیت کار تیمی، تقسیم‌بندی هومانس از انواع رفتارهای تیمی است. هومانس رفتارهای تیمی را به سه دسته فعالیت‌ها^۳، تعاملات و تمایلات تقسیم می‌کند. «فعالیت‌ها» اعمال مشاهده‌پذیری هستند که از نظر مقدار و درستی انجام، قابل سنجش هستند. «تعاملات» ارتباطات میان دو یا چند نفر را به منظور انجام یک فعالیت شامل می‌شود و از نظر تکرار و شدت قابل سنجش است. «تمایلات» نیز احساسات، انگیزه‌ها و نگرش‌های فردی را در بر می‌گیرد. بر این اساس شش جزء برای کیفیت کار تیمی برشمرده شده است که شامل ارتباطات، هماهنگی، پشتیبانی متقابل، تلاش، توازن مشارکت و هم‌بستگی می‌باشد (کاظمی، ۳۱-۲۱:۱۳۹۰). هوگل و گموتندن، مفهوم «هماهنگی» را با هارمونیک بودن و هم‌زمان بودن مشارکت‌ها تعریف کرده‌اند. در خصوص این فرایند و اهمیت آن، اجماعی نسبی در پژوهش‌ها دیده می‌شود (Rousseau et al, 2006:540) و فقط تعداد اندکی هستند که در ذیل این سازه، علاوه بر هم‌زمانی و هارمونیک بودن فعالیت‌ها و امکان یکپارچه شدن آن‌ها، برخی فرایندهای برنامه‌ریزی را نیز لحاظ می‌کنند. «ارتباطات» بنا به تعریفی که هوگل و گموتندون (۲۰۰۱) ارائه کردند، تعاملاتی در تیم است که ابزار تبادل اطلاعات میان اعضای تیم می‌باشد (Hoegl et al, 2001:18). این تعریف با تاکید روسو و همکارانش (۲۰۰۶) مبنی بر اینکه ارتباطات تیمی را باید به شکلی تعریف کرد که در تعاملات وجود داشته باشند و نه در همه ارتباطات فردی، هماهنگ است (Rousseau et al, 2006:540). «توازن مشارکت و تلاش»، به تلاش نسبتاً مشابه

1. Free Riders
2. Teamwork Quality
3. Activities, Interactions, Sentiment

اعضا و با تمام توان و مهارت اشاره دارد. «هم‌بستگی» تیمی شامل سه جزء هم‌بستگی شخصی، هم‌بستگی فعالیتی و افتخار به گروه است (Beal et al, 2003:989; Casey-Campbell et al, 2009:223). «پشتیبانی متقابل» که این مفهوم در بسیاری از پژوهش‌ها با عنوان همکاری مشخص شده است (Rousseau et al, 2006:540). بر خلاف هماهنگی که تعاریف نسبتاً واحدی دارد، همکاری طیفی از تعاریف را شامل می‌شود. از آن جمله می‌توان به تعریف تیلور و بلدبر^۱ اشاره کرد. بر اساس نظرات این محققین، تصمیم رفتاری اعضای تیم به عمل کردن در مسیر اهداف تیم، همکاری اطلاق می‌شود (Sinclair, 2003:74). و گنر^۲ مشارکت مشتاقانه افراد در انجام کارهای درهم تنیده را به عنوان همکاری تعریف کرده است (Kozlowski, 2003). همچنین آنچه که با آن اعضای تیم فعالیت‌ها را کامل می‌کنند و به اهداف تیم که به اشکال دیگر به سختی قابل دستیابی است دست می‌یابند، همکاری اطلاق می‌شود (Rousseau et al, 2006:540). از سوی دیگر برخی از محققین بجای برشمردن ویژگی‌های یک تیم اثربخش، به موانع کار تیمی توجه کرده‌اند. از نظر لنچونی^۳ مواردی چون (۱) عدم اعتماد، (۲) عدم تعهد، (۳) ترس از تعارض، (۴) پرهیز از مسوولیت‌پذیری و (۵) بی‌توجهی به اهداف تیم از جمله موانع پیش روی کار تیمی محسوب می‌شود (لنچونی، ۱۳۸۲). پورعزت و همکاران (۱۳۹۱) نیز به شناسایی و رتبه‌بندی موانع کار تیمی پرداختند. از نظر این محققان، عواملی چون: فقدان تعهد و مسوولیت‌پذیری؛ فقدان اعتماد؛ فقدان شایستگی، فقدان انگیزه؛ دستورالعمل‌های اجرایی غیر کاربردی؛ فقدان مدیریت حمایت‌کننده؛ فقدان سیستم ارزیابی عملکرد مناسب؛ فرهنگ، عدم آشنایی با دستاوردهای کار تیمی؛ ماهیت پیچیده کار تیمی و فقدان نظام آموزش و پرورش مناسب از جمله مهمترین موانع کار تیمی محسوب می‌شوند.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر بر حسب نوع داده‌های مورد استفاده، کمی؛ بر حسب هدف، اکتشافی و بر حسب نتیجه، کاربردی بوده است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان یکی از سازمان‌های مردم‌نهاد در تهران است؛ سازمانی که فعالیت‌های مبتنی بر گروه بوده و در قالب کارهای گروهی انجام می‌شود. علیرغم این موضوع، شرط ورود به جامعه آماری پژوهش، مشارکت حداقل در

1. Tyler and Blader
2. Wagner
3. Lencioni

یک کار گروهی طی دوره شش ماهه قبل از اجرای پژوهش بوده است. روش نمونه‌گیری با توجه به توزیع جغرافیایی شعب و واحدهای سازمان مورد مطالعه، تصادفی خوشه‌ای بوده و حجم نمونه نیز در سطح اطمینان ۹۹ درصد و با استفاده از فرمول کوکران، ۳۸۴ نفر تعیین شد. ابزار اصلی مورد استفاده جهت گردآوری داده‌های کمی پژوهش با توجه به فقدان ابزار استاندارد، پرسشنامه محقق‌ساخته بوده است. جهت شناسایی موانع تحقق کار گروهی (آسیب‌ها) که به شکل‌گیری گویه‌های ابزار کمک کرد، علاوه بر مرور مبانی نظری و مطالعات کتابخانه‌ای، (۳۰) مصاحبه باز نیز با مدیران و کارکنان شاغل در سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی در خصوص موانع تحقق کار گروهی انجام شد. پس از تحلیل مصاحبه‌ها و احصاء شاخص‌ها و تلفیق آن‌ها با شاخص‌های حاصل از مبانی نظری، پرسشنامه اولیه طراحی شد. در گام بعد، روایی و اعتبار ابزار مورد سنجش قرار گرفت. برای تعیین اعتبار پرسشنامه از روش اعتبار محتوا بهره برده شد. بدین منظور با بهره‌گیری از نظرات افراد مصاحبه‌شونده و همچنین تعدادی از اساتید مرتبط دانشگاهی، ابزار اصلاح و مورد تایید قرار گرفت. در این پژوهش برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند بکار می‌رود (صالحی صدقیانی، ۱۳۷۸). میزان ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ۰/۸۶ بوده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در خصوص متغیرهای جمعیت‌شناختی و زمینه‌ای نشان داد که: ۴۷/۹ درصد در طبقه سنی کمتر از ۳۰ سال؛ ۲۹/۷ درصد در طبقه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال؛ ۱۷/۲ درصد در طبقه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال؛ ۴/۹ درصد در طبقه سنی بیشتر از ۵۰ سال بوده‌اند و ۳ درصد نیز سن خود را مشخص نمودند. همچنین ۴۰ درصد از پاسخگویان دارای تحصیلات دیپلم و زیر دیپلم؛ ۱۹/۷ درصد فوق دیپلم؛ ۳۴/۴ درصد کارشناسی؛ ۵/۴ درصد کارشناسی ارشد و ۳ درصد نیز از تحصیلات دکتری برخوردار بوده‌اند و ۳ درصد از پاسخگویان نیز به این سؤال پاسخ ندادند. بر حسب مدت عضویت و همکاری با سازمان مورد مطالعه نیز ۲/۶ درصد کمتر از ۱ سال، ۵۷/۴ درصد، بین ۲ تا ۱۰ سال، ۳۱/۸ درصد بین ۱۱ تا ۲۰ سال، ۶/۹ درصد نیز بیش از ۲۰ سال عضویت و همکاری داشته‌اند. ۱/۳ درصد نیز به این سؤال پاسخی ندادند.

تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌های پژوهش در قالب پاسخ به سوالات پژوهش نیز نتایجی به شرح ذیل حاصل نمود:

- سوال فرعی ۱: آسیب‌های رفتاری (محتوایی) کار گروهی در جامعه مورد مطالعه کدام است؟

نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون T تک نمونه‌ای که در جدول ۱ ارائه شده است نشان داد که تفاوت آماری معنادار بین میانگین آسیب‌های رفتاری (محتوایی) کار گروهی و میانگین نظری آن وجود دارد. ضمن آن که مقدار میانگین محاسبه شده برای آسیب‌های رفتاری (محتوایی) کار گروهی در جامعه مورد مطالعه، ۲/۳۸ می‌باشد که از مقدار میانگین نظری (۳) پائین‌تر است. لذا میانگین آسیب‌های رفتاری (محتوایی) کار گروهی در جامعه مورد مطالعه، پائین‌تر از سطح متوسط ارزیابی می‌شود. همچنین با توجه به معنادار بودن آماره فریدمن در سطح $P = 0.05$ ، بین شاخص‌های مربوط به آسیب‌های رفتاری (محتوایی) کار گروهی نیز تفاوت معنادار وجود دارد. به طوری که مهمترین آسیب‌های رفتاری (محتوایی) به ترتیب شامل (۱) وجود تعارضات حل نشده در گروه، (۲) تقدم اهداف فردی بر گروهی، (۳) اتلاف وقت اجتماعی؛ (۴) فقدان سیستم ارزیابی عملکرد و (۵) ضعف دانش اعضای گروه از کار مورد نظر بوده است. همچنین آسیب‌های رفتاری شامل (۱) عدم اعتماد اعضای گروه و رهبر به یکدیگر، (۲) عدم وفاداری اعضای گروه و رهبر به یکدیگر و (۳) وجود جو رسمی و غیر راحت بین اعضا با کسب کمترین نمره، به عنوان کم اهمیت‌ترین آسیب‌های رفتاری (محتوایی) شناخته شدند.

جدول ۱. رتبه‌بندی آسیب‌های رفتاری (محتوایی) کار گروهی

رتبه آسیب	میانگین	آسیب‌های رفتاری (محتوایی) کار گروهی
۱	۳/۱۶	وجود تعارضات حل نشده در گروه
۲	۳/۰۸	تقدم اهداف فردی بر گروهی
۳	۳/۰۵	اتلاف وقت اجتماعی
۴	۳/۱	فقدان سیستم ارزیابی عملکرد
۵	۲/۶۳	ضعف دانش اعضای گروه از کار مورد نظر
۶	۲/۵	شناخت ناکافی اعضای گروه از یکدیگر
۷	۲/۴۹	درک نامناسب اهداف به وسیله اعضای گروه

۸	۲/۴۵	انتظارات غیر شفاف و مبهم از اعضای گروه
۹	۲/۳۹	عدم تعهد و مسئولیت‌پذیری کافی اعضای گروه
۱۰	۲/۳۷	عدم کمک اعضا برای شکوفایی توانایی‌های بالقوه یکدیگر
۱۱	۲/۳۵	عدم همکاری و پشتیبانی متقابل
۱۱	۲/۳۵	عدم آشنایی اعضای گروه با دستاوردهای کار گروهی
۱۲	۲/۲۹	بی‌توجهی اعضا به اهداف گروه و نتیجه کار
۱۳	۲/۲۴	عدم مشارکت اعضای گروه در رهبری
۱۴	۲/۲۲	عدم وفاداری اعضای گروه به یکدیگر
۱۵	۲/۱۹	عدم انجام فعالیت‌های گروه در یک جو حمایتی
۱۶	۲/۱۸	ارتباطات ناکارآمد (از جمله گوش نکردن اعضای گروه به یکدیگر)
۱۶	۲/۱۸	عدم بیان آزادانه انتقادات، احساسات، عقاید و دیدگاه توسط اعضای گروه
۱۷	۲/۱۲	عدم مشارکت اعضای گروه در تصمیم‌گیری
۱۸	۲/۱۱	عدم اعتماد اعضای گروه به یکدیگر
۱۹	۲/۰۷	راهنمایی و هدایت نامناسب اعضای گروه توسط رهبر
۲۰	۲/۰۶	عدم هماهنگی کردن فعالیت‌ها توسط رهبر
۲۱	۲/۰۲	عدم وفاداری اعضای گروه و رهبر به یکدیگر
۲۲	۱/۹۹	وجود جو رسمی و غیر راحت بین اعضای گروه
۲۳	۱/۹۸	عدم اعتماد اعضای گروه و رهبر به یکدیگر

- سوال فرعی ۲: آسیب‌های ساختاری کار گروهی در جامعه مورد مطالعه کدام است؟
 نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون T تک نمونه‌ای که در جدول ۲ ارائه شده است نشان داد که تفاوت آماری معنادار بین میانگین آسیب‌های ساختاری کار گروهی و میانگین نظری آن وجود دارد. ضمن آن که مقدار میانگین محاسبه شده برای آسیب‌های ساختاری کار گروهی در جامعه مورد مطالعه، $۲/۷۵$ می‌باشد که از مقدار میانگین نظری (۳) پائین‌تر است. لذا میانگین آسیب‌های ساختاری کار گروهی در جامعه مورد مطالعه، پائین‌تر از سطح متوسط ارزیابی می‌شود. همچنین با توجه به معنادار بودن آماره فریدمن در سطح $p < 0.05$ ، بین شاخص‌های مربوط به آسیب‌های ساختاری کار گروهی نیز تفاوت معنادار وجود دارد. به طوری

که مهمترین آسیب‌های ساختاری به ترتیب چهار شاخص (۱) عدم آموزش کار گروهی به اعضا، (۲) غیرقابل اندازه‌گیری بودن اهداف گروه، (۳) عدم تناسب توانایی‌های اعضای گروه با فعالیت‌ها و (۴) عدم وجود اهداف روشن بوده است که از سطح متوسط بالاتر می‌باشد.

همچنین آسیب‌های ساختاری به شرح (۱) به رسمیت نشناختن کار گروهی در سازمان؛ (۲) عدم توجه و تفهیم وظایف افراد در گروه؛ (۳) عدم همبستگی و وابستگی متقابل افراد در گروه و (۴) عدم ارتباط اهداف با نیازهای گروه، با کسب کمترین نمره، به عنوان کم اهمیت‌ترین آسیب‌های ساختاری شناخته شدند.

جدول ۲. رتبه‌بندی آسیب‌های ساختاری کار گروهی

رتبه آسیب	میانگین	آسیب‌های ساختاری کار گروهی
۱	۳/۴۱	عدم آموزش کار گروهی به اعضای گروه
۲	۳/۱۳	غیرقابل اندازه‌گیری بودن اهداف
۳	۳/۰۸	عدم تناسب توانایی‌های اعضا با فعالیت‌ها
۴	۳/۰۵	عدم وجود اهداف روشن گروه
۵	۳	دستورالعمل‌های اجرایی غیرکاربردی
۶	۲/۹۸	انجام کار غیرچالشی و غنی نشده در گروه
۸	۲/۸۳	فقدان شایسته‌سالاری در گروه
۷	۲/۷۹	عدم بهره‌مندی اعضای گروه از فناوری مناسب در کار
۹	۲/۷۷	تغییرات مکرر سازمانی و عدم انطباق گروه با آن
۱۰	۲/۷۳	تفویض اختیار نامناسب
۱۱	۲/۶۶	عدم تناسب و ارتباط پاداش و کار گروهی
۱۱	۲/۶۶	اندازه نامناسب گروه
۱۲	۲/۶۳	ترکیب نامناسب گروه
۱۳	۲/۵۹	عدم تعریف دقیق فرآیندها و رویه‌های انجام کار
۱۴	۲/۵۷	عدم جریان کامل و صحیح اطلاعات در گروه
۱۵	۲/۴۳	عدم ارتباط اهداف با نیازهای گروه
۱۶	۲/۴	عدم همبستگی و وابستگی متقابل افراد در گروه
۱۷	۲/۳۹	عدم توجه و تفهیم وظایف افراد در گروه
۱۸	۲/۳	به رسمیت نشناختن کار گروهی در سازمان

- سوال فرعی ۳: آسیب‌های محیطی (زمینه‌ای) کار گروهی در جامعه مورد مطالعه کدام است؟

نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون T تک نمونه‌ای که در جدول ۳ ارائه شده است نشان داد که تفاوت آماری معنادار بین میانگین آسیب‌های محیطی (زمینه‌ای) کار گروهی و میانگین نظری آن وجود دارد. ضمن آن که مقدار میانگین محاسبه شده برای آسیب‌های محیطی (زمینه‌ای) کار گروهی در جامعه مورد مطالعه، $3/01$ می‌باشد که از مقدار میانگین نظری (۳) بیشتر است. لذا میانگین آسیب‌های محیطی (زمینه‌ای) کار گروهی در جامعه مورد مطالعه، کمی بالاتر از سطح متوسط ارزیابی می‌شود. همچنین با توجه به معنادار بودن آماره فریدمن در سطح $P = 0.05$ ، بین شاخص‌های مربوط به آسیب‌های محیطی (زمینه‌ای) کار گروهی نیز تفاوت معنادار وجود دارد. به طوری که رتبه‌بندی آسیب‌های محیطی (زمینه‌ای) به ترتیب چهار شاخص (۱) شناخت ناکافی از محیط کاری سازمان؛ (۲) ترس از برخوردها، تعارضات و تنش‌های برون گروهی؛ (۳) ضعف فرهنگ عمومی (ملی) و (۴) فقدان نظام آموزش و پرورش مناسب بوده است.

جدول ۳. رتبه‌بندی آسیب‌های محیطی (زمینه‌ای) کار گروهی

رتبه آسیب	میانگین	آسیب‌های محیطی (زمینه‌ای)
۱	۳/۳۹	شناخت ناکافی از محیط کاری سازمان
۲	۳/۰۲	ترس از برخوردها، تعارضات و تنش‌های برون گروهی
۳	۳/۰۱	ضعف فرهنگ عمومی (ملی)
۴	۲/۹۹	فقدان نظام آموزش و پرورش مناسب

- سوال فرعی ۴: آسیب‌های کار گروهی در جامعه مورد مطالعه بر حسب سن اعضای گروه چگونه است؟

نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از آزمون تحلیل واریانس چند متغیره در خصوص آسیب‌های کار گروهی بر حسب سن پاسخگویان نشان داد که در خصوص آسیب‌های ساختاری بین دیدگاه پاسخگویان تفاوت معناداری وجود ندارد. در رابطه با آسیب‌های محیطی (زمینه‌ای) کار گروهی نیز علی‌رغم اینکه نتایج آزمون تحلیل واریانس

تفاوت معناداری را در دیدگاه پاسخگویان بر حسب سن نشان می‌داد، اما انجام آزمون تعقیبی شفه نشان داد که این تفاوت، معنادار نیست. لذا دیدگاه پاسخگویان در خصوص آسیب‌های محیطی کار گروهی بر حسب سن آنها نیز تفاوت معناداری نداشته است. لیکن در خصوص آسیب‌های رفتاری (محتوایی)، نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که پاسخگویان در گروه سنی کمتر از ۳۰ سال در مقایسه با پاسخگویان در گروه سنی بالای ۳۰ سال، بیشتر به آسیب‌های مطرح شده در بعد محتوایی کار گروهی اشاره کرده‌اند.

- **سوال فرعی ۵:** آسیب‌های کار گروهی در جامعه مورد مطالعه بر حسب جنسیت پاسخگویان چگونه است؟

نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از آزمون T گروه‌های مستقل نشان داد که اگرچه بین دیدگاه پاسخگویان مرد و زن، در این خصوص تفاوت جزئی وجود دارد لیکن این تفاوت‌ها به لحاظ آماری معنادار نیستند.

- **سوال فرعی ۶:** آسیب‌های کار گروهی در جامعه مورد مطالعه بر حسب مدت عضویت در گروه چگونه است؟

نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از آزمون تحلیل واریانس چند متغیره و آزمون تعقیبی شفه نشان داد که بین دیدگاه پاسخگویان در خصوص آسیب‌های کار گروهی اعم از آسیب‌های محتوایی، ساختاری و محیطی در جامعه مورد مطالعه بر حسب مدت عضویت در گروه، تفاوت معناداری وجود ندارد.

- **سوال اصلی پژوهش:** آسیب‌های کار گروهی در سازمان‌های کشور کدام بوده و رتبه‌بندی آن چگونه است؟

با توجه به مبانی نظری پژوهش، مطالعه اکتشافی صورت گرفته و همچنین تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده، می‌توان آسیب‌های کار گروهی در سازمان‌های کشور و رتبه‌بندی آن در جامعه مورد مطالعه همراه با نوع هر یک از آسیب‌ها را به شرح جدول ۴ برشمرد. بر اساس نتایج ارائه شده در جدول مذکور، آسیب‌های کار گروهی در کشور، مشتمل بر ۴۹ آسیب می‌باشد که از این بین، نمره ۱۳ آسیب به ترتیب زیر بالاتر از سطح متوسط می‌باشد: (۱) فقدان سیستم ارزیابی عملکرد، (۲) عدم آموزش کار گروهی به اعضای گروه، (۳) شناخت ناکافی از محیط کاری سازمان، (۴) وجود تعارضات حل نشده در گروه، (۵) غیرقابل

اندازه‌گیری بودن اهداف، (۶) تقدم اهداف فردی بر گروهی؛ (۷) عدم تناسب توانایی‌های افراد با فعالیت‌ها؛ (۸) اتلاف وقت اجتماعی؛ (۹) عدم وجود اهداف روشن؛ (۱۰) ترس از برخوردها، تعارضات و تنش‌های برون گروهی، (۱۱) ضعف فرهنگ عمومی (ملی)، (۱۲) فقدان نظام آموزش و پرورش مناسب و (۱۳) دستورالعمل‌های اجرایی غیرکاربردی.

جدول ۴. آسیب‌های کار گروهی در کشور و رتبه‌بندی آن‌ها در جامعه مورد مطالعه

رتبه	رتبه	رتبه	آسیب‌های کار گروهی	رتبه	رتبه	رتبه	آسیب‌های کار گروهی
۲۱	۲/۵	ر	شناخت ناکافی اعضای گروه از یکدیگر	۱	۳/۵۱	س	فقدان سیستم ارزیابی عملکرد
۲۲	۲/۴۹	ر	درک نامناسب اهداف به وسیله اعضا	۲	۳/۴۱	س	عدم آموزش کار گروهی به اعضا
۲۳	۲/۴	ر	انتظارات غیرشفاف و مبهم از افراد	۳	۳/۳۹	م	شناخت ناکافی از محیط کاری سازمان
۲۴	۲/۴۳	س	عدم ارتباط اهداف با نیازهای گروه	۴	۳/۱۶	ر	وجود تعارضات حل نشده در گروه
۲۵	۲/۴	س	عدم همبستگی و وابستگی متقابل افراد در گروه	۵	۳/۱۳	س	غیرقابل اندازه‌گیری بودن اهداف
۲۶	۲/۳۹	ر	عدم تعهد و مسئولیت‌پذیری اعضا	۶	۳/۰۸	ر	تقدم اهداف فردی بر گروهی
۲۶	۲/۳۹	س	عدم توجه و تفهیم وظایف افراد در گروه	۶	۳/۰۸	س	عدم تناسب توانایی‌های افراد با فعالیت‌ها
۲۷	۲/۳۷	ر	عدم کمک اعضا برای شکوفایی توانایی‌های بالقوه یکدیگر	۷	۳/۰۵	ر	اتلاف وقت اجتماعی
۲۸	۲/۳۵	ر	عدم همکاری و پشتیبانی متقابل	۷	۳/۰۵	س	عدم وجود اهداف روشن
۲۸	۲/۳۵	ر	عدم آشنایی اعضا با دستاوردهای کار گروهی	۸	۳/۰۲	م	ترس از برخوردها، تعارضات و تنش‌های برون گروهی

۲۹	۲/۳	س	به رسمیت نشناختن کار گروهی در سازمان	۹	۳/۰۱	م	ضعف فرهنگ عمومی (ملی)
۳۰	۲/۲۹	ر	بی توجهی اعضا به اهداف گروه و نتیجه کار	۹	۳/۰۱	س	فقدان نظام آموزش و پرورش مناسب
۳۱	۲/۲۴	ر	عدم مشارکت اعضا در رهبری	۱۰	۳	س	دستورالعمل های اجرایی غیر کاربردی
۳۲	۲/۲۲	ر	عدم وفاداری اعضای گروه به یکدیگر	۱۱	۲/۹۹	م	فقدان نظام آموزش و پرورش مناسب
۳۳	۲/۱۹	ر	عدم انجام فعالیت های گروه در یک جو حمایتی	۱۲	۲/۹۸	س	انجام کار غیر چالشی و غنی نشده در گروه
۳۴	۲/۱۸	ر	ارتباطات ناکارآمد	۱۳	۲/۷۹	س	عدم بهره مندی اعضا از فناوری مناسب در کار
۳۴	۲/۱۸	ر	عدم بیان آزادانه انتقادات، احساسات، عقاید و دیدگاه توسط اعضا	۱۴	۲/۸۳	س	فقدان شایسته سالاری در گروه
۳۵	۲/۱۲	ر	عدم مشارکت اعضا در تصمیم گیری	۱۵	۲/۷۷	س	تغییرات مکرر سازمانی و عدم انطباق با آن
۳۶	۲/۱۱	ر	عدم اعتماد اعضای گروه به یکدیگر	۱۶	۲/۷۳	س	تفویض اختیار نامناسب
۳۷	۲/۰۷	ر	راهنمایی و هدایت نامناسب اعضا توسط رهبر	۱۷	۲/۶۶	س	عدم تناسب و ارتباط پاداش و کار گروهی
۳۸	۲/۰۶	ر	عدم هماهنگی کردن فعالیت ها توسط رهبر	۱۷	۲/۶۶	س	اندازه نامناسب گروه
۳۹	۲/۰۲	ر	عدم وفاداری اعضای گروه و رهبر به یکدیگر	۱۸	۲/۶۳	س	ترکیب نامناسب گروه
۴۰	۱/۹۹	ر	وجود جو رسمی و غیر راحت بین اعضا	۱۸	۲/۶۳	ر	ضعف دانش اعضای گروه از کار مورد نظر
۴۱	۱/۹۸	ر	عدم اعتماد اعضای گروه و رهبر به یکدیگر	۱۹	۲/۵۹	س	عدم تعریف دقیق فرآیندها و رویه های انجام کار
				۲۰	۲/۵۷	س	عدم جریان کامل و صحیح اطلاعات در گروه

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادهای تحقیق

یکی از ویژگی‌های نامطلوب فرهنگی اجتماعی که همواره از سوی محققین داخلی و خارجی مورد اشاره قرار گرفته است، ضعف در انجام کار گروهی و تیمی در کشور است؛ مسأله‌ای که علیرغم طرح مکرر آن، محققین کمتر به شناسایی عوامل موثر بر ایجاد و پیدایش آن به ویژه در سازمان‌های کشور پرداخته‌اند. ایرانیان بیش از هر ملتی، شیوه‌های حل فردی دسترسی به اهداف و ارزش‌های اساسی را آموخته‌اند. این موضوع هم حکایت از توان‌های فوق‌العاده قوم ایرانی برای بقا و استقلال در میان سایر اقوام و ملل را دارد و هم از بحران ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی در درون نظام اجتماعی ایران حکایت می‌کند (موحدی، ۱۳۸۹:۱۹۷). با توجه به این ضرورت و اهمیت درک شده، در پژوهش حاضر آسیب‌شناسی کار گروهی (تیمی) در کشور به عنوان مسأله پژوهش مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. جهت آسیب‌شناسی نیز از الگوی سه‌شاخگی بهره برده و داده‌های پژوهش پس از گردآوری، تحلیل و نتایج حاصل شد. بر این اساس:

۱- طبق نتایج پژوهش، اولین آسیب رفتاری که انجام کار گروهی در سازمان مورد مطالعه را با مانع مواجه می‌کند، «وجود تعارضات حل نشده در گروه» می‌باشد؛ شاخصی که همواره در پژوهش‌های مختلف داخلی و خارجی به عنوان یکی از آسیب‌های کار گروهی مورد تأکید قرار گرفته است و از این جهت بین پژوهش حاضر و پژوهش‌های گذشته، همسویی مشاهده می‌شود (Salas et al., 2007; Miles et al, 2002;114; Hoegl et al, 2001:18; Rousseau et al,2006:540;) و کاظمی، ۴۶-۱۹:۱۳۹۰). با توجه به آنچه مورد مطالعه قرار گرفت به نظر می‌رسد که «تعارض» به شکل غیرسازنده و منفی آن در جامعه آماری مورد مطالعه وجود دارد و این مهم، نه تنها کار گروهی بلکه سایر فعالیت‌های گروه را نیز تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. بر اساس نتایج پژوهش‌های انجام شده، ۴۲ درصد از زمان یک مدیر صرف حل و فصل کرد تعارضات محیط کار می‌رود که در اغلب موارد، راه حلی کاربردی در دست نیست. تخصص‌گرایی، وابستگی کارها به یکدیگر، منافع مشترک، هدف‌های متفاوت، سلسله مراتب اختیارات، تفاوت زیاد بین مجهه و اعتبار مشاغل با یکدیگر و ابهام در مسئولیت و پاسخگویی از جمله مهمترین عوامل سازمانی ایجاد تعارض در سازمان بشمار می‌آید. اخلاق شخصی، شخصیت، ارزش‌ها، محدودیت ادراک، موانع ارتباطی و تفاوت در شناخت نیز از جمله عوامل شخصی به شمار می‌رود (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۷:۶۵). همچنین رقابت، سازش (تسلیم)، اجتناب، همکاری و

مصالحه از جمله راهبردهای مدیریت تعارض در سازمان محسوب می‌شود. بدترین رویکرد به تعارض پیش آمده، این است که آن را نادیده گرفته و امیدوار بود که خودبه خود رفع شود. «وجود چشم‌انداز مشترک و توافق بر روی آن»، مهمترین عامل در کنترل تعارض و رفع آن است. بر این اساس پیشنهاد می‌شود چشم‌انداز متعالی سازمان به همراه ارزش‌های مورد انتظار، پیش از انجام هر کاری به خوبی برای گروه‌ها تبیین شود. تدوین مرامنامه و رسالت انجام کار در فعالیت‌های داوطلبی نیز می‌تواند مفید باشد.

۲- بر اساس نتایج پژوهش، دومین آسیب رفتاری که انجام کار گروهی را با مانع مواجه می‌کند، «تقدم اهداف فردی بر گروهی» است. این شاخص در پژوهش‌های دیگر نیز به عنوان یکی از آسیب‌های کار گروهی مورد اشاره قرار گرفته بود (لنچونی، ۱۳۸۲). واقعیت این است که تقابل منافع فردی با منافع جمعی، یکی از انواع دوگانگی‌های رفتاری در سازمان‌ها محسوب می‌شود و همیشه اختلاف بین منافع فردی و منافع گروهی یا سازمانی، یکی از عوامل دوری فرد از سازمان و گروه و یا نزدیکی وی به آنها بوده است (جعفرپور و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۷۶). حال با توجه به اینکه نتایج پژوهش نشان داد که در جامعه آماری مورد مطالعه، منافع و اهداف فردی بر اهداف و منافع جمعی و گروهی، مقدم شمرده می‌شود لذا دو اقدام پیشنهاد می‌شود: (۱) تبیین و بازتعریف اهداف و ماموریت‌های گروه؛ (۲) ایجاد انطباق میان کار واگذار شده به افراد و الزامات آن با فرد و ویژگی‌های شخصیتی افراد. جهت تحقق این دو اقدام نیز ضروری است: اولاً؛ اهداف و ماموریت‌های سازمان یا کار گروهی تعریف شده به طور کامل برای افراد، تشریح شده و نقشی که افراد در فرایند تحقق آنها می‌توانند ایفا نمایند، تبیین شود. ثانیاً؛ در موقعیت‌ها و گروه‌هایی که افراد بکار گرفته شده‌اند بازبینی صورت گرفته و انطباق میان کار، الزامات آن و ویژگی‌های شخصیتی افراد مورد توجه قرار گیرد.

۳- بر اساس نتایج پژوهش، سومین آسیب رفتاری که انجام کار گروهی را در جامعه آماری مورد مطالعه با مانع مواجه می‌کند، «اجتناب از هدر رفتن توان فرد در گروه (اتلاف وقت اجتماعی یا طفره رفتن اجتماعی)» می‌باشد. این شاخص در پژوهش‌های دیگری نیز به عنوان یکی از آسیب‌های کار گروهی مورد اشاره قرار گرفته بود (Dubrin, 2004: 291-293; Burch et al, 2008; Hoegl et al, 2001: 18; و کاظمی، ۴۶-۱۹: ۱۳۹۰). منظور از هدر رفتن توان فرد در گروه یا اتلاف وقت اجتماعی، تمایل افراد برای صرف تلاش کمتر هنگام کار کردن به طور گروهی نسبت به زمانی است که به طور انفرادی کار می‌کنند. اتلاف وقت اجتماعی به

دلایل مختلفی بروز می‌کند؛ هنگامی که فرد دیگری را می‌بیند که تنبل و کم‌کار هستند، با کاهش میزان تلاش خود می‌خواهد عدالت را ایجاد کند. دلیل دیگر برای طفره رفتن اجتماعی، توزیع مسئولیت است. از آنجایی که نتایج گروه را نمی‌توان به حساب فرد مشخصی گذاشت، روابط بین داده و بازده گروهی، نمی‌تواند چندان روشن و شفاف باشد. در چنین شرایطی افراد ممکن است وسوسه شوند تا در تلاش گروهی زحمت زیادی به خود ندهند. به عبارت دیگر اگر افراد تصور کنند که میزان فعالیت و کمک آن‌ها به گروه قابل سنجش نیست، کارایی گروه کاهش خواهد یافت. این تمایل افراد برای کاهش میزان تلاششان هنگام کار با دیگران، یکی از مشکلات جدی سازمان‌ها و به تبع آن گروه‌های کاری محسوب می‌شود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود: (۱) کارهای گروهی بیش از کارهای فردی مورد تشویق قرار گیرند. (۲) سیستم ارزیابی عملکرد دقیق طراحی و مورد استفاده قرار گیرد.

۴- بر اساس نتایج پژوهش، اولین آسیب ساختاری که انجام کار گروهی در جامعه مورد مطالعه را با مانع مواجه می‌کند، «فقدان سیستم ارزیابی عملکرد» می‌باشد. این شاخص در پژوهش پورعزت و همکاران (۱۳۹۱) نیز به عنوان یکی از آسیب‌های کار گروهی مورد اشاره قرار گرفته بود. فقدان سیستم ارزیابی عملکرد بدین صورت قابل تعبیر است که در ازای انجام کار توسط افراد در یک گروه، ارزیابی درست و منطقی صورت نمی‌گیرد. ارزیابی عملکرد را می‌توان به صورت فرایندی تعریف نمود که به سنجش و اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره عملکرد افراد طی دوره‌ای معین می‌پردازد. لذا ارزشیابی عملکرد، فرایند مطلع کردن افراد از چگونگی انجام کارشان است. از این رو ارزشیابی عملکرد اهدافی بدین شرح را دنبال می‌نماید: (۱) آگاه ساختن افراد از نحوه کار کردن، انجام وظایف، مسئولیت‌ها و رفتارهای آنان (مهمترین هدف)؛ (۲) تشخیص نیازهای آموزشی افراد؛ (۳) ایجاد یک نظام منطقی تشویق و تنبیه؛ (۴) ایجاد شیوه صحیح نقل و انتقالات و ترفیعات؛ (۵) تهیه طرح‌های پرداخت و پاداش بر اساس بهره‌وری؛ (۶) طراحی صحیح مشاغل و تقسیم وظایف؛ (۷) رفع نارسایی‌های مربوط به شیوه‌های نیرویابی، جذب و گزینش؛ (۸) تقویت نظام ارتباطی میان افراد در گروه و سازمان. با توجه به آنچه اشاره شد پیشنهاد می‌شود جهت رفع این آسیب، نظام ارزشیابی عملکرد افراد متناسب با شرایط و فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه طراحی شود.

۵- بر اساس نتایج پژوهش، دومین آسیب ساختاری که انجام کار گروهی در جامعه مورد مطالعه را با مانع مواجه می‌کند، «عدم آموزش کار گروهی به اعضا» می‌باشد. این شاخص از

سوی دوبرین (۲۰۰۴) و سامارزیک و همکاران (۲۰۱۰) نیز به عنوان یکی از آسیب‌های کار گروهی مورد اشاره قرار گرفته است. واقعیت این است که علیرغم اهمیت کار گروهی، هیچ گونه آموزش نظام‌مندی در این خصوص انجام نمی‌شود و افراد به ناچار در گذر زمان، تجربه‌های پراکنده‌ای را در این خصوص کسب می‌نمایند. بر این اساس آموزش کار گروهی به صورت نظام‌مند و در قالب دوره‌های آموزشی پیشنهاد می‌شود.

۶- بر اساس نتایج پژوهش، سومین آسیب ساختاری که انجام کار گروهی را با مانع مواجه می‌کند، «غیرقابل اندازه‌گیری بودن اهداف» می‌باشد. این شاخص در پژوهش‌های مایلز و همکاران (۲۰۰۲)، سالاس و همکاران (۲۰۰۷)، جنوین و همکاران (۲۰۰۸)، وینگ (۲۰۰۵) و کاسیوپ (۱۹۹۹) مورد اشاره قرار گرفته است. نکته قابل توجه در این خصوص این است که غیرقابل اندازه‌گیری بودن اهداف، در همه سازمان‌ها به ویژه در سازمان‌هایی که با ماموریت‌ها و اهداف ایدئولوژیک و عام‌المنفعه سروکار دارند، موجب بروز رفتارهای سیاسی می‌شود. لذا مادامی که اهداف به شکلی مشخص، قابل اندازه‌گیری و زمانبندی شده تعیین نشود، کار گروهی به شکلی مطلوب محقق نمی‌شود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود اهداف گروه‌های مختلف در سازمان مورد مطالعه، SMART باشد؛ یعنی روشن و واضح، قابل اندازه‌گیری، باورکردنی و قابل دسترس، زمانبندی شده و واقع‌گرایانه^۱ باشد.

۷- بر اساس نتایج پژوهش، چهارمین آسیب ساختاری که انجام کار گروهی را با مانع مواجه می‌کند، «عدم تناسب توانایی‌های افراد با فعالیت‌ها» می‌باشد. این شاخص در پژوهش‌های جنوین و همکاران (۲۰۰۸) و بورچ و همکاران (۲۰۰۸) مورد اشاره قرار گرفته بود. عدم تناسب فعالیت‌ها با توانایی‌های افراد، نه تنها موجب عدم پیشبرد مناسب فعالیت‌ها توسط افراد در گروه‌ها بلکه موجب کاهش انگیزه سایر اعضای گروه و بروز چالش‌های دیگر می‌شود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود: (۱) مهارت‌ها، تخصص‌ها و توانایی‌های افراد در ابتدای فرایند جذب و هنگام ورود به گروه‌های کاری با استفاده از روش‌های علمی، سنجش و در بانک اطلاعاتی ثبت شود. (۲) در واگذاری کار به افراد و قرار دادن افراد در یک گروه، به تناسب بین توانایی‌های افراد و نوع کار واگذار شده، توجه شود.

1. SMART :Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time based

منابع و ماخذ

- آریانپور، علی؛ مظلومی، نادر؛ ضرغام، حمید و بخشی‌زاده، نسیم (۱۳۸۶)، *بررسی عوامل موثر بر عملکرد تیم‌های کاری مهندسی*، مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، ایران.
- افجه، سید علی اکبر (۱۳۹۰)، *رهبری سازمانی*، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- افجه، سید علی اکبر (۱۳۸۴)، *مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی*، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ دوم.
- برومند، زهرا (۱۳۸۷)، *مدیریت رفتار سازمانی (رشته مدیریت)*، تهران: دانشگاه پیام نور، چاپ شانزدهم.
- پورعزت، علی اصغر و سعدآبادی، علی اصغر (۱۳۹۱)، تحلیل سلسله مراتبی موانع کار تیمی در دانشگاه‌ها با رویکرد فازی (مطالعه موردی دانشگاه‌های شهر تهران)، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال اول، شماره ۳، صص ۶۷-۸۱.
- جعفرپور، محمود؛ رضایی، نسرين و سوری، سودابه (۱۳۹۴)، *آسیب‌شناسی پیاده‌سازی و کاربست نتایج تحقیقات مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال هفتم، شماره ۲۴، صص ۱۳۷-۱۶۲.
- جعفرپور، محمود و حبیبی، محمدباقر (۱۳۹۲)، *بررسی ماهیت و چرایی دوگانگی‌های رفتار در سازمان*، *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و دوم، شماره ۷۰، صص ۱۷۳-۲۰۸.
- جنیدی جعفری، مهدی و عبدالرضا بیگی‌نیا (۱۳۸۸)، *آسیب‌شناسی منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه (مورد مطالعه: بانک ملت)*، *مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس ملی منابع انسانی*، تهران.
- چلبی، مسعود (۱۳۸۱)، *بررسی تجربی نظام شخصیت در ایران*، تهران: موسسه پژوهشی فرهنگ، هنر و ارتباطات.
- حبیبی، محمد (۱۳۷۷)، *بررسی تجربی اخلاق کار در ایران*، تحقیق منتشر نشده. تهران: مرکز پژوهش‌های بنیادی.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۶)، *روش تحقیق با رویکرد مروری بر پایان‌نامه نویسی*، انتشارات بازتاب، تهران: چاپ دوم.
- درگاهی، حسین؛ موسوی، سید محمد هادی؛ عراقیه فراهانی، سمانه و شهام، گلستا (۱۳۸۷)، *مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط*، *فصلنامه پی‌اورد سلامت*، دوره ۲، شماره ۱ و ۲، صص ۶۳-۷۲.

- سیجانی، محمود (۱۳۸۷)، آسیب‌شناسی پایداری صنایع کوچک استان قم، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه تهران* (منتشر نشده)، صفحه ۲۱.
- فرهی، علی؛ سنجقی، محمد ابراهیم، فقیه علی آبادی، هادی و سلیمانی، داود (۱۳۹۵)، آسیب‌شناسی نظام کارگزاری حج و زیارت جمهوری اسلامی ایران، *فصلنامه مدیریت اسلامی*، سال ۲۴، شماره ۳، صص ۱۷۱-۱۸۹.
- فرهی، رضا؛ محمودی، امیررضا؛ زارعی رهرو، امیرحسین و افخمی اردکانی، مهدی (۱۳۸۹)، طراحی معیارهای اثربخشی کارگروهی (با رویکرد TQM و QCC) مطالعه موردی: پژوهشگاه صنعت نفت، *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، سال چهارم، شماره ۱۰، صص ۳۹-۷۰.
- فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۷۰)، نگرشی کوتاه بر ساخت‌های فکری تکنولوژی و مدیریت توسعه، *مطالعات مدیریت*، دوره اول، شماره دوم، صص ۴۶-۵۶.
- عمید، حسن (۱۳۷۹)، *فرهنگ فارسی عمید*، نشر امیرکبیر، تهران.
- علوی، سید حمید رضا (۱۳۸۴)، بررسی و تجزیه و تحلیل معیارهای فرهنگ سازمانی شرکت ایران خودرو و رابطه آن با اثربخشی با تاکید بر آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران* (منتشر نشده)، ص ۸۳.
- کاظمی، مهدی؛ کرمانشاه، علی و کرباسفروشان، الیاس (۱۳۹۰)، بررسی سازه کیفیت کار تیمی و اصلاح ابزار اندازه‌گیری تعاملات تیم: تحلیل مفهومی و تجربی، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال ششم، شماره ۲۱، صص ۱۹-۴۶.
- لنچونی، پاتریک (۱۳۸۲)، *پنج دشمن کار تیمی*، ترجمه فضل‌الله امینی، تهران: نشر فرا.
- میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۸۱)، طرح تفصیلی گسترش افقی نو در شناخت و آسیب‌شناسی سازمان عمومی و دولتی ایران (آب منطقه ای غرب)، طرح پژوهشی (منتشر نشده)، ص ۶۳.
- موحدی، مسعود (۱۳۸۹)، *تعیین ویژگی‌های فرهنگ اسلامی ایرانی*، تهران: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، چاپ اول.
- نصراصفهانی، علی (۱۳۸۴)، *مدیریت رفتار گروهی*، اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ سوم.
- یزدانی بروجنی، فرشید (۱۳۷۳)، جایگاه عوامل فرهنگی در توسعه اقتصادی، *فرهنگ توسعه*، شماره ۱۵، صص ۹-۱۳.
- صالحی صدقیانی، جمشید و ابراهیمی، ایرج (۱۳۷۸)، *آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱ و ۲*، تهران: نشر هستان، چاپ اول.

- Burch G.J. and Anderson N. (2008), The team selection inventory: Empirical data from New Zealand sample, *Asia Pacific Journal of Human Resource*, Vol. 46 No. 2, pp. 241-253
- Cohen, S.G. and Bailey, D.W. (1997), "What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite", *Journal of Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 239-90
- Hitt, M.A. , Miller C. C, Colella A., (2006), *Organizational Behavior, A strategic approach*, 1st edition, Wiley India Pvt. Ltd.
- Jenewein W. & Morhart F. (2008), Navigating toward team success, *Team Performance Management*, Vol. 14, No. 1/2, pp. 102-108
- McGreevy M., (2006), Team working: Part 2- How are teams chosen and developed?, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38 No. 7, pp. 365-370
- Miles S.J. & Mangold G. (2002), The impact of team leader performance on team member satisfaction: The subordinate's perspective, *Team Performance Management: an International Journal*, Vol. 8 No. 5/6, pp. 113-121
- Salas, K.C. Stagl, C.S. Burke, G.F. Goodwin,(2007), Fostering Team Effectiveness in Organizations: Toward an Integrative Theoretical Framework. in: 52nd Nebraska Symposium on Motivation, Lincoln, NE.
- Samardzic M.B. et al., (2010), Interventions to improve team effectiveness: A systematic review, *Health Policy*, Vol. 94, pp. 183-195
- Wing Linda S. (2005), Leadership in high-performance teams: a model for superior team performance, *Team Performance Management*, Vol. 11 No. 1/2, pp. 4-11
- Harrison. Michael, (2005). *Diagnosing organizations: Methods, models, and processes*, Volume 8 of Applied social research methods series, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). *Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations*. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004.
- Baker, D. P., Salas, E. (1992), *Principles for measuring teamwork skills*, *Human Factors*, cccVol. 34, No.2, PP: 469-575.
- Casey-Campbell, M., & Martens, M. L. (2009). *Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion-performance literature*. *International Journal of Management Reviews*, 11(2), 223-246.
- Cacioppe R. (1999), Using team - individual reward and recognition strategies to drive organizational success, *Leadership & Organization Development Journal*, 20/6, pp. 322-331
- Dubrin, Andrew J. (2004), *Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness*, Stephen Helba, 6th ed.
- Hatch, M. J., Ann L. C. (2006), *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern xxxPerspectives*, Oxford University Press.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). *Work groups and teams in organizations*. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology, industrial and organizational*.
- Kozlowski, A. (1996), *Dynamic theory of leadership and team effectiveness*, *Personal and xxxHuman Resource Management*, Vol. 14, No. 2, PP: 253-305.

- Kuratko. D, and Hodgetts. R (1991), *Management*, harcourt Brace Jovanovich: Third Edition.
- Moorhead. G, and Griffin. R (1998), *Organizational Behavior*, Mifflin Company: Fifth Edition Houghton.
- O'Neil, H. F., Wang, S., Chung, G. & Herl, H. (1999). *Draft Final Report for Validation of xxxTeamwork Skill Questionnaire Using Computer-Based Teamwork Simulations*. University of xxxCalifornia Press, psychology (Vols. 1-12, Vol. 12). Wiley.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). *Teamwork behaviors*, Small Group Research, 37(5), 540-570.
- Robbins. S. P., Timothy A. J. (2009), *Organizational Behavior*, (13th Edition). Pearson- xxxPrentice Hall.
- Samardzic M.B. et al., (2010), Interventions to improve team effectiveness: *A systematic review*, Health Policy, Vol. 94, pp. 183-195
- Sinclair, A. L. (2003). *The effects of justice and cooperation on team effectiveness*. Small Group Research, 34(1), 74-100.
- Scott W. R., Gerald F. D. (2007), *Organizations and Organizing*, Rational, Natural, and Open xxxSystem. Printic-Hall inc.
- Stout, R. J. Cannon, Bowers, J. A. Salas, E. (1996), *The role of shared mental models in xxxdeveloping team situational awareness: Implication for training*, Training Research xxxJournal, Vol. 2, No. 2, PP: 85-116.
- Ivancevich John M., & Michael T. Matteson (1990), *Organizational Behavior and Management*, Richard D. Irwin, Inc.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). *Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence*, Organization Science, 12(4), 18.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 552-560..
- Lourencoa, Paulo Renato; Dimasb, Isabel Dordio, and Rebeloa, Teresa (2014), Effective workgroups: The role of diversity and culture, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30 (2014) 123-132.
- Lembke, Svan; G. Wilson, Marie (2003), Putting the "Team" into Teamwork: Alternative Theoretical Contributions for Contemporary Management Practice, *Human Relations*, Vol. 51, No. 7.