

## مدل سیستمی اثربخشی کار تیمی در سیستم بانکی (مورد مطالعه بانک کشاورزی ج.ا.ا)

نویسندگان: دکتر علی رجبزاده\*<sup>۱</sup> و محسن عزیززاده ثانی<sup>۲</sup>

۱. استادیار دانشگاه تربیت مدرس

۲. پژوهشگر مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران، دانشگاه تربیت مدرس

\*E-mail: alirajabzadeh@gmail.com

### چکیده

کار تیمی مفهومی چند بعدی است که شهرت بسیاری در موفقیت سازمان‌ها کسب کرده است و به همین دلیل مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است. اما عدم توجه به ابعاد مختلف کار تیمی موجب گردیده تا اغلب سازمان‌ها در تشکیل تیم‌های اثربخش موفقیت چندانی نداشته باشند. از سوی دیگر تنوع تحقیقات در زمینه کار تیمی، محققان و مدیران را با متغیرها و ابعاد بسیاری از کار تیمی مواجه ساخته است. بنابراین امروزه سازمان‌ها نیازمند تحقیقاتی هستند که نگرشی جامع از اثربخشی کار تیمی، متغیرها و روابط آنها ارائه کنند. مقاله حاضر در دو بخش به این مهم می‌پردازد. بخش اول مروری بر تحقیقات انجام شده در زمینه اثربخشی کار تیمی و متغیرهای ارائه شده توسط آنها است. بخش دوم مقاله نیز با بهره‌گیری از مدل سیستمی، رابطه متغیرهای ارائه شده را در سیستم بانکی (بانک کشاورزی) مورد پیمایش قرار می‌دهد. این پیمایش از طریق بررسی اسناد و مدارک و توزیع دو پرسشنامه (کسب نظرات خبرگان و نگرش سنجی کارکنان) انجام شده است. نتایج مورد نظر در تحلیل‌های آمار توصیفی و استنباطی بررسی شده و نهایتاً مدل اثربخشی کار تیمی، که روابط متغیرها را در مدلی سیستمی بررسی می‌کند ارائه شده است.

**کلید واژه‌ها:** کار تیمی، اثربخشی، مدل سیستمی، سیستم بانکی

• دریافت مقاله: ۸۵/۴/۱

• پذیرش مقاله: ۸۷/۳/۲۱

Scientific-Research Journal  
Of Shahed University  
Sixteenth Year, No.38  
Dec.-Jan. 2009-2010

دوماهنامه علمی - پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال شانزدهم - دوره جدید

شماره ۳۸

دی ۱۳۸۸

### مقدمه

امروزه سازمان‌ها در جستجوی استراتژی‌هایی هستند تا آنها را در غلبه بر پیچیدگی‌ها و تلاطم‌های محیطی و رقابت یاری رسانند. عدم اطمینان و تحولات گسترده در محیط‌های اقتصادی و اجتماعی، سازمان‌ها را در جهت تجدید نظر در استراتژی‌ها و آرایش منابع سوق داده است. در این عرصه، کار تیمی شهرت بسیاری در موفقیت سازمان‌ها کسب کرده است و به

همین دلیل مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است [۱]. بسیاری از سازمان‌ها نیز به پیروی از این تجارب، اقدام به انجام فعالیت‌هایی در راستای تشکیل تیم‌های کاری نموده‌اند. اما نتایج پژوهش‌ها بیانگر این حقیقت است که برخی سازمان‌ها در تشکیل کار تیمی با شکست مواجه شده‌اند و یا حداقل ایجاد تیم، نیازهای اصلی آنها را برطرف نکرده است. بنابراین پرسش مهم مقاله این است که، عامل اثربخشی تیم‌های



روابط بین آنها می‌باشد. بنابراین در حالی که مدل‌های «ورودی - فرآیند - خروجی» نوعی نظم و توالی را بین متغیرها قائل است، مدل فرا تئوریک ارائه شده توسط کمپیون و همکارانش بر ارتباط مستقیم میان متغیرها و اثربخشی تأکید دارد. هر دو رویکرد فوق و محققانی که در بستر آنها به تحقیق پرداخته‌اند، تعداد بسیاری از متغیرها را در زمینه اثربخشی کار تیمی معرفی کرده‌اند، لذا تحقیقات بعدی، مانند این مقاله، می‌توانند در جهت واضحتر شدن نقش هر یک از این متغیرها و روابط بین آنها گام بردارند. جدول ۱، فهرستی از محققان و متغیرهای استخراج شده توسط آنها در زمینه اثربخشی کار تیمی را ارائه می‌کند.

گروهی لازم است می‌توانند به منظور پی بردن به متناسب بودن آنها ارزیابی شوند [۵]. وابستگی شامل وظایف، اهداف، بازخور و پاداش‌ها می‌باشد. ترکیب، به ناهمگونی اعضاء، انعطاف‌پذیری، اندازه نسبی تیم و تمایل برای کار تیمی اشاره دارد و متغیرهای زمینه شامل آموزش، پشتیبانی مدیریتی و ارتباطات و هماهنگی میان تیم‌ها است و نهایتاً فرآیند، شامل توانایی تیم، پشتیبانی اجتماعی و ارتباطات و هماهنگی میان اعضاء تیم است [۶]. مقایسه متغیرهای هر دو مجموعه اصلی تحقیقات در زمینه اثربخشی کار تیمی، بیانگر شباهت بسیار میان آنها است. در حقیقت تنها تفاوت این دو مجموعه، در اهمیت متغیرها و نوع

جدول ۱: عوامل موثر بر اثربخشی کار تیمی

محقق	متغیرها
گلاستین (۱۹۸۴)	- رهبری فعال - ارتباطات باز - آموزش - سیستم جبران خدمات - حمایتگری - تجربه تیم [۷] - دانش و مهارت - تلاش اعضاء - ترکیب تیم
هاگمن (۱۹۸۷)	- وضوح وظیفه - ساختار سازمانی تیمی - سیستم‌های اطلاعاتی - سیستم‌های پاداش و آموزش - منابع کافی - رویه‌های تیم [۸] - نقش‌های متوازن - اهداف واضح و مورد توافق - همکاری و تعارض
وودکوک (۱۹۸۹)	- رویه‌های درست - بازنگری منظم - روابط میان تیمی سالم - ارتباطات خوب - صراحت - پشتیبانی و اعتماد - رهبری مناسب [۹] - خود مدیریتی - مشارکت تنوع - اهمیت و هویت شغلی - وظایف، اهداف - بازخور/ پاداش‌ها - ناهمگونی اعضاء
کمپیون و همکارانش (۱۹۹۳)	- انعطاف پذیری - اندازه نسبی تیم - تمایل - ارتباطات و هماهنگی میان تیم‌ها - سیستم آموزش - پشتیبانی مدیریتی - ارتباطات و هماهنگی میان اعضاء تیم - توانایی تیم - پشتیبانی اجتماعی [۶] - نگرش، مهارت، دانش - انگیزه و مدل‌های ذهنی - منابع تیم
تاننباوم (۱۹۹۴)	- توزیع قدرت، همگونی اعضاء - فرهنگ و انسجام - ماهیت وظایف، قوانین تیم - تصمیم‌گیری و حل مشکل - هماهنگی، ارتباطات، حل تعارض [۵] - دانش، مهارت، تلاش فردی - رویه انتخاب - نگرش‌ها و ارزش‌ها
هیروکاوا و کیتون (۱۹۹۵)	- سیستم پاداش و تقویت عملکرد - رهبری - هنجارها - اهداف - فرهنگ سازمانی [۱۰] - توانایی (دانش، مهارت، تجربه)
هرسی و بلانچارد (۱۹۹۶)	- تمایل (انگیزه، اعتماد و تعهد) [۱۱] - سیستم جبران خدمات [۱۲]
زابل (۱۹۹۶)	- اهداف واضح و مورد توافق - شایستگی اعضاء - تعهد
لافتسو و لارسن (۲۰۰۱)	- رهبری مناسب - ساختار نتیجه مدار - جو همکاری - استانداردهای برتر - حمایت و به رسمیت شناسی بیرونی [۱۳]
بتمن و ویلسون (۲۰۰۲)	- مهارت‌ها - استفاده از منابع - هم افزایی - اهداف واضح - نوآوری [۱۴]
کاستا (۲۰۰۳)	- اعتماد [۱۵]
تاتا (۲۰۰۴)	- ساختار سازمانی (تمرکزگرایی، رسمیت) - سطح خود مدیریتی تیم [۱۶]

**تشریح مؤلفه‌های اثربخشی کار تیمی****۱- ویژگی‌های رفتاری:**

ویژگی‌های رفتاری شامل متغیرهای ورودی زیر سیستم اجتماعی می‌گردند و دربرگیرنده دو سطح فردی (ویژگی‌های اعضا) و تیمی (مشخصه‌های رفتاری تیم) می‌باشند.

**• ویژگی‌های رفتاری فرد**

- **توانایی‌ها:** توانایی به‌طور مختصر عبارت است از ظرفیت یک فرد برای انجام وظایف محوله شغلی وی. توانایی به دو بخش ذهنی و جسمی تقسیم می‌شود.

- **انگیزه:** انگیزش تمایل به انجام کار است و در گروه توانایی فرد، تا بدان وسیله نوعی نیاز تامین گردد [۵].

- **نگرش:** نگرش بازتابی از شیوه احساس فرد نسبت به یک چیز یا موضوع است. نگرش در تیم از آن جهت اهمیت دارد که می‌تواند بر رفتار فرد اثر بگذارد. با بررسی و شناخت نگرش‌های فرد به همکاری در تیم می‌توان از رابطه آن با رفتار واقعی فرد آگاهی یافت و از آن به نحوی مطلوب‌تر بهره‌برداری کرد.

- **شخصیت:** شخصیت فرد، مجموعه یا آمیزه‌ای از ویژگی‌های روانی است که بدان طریق ما افراد را طبقه‌بندی می‌کنیم [۵].

**• ویژگی‌های رفتاری تیم**

- **رهبری:** رهبری علاوه بر مشخصه‌های اجرایی یک مسئول، به ظرفیت هر یک از اعضای تیم برای ایفای نقش رهبری در موقعیت مورد نیاز اشاره می‌نماید. رهبر اثربخش با ایجاد اهداف چالشی، هم تیمی‌هایش را در جهت رسیدن به آن اهداف برمی‌انگیزاند و همچنین در جهت توانمندسازی و مشارکت آنها گام بر می‌دارد.

- **اعتماد و تعهد اعضا:** اعتماد به معنی احساس امنیت شخص است. پژوهش‌ها در مورد اعتماد نشان داده است افرادی که اعتماد می‌کنند، آمادگی بیشتری دارند تا صداقت و صمیمیت را جانشین تظاهر سازند. آنان بیشتر مستعد صراحت، صداقت و سازگاری هستند تا فریبکاری، آنان بیشتر پژوهش‌گرا و خودسامان، خودباور و مشتاق به یادگیری هستند.

- **اعتماد و تعهد اعضا:** اعتماد به معنی احساس امنیت شخص است. پژوهش‌ها در مورد اعتماد نشان داده است افرادی که اعتماد می‌کنند، آمادگی بیشتری دارند تا صداقت و صمیمیت را جانشین تظاهر سازند.

انان بیشتر مستعد صراحت، صداقت و سازگاری هستند تا فریبکاری، آنان بیشتر پژوهش‌گرا و خودسامان، خودباور و مشتاق به یادگیری هستند.

- **صراحت:** اعضای تیم بدون ترس از مجازات و استهزاء، بتوانند نظرات، انتقادات و مخالفت‌های خود را بیان نمایند [۹].

- **تعارض:** هنگامی که در کار تیمی، همکاری در سطح مطلوبی برقرار باشد درجه‌ای از تعارض سازنده، به‌عنوان بخش ضروری و مفید از زندگی سازمانی، مورد نیاز می‌باشد. عدم وجود سطح مطلوب تعارض در تیم می‌تواند منجر به تبلی و یا غرور تیم شود که بازدارنده بروز ایده‌های جدید می‌گردد.

**۲- ویژگی‌های ساختاری**

ویژگی‌های ساختاری شامل متغیرهای ورودی زیر سیستم فنی می‌گردند و دربرگیرنده دو سطح ویژگی‌های ساختاری کار و تیم می‌باشند.

**• ویژگی‌های ساختاری کار**

- **ساختار ارتباطات کاری:** برای اینکه سازماندهی بر مبنای تیم موفق باشد، کار محول شده به تیم باید شامل وظایف بهم پیوسته و تعاملی باشد که به بیش از یک نفر برای انجام آن نیاز باشد.

- **میزان تفویض اختیار:** تفویض اختیار نه تنها موجب می‌شود تا مدیر بتواند وقت خود را به مسائل دیگر تخصیص دهد، بلکه عاملی مهم در توسعه مدیریت و ایجاد حس اطمینان و اعتماد بین رهبر و اعضای تیم می‌باشد.

**• ویژگی‌های ساختاری تیم**

- **اهداف:** تیم زمانی می‌تواند از اعضا و روش‌های مناسب بهره بگیرد که بدانند ستاده مطلوب تیم چیست. علاوه بر واضح بودن اهداف، نکته مهم دیگر، تعهد اعضا تیم به اهداف می‌باشد و این امر زمانی نائل می‌گردد که اعضا نسبت به اهداف احساس مالکیت و هویت داشته باشند و بر روی اهداف بحث و توافق صورت گرفته باشد [۹].

- **اندازه یا بزرگی:** اندازه گروه می‌تواند اثرهای مهمی بر عملکرد گروه داشته باشد. اگر گروه دارای اعضای بیشتری باشد، منابع بیشتری در اختیار دارد و ممکن است به تنهایی قادر به انجام تعداد زیادی وظایف نسبتاً مستقل باشد و تمایل به ارائه نظرها و عقاید بیشتری در بین آنها وجود داشته باشد. البته باید دقت شود که اگر تعداد اعضا گروه از حد معینی فراتر رود ممکن است پیچیدگی مراودات و ارتباطات، دستیابی به توافق گروهی را مشکل‌تر کند، زیرا بزرگی گروه مانع مشارکت بعضی از اعضا در گروه می‌شود، باعث افزایش تعداد افراد غایب می‌گردد، فرصتی را برای برقراری

حل سریع‌تر مشکلات، زندگی کاری دلپذیرتر و اضطراب کمتر می‌گردد. بسیاری از عوامل اساسی در اثربخشی تیم می‌توانند در اثربخشی روابط بین گروهی نیز تأثیرگذار باشند [۹].

• **مدیریت تعارض:** فرآیند حل و فصل تعارض برای دستیابی به نتایج سازنده به جای نتایج مخرب را، می‌توان بصورت مستقیم و غیرمستقیم دنبال کرد، اگر چه همیشه نمی‌توان به وضعیت ایده‌آل دست یافت، یکی از اهداف مهم مدیریت تعارض عبارتست از دستیابی به رفع تعارض و یا آماده کردن مقدمات آن، یعنی وضعیتی که دلایل اساسی تعارض منتفی می‌شوند [۹].

• **تصمیم‌گیری:** تصمیم‌گیری گروهی از شناخته شده‌ترین مسائلی است که در کاربرد مفاهیم و اصول ارتباطات مطرح است. افراد اطلاعات را مبادله می‌کنند و همین منشاء تصمیم‌گیری‌هاست. تصمیمات گروه مستلزم این است که بین اعضای گروه، اطلاعات و پیامهای رد و بدل شود و اثربخش بودن این فرآیند بر کیفیت تصمیم‌های گروه اثرات سزایی دارد.

• **همکاری:** همکاری به معنای «کار کردن افراد با یکدیگر برای منافع مشترک» می‌باشد و بنابراین اساس کار تیمی است. همکاری دلالت بر این امر دارد که افراد متعهد و متمایل به مشارکت در کار با دیگران می‌باشند و تمایل و آمادگی این را دارند که مهارت‌ها و اطلاعاتشان را در اختیار سایر اعضای تیم قرار دهند.

• **بازنگری منظم:** بازنگری‌های مداوم این امکان را برای تیم فراهم می‌آورد تا از تجربیات خود در جهت بهبود کار تیمی، یاد بگیرد. روش‌های متعددی برای بازنگری وجود دارد که عموماً بر اساس دریافت بازخور می‌باشند [۹].

#### ۴- شرایط سازمانی و موقعیتی

• **فرهنگ سازمانی:** بدیهی است فرهنگ سازمانی هر سازمان (که خود متأثر از فرهنگ جامعه است) بر فرآیندها و فعالیت‌های کار گروهی تأثیرگذار است. همچنین این نکته که آیا اصلاً نیاز به تشکیل گروه است و یا خیر مهم است؟

• **استراتژی سازمان:** استراتژی بر قدرت گروه‌های کاری تأثیر می‌گذارد و در نتیجه منابعی که مدیریت عالی سازمان به کارهای مختلف تخصیص می‌دهد را تعیین می‌کند.

• **سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش:** اهمیت این سیستم‌ها در اثربخشی تیم بدین علت است که به‌طور سنتی

روابط شخصی بین اعضاء فراهم می‌آورد که البته این امر منجر به افزایش مرادوات اجتماعی و کاهش مرادوات وظیفه‌ای شده و گروه‌های فرعی شکل خواهند گرفت [۲].

- **نقش‌ها:** یکی از مهم‌ترین نکات اثربخشی تیم، بهره‌گیری از توانایی‌ها و استعداد‌های متفاوت و متنوع می‌باشد. تیم‌های اثربخش زمانی می‌توانند از این تنوع برای پاسخگویی مناسب به موقعیت‌های مختلف بهره بگیرند که ترکیب اعضای تیم صحیح باشد، بعبارتی دیگر، نقش‌ها متعادل و متوازن باشند.

- **منابع تیم:** اثربخشی تیم‌ها در ارتباط با ارائه منابع سازمانی کافی و مناسب به تیم‌ها می‌باشد چرا که این امر موجب می‌گردد تا زمینه مناسب برای انجام وظیفه بصورت بهره‌ور و در زمان مناسب ایجاد گردد، از سوی دیگر فقدان منابع می‌تواند موجب تضعیف تیم و اجتناب آن از خود مدیریتی گردد [۱۶]. منابع تیم شامل تمام داده‌ها برای رسیدن به اهداف نهایی می‌باشند که شامل نیروی انسانی، اطلاعات، منابع مالی، تجهیزات و... می‌باشند.

#### ۳- فرآیندهای تیم

• **فرآیندها و رویه‌ها:** این بعد بیانگر سیستم‌هایی است که تیم برای توسعه و پیش بردن ستاده‌های نوآورانه بکار می‌گیرد. این سیستم باید مدام در حال بهبود مستمر و نوآوری باشد. تیم اثربخش باید جلسات پرثمری برگزار کند، برنامه‌ریزی نماید و استراتژی‌ها را اجرا نموده و بمنظور یادگیری و بهبود به خود انتقادی پردازد [۱۶].

• **ارتباطات:** بحث روابط غالباً پیچیده است. ایجاد و توسعه اعتماد بر مبنای روابط سالم است. بحث اثربخشی تیم اغلب اعتماد عضو تیم را در محورش دارد. ستاده‌های این رابطه مناسب را می‌توان در پذیرش یکدیگر توسط اعضای تیم بدون قضاوت منفی، مشاهده نمود. توجه و درک مباحث تنوع (جنسیت، سن، ارزش‌ها، سبک‌ها، زبان، مذهب، فرهنگ و غیره) برای تقویت روابط بسیار مهم می‌باشند. از دیگر عناصر مهم توانایی مدیریت تعارض، توجه کردن و ارائه بازخور به یکدیگر به روشی غیر تهدیدآمیز و یاریگر، می‌باشد. به همان اندازه که اثربخشی تیم به عوامل درونی که تا بحال ذکر گردید بستگی دارد، به روابط مناسب تیم با دیگر گروه‌ها و افراد نیز نیاز دارد. روابط بین گروهی مناسب بستری را برای بهره‌گیری از مزیت‌های مختلفی همچون، تسهیل جریان اطلاعات، بهره‌گیری از پشتیبانی و یاری بیشتر،



در نظام کار تیمی را داشته‌اند. از این تعداد، نتایج ۳۵ پرسشنامه مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته‌اند.

برای توزیع پرسشنامه گروه‌ها (تیم‌های کاری)، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده است بگونه‌ای که افراد جامعه آماری تحقیق (پرسنل شعب بانک کشاورزی) با توجه به مناطق مختلف کشور (طبق تقسیم‌بندی بانک) خوشه‌بندی گردیده و سپس از میان این خوشه‌ها نمونه‌گیری تصادفی به عمل آمده است. بنابراین نمونه آماری تحقیق ۴۵۰ نفر بوده که استانهای تهران، خوزستان، سمنان، مازندران، قم و آذربایجان شرقی را شامل شده است که در هر کدام ۸۰ پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری شده است.

#### ابعاد مطرح شده در پرسشنامه‌ها

موارد اصلی مطرح شده در دو پرسشنامه به شرح زیر بوده است:

- ۱- در پرسشنامه کسب نظر خبرگان، مؤلفه‌های اصلی کار تیمی مورد بررسی خبرگان قرار گرفته‌اند و کارشناسان بانکی در رابطه با تدوین و طراحی مؤلفه‌های اصلی کار تیمی نقطه نظرات خود را ارائه نموده‌اند.
- ۲- پرسشنامه‌های کار تیمی کسب نظرات کارکنان بانکی شامل دو بخش ذیل می‌باشد:
  ۱. مشخصات پاسخ‌دهنده شامل سن، جنسیت، سابقه کار، تحصیلات، مسئولیت پاسخ‌دهنده و نیز درجه شعبه و تعداد پرسنل آن.
  ۲. بررسی تأثیر مؤلفه‌های ساختاری (فرضیه ۱)، رفتاری (فرضیه ۲) و شرایط سازمانی و موقعیتی (فرضیه ۳) بر نتایج کار تیمی

#### الف) تحلیل مؤلفه‌های تأثیرگذار کار تیمی در سیستم

بانکی از دیدگاه خبرگان بانکی (مدیران و کارشناسان صاحب‌نظر در تدوین مؤلفه‌های کار تیمی) در این بررسی، مؤلفه‌های مدل مفهومی تحلیل شده‌اند. هدف از این تحلیل، بررسی اجزاء مدل از دیدگاه صاحب‌نظران بانکی است و نتیجه آن تأیید اعتبار مدل برای بکارگیری آن به عنوان خطوط کلی رفتاری و برنامه‌ای در سیستم کار گروهی در بانک است.

تحلیل‌های انجام شده با استناد به تحلیل‌های آمار توصیفی و استنباطی ارائه شده است. در تحلیل‌های آمار استنباطی آزمون آماری انجام شده آزمون آماری توزیع دو جمله‌ای (آزمون موفقیت) است. انجام این آزمون برای تدوین

فرضیه‌های مورد نظر با استناد به این سؤال و ادبیات تحقیق به شرح موارد ذیل هستند:

فرضیه ۱: اهداف، اندازه، نقش‌ها، منابع و ساختار ارتباطات کاری تیم به عنوان مؤلفه‌های ساختاری کار تیمی بر اثربخشی کار تیمی تأثیرگذار هستند.

فرضیه ۲: رهبری، اعتماد، تعهد، تعارض و صراحت در تیم به عنوان مؤلفه‌های رفتاری کار تیمی بر اثربخشی کار تیمی تأثیرگذار هستند.

فرضیه ۳: ویژگی‌های ساختاری سازمان، فرهنگ سازمانی و سیستم پاداش جبران خدمات به عنوان مؤلفه‌های شرایط سازمانی و موقعیتی کار تیمی بر اثربخشی کار تیمی تأثیرگذار هستند.

مطابق با بررسی تحلیلی فرضیه‌های فوق، هدف اصلی موارد تحلیلی در پرسشنامه‌ها به شرح ذیل بوده است:

هدف پرسشنامه اول، بررسی طرز نگرش و دیدگاه‌های کارکنان نسبت به مسأله کار تیمی در بانک است.

در پرسشنامه دوم نقطه نظرات خبرگان و متخصصان بانکی در رابطه با کار تیمی مورد سؤال واقع شده است و نظرات خبرگان در مورد مؤلفه‌های اصلی کار تیمی بررسی شده است.

نتیجه تحلیل هر دو پرسشنامه فوق شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر اثربخشی کار تیمی و ارائه مدل مفهومی اثربخشی کار تیمی است.

نحوه بررسی پرسشنامه کسب نظر از خبرگان روش دلفی بوده که با توجه به وضعیت انحراف معیار اندک در نتایج، همان مرتبه اول تجزیه و تحلیل آماری و نتیجه‌گیری از آنها انجام شده است.

#### نمونه آماری

در این پژوهش همانطور که ذکر گردید دو دسته پرسشنامه تهیه و تدوین شده‌است. این دو پرسشنامه در بین پاسخ‌دهندگان دو جامعه آماری توزیع شده است. جامعه آماری اول گروه صاحب‌نظران و خبرگان بانکی را شامل شده و گروه دوم شامل گروه‌های کاری شرکت‌کننده در کار تیمی در سیستم بانکی بوده‌اند.

خبرگان بانک شامل ۴۰ نفر از مدیران شعب، مدیریت‌های استانی و پرسنل صاحب‌نظر و خبره بخش ستاد بوده است. در واقع کسانی بوده‌اند که در رابطه با تحلیل‌های کار تیمی آگاهی داشته و در این خصوص توانایی بررسی و پاسخگویی

انجام کار، بهبود نحوه انجام کارها، افزایش انگیزه کاری کارکنان، افزایش دانش و مهارت‌های جدید کارکنان، تغییر نگرش‌های کاری کارکنان، بهبود روابط کاری کارکنان در حد زیادی وجود دارد. همچنین نتایج بیانگر عدم تأثیر معنادار کارگروهی بر مولفه کاهش هزینه انجام کارها و مولفه میزان چالشی بودن کار می‌باشد.

۲- بررسی اولویت نتایج به دست آمده از اجراء برنامه‌های کار گروهی (از دیدگاه‌های تیم‌های کاری)

در این بررسی نقطه نظرات پاسخ‌دهندگان در رابطه با نتایج کار گروهی و تأثیرات آن بررسی و اولویت‌بندی شده است. بررسی اولویت عوامل با انجام آزمون آماری فریدمن صورت گرفته و با توجه به اینکه سطح معنادار از حدود خطای  $\alpha$  کوچکتر است، اولویت‌بندی معنادار و اولویت نسبی عوامل در جدول ۴ و ۵ مشخص شده است.

بررسی تحلیلی نتایج ۱۰ مولفه اصلی فوق از دیدگاه صاحب‌نظران بانکی در جدول ۷ ارائه شده است. برای مؤلفه‌های ۱ و ۶، سطح معناداری (significant level) از حدود خطا،  $\alpha = 5\%$  کوچکتر است، لذا تفاوت معنادار با مقدار متوسط وجود دارد و با توجه به علامت آماره  $t$  که منفی است نتیجه‌گیری کلی می‌شود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد در کار گروهی و برنامه‌ریزی آن در شعب نیاز به تدوین برنامه‌های آموزشی داشته و با حساسیت بیشتری دنبال شود. در واقع پرداختن به مسأله روابط بین گروهی و روابط درون گروهی از برنامه‌ریزی‌های مرتبط آن و نیز از جنبه مسایل رفتاری آن مهم و نیازمند بررسی‌های منظم و تحلیل در کار گروهی است.

در مؤلفه‌های ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۱۰ نیز از آنجا که سطح معناداری از حدود خطای  $\alpha = 5\%$  کوچکتر است. لذا تفاوت معنادار با مقدار متوسط وجود دارد و با توجه به علامت آماره  $t$  که مثبت است نتیجه‌گیری کلی می‌شود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد در کار گروهی و برنامه‌ریزی آن در شعب مؤلفه‌های مربوط به مدیریت تیم در وضعیتی است که با اتکا به آن می‌توان برنامه‌های کار گروهی را اجرا و به پیش برد.

در رابطه با این مؤلفه‌های ۳ و ۷ و ۹ از آنجا که سطح معناداری (P-V= significant level) از حدود خطای  $\alpha = 5\%$  بزرگتر است لذا تفاوت معنادار با مقدار متوسط وجود ندارد در واقع بررسی منظم و مداوم نتایج کار گروهی و تدوین راهکارهای اجرایی بهبود فعالیت در برنامه‌ریزی با حساسیت بیشتری باید دنبال شود.

مؤلفه‌های نهایی کار گروهی است. بدین صورت که آیا مؤلفه‌های مورد بررسی در مدل مفهومی می‌توانند به عنوان مولفه‌های اثرگذار بر کار گروهی در بانک کشاورزی مورد استناد قرار گیرند یا خیر؟

برای بررسی این مؤلفه‌ها فرضیه آماری زیر قابل بررسی است:

«مؤلفه X به عنوان مؤلفه تأثیرگذار بر کار تیمی در بانک کشاورزی می‌تواند مورد توجه قرار گیرد»؛

### با فرضیه‌های آماری:

$H_0$ : مؤلفه X به عنوان مؤلفه تأثیرگذار بر کار تیمی در بانک کشاورزی می‌باشد.

$H_1$ : مؤلفه X به عنوان مؤلفه تأثیرگذار بر کار تیمی در بانک کشاورزی نمی‌باشد.

$$H_0: p \leq 0.06$$

$$H_1: p > 0.06$$

پس از انجام آزمون‌های آماری توزیع دو جمله‌ای، تایید مؤلفه‌های مدل مد نظر است. نتایج این آزمون در جدول ۲ ارائه شده است.

ب) بررسی تحلیلی نتایج تأثیر کار گروهی و برنامه‌های آن با تحلیل‌های پرسشنامه‌های نظرسنجی از کارکنان بانکی در این بررسی، تأثیر گروه‌های کاری بر موارد عملکردی و رفتاری کارکنان و نیز بهبود فرآیند کاری مورد سؤال قرار گرفته است. در این رابطه نقطه نظر کارکنان (همکاران بانکی) در مورد تأثیرات کار گروهی به دست آمده که موارد ذیل را شامل شده است:

افزایش کیفیت کار (کیفیت خروجی کار)، افزایش کمیت کار، کاهش زمان انجام کار، کاهش هزینه انجام کارها، بهبود نحوه انجام کارها، افزایش انگیزه کاری کارکنان، افزایش میزان چالشی بودن کار، افزایش دانش و مهارت‌های جدید کارکنان، تغییر نگرش‌های کاری کارکنان، بهبود روابط کاری کارکنان.

بررسی تحلیل این مؤلفه‌ها با استناد به آزمون آماری  $t$  استیودنت صورت گرفته است. در تحلیل‌های این آزمون استناد به آزمون فرض آماری میانگین مد نظر بوده است. این آزمون جهت بررسی وضعیت نتایج مؤلفه‌های بررسی شده صورت گرفته است. در جدول ۳، این نتایج و توضیحات کامل آنها ارائه شده است.

بررسی تحلیلی نتایج آمار استنباطی نشان‌دهنده آن است که افزایش کیفیت کار، افزایش کمیت کار، کاهش زمان



جدول ۴: نتایج آمار توصیفی - استنباطی مولفه‌های کار تیمی از دیدگاه کارشناسان بانکی

نام بعد	نام مؤلفه	گروه‌بندی	تعداد	درصد فراوانی	میانگین	انحراف معیار	سطح معنادار
ویژگی‌های رفتاری تیم	۱. نقش رهبری تیم	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۴ ۳۱	۰/۱ ۰/۹	۸/۳	۲/۸	۰
	۲. اعتماد بین اعضاء در تیم	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۵ ۳۰	۰/۱ ۰/۹	۷/۹	۲/۸	۰
	۳. تمهد اعضاء تیم به هم	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۴ ۳۱	۰/۱ ۰/۹	۸/۲	۲/۷	۰
	۴. تعارض سازنده در تیم	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۸ ۲۷	۰/۲ ۰/۸	۶/۹	۲/۳	۰
	۵. صراحت	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۷ ۲۸	۰/۲ ۰/۸	۷/۳	۲/۴	۰
ویژگی‌های ساختاری تیم	۱. واضح بودن اهداف تیم	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۶ ۲۹	۰/۲ ۰/۸	۸/۲	۲/۸	۰
	۲. اندازه تیم	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۱۱ ۲۴	۰/۲ ۰/۸	۶/۷	۲/۲	۰
	۳. نقش‌های تیم	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۶ ۲۹	۰/۲ ۰/۸	۸/۲	۲/۵	۰
	۴. منابع موجود تیم	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۵ ۳۰	۰/۱ ۰/۹	۸/۲	۲/۸	۰
	۵. نوع کار تیمی (ساختار ارتباطات کاری)	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۵ ۳۰	۰/۱ ۰/۹	۷/۸	۲/۶	۰
ویژگی‌های رفتاری اعضاء تیم	۱. دانش و مهارت	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۵ ۲۹	۰/۱ ۰/۹	۷/۵	۲/۸	۰
	۲. نگرش کارکنان	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۶ ۲۹	۰/۲ ۰/۸	۸	۲/۹	۰
	۳. ویژگی‌های شخصیتی اعضاء تیم	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۱۲ ۲۳	۰/۳ ۰/۷	۹/۶	۲/۱	۰
فرایندهای تیم	۱. مدیریت تعارض	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۵ ۳۰	۰/۱ ۰/۹	۸۳	۲/۴	۰
	۲. مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۵ ۲۹	۰/۱ ۰/۹	۷/۹	۲/۸	۰
	۳. مهارت‌های ارتباطی اعضاء	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۵ ۲۹	۰/۲ ۰/۸	۸/۱	۲/۴	۰
	۴. تسهیل جریان اطلاعات و ایده‌ها (فرآیندها و رویه‌ها)	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۶ ۲۹	۰/۲ ۰/۸	۷/۲	۲/۴	۰
	۵. ارائه بازخور به عملکرد تیم (بازنگری منظم)	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۴ ۳۰	۰/۱ ۰/۹	۸/۴	۲/۶	۰
	۶. تفویض اختیار تصمیم‌گیری‌ها به گروه	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۵ ۳۰	۰/۱ ۰/۹	۷/۷	۲/۷	۰
شرایط سازمانی و موقعیتی	۱. سیستم‌های پاداش و جبران خدمت	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۴ ۳۱	۰/۱ ۰/۹	۸/۳	۲/۸	۰
	۲. سیستم ارزشیابی عملکرد	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۴ ۳۱	۰/۱ ۰/۹	۸/۴	۲/۷	۰
	۳. عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌های ستاد	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۹ ۲۶	۰/۳ ۰/۷	۷/۸	۲/۶	۰
	۴. کاهش قوانین و مقررات	$\leq 0/6$ $> 0/6$	۱۰ ۲۵	۰/۳ ۰/۷	۶/۹	۲/۵	۰

جدول ۳: بررسی تحلیل آمار استنباطی مؤلفه‌های مؤثر در نتایج کار گروهی

تعداد زوج بررسی شده	آماره t	درجه آزادی	سطح معنادار	
۱۷۸	۹/۱	۱۷۷	۰	۱- افزایش کیفیت کار
۱۷۸	۱۰/۵	۱۷۷	۰	۲- افزایش کمیت کار
۱۷۷	۶/۲۴	۱۷۶	۰	۳- کاهش زمان انجام کارها
۲۰۷	۰/۹ -	۲۰۶	۰/۳۷	۴- کاهش هزینه انجام کارها
۲۰۸	۶/۴	۲۰۷	۰	۵- بهبود نحوه انجام کارها
۲۰۸	۲/۸	۲۰۷	۰/۰۰۶	۶- افزایش انگیزه کارکنان
۲۰۲	۰/۹	۲۰۱	۰/۳۷	۷- افزایش چالشی بودن کار
۲۰۶	۴/۸	۲۰۵	۰	۸- افزایش دانش و مهارت‌های کاری
۲۰۶	۳/۳	۲۰۵	۰/۰۰۱	۹- تغییر نگرش‌های کاری
۲۰۷	۶/۲	۲۰۶	۰	۱۰- بهبود روابط کاری

جدول ۴: معنادار اولویت عوامل

تعداد	۱۶۵
آماره کای اسکور	۱۳۹
درجه آزادی	۹
سطح معنادار	۰

تجربه، تحصیلات، سن، جنسیت و پست‌های سازمانی مختلف در مورد انجام فعالیت‌های کار گروهی نقطه نظرات متفاوت با یکدیگر دارند؟

جدول ۵: اولویت تاثیرات اجرا کار گروهی

اولویت	میانگین مرتبه‌ای	
اول	۶/۴۶	۱- افزایش کمیت و خروجی کار
دوم	۶/۳۲	۲- بهبود روابط کاری کارکنان
سوم	۶/۰۸	۳- افزایش کمیت نتایج کار
چهارم	۵/۹۷	۴- بهبود نحوه انجام کار
پنجم	۵/۸۹	۵- افزایش مهارت‌های کاری
ششم	۵/۵۴	۶- کاهش زمان انجام کار
هفتم	۵/۱۱	۷- تغییر نگرش کارکنان
هشتم	۵/۰۹	۸- افزایش انگیزه کاری
نهم	۴/۳۸	۹- افزایش میزان چالشی شدن کار
دهم	۴/۱۵	۱۰- کاهش هزینه انجام کار

در رابطه با این مؤلفه از آنجا که سطح معنادار (P-V= significant level) از حدود خطای ۵٪  $\alpha$  کوچکتر است لذا تفاوت معناداری با مقدار متوسط وجود دارد و با توجه به علامت آماره t که مثبت است نتیجه‌گیری کلی می‌شود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد در کار گروهی و برنامه‌ریزی آن می‌توان به مؤلفه پشتیبانی و اعتماد موجود تکیه نمود و نتایج مناسب این مؤلفه در راستای اهداف کار گروهی وجود دارد.

در بررسی تحلیلی تاثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی بر کار گروهی این موضوع مورد توجه است که آیا پاسخ‌دهندگان با

نام مؤلفه	عنوان سؤال مرتبط مطرح شده
۱. بررسی روابط بین گروهی و ارتباطات مناسب	به‌دست آوردن اطلاعات مورد نیاز از سایر گروه‌ها احساس نیاز کارکنان برای آموزش در زمینه بهبود ارتباطات مشتریان نیاز کارکنان برای آموزش در زمینه بهبود ارتباط با همکاران وابستگی اعضا گروه برای انجام کارشان به یکدیگر رابطه مناسب با سایر گروه‌های کاری
۲. مدیر مناسب تیم	واضح و مشخص بودن نقش و وظایف مدیر گروه تمایل مدیریت به ابزار ایده‌های جدید در گروه فعالیت‌های مدیر گروه جهت پیشرفت کاری اعضا گروه وفاداری کارکنان گروه به کار با یکدیگر پایبندی مدیریت به دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های بانک توجه مدیران گروه به بهبود وضعیت کاری کارکنان میزان برگزاری جلسات میان اعضا گروه کاری
۳. بازنگری مناسب	نقش تشکیل جلسات میان اعضا گروه در بهبود کارها اختصاص زمان مناسب برای فکر کردن در مورد نحوه بهبود انجام کارها برگزاری جلسات مداوم میان مدیران گروه‌ها در برنامه‌ریزی امور
۴. پشتیبانی و اعتماد	ابراز انتقاد سازنده اعضا نقش همکاران در رشد و پیشرفت کاری فرد در گروه میزان اعتماد میان اعضای گروه کاری تعهد اعضا به تصمیمات اتخاذ شده گروه
۵. نقش‌های متوازن	وجود توانایی‌های لازم برای انجام وظایف محوله به گروه اختصاص زمان مناسب برای تشکیل جلسه و بحث بر مسایل کاری کارکنان پذیرش بدون انتقاد و دستورات توسط گروه ابراز ایده‌های جدید توسط کارکنان در مورد مسایل مختلف تناسب تعداد کارکنان گروه با حجم کار گروه
۶. همکاری و تعارض	تمایل اعضا گروه کاری برای کار با یکدیگر نیاز به بهبود ارتباطات میان اعضا میزان بروز مشاجره میان اعضا گروه کاری
۷. اهداف واضح و مشخص	واضح و مستند بودن اهداف و وظایف گروه کاری مستند بودن وظایف اعضا آشنایی اعضای گروه با وظایف سایر گروه‌ها واضح و مشخص بودن نقش و وظایف مدیر
۸. توسعه فردی	تناسب آموزش‌های بانک برای انجام وظایف محوله پشتیبانی بخشهای ستادی بانک از کارکنان شعب وجود فرصت‌های پیشرفت شغلی در گروه کاری
۹. صراحت	امکان مطرح نمودن ایده‌ها و انتقادات با اعضا میزان مشارکت کارکنان و ابزار نظر در مورد تصمیم‌گیری‌ها وجود پنهان کاری توسط اعضا دریافت بازخوردهای صادقانه و مناسب از مدیران
۱۰- ارزشیابی و پاداش گروهی	۱- ترجیح ارزشیابی گروه‌ها به ارزشیابی فردی ۲- ترجیح پاداش‌های گروه‌ها به پاداش‌های فردی

جدول ۷: بررسی تحلیلی نتایج مؤلفه‌های اصلی کار تیمی

عنوان مؤلفه	تعداد گروه‌های بررسی شده	میانگین نتایج	انحراف معیار	آمار t	درجه آزادی	سطح معنادار
۱- روابط بین گروهی و ارتباطات مناسب	۱۹۳	۲/۲	۰/۵	-۷/۲	۱۹۲	۰
۲- مدیریت تیم	۱۹۵	۲/۷	۰/۶	۳/۵	۱۹۴	۰/۰۰۱
۳- بازنگری مناسب	۱۹۳	۲/۵	۰/۶	۱/۸	۱۹۲	۰/۰۷
۴- پشتیبانی و اعتماد	۱۹۴	۲/۶	۰/۶	۳/۲	۱۹۳	۰/۰۰۱
۵- نقش‌های متوازن	۱۹۱	۳/۲	۰/۹	۱۰/۱	۱۹۰	۰
۶- همکاری و تعارض مناسب	۱۹۴	۲/۴	۰/۵	-۲/۴	۱۹۳	۰/۰۰۱
۷- اهداف واضح و وظایف مشخص	۱۹۶	۲/۶	۰/۸	۱/۸	۱۹۵	۰/۰۷
۸- توسعه فردی	۱۹۴	۲/۵	۰/۶	-۶	۱۹۳	۰
۹- صراحت	۱۹۰	۲/۵	۰/۷	۰/۰۲	۱۸۹	۰/۹
۱۰- ارزشیابی گروهی و پاداش گروهی	۱۹۵	۲/۶	۰/۷	۲	۱۹۴	۰/۰۴

در سیستم اجتماعی- فنی کار تیمی، دسته‌بندی‌های ذیل صورت گرفته است:

- ورودی:

- ویژگی‌های رفتاری
- ویژگی‌های ساختاری

- فرآیند:

- فرآیندهای کار تیمی

- خروجی:

- نتایج کار تیمی

- عوامل محیطی:

- شرایط سازمان و عوامل موقعیتی

با توجه به نتایج تحلیل‌های آماری مؤلفه‌های تأثیر گذار بر اثربخشی کار تیمی در چارچوبی سیستمی در نمودار ۱ ارائه شده‌اند.

### نتیجه‌گیری و جمع‌بندی

نتایج پژوهش‌های مختلف بر این امر دلالت دارد که اثر بخشی کار تیمی به عوامل متعددی بستگی داشته و هر یک نقش مهمی در عملکرد تیم ایفا می‌کنند، لذا در نظر نگرفتن هر کدام از این عوامل موجب نقصان در عملکرد و نتایج کار تیمی می‌گردد. یکی از عوامل عمده در عدم موفقیت تیم‌های کاری در برخی از سازمان‌ها را می‌توان ناشی از نداشتن نگرش و بینش کلان و جامع به مؤلفه‌های کار تیمی دانست. برای رفع نگرش‌های تک‌بعدی، رویکرد سیستم‌های اجتماعی- فنی باز به کار تیمی و اثربخشی آن، با در نظر گرفتن عوامل رفتاری و ساختاری و شرایط سازمانی و موقعیتی، می‌توان بینشی جامع و نظام‌مند از مؤلفه‌های کار تیمی برای محققان و مدیران ارائه کرد.

مطابق با آزمون کروس کال والیس انجام شده که متغیرهای مختلف چند گروهی (شامل تجربه، تحصیلات، سن و متغیر پست سازمانی را شامل شده است) و نیز آزمون یومن و تینسی که برای متغیر جنسیت (دو گروهی) انجام شده است، از آنجا که سطح معناداری (P-Value) مرتبط با تمام مؤلفه‌های مورد نظر از حدود خطای  $\alpha=0.05$  بزرگتر است لذا تأثیر متغیرهای فوق بر نظام کار گروهی قابل تأیید نیست و در این رابطه با ۹۵ درصد اطمینان چنین می‌توان اظهار نظر نمود که:

پاسخ‌دهندگان با تجربه، تحصیلات، سن، پست سازمانی و جنسیت‌های متفاوت نظرات متفاوت در رابطه با مؤلفه‌های کار گروهی و نتایج آن ندارند. لذا در خصوص تمام مؤلفه‌های مذکور با تمام مشخصات ذکر شده همکاران بانکی طرح تنظیم شده قابل اجرا است و اینگونه نیست که این برنامه برای هر کدام از گروه‌های ذکر شده به طور مستقل قابل ارائه باشد.

### مدل سیستمی اثر بخشی کار تیمی

با استناد به تمام نتایج به دست آمده و تحلیل‌های آماری صورت گرفته مؤلفه‌هایی که در نظام بانکی می‌توانند در فعالیت‌های کار گروهی مورد توجه قرار گیرند، شناسایی شده و در قالب یک مدل سیستمی تصویر شده‌اند. این چارچوب عوامل زمینه‌ای (محیطی) موثر بر اثر بخشی تیم و اجزاء زیر سیستم‌های فرعی اجتماعی و فنی را که بر اثر بخشی تیم تأثیر دارند را ارائه می‌کند.

در چارچوب نظام‌مند اثربخشی کار تیمی که در نمودار ۱ نشان داده شده، با توجه به ماهیت شاخص‌ها و جایگاه آنها

