

بررسی عملکرد تیم‌های کاری در سازمان و عوامل مؤثر بر آن

علی معایر حقیقی فرد*، مرتضی مرادی**، مهدی خلیل‌زاده***، جواد نوبخت ساهرود کلائی****

چکیده:

بررسی گروه‌های کاری در سازمان به دلایل گوناگون حائز اهمیت است. اول آن که امروزه گروه‌های کاری یکی از اجزای مهم و تشکیل دهنده‌ی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند و دوم، رفتار افراد در گروه‌های کاری متفاوت از مجموعه کاری است که هر یک از اعضا، به تنهایی انجام می‌دهند. در واقع رفتار اشخاص هم بر گروه‌ها اثر می‌گذارد و هم از گروه تاثیر می‌پذیرد. یکی از موارد حساس و پراهمیت که مدیران در آن نقش کلیدی دارند، ارائه کار تیمی توسط نیروهای تحت مدیریت ایشان است. ایده اصلی در استفاده از تیم‌های کاری، دستیابی به اهداف سازمانی با اثر بخشی و بازده بالاتر و کاهش مکاتبات سازمانی بوده و به عنوان ابزاری جهت غلبه بر ضعف‌های سازمان‌دهی رسمی می‌باشد؛ از آنجایی که موفقیت یا شکست یک تیم به عوامل متعددی وابسته است، شناخت این عوامل و نحوه تنظیم آن‌ها اهمیت فوق العاده‌ای در تحقق اهداف سازمان‌ها دارد.

در این مقاله ضمن اشاره به مفهوم تیم‌های کاری و انواع آن، عملکرد تیم‌های کاری و عوامل مؤثر بر آن مورد بررسی قرار می‌گیرد و در پایان الگو اثر بخشی تیمی و الگو جامع تیمی ارائه می‌گردد. این تحقیق از نوع توصیفی است و در آن برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع از روش کتابخانه‌ای نظیر کتب و مجلات استفاده گردیده است. نتایج مقاله حاضر حاکی از آن است که آزادی عمل کارکنان در تیم‌های کاری در نهایت امکان رشد و کسب سود از طریق مدیریت بر خویشتن را فراهم می‌آورد. در سطح سازمان نیز وجود تیم‌های کاری موجب افزایش عملکرد و بهبود فعالیت متقابل اعضا، افزایش نوآوری، خلاقیت و انعطاف پذیری شده که این عوامل با توجه به محیط پیچیده فعلی منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود.

کلید واژه‌ها:

تیم‌های کاری، انواع تیم‌های کاری، عملکرد تیم

*. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان

** دستیار علمی دانشگاه پیام‌نور

*** کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان

**** کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه‌ریزی

مقدمه

نویسندگان مدیریت استفاده از سلسله مراتب را اولین، جدایی مالکیت از مدیریت را دومین و مشارکت کارکنان را سومین انقلاب در حوزه مدیریت نامگذاری کرده‌اند (مشبکی و دوستار، ۱۳۸۳). فرض اصلی در نظام‌های مشارکت ارج نهادن به ارزش‌های انسانی و فایق شدن بر محدودیت عقلایی فردی و سازمانی است. مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت افراد مناسب در گروه‌ها (در زمان مناسب) برای انجام کار مناسب است. گروه‌های کاری از مجموعه اشخاصی تشکیل می‌شوند که سعی می‌کنند بقای خود را حفظ کنند و اغلب اولین منبع شناسایی فرد با سازمان می‌باشند.

به منظور درک مبانی نظری تحقیق، شناخت گروه و پویایی آن اهمیت فراوانی دارد، چرا که درک نادرست از گروه منجر به تضعیف جایگاه آن در سازمان‌ها می‌شود. به دلایل زیادی مطالعه رفتار سازمانی بدون اینکه تلاش در جهت شناخت رفتار اشخاص در تقابل با گروه‌ها به عمل آید، ممکن نخواهد بود.

مطالب بسیاری در خصوص گروه‌ها و تیم‌های کاری در ادبیات علمی نوشته شده است. بررسی تیم‌ها و گروه‌ها بیشتر بر مبنای علم پویایی گروه بنا نهاده شده است. ریشه‌های این علم نسبتاً جوان در جامعه‌شناسی و روان‌شناسی است. روان‌شناسان سال‌ها قبل عملکرد افراد را در گروه‌های کاری بررسی کرده بودند، لیکن اولین بار لوین^۱ بنیان‌گذار جنبش مطالعه علمی گروه‌ها، از اصطلاح پویایی برای توصیف فرایندهای پیچیده اجتماعی درون گروهی استفاده کرد.

پویایی گروه عبارتست از رشته‌ای تحقیقاتی که هدف آن پیشبرد دانش انسان در مورد گروه‌ها، قوانین تکوین و تحول آن‌ها و روابط متقابل گروه‌ها با افراد و دیگر گروه‌ها است. گروهی از محققان قدیمی گفته‌اند که گروه‌ها چیزی بیش از جمع اعضای‌شان نیستند، اما محققان بعدی گروه‌ها را فراتر از جمع اعضای خود دانسته‌اند، چون خصوصیتی دارند که با خصوصیات اعضای آن‌ها به تنهایی متفاوت است. این نظریه با نتیجه‌گیری تحقیق لوین که می‌گوید رفتار تابع تعامل خصوصیات شخصیتی با عوامل محیطی است، هماهنگی دارد.

در دهه‌ی ۱۹۳۰ رشد چشمگیری در زمینه تحقیقات مرتبط با گروه مشاهده گردید، بررسی‌های برنارد و مایو^۱ از این جمله می‌باشند و این علاقه به بررسی نقش گروه‌ها تا امروز ادامه یافته است. کاربرد پویایی‌های گروه با تحقیقات لوین همخوانی دارد، وی طرفدار پیوند و ادغام تحقیقات بنیادی و کاربردی بود و تاکید داشت که بدون دستیابی به یک بینش عمیق علمی در مورد کارکرد رهبری، فرهنگ و سایر مبانی زندگی گروهی، نمی‌توان به مبنای تحقیقاتی محکمی دست یافت.

خصوصیات کلیدی تیم‌ها

از دیدگاه تامپسون^۲ برای تیم‌ها پنج خصوصیت کلیدی تعریف می‌شود. نخست، تیم‌ها برای دستیابی به یک هدف مشترک به وجود می‌آیند، تیم‌ها خروجی‌هایی تولید می‌کنند که اعضاء مسئولیت جمعی در قبال آن داشته و به صورت جمعی پاداش می‌گیرند. دوم، اعضای تیم برای دستیابی به اهداف مشترک به یکدیگر وابسته‌اند، و به هم وابستگی نشانه کار تیمی است. سوم، تیم در طی زمان، نسبتاً پایدار است. در طول یک مدت زمان طولانی که برای رسیدن به اهداف کفایت می‌کند اعضای تیم از ثبات برخوردار هستند. چهارم، اعضای تیم قدرت و اختیار مدیریت کار خود و فرایندهای درونی کار تیم را دارا هستند. اعضای آن‌ها قادرند شیوه‌ی انجام کار خویش را مشخص کنند. در نهایت تیم‌ها در زمینه‌ی یک سیستم بزرگتر اجتماعی فعالیت می‌کنند. آن‌ها در یک سازمان بزرگتر و در کنار سایر تیم‌ها کار خود را انجام می‌دهند و به علاوه اغلب برای جذب منابع به محیط خارج از تیم وابسته هستند و البته این رابطه متقابل است. (Thompson, 2002) کاتزنباخ و اسمیت^۳ نیز به تمایز بین تیم و گروه اعتقاد دارند، آنان تیم را بدین صورت تعریف می‌کنند:

1. Bernard & Maio

2. Thompson

3. Katzenbach & Smith (1998)

یک تیم مجموعه‌ای از افراد با مهارت‌های مکمل یکدیگر است که متعهدند برای دستیابی به یک هدف مشترک که همگی خود را در برابر آن پاسخگو می‌دانند تلاش کنند. ارزش شناختن تیم‌ها به عنوان سیستم، فراتر از یک مقایسه و تشبیه ساده است. ریچتین و مایر^۱ یک سیستم را به عنوان مجموعه‌ای از اجزا تعریف می‌کنند که برای تولید نتایجی که به تنهایی قابل حصول نیستند با یکدیگر کار می‌کنند. هکمن^۲ بر طبیعت دینامیکی تیم‌ها به عنوان سیستم‌های پیچیده تاکید می‌کند، وی بدین صورت به دشواری ذاتی ارزیابی اثر بخشی تیم‌ها اشاره می‌کند. پیترسنج^۳ دو نوع پیچیدگی را از یکدیگر متمایز می‌کند، پیچیدگی ناشی از تعدد متغیرها و پیچیدگی دینامیکی. در مورد تیم‌ها نوع دوم بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد، سیستم‌هایی با پیچیدگی دینامیکی، دارای وابستگی بسیار و روابط علت و معلولی پیچیده هستند که چندان بدیهی نیست، وی اشاره می‌کند که ابزارهای امروزی مدیریت برای سروکار داشتن با پیچیدگی نوع اول تناسب دارند، اما کلید حل مشکل‌ترین مسائل تیم‌ها، در فهم پیچیدگی دینامیکی است. دیدگاه سیستمی در مورد تیم این واقعیت را مورد توجه قرار می‌دهد که ارزش خالص تیم باید از جمع سهم تک تک اعضایش بیشتر باشد و به علاوه درک تیم‌ها به عنوان بخشی از یک سیستم بزرگتر، کلید ارتباط تلاش‌های تیم با اهداف و راهبردهای سازمان است.

انواع تیم‌های کاری در سازمان

سازمان‌ها برای درگیر کردن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری از روش‌های متعدد مدیریت مشارکتی استفاده می‌کند. استفاده از نظام پیشنهادها و تصمیم‌گیری‌های دوجانبه در شرایطی که سازمان دارای ساختار مکانیکی است و یا مدیریت مشورتی در شرایطی که ساختار سازمان ارگانیک است، از این دسته هستند. تیم‌های کاری شکل تکامل یافته‌ی مدیریت مشارکتی هستند که امروزه سازمان‌ها برای بهبود کیفیت، افزایش بهره‌وری و رضایت مشتری متکی به آن‌ها هستند (مشبکی و دوستار، ۱۳۸۳).

1. Rehtin & Maier (2000)

2. Hackman (1990)

3. Peter Senge

لیکن همه تیم‌ها به یک صورت نیستند، تیم‌ها را می‌توان از جنبه‌های مختلفی مورد تقسیم‌بندی قرار داد. گریفین تیم‌ها را از نظر نوع وظیفه و تخصص در سازمان به صورت زیر مورد بررسی قرار داده است (گریفین، ترجمه معمارزاده، ۱۳۸۴):

- ۱- **حلقه‌های کیفیت:** تیم‌های کوچک کارکنان که در یک زمینه کاری به طور منظم در مورد حل مسائل در محیط کار بحث می‌کنند و راه‌حل توصیه می‌نمایند.
 - ۲- **تیم کاری:** شامل همه افرادی است که در یک زمینه کار می‌کنند و دائماً به یکدیگر وابسته‌اند و صرف نظر از کاری که انجام می‌دهند تصمیمات مشترکی را می‌گیرند.
 - ۳- **تیم‌های حل مسأله:** تیم‌های موقتی که به منظور حل مسائل خاص در محیط کار ایجاد می‌شوند.
 - ۴- **تیم‌های مدیریت:** مدیران نواحی مختلف سازمان که با یکدیگر تیم‌های کاری را تشکیل می‌دهند.
 - ۵- **تیم‌های توسعه محصول:** ترکیبی از تیم‌های کاری و تیم‌های حل مسأله می‌باشند که طرح‌های جدیدی را برای محصول و یا خدمات به منظور ارضای نیاز مشتریان ایجاد می‌کنند.
 - ۶- **تیم‌های مجازی:** همزمان با حرکت به سمت سازمان‌های مجازی استفاده از تیم‌های مجازی نیز متداول شده است. یک تیم مجازی یک گروه کاری است که اعضای آن از مکان‌های دور از هم به صورت الکترونیکی به هم متصل هستند و تماس رو در روی اعضاء در حداقل خود می‌باشد. استفاده از فناوری اطلاعات (تکنولوژی جدید) در فعالیت تیمی و تفاوت عمده‌ی موقعیت‌های زمانی و مکانی و احیاناً سازمانی اعضاء، اهمیت اثرات متقابل رو در رو و اعتماد در تیم سازی به صورت مجازی را بیش از پیش مهم ساخته است. لذا برای رسیدن به یک تیم مجازی مؤثر باید گام‌های بسیاری برداشته شود.
- هکمن تیم‌ها را از نظر چگونگی توزیع قدرت و اختیار و درجه استقلال مورد بررسی قرار داده است:

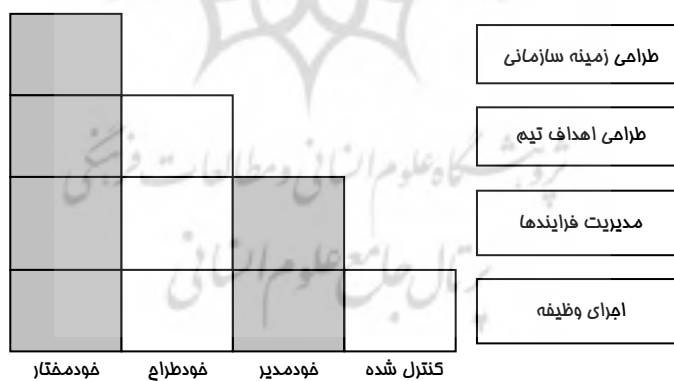
- ۱- **تیم‌های هدایت شده توسط مدیر^۱:** سنتی‌ترین گونه‌های تیم‌های کاری تیم‌های هدایت شده توسط مدیر هستند. در این تیم‌ها مدیر به عنوان رهبر تیم عمل می‌کند

و مسئول تعریف اهداف، روش‌ها و وظایف است و تیم تنها مسئول اجرای کار محول شده می‌باشد و مدیریت مسئول ارائه فرایندها و نظارت بر عملکرد و انتخاب اعضاء است. در چنین تیم‌هایی بیشترین میزان کنترل بر اعضاء و کاری که انجام می‌دهند اعمال می‌شود.

۲- **تیم‌های خود مدیر^۱**: مدیر یا رهبر تیم، هدف کلی تیم را تعیین می‌کند، اما تیم در مدیریت روش‌های انجام کار به منظور دستیابی به آن اهداف آزاد است. استفاده از این گونه تیم‌ها در سازمان‌های امروزی در حال توسعه می‌باشد.

۳- **تیم‌های خود طراح^۲**: تیم‌های خود طراح، اهداف و روش‌های دستیابی به آن اهداف را خود تعریف می‌کنند و مدیریت تنها مسئولیت زمینه‌ی سازمانی تیم را به عهده دارد. لذا این گونه تیم‌ها پتانسیل بالاتری برای نوآوری، تعهد و دستیابی به اهداف و انگیزش را دارا هستند. لیکن طراحی تیم‌های خود مدیر و یا خود طراح بسیار زمان‌بر بوده و بیشترین پتانسیل را برای تعارض دارند.

۴- **تیم‌های خود مختار^۳**: تیم‌های خود مختار، معمولاً مسئول اجرای وظیفه، مدیریت فرایندها، طراحی اهداف تیم و طراحی زمینه سازمانی می‌باشند. این تیم‌ها در حد نهایت خود کنترلی و مسئولیت قرار دارند.



شکل شماره (۱): تیم‌های کنترل شده - خودمدیر - خودطراح - خودمختار

1. Self Manager Team
2. Self Designing Team
3. Self Governing

اسمیت و کاتزنباخ تیم‌ها را از نظر اهداف به سه دسته تقسیم می‌کنند:

۱- تیم‌های پیشنهاد دهنده: این تیم‌ها معمولاً شامل گروه‌های بازرسی و کنترل کیفیت بوده که مسئولیت حل مسائل و مشکلات خاص را دارا هستند و معمولاً دارای تاریخ اتمام کار از پیش تعیین شده‌ای هستند.

۲- تیم‌های اجرا کننده: این تیم‌ها شامل افرادی می‌شوند که در خط مقدم تولید قرار دارند و مسئولیت انجام فعالیت‌های اساسی را به عهده دارند و دارای تاریخ اتمام کار نیستند.

۳- تیم‌های راهبردی: این تیم‌ها شامل افرادی است که مسئولیت اجرای یک برنامه‌ی قابل ملاحظه را در راستای مأموریت کلی سازمان در اختیار دارند (قدمی و نیازمند، ۱۳۸۴).

اما طبق نظر رابینز تیم‌ها براساس اهدافشان می‌توانند به صورت زیر طبقه بندی شوند:

- تیم‌های وظیفه‌ای: مرکب از مدیر و کارکنانش می‌باشد، تصمیم‌گیری به طور نسبی ساده و روشن است. این تیم‌ها اغلب در تلاش جهت بهبود فعالیت‌های کاری یک واحد می‌باشند.
- تیم‌های حل کننده‌ی مسائل: کارکنان این تیم‌ها معمولاً هفته‌ای چند ساعت در مورد راه‌های بهبود کیفیت در محیط کار تشکیل جلسه می‌دهند. این تیم‌ها نمی‌توانند به طور یک جانبه پیشنهادات خود را تحقق بخشند، در عوض راه‌حل‌ها را به مدیریت پیشنهاد می‌دهند.
- تیم‌های خودگردان: متشکل از کارکنانی است که مدیر ندارند و مسئولیت کامل یک فرایند کاری را به عهده دارند. کنترل مراحل کار، انتخاب اعضاء و تعیین اهداف و ارزیابی عملکرد را تیم عهده دار است.
- تیم‌های چندوظیفه‌ای: مرکب از کارکنانی است که سطح یکسانی در سلسله مراتب سازمانی دارند، اما حوزه‌ی کاری آن‌ها متفاوت است و برای انجام یک کار تخصصی گردهم می‌آیند (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۹). این تیم‌ها با حلقه‌های کنترل کیفیت تفاوت دارند، چرا که عضویت در این تیم‌ها اختیاری نمی‌باشد. تیم‌های چند وظیفه‌ای دقیقاً نقطه مقابل سیاست جمع کردن متخصصان در واحدهای مختلف

سازمان بوده لذا با به کارگیری این تیم‌ها مشکل یکپارچه سازی و هماهنگی بین واحدها از بین خواهد رفت. به طور مثال شرکت بوئینگ برای دستیابی به اهداف مهم راهبردی خود به تیم‌های چند وظیفه‌ای برای هماهنگی واحدهای خود به شدت وابسته است. با استفاده از همین شیوه بود که توانست فرایند توسعه الگو ۷۷۷ خود را شتاب بخشد.

ضرورت تیم‌های کاری در سازمان

از نقطه نظر تامپسون به دلیل چالش‌های جهان آینده، تشکیل و نگهداری تیم‌های کاری برای سازمان‌ها امری لازم و ضروری است (تامپسون، ۲۰۰۲).

نخستین چالش تخصص گرایی است. با توسعه اقتصاد و رشد سازمان‌ها، شرکت‌ها هم در وظایفی که باید ایفاء کنند و هم در خصوص بازارهایی که باید در آن‌ها فعالیت کنند، پیچیده‌تر می‌شوند. در نتیجه فعالیت افراد در این سازمان‌ها لزوماً باید بیش از پیش تخصصی شود، با وجود این، متخصصان یک شرکت نیازمند آن هستند که بدانند چگونه باید با یکدیگر کار کنند.

به علاوه سازمان‌دهی مجدد نیروی کار و تامین خارجی و سایر تغییرات ساختاری نیاز به هماهنگی را برای نیروی کار بیشتر از گذشته با اهمیت می‌سازد. تغییرات در ساختار سازمان و افزایش تخصص افراد دلالت بر خلق مرزبندی جدید بین اعضای سازمان را لازم می‌سازد. به سبب ایجاد این‌گونه روابط، تشکیل تیم برای چگونگی کار با سایرین و دسترسی به اهداف سازمانی امری لازم و ضروری تلقی می‌شود.

چالش دوم با رقابت سروکار دارد. در اقتصاد امروزی رهبران صنایع اغلب از صرفه‌جویی‌های عظیم در مقیاس و رشد سرشار بهره می‌گیرند. در چنین شرایطی استخراج بهترین عملکرد از افراد شرکت بسیار با اهمیت‌تر شده است و از افراد انتظار می‌رود بیش از گذشته در زمینه تخصص خود متبحر باشند، لذا محدودیت‌های تخصص هر چه افزونی می‌یابد، هم شرکت و هم تک تک افراد بسیار بیشتر به سایرین برای دستیابی به تخصص آن‌ها متکی می‌شوند. این هسته ساختاری، رویکرد تیمی به انجام کار است.

سومین عامل ظهور عصر اطلاعات است، فناوری اطلاعات ظرفیت‌های یک سازمان را برای ارائه ارزش افزوده به مشتریان توسعه داده است. با بهبود مستمر ارتباطات، دسترسی

به افراد و منابع سریع‌تر، آسان‌تر و ارزان‌تر شده است. این امر توسعه تیم‌های مجازی را تسهیل نموده است، تیم‌هایی که با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات آن‌چنان مؤثر عمل می‌کنند که گویی در یک ساختمان با هم کار می‌کنند.

مزایای استفاده از تیم‌های کاری در سازمان‌ها

گریفین بیان می‌کند که استفاده از تیم‌ها نتایج سودمند زیر در پی خواهد داشت:

مزایایی برای کارکنان: آزادی عمل کارکنان در تیم‌ها به آن‌ها امکان رشد و کسب سود از طریق مدیریت بر خویشان را فراهم می‌نماید.

مزایایی برای سازمان: افزایش عملکرد و بهبود فعالیت متقابل اعضاء، منجر به افزایش نوآوری، خلاقیت و انعطاف پذیری شده که این عوامل با توجه به محیط پیچیده فعلی منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود.

شرایط به کارگیری تیم‌های کاری در سازمان

به اعتقاد دانلون^۱، یکی از علت‌های نارضایتی در خصوص عملکرد تیم آن است که تیم در جایی به کار برده می‌شود که افراد به تنهایی می‌توانند کار را با بازده بیشتر انجام دهند. لذا رویکرد تیمی زمانی مورد نیاز است که کار را نتوان با تلاش‌های افراد به تنهایی تکمیل کرد. اسنی و رینارد^۲ شرایط مساعد به کارگیری تیم را این گونه بر شمرده‌اند:

۱- کار مورد نظر پیچیده باشد؛

۲- خلاقیت زیادی مورد نیاز باشد؛

۳- یادگیری بالای نیروی کار لازم باشد؛

۴- تعهد بالا مطلوب باشد؛

۵- اجرای کار نیاز به همکاری داشته باشد؛

۶- کار یا هدف چند وظیفه‌ای باشد.

مراحل استقرار تیم‌های کاری در سازمان

گریفین بیان می‌کند که استقرار تیم‌ها در سازمان مستلزم طی مراحل است که عبارتند از:

1. Donnellon, (2003)

2. Snee & Reynard, (1998)

- طرح ریزی تغییر: برنامه ریزی، تدارکات و آموزش پیش نیازهای استقرار تیم‌های کاری در سازمان‌ها هستند.
- تصمیم‌گیری: شامل امکان‌سنجی و تصمیم‌گیری مدیران عالی مبنی بر ایجاد سازمانی مبتنی بر تیم می‌باشد.
- مقدمات استقرار: شامل مشخص کردن اهداف تشکیل تیم، جایگاه تیم، طراحی تیم و طرح انتقال اختیار می‌باشد.
- طرح استقرار: شامل مرحله شروع (آغاز ایجاد تیم‌ها)، مرحله آشفستگی (ایجاد تیم‌ها به صورت آشفته و بدون انسجام در سازمان)، تیم‌های متمرکز (تحت نفوذ مدیران)، تیم‌های شکل یافته و خودگردان می‌باشد.

عملکرد تیم‌های کاری در سازمان

مک‌گری^۱ بیان می‌کند که عملکرد سازمان‌های مبتنی بر تیم متأثر از راهبردهای تجاری سازمان می‌باشد، به نحوی که اگر راهبرد سازمان، فرایند تیمی را تسهیل نکند، عملکرد تیم‌ها به شدت افت می‌کند. واقعیت این است که کار تیمی به سرعت جایگزین روش‌های سازمان‌دهی سنتی در سازمان‌ها شده و بدنه دانشی که کار تیمی را احاطه کرده در طی سال‌های گذشته رشد قابل ملاحظه داشته است و تئوری‌های زیادی در مورد عملکرد تیم به وجود آمده است. لیکن رویکردهای همسان زیادی برای اندازه‌گیری عملکرد تیم ارائه شده است. در این بخش به منظور دستیابی به یک تعریف عملیاتی، پژوهش‌های مرتبط مرور می‌شوند و در نهایت عوامل مؤثر بر عملکرد تیم‌های کاری ارائه می‌شود (لنچونی، ترجمه معمارزاده، ۱۳۸۲).

مفهوم عملکرد تیم‌های کاری

ارزیابی سطح موفقیت تیم‌های کاری به جهت ماهیت به شدت انسانی تیم‌ها کار ساده‌ای نیست، واژه عملکرد به معنای انجام دادن یک کار یا وظیفه است.

1. McGreevy, (2006)

یه^۱، در الگویی بیان می‌کند که راهبردهای سازمانی، منابع انسانی و محیط خارجی سازمان بیشترین تاثیر را بر عملکرد تیم دارند (Yeh & Chrlene, 2006).

نواسزیک عملکرد را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی مورد توجه قرار داده است. مشخصات خروجی و محصول تیم مانند کیفیت، کمیّت و سروقت بودن، دقت و هزینه تحت عنوان عملکرد تیم شناخته می‌شود. از سویی دیگر مشخصات فرایندهای کار تیمی همانند مهارت‌ها، رهبری، هماهنگی و ارتباطات به عنوان اثر بخشی تیم تعریف می‌شوند. لیکن بعضی از محققین عملکرد تیم و اثر بخشی تیم را به جای یکدیگر به کار برده‌اند. با این وجود یکی از چالش‌های محققان تیم‌ها همواره آن بوده است که منظور خود را از عملکرد تیم روشن سازند. ادبیات وسیع ارزیابی تیم‌ها با ابعاد مختلفی از عملکرد آمیخته شده است. حتی تصمیم‌گیری تیم‌ها نیز به عنوان نوعی عملکرد در نظر گرفته می‌شود.

یکی دیگر از انتقادات اساسی که به ادبیات گسترده بررسی تیم‌ها وارد است آن است که در آن به کاری که تیم باید انجام دهد بی توجهی شده است، از آنجا که غالباً کاری که باید انجام شود تا حد زیادی مبهم است، تعجبی ندارد که این ادبیات معمولاً بر فرایندهای اجتماعی مورد نیاز برای نظام‌مند نمودن وضعیت و راهنمایی در مورد اثر گذاری بین فردی، تمرکز داشته باشد.

لیکن تیم‌های کاری در یک ساختار وظیفه‌ای کاملاً صریح بنا نهاده می‌شوند و اغلب اعضاء متخصص و نقش‌ها تقسیم شده و به هم وابستگی‌ها به وسیله نیازمندی‌ها و ضرورت‌های کاری که باید انجام شود، مشخص می‌شوند. راهنماهای متعددی که از طریق آن‌ها سهم اعضاء در نتایج تیم مشخص می‌شود تأثیر قابل توجهی بر الگوهای تشریح کننده عملکرد و اثر بخشی تیم دارد.

اندازه گیری عملکرد تیم

همچنان که سازمان‌ها افقی‌تر می‌شوند و ساختار چندلایه آن‌ها به ساختاری متشکل از تیم‌های کاری تغییر می‌یابد، رهبران و اعضاء این تیم‌ها در می‌یابند که باید بسیاری از وظایف مدیریتی را به انجام برسانند و در نتیجه نیازمند یادگیری فنون حل مسأله و دستیابی

به اثر بخشی می‌شوند. این تغییرات هم‌چنین روش‌های جدید اندازه‌گیری عملکرد را می‌طلبند. سنجش عملکرد تیم، روش‌های عملی را برای یک تیم فراهم می‌کند تا عملکرد، پویایی و اثر بخشی خود را ارزیابی کند.

هیگز^۱ معتقد است که ترکیب تیم و پیچیدگی کار، بیشترین تاثیر را بر عملکرد و خروجی تیم دارند. از نظر وی ترکیب نامتجانس در شرایطی که کار پیچیده باشد و ترکیب متجانس در شرایطی که کار روتین و ساده باشد تاثیر مثبتی بر عملکرد دارد (Higgs, 2005). ارزیابی عملکرد بستری را فراهم می‌آورد تا تیم‌ها بتوانند اثربخشی فعالیت خود، انگیزش کارکنان و سیستم‌های حقوق و پاداش تیم را ارزیابی نمایند (چانگ، ترجمه علوی و غرقی، ۱۳۸۱).

ارزیابی عملکرد تیم مشکل‌تر از ارزیابی افراد است، اندازه‌گیری عملکرد، اولین گام برای ارزیابی اعتبار الگوهای پیش‌بینی عملکرد و بهبود آن‌ها است که این الگوها درصد گسترش درک و فهم فعلی از تیم‌ها و تئوری کار تیمی می‌باشند. اهمیت اندازه‌گیری عملکرد برای تیم‌های کاری عبارتند از:

- ۱- معیارهای اندازه‌گیری عملکرد یک اثر متمرکز کنندگی و برانگیزانندگی بر فرایندهای تیم دارند.
- ۲- اندازه‌گیری عملکرد، بازخورد لازم برای تصمیم‌گیری، تشخیص مشکل و مداخله را فراهم می‌آورد.
- ۳- اندازه‌گیری عملکرد، مبنای یادگیری گروهی و بهبود مستمر است (Hunt, 2001) با وجود رویکردهای مختلف موجود در زمینه‌های الگو سازی و پیش‌بینی عملکرد تیم، اهمیت اندازه‌گیری عملکرد و ابعاد آن با توجه به گسترش روزافزون تیم‌ها انکار ناپذیر است. ادبیات وسیع موجود در زمینه ارزیابی تیم‌های کاری در برگیرنده ابعاد متعددی از عملکرد می‌باشد.

هکمن سه وجه برای ارزیابی تیم‌ها پیشنهاد می‌دهد:

- ۱- خروجی گروه، نیازها و انتظارات مشتریان را تا چه اندازه برآورده می‌سازد (ابعادی مانند کیفیت، کمیت).

۲- فرایند تیم، توانایی اعضای را برای کار کردن با یکدیگر در آینده تا چه میزانی توسعه می‌بخشد.

۳- تیم در دستیابی به اهداف شخصی تا چه حدی سهیم است (Hackman, 1990) ساندستورم و مک اینتیر^۱ به چهار بُعد از اثر بخشی تیم اعتقاد دارند. عملکرد، رضایت اعضا، یادگیری تیم و رضایت خارجی. بُعد چهارم علاوه بر مشتریان مشتمل بر سهام داران، تامین کنندگان و مدیریت نیز می‌باشد.

بعضی از محققان دیگر از یک رویکرد ساده دو بُعدی به ارزیابی نگرسته‌اند و بین عملکرد تیم (نتایج و خروجی تیم) و اثر بخشی تیم (فرایندهای تیمی) تمایز قایل شده‌اند. کاترن باخ و اسمیت الگوی اثربخشی تیم را به منظور تعریف یک تیم با عملکرد عالی به کار برده‌اند. یک تعداد محدودی از نفرات با مهارت‌های مکمل یکدیگر برای رسیدن به یک سری اهداف عملکردی که همگی در قبال آن مسئول هستند. این تعریف سه جزء مؤثر تیم را تعهد، پاسخگویی و مهارت می‌داند و بر مبنای این الگو ابزار ارزیابی اثر بخشی تیم تهیه گردید (Katzenbach & Smith, 1998).

گروهی از محققین ادعا می‌کنند که تیم‌ها یک خط پایان دو قسمتی دارند که شامل موقعیت وظیفه‌ای و موقعیت اجتماعی است. در ضمن آنان از قسمت دوم به عنوان سرمایه اجتماعی یاد می‌کنند که مبنای رابطه‌های درونی و بین فردی یا سازمانی است. تمرکز این رویکرد بیشتر بر پویایی درون تیم است.

تامپسون بر مبنای روش حکم‌ن معیارهای ارزیابی سنجش عملکرد مؤثر تیم‌های کاری را به شرح زیر ارائه می‌دهد:

بهره‌وری احتمالاً مهمترین معیار موفقیت تیم است. بهره‌وری تیم نیازمند آن است که تیم یک هدف روشن داشته باشد و قادر باشد با توجه به اطلاعات جدیدی که به دست می‌آورد با تغییر هدف‌ها و اولویت‌های سازمان، خود را سازگار سازد.

بهره‌وری ابعاد مختلف بسیاری دارد. خروجی تیم چیست؟ محصول تیم چه ارتباطی با هدف‌های اصلی تیم دارد؟ نتایج با چه سرعتی و در چه مدتی به دست می‌آیند؟ ارتباط بین خروجی تیم با یک معیار قابل اندازه‌گیری موفقیت (مانند سهم بازار) برای سازمان چیست؟ بازده چقدر بوده است؟

لذا بهره‌وری تیم همبستگی بالایی با هدف‌های تیم و سازمان داشته و همین طور متأثر از توانایی تیم برای تطبیق و سازگاری با هدف‌ها در برابر اطلاعات جدید و تغییر اولویت‌ها می‌باشد.

بهره‌وری این سؤال را مطرح می‌کند که آیا محصول تیم استانداردهای ذی‌نفعان را برآورده می‌سازد؟ لذا شناسایی مشتریان و ذی‌نفعان تیم اهمیت به‌سزایی داشته، چرا که ذی‌نفعان ممکن است بر استانداردهای مختلفی از عملکرد تمرکز داشته باشند.

هر چند برای بسیاری این معیار کفایت می‌کند، دومین معیار عملکرد تیم رضایت و رفاه تیم می‌باشد. آیا اعضای تیم از کار کردن با یکدیگر چیزی فرا گرفته‌اند و اعضای تیم قادرند با یکدیگر بهتر کار کنند؟ بعضی مواقع تیم به هدف‌هایش نایل می‌آید ولی روابط آن‌چنان شکننده‌اند که به‌عضاء اجازه نمی‌دهند در آینده به‌صورت پربار با یکدیگر کار کنند. دلیل اهمیت بررسی رضایت تیم به‌آینده تیم مربوط است. اگر تلاش تیم قرار است تنها یک بار رخ دهد حداکثر کردن رضایت تیم شاید چندان لازم نباشد. اما اکثریت تیم‌هایی که به‌وجود می‌آیند برای یک مدت زمان معنی‌دار باقی خواهند بود. در نتیجه اگر اعضای تیم از کار کردن با یکدیگر رضایت نداشته باشند عملکرد تیم در بلندمدت ضربه خواهد دید و به‌طور خلاصه اگر افراد تمایل به‌کار کردن با تیم را داشته باشند تیم موفق خواهد بود.

علاوه بر کارکرد تیم به‌صورت یک کل، بهبود رضایت تک تک اعضای نیز اهمیت دارد. لذا سومین معیار کلی موفقیت کار تیمی، رشد فردی است. به بیان ساده تیم‌ها باید فرصت‌های رشد و بهبود را برای نیازهای فردی اعضای فراهم سازند و نیازهای اعضای بایستی به‌وسیله تجربه کار تیمی، بیشتر ارضاء شود. این بدان مفهوم نیست که تیم‌ها برای خدمت به‌نیازهای افراد به‌وجود آمده‌اند، بلکه تیم‌ها فرصت‌هایی خلق می‌کنند که تک تک اعضای را به‌چالش بکشانند.

دیدگاه دیگر از جانب سازمان به بررسی عملکرد تیم می‌پردازد، چهارمین معیار موفقیت کار تیمی، عواید سازمانی است. آیا سازمان از تیم منتفع می‌شود؟ یا اینکه تیم به‌شدت درگیر منافع خویش است. این حالت بیشتر در مورد تیم‌های با درجه بالایی از استقلال رخ می‌دهد، معمولاً وقتی اهداف تیم با هدف‌های سایر واحدها در تناقض است این وضعیت بروز می‌کند. در بعضی موارد تیم‌های مختلف در یک سازمان ممکن است چیزهایی را مجدداً

کشف کنند که قبلاً توسط سازمان توسعه داده شده است، بدین دلیل قادر نیستند چیزی را خارج از گروه یاد بگیرند. در قلب این موضوع یکپارچه سازی نهفته است، این موضوع اهمیت بسیاری دارد که تیم‌ها اهداف سازمان را درک کنند تا بتوانند به صورت مؤثری به سمت آن حرکت کنند. تیم‌ها نیازمند آن هستند که با سایر واحدهای سازمان یکپارچه شوند (Thompson, 2002).

در ادامه خلاصه‌ای از تحلیل عملکرد تیم طبق الگوی تامپسون توسط ریچارد چانگ ارائه شده است که می‌تواند توسط اعضای تیم یا رهبران تیم‌ها به کار برده شود. اهمیت نسبی هر یک از این چهار معیار در وضعیت‌های مختلف، متفاوت است و نیازی نیست که برای شروع ارزیابی در انتظار تکمیل کار تیم ماند. در واقع بهتر است همان طور که تیم به سمت هدفش در حرکت است عملکردش به طور پیوسته ارزیابی گردد.

بهره‌وری تیمی:

- آیا تیم اهداف روشن دارد، در ابتدای کار تیم تا چه اندازه معیارهای عینی عملکرد موجود است؟
- ذی‌نفعان تیم مشخص شده‌اند؟ آیا خروجی تیم با استانداردهای ذی‌نفعان هماهنگ است؟
- تحت چه شرایطی باید اهداف تغییر کنند؟ تیم چه منابع اطلاعاتی برای بررسی اهداف در اختیار دارد؟

رضایت تیم:

- آیا اعضای تیم از کار کردن با یکدیگر لذت می‌برند؟ چه شرایطی می‌تواند منجر به احساس خشم تیم شود؟
- چه شرایطی می‌تواند از تمایل اعضاء به کار کردن با یکدیگر در آینده جلوگیری کند؟
- از اعضای تیم انتظار می‌رود چگونه با تغییرات و جابجایی نفرات سازگاری پیدا کنند؟

رشد فردی:

- آیا تک تک اعضاء در نتیجه تجربه کار در تیم رشد و پیشرفت می‌کنند؟
- آیا اعضای تیم فرصت دارند مهارت‌های خود را بهبود ببخشند؟

- چه شرایطی می‌تواند مانع رشد اعضاء گردد؟
- آیا معیارهای رشد فردی درک شده و مشترک می‌باشند؟

عواید سازمانی :

- تیم چگونه به سازمان در جهت تحقق اهدافش یاری می‌رساند؟
 - آیا اهداف تیم با اهداف سازمان سازگاری دارند؟
 - تیم برای یکپارچه سازی فعالیت‌ها و اهدافش چه گام‌هایی برداشته است ؟
- در نهایت چانگ راهنمای عملی بسیار مفیدی در زمینه‌های سنجش عملکرد تیم و ابزار کمی و کیفی آن ارائه می‌دهد. وی اشاره می‌کند که برای سنجش مؤثر، آنچه را که اهمیت دارد بسنجید و از دو بُعد از نیازهای تیم آگاه شوید:
- اول: اهداف تیم و شاخص‌های ارزیابی موفقیت.
- دوم: پویایی و ارتباط تیمی که عاملی برای حرکت به سوی اهداف تیم است.
- و در نهایت استفاده همزمان از ابزارهای کمی و کیفی (پرسشنامه‌های باز و بسته) طراحی مناسب، زمان و دفعات ارزیابی و سطح پیچیدگی ارزیابی را عامل تضمین موفقیت ابزارهای سنجش عملکرد معرفی می‌کند (چانگ، ترجمه علوی و غرق، ۱۳۸۱).

عوامل مؤثر بر عملکرد تیم

- با توجه به آنچه گفته شد، واقعیت کار تیمی، رعایت چند اصل در زمانی طولانی می‌باشد. موفقیت این نیست که به یک نظریه ظریف و پیچیده یا پیشرفته معتقد و در آن استاد شویم، موفقیت یعنی در هم آمیختن شعور یا پشتکار و نظم فوق العاده.
- تیم‌ها به دلیل ماهیت به شدت انسانی خود، در کار موفق می‌شوند. اعضای تیم‌های تخصصی با آگاهی بر نقایص انسانی خود فرصت رشد در گرایش‌های اعتمادآفرینی، تعهد، مسئولیت پذیری و توجه به نتیجه کار را فراهم می‌کنند (لنچونی، ترجمه امینی، ۱۳۸۲).
- تاکنون توافق جمعی بین محققان در خصوص عوامل کلیدی مؤثر بر عملکرد تیم حاصل نشده است. دلایل عمده این امر به شرح زیر می‌باشد:
- ۱- تیم‌ها ذاتاً سیستم‌های پیچیده اجتماعی هستند. لذا وابستگی درونی عوامل مؤثر آن‌ها را تبدیل به موضوعات پیچیده‌ای، برای تحقیق و پژوهش می‌نماید.

۲- تیم‌ها در زمینه‌های سازمانی مختلفی موجودیت دارند که بر رفتار آن‌ها تاثیر گذار است. این امر اعتبار آزمایش‌های کار تیمی را که در محیط‌های کنترل شده صورت می‌پذیرد، محدود می‌سازد.

۳- تیم‌ها به روش‌های پیچیده‌ای توسعه می‌یابند در نتیجه الگوها باید اثرات پویایی توسعه تیم را بر متغیرهای مؤثر بر عملکرد در نظر بگیرند.

۴- در نهایت از آنجا که تیم‌ها سیستم‌های بازی نسبت به اطلاعات، ایده‌ها و تاثیرات خارجی هستند، لذا بایستی الگوهای این تاثیرات را به طور پیوسته در نظر بگیرند.

آلبرایت بیان می‌کند که اگر قرار است عملکرد تیم از یک گروه سنتی مؤثرتر باشد، هر یک از اعضای تیم باید خود را به ماموریت تیم متعهد بداند و برای نیل به آن با یکدیگر همکاری کنند (زمانی، ۱۳۸۵).

کریتنر^۱ یک الگو از محدوده‌ی اثربخشی فعالیت تیمی و عوامل مؤثر بر آن ارائه می‌دهد. این الگو قابلیت تعمیم به کلیه‌ی تیم‌های کاری را دارا می‌باشد. در این الگو عوامل تعیین کننده اثربخشی تیم در سه دسته عوامل فردی و سازمانی و کاری گروه بندی شده‌اند و در صورتی که به این عوامل به صورت مجزا نگریسته شود نمی‌توان انتظار عملکرد مؤثری از تیم داشت.

عوامل فردی

شامل: رضایت شغلی، اعتماد مشترک، ارتباطات خوب، کم بودن تعارضات حل نشده و امنیت شغلی مناسب می‌باشد.

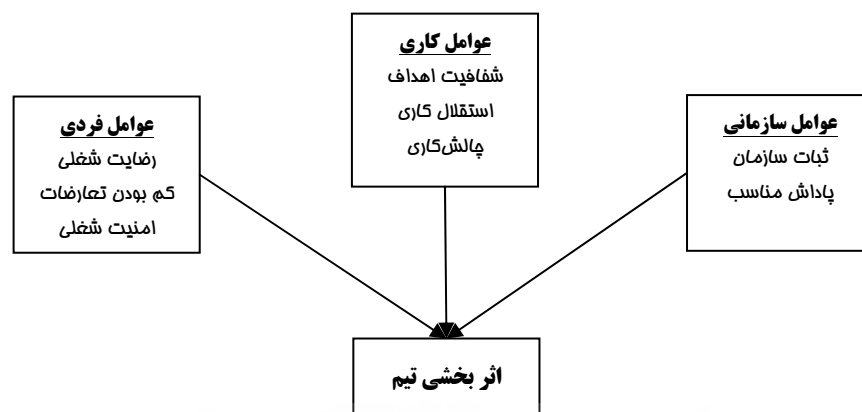
عوامل سازمانی

شامل: ثبات سازمان، مدیریت حامی و هماهنگ، پاداش مناسب و ثبات اهداف و اولویت‌ها می‌باشد.

عوامل کاری

شامل: شفافیت اهداف پروژه، مدیریت و رهبری مناسب، استقلال کاری و چالش کاری مناسب و حضور کارکنان لایق و با تجربه می‌باشد.

1. Kreitner (2001)



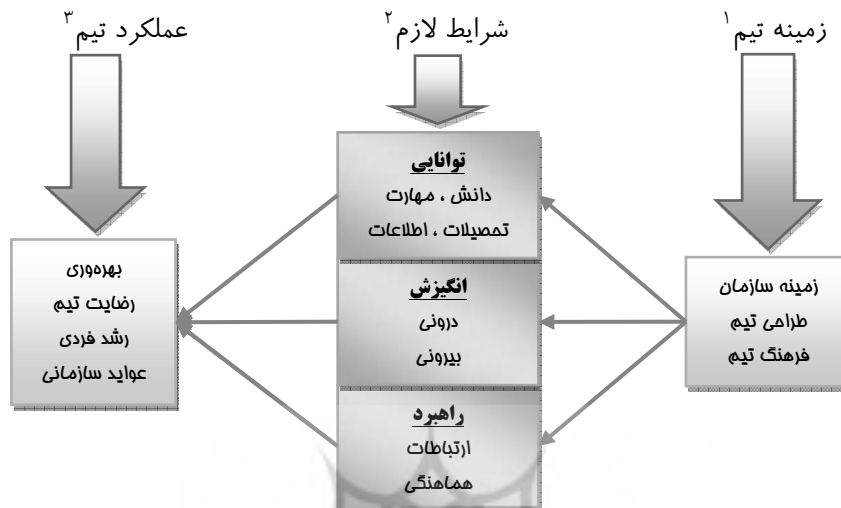
شکل شماره (۲): الگوی اثربخشی تیم (Keritmer, 2001)

هکمن اعتقاد دارد که بهترین الگوهای کار تیمی آنهایی هستند که همزمان هم با فرایندهای درونی تیم و هم با آنچه در خارج از تیم در سازمان رخ می‌دهد سروکار دارند (Hackman, 1990)

تامپسون الگوی توصیفی، تجویزی برای بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد تیم ارائه می‌دهد، این الگو بیان می‌کند که از عملکرد تیم چه انتظاری باید داشت و راههایی پیشنهاد می‌کند که به بهبود اجرای وظایف تیم منجر می‌شود در این الگو بیان می‌شود که زمینه تیم (فرایندهای درونی، محدودیت و فرصت‌های بیرونی) بر انجام اثر بخش کار، ایجاد و حفظ انگیزش و هماهنگی افراد تاثیر دارد.

در این الگو شرایط لازم، تعیین کننده‌ی عملکرد تیم هستند، بدان معنا که آیا تیم می‌تواند موفق شود یا شکست می‌خورد. تیم‌های عالی را نمی‌توان از طریق آموزش خلق کرد. در عوض یک سری شرایط سازمانی وجود دارد که در صورت فراهم بودن احتمال موفقیت تیم را بالا می‌برند. در این الگو زمینه (فعالیت) تیم شامل زمینه سازمانی (سازمانی که تیم در آن فعالیت می‌کند)، طراحی تیم (ساختار تیم) و فرهنگ تیم می‌باشد.

شرایط لازم شامل: توانایی‌های فردی (دانش، مهارت و تحصیلات اعضا)، انگیزش و راهبرد (ارتباطات و هماهنگی اعضا) می‌باشد و عملکرد تیم شامل: بهره‌وری (توانایی دستیابی به اهداف تعیین شده)، رضایت، رشد فردی و عواید سازمانی است.



شکل شماره (۳): الگوی جامع کار تیمی (Thompson, 2002)

زمینه سازمانی: مشتمل بر ساختار بنیادی سازمان، سیستم اطلاعات و سیستم پاداش می‌باشد. حتی اگر همه تیم مهارت‌ها، انگیزش و هماهنگی منحصر به فردی داشته باشد، اختلال در زیر ساختارهای بنیادی به عملکرد تیم ضربه خواهد زد. تیم‌ها به صورت ایده آل نیازمند یک زمینه‌ی سازمانی حمایت کننده هستند به نحوی که به نیازهای آنان پاسخ دهد.

طراحی تیم: منظور ساختار قابل مشاهده تیم، نقش‌ها و الگوهای ارتباطی و ترکیب اعضا می‌باشد.

فرهنگ تیم: مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک بین اعضا است که کار تیمی را ممکن می‌سازد.

بر خلاف طراحی تیم که معمولاً تعمدی و صریح است، فرهنگ تیم مشتمل بر جنبه‌های نانوشته و غیرصریح ضمنی است که به صورت رسمی مورد بحث قرار نمی‌گیرد، اما به همان اندازه در شکل‌دهی رفتار سهمین‌اند. نُرْم‌ها و الگوهای رفتاری از طراحی تیم و ساختار رسمی سازمان بر می‌خیزند. یک نُرْم (استاندارد) مجموعه‌ی مورد قبولی از الگوهای رفتاری است که

1. Context
2. Essential condition
3. Performance

فعالیت تیم را هدایت می‌کند و آن‌چنان ظریف است که اعضای تیم به‌صورت آگاهانه از وجود آن‌ها مطلع نیستند. فرهنگ‌ها بیشتر خصوصیت واحدهای کاری هستند تا کل سازمان، این بدان معناست که نُرْم‌ها ممکن است در گروه‌های کاری موجود باشند ولی در سازمان موجود نباشند. هر چند کلیت عوامل مؤثر بر عملکرد تیم‌های کاری با استفاده از الگو جامع قابل توصیف است لیکن بعضی از محققین مانند کوهن و بیلی اعتقاد دارند که نوع تیم برای تعیین مشخصه‌های اثر بخشی عملکرد آن اهمیت دارد. به‌طور مثال در تیم‌های چند وظیفه‌ای، استقلال تأثیر به‌سزایی بر عملکرد داشته در حالی که در تیم‌های پروژه‌ای نیروهای خارجی تأثیر به‌سزایی بر عملکرد دارند.

نتیجه‌گیری

وجود تیم‌های کاری در سازمان در سطح فردی، به واسطه آزادی عمل کارکنان در تیم‌های کاری، به آن‌ها امکان رشد و کسب سود از طریق مدیریت بر خویشان می‌بخشد. در سطح سازمانی نیز وجود تیم‌های کاری موجب افزایش عملکرد و بهبود فعالیت متقابل اعضا، افزایش نوآوری، خلاقیت و انعطاف پذیری شده که این عوامل با توجه به محیط پیچیده فعلی منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود و به‌طور کلی استفاده از تیم‌های کاری در سازمان منجر به دستیابی به اهداف سازمانی با اثر بخشی و بازده بالاتر، کاهش مکاتبات سازمانی گردیده و به‌عنوان ابزاری جهت غلبه بر ضعف‌های سازمان‌دهی رسمی می‌باشد. نتایج مقاله حاضر حاکی از آن است که آزادی عمل کارکنان در تیم‌های کاری به آن‌ها امکان رشد و کسب سود از طریق مدیریت بر خویشان می‌بخشد. در سطح سازمان نیز وجود تیم‌های کاری موجب افزایش عملکرد و بهبود فعالیت متقابل اعضا، افزایش نوآوری، خلاقیت و انعطاف‌پذیری شده که این عوامل با توجه به محیط پیچیده فعلی منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود.

منابع:

- چانگ، ریچارد (۱۳۸۱). "راز موفقیت کار تیمی"، مترجم سید امین ا... علوی و محمد هاشم غرقی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- چانگ، ریچارد و بادر، گلوریا (۱۳۸۱). "سنجش عملکرد تیم"، مترجم سید امین ا... علوی و روشنگر کاظم زاده، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- رابینز، پی استیفن (۱۳۷۹). "مبانی مدیریت"، مترجم علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زمانی، آزاده (۱۳۸۵). "تعهد نداشتن به ماموریت تیم"، مدیریت دانش سازمانی، شماره ۱۸.
- قدمی، محسن و نیازمند، مسعود. (۱۳۸۴). "علم تیم داری"، گزیده مدیریت، شماره ۵۱، تهران نشر فرا.
- گریفین، مورهد (۱۳۸۴). "رفتار سازمانی"، مترجم غلامرضا معمارزاده، تهران: نشر مروارید.
- لنجیونی، پاتریک (۱۳۸۲). "پنج دشمن کار تیمی"، مترجم مهندس فضل اله امینی، تهران: نشر فرا.
- مشبکی، اصغر و دوستار، محمد (۱۳۸۳). "مولفه‌های اثر بخشی تیم‌های کاری"، تحول اداری، شماره ۴۱ و ۴۲، تهران: سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
- Cohen, S, G and Bailey, D, E (2004). "What Make Team Work", Stanford Uni. Press.
- Donnellan, Anne (2003). "Team Talk: The Power of Language in Team Dynamics", Harvard Business School press, Boston.
- Hunt, Daryl (2001) "A System Approach to Team Performance Management", John R, Williams, MIT press.

- Hackman, Richard (1990). *"Group that Work (and those that don't)"*, jossey-bass publishers, Sanfrancisco.
- Katzenbach, J, R, and Smith, Douglas K (1998). *"The Wisdom of Team: Creating the High Performance Org"*, Harvard Business School press, Boston
- Kreitner, Robert (2001). *"Management, Arizona state university"*, Houghton Mifflin company.
- McGreevy, Malcolm (2006). *"Team working: how are teams chosen and developed?"*, Industrial and Commercial Training Volume: 38 Issue: 7.
- Senge, Peter (1990). *"The Fifth Discipline"*, Currency Doubleday, New York.
- Schein, Edgar (1990). *"Org. Psychology"*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Snee, R and Reynard, S (1998). *"Improving Team Effectiveness"*, Quality progress.
- Sundstrom, E. & McIntyre, M (2000) *"Measuring WorkGroup Effectiveness"*, Uni. of Tennessee, Knoxville.
- Thompson, Leigh (2002). *"Making the Team"*, Northwestern University, Upper saddle river.
- Yeh, Elizabeth and Charlene, Smith and Claretha, Jennings and Nancy Castro (2006). *"Team building: A 3-dimensional teamwork model"*, Team Performance Management Volume: 12 Issue: 5/6.