



جغرافیا و روابط انسانی، پاییز ۱۳۹۷، دوره ۱، شماره ۲

## نقش کار تیمی در توانمندسازی اعضای سازمان های مردم نهاد

محدثه ملک پور<sup>۱</sup>، دکتر رامبد باران دوست\*<sup>۲</sup>، دکتر احمد اصلی زاده<sup>۳</sup>

۱ - کارشناس ارشد مدیریت شهری،

۲- \* نویسنده مسئول- عضو هیئت علمی گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد یادگار امام خمینی

(ره)، شهر ری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳- عضو هیئت علمی گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد یادگار امام خمینی (ره)، شهر ری،

دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران،

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۹/۰۱

### چکیده

یکی از معیارهایی که سازمان های امروزی در جهت سبقت گرفتن از رقبای خود مدنظر دارند از یک طرف توجه به مدیریت منابع انسانی، به ویژه توانمندسازی کارکنان و اعضا در سازمان ها و از طرف دیگر فرهنگ گروهی و تیمی کار کردن است. بسیاری از سازمان ها برای انعطاف پذیری لازم و تطبیق خود با محیط به تیم های توانمند نیازمندند. امروزه کار تیمی در سازمان ها از اهمیت بسیاری برخوردار است و کار تیمی چندوظیفه ای برای موفقیت سازمان ها یک عامل ضروری محسوب می شود. در عرصه بازار متحول امروز، بدون کار تیمی، تمرکز کامل بر اعضا و توانمندسازی آنان میسر نخواهد شد. هدف از این پژوهش بررسی تأثیر کار تیمی در توانمندسازی اعضای سازمان مردم نهاد خانه نجات ایران است. روش جمع آوری اطلاعات در این تحقیق، پیمایشی مبتنی بر پرسشنامه محقق ساخته بوده است. جامعه آماری این تحقیق ۷۰۰۰ نفر از اعضای این سازمان در ایران می باشد که با استفاده از جدول مورگان ۳۶۵ نفر برآورد و در ادامه با نرم افزار *SPSS* به تحلیل و توصیف متغیرها و فرضیه های پژوهش پرداخته شده است. نتایج حاصل از پژوهش بیانگر آن است که مؤلفه های کار تیمی (اهداف مشخص، هماهنگی، ارتباطات، رهبری شایسته، پشتیبانی، همبستگی و تصمیم گیری) بر توانمندسازی اعضای سازمان مردم نهاد خانه نجات ایران تأثیر مثبت داشته اند.

کلید واژه: توانمندسازی، سازمان های مردم نهاد، سازمان خانه نجات ایران، کار تیمی.

## مقدمه

امروزه یکی از معیارهایی که در سازمان‌ها در جهت سبقت گرفتن از رقبای خود مدنظر است از یک طرف توجه به مدیریت منابع انسانی و به ویژه توانمندسازی کارکنان و اعضا در سازمان‌ها (رضایی، ۱۳۹۰) و از طرف دیگر فرهنگ گروهی و تیمی کار کردن است. امروزه بسیاری از سازمان‌ها برای انعطاف‌پذیری لازم و تطبیق خود با محیط به گروه‌های توانمند نیازمندند (ماینارد<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲) در کشورهای توسعه‌نیافته، افراد علاقه‌ای به فعالیت‌های گروهی ندارند و همین امر سبب گردیده که علاوه بر صرف انرژی بیشتر، کارها با کیفیت پایین‌تر و هزینه بالاتری انجام پذیرد. اصولاً برای رسیدن به یک جامعه کارآفرین، رشد فعالیت‌های تیمی ضروری است و بدون چنین ویژگی، کارآفرینی در جامعه فراگیر نخواهد شد (لحافی، ۱۳۹۰).

تیم‌های کاری، بخش ضروری از جامعه و سازمان‌های امروزی محسوب می‌شوند (لابرس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). اصولاً کار تیمی برای سازمان‌ها، وفاداری، نوآوری، انعطاف‌پذیری و کارایی را به ارمغان می‌آورد. تأثیرات کار تیمی هم در سطح سازمانی، هم در سطح گروهی و هم در سطح فردی مشهود است. از جمله این تأثیرات، تضمین کیفیت، تسریع امور، نوآوری، رفتار کارآمدتر، گسترش ظرفیت‌های کاری، توسعه شخصیت، توسعه حساسیت اجتماعی و ... می‌باشد (ماروسی، ۲۰۰۹).

علاوه بر کار تیمی، توانمندسازی به‌عنوان یکی از رویکردهای توسعه منابع انسانی در چند دهه اخیر، زمینه‌ساز تحولات مثبت و فراوانی در اجرای فعالیت‌های کاری کارکنان و اعضای سازمان‌ها گردیده است. در شرایط متغیر امروزی، سازمان‌ها چاره‌ای جز بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی ندارند. بر این اساس تنها عامل ایجادکننده تعادل در سازمان توانمندسازی نیروی انسانی خواهد بود (سبزی کاران<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

بسیاری از سازمان‌ها علاقه‌مندند فرآیند توانمندسازی را اجرا کنند، زیرا معتقدند افراد توانمند می‌توانند در نیل به اهداف مؤثر باشند. مسئله مهمی که امروزه در سازمان‌های ایران دیده می‌شود آن است که اعضا این سازمان‌ها به انجام امور مختلف با بهره‌وری بالا توانمند نیستند و به همین جهت دائماً از اهداف سازمانی عقب می‌مانند. مسئله دیگری که این سازمان‌ها با آن مواجه هستند این است که به دلیل ساختار هرمی این سازمان‌ها، اعضا اغلب به‌طور مستقل کار می‌کنند و از کار تیمی در سازمان خبری نیست. توانمندسازی، اعضا را قادر می‌سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها، از مقاومت و انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار باشند (گل پاگون، ۱۳۹۳).

## کار تیمی

کار تیمی بسته‌ای منسجم و یکپارچه مشتمل بر اجزاء و عناصر ساختاری، رفتاری و فرهنگی است؛ ترویج کار تیمی در سطح ملی و یا سازمانی مستلزم طراحی نظام کار تیمی و تعبیه اعمال و سیستم‌های نگه‌دارنده و پشتیبانی‌کننده آن می‌باشد. برای توسعه کار تیمی بایستی عناصری همچون تصمیم‌گیری جمعی، گردش شغلی،

<sup>1</sup> - Maynard

<sup>2</sup> - Lubbers

<sup>3</sup> - Sabzikaran

ترتیبات منعطف شغلی، وابستگی عاطفی کارکنان، ارزیابی تیمی، سیاست‌های پاداش مبتنی بر تیم، آموزش‌های کار تیمی، فرهنگ و جوسازمانی حامی کار تیمی در سازمان تعبیه و جاری گردد. برای نمونه، تشکیل تیم‌های کاری و درخواست از افراد برای همکاری به‌عنوان اعضای تیم، سازمان‌ها را به سمت رشد و ترقی هر چه بیشتر هدایت می‌کند (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۹).

مفهوم و استفاده از تیم‌های کاری یکی از سوژه‌های اصلی است که در چند دهه گذشته مورد توجه قرار گرفته و بسیاری از تحولات در انواع و استفاده از آن‌ها، در وضعیت سازمان و منابع انسانی موجب بهبود شده است. ساختار تیم، رهبری، کنترل و ارتباطات به‌طور معنی‌داری در تعالی منابع انسانی تأثیر دارد اما حمایت متقابل اثر معناداری بر تعالی منابع انسانی ندارد (کلانی و کامرانی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). در دنیای امروز اهمیت کار تیمی، نوآوری، توانمندسازی کارکنان و مجهز نمودن افراد به مهارت‌های جدید انکارناپذیر است. مهارت‌های کوانتومی بر اثربخشی تیمی و توانمندسازی روان‌شناختی و رفتارهای نوآورانه و رفتارهای نوآورانه بر اثربخشی تیمی تأثیر مثبت دارد (الطافی، ۱۳۹۰).

رهبران تیم‌ها در طول دوران کار با اعضاء تیم، اصولی را تعیین و لحن خاصی را حفظ می‌کنند. خواه این فرآیند فعالیتی برای تشکیل تیم باشد یا «جلسه‌ای برای هم‌اندیشی»، آن‌ها باید از طریق روش‌هایی معدود، لحن خود را در طول فرآیند تشکیل تیم حفظ کنند. اغلب صرف اینکه به تیمتان نشان دهید آن‌قدر برایشان ارزش قائلید که زمان کافی برای کار روی مهارت تیمی را به آن‌ها می‌دهید، به‌خودی‌خود انگیزه بزرگی است. می‌توان تمام فعالیت‌های تیمی، حتی فعالیت‌های جدی که برای دستیابی به نتایجی خاص طراحی شده‌اند، را به‌گونه‌ای شاد انجام داد (باران دوست و نوبری تبریزی، ۱۳۹۵).

هدف از تیم سازی، ایجاد تیمی قابل اعتماد و منسجم است که اعضای آن حامی یکدیگر بوده، انتظارات زیادی برای انجام کار داشته و درعین حال برای تفاوت‌های فردی از منظر ارزش‌ها، سبک‌رفتاری و مهارت‌ها احترام قائل باشند. تیم سازی موفق باید استعداد فردی و قوت‌های منحصر به فرد اعضا را پرورش دهد به‌جای آنکه بخواهد تطابق و هم‌شکلی را برای غلبه بر تفاوت‌های فردی به وجود آورد. اهداف خاص تیم سازی عبارت‌اند از:

- ۱- شناخت هر یک از اعضا از نظر تفاوت سبک با سایرین و چگونگی برقراری اثربخش‌ترین تعامل با یکدیگر؛
- ۲- افزایش ارتباطات اثربخش تر میان اعضا؛
- ۳- حمایت بیشتر اعضای تیم از طریق افزایش آگاهی و پذیرش نیاز به سهم شدن همه اعضا؛
- ۴- شناخت بهتر مقصد تیم در کارکرد کل سازمان؛
- ۵- شناخت بهتر فراگردهای تیمی؛

<sup>۱</sup> - Kalani and Kamrani

- ۶- یافتن راه‌های اثربخش‌تر حل مسائل تیمی؛
- ۷- ایجاد توان به‌کارگیری تعارض به طرق مثبت و خلاق برای ارتقای تغییرات مثبت؛
- ۸- همکاری مبتنی بر اعتماد بیشتر میان اعضا به‌جای رقابت؛
- ۹- افزایش توان تیم برای کار بهره‌ورتر با سایر تیم‌ها در سازمان از طریق افزایش شناخت و القای محدودیت‌ها و اولویت‌های کاری خود؛
- ۱۰- ایجاد حس وحدت و به‌هم‌وابستگی میان اعضا از طریق آگاهی از چگونگی جبران ضعف‌های فردی یکی توسط قوت‌های دیگری؛
- ۱۱- شناخت بهتر نقش‌های موردنیاز تیم و چگونگی انطباق افراد دارای ترجیحات متفاوت با نقش‌های گوناگون (دراپور<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۷).

رهبری و کار تیمی باید به‌وسیله مهارت‌هایی انجام شوند. تعادل بین مهارت‌های رهبری و مهارت‌های تیمی از آن‌جهت اهمیت دارد که هر دو پشت سر هم اجرا شوند و با همزیستی و الهام بخشی یکدیگر، سازمان را به موفقیت رهنمون کنند (سهن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). اکثر رهبران تیمی باید از آموزش و توسعه در جهت بهبود دانش و مهارت‌های ویژه بهره‌مند شوند. از دیدگاه شومیکر<sup>۳</sup> و همکاران، رهبری شش مهارت عمده دارد که عبارت‌اند از:

- ۱- مهارت پیش‌بینی: این مهارت باعث می‌شود رهبران به‌طور مداوم هوشیار باشند و توانایی پیش‌بینی خود را با کنترل محیط برای ایجاد تغییر توسعه دهند؛
- ۲- ایجاد چالش: رهبران وضعیت موجود را مورد پرسش قرار می‌دهند. آن‌ها نظرهای گوناگون را تشویق می‌کنند؛
- ۳- توانایی تفسیر اطلاعات؛
- ۴- اتخاذ تصمیم؛
- ۵- منظم کردن: رهبران باید خود را با زمینه‌های مشترک و برنامه‌های متفاوت ذی‌نفعان انطباق دهند؛
- ۶- یادگیری: رهبران کانون و مرکز یادگیری سازمان‌اند. آن‌ها فرهنگ تحقیق و پژوهش را توسعه می‌دهند (شومیکر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).

یکی از روش‌هایی که سازمان‌ها برای بهبود عملکردهای مرتبط با وظایف پیچیده و پویا انجام می‌دهند، به‌کارگیری تیم‌هاست. انجام دادن کارهای ساختارمند حول تیم‌ها به واقعیت زندگی سازمانی تبدیل شده است. لذا اکثر سازمان‌ها (نه همه) فعالیت‌ها را به‌طور تیمی و در قالب تیم‌های کاری انجام می‌دهند. تیم‌ها چهار مزیت مهم دارند که عبارت است از: ۱- خاصیت هم‌افزایی ۲- افزایش مهارت و دانش افراد ۳- انعطاف‌پذیری در نگرش‌ها و ظرفیت انجام دادن کار ۴- افزایش تعهد (مقیمی، ۱۳۹۰).

<sup>1</sup> - Driver

<sup>2</sup> - Sohmen

<sup>3</sup> - Schoemaker

<sup>4</sup> - Schoemaker

تیم‌ها ویژگی‌هایی دارند، از جمله افراد گوناگون، هدف مشترک، احساس اجتماعی، تسهیم دانش و تلاش هماهنگ. رهبران بر تیم‌ها نفوذ می‌کنند و موجب انگیزش و تحریک آن‌ها می‌شوند. می‌توان گفت رهبران چالش‌های تیم‌ها را کشف می‌کنند و به آن‌ها کمک می‌کنند تا مسائل را حل و فصل کنند. رهبری تیمی به عنوان تلاش‌های هدفمند افرادی که بر تیم و اعضای آن‌ها جهت پیشبرد اهداف نفوذ می‌کند، تعریف می‌شود. رهبری تیمی، بینش، برنامه‌ریزی و به‌کارگیری مؤثر منابع را مشخص می‌کند. همچنین، محیط عملیاتی مناسبی را به‌وسیله سیستم‌های کنترل داخلی، بیان آیین‌نامه‌های شغلی و رسیدگی به بحران‌ها جهت نیل به سطوح بالایی از بهره‌وری ایجاد می‌کنند (سهمن، ۲۰۱۳).

اسنی و رینارد<sup>۱</sup> شرایط مساعد به‌کارگیری تیم را این‌گونه برشمرده‌اند:

- ۱- کار موردنظر پیچیده باشد؛
- ۲- خلاقیت زیادی موردنیاز 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 چندوظیفه‌ای باشد (اسنی و رینارد، ۱۹۹۸).

سه عنصر کار تیمی بیشترین توجه را به خود معطوف می‌دارند: همکاری، اعتماد و انسجام.

همکاری: هنگامی که تلاش‌های افراد به‌طور منظم برای کسب هدف جمعی تلفیق شوند گفته می‌شود که آنان باهم همکاری می‌کنند. هر چه تلفیق تلاش‌ها بیشتر باشد درجه همکاری بیشتر است. تلفیق تلاش‌ها در کار تیمی و در سازمان‌هایی که از تیم‌های کاری به هم وابسته تشکیل می‌شوند می‌تواند به دو صورت باشد:

۱- همکاری مبتنی بر اعتماد: همکاری هنگامی بر پایه اعتماد صورت می‌پذیرد که اعضای تیم مسئولیت توأمان برای نتایج معین داشته باشند. برای مثال در کوششی مانند مسابقه طناب‌کشی اعضای تیم باید همکاری کنند تا موفق شوند. به همین ترتیب اگر اعضای کمیته خودکفایی هزینه بیمارستانی بخواهند توصیه‌های خوبی ارائه دهند باید با یکدیگر همکاری کنند.

۲- هماهنگی: تلفیق تلاش‌های افرادی را که مسئولیت فردی برای انجام کارهای فرعی ترتیبی دارند هماهنگی نامند. برای مثال، در خط تولید خودرو، هماهنگی زیادی ضرورت دارد زیرا کار الف باید پیش از کار شخص ب تکمیل شود که آن‌هم باید پیش از کار شخص ج تکمیل شده باشد.

از آنجاکه همکاری مبتنی بر اعتماد به تیمی رشد یافته با ارتباطات اثربخش، اعتماد دوجانبه و انسجام نیاز دارد از نظر سازمانی، دستیابی به آن دشوارتر از هماهنگی است. مدیرانی که تمایل به تشکیل تیم‌های کاری در سازمان‌های پیچیده امروزی دارند باید روی هر دو بعد همکاری سرمایه‌گذاری کنند.

شکل دهی تیم اثربخش در گرو اقدام‌های چهارگانه زیر است:

<sup>1</sup> - Snee & Reynard

- ۱) تعیین اولویت های فردی: اولویت های واقعی برای هر شخص باید روشن شود به گونه ای که وی بداند مشارکت در تیم با سایر تعهداتش انطباق دارد یا خیر.
  - ۲) تبیین انتظارات: اعضای تیم باید انتظارات و علائق خود نسبت به کار تیمی را با یکدیگر در میان بگذارند.
  - ۳) تبیین هدف های تیمی و شخصی: هدف های تیم باید کاملاً شفاف برای اعضا بیان شود و هدف های فردی در راستای هدف های تیم تنظیم گردد.
  - ۴) تدوین رهنمودهای عملیاتی: رهنمودهایی درباره تصمیم گیری تیمی، روش های انجام کار، مشارکت، حل تعارض، اتمام کار و بهبود عملکرد تیم باید تدوین شود (دایر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷).
- برخی از صاحب نظران طراحی تیم کاری اثربخش را پروژه ای چهار مرحله ای می دانند که رعایت مراحل متمایز آن، برای آغاز موفقیت آمیز کار تیم سودمند است، این مراحل عبارتند از:
- مرحله اول، پیش از شروع کار:** پیش از آنکه تیم واقع شکل بگیرد مدیر باید تصمیم بگیرد که شکل گیری تیم سودمند است یا خیر. آنگاه باید هدف های تیم را تعریف کند و فهرست مهارت های مورد نیاز را برای انجام کار فراهم آورد. گذشته از این، میزان اختیار تیم نیز باید مشخص شود.
- مرحله دوم، ایجاد شرایط کار:** سازمان براساس فعالیت های مرحله اول باید مطمئن شود که تیم منابع لازم را برای انجام کار داشته باشد. این منابع عبارتند از: منابع مادی (مانند ابزار، تجهیزات و پول)، منابع انسانی (مانند ترکیب مناسب افراد حرفه ای ماهر) و هم پشتیبانی سازمانی (مانند دادن اختیار به تیم برای انجام کار آنگونه که مناسب می داند) را شامل می گردد. در صورتیکه مدیران به ایجاد شرایط مناسب برای موفقیت تیم کمک نکنند، در شکست تیم سهیم خواهند بود.
- مرحله سوم، شکل دهی تیم:** سه چیز به شروع کار خوب یک تیم کمک می کند. نخست آنکه مدیران مرزها را معین سازند یعنی به روشنی مشخص کنند که چه کسی عضو تیم هست و چه کسی نیست. برخی از تیم ها صرفاً به دلیل آنکه اعضای آن نامشخص اند شکست می خورند. کاهش این ابهام می تواند به اجتناب از سردرگمی و عجز کمک کند. دوم آنکه اعضای تیم باید مأموریت و مقصد کلی تیم را بپذیرند وگرنه شکست اجتناب ناپذیر خواهد شد. سوم، مسئولان سازمانی باید مأموریت و مسئولیت های تیم را روشن سازند. یعنی به طور کامل انتظارات از تیم را مشخص کنند (البته نه آنکه چگونگی انجام کارها را دیکته کنند). اینکه آیا اعضای تیم مسئول پیگیری و برنامه ریزی کار خود باشند نیز باید روشن شود.
- مرحله چهارم، ارائه کمک مستمر:** سرانجام همین که تیمی فعالیت خود را آغاز می کند ممکن است به کمک سرپرستان نیاز داشته باشد تا مسائل برطرف شود و بهتر عمل کند. برای مثال به اعضای ناراضی تیم می تواند مشورت داد یا آنان را برکنار کرد. همنیطور منابع مادی را می توان بهنگام یا جایگزین کرد. دخالت مدیر در

<sup>1</sup> - Dyer

کار تیم موفق‌تری که چرخه حیات خود را طی می‌کند نابخردانه است ولی نادیده گرفتن فرصت‌ها برای کمک به تیم به منظور عملکرد بهتر نیز نابخردانه می‌تواند باشد (اوسبرن<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۷).

افزایش تعداد اعضای با فرهنگ‌های مختلف یکی از مهمترین تغییرات در تیم‌ها در سال‌های اخیر است. مطالعات گوناگون در مورد تیم‌های چندفرهنگی به نتایج متناقضی رسیده است. برخی مطالعات نشان می‌دهند که تیم‌های چندفرهنگی می‌توانند بسیار خلاق بوده و عملکرد بسیار خوبی داشته باشند. در حالیکه برخی دیگر از مطالعات نشان می‌دهند که این تیم‌ها عملکرد پایینی داشته و با تعارض‌های زیادی درگیر هستند. زمانی که یک تیم از افرادی تشکیل می‌شود که هنجارها، ارزش‌ها، زبان و تجربه‌های متفاوتی برخوردار هستند، احتمال حل مسئله به شیوه‌ای خلاقانه گسترش پیدا می‌کند، اما احتمال سوء تفاهم، بی‌اعتمادی و انتقال نادرست مطالب نیز افزایش می‌یابد.

از آنجاکه اعضای تیم چندفرهنگی ممکن است در مورد یکدیگر اطلاعات کافی نداشته باشند، اغلب براساس تجربه‌های قبلی خود یا سوابقی که در مورد مردم یک کشور، نژاد یا فرهنگ خاص دارند، انتظاراتی از سایر اعضای تیم دارند. برای مثال، از آنجاکه زاویر<sup>۲</sup> اهل مکزیک و ژان<sup>۳</sup> اهل فرانسه است، سایر اعضای تیم از آنها انتظار دارند مانند کلیشه‌ای که از مردم مکزیک و فرانسه در ذهن دارند رفتار کنند. این گونه کلیشه‌ها اغلب توانایی تیم را در عملکرد مطلوب تحت الشعاع قرار می‌دهند، زیرا به انتظارات متفاوت و تعارض‌های ناخواسته‌ای منتهی می‌شوند. یکی از مدیران ارشد هنگام گفتگو در مورد تیم‌های چندفرهنگی در سازمانش گفت: «ما در شرکت مان مشکلات زیادی با این گروه‌ها داریم. مشکلات ناشی از این تیم‌ها در طرح‌های راهبردی و کار سازمان نابسامانی پدید می‌آورند. ما همین یک ماه پیش یک پروژه تولید یک محصول جهانی را از دست دادیم، و دلیل آن کوتاهی تیم بود که موجب شد رقابت بازار بر ما غلبه کند.»

### متغیرهای فرهنگی مؤثر بر تیم‌های چندفرهنگی

کاربردهایی برای تیم‌های چندفرهنگی	متغیرها
<p>❖ اعضای فردگرا در تیم، به آسانی نظر خود را بیان می‌کنند و جهت‌گیری تیم را به چالش می‌کشند. جمع‌گرایان برعکس این اعضا هستند و ترجیح می‌دهند بیشتر با همکاران خود مشورت کرده و سپس تصمیم بگیرند.</p> <p>❖ جمع‌گرایان به نقش‌ها و شرح وظایف خاصی نیاز ندارند، بلکه هر کاری را که برای تیم لازم باشد، در کنار سایر اعضا انجام می‌دهند. فردگرایان مسئولیت انجام وظایف را به عهده می‌گیرند و شاید لازم باشد به آنها یادآوری شود که بخشی از تیم هستند.</p> <p>❖ اعضای فردگرا بازخورد مستقیم و سازنده را در مورد عملکرد خود ترجیح می‌دهند. اعضای جمع‌گرا در صورت قدردانی یا پاداش فردی ممکن است احساس خجالت و شرمندگی کنند.</p>	<p>فردگرایی در برابر جمع‌گرایی</p> <p>فردگرایی: فردگرایان ترجیح می‌دهند به جای آنکه عضوی از گروه باشند، به عنوان یک فرد عمل کنند و شناخته شوند (آمریکا، فرانسه، انگلیس و آلمان)</p> <p>جمع‌گرایی: جمع‌گرایان ترجیح می‌دهند به عنوان عضوی از گروه فعالیت کنند (چین، ژاپن، اندونزی و آفریقای غربی)</p>

<sup>1</sup> - Osburn

<sup>2</sup> - Javier

<sup>3</sup> - Jean

<p>❖ جمع‌گرایان جلسات رودرو را ترجیح می‌دهند. در حالیکه فردگرایان ترجیح می‌دهند تنها کار کنند و جلسات رودرو نداشته باشند.</p>	
<p>❖ اعضای که در فرهنگ آنها برابری یک ارزش است انتظار دارند برای تصمیم‌گیری‌های کلیدی با آنها مشاوره شود و رهبران یا افراد دارای قدرت را بیشتر به چالش می‌کشند و زیر سؤال می‌برند.</p> <p>❖ رهبری که از سبک مشارکتی استفاده می‌کند، ممکن است از دیدگاه اعضای که از فرهنگ دارای فاصله قدرت زیاد هستند، ضعیف به نظر برسد.</p> <p>❖ افرادی که از فرهنگ‌های دارای فاصله قدرت زیاد هستند، هنگام گفتگوی مستقیم با رده‌های بالاتر سازمانی احساس ناراحتی می‌کنند.</p>	<p>فاصله قدرت افراد دارای فاصله زیاد: این افراد ترجیح می‌دهند و باور دارند که قدرت به صورت برابر توزیع نشده است (فرانسه و روسیه) افراد دارای فاصله کم: این افراد ترجیح می‌دهند و باور دارند که قدرت به شکل نسبتاً برابری توزیع شده است (هلند، آمریکا)</p>
<p>❖ در فرهنگی که در آن خطرپذیری یک هنجار و ارزش است، اعضا به راحتی اقدام می‌کنند و تشکیل جلسه می‌دهند بدون آنکه نیاز به ساختار و مراحل رساست. افرادی که با ریسک مخالف هستند به ساختار جلسات مشخص تری نیاز دارند که در آن تمامی اعضای تیم نظرات خود را رسماً ارایه دهند. آنها بطور معمول در جلسات طوفان مغزی مشارکت فعال ندارند.</p> <p>❖ افرادی که در فرهنگ آنها پرهیز از شرایط نامطمئن ضعیف است به مدیریت خرد پاسخ مناسبی نمی‌دهند و ممکن است به استفاده از فناوری‌های جدید گرایش داشته باشند.</p>	<p>پرهیز از عدم قطعیت فرهنگ‌هایی که در آنها دوری از شرایط نامطمئن شدید است وظایف سازماندهی شده را ترجیح داده و از ابهام دوری می‌کنند (فرانسه، ژاپن و روسیه) فرهنگ‌هایی که در آنها دوری از شرایط نامطمئن ضعیف است ابهام را تحمل می‌کنند و دست به ریسک می‌زنند (آمریکا، هنگ کنگ)</p>
<p>❖ اعضای که از فرهنگی با جهت‌گیری بلندمدت هستند تمایل دارند زمان بیشتری را برای آشنا شدن با یکدیگر و اعتمادسازی صرف کنند، و ممکن است هنگام تعامل با اعضای که جهت‌گیری کوتاه مدت دارند با مشکل مواجه شوند. همچنین آنها به دنبال فرصت‌هایی برای تلاش به سوی اهداف بلندمدت هستند.</p> <p>❖ این افراد (جهت‌گیری بلندمدت) به روابط توجه بیشتری دارند، در حالیکه افرادی که جهت‌گیری کوتاه مدتی دارند بیشتر به انجام کار فکر می‌کنند.</p>	<p>جهت‌گیری وظیفه‌مدار یا رابطه‌مدار جهت‌گیری بلندمدت: ژاپن، چین جهت‌گیری کوتاه مدت: آمریکا، روسیه</p>

(منبع: دبلیو و همکاران؛ ترجمه: عزیزی و حسن زاده، ۱۳۹۴)

### توانمندسازی اعضا

بسیاری از سازمان‌ها علاقه‌مندند فرآیند توانمندسازی را اجرا کنند، زیرا معتقدند کارکنان توانمند می‌توانند در نیل به اهداف مؤثر باشند. مسئله مهمی که امروزه در سازمان‌های دولتی ایران دیده می‌شود آن است که کارکنان این سازمان‌ها به انجام امور مختلف با بهره‌وری بالا توانمند نیستند و به همین جهت دائماً از اهداف سازمانی عقب می‌مانند. شواهد نشان می‌دهند که کارشناسان غیر توانمند، کم بهره‌ورتر، ناخشنودتر و کم نوآورتر هستند و محصولات و خدمات را باکیفیت پایین‌تری نسبت به کارشناسان توانمند ایجاد می‌کنند و با وجود کارشناسان ناتوان، سازمان نیز ناکارآمد می‌شود. مسئله دیگری که سازمان‌های ایران با آن مواجه هستند این است که به دلیل ساختار هرمی این سازمان‌ها، کارکنان اغلب به‌طور مستقل کار می‌کنند و از کار تیمی در سازمان خبری نیست. توانمندسازی مخصوصاً در محیط‌های کاری که اعضای سازمان از تعاملات متقابل و کار تیمی محروم می‌باشند و مجبورند که به‌طور مستقل عمل نمایند، بسیار مهم می‌باشد. همچنین، توانمندسازی جهت حفظ امید وابستگی کارکنان باقیمانده در طی زمان‌های کوچک‌سازی سازمان حائز اهمیت می‌باشد. توانمندسازی،



کارکنان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها، از مقاومت و انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار باشند. لذا می‌تواند به‌عنوان منبعی از آسیب‌پذیری کارکنان جلوگیری نماید و بذر امید را در شرایط بحرانی از جمله انهدام سرمایه‌های مالی و از بین رفتن زندگی انسانی، در دل آنان بکارد، مفید واقع گردد (گل پاگون، ۱۳۹۳).

توانمندسازی به‌عنوان شیوه نوین ایجاد انگیزش به یکی از داغ‌ترین مباحث روز مدیریت مبدل شده است. سازمان‌های مختلفی در جهت پاسخگویی به افراد جامعه و انجام سریع کارها باید از ابزارهای جدیدی در جهت توانمندسازی کارکنان خود بهره‌گیرند. شبکه‌های اجتماعی و همچنین به اشتراک گذاری دانش در محل کار باعث افزایش عملکرد کار تیمی می‌شود (کرمی، ۱۳۹۳). امروزه هیچ سازمانی بدون داشتن کارکنان و اعضای توانمند، قادر به ادامه حیات نیست. توانمندسازی نه وظیفه است و نه پایان یک کار، بلکه یک فرآیند شدن است و باید به‌عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی به شمار آید. فرآیند توانمندسازی، در سه مرحله مطرح است:

۱- ارائه اطلاعات: یعنی اطلاعات لازم به‌آسانی در اختیار کارکنان و اعضا قرار گیرد تا باعث اعتماد به نفس و آگاهی آنان از وضعیت فعلی سازمان شده، که این امر موجب تحکیم فرهنگ اعتماد و همدلی می‌شود.

۲- استقلال کاری یا خودمختاری: باید در چارچوب مشخص باشد، تا از اتلاف انرژی بیهوده جلوگیری کند.

۳- جایگزینی ساختار سلسله‌مراتب سازمانی با تیم‌های خودگردان: تیم‌های خودگردان شامل کارکنانی است که مسئولیت کامل اجرای یک کار یا تولید محصولی را از ابتدا تا انتها بر عهده داشته و مسئولیت میان آنان تقسیم می‌شود. این تیم‌ها از راه گذراندن دوره‌های آموزشی قادرند مهارت‌های لازم را کسب کرده و هنگام کار مدیران و سرپرستان به وابستگی کمتری دچار شوند. تیم‌های خودگردان در کار یکدیگر مداخله نمی‌کنند، مگر آنکه این کار گامی در جهات توانمندشدن باشد. عملکرد تیم‌های خودگردان به‌صورت مشارکتی و به‌قدری چشمگیر است که نمی‌توان تشخیص داد رهبر تیم کیست. این تیم‌ها قادرند کارهایی را انجام دهند که پیش‌تر فقط از عهده مدیران برمی‌آمد (نیازی و کارکنان نصرآبادی، ۱۳۸۸).

کارکنان مشاغل گوناگون همچون بخش مراقبت‌های ویژه دریافتند که می‌توانند توانمندسازی را در حالت‌هایی چون افزایش میزان رضایتمندی از کارشان و افزایش دانش و مهارت‌هایشان در رابطه با شغلی که دارند ارتقاء دهند، که این بخش جزء توانمندسازی داخلی به شمار می‌آید. همچنین توانمندسازی خارجی را نیز می‌توان با بهتر کردن جو تیم کاری ارتقاء داد. در نهایت آنان به‌عنوان نتیجه‌گیری بیان داشتند که، یافته‌ها نشان داده است که نه تنها دانش و مهارت شخصی بلکه نحوه همکاری تیمی وجود تیم مهم‌ترین عامل در افزایش سطح کارکنان است، چراکه کارکنان بایستی از این طریق بتوانند نحوه ارتباطات خود را با بیماران در بیمارستان بهتر کنند (آیراما و پریسکوب<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

<sup>1</sup> - Avrama and Priescub

هدف از توانمندسازی، تسهیل دستیابی به اهداف سازمانی است. در هر صورت، هرگونه افزایشی در قدرت، نباید منجر به افزایش تعارض بین مدیران و کارکنان گردد. هدف از تواناسازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است. همچنین هدف این است که ذیصلاح ترین کارکنان بیشترین نفوذ را در مناسب ترین شیوه‌ها اعمال نمایند. هدف توانمندسازی، شرکت دادن افراد بیشتر در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمان نیست بلکه هدف بکار گرفتن افکار کارکنان به منظور یافتن شیوه‌های بهتر و اتخاذ بهترین تصمیمات ممکن می‌باشد. هدف توانمندسازی، سازمان‌دهی و توسعه تیم‌ها نیست، بلکه افزایش شایستگی به منظور خلق ایده‌های جدید و حل مشکلات از طریق تعامل و هم‌نیروزی اعضای تیم است (محمدی، ۱۳۸۰).

هدف بلندمدت توانمندسازی، بهبود مستمر در عملکرد کل سازمان و هدف کوتاه‌مدت آن بکارگیری توانایی‌های موجود در اعضای سازمان است. به‌عنوان یک حقیقت، توانمندسازی به‌طور قطع به آزادی انتخاب و عمل بیشتر منجر می‌شود، اما این‌ها فقط اهدافی ابزاری‌اند و راهی برای به دست آوردن هدف حقیقی بشمار می‌رود. هدف حقیقی همیشه بهبود عملکرد است.

بدون شک در هر سازمانی در راستای توانمندسازی نیروی انسانی، عوامل و موانع عمده‌ای هم وجود دارند که باعث به هدر رفتن نیروی انسانی و پایین آمدن میزان کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شوند. این موانع عبارت‌اند از: حاکم بودن ساختار رسمی و سلسله‌مراتبی، پایین بودن اعتماد و اطمینان اعضای سازمان به یکدیگر، نگرش نامناسب مدیران به کارکنان و سبک‌های مدیریتی و رهبری نامناسب، نبود مهارت‌های لازم در کارکنان، تفاوت زیاد بین افراد در سازمان وجود سیستم‌های پرسنلی غیر هماهنگ و تشنج و استرس در محیط کاری.

از جمله نتایج حاصله از اجرای توانمندسازی کارکنان برای سازمان‌ها، می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ◀ همسویی با نیازها؛
- ◀ کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش سود؛
- ◀ بهبود مستمر در سازمان و افزایش بهره‌وری؛
- ◀ خلق ابتکارات جدید و استفاده بیشتر از منابع فکری؛
- ◀ افزایش رضایت شغلی کارکنان؛
- ◀ افزایش احساس تعلق، مشارکت و مسئولیت در کارکنان؛
- ◀ تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار؛
- ◀ ارتباط بهتر کارکنان با مدیران و سرپرستان؛
- ◀ افزایش کارایی فرایند تصمیم‌گیری (آتش افروز، ۱۳۹۰).

امروزه سازمان‌ها با چالش‌های متفاوتی مواجه هستند و دریافته‌اند که مهم‌ترین عامل اصلی در موفقیت سازمان و فائق آمدن بر چالش‌ها، استفاده از دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت تمامی منابع انسانی توانمند خود می‌باشد

تا آنجا که صاحب‌نظران علم مدیریت، کلید حل بسیاری از معضلات سازمان و افزایش بهره‌وری واحدهای کاری را استفاده از کار تیمی معرفی می‌نمایند (عربی، ۱۳۹۲). علاوه بر کار تیمی، توانمندسازی به‌عنوان یکی از رویکردهای توسعه منابع انسانی در چند دهه اخیر، زمینه‌ساز تحولات مثبت و فراوانی در اجرای فعالیت‌های کاری کارکنان و اعضای سازمان‌ها گردیده است. در شرایط متغیر امروزی، سازمان‌ها چاره‌ای جز بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی ندارند. بر این اساس تنها عامل ایجادکننده تعادل در سازمان توانمندسازی نیروی انسانی خواهد بود (سبزی کاران و همکاران، ۲۰۱۱).

توانمندسازی کارکنان زمانی روی می‌دهد که کارمند در هنگام تصمیم‌گیری و رشد توانمندی‌های فکری خود برای به دست آوردن استقلال شخصی تمایلی برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات خود داشته باشد، ولینز<sup>۱</sup> اظهار داشت سازمانی که در توانمندسازی کارکنان خود تمرکز دارد، قادر به حفظ بقای خود در درازمدت خواهد بود. توانمندسازی شامل تقسیم قدرت بین مدیران ارشد و سطوح پایین‌تر در سازمان است (خان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

توانمندسازی یک استراتژی مؤثر است که در آن یک سازمان برای بهبود توانایی‌ها و مسئولیت‌های کارکنان خود از آن استفاده می‌کند، چراکه این موضوع پذیرفته‌شده است که اگر یک نفر از کارکنان توانمند باشد، در انجام وظایف خود کارآمدتر خواهد بود (سیف الله<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

در بازار به‌شدت رقابتی و مولد، ایده توانمندسازی کارکنان به موضوع بسیار اساسی تبدیل شده است و به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار بیش از سایر عوامل در صنعت مهم شمرده می‌شود. اعتقاد بر این است که کارکنان باید فرصت به نمایش گذاشتن شیوه‌های توانمندسازی را داشته باشند چراکه با تقویت آن‌ها، یک سازمان می‌تواند یک محیط کاری را ایجاد کند که ممکن است کارکنان نسبت به آن محیط احساس تعهد کنند (سahoo<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

درواقع می‌توان گفت توانمندسازی ابزاری است که هدف‌های فردی را با اهداف سازمانی هم سو کرده و این باور را ایجاد می‌کند که پیشرفت سازمان منافع کارکنان را به همراه خواهد داشت. توانمندی کارکنان علاوه بر تأثیر مثبت در عملکرد سازمان، موجب رضایت آن‌ها نیز می‌شود. استقلال در کار، قدرت و آزادی در تصمیم‌گیری از دیگر اثرات نگرشی آن می‌باشد. اما از اثرات رفتاری آن می‌توان به افزایش اعتمادبه‌نفس کارکنان و اعضاء، افزایش قدرت انطباق، تسریع در پاسخگویی و مواردی از این قبیل اشاره کرد (سبزی کاران و همکاران، ۲۰۱۱).

بسیاری از سازمان‌ها علاقه‌مندند فرآیند توانمندسازی را اجرا کنند، زیرا معتقدند افراد توانمند می‌توانند در نیل به اهداف مؤثر باشند. مسئله مهمی که امروزه در سازمان‌ها ایران دیده می‌شود آن است که کارکنان این سازمان‌ها به انجام امور مختلف با بهره‌وری بالا توانمند نیستند و به همین جهت دائماً از اهداف سازمانی عقب می‌مانند.

<sup>1</sup> - Wellins

<sup>2</sup> - Khan

<sup>3</sup> - Saifullah

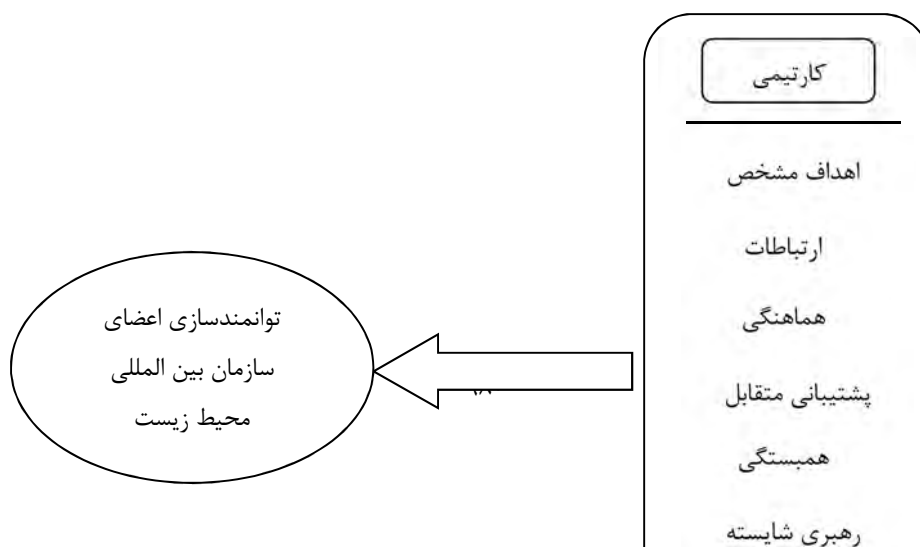
<sup>4</sup> - Sahoo

مسئله دیگری که این سازمان‌ها با آن مواجه هستند این است که به دلیل ساختار هرمی این سازمان‌ها، کارکنان اغلب به‌طور مستقل کار می‌کنند و از کار تیمی در سازمان خبری نیست. توانمندسازی، اعضای را قادر می‌سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها، از مقاومت و انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار باشند (گل پاگون، ۱۳۹۳). تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرارداده است. چراکه سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و باانگیزه، بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. توانمندسازی، سالم‌ترین روش سهم نمودن دیگر کارکنان در قدرت است. با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی در افراد ایجاد می‌شود و حس مشارکت‌جویی در امور سازمانی افزایش یافته، در نهایت بهبود عملکرد را به همراه خواهد داشت (جهانگیری، ۱۳۸۶).

تغییرات سریع محیطی، حیات بسیاری از سازمان‌ها را تهدید می‌کند و اقتصاد جهانی با فشارهای اقتصادی منطقه‌ای به جلو رانده می‌شود. رسانه‌های جدید فناوری اطلاعات، فرهنگ‌های جهانی مصرف‌کننده، ظهور استانداردهای جهانی و امکان سهم شدن در هزینه‌ها، تغییرات تأثیرگذار محیطی هستند که در سازمان‌های امروزی وجود دارند. بقای بسیاری از سازمان‌ها را ناسازگاری یا عدم سازش با تغییرات محیطی تهدید می‌کند (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶). تغییرات وسیع محیطی در دنیای متلاطم امروز، انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را برای تأمین بقایشان امری ضروری ساخته است و توانمندسازی و دادن آزادی عمل به کارکنان، یکی از راهبردهای اساسی افزایش عملکرد و تأمین بقا در سازمان‌های امروزی است (گودرزی و گمینان، ۱۳۸۱).

هدف توانمندسازی، شرکت دادن افراد بیشتر در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمان نیست بلکه هدف بکار گرفتن افکار کارکنان به‌منظور یافتن شیوه‌های بهتر و اتخاذ بهترین تصمیمات ممکن می‌باشد. هدف توانمندسازی، سازمان‌دهی و توسعه تیم‌ها نیست، بلکه افزایش شایستگی به‌منظور خلق ایده‌های جدید و حل مشکلات از طریق تعامل و هم‌نیروایی اعضای تیم است. هدف بلندمدت توانمندسازی، بهبود مستمر در عملکرد کل سازمان و هدف کوتاه‌مدت آن به‌کارگیری توانایی‌های موجود در اعضای سازمان است (پاک طینت و فتحی زاده، ۱۳۸۷).

## مدل مفهومی



منبع: (میشرا<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۷؛ اقتباس از خواجه اناری، ۱۳۸۸ و سلطانی، ۱۳۹۵)

### روش شناسی

تحقیق حاضر، از نوع توصیفی پیمایشی بوده و با توجه به هدف از نوع کاربردی است. روش جمع آوری اطلاعات به شکل کتابخانه‌ای و پیمایشی مبتنی بر پرسشنامه محقق ساخته انجام شده است که از دو بخش کلی تشکیل شده است، بخش اول شامل ۳۱ گویه جهت تعیین هفت مؤلفه کار تیمی و بخش دوم مشتمل بر ۱۳ گویه برای توانمندسازی در نظر گرفته شده است. برای تهیه پرسشنامه تحقیق، ابتدا مؤلفه‌ها از متون علمی استخراج شد و در گام بعد مؤلفه‌ها براساس نظر خبرگان در ابعاد مناسب جانمایی شدند. روایی پرسشنامه با توجه به تحلیل عاملی تأییدی ۰,۸۹۸ و پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ۰,۸۳۸ به دست آمده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

### روایی پرسشنامه

مؤلفه	روایی	مؤلفه	روایی	مؤلفه	روایی	مؤلفه	روایی
رضایت	۸۴۴	همبستگی ۵	۰,۷۲۶	پشتیبانی متقابل ۳	۰,۹۰۶	تصمیم‌گیری ۱	۸۲۳
فرهنگ	۸۰۱	اهداف مشخص ۱	۸۴۲	پشتیبانی متقابل ۴	۸۵۲	تصمیم‌گیری ۲	۸۳۱

<sup>1</sup> - Mishra

روانشناختی	۸۴۳	اهداف مشخص ۲	۸۶۰	رهبری شایسته ۱	۸۴۰	تصمیم گیری ۳	۷۸۸۳
پاداش	۹۰۹	اهداف مشخص ۳	۸۹۹	رهبری شایسته ۲	۸۲۱	تصمیم گیری ۴	۸۲۳
عملکرد	۷۸۶	اهداف مشخص ۴	۸۸۵	رهبری شایسته ۳	۸۳۱	تصمیم گیری ۵	۸۷۰
دانش	۸۷۲	هماهنگی ۱	۸۶۱	رهبری شایسته ۴	۸۳۶	ارتباطات ۱	۸۷۵
مهارت	۸۳۷	هماهنگی ۲	۸۱۸	رهبری شایسته ۵	۹۰۴	ارتباطات ۲	۷۱۹
فناوری	۸۱۴	هماهنگی ۳	۷۳۰	همبستگی ۱	۸۵۷	ارتباطات ۳	۷۸۷
ارزش	۸۷۴	هماهنگی ۴	۸۴۹	همبستگی ۲	۸۳۷	ارتباطات ۴	۸۴۹
محیط	۷۷۵	شفافیت	۷۷۶	همبستگی ۳	۸۸۳	پشتیبانی متقابل ۱	۸۴۱
ماهیت	۸۳۳	سبک	۹۰۴	همبستگی ۴	۸۰۸	پشتیبانی متقابل ۲	۸۶۲

با توجه به نتایج حاصل شده در این قسمت مشاهده می شود مقدار تحلیل عاملی تمامی سؤالات پرسشنامه در مقدار عددی بیشتر از ۰,۷ می باشد و در نهایت می توان روایی مؤلفه‌های موجود در پرسشنامه و در نهایت کل پرسشنامه را تأیید کرد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

#### پایایی پرسشنامه

پایایی	مؤلفه‌ها
۸۲۳	اهداف مشخص
۷۶۳	ارتباطات
۷۸۷	هماهنگی
۸۷۳	پشتیبانی متقابل
۸۱۷	همبستگی
۷۶۴	رهبری شایسته

۷۹۴	تصمیم گیری
۷۵۵	توانمندسازی
۸۳۸	کل

با توجه به نتایج حاصل شده در این قسمت مشاهده می شود مقدار آلفای کرونباخ تمامی مؤلفه های پرسشنامه در مقدار عددی بیشتر از ۰,۷ می باشد و در نهایت می توان مؤلفه های موجود در پرسشنامه و در نهایت کل پرسشنامه را پایا ارزیابی نمود.

### جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری این تحقیق ۷۰۰۰ نفر از اعضای سازمان مردم نهاد خانه نجات ایران می باشد که با استفاده از جدول مورگان ۳۶۵ نفر برآورد شده و نحوه توزیع پرسشنامه تصادفی ساده می باشد که با نرم افزار *SPSS* به تحلیل و توصیف متغیرها و فرضیه های پژوهش پرداخته شد. اکثر افراد نمونه مورد بررسی زن و مجرد بوده و متوسط سن در حد ۲۵ تا ۳۵ سال است و با بررسی افراد نمونه بر سطح تحصیلات مشخص شد که متوسط سطح تحصیلات فوق لیسانس می باشد.

### فرضیه های تحقیق

- ❖ اهداف مشخص در کار تیمی بر توانمندسازی اعضای سازمان های مردم نهاد تأثیر دارد.
- ❖ ارتباطات در کار تیمی بر توانمندسازی اعضای سازمان های مردم نهاد تأثیر دارد.
- ❖ هماهنگی در کار تیمی بر توانمندسازی اعضای سازمان های مردم نهاد تأثیر دارد.
- ❖ پشتیبانی متقابل در کار تیمی بر توانمندسازی اعضای سازمان های مردم نهاد تأثیر دارد.
- ❖ همبستگی در کار تیمی بر توانمندسازی اعضای سازمان های مردم نهاد تأثیر دارد.
- ❖ رهبری شایسته در کار تیمی بر توانمندسازی اعضای سازمان های مردم نهاد تأثیر دارد.
- ❖ تصمیم گیری در کار تیمی بر توانمندسازی اعضای سازمان های مردم نهاد تأثیر دارد.

### یافته های تحقیق

	<i>Standardized Coefficients</i>	آماره <i>t</i>	سطح معناداری	شاخص های هم خطی		آماره <i>f</i>	ضریب تعیین اصلاحی	آماره دوربین واتسون	رد/عدم رد
				<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>				
<i>HI</i>	مقدار ثابت	۸,۱۰۶	.۰۰۰			۴۸,۵۲۱	۰,۵۵۱	۱,۸۲۴	عدم رد

	توانمندسازی	.۵۲۳	۴,۳۳۷	.۰۰۲	.۵۰۳	۱,۹۸۸				
H2	مقدار ثابت		۱۰,۲۸۵	.۰۰۰			۳۸,۴۵۲	۰,۴۳۸	۱,۹۰۳	عدم رد
	توانمندسازی	.۳۷۱	۳,۲۳۴	.۰۰۲	.۴۲۵	۱,۱۱۵				
H3	مقدار ثابت		۱۰,۱۰۳	.۰۰۰			۳۹,۳۱۲	۰,۴۵۶	۱,۹۳۳	عدم رد
	توانمندسازی	.۳۹۸	۳,۴۱۲	.۰۰۲	.۶۱۲	۱,۷۰۱				
H4	مقدار ثابت		۸,۳۱۹	.۰۰۰			۴۵,۹۸۲	۰,۷۵۴	۲,۰۰۳	عدم رد
	توانمندسازی	.۴۳۵	۵,۲۰۲	.۰۰۰	.۵۱۹	۱,۴۱۱				
H5	مقدار ثابت		۹,۱۹۷	.۰۰۰			۳۳,۱۰۲	۰,۶۵۲	۱,۹۸۸	عدم رد
	توانمندسازی	.۱۸۷	۲,۲۶۵	.۰۱۰	.۶۵۲	۱,۴۱۸				
H6	مقدار ثابت		۹,۱۷۰	.۰۰۰			۳۵,۴۱۱	۰,۶۰۲	۱,۹۲۵	عدم رد
	توانمندسازی	.۲۱۹	۳,۰۱۵	.۰۰۸	.۷۸۹	۱,۷۱۵				
H7	مقدار ثابت		۷,۹۱۳	.۰۰۰			۴۱,۱۳۲	۰,۵۹۸	۱,۷۸۸	عدم رد
	توانمندسازی	.۲۰۸	۲,۴۲۳	.۰۰۷	.۵۲۶	۱,۱۱۲				

با توجه به نتایج حاصل شده در این قسمت، سطح معناداری در مقدار عددی کمتر از ۵ درصد می باشد و در نهایت می توان رابطه میان تمامی مؤلفه های کار تیمی (اهداف مشخص، ارتباطات، هماهنگی، پشتیبانی متقابل، همبستگی، رهبری شایستگی و تصمیم گیری) در کار تیمی را بر توانمندی کارکنان تأیید کرد. همچنین مشاهده می شود که سطح ضریب بتای مشاهده شده در تمامی مؤلفه های کار تیمی نشانی از قدرت در تأثیرپذیری متغیر توانمندسازی است. در ادامه آماره  $f$  و سطح معناداری آزمون تحلیل واریانس نشان دهنده تأیید تفاوت میان متغیرهای مدل می باشد. همچنین مشاهده می شود که ضریب تعیین اصلاحی نشان دهنده قدرت پیش بینی مدل است. به بیان دیگر مؤلفه های مورد نظر کار تیمی درازای یک واحد تغییرات درونی، به همان میزان واحد در متغیر توانمندسازی کارکنان تغییر ایجاد می نماید.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

### پیشنهادات

براساس بررسی فرضیه های تحقیق، محققین به این نتیجه رسیده اند که جهت توسعه و پیشبرد کار تیمی و به کارگیری یادگیری و مهارت های تیمی برای نیل به هم افزایی تیمی، به عواملی مهم باید توجه شود که به صورت پیشنهاد بیان می شود:



- ❖ اعضا با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (*KPI*) فرآیند دستیابی به اهداف سازمانی را تعریف و اندازه‌گیری کنند. وقتی یک سازمان مأموریت خود را تحلیل کرده باشد، همه ذینفعان مشخص شده و اهداف نیز تعریف شده باشند، ابزاری برای اندازه‌گیری میزان دسترسی به این اهداف لازم است.
- ❖ توسعه و بهبود مهارت‌های ارتباطی بین اعضا و همچنین اعضا با مدیر با تشکیل جلساتی مبتنی بر ملاقات‌های مدیریتی بطور منظم، حتی بدون وجود گزارش و پیگیری (اگر ملاقات‌ها را برای زمانی بگذارید که معتقدید شما چیزی برای گزارش دارید، در آن صورت ارتباطات یک طرفه می‌شود و سازمان ضرر می‌بیند)؛
- ❖ هماهنگی فعالیت‌های سازمان از طریق مشارکت‌های داوطلبانه از قبل طراحی نشده (هماهنگی نه فقط منجر به اخذ تصمیمات بهتر و تطبیق دادن سازمان به طور پویا با مسائل و مشکلات احتمالی می‌شود، بلکه باعث افزایش فعالیت، مشارکت و نبوغ افراد نیز در سازمان می‌گردد. چنانچه عملیات هماهنگی در سازمان برای کارکنان به طور مشروح و تفصیلی از قبل طراحی گردد خستگی و عدم خلاقیت را برای کارکنان به بار می‌آورد)؛
- ❖ ایجاد انگیزه در بین اعضا از طرق مختلف (فرصت دادن به اعضا برای نشان دادن توانایی‌هایش، رفتار توأم با احترام اعضا با یکدیگر، در اختیار دادن دانش مورد نیاز به اعضا و به‌روز نگه داشتن آن‌ها و ایجاد فضای کاری خوب مثبت و ...) موجب افزایش تعهد در اعضا شده که پشتیبانی و حمایت از سازمان را به ارمغان می‌آورد؛
- ❖ بکارگیری نظام پیشنهادی برای بهره‌گیری از فکر و اندیشه اعضا برای شناسایی مسائل و حل آن‌ها و تلاش برای افزایش روحیه همگرایی و مشارکت کارکنان و ارج نهادن به اعضا و نظرات آن‌ها برای تحول آفرینی در سازمان‌ها؛
- ❖ رهبران می‌توانند با آشنایی و آموزش اعضا با روش‌های کارآمد و به‌روز، استقلال دادن در اتخاذ برخی تصمیمات به اعضا، تشویق و ترغیب آن‌ها برای انجام وظایف تیمی، برقراری هماهنگی بین منابع و فعالیت‌های مختلف سازمان، تشخیص نیازهای سازمان به اهداف بلندمدت سازمان دست یابند.
- ❖ بهبود تصمیم‌گیری‌های برنامه‌ریزی شده (تکراری و کاملاً مشخص هستند) و تصمیمات برنامه‌ریزی نشده (تازه و جدید) اعضا از طریق افزایش اعتماد به نفس آن‌ها (خلق ایده‌های نو، قرارگرفتن در محیط مثبت و تکنیک‌های باورپذیری).

### نتیجه‌گیری

وجود تیم‌های کاری در سازمان در سطح فردی، به‌واسطه آزادی عمل کارکنان در تیم‌های کاری، به آن‌ها امکان رشد و کسب سود از طریق مدیریت بر خویشتن می‌بخشد. در سطح سازمانی 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 و توانمندسازی اعضا می‌شود و به‌طورکلی استفاده

از تیم‌های کاری در سازمان منجر به دستیابی به اهداف سازمانی با اثربخشی و بازده بالاتر، کاهش مکاتبات سازمانی گردیده و به‌عنوان ابزاری جهت غلبه بر ضعف‌های سازمان‌دهی می‌باشد. آزادی عمل کارکنان در تیم‌ها به آن‌ها امکان رشد و کسب اعتماد به نفس می‌بخشد. در سطح سازمان نیز وجود تیم‌های کاری موجب افزایش عملکرد و بهبود فعالیت متقابل اعضا شده که این عوامل با توجه به محیط پیچیده فعلی منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود. نتایج حاصل از پژوهش حاضر بیانگر آن است که مؤلفه‌های کار تیمی (اهداف مشخص، هماهنگی، ارتباطات، رهبری شایسته، پشتیبانی، همبستگی و تصمیم‌گیری) بر توانمندسازی اعضای سازمان مردم‌نهاد خانه نجات ایران تأثیر مثبت داشته است.

## منابع

- ابطحی، سید حسین؛ عابسی، سعید (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران.
- آتش‌افروز، حسن (۱۳۹۰). ارتباط بین توانمندسازی با رضایت شغلی کارکنان تربیت‌بدنی استان یزد، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه پیام نور تهران مرکز.
- باران دوست، رامبد؛ نوبری تبریزی، علی (۱۳۹۵). کار تیمی، انتشارات افکار، جلد اول، چاپ دوم.
- پاک‌طینت، اقبال؛ فتحی زاده، علیرضا (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها، فصلنامه مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۱.
- تسلیمی، محمد سعید؛ فرهنگی، علی‌اکبر؛ عابدی جعفری، حسن؛ رازنهان، فیروز (۱۳۸۹). مدل اثرگذاری فرهنگ ملی بر کار تیمی در ایران، راهبرد فرهنگ، شماره دهم و یازدهم.
- جهانگیری، علی (۱۳۸۶). رمز توانمندسازی. [www.creativity.ir](http://www.creativity.ir)
- خواجه اناری، زهرا (۱۳۸۸). بررسی رابطه نوع فرهنگ با کیفیت کار تیمی در تیم‌های توسعه نرم‌افزار یزد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- دلبلیو، گیب دایر؛ جعفری، اچ دایر؛ ویلیام، جی دایر، ترجمه محمد عزیزی؛ علی حسن زاده (۱۳۹۴). تیم سازی راهبردهای اثربخش در بهبود عملکرد، انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران، چاپ اول.
- رضایی، صلاح (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت مخابرات کردستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج.
- سلطانی، محمد سعید (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان و بهبود فعالیت‌های تیمی در شرکت توزیع برق کردستان، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری.
- الطافی، صدیقه (۱۳۹۰). طراحی مدل اثربخشی کار تیمی با مهارت‌های کوانتومی و نقش‌های واسطه‌ای توانمندسازی و نوآوری و ارائه مدل بومی مهارت‌های کوانتومی در شرکت پالایش نفت شیراز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان فارس، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.

- عربی، عباس (۱۳۹۲). نقش کار تیمی در توانمندسازی کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) استان سمنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
- کرمی، عباس (۱۳۹۳). بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان از طریق شبکه‌های اجتماعی، ایمیل و پیام‌های کوتاه در سازمان تأمین اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- گل پاگون، جواد (۱۳۹۳). بررسی رابطه توانمندسازی و سرمایه انسانی کارکنان مالی در واحدهای جهاد دانشگاهی شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- گودرزی، اکرم؛ گمینیان، وجیهه (۱۳۸۱). اصول، مبانی و نظریه‌های جو فرهنگ‌سازمانی، انتشارات جهاد دانشگاهی اصفهان.
- لحافی، بیان (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین کار تیمی و چابکی سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنج. سندج.
- محمدی، محمد (۱۳۸۰). توانمندسازی نیروی انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره‌های ۳۱ و ۳۲.
- مقیمی، محمد (۱۳۹۰). قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- نیازی، محسن؛ کارکنان نصرآبادی، محمد (۱۳۸۸). توانمندسازی بر اساس راهبرد سرمایه اجتماعی، مجله تدبیر، شماره ۲۰۳.
- Avrama, E, Priescub, I. (2012). *Access to information and empowerment perspectives in health services, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 33, Pages 949–953.*
- Driver, M. J., K. R. Brousseau, and P. L. Hunsaker, *The Dynamic Decisionmaker, New York: Harper & Row, 1997, pp. 213-214.*
- Dyer W. G., *Team Building: Issues and Alternatives. 2<sup>nd</sup> Ed., Reading, Mass: Addison Wesley, 1997, pp. 97-108.*
- Kalani, E., & Kamrani, E. (2017). *Study on the Effects of Work Teams on Human Resources Excellence. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 5(01), 12.*
- Khan, M. K., Tariq, A., Hamayoun, A. A., & Bhutta, M. H. (2014). *Enhancing organizational commitment through employee empowerment. Empirical evidence from telecom sector employees. Middle – East Journal of Scientific Research, 21(1), 148-157.*

- Lubbers, C.A. (2011) "An Assessment of Predictors of Student Peer Evaluations of Team Work in the Capstone Campaigns Course", *Public Relations Review* 37. 492-489.
- Marosi. I. Bencsik, A. (2009) "Teamwork in Higher Education: Teamwork as Chance of Success". *The International Journal of Learning*. 16(5). 166-174.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past 2 decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231–1281. DOI: 10.1002/job.1772.
- Mishra Anil & Gretchen M. Spreitzer (1997), "Survivor Responses to Downsizing: the Mitigating Effects of Trust and Empowerment"; *Southern California Studies Center*. Quinn, Robert E. & Gretchen M. Spreitzer .
- Osburn, J. D., L. Moran, E. Mussel –White and J. H. Zenger, *Self-directed Work Teams*, Burr Ridge, IL: Irwin, 1999.
- Sabzikaran. E. & Miri. A. & Rangriz. H, (2011), "The relationship between organizational structure and employees' empowerment in National Iranian Oil Products Distribution Company", *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 1, No.1, PP51-68*.
- Sahoo, C. K, Behera, N., & Tripathy, S. K. (2010). Employee empowerment and individual commitment: an analysis from integrative review of research. *Employment Relations Record*, 20(1), 40-56.
- Saifullah, N., Alam, M., Zafar, M. W., & Humayon, A. A.(2015). Job satisfaction: A Contest between human and organizational behavior. *International Journal of Economic Research*, 6(1), 45-51.
- Schoemaker, P. J. H.; Krupp, S.; Howland, S. (2013). *Strategic Leadership: The Essential Skills*. *Harvard Business Review*, 1-5.
- Snee, R and Reynard, S (1998). "Improving Team Effectiveness", *Quality progress*.
- Sohmen, S. V. (2013). *Leadership and Teamwork: Two Sides of the Same Coin*. *Journal of IT and Economic Development*, 4(2), 1-18.