

# بررسی عوامل موثر بر ایجاد تیم محوری در سازمان های دولتی ایران

## مطالعه موردی: صنعت بیمه جمهوری اسلامی ایران

محمدعلی سرلک<sup>۱</sup>، اصغر ابوالحسنی<sup>۲</sup>، رضا رسولی<sup>۳</sup>، سیروس رضائی لیماهی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۲/۲/۱۰ تاریخ پذیرش: ۹۲/۴/۲۰

### چکیده

این پژوهش به بررسی عوامل موثر بر ایجاد تیم محوری در صنعت بیمه کشور پرداخته است. موضوع تیم محوری یکی از اصلی ترین و جدیدترین مباحث مطرح در حوزه مطالعات رفتار سازمانی می باشد. الزامات پاسخگویی در عصر جدید سازمان ها را برآن داشته تا با خلق و ارائه روش های نوین، خلاقانه و برتر خویش به نیازهای فرا رو با کمترین هزینه و بیشترین منفعت مبادرت نمایند. یکی از راه های بستر سازی کاهش هزینه های سازمان اتکاء به توانایی تیم و مقوله ی جدید دست یابی به تیم محوری است. در فضای تیم محور باور عمیق به خلاقیت و نوآوری مشهود است، محیط تیم ها بسان گلخانه هایی برای پرورش اندیشه های خلاق هستند. ایجاد فضای تیم محور به مفهوم تغییرات رادیکال در ساختار و فرآیندها، در سیستم های پشتیبانی و در فرهنگ سازمانی و در نهایت بروز آن در رفتار اعضاء سازمان است. روش تحقیق حاضر از لحاظ جهت گیری های پژوهش؛ بنیادی- کاربردی، از نظر گاه فلسفه پژوهش؛ اثبات گرا، از دیدگاه رویکرد پژوهش؛ قیاسی - استقرایی، از نقطه نظر راهبردهای تحقیق؛ به دنبال مفهوم سازی بنیادی است.

### کلید واژه ها

رفتار سازمانی؛ تیم محوری؛ صنعت بیمه؛ ارزش، فرهنگ

---

این مقاله با حمایت و همیاری بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران انجام پذیرفته است.

۱. استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور

۲. استادیار گروه اقتصاد دانشگاه پیام نور

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور

۴. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه پیام نور تهران، نویسنده ی مسئول: Email:rezaei\_sirous @ yahoo.com



## مقدمه

قبول بیمه گذاران تلاش کند و بتواند حیات شرکت های بیمه را تضمین نماید، به شدت احساس می گردد. تحقیق حاضر به دنبال این است تا با ارائه روش علمی کاربردی مناسب، الگوئی جامع برای ارائه مدل سازمان تیم محور در صنعت بیمه کشور را زمینه ساز گردد. به عبارتی دیگر اهداف این مقاله طراحی مدلی در سطح صنعت بیمه کشور است تا بتواند از عارضه جزیره ای بودن حاکم بر فرآیندهای انجام کار جلوگیری نموده تا و در سایه توانایی های نیروی کار که با تبیین مدل تیم محوری سازمان روش های کارآمد را جلوه گر می سازد، بهره مند گشته و پویای های روش های جدید رفتاری در حوزه مطالعات کلان سازمانی را نظاره گر باشیم.

## ضرورت و اهمیت انجام تحقیق

در رابطه با ضرورت و اهمیت انجام تحقیق، دلایل متعددی قابل اشاره می باشد. از آنجا که دولت جمهوری اسلامی ایران براساس اصل ۴۴ قانون اساسی، به دنبال برون سپاری فعالیت های اقتصادی دولت که امکان بروز آن در بخش خصوصی می باشد را در دستور کار قرار داده و تا این زمان با اعطای مجوز به بیش از بیست و پنج شرکت خصوصی در صنعت بیمه این مهم صورت پذیرفته، لذا عدم انسجام در فعالیت های صنعت بیمه زمینه ساز بروز مشکلاتی در این صنعت می باشد و قطعاً ارائه راهکارهایی از قبیل طراحی چهره های جدید سازمان، از جمله سازمان تیم محور، به عنوان یک ضرورت و نیاز انکار ناپذیر، جای توجه بسیار دارد.

## بیان مسئله

در قلب تپنده اقتصاد کشورها یعنی شرکت های خدماتی، تولیدی و تجاری که با نوآوری های خود کالا و خدمات مورد نیاز مردم را با کیفیتی مطلوب عرضه کرده و در قبال آن انتظار کسب اهدافی را دارند، همواره این مفهوم طنین افکن است که صرفاً توانایی و استعداد فردی برای استخدام و کار

بشر همواره در مسیر تکامل اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی خویش به انجام کار از طریق گروه ها پایبند بوده است. با توجه به پیشرفت جوامع نیل به اهداف مشترک متضمن بهره مندی از ایفای نقش های متمایز و استفاده از نظام های دقیق ارتباطی در بستر تعاملات تیمی رقم خورده است.

بروز و ظهور سازمانهای جدید به همراه تغییر در نگرش مشتریان چالش های جدیدی را با خود به ارمغان آورد. تغییر فضای کسب و کار و توجه و تمرکز به سازمان های منعطف و ایجاد سازمان های ارگانیک موضوعاتی است که در عصر نوین، روی گردانی از آن میسر نمی باشد.

از سویی دیگر پیچیدگی و تنوع خواسته های مشتریان، اندیشمندان را به سمت مطالعات کلان در سطح سازمان و مفاهیم علوم رفتاری رهنمون گردانیده است.

تارنمای دیکشنری تجاری سازمان تیم محور<sup>۱</sup> را نوآوری در محیط کار با تکیه بر تیم برای رسیدن به اهداف تعریف می نماید و ویژگی های اصلی سازمان تیم محور را اعتماد متقابل، توانمندسازی کارکنان در برنامه ریزی، سازماندهی و رسیدن به اهداف، سهم بودن در مسئولیت، سهم بودن در پاسخگویی در مقابل عملکرد و سهم بودن در رهبری بیان می کند.

انجام کار در سازمان تیم محور فراسوی تلاش افراد، به نگرش ویژه به ساختار در پی ریزی کار تیمی معطوف می باشد. به عبارتی دیگر به جای تربیت افراد با باورهای تیمی می بایست ساختار سازمان را با تکیه بر مولفه های تیمی مهیا نموده و افراد را در آن به کار گرفت. در صنعت بیمه کشور، تعدد رقبا، تغییر وضعیت ساختار دولتی بیمه ها، موجودیت یافتن شرکت های خصوصی و سایر عوامل متعدد اثرگذار در این صنعت، ضرورت ارائه مدلی که بتواند منجر به ارائه سازمانی گردد تا توانائی مواجهه با تغییرات محیطی را داشته باشد و نسبت به عرضه خدمات با کیفیت و مورد

H4: بین توازن سیستمی و سازمان تیم محور رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

H5: بین فرآیند گرایی و سازمان تیم محور رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

H6: بین ارزش های دینی و اسلامی و سازمان تیم محور رابطه مستقیم و معناداری وجود ندارد.

H7: بین ارزش های حاکم بر صنعت بیمه و سازمان تیم-محور رابطه مستقیم و معناداری وجود ندارد.

### سوالات تحقیق

سوال ۱: صنعت بیمه چگونه می تواند از مفاهیم سازمان تیم محور استفاده نماید؟

سوال ۲: چه نوع رابطه ای بین مولفه های اثر گذار در سازمان تیم محور وجود دارد؟

سوال ۳: کدام یک از متغیرهای احصاء شده از طریق روش دلفی اثر بیشتری بر مدل ارائه شده خواهد داشت؟

سوال ۴: نحوه ی تعامل بین متغیرهای اثر گذار در مدل چگونه خواهد بود؟

سوال ۵: چه نوع رابطه ای بین متغیرهای نهایی در مدل حاکم است؟

### پیشینه تحقیق

جستجو در سایت مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران<sup>۱</sup> [وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری] و همچنین اینترنت و پژوهشکده بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران و کتابخانه های مختلف نشان داد که پژوهشی که دقیقاً مشابه با موضوع تحقیق حاضر باشد تاکنون در داخل و خارج از کشور انجام نشده است، لیکن در زمینه کارهای تیمی موضوعات مرتبط با آن تحقیقاتی انجام شده است که در زیر به تعدادی از آنها اشاره می شود:

کشور ما ایران یکی از کشورهایی است که دارای سابقه و فرهنگ کار تیمی است. در ساختارهای اجتماعی سنتی ما، به ویژه در جماعت های روستایی و عشایری که قرن ها ستون های بنای

کردن کافی نیست، بلکه اصل مهم این است که، افراد بتوانند با دیگران بسازند و در تیم های مختلف کاری، که برای پیشبرد امور شرکت تشکیل می شوند، به عنوان عضوی توانا و سازگار با دیگران اهداف سازمانی را به منصفه ظهور برسانند.

در این میان صنعت بیمه جمهوری اسلامی ایران نیز از این مهم مستثنی نیست، با توجه به تجربه حضور مدت دو دهه محقق در صنعت بیمه، عدم وجود انسجام و یکپارچگی تیمی و انجام کارها به صورت فردی و عارضه جزیره ای شدن شرکت های بیمه که در جای جای این صنعت به وضوح مشاهده می شود، موجبات حضور نسبتاً ناکارآمد صنعت در عرصه اقتصاد کشور گردیده و در شاخصه هایی همچون ضریب نفوذ و سرانه حق بیمه متبلور گشته است. به عبارتی دیگر عدم انسجام بین شرکت های بیمه کشور اعم از دولتی و خصوصی و به رغم راه اندازی سندیکای بیمه گران و هم چنین نظارت بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران، هم چنان خلاء ناشی از ساختارهای تیمی ملموس بوده، لذا با توجه به حوزه تجربی محقق و مدیریت در چند استان کشور در دوران تصدی گری دولت بر صنعت بیمه و قریب به پنج سال حضور در بازار خصوصی بیمه کشور و علاقه محقق به این موضوع بستری را برای طراحی مدلی برای این صنعت که بتواند پاره ای از مشکلات فرا روی صنعت را بر طرف نماید، مهیا نموده است.

### فرضیات تحقیق

جهت پاسخ گوئی به مساله اصلی تحقیق، فرضیه های ذیل که حاصل مرور ادبیات تحقیق می باشد تدوین گردید:

H1: بین حمایت سازمانی و سازمان تیم محور رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

H2: بین یادگیری مستمر و سازمان تیم محور رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

H3: بین وضوح نقش و سازمان تیم محور رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

در بسیاری از سازمان ها وجود دارد ، فقط تعداد کمی از آنها هستند که یک ساختار تیم محوری را پیاده سازی کرده اند . برای مثال ، بوچانان و هوسینیکی<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) دو کمپانی بزرگ آمریکایی را که دارای چنین ساختار سازمانی هستند اعلام نموده اند .

همان گونه که در تیم های ورزشی، حرکت هر عضو به موفقیت یا عدم موفقیت دیگر اعضاء و در نتیجه برد یا باخت می انجامد، موفقیت هر نوع سازمان (اداری، آموزشی، صنعتی، بازرگانی و...) در گرو تلاش و کوشش مداوم گروه ها و تیم های کاری است (رشیدی، ۱۳۸۴: ۸)

در تحقیقی که در سال ۱۹۹۵ از ۲۳۰ شرکت که به کار تیمی پرداخته بودند به عمل آمد، نشان داد که رضایت مصرف کننده، کیفیت خدمات و تولیدات و بهره وری در بیش از ۷۰ درصد آنها افزایش یافته است (کاسیوپه<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹: ۳۲۲).

ما در تیم ها بر روی عملکرد تیم تاکید می کنیم نه عملکرد افراد. مثلا نقش ویژگی های شخصیتی رهبری تیم ممکن است مفهوم مشابهی با ویژگی های شخصیتی افراد نداشته باشد . بنابراین تاثیر ویژگی های شخصیتی رهبر تیم و عملکرد تیم یکی از موضوعات مهم است. (فین برگ و همکاران، ۲۰۰۸).

کارگروهی که در بسیاری از سازمان ها رواج یافته است، از شرکت های ژاپنی آغاز گردید و به تدریج طرفداران زیادی در سراسر دنیا پیدا کرد. بررسی های اخیر گویای آن اند که شرکت هایی که از کار تیمی استفاده می کنند از ۲٪ در سال ۱۹۸۷ به ۴۷٪ در سال ۱۹۹۰ و ۶۸٪ در سال ۱۹۹۳ افزایش یافته است (مهر علی زاده، ۱۳۷۹: ۵۰).

تومیسلاو هرناؤوس<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲، انواع مختلف تیم ها را از چندین نقطه نظر در جدول شماره یک تبیین می نماید .

گرین برگ و بارون<sup>۹</sup> (۲۰۰۳) تفاوت تیم و گروه را بر اساس چهار معیار که در شکل شماره ۱ مشاهده می شود بیان می کنند:

شریتون و استرن<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۷)، با ارائه مدلی برای پیاده سازی کار تیمی تلاش کردند تا شکاف فرهنگی بین فرهنگ موجود سازمان ها و فرهنگ مبتنی بر کار تیمی را پر کنند. مدل ارائه شده را در شکل ۲ ملاحظه می فرمائید.

اجتماعی بوده اند، بسیاری از کارها به شکل تیمی و با همکاری هم دیگر انجام شده است. اما فرهنگ و نگرش کار تیمی تا حدی که پاسخگویی نیازهای کنونی جامعه باشد قوام نیافته است. هم چنین در حوزه سازمان تیم محور نیز فعالیت درخور توجهی صورت نپذیرفته است.

کریتر<sup>۱</sup> تیم را گروه های کوچک با مهارت های مکمل تعریف کرده که برای مقاصد عمومی، اهداف و فرایندها، خودشان مسئولیت متقابل نگهداری را دارند (کریتر، ۲۰۰۱؛ ۴۱۴).

اشتیاق موجود برای کار تیمی در سازمان ها، گویای توجه عمیق تر و شاید ناخود آگاهانه به این روش کار است که متضمن پیشرفتی فراتر از دستاوردهای فردی و یا نگرش مکانیستی به کار است. (مایکل اوست ولین مارکی ویکز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

بنابر نظر تامپسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) ، یک تیم کاری مجموعه وابسته ای از افراد است که مسئول پاسخگویی پیامد های خاص سازمان هایشان می باشند . تیم ها معمولاً متشکل از تعداد کوچکی از افراد یا مهارت های مکمل هستند که متعهد انجام یک هدف یا مقصد مشترک می باشند.

در یک تیم کاری پدیده هم افزایی<sup>۴</sup> مشاهده می شود و تلاش افراد موجب عملکردی می گردد که از مجموع عملکرد اعضا بیشتر است (بابانیا<sup>۵</sup>؛ ۱۳۸۳: ۲۷).

هنجارهای تیمی مجموعه قواعد اساسی هستند که رفتار مناسب و نامناسب در یک تیم را تعریف می نمایند . آنها انتظاراتی را در مورد نحوه رفتار اعضا تیم در اوایل چرخه حیات یک تیم بوجود می آورند . هنجارها غیررسمی و غیر مکتوب هستند و از این نظر با خط مشی های سازمانی و قواعد رسمی فرق دارند . اگر چه هنجارهای تیمی بطور رسمی بیان نمی شوند ، اعضاء بطور متداول از قواعد آگاهی دارند و از آنها پیروی می نمایند در غیر اینصورت ، آنها از نظر اجتماعی در معرض اخراج از تیم قرار می گیرند . هنجارها می توانند سخت یا منعطف ، با محدود کنندگی کم یا زیاد و نیز تیم مدار یا سازمان مدار باشند (لوی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰).

شیوه ای که مدیران با چالش های فوق الذکر سروکار دارند آینده چهره تیم محور را درون و بین سازمان ها بطور قاطعی تعیین خواهد نمود. امروزه ، اگرچه کار تیمی بطور گسترده ، کاربردی و تجربه شده

6. Buchanan, D. A. & Huczynski

7. Cacioppe

Hernaus. t. 8

Greenberg & baron. 9

10. Sherritton & stern

1. Kreitner

2. Michael A. West, Lynn Markiewicz

3. Tompson

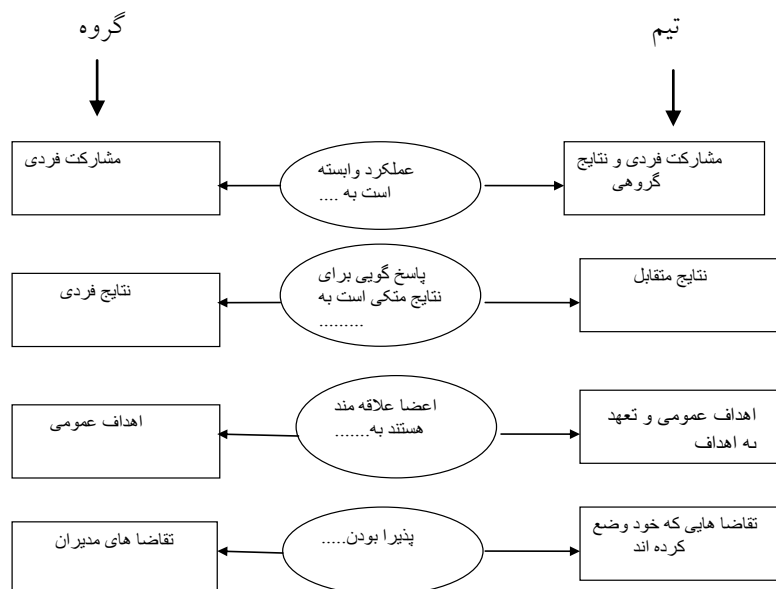
4. Synergy

5. Lovi

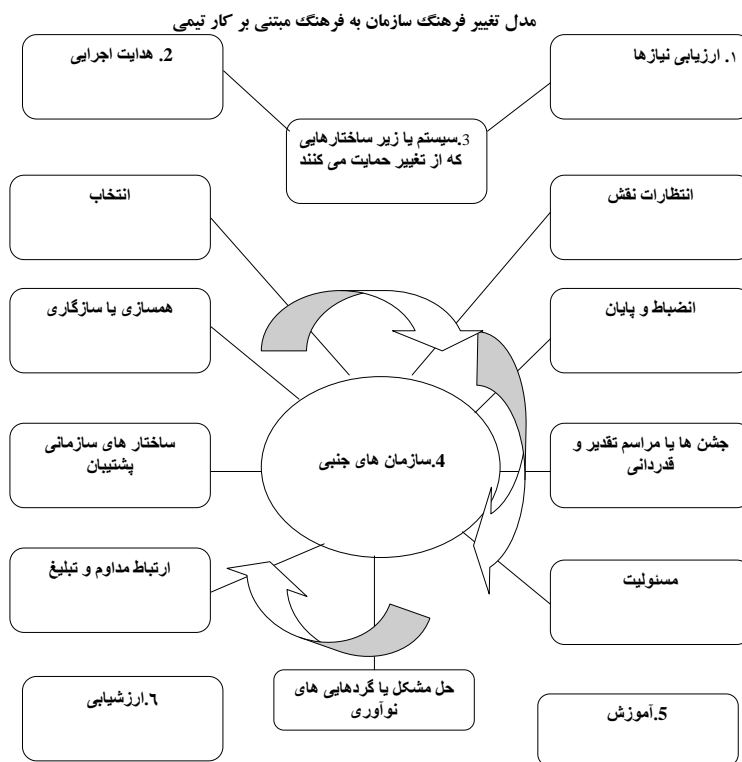
جدول ۱. انواع تیم‌ها

معیار	گونه شناسی تیم‌ها
هدف	تیم‌های کاری ( برای مثال، رسمی، دائمی، ایستا) تیم‌های بهبود ( برای مثال، موقت، عملکرد متقابل ) تیم‌های یکپارچه ( برای مثال، عملکرد متقابل یا چند وظیفه ای، متداخل ) تیم‌های مدیریت ( برای مثال، ایستا، عملکرد متقابل، رسمی - خودگردان )
زمان	تیم‌های همیشگی ( برای مثال، کاری، عملکرد، رسمی ) تیم‌های موقت ( برای مثال، بهبود، متداخل ) تیم‌های پویا ( برای مثال، خود سازنده، بهبود ) تیم‌های ایستا ( برای مثال، کاری، مدیر هدایتگر، عملکردی، رسمی )
رهبری و استقلال عمل	تیم‌های مدیر هدایتگر ( برای مثال، تیم عملکردی، ایستا) تیم‌های خود هدایتگر ( برای مثال، مدیریت، پویا ) تیم‌های خود سازنده ( برای مثال، مدیریت، پویا ) تیم‌های خودگردان ( برای مثال، مدیریت، پویا )
محدوده	عملکردی ( مثلاً، تیم بازاریابی، تیم حسابداری، تیم تولید ) عملکرد متقابل ( برای مثال، تیم فرایند، تیم پروژه، تیم بهبود ) چند وظیفه ای ( برای مثال، تیم زنجیره منابع، تیم مدیریت )
جایگاه و اقتدار	تیم‌های رسمی ( برای مثال، کاری دائمی، مدیر هدایتگر ) تیم‌های غیر رسمی ( متداخل ) ( برای مثال، بهبود، یکپارچه، عملکرد متقابل یا چند وظیفه ای )

(منبع: تومیسلاو هرناوس، ۲۰۱۲)



شکل ۱. تفاوت تیم و گروه (گرین برگ و بارون، ۲۰۰۳)



شکل ۲. مدل تغییر فرهنگ سازمان (شریتون و استرن، ۱۹۹۷)

تصمیم‌گیری برای کار تیم محور و بازنگری سازمان: در این مرحله درک ارزش‌ها و مزیت‌های سازمان تیم محور و شناسایی ساختار موجود و فرهنگ سازمانی و توسعه برنامه برای انجام کار تیم محور مدنظر می‌باشد.

بازنگری و طراحی سیستم‌های حمایتی: این مرحله نیازمند بررسی سیستم‌های حمایتی مربوط به کار تیم محور مانند آموزش، سیستم پاداش، ارتباطات، ارتباط درون تیمی و برنامه‌ریزی برای توسعه کار تیم محور می‌باشد.

انتخاب رهبر تیم و آموزش: در این مرحله ایجاد معیارهایی برای رهبر تیم و انتخاب اعضای تیم و اجرای فرایند انتخاب و استخدام مناسب مدنظر می‌باشد. آموزش رهبری تیم هم یکی از مهم‌ترین مسائل می‌باشد، زیرا رهبران تیم نیازمند مهارت‌های ضروری در این زمینه می‌باشند.

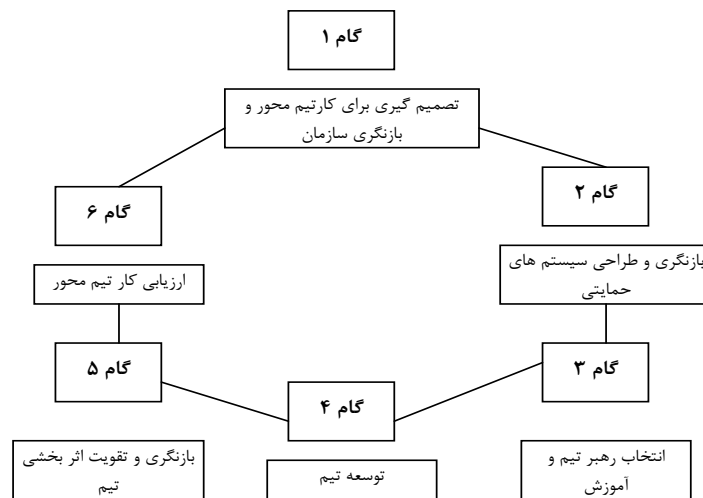
پروفسور شوچی شیبای<sup>۱</sup> استاد دانشگاه توکوبای ژاپن، در ارتباط با کار تیمی گفته است: "کار تیمی مهارتی نیست که بتوان آن را یک دفعه آموخت" وی در تشبیه کار تیمی می‌گوید "کار تیمی همانند اتصال دو شاخه ماشین لباسشویی به پریز برق نیست که سبب روشن شدن آن می‌شود، بلکه مشابه پرورش گل است، همان‌گونه که باغبان ابتدا تخم گل را می‌کارد، سپس از آن مواظبت کرده و آبیاری می‌کند تا گیاه رشد کند و شکوفه دهد، کار تیمی نیز مستلزم پرورش افراد است" (شاهرودی، ۱۳۸۰).

روبرت<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۵ یک مدل شش مرحله‌ای را برای کارهای تیم محور در سازمان‌ها طراحی نموده است (شکل شماره ۳) که این مدل شامل مراحل زیر می‌باشد:

1. Shoujishiba  
2. Robert

ارزیابی کار تیم محور: آخرین مرحله شامل ارزیابی مشارکت کارهای تیم محور در اثربخشی سازمان و ایجاد تغییرات ضروری برای اطمینان از ادامه و بهینه سازی کار تیم محور می باشد (روبرت، ۱۹۹۵).

توسعه تیم: این مرحله به درک و ایجاد فرایند توسعه تیم، روشن کردن اهداف و نقش ها، فرایند ارتباطات و تصمیم گیری می پردازد. بازنگری و تقویت اثربخشی تیم: در این مرحله باید معیارهایی برای ارزیابی عملکرد تیم تعیین و تغییرات لازم برای بهبود عملکرد آنها شناسایی گردد.



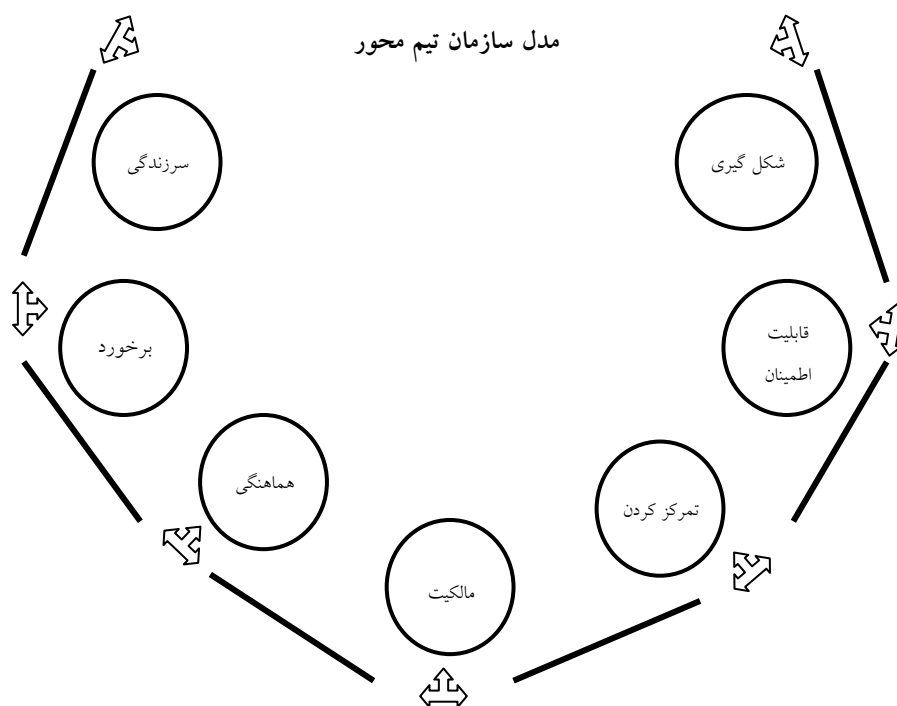
شکل ۳. مدل شش مرحله ای کار تیم محور (روبرت، ۱۹۹۵)

۴. مالکیت: مالکیت و درگیری در کار سازمانی و مسائل قدرت و کنترل.
۵. هماهنگی: دست یافتن به یکنواختی و هماهنگی در عملیات سازمانی.
۶. برخورد: تاثیر گذاشتن ایجاد این سازمان بر خود و دیگر مشتریان.
۷. سرزندگی: نیرویی که سازمان را در زمان طولانی آغاز و نگهداری می کند و توانایی یادگیری و انطباق پذیری را به او می دهد.

فرستر و درکسلر<sup>۱</sup> یک مدل اجرایی را به شرح زیر برای توسعه سازمان های تیم محور پیشنهاد داده اند. این مدل شامل ۷ مرحله به شرح زیر می باشد:

۱. شکل گیری: ایجاد قسمت های مستقیمی در سازمان و هماهنگ کردن آنها با یکدیگر.
۲. قابلیت اطمینان: ایجاد قابلیت اطمینان مداوم بین قسمت ها.
۳. تمرکز کردن: هدف قرار دادن و هدایت کردن به سمت اهداف سازمانی و فرایند پاسخگویی.

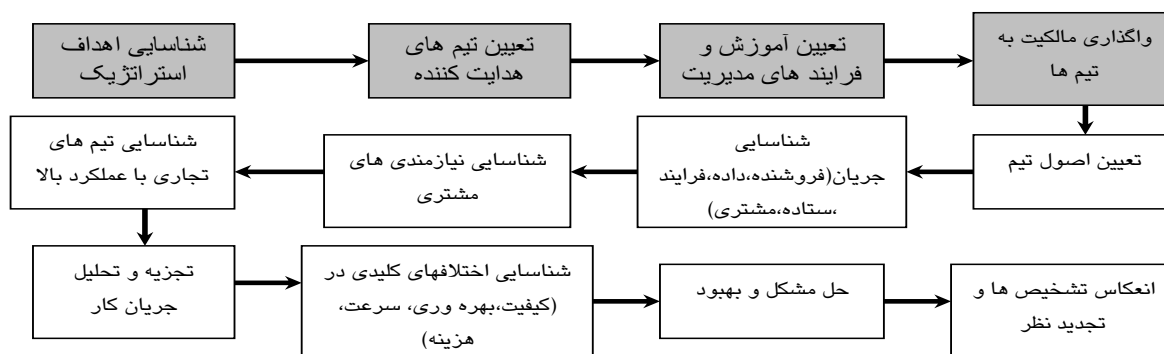




شکل ۴. مدل سازمان تیم محور (فرستر و درکسلر، ۱۹۹۹)

می دارد که این تنها راه برای انجام آن نمی باشد، اما نقطه شروع خوبی برای توسعه این فرایند می باشد که ۴ مرحله اول برای تیم های رهبری و مابقی برای همه تیم های تجاری با عملکرد بالا می باشد (میلر، ۲۰۰۵).

مراحل اولیه این مدل جهت یکی کردن افکار و مابقی مراحل جهت وحدت عمل می باشد (فرستر و درکسلر، ۱۹۹۹). میلر یک نقشه گام به گام ۱۲ مرحله ای را برای فرایند اجرای کار تیمی پیشنهاد می کند و خود اذعان



شکل ۵. مراحل اجرای سازمان تیم محور (میلر، ۲۰۰۵)

## روش تحقیق

در این تحقیق در ابتدا، ادبیات سازمان تیم محور جهت تعیین عوامل موثر بر مدل مورد مرور و بررسی قرار گرفت. پس از آن از طریق روش دلفی نظر متخصصین در خصوص عوامل موثر بر سازمان تیم محور و ترتیب اهمیت این عوامل جمع آوری گردید. پس از تعیین عوامل موثر بر سازمان تیم محور، پرسشنامه تحقیق که مهمترین ابزار جمع آوری اطلاعات در این پژوهش است طراحی و اعتبار سنجی شده و پس از آن از بین جامعه آماری تحقیق (مدیران صنعت بیمه و اساتید دانشگاهی)، براساس فرمول آماری حجم نمونه لازم انتخاب گردید و در مرحله بعد، پیمایش لازم صورت گرفته و پس از آن عوامل تحقیق به کمک تحلیل عاملی مورد تأیید قرار گرفت. در ادامه فرضیات تحقیق به کمک روش تحلیل مسیر و معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفتند و در

خاتمه پس از بحث و نتیجه گیری، پیشنهادهایی که برآمده از نتیجه پژوهش هستند ارائه گردید.

روش تحقیق حاضر از نوع بنیادی - کاربردی می باشد. جامعه آماری تحقیق شامل ۳۴۸ تن از کارکنان؛ کارشناسان و کارشناسان ارشد و مدیران صنعت بیمه و اساتید دانشگاهی می باشند که با روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده انتخاب شده اند.

در این راستا نظر به اینکه این پژوهش در صنعت بیمه کشور انجام شده، با توجه به محدودیت زمانی حاکم بر تحقیق و از آنجائیکه بیش از ۸۰ درصد حق بیمه جذب شده و سهم بازار بیمه کشور در اختیار پنج شرکت بیمه ایران، بیمه آسیا، بیمه البرز، بیمه دانا و پارسیان می باشد، لذا حوزه مورد تحقیق توسط محقق از بین این پنج شرکت انتخاب و نتایج آن به صنعت بیمه کشور تسری داده شد.

جدول ۲. نحوه انتخاب حجم نمونه

ردیف	نام شرکت	تعداد کل کارکنان	تعداد کارشناس و بالاتر	درصد کارشناس و بالاتر	حجم نمونه متناسب	تعداد پرسشنامه توزیع شده	تعداد پرسشنامه جمع آوری شده	تعداد پرسشنامه قابل استفاده
۱	بیمه ایران	۴۵۹۸	۶۰۴	۳۶	۱۱۳	۲۰۰	۱۵۳	۱۱۵
۲	بیمه البرز	۱۲۲۳	۲۲۳	۱۳	۴۱	۱۵۰	۱۰۱	۵۶
۳	بیمه آسیا	۲۵۶۰	۴۵۹	۲۷	۸۵	۱۵۰	۱۱۴	۸۸
۴	بیمه دانا	۱۶۲۲	۲۳۳	۱۴	۴۴	۱۰۰	۶۸	۴۵
۵	بیمه پارسیان	۶۷۰	۱۷۸	۱۰	۳۲	۱۰۰	۶۵	۴۴
	مجموع	۱۰۶۷۳	۱۶۹۷	٪۱۰۰	۳۱۵	۷۰۰	۵۰۱	۳۴۸

جدول ۳. ضرایب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه و هر یک از متغیرهای آن

تعداد پاسخ دهندگان در پیش آزمون: ۴۰ نفر		تعداد سوالات = ۴۱			آلفای کل پرسشنامه = ۰/۹۲۸۷		
حمایت سازمانی	فرآیند گرایی	وضوح نقش	توازن سیستمی	یادگیری مستمر	سازمان تیم محور	ارزش های حاکم بر صنعت بیمه	ارزش های دینی و اسلامی
۰/۸۸۳۴	۰/۹۲۴۹	۰/۹۰۹۴	۰/۹۴۹۹	۰/۸۹۱۱	۰/۸۶۴۴	۰/۹۱۳۴	۰/۹۱۲۱

لذا براساس یافته های این مدل می توان در مورد مناسب بودن سوالات انتخابی محقق برای سنجش سازه ها و احتمالا کنار گذاشتن سوالات بی معنی هر سازه با دقت بسیار بیشتری نسبت به مدل اولیه تصمیم گیری نمود. مقادیر ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA، نیز در گام ششم به مقدار قابل قبول رسید. لذا می توان پارامترهای برآورد شده در مدل هفتم را به لحاظ آماری قابل اتکا دانست و از آن جهت تطابق پذیری نشانگرها با سازه های مورد مطالعه استفاده نمود. نشانگرها در کنار یکدیگر سازه های مربوط به خود را با توجه به ساختار مورد نظر محقق به درستی تأیید نمودند زیرا که مدل حاضر با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی به درستی اجرا شده است و تداخل قابل توجهی مشاهده نمی شود. با توجه به اینکه مقدار برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA برای مدل اصلاح شده کمتر از ۰/۰۸ گزارش شده، از اینرو براساس یافته های این مدل می توان در مورد مناسب بودن سوالات انتخابی محقق تصمیم گیری نمود. نتایج نشان می دهد پارامترهای برآورد شده در مدل به لحاظ آماری قابل اتکا بوده و از آن جهت تطابق پذیری نشانگرها با سازه های مورد مطالعه استفاده نمود.

پرسشنامه پژوهش به صورت طیف لیکرت پنج گزینه ای از بسیار کم تا بسیار زیاد بود. به منظور محاسبه پایایی هر یک از ابعاد با استفاده از روش (آلفای کرونباخ)، مطابق جدول زیر اقدام گردید. به منظور پاسخ به این پرسش که آیا پرسشنامه دارای روایی لازم می باشد از روش تحلیل مولفه های اصلی (پی سی) استفاده شده است. اندازه "کی-ام-او" <sup>۲</sup> منعکس کننده کفایت نمونه برداری و بیانگر آن است که همبستگی بین زوج متغیرها را می توان از سایر متغیرها تبیین کرد. از آن جایی که اندازه "کی-ام-او" پرسشنامه این تحقیق (۰/۷۷۱) بزرگ تر از معیار سنجش ۰/۷ است، این امر نشانگر کفایت نمونه برداری پژوهش می باشد. در تجزیه و تحلیل پرسشنامه از مباحث استنباطی و توصیفی آماری استفاده شد. آماره های توصیفی شامل جداول فراوانی و میانگین می باشد و در سطح استنباطی نیز از مدل معادلات ساختاری شامل تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و تحلیل مسیر؛ با بهره مندی از نرم افزار (اس پی اس اس و لیزرل) استفاده شد.

1. Principal Components (PC)
2. Kaiser – Mayer Olkin of Sampling adequacy

رد فرض صفر برای مقادیر بالای ۱/۹۶ در هر پارامتر مدل)، بیشتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است ( $t=10/87$ ) لذا دلیل کافی برای رد فرض صفر وجود دارد و با توجه به معنی داری این ضریب می توان بیان نمود که حمایت سازمانی بر سازمان تیم محور اثر معنی داری به لحاظ آماری دارد. با توجه به ضریب معنی دار این رابطه میتوان گفت حمایت سازمانی بر سازمان تیم محور

### نتایج آزمون فرضیات تحقیق بر اساس مدل ساختاری

فرضیه اول: بین حمایت سازمانی و سازمان تیم محور رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.

بر اساس جدول فوق و مدل تحقیق برآورد شده ضریب مسیر اثر حمایت سازمانی بر سازمان تیم محور معادل ۰/۷۵ تخمین زده شده است. مقدار  $t$  برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در

جدول ۴. تفاوت مقادیر کای اسکویئر در تعیین اثر بخشی اصلاح مدل اولیه اندازه گیری متغیرهای پیش بینی کننده

مدل های برآزش یافته	$\chi^2$	$\Delta\chi^2$	df	مقدار RMSEA	معنی داری کاهش کای اسکویئر
مدل اول	۴۱۴۱/۷۶	---	۶۰۸	۰/۱۲۹	---
مدل دوم (شروع اصلاح)	۲۶۸۴/۵۴	بالای ۲/۷۵	۵۴۹	۰/۱۱۷	۰/۰۰۱
مدل سوم	۱۹۷۶/۲۳	بالای ۲/۷۵	۵۲۰	۰/۱۰۳	۰/۰۰۱
مدل چهارم	۱۳۵۷/۰۴	بالای ۲/۷۵	۴۹۴	۰/۰۹۴	۰/۰۰۱
مدل پنجم	۱۲۶۸/۹۳	بالای ۲/۷۵	۴۹۲	۰/۰۹۲	۰/۰۰۱
مدل ششم	۱۱۹۷/۵۴	بالای ۲/۷۵	۴۹۰	۰/۰۹۰	۰/۰۰۱
مدل هفتم	۱۱۳۹/۳۸	بالای ۲/۷۵	۴۸۹	۰/۰۸۹	۰/۰۰۱
مدل هشتم	۱۱۳۷/۹۲	زیر ۲/۷۵	۴۸۸	۰/۰۸۹	۰/۰۷۶

منبع: نتایج تحقیق

فرضیه چهارم: بین توازن سیستمی و سازمان تیم محور رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.

بر اساس جدول فوق و مدل تحقیق برآورد شده ضریب مسیر اثر توازن سیستمی بر سازمان تیم محور معادل  $0/70$  تخمین زده شده است. مقدار  $t$  برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در رد فرض صفر برای مقادیر بالای  $1/96$  در هر پارامتر مدل)، بیشتر از  $1/96$  محاسبه شده است ( $t=3/67$ ) لذا دلیل کافی برای رد فرض صفر وجود دارد و با توجه به معنی داری این ضریب می توان بیان نمود که توازن سیستمی بر سازمان تیم محور اثر معنی داری به لحاظ آماری دارد. با توجه به ضریب معنی دار این رابطه می توان گفت توازن سیستمی بر سازمان تیم محور نقش معنی داری داشته و این فرضیه تحقیق پذیرفته می شود. لذا هر چه توازن سیستمی بهبود یابد به همان اندازه و در قالب یک معادله خطی سازمان تیم محور بهبود می یابد.

فرضیه پنجم: بین فرآیند گرایی و سازمان تیم محور رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

بر اساس جدول ۵ و مدل تحقیق برآورد شده ضریب مسیر اثر فرآیند گرایی بر سازمان تیم محور معادل  $0/96$  تخمین زده شده است. مقدار  $t$  برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در رد فرض صفر برای مقادیر بالای  $1/96$  در هر پارامتر مدل)، بیشتر از  $1/96$  محاسبه شده است ( $t=12/89$ ) لذا دلیل کافی برای رد فرض صفر وجود دارد و با توجه به معنی داری این ضریب می توان بیان نمود که فرآیند گرایی بر سازمان تیم محور اثر معنی داری به لحاظ آماری دارد. با توجه به ضریب معنی دار این رابطه می توان گفت فرآیند گرایی بر سازمان تیم محور نقش معنی داری داشته و این فرضیه تحقیق پذیرفته می شود. لذا هر چه فرآیند گرایی بهبود یابد به همان اندازه و در قالب یک معادله خطی سازمان تیم محور بهبود می یابد. این نشان می دهد یک واحد انحراف مثبت در انحراف معیار فرآیند گرایی به

نقش معنی داری داشته و این فرضیه تحقیق پذیرفته می شود. لذا هر چه حمایت سازمانی بهبود یابد به همان اندازه و در قالب یک معادله خطی سازمان تیم محور بهبود می یابد.

فرضیه دوم: بین یادگیری مستمر و سازمان تیم محور رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.

بر اساس جدول فوق و مدل تحقیق برآورد شده ضریب مسیر اثر یادگیری مستمر بر سازمان تیم محور معادل  $0/89$  تخمین زده شده است. مقدار  $t$  برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در رد فرض صفر برای مقادیر بالای  $1/96$  در هر پارامتر مدل)، بیشتر از  $1/96$  محاسبه شده است ( $t=10/68$ ) لذا دلیل کافی برای رد فرض صفر وجود دارد و با توجه به معنی داری این ضریب می توان بیان نمود که یادگیری مستمر بر سازمان تیم محور اثر معنی داری به لحاظ آماری دارد. با توجه به ضریب معنی دار این رابطه می توان گفت یادگیری مستمر بر سازمان تیم محور نقش معنی داری داشته و این فرضیه تحقیق پذیرفته می شود. لذا هر چه یادگیری مستمر بهبود یابد به همان اندازه و در قالب یک معادله خطی سازمان تیم محور بهبود می یابد.

فرضیه سوم: بین وضوح نقش و سازمان تیم محور رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.

بر اساس جدول فوق و مدل تحقیق برآورد شده ضریب مسیر اثر وضوح نقش بر سازمان تیم محور معادل  $0/94$  تخمین زده شده است. مقدار  $t$  برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در رد فرض صفر برای مقادیر بالای  $1/96$  در هر پارامتر مدل)، بیشتر از  $1/96$  محاسبه شده است ( $t=12/93$ ) لذا دلیل کافی برای رد فرض صفر وجود دارد و با توجه به معنی داری این ضریب می توان بیان نمود که وضوح نقش بر سازمان تیم محور اثر معنی داری به لحاظ آماری دارد. با توجه به ضریب معنی دار این رابطه می توان گفت وضوح نقش بر سازمان تیم محور نقش معنی داری داشته و این فرضیه تحقیق پذیرفته می شود. لذا هر چه وضوح نقش بهبود یابد به همان اندازه و در قالب یک معادله خطی سازمان تیم محور بهبود می یابد.

نمود که ارزش های حاکم بر صنعت بیمه بر سازمان تیم محور اثر معنی داری به لحاظ آماری ندارد. با توجه به ضریب کم اهمیت این رابطه می توان گفت ارزش های حاکم بر صنعت بیمه بر سازمان تیم محور نقش معنی داری نداشته و این فرضیه تحقیق رد می شود. لذا تغییرات ارزش های حاکم بر انحراف معیار وضعیت ارزش های حاکم سازمان تیم محور تغییر معنی داری ایجاد نمی کند.

بر اساس نتایج تحقیق **Structural Equation** زیر که همان معادلات ساختاری می باشد قید شده است.

$$TBO = (O.s * 0.75) + (P.f * 0.96) + (R.c * 0.94) + (S.a * 0.70) + (C.I * 0.89)$$

$$R^2 = 0.81$$

بر اساس اطلاعات به دست آمده مشخص می شود متغیر های مستقل وارد شده به مدل در مجموع می توانند تا ۸۱ درصد تغییرات متغیر **TBO** یا سازمان تیم محور را تخمین بزنند. به عبارت دیگر با داشتن اطلاعات مرتبط با متغیر های مستقل می توان تا ۸۱ درصد تغییرات خطی و وضعیت تیم محوری سازمان را برآورد نمود. لذا نتایج نشان می دهد مدل ارائه شده توسط محقق از قابلیت مناسبی برای تطبیق در شرایط واقعی برخوردار است. به عبارت دیگر درست آزمایی مدل بر اساس یک اشباع تئوریک قابل دفاع

است

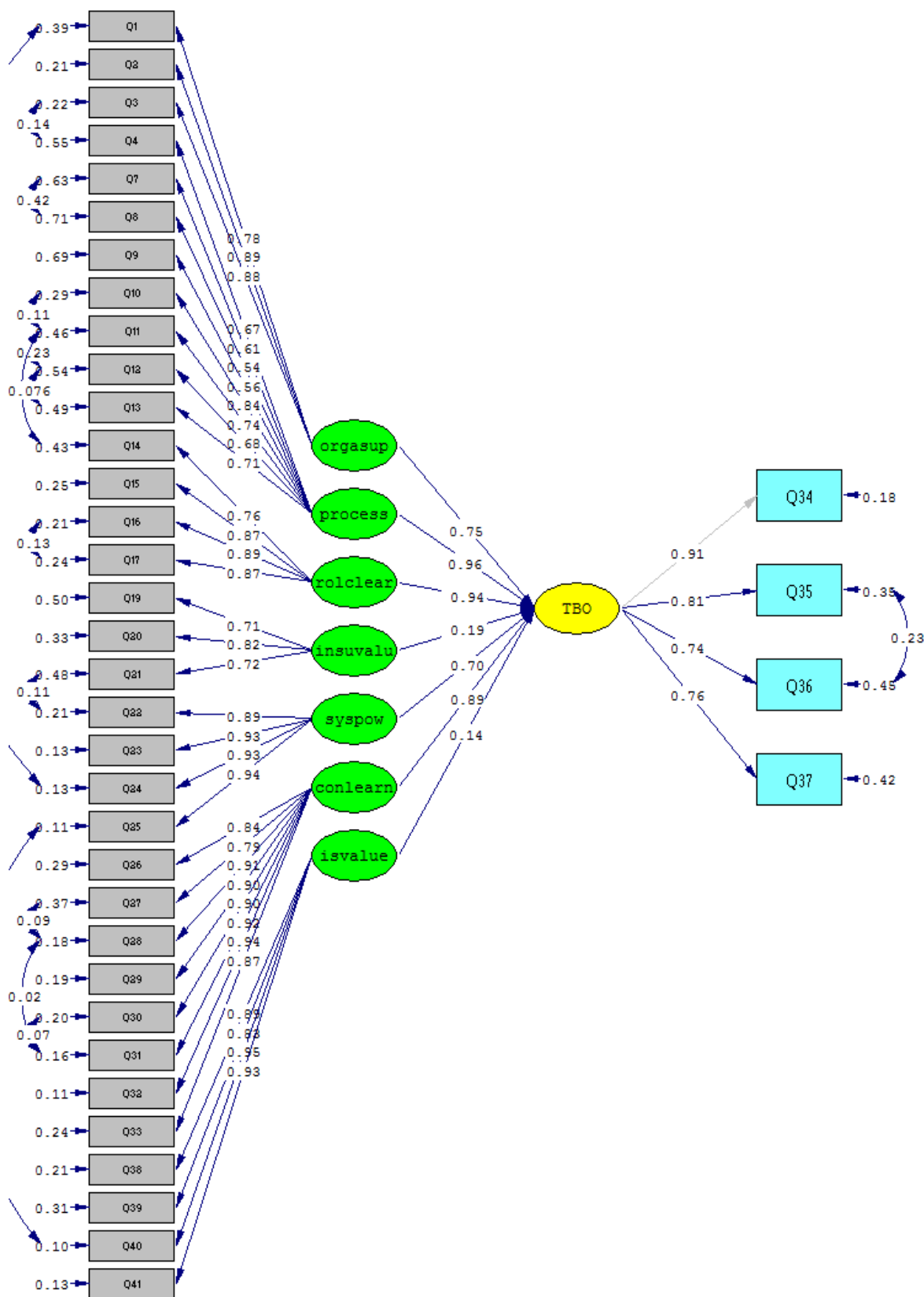
اندازه ۰/۹۶ واحد در انحراف معیار سازمان تیم محور تغییر مثبت و رشد ایجاد می کند.

فرضیه ششم: بین ارزش های دینی و اسلامی و سازمان تیم محور رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.

بر اساس جدول ۵ و مدل تحقیق برآورد شده ضریب مسیر اثر ارزش های دینی و اسلامی بر سازمان تیم محور معادل ۰/۱۴ تخمین زده شده است. مقدار  $t$  برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در رد فرض صفر برای مقادیر بالای ۱/۹۶ در هر پارامتر مدل)، کمتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است ( $t=۱/۲۴$ ) لذا دلیل کافی برای رد فرض صفر وجود ندارد و با توجه به عدم معنی داری این ضریب می توان بیان نمود که ارزش های دینی و اسلامی بر سازمان تیم محور اثر معنی داری به لحاظ آماری ندارد. با توجه به ضریب غیر معنی دار این رابطه می توان گفت ارزش های دینی و اسلامی بر سازمان تیم محور نقش معنی داری نداشته و این فرضیه تحقیق رد می شود. لذا تغییرات ارزش های دینی و اسلامی بر انحراف معیار سازمان تیم محور تغییر معنی داری ایجاد نمی کند.

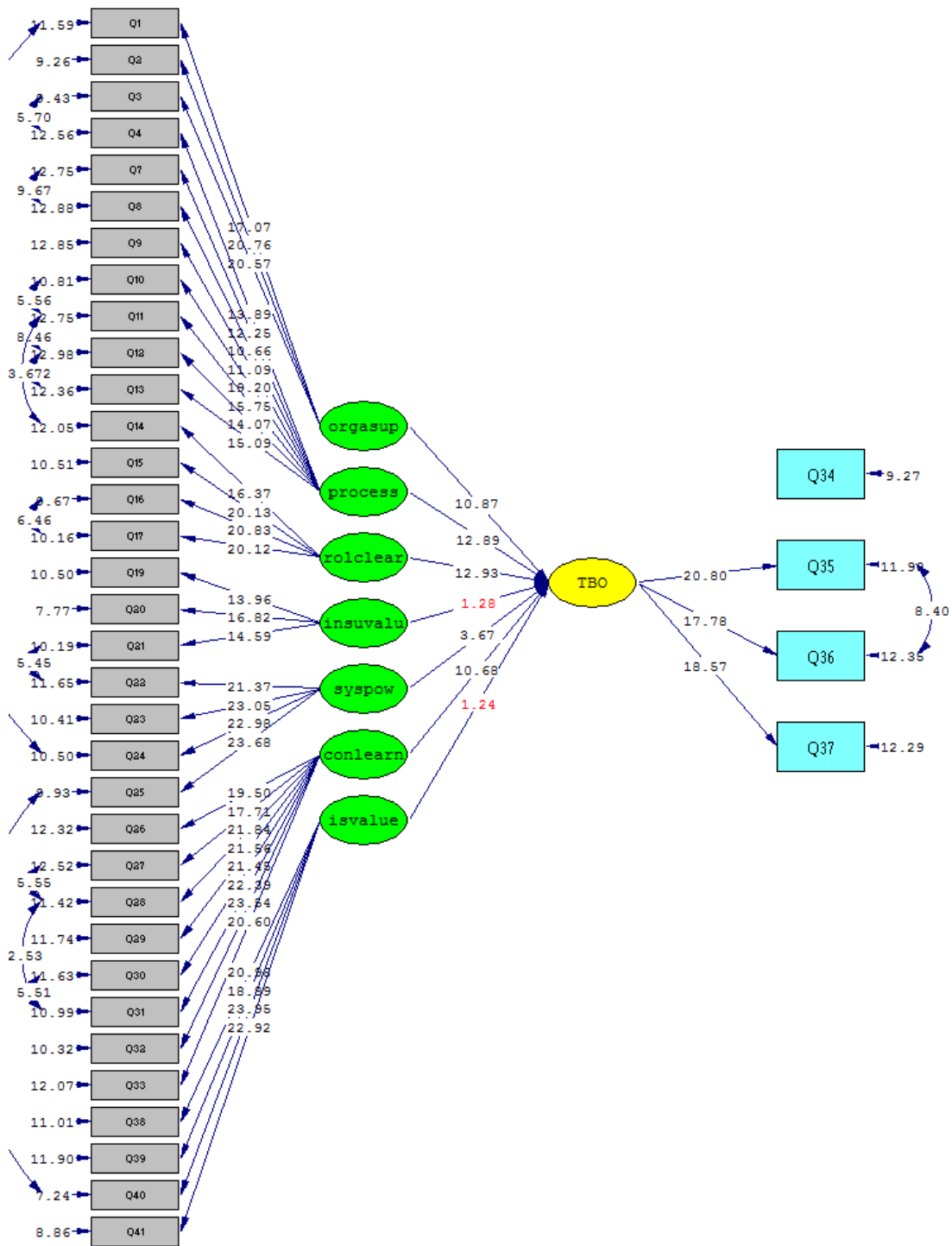
فرضیه هفتم: بین ارزش های حاکم بر صنعت بیمه و سازمان تیم محور رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.

بر اساس ۵ و مدل تحقیق برآورد شده ضریب مسیر اثر ارزش های حاکم بر صنعت بیمه بر سازمان تیم محور معادل ۰/۱۹ تخمین زده شده است. مقدار  $t$  برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در رد فرض صفر برای مقادیر بالای ۱/۹۶ در هر پارامتر مدل)، کمتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است ( $t=۱/۲۸$ ) لذا دلیل کافی برای رد فرض صفر وجود ندارد و با توجه به عدم معنی داری این ضریب می توان بیان



Chi-Square=1059.59, df=644, P-value=0.00000, RMSEA=0.077

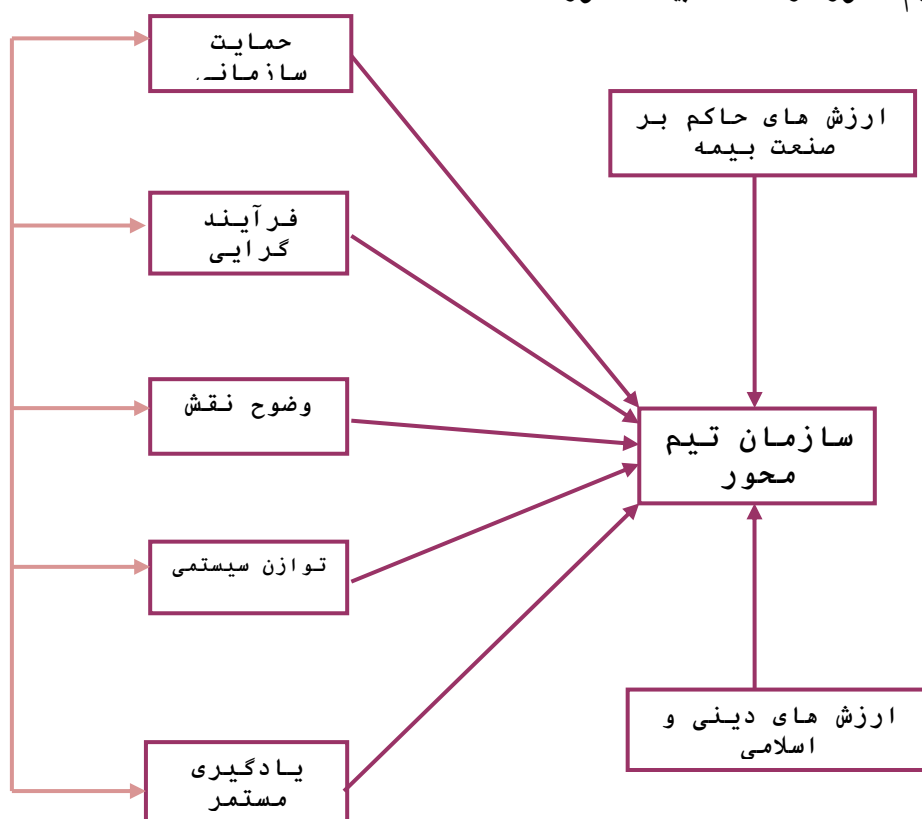
نمودار ۱. مدل عمومی لیزرل (مدل تحلیل مسیر)



نمودار ۲. مقدار t برای بررسی معنی داری ضرایب مسیر برآورد شده در مدل



## مدل نهایی سازمان تیم محور در صنعت بیمه کشور



نمودار ۳. مدل نهایی سازمان تیم محور در صنعت بیمه کشور، منبع: (نویسندگان، ۲۰۱۳)

جدول ۵. ضرایب مسیر مستقیم اثرات سازه ها و معنی داری پارامترهای بر آورد شده

نتیجه آزمون	رتبه اثر	خطای استاندارد	t	اثر مسیر	مسیر مستقیم مورد مطالعه
پذیرش فرض مقابل	۴	۰/۰۶۸	۱۰/۸۷	۰/۷۵	حمایت سازمانی ← سازمان تیم محور
پذیرش فرض مقابل	۱	۰/۰۷۴	۱۲/۸۹	۰/۹۶	فرآیند گرایی ← سازمان تیم محور
پذیرش فرض مقابل	۲	۰/۰۷۲	۱۲/۹۳	۰/۹۴	وضوح نقش ← سازمان تیم محور
پذیرش فرض صفر	---	۰/۱۴۸	۱/۲۸	۰/۱۹	ارزش های حاکم بر صنعت بیمه ← سازمان تیم محور
پذیرش فرض مقابل	۵	۰/۱۹۰	۳/۶۷	۰/۷۰	توازن سیستمی ← سازمان تیم محور
پذیرش فرض مقابل	۳	۰/۰۸۳	۱۰/۶۸	۰/۸۹	یادگیری مستمر ← سازمان تیم محور
پذیرش فرض صفر	---	۰/۱۱۲	۱/۲۴	۰/۱۴	ارزش های دینی اسلامی ← سازمان تیم محور

\*\* معنی داری در سطح یک درصد خطا یا اطمینان ۹۹ درصد

## بحث و نتیجه گیری

شایان توجه است که قوی ترین رابطه علی میان مولفه فرآیند گرای و سازمان تیم محور و ضعیف ترین رابطه میان ارزش های حاکم بر صنعت بیمه و سازمان تیم محور برقرار شده است.

همانگونه که پیش تر آمد، رابطه علی میان مولفه فرآیند گرای از همه مولفه های دیگر در رابطه علی قوی تر است پس می توان نتیجه گیری کرد که توجه و تمرکز در فرآیند گرای با هم افزایش بیشتری به سازمان تیم محور می انجامد. رابطه علی ضعیف تر در این روابط، میان دو مولفه ارزش های حاکم بر صنعت بیمه و سازمان تیم محور برقرار است. عبارت دیگر توجه به ارزش های حاکم با شدت کمتری به سازمان تیم محور می انجامد. همه ضرائب استاندارد بدست آمده موید تایید مدل مفهومی است ولی بهر حال شدت رابطه برابر نیست. انتظار می رفت که رابطه علی میان حمایت مدیریت و سازمان تیم محور بیش از دیگر رابطه ها باشد ولی نتایج حاصله نشان داد که این رابطه در مقایسه با دیگر روابط دارای رتبه کمتری است. علت این پدیده به دلیل اهمیت فرآیند گرای در صنعت بیمه کشور است، عبارتی دیگر چنانچه فرآیندها به درستی تبیین شوند فضای تیم محوری سهل الوصول تر خواهد بود.

نکته جالب توجه تفاوت فاحش میان رتبه های مولفه های ارزش های دینی و اسلامی و ارزش های حاکم بر صنعت است. مدیران صنعت بیمه کشور تاثیر ارزش های دینی و اسلامی را در رابطه علی از تاثیر ارزش های حاکم بر صنعت بالاتر ارزیابی کرده اند. این خود موید این حقیقت است که مدیران ما بیش از آنکه برون نگر باشند درون نگر هستند. بنظر می رسد این یافته به شدت با مبانی نظری عمومی ارزش ها ارتباط قابل توجهی دارد. از نظر محقق انتظار میرفت اثر هر دو مولفه بر سازمان تیم محور برابر باشد ولی به دلیل عدم برتری نگاه درون سازمانی بر برون سازمانی در مدیران ارشد، چنین رابطه ای برقرار شده است.

همانگونه که در بخش های قبل ذکر گردید، هدف از این تحقیق طراحی و تبیین مدل سازمان تیم محور در صنعت بیمه کشور است. به همین منظور با بررسی ادبیات موضوع و از روی مطالعات داخلی و خارجی صورت گرفته، مولفه های اصلی سازمان تیم-محور شناسایی گردید و سپس با استفاده از تکنیک دلفی و پس از چهار نوبت اجرای پرسشنامه و اضافه شدن برخی ابعاد جدید در نهایت ۷ مولفه اصلی سازمان تیم محور در صنعت بیمه کشور کشور شناسایی شد. در مرحله بعد مدل مفهومی و رابطه علی میان این ۷ مولفه بر اساس انتظارات و تجربیات محقق ترسیم و هفت فرضیه از روی مدل مفهومی تدوین گردید. نتایج حاصله از اجرای تحلیل عاملی نشان دهنده برازش مناسب است زیرا مقدار  $\chi^2$  و RMSEA هر مولفه پائین و مقدار شاخص نیکویی برازش و شاخص نیکویی برازش تعدیل شده بالای ۹۰ درصد است. این مقادیر نشان می دهند اولاً متغیرها به اندازه کافی برازش شده اند و بین هر متغیر نیز با مولفه مربوطه همبستگی مطلوبی وجود دارد.

نتایج حاصله از آزمون فرض نرمال بودن توزیع مولفه های ۷ گانه یا بهنجار بودن توزیع متغیرها نشان داد که توزیع نرمال نبوده لذا از آمارهای ناپارامتری استفاده شد. نتیجه آزمون فرضیات تحقیق نیز بر اساس تحلیل مسیر و نرم افزار لیزرل می باشد. همانطور که پیشتر ذکر شد پنج فرضیه از فرضیات این تحقیق مورد تایید قرار گرفت و نمودار مفهومی نیز معنی دار گردید.

از یافته های مهم و دستاوردهای این تحقیق، ارائه دو متغیر ارزش-های دینی و اسلامی و ارزش های حاکم بر صنعت بیمه کشور است. نکته مهم دیگر، بومی بودن مدل مفهومی است که از مشارکت پانل دلفی حاصل شد. مسئله مهم دیگر تدوین یک مدل و آشتی میان تئوری و عمل است.

## منابع

- بابانیا منصور، امید (۱۳۸۳). "تیم سازی در سازمانها"، نشریه: مدیریت " تدبیر " فروردین ۱۳۸۴، شماره ۱۵۵
- رشیدی، محمدرضا، (۱۳۸۴). "بایدها و نبایدهای رهبری تیم کاری"، موسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول.

- اسکندری، محمد رضا، (۱۳۸۲). "تیم سازی"، انستیتو ایز ایران، چاپ اول

- سالنامه ۹۰ بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران-انتشارات پژوهشکده بیمه تاریخ انتشار ۱۳۹۱
- شاهرودی، کامبیز (۱۳۸۰). "مبانی کار تیمی"، انتشارات دانشکار.
- مردانی گیوی، اسماعیل، (۱۳۸۷). "سازمان تیم‌محور راهنمای عملی برای تحول سازمانی"، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول
- مهر علی زاده، یدان... (۱۳۷۹). "کار گروهی و ضرورت تنوع مهارت‌های نیروی انسانی در سازمان"، مدیریت و توسعه، شماره ۶.
- وتن، دیوید ای و کمرون، کیم اس، (۱۳۸۲) "تیم سازی"، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول
- Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A. (2010). "Organizational Behaviour", Prentice Hall, Harlow.
- Cacioppe, (1999) "Using team – individual reward and recognition strategies to drive organizational success", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 20 Iss: 6, pp.322 – 331.
- Feinberg, Mark ;Yeonkim, ji. & Greenberg, market. (2008). " Personality and community prevention teams: Dimensions of team leader and member personality predicting team functioning". Evaluation and Program Planning 31, 403–409.
- Forrester, russ & Drexler Allan B. (1999). "A model for team-based organization performance". Academy of management executive, vol 13, NO 3
- Greenberg, R.A., & Baron, R.A. (2003). "Behavior in organizations, 8th ed. Upper Saddle River", NJ: Prentice-Hall.
- Hernaus, T. (2012), The Team-Based Face of Organizations. In: Sarlak, M. A. (ed.), "The New Faces of Organizations in the 21st Century", Vol. 5, NAISIT Publishers, Toronto, 143-170.
- Kreitner, R., and Kinicki, A. (2001). "Organizational Behavior" (5th ed., 774 pages). Burr Ridge, ILL.: Irwin/McGraw-Hill.
- Levi, D. (2010), "Group Dynamics for Teams", Sage Publications, Thousand Oaks.
- Michael West, Lynn Markiewicz (2004). "Building Team-Based Working". A Practical Guide to Organizational Transformation.
- Miller, Lawrence M. (2005) "Lean Teams Developing the Team-Based Organization The Skills and Practices of High Performance Business Teams" Copyright,
- Roberts, J.M. (1995). "The History of the World". Harmondsworth, UK: Penguin, p. 18
- Serriton, jacalyn & stern, jamels. (1997). "Corporate Culture Team Culture". Systems, united states of America
- Thompson, L. L. (2011). "Making the Team: A Guide for Managers", Prentice Hall, New ersey.