

مروری مختصر بر رابطه تیم‌های کاری در سازمان

مجتبی محمودی، کارشناسی ارشد حسابداری و مدرس دانشگاه

احمد مخمل‌باف، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

محمد رضا بهدانی، کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی

چکیده - کار تیمی برای سازمان‌ها، وفاداری، نوآوری، انعطاف‌پذیری و کارایی را به ارمغان می‌آورد تأثیرات کار تیمی هم در سطح سازمانی و هم در سطح گروهی و هم سطح فردی مشهود است. مطالعه حاضر با استفاده از روش اسنادکاوی و مطالعه متون موجود در حوزه رابطه تیم‌های کاری در سازمان، با هدفی علمی و برحسب گردآوری اطلاعات به صورت توصیفی که هدف آن توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است، در راستای بررسی نظری و جامع مطالعات انجام‌شده در این حوزه به بررسی رابطه تیم‌های کاری در سازمان می‌پردازد.

واژگان کلیدی: تیم‌های کاری، سازمان، اثربخشی تیم‌های کاری.

مقدمه

تیم‌ها برای افراد بسیار مهم‌اند و افراد بسیاری ابعاد هویتی خود را براساس ویژگی‌های تیم تعریف می‌کنند اهداف تیم نوعاً بر اهداف افراد غلبه دارد و همکاری با اعضای تیم‌های خودی بسیار ارزشمند تلقی می‌شود. کار تیمی به عنوان مفهومی باز تولید شده از واحدهای گروهی سنتی کار، از مشخصه‌های اصلی نظریه‌ها و رویکردهای نوین مدیریت امروزی است کار تیمی هنگامی تحقق می‌یابد که تعداد محدودی از افراد که به درجاتی از نظر اجتماعی، ساختاری و فنی به یکدیگر و به سازمان بزرگتر وابسته هستند برای تحقق هدف مشترک تلاش می‌کنند (فریدلندر^۱، ۱۹۸۷: ۳۰۲). در حقیقت کار تیمی تجلی جمع‌گرایی فرهنگی در عرصه عمومی سازمان و مدیریت است به نظر می‌رسد کار تیمی پاسخی است به رقابت اقتصادی جهانی و نوآوری‌های مستمر تکنولوژیک که به پیچیده‌تر شدن بیشتر شرایط محیطی و در نتیجه نیاز بیشتر به حل مساله اثربخش در سازمان‌ها انجامیده است (موزس^۲ و استهل‌سکی^۱، ۱۹۹۹). اغلب نظریه‌های مدیریتی بر کار تیمی، از

1. Friedlander

2. Moses

عمومیت یافتن مفهوم کار تیمی در حوزه سازمان و مدیریت حکایت دارد. ویژگی اساسی تیم، رفتار جمعی یا وابستگی متقابل اعضای آن است خصوصیتی که تیم را از گروه‌های کوچک متمایز می‌کند شامل منابع چندگانه اطلاعاتی، وابستگی متقابل وظیفه‌ای، هماهنگی بین اعضا، اهداف مشترک و ارزشمند، نقش‌ها و مسئولیت‌های تخصصی اعضا، دانش کاری مرتبط، ارتباطات فشرده و راهبردهای انطباقی برای واکنش به تغییر است (پاریس^۲ و دیگران، ۲۰۰۰: ۷۰۵۳).

اصولاً کار تیمی برای سازمان‌ها، وفاداری، نوآوری، انعطاف‌پذیری و کارایی را به ارمغان می‌آورد تاثیرات کار تیمی هم در سطح سازمانی و هم در سطح گروهی و هم سطح فردی مشهود است از جمله این تاثیرات، تضمین کیفیت، تسریع امور، نوآوری، رفتار کارآمدتر، گسترش ظرفیت‌های کاری، توسعه شخصیت، توسعه حساسیت اجتماعی و ... است (ماروسی و بنسیک، ۲۰۰۹). فرهنگ کارآفرینانه پیشگویی کننده انتقادی از کارآفرینی است، یک معیار برای جایگزین شدن رهبری می‌باشد (آلداس - منزانو و همکاران، ۲۰۰۵). اشتراک گذاری دانش فرایندی از توزیع دانش میان کارکنان تا نقاط فعالیت و حتی فراتر از آن، به بیرون سازمان است دانش تنها دارایی شناخته شده است که وقتی دیگران در آن سهم می‌شوند افزایش می‌یابد و تسهیم و توزیع آن به رشد آن کمک می‌کند (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۹).

مفهوم تیم‌های کاری

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

در تعریف تیم‌های کاری باید گفت مجموعه‌ای قابل تعریف از دو یا چند نفر هستند که دارای تعامل پویا، وابسته و هماهنگ با یکدیگر در جهت هدف یا ارزش مشترک می‌باشند و نیز دارای نقش یا مهارت‌های مکمل در جهت این اهداف هستند (یوچ^۳، ۲۰۰۷، ۲۰). گروهی نسبتاً پایدار است که اعضای آن هدف‌های

1. Stahelski
2. Paris
3. Uoch

مشترکی دارند، به هم وابسته‌اند و به عنوان یک واحد کاری در برابر کل سازمان پاسخگو هستند (قلاوندی و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۱۴).

یک تیم کاری، مشکل از گروه کوچکی از افراد است که عهده‌دار انجام یکسری وظایف مکمل بوده و همگی در قبال نیل به یک هدف مشترک متعهد و مسئول هستند (کاتزنباچ و اسمیت، ۱۹۹۳). در نگاره شماره ۱، برخی از مهمترین تعاریف تیم مطرح شده است.

نام محقق	سال	تعریف تیم
ساندستروم و همکاران ^۱	۱۹۹۰	گروه کوچکی از افراد که در جهت دستیابی به پیامدهای سازمانی مسئولیت‌های خود را تقسیم می‌کنند.
بارتول و هاگمن ^۲	۱۹۹۲	گروهی از کارکنان که می‌بایست به منظور شناسایی مشکلات، آگاهی از نحوه حل مشکلات و انجام اقدامات لازم در سازمان با یکدیگر تشریک مساعی داشته باشند.
باکر و سالاس ^۳	۱۹۹۲	مجموعه‌ای متمایز از دو یا چند نفر است که به طور پویا، به هم وابسته و انطباقی، در جهت نیل به اهداف، ارزش‌ها و فعالیت‌های مشترک با یکدیگر در تعامل هستند.
کوهن و بایلی ^۴	۱۹۹۷	مجموعه‌ای از افراد که وظایفشان به یکدیگر وابسته است؛ در جهت نیل به اهداف مسئولیت‌ها را با یکدیگر تقسیم می‌کنند و در یک سیستم اجتماعی بزرگتر، دارای هویت مشترک می‌باشند.
برانیک و پرینس ^۵	۱۹۹۷	دو یا تعداد بیشتری از افراد هستند که به منظور نیل به اهداف از پیش تعیین شده و تسهیم شده، ضمن برخورداری از وظایف متفاوت و مختلف، با یکدیگر تشریک مساعی دارند.
ساکو ^۶	۲۰۰۲	مجموعه‌ای از افراد که با برخورداری از ویژگی‌های متفاوت به منظور نیل به اهداف سازمانی به طور مشترک بر روی یک وظیفه و کار مستقل از یکدیگر کار می‌کنند.
گیلی و همکاران ^۷	۲۰۱۰	مجموعه‌ای از حداقل دو همکار، با وظایف متمایز از یکدیگر

نگاره شماره ۱: تعاریف تیم (هادی‌زاده مقدم و همکاران ۱۳۹۳، ۱۰۰)

1. Sundstrom et al
2. Bartol & Hagmann
3. Baker & Salas
4. Cohen & Bailey
5. Brannick & Prince
6. Sacco
7. Gilley et al

خصوصیات کلیدی تیم‌ها

از دیدگاه تامپسون 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 (تامپسون، ۲۰۰۲). باید توجه داشت که تیم‌های کاری متفاوت از گروه‌های کاری هستند. سید جوادین (۱۳۸۶) معتقد است که یک گروه کاری زمانی به یک تیم تبدیل می‌شود که:

۱. رهبری به یک فعالیت مشترک تبدیل شود.
۲. مسئولیت‌پذیری از حالت کاملاً فردی، به حالت فردی و جمعی تبدیل شود.
۳. حل مساله به جای یک فعالیت پاره‌وقت به یک روش زندگی تبدیل شود.
۴. اثربخشی به وسیله تولید و بازده جمعی گروه اندازه‌گیری شود (عارفی، ۱۳۹۱، ۳۷).

اثربخشی تیم‌های کاری

اثربخشی تیم عبارت است از خروجی‌های حاصل از فعالیت تیم‌ها در شرایطی که مطابق با استانداردهای از پیش تعیین شده باشد. بر این اساس، تیم‌های اثربخش می‌بایست قابلیت اعضا را جهت کار با یکدیگر بهبود بخشند. اثربخشی کار تیمی زمانی افزایش می‌یابد که بین ساختار تیم و محیط آن تطابق وجود داشته باشد. بر

این اساس یک تیم اثربخش، تیمی است که فرهنگ، ساختار و مدیریت آن به شیوه‌ای سازمان‌دهی شده باشد که از طریق آن، تحقق اهداف تیم امکان‌پذیر باشد (هاموند^۱، ۲۰۰۸).

از دیدگاه هکمن^۲ (۱۹۸۷) اثربخشی کار تیمی از سه عنصر تشکیل شده است: (کلین و همکاران^۳، ۲۰۰۹)

✓ عملکرد فعلی تیم، که نوعاً بر مبنای شاخص‌های عینی و ذهنی سنجش بهره‌وری قرار دارد.

✓ تیم‌ها و اعضا آن، جهت انجام فعالیت و همکاری مشترک با یکدیگر.

✓ حدی که اعضا تیم از عضویت در تیم و فعالیت در آن احساس خشنودی و رضایت‌خاطر دارند.

اثربخشی عملکرد تیم‌های کاری در قالب مواردی همچون کارایی و بهره‌وری در زمان، کیفیت، رضایت استفاده‌کنندگان از کالا و خدمت سازمان و نوآوری، سنجیده می‌شود. نگرش اعضا تیم در قالب عواملی همچون رضایت کارکنان، تعهد و اعتماد آنها به مدیریت تیم، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و در نهایت شاخص‌های رفتاری اثربخشی تیم‌های کاری، براساس میزان غیبت، جابجایی و ترک خدمت کارکنان مورد سنجش قرار می‌گیرد (هادی‌زاده مقدم و همکاران^۴، ۱۳۹۳، ۱۰۱).

اثربخشی تیم‌های کاری می‌تواند از طریق محدود کردن تعداد اعضا تیم‌ها، تدوین دستورالعمل‌های لازم، آموزش مهارت‌های کار تیمی به اعضا، تسهیل فرایندهای ارتباطی و تنظیم اهداف عملکردی شفاف، افزایش یابد (دریسکل و همکاران^۴، ۲۰۰۶).

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. Hammond

2. Hackman

3. Klein et al

4. Driskell et al

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^۱، ۱۳۸۴).

۱. حلقه‌های کیفیت

۲. تیم کاری

۳. تیم‌های حل مسأله

۴. تیم‌های مدیریت

۵. تیم‌های توسعه محصول

۶. تیم‌های مجازی

هکمن تیم‌ها را از نظر چگونگی توزیع قدرت و اختیار و درجه استقلال مورد بررسی قرار داده است:

۱. تیم‌های هدایت شده توسط مدیر

۲. تیم‌های خود مدیر

۳. تیم‌های خود طراح

۴. تیم‌های خود مختار

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

۱- تیم‌های پیشنهاد دهنده

۲- تیم‌های اجرا کننده

۳- تیم‌های راهبردی (قدمی و نیازمند، ۱۳۸۴).

اما طبق نظر رابینز تیم‌ها براساس اهدافشان می‌توانند به صورت زیر طبقه‌بندی 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 عهده‌دار 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 گرد هم می‌آیند. 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 یکپارچه‌سازی و هماهنگی بین واحدها از بین خواهد رفت (رابینز^۱، ۱۳۷۹).

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 تخصص‌گرایی 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 این گونه 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

1. Rabins

محدودیت‌های تخصص هر چه افزونی می‌یابد، هم شرکت و هم تک‌تک 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 (حقیقی‌فرد و همکاران ۱۳۸۷، ۳۱).

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 انعطاف‌پذیری 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، یکی از علت‌های نارضایتی درخصوص 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 شرایط مساعد به کارگیری تیم را این‌گونه بر شمرده‌اند:

۱. کار موردنظر 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

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

- ✓ طرح‌ریزی تغییر: برنامه‌ریزی، 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 آشفته‌گی (ایجاد تیم‌ها به صورت آشفته و بدون انسجام در سازمان)، تیم‌های متمرکز (تحت نفوذ مدیران)، تیم‌های شکل یافته و خودگردان می‌باشد.

نتیجه‌گیری

این مطالعه در مورد رابطه تیم‌های کاری در سازمان متمرکز شده است. تیم‌های اثربخش می‌بایست قابلیت اعضا را جهت کار با یکدیگر بهبود بخشند. اثربخشی کار تیمی زمانی افزایش می‌یابد که بین ساختار تیم و محیط آن تطابق وجود داشته باشد. 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. 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.

منابع

۱. حمیدی‌زاده، محمدرضا، (۱۳۸۹). مدیریت دانش و دانایی: ساختار، فرایند و راهکارها، چاپ اول، قم، انتشارات یاقوت.
۲. رایینز، پی استیفن (۱۳۷۹). مبانی مدیریت، مترجم علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. عارفی، محبوبه؛ شهودی، مریم؛ زندی، خلیل (۱۳۹۱). رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و کار تیمی: مطالعه موردی کارکنان دانشگاه کردستان، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۳، ۴۹-۳۱.
۴. قدمی، محسن؛ نیازمند، مسعود (۱۳۸۴). علم تیم‌داری، گزیده مدیریت، ۵۱، تهران: نشر فرا.
۵. فلاوندی، حسن؛ کبیری، افشار؛ سلطان‌زاده، وحید (۱۳۹۳). رابطه مسئولیت‌پذیری اجتماعی و کار تیمی کارکنان دانشگاه ارومیه، جامعه‌شناسی کاربردی، ۵۳، ۱۲۰-۱۱۱.
۶. گریفین، مورهد (۱۳۸۴). رفتار سازمانی، مترجم غلامرضا معمارزاده، تهران: نشر مروارید.
۷. محفوظ‌پور، سعاد و مزده کار، ریحانه، (۱۳۹۰)، نگرش ارائه‌دهندگان خدمات در یکی از بیمارستان‌های آموزشی شهر تهران نسبت به انجام کار تیمی، جوایمی موجود و انتقال دانش از طریق همکاری تیمی، نشریه علمی - پژوهشی دانشکده پرستاری و مامایی، دوره ۲۲، شماره ۷۶، صص ۳۵-۴۱.
۸. معابر حقیقی‌فرد، علی؛ مرادی، مرتضی؛ خلیل‌زاده، مهدی؛ نوبخت ساهرود کلانی، جواد (۱۳۸۷). بررسی عملکرد تیم‌های کاری در سازمان و عوامل مؤثر بر آن، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۲۰، ۴۴-۲۳.
۹. هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ طبرسا، غلامعلی؛ حمیدی‌زاده، محمدرضا؛ طهرانی، مریم (۱۳۹۳). تبیین عوامل مؤثر بر اثربخشی تیم‌های کاری در سطح واحد، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۳۳، ۱۲۴-۹۷.
10. Driskell, J. E, Salas, E, Hogan, R (1987). A taxonomy for composing effective naval teams. Naval training systems center, human factors division (code 712), orlando, Fl.
11. Friedlander, F. (1987). The Ecology of Work Groups, in Jay W. Loresh (Editor) in Handbook of Organizational Behavior. Prentice-Hall, Inc.
12. Hammond, Harlan Ray (2008). The antecedents of affective commitment to the team and their impact on team effectiveness. A dissertation presented to the faculty of the college of business administration of TUI university in partial fulfillment of the requirements of the degree of doctor of philosophy.
13. Klein, C. Diazgrandos, D, Salas. E (2009). Does team building work?. Small group research, 40, 181-222.

14. Lubbers, C.A. (2011) "An Assessment of Predictors of Student Peer Evaluations of Team Work in the Ccapstone Campaigns Course", *Public Relations Review* 37 .492-489.
15. Marosi. I. Bencsik, A. (2009) "Teamwork in Higher Education: Teamwork as Chance of Success". *The International Journal of Learning*.16(5).166-174.
16. Moses,T. P. & A. J. Stahelski. (1999). A Productivity Evaluation of Teamwork at an Aluminum Manufacturing Plant. *Group Organization Management*. 24 (3).391-412.
17. Paris, C. R.; E. Salas & J. A. Cannon-Bowers. (2000). Teamwork in Multi-Person Systems: A Review and Analysis. *ERGONOMICS*. 43 (8). 1052- 1075.