

کالج پروژه

www.collegeprozheh.ir



دانلود پروژه های دانشگاهی

بانک موضوعات پایان نامه

دانلود مقالات انگلیسی با ترجمه فارسی

آموزش نگارش پایان نامه ، مقاله ، پروپوزال

«باسمه تعالی»



دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

عنوان :

بررسی رابطه بین کار تیمی و چابکی سازمانی
(مطالعه موردی بانک های خصوصی و دولتی شهرستان سنندج)

استاد راهنما :

دکتر عادل صلواتی

استاد مشاور:

دکتر سعید جعفری مقدم

نگارش :

بیان لحافی

تابستان ۹۰

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	چکیده
	فصل اول : کلیات پژوهش
۳	۱-۱- پیشگفتار
۴	۱-۲- بیان مسئله
۱۰	۱-۳- اهمیت و ضرورت انجام پژوهش
۱۳	۱-۴- اهداف پژوهش
۱۴	۱-۵- فرضیه های پژوهش
۱۵	۱-۶- قلمروهای پژوهش
۱۶	۱-۷- روش شناسی پژوهش
۱۷	۱-۸- متغیرهای پژوهش
۱۷	۱-۹- تعریف مفاهیم و متغیرهای پژوهش

فصل دوم : مبانی نظری و پیشینه ی پژوهش

۲۳	۲-۱- مقدمه
۲۳	۲-۲- کار تیمی
۲۳	۲-۲-۱- تاریخچه کار تیمی
۲۴	۲-۲-۲- اصول انجام کار تیمی
۲۵	۲-۲-۳- تیم
۲۶	۲-۲-۴- مراحل تشکیل تیم
۲۷	۲-۲-۵- انواع تیمها
۲۷	۲-۲-۵-۱- انواع تیمها از دیدگاه کاتزنبرگ و اسمیت

صفحه	عنوان
۲۹	۲-۲-۵-۲- انواع تیم ها با توجه به اهداف
۳۱	۲-۲-۶- اندازه تیم
۳۲	۲-۲-۷- نقشهای مختلف اعضای تیم
۳۴	۲-۲-۸- کار تیمی
۳۵	۲-۲-۹- هفده اصل کار تیمی
۳۸	۲-۲-۱۰- نقش های مختلف کار تیمی
۳۸	۲-۲-۱۱- بستر سازی برای کار تیمی
۳۹	۲-۲-۱۲- مزایای کار تیمی
۴۰	۲-۲-۱۳- تأثیرات و ارتباطات کار تیمی
۴۴	۲-۲-۱۴- پنج دشمن کار تیمی
۴۶	۲-۲-۱۵- فرایند حل مسأله با نگرش کار تیمی
۴۷	۲-۲-۱۶- پنج ویژگی رهبر برای تیم سازی
۵۰	۲-۳- چابکی
۵۰	۲-۳-۱- تاریخچه چابکی
۵۲	۲-۳-۲- تعاریف و مفاهیم چابکی
۵۵	۲-۳-۳- ابعاد چابکی
۵۶	۲-۳-۴- ویژگیها و مفاهیم اصلی در چابکی سازمان
۵۹	۲-۳-۵- اصول زیربنایی چابکی
۶۰	۲-۳-۶- تولید چابک
۶۳	۲-۳-۷- ابزارهای سازمان برای تحقق چابکی
۶۴	۲-۳-۸- فراهم کننده های چابکی
۶۶	۲-۳-۹- ارزیابی چابکی سازمان
۶۷	۲-۳-۱۰- مدل های چابکی سازمان
۶۷	۲-۳-۱۰-۱- مدل چابکی سازمانی یوسف وهمکارانش

صفحه	عنوان
۷۰	۲-۳-۱۰-۲ - مدل مفهومی چابکی
۷۱	۲-۳-۱۱ - شاخص های بهبود چابکی
۷۳	۲-۳-۱۲ - تشکیل مشارکت مجازی
۷۵	۲-۳-۱۳ - حوزه های مؤثر و درگیر در چابکی سازمان
۷۶	۲-۴ - کار تیمی و مؤلفه های چابکی سازمان
۷۹	۲-۵ - مطالعات و پژوهشهای درارتباط با موضوع
۷۹	۲-۵-۱ - پژوهش داخلی
۸۰	۲-۵-۲ - پژوهش های خارجی
۸۲	۲-۶ - معرفی بانک ها
۸۴	۲-۷ - نتیجه گیری و ارائه چارچوب نظری پژوهش

فصل سوم : روش شناسی پژوهش

۸۷	۳-۱ - مقدمه
۸۷	۳-۲ - روش شناسی پژوهش
۸۸	۳-۳ - متغیرهای پژوهش
۸۸	۳-۴ - ابزار جمع آوری اطلاعات
۸۸	۳-۵ - جامعه آماری
۸۹	۳-۶ - نمونه و روش نمونه گیری
۸۹	۳-۷ - محتوای پرسش نامه
۹۱	۳-۸ - روایی (اعتبار) و پایایی (اعتماد) پرسش نامه
۹۲	۳-۹ - روش تجزیه و تحلیل داده ها
۹۳	۳-۱۰ - مدل تحلیلی پژوهش

صفحه	عنوان
	فصل چهارم : تجزیه و تحلیل داده های پژوهش
۹۵	۴-۱- مقدمه
۹۵	۴-۲- آمار توصیفی
۹۶	۴-۲-۱- توصیف متغیرهای جمعیت شناختی
۱۰۱	۴-۳- وضعیت کار تیمی در جامعه آماری
۱۰۴	۴-۴- وضعیت چابکی سازمانی در جامعه آماری
۱۰۹	۴-۵- آمار استنباطی
۱۱۰	۴-۵-۱- بررسی فرض نرمال بودن عوامل اصلی
۱۱۱	۴-۵-۲- بررسی فرضیه های اصلی پژوهش
۱۱۱	۴-۵-۲-۱- آزمون همبستگی
۱۲۵	۴-۵-۲-۲- بررسی فرضیه های پژوهش براساس مدل رگرسیونی
	فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادات
۱۳۳	۵-۱- مقدمه
۱۳۳	۵-۲- نتایج بررسی انجام شده
۱۳۳	۵-۳- وضعیت کار تیمی دربانک های شهرستان سنندج
۱۳۴	۵-۴- وضعیت چابکی سازمانی دربانک های شهرستان سنندج
۱۳۴	۵-۵- نتایج حاصل از فرضیات دربانک های سنندج
۱۳۵	۵-۶- نتایج حاصل از میزان تأثیر کار تیمی بر مؤلفه های چابکی سازمان
۱۳۷	۵-۷- پیشنهادات منتج از فرضیه ها
۱۴۰	۵-۸- سایر پیشنهادات
۱۴۱	۵-۹- پیشنهادات مربوط به پژوهشگران آینده
۱۴۲	۵-۱۰- محدودیتهای پژوهش

فهرست اشکال

صفحه	عنوان
۳۰	شکل ۲-۱- انواع تیم خود گردان
۳۱	شکل ۲-۲- انواع تیم متخصص
۶۵	شکل ۲-۳- ساختار بنگاه تولیدی چابک
۷۴	شکل ۲-۴- سطوح مختلف همکاری بین سازمانها

فهرست جداول

صفحه	عنوان
۱۸	جدول ۱-۱ - مراحل سنجش متغیر چابکی سازمان در فعالیتهای بانک های شهرستان سنندج
۲۰	جدول ۱-۲ - مراحل سنجش متغیر کار تیمی در فعالیتهای بانک های دولتی و خصوصی شهرستان سنندج
۳۳	جدول ۲-۱ - خلاصه ویژگیهای نقشهای تیمی
۵۷	جدول ۲-۲ - ویژگیهای شرکت چابک
۵۹	جدول ۲-۳ - ویژگیهای شرکت های چابک جهانی
۶۱	جدول ۲-۴ - طبقه بندی تولید چابک
۷۲	جدول ۲-۵ - شاخصهای بهبود چابکی
۷۵	جدول ۲-۶ - حوزه های مؤثر و درگیر در چابکی سازمان
۸۹	جدول ۳-۱ - جامعه آماری
۹۰	جدول ۳-۲ - نحوه تخصیص سؤالات پرسش نامه به هریک از مولفها
۹۱	جدول ۳-۳ - آلفای کرونباخ مجموعه سؤالات کار تیمی
۹۲	جدول ۳-۴ - آلفای کرونباخ مجموعه سؤالات چابکی سازمان
۹۲	جدول ۳-۵ - آلفای کرونباخ کل مجموعه سؤالات
۹۶	جدول ۴-۱ - توزیع فراوانی مربوط به جنسیت پاسخ دهندگان
۹۷	جدول ۴-۲ - توزیع فراوانی مربوط به سطح تحصیلات پاسخ دهندگان
۹۸	جدول ۴-۳ - توزیع فراوانی مربوط به سابقه شغلی پاسخ دهندگان
۹۹	جدول ۴-۴ - توزیع فراوانی مربوط به پست سازمانی پاسخ دهندگان
۱۰۰	جدول ۴-۵ - توزیع فراوانی مربوط به نوع استخدامی پاسخ دهندگان
۱۰۱	جدول ۴-۶ - وضعیت کار تیمی در بانک های سنندج
۱۰۲	جدول ۴-۷ - وضعیت کار تیمی در بانک های دولتی
۱۰۳	جدول ۴-۸ - وضعیت کار تیمی در بانک های خصوصی
۱۰۴	جدول ۴-۹ - وضعیت عوامل چابکی سازمانی در بانک های سنندج

صفحه	عنوان
۱۰۵	جدول ۴-۱۰- شاخص های آماری چابکی سازمانی در بانک های سنندج
۱۰۶	جدول ۴-۱۱- وضعیت عوامل چابکی سازمانی در بانکهای دولتی
۱۰۶	جدول ۴-۱۲- شاخص های آماری چابکی سازمانی
۱۰۸	جدول ۴-۱۳- وضعیت عوامل چابکی سازمانی در بانک های خصوصی
۱۰۸	جدول ۴-۱۴- شاخص های آماری چابکی سازمانی
۱۱۰	جدول ۴-۱۵- نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف کار تیمی وعوامل چابکی سازمان
۱۱۱	جدول ۴-۱۶- همبستگی بین کار تیمی وپاسخگوئی به مشتری
۱۱۲	جدول ۴-۱۷- همبستگی بین کار تیمی وپاسخگوئی به مشتری در بانک های دولتی
۱۱۳	جدول ۴-۱۸- همبستگی بین کار تیمی وپاسخگوئی به مشتری در بانک های خصوصی
۱۱۳	جدول ۴-۱۹- همبستگی بین کار تیمی وپاسخگوئی به مشتری در بانک های دولتی و خصوصی
۱۱۴	جدول ۴-۲۰- همبستگی بین کار تیمی و آمادگی رویارویی با تغییرات
۱۱۵	جدول ۴-۲۱- همبستگی بین کار تیمی و آمادگی رویارویی با تغییرات در بانک های دولتی
۱۱۶	جدول ۴-۲۲- همبستگی بین کار تیمی و آمادگی رویارویی با تغییرات در بانک های خصوصی
۱۱۷	جدول ۴-۲۳- همبستگی بین کار تیمی و آمادگی رویارویی با تغییرات در بانک های دولتی وخصوصی
۱۱۸	جدول ۴-۲۴- همبستگی بین کار تیمی و ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی
۱۱۹	جدول ۴-۲۵- همبستگی بین کار تیمی و ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی دربانک های دولتی
۱۲۰	جدول ۴-۲۶- همبستگی بین کار تیمی و ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی دربانک های خصوصی
	خصوصی
۱۲۱	جدول ۴-۲۷- همبستگی بین کار تیمی و ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی دربانک های دولتی و خصوصی
	خصوصی
۱۲۲	جدول ۴-۲۸- همبستگی بین کار تیمی و تشکیل دادن مشارکت مجازی
۱۲۳	جدول ۴-۲۹- همبستگی بین کار تیمی و تشکیل دادن مشارکت مجازی در بانک های دولتی
۱۲۴	جدول ۴-۳۰- همبستگی بین کار تیمی و تشکیل دادن مشارکت مجازی دربانک های خصوصی
۱۲۴	جدول ۴-۳۱- همبستگی بین کار تیمی و تشکیل دادن مشارکت مجازی دربانک های دولتی و خصوصی

۱۲۵	جدول ۴-۳۲- شاخص های عوامل چابکی سازمانی با کار تیمی
صفحه	عنوان
۱۲۵	جدول ۴-۳۳- آنالیز واریانس معنی دار بودن عوامل چابکی سازمانی با کار تیمی
۱۲۶	جدول ۴-۳۴- ضرایب برآورد شده مدل
۱۲۶	جدول ۴-۳۵- شاخص های عوامل چابکی سازمانی با کار تیمی در بانک های دولتی
۱۲۶	جدول ۴-۳۶- آنالیز واریانس معنی دار بودن عوامل چابکی سازمانی با کار تیمی در بانک های دولتی
۱۲۷	جدول ۴-۳۷- ضرایب برآورد شده مدل در بانک های دولتی
۱۲۷	جدول ۴-۳۸- شاخص های عوامل چابکی سازمانی با کار تیمی در بانک های خصوصی
۱۲۷	جدول ۴-۳۹- آنالیز واریانس معنی دار بودن عوامل چابکی سازمانی با کار تیمی در بانک های خصوصی
۱۲۸	جدول ۴-۴۰- ضرایب برآورده شده مدل در بانک های خصوصی
۱۳۶	جدول ۵-۱- نتایج حاصل از میزان تاثیر کار تیمی بر مؤلفه های چابکی سازمان

فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۳۷	نمودار ۲-۱- هفده اصل کار تیمی
۵۶	نمودار ۲-۲- ابعاد چهار گانه چابکی سازمان
۶۶	نمودار ۲-۳- فراهم کننده ها(توانا سازنده ها)ی چابکی
۶۷	نمودار ۲-۴- مدل چابکی سازمان ارائه شده از یوسف وهمکارانش
۷۱	نمودار ۲-۵- مدل مفهومی چابکی
۸۵	نمودار ۲-۶- مبنای تئوریک پژوهش
۹۶	نمودار ۴-۱- نمودار میله ای مربوط به درصد فراوانی جنسیت
۹۷	نمودار ۴-۲- نمودار میله ای مربوط به سطح تحصیلات
۹۸	نمودار ۴-۳- نمودار میله ای مربوط به سابقه شغلی
۹۹	نمودار ۴-۴- نمودار میله ای مربوط به پست سازمانی
۱۰۰	نمودار ۴-۵- نمودار میله ای مربوط به نوع استخدام
۱۰۱	نمودار ۴-۶- شاخص های آماری کار تیمی در بانک های سنندج
۱۰۲	نمودار ۴-۷- شاخص های آماری کار تیمی در بانک های دولتی
۱۰۳	نمودار ۴-۸- شاخص های آماری کار تیمی در بانک های خصوصی
۱۰۵	نمودار ۴-۹- شاخص های آماری چابکی سازمانی در بانک های سنندج
۱۰۷	نمودار ۴-۱۰- شاخص های آماری چابکی سازمانی در بانک های دولتی
۱۰۹	نمودار ۴-۱۱- شاخص های آماری چابکی سازمانی در بانکهای خصوصی
۱۱۲	نمودار ۴-۱۲- همبستگی بین کار تیمی و پاسخگوئی به مشتری
۱۱۲	نمودار ۴-۱۳- همبستگی بین کار تیمی و پاسخگوئی به مشتری در بانک های دولتی
۱۱۳	نمودار ۴-۱۴- همبستگی بین کار تیمی و پاسخگوئی به مشتری در بانک های خصوصی
۱۱۵	نمودار ۴-۱۵- همبستگی بین کار تیمی و آمادگی رویارویی با تغییرات
۱۱۶	نمودار ۴-۱۶- همبستگی بین کار تیمی و آمادگی رویارویی با تغییرات در بانک های دولتی

صفحه	عنوان
۱۱۷	نمودار ۴-۱۷- همبستگی بین کار تیمی و آمادگی رویارویی با تغییرات در بانک های خصوصی
۱۱۹	نمودار ۴-۱۸- همبستگی بین کار تیمی و ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی
۱۲۰	نمودار ۴-۱۹- همبستگی بین کار تیمی و ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی در بانک های دولتی
۱۲۰	نمودار ۴-۲۰- همبستگی بین کار تیمی و ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی در بانک های خصوصی
۱۲۲	نمودار ۴-۲۱- همبستگی بین کار تیمی و تشکیل دادن مشارکت مجازی
۱۲۳	نمودار ۴-۲۲- همبستگی بین کار تیمی و تشکیل دادن مشارکت مجازی در بانک های دولتی
۱۲۴	نمودار ۴-۲۳- همبستگی بین کار تیمی و تشکیل دادن مشارکت مجازی در بانک های خصوصی
۱۲۹	نمودار ۴-۲۴- تأثیر کار تیمی بر عوامل چابکی سازمانی
۱۳۰	نمودار ۴-۲۵- تأثیر کار تیمی بر عوامل چابکی سازمانی در بانک های دولتی
۱۳۱	نمودار ۴-۲۶- تأثیر کار تیمی بر عوامل چابکی سازمانی در بانک های خصوصی

چکیده :

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی رابطه بین کار تیمی و چابکی سازمانی در بانک های دولتی و خصوصی است. برای انجام این پژوهش مبانی نظری وسیعی در زمینه کار تیمی و چابکی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. مدل تحلیلی این پژوهش بر اساس این مطالعات و مراجعه به نظر صاحب نظران شکل گرفت و تمامی فرضیات این پژوهش بر اساس مدل تحلیلی بنا نهاده شده اند و بر اساس این مدل چابکی سازمانی در چهار بعد پاسخگوئی به مشتری ، آمادگی رویارویی با تغییرات ، ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی ، تشکیل دادن مشارکت مجازی مورد تحلیل قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان بانک های دولتی و خصوصی شهرستان سنندج به تعداد ۱۱۰۰ نفر تشکیل دادند داده های پژوهش با استفاده از پرسش نامه جمع آوری شده است و با تکنیکهای آماری spss مورد تحلیل قرار گرفت و داده ها در دو سطح توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شدند . یافته ها نشان میدهد که بین کار تیمی و چابکی سازمانی ارتباط معنی داری وجود داشته، به گونه ای که کار تیمی بر مؤلفه های چابکی سازمانی موثر میباشد. این پژوهش در خاتمه به ارائه پیشنهاد های کاربردی پرداخته است.

فصل اول

کلیات پژوهش

۱-۱- پیشگفتار:

همه ما، اولین درس هایی را که در مدرسه فرا گرفته ایم، کم و بیش به خاطر داریم. (جمع) از اولین عملیات ریاضی است که هر کدام از ما آموخته ایم و نیز آموخته ایم که حاصل جمع دو مقدار مثبت، از هر کدام از آن دو عدد، بیشتر است. اگر انسان ها با هم متحد شوند، قادرند کارهایی را انجام دهند که از فعالیت تک تک آنها به مراتب بزرگتر است و حتی ممکن است به دلیل اثر هم افزایی^۱ از مجموع فعالیتهای آنها نیز بیشتر باشد. بنابراین انجام متحدانه فعالیتهای را می توان درمان بسیاری از مشکلات سازمانها و بالتبع کشورها دانست (رضایی، ۱۳۸۷).

سازمانهای امروزی با مسائلی همچون تغییرات سریع، سفارشات سلیقه ای مشتریان، انتظار دریافت بهترین خدمات و... مواجه هستند که برای این منظور تغییرات بسیاری در نگرشها، اهداف، شیوه های انجام کار صورت پذیرفته است که یکی از مهمترین آنها چابکی است و شیوه انجام کار بیشتر به صورت تیمی تغییر یافته است.

مدیریت هر سازمانی به تنهایی قادر به برنامه ریزی و اجرا برای تحقق اهداف سازمان نمی باشد، بلکه در سایه مشارکت و استفاده از توان فکری و تخصصی کارکنان می تواند به موفقیت های مورد نظر برسد. وقتی مدیریت سازمان اعتقاد عملی به کار تیمی و استفاده از نظر و فکر کارکنان داشته باشد، این اعتقاد تا اعماق سازمان نفوذ یافته و به صورت باورهای مشترک و فرهنگ سازمان در می آید و کار تیمی در عمل شکل می گیرد (سلطانی، پورسینا، ۱۳۸۴: ۷۹).

امروزه سازمان های مختلف اعم از صنعتی، بازرگانی، غیر انتفاعی و دولتی برای بقا و دوام حیات نیازمند تجدید نظر در تحول سازماندهی کارها و تقسیم وظایف میان اعضاء و کارکنان خود هستند. برای برخورد مؤثر

¹ Synergic

با اوضاع و احوال متغیر محیطی، لزوم بسیج توان، دانش، مهارت و تخصص تمامی کارکنان بیش از پیش احساس می شود. از این رو ساختارهای تیمی و سازمانهایی که محور اصلی فعالیت خود را بر مبنای کارهای تیمی قرار داده اند ظهور کرده اند. سازماندهی کارها به شکل تیمی، مستلزم شناخت و آگاهی از اصول و مبانی کار تیمی است (شاهرودی، ۱۳۸۷).

۱-۲- بیان مساله :

بدون بازیکنان عالی نمی توان تیمی عالی ساخت. این یک واقعیت است. برای داشتن بازیکنان خوب در یک تیم، درواقع چاره دیگری نیست: یا باید آنها را آموزش داد یا اشخاص آموزش دیده را به خدمت گرفت. یا باید روی بازیکنانی که در اختیار دارید، کلو کنید و از آنها قهرمان بسازید و یا از بیرون از سازمان خود افرادی با قابلیت قهرمان شدن استخدام کنید .

برای اصلاح تیم باید به اصلاح یکایک اعضای آن پرداخت. برای اینکه در کلو گروهی بهتر بدرخشید، باید اصولی را رعایت کنید. با رعایت کردن اصول پیشنهادی می توانید از خود کسی بسازید که همه خواهان بکارگیری او باشند. همه اگر بخواهند، می توانند کلوکنان تیمی بهتری شوند. کلفیست اصول مربوط به کار گروهی را فرا بگیرند (ماکسول، ۲۰۰۴).

مفهوم کار تیمی در حقیقت آنقدر ساده است که اغلب مردم فهم آن را بر سر کار عادی می پندارند. و همین مسئله که آنها با این فرض، کار تیمی انجام می دهند مشکل ساز است چرا که آنها در اصل کار گروهی انجام می دهند. به طور معمول هر کس تجربه ی حضور در یک جلسه و ایفای نقش در آن و طی مواجهه با یک گروه جدید از همکاران و انجام کار جمعی را داشته است . اما آنها صرفاً مثال ها یی از گروههای کاری اند. بدین ترتیب ما یعنی یک تیم واقعی و آنچه که آن را «صرف یک گروه از افراد با هدفی مشخص» می دانند تفاوت قائل می شویم.

یک تیم به تعداد کمی از افراد گفته می شود که دارای مهارت های تکمیلی کننده ی یکدیگر بوده و دارای مقاصد، اهداف، و رویکردی مشترک اند که بر مبنای آنها به هم بچوند می خورند و به یکدیگر تکلیف می کنند.

بنابراین اعضای تیم به یکدیگر وابسته اند و این بدین معنی است که عدم فعالیت یک عضو از تیم باعث عدم انجام کار تیمی می شود. در واقع کار آنها اثر متقابل بر یکدیگر می گذارد. اما به عکس، گروه های کاری، گروهی از افراد هستند که با یکدیگر کار می کنند و از راهنمایی یک نفر بهره می برند. کار شخصی در آنها بیشتر نمود دارد؛ مانند کار حرفه ای وکلا. اگر فرصت و ظرفیت عملکردی مهمی که لازمه ی تیم شدن است وجود نداشته باشد، آن را گروه می نامند. اعضا در ابتدا برای تبادل اطلاعات، مشارکت می کنند و با سعی فراوان از دیدگاه های خود برای تصمیم گیری در جهت کمک به هم گروهی ها در راستای فعالیتشان بهره می گیرند. در واقع، هیچ قصد، هدف عملکردی، و ظرفیت محصول مشترکی وجود ندارد که مستلزم رویکرد تیمی باشد (کتزنباک، اسمیت^۲، ۱۹۹۳).

امروزه اعتقاد اساسی در تحول سازمانها براین است که تیمهای کاری مبانی اصلی سازمان هستند و زمانی این تیمها موثر خواهند بود که بتوانند فرهنگ، فرایندها، سیستمها و روابطشان را مدیریت کنند. تیمها و کار تیمی مهمترین مواردی هستند که در سازمانهای امروزی اتفاق می افتند. واژه تیم در سازمانها مبین عمل تیم سازی است. مدارک وشواهد روشن فراوانی وجود دارد که تیمهای اثر بخش نتایجی بیش از عملکرد افرادی که مجزا کار می کنند ببار می آورند و حاصل کارشان به مراتب فراتر از قابلیت افراد و گروههای غیرمنسجم می باشد (آقایی و شیبانی، ۱۳۸۳).

لارسن و لافستو^۳ تعدادی از تیمهای دارای عملکرد بالا را مورد بررسی قرار دادند تا ویژگیهایی که آنها را موفق نموده تعیین نمایند. آنها هشت ویژگی را دریافتند که همیشه در معرض دیدند:

- ۱ - هدفی روشن و متعالی، ۲- ساختار مبتنی بر حصول نتایج، ۳- اعضای با صلاحیت، ۴- تعهدی همه جانبه، ۵- جو همکاری مبتنی بر اعتماد، ۶- معیارهایی کمال جوایه، ۷ - حمایت و باز شناسی درونی، ۸- رهبری اصولی.

^۲ Jon ketzenback & Douglas smith

^۳ Larson & Lafasto

برخی برای کلمه انگلیسی Team معادل فارسی «گروه» را به کار می‌برند، اما در واقع کلمه «گروه» می‌تواند معادل مناسبی برای کلمه Group باشد. با وجود مشابهتی که کلمات Group و Team از نظر محتوایی با یکدیگر دارند، اما تیم با گروه، تفاوت معنایی قابل توجهی دارد (لک، ۱۳۸۳).

مشارکت، شکل موثری از توانمند سازی است. مشارکت، توانمند سازی را افزایش می‌دهد و توانمند سازی نیز در عوض، عملکرد و سلامت فردی را بهبود می‌بخشد (فرنچ^۴ - اچ. بل، ۱۹۲۳).

تیمهای چندوظیفهای، خود گردان و قدرتمند، ابزارهایی هستند که بهترین سازمانها، اکنون برای برتری در رقابت مورد استفاده قرار می‌دهند. سازمانهای مختلف با بکارگیری آنها، توانایی تیمهای کوچک پروژههای برای کیفیت بالا، خدمات بهتر به مشتری، واکنش به موقع و یادگیری مستمر را نشان داده اند (پیترز^۵، ۱۹۸۲). تیمها و گروههای کاری به عنوان واحدهای بنیادی سازمانها و نقاط اهرمی کلیدی برای بهبود کارکرد سازمان، سازمان، مورد توجه قرار گرفته اند (فرنچ - اچ. بل، ۱۹۲۳).

یک تیم، تعداد محدودی از افراد با مهارت های مکمل هم هستند، که به هدفی مشترک و مجموعه ای از اهداف عملکرد و رویکردی که آنها را به طور متقابل، پاسخگو نگه می‌دارد، متعهد می‌شوند (کترزبک، اسمیت، ۱۹۹۳).

سازمانها سیستمهایی از گروههای تلفیقی هستند که به وسیله حلقه های پیوندی (افراد) که عضویت در دو گروه را دارا هستند یا فردی که در یک گروه رئیس و در گروه دیگر زیردست است) به هم ارتباط پیدا میکنند. و این بهترین نوع مفهوم سازی از سازمان است (لیکرت^۶، ۱۹۵۸). چابکی^۷ عبارت است از، شناسایی موفق مبانی رقابت (سرعت، انعطاف پذیری، نوآوری، کیفیت و سودآوری)، انسجام منابع، و اقدامات مناسب در محیط دانش و دارای تغییرات سریع به وسیله فراهم کردن محصولات و خدمات مشتری پسند (شعیب زاده، ۱۳۸۶).

⁴ French, Wandel L

⁵ Tom Peters

⁶ Rensis Likert

⁷ Agility

چابکی با تولید ناب و انبوه تفاوت‌هایی دارد. به عنوان مثال، تولید ناب به نوعی معماری عملیاتی منعطف گفته می‌شود. درحالی که چابکی، معماری عملیاتی قابل شکل دهی مجدد را ایجاد می‌کند. درعین حال رقابت مبتنی بر چابکی برای بیرون راندن رقابت مبتنی بر تولید انبوه و به عنوان یک نرم برای تجارت جهانی در نظر گرفته شده است (گلدمن و همکارانش^۸، ۱۹۹۵؛ ماده، ۱۹۹۷، ۲۵).

باتوجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریفی که مورد تأیید همگان باشد وجود ندارد. محققان بسرطوری در این زمینه فعالیت و هر کدام تعاریف متعددی را ارائه کرده اند که در زیر تعدادی از آنها آورده می‌شود: تواناییهای تولیدکننده برای واکنش سریع به تغییرات ناگهانی و غیرقابل پیش بینی (نواکر، ۱۹۹۴؛ گلدمن و همکارانش، ۱۹۹۵؛ پوتنیک، ۷۹، ۲۰۰۱؛ ریچاردز، ۱۹۹۶؛ ون اسن و همکارانش، ۲۰۰۱). پاسخ پیش کنشی به تغییرات (گلدمن و ناجل، ۱۹۹۳؛ بسانت، ۱۱۳، ۲۰۰۱). سودآوری از محیط (نواکر، ۱۹۹۴؛ گلدمن و ناجل، ۱۹۹۳؛ گلدمن و همکارانش، ۱۹۹۵). قابلیت سازگاری و شکل دهی مجدد سریع (کایوسی، ۵، ۱۹۹۹؛ پوتنیک، ۷۹، ۲۰۰۱؛ بسانت، ۲۵، ۲۰۰۱؛ ماسکل، ۲۰۰۱؛ هرمزی، ۲۰۰۱). بهره گیری از تغییرات به عنوان فرصتهای ذاتی نهفته در محیطهای آشفته (ماسکل، ۲۰۰۱؛ نیلور، ۱۹۹۹؛ شریفی و ژانگ، ۲۰۰۰، ۱۹۹۹). ایجاد سازمان مجازی و استفاده از دانش بازار (نیلور، ۱۹۹۹؛ گلدمن و همکارانش، ۱۹۹۵). توانایی پاسخ موثر به مشتری (سوبا، ۲۳۲، ۲۰۰۱؛ ابراهیم پور و یاگوب، ۲۰۰۱؛ کاتایاما و بنت، ۱۹۹۹). توانایی بقا و پیشرفت در محیطی با تغییرات مداوم و غیرقابل پیش بینی (داو، ۱۹۹۹؛ ماسکل، ۲۰۰۱؛ ریچاردز، ۱۹۹۶؛ ریگ بای و همکارانش، ۲۰۰۱). چابکی درواقع برای مهندسی بنگاههای رقابتی یک پارادایم جدید شده است (ماده و سارکیس، ۱۹۹۹).

⁸ Goldman et al. 1995

نیاز به چابکی، مبتنی بر افزایش نرخ تغییر در محیط است که مؤسسات را وادار به پاسخ پیش کنشی^۹ به تغییرات می کند. بازارها و مشتریان خواهان محصولات ارزان، متناسب با سلائق خود و دسترسی سریع به آن هستند (گلدمن و ناجل، ۱۹۹۳).

امروزه شرایط صنعتی به ویژه در حوزه های تکنولوژی، شرایط بازار و خواسته های مشتری در قیاس با گذشته به طور اساسی تغییر کرده است و موجب چالش هایی از جمله بخش بندی بازارهای پویا، کاهش زمان رسیدن به بازار، افزایش تنوع محصول، تولید برای مشتریان مشخص، کاهش طول عمر محصول، جهانی سازی تولید و غیره برای بنگاه ها شده و سبب گردیده استراتژی های عملیاتی کمپانی ها تغییر کند. در نتیجه بنگاه های صنعتی امروز با چالش ها و فشارهای رقابتی جدیدی روبرو شده اند به همین دلیل است که برخی صاحب نظران، توانایی بنگاه های صنعتی برای تطبیق سریع و دقیق با شرایط در حال تغییر را یک عامل کلیدی برای موفقیت در آینده می دانند و بیان می کنند که در این فرایند، بنگاه باید نقطه نظرات مدیریتی، سازمانی و تکنولوژیکی را یکپارچه و متحد کند. در این عصر، دو عامل قیمت رقابتی و کیفیت بالا ضروری هستند اما عوامل تعیین کننده موفقیت تجاری نیستند و به جای آن سرعت رسیدن به بازار و پاسخ سریع و منعطف به مشتری به عنوان یک اصل اساسی مورد توجه قرار گرفته است. به همین دلیل، اهمیت سرعت و چابکی افزایش یافته و جانشین اولویت های رقابتی گذشته شده است.

واژه چابک توصیف گر سرعت و قدرت پاسخگویی هنگام مواجهه با رویدادهای داخلی و خارجی سازمان است. سازمان چابک برای درک و پیش بینی تغییرات محیط کسب و کار طراحی شده و در این راستا به ساختار بندی خود می پردازد. از عوامل اساسی که باعث ایجاد و ارتقای چابکی سازمان است می توان به آگاهی، انعطاف پذیری و بهره وری اشاره نمود. تولید چابک راهی برای تغییر روش تولید، طراحی و ایجاد مدیریت و بازاریابی سازمان های بزرگ و کوچک است.

در همین راستا برای اجرای چابکی، گلدمن^{۱۰} تولید چابک رادارای خصوصیات تولید ناب جهت دستیابی به چهار اصل زیربنایی زیر می داند:

^۹ Proactive

^{۱۰} Goldman

۱ - تحویل ارزش به مشتری (پاسخگوئی به مشتری)

۲ - آمادگی رویارویی با تغییرات

۳ - ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی

۴ - تشکیل دادن مشارکت مجازی

و یک سازمان، زمانی چابک خواهد بود که به واسطه اهرم کردن دانش و همکاری داخلی با دیگر سازمانها قادر به هماهنگی باشد و به صورت سریع و کارا همه منابع مورد نیاز را خلق، تولید و پشتیبانی کند (شعیب زاده، ۱۳۸۶).

بنابراین، سازمان ها باید:

اطلاعات حساس را با تامین کنندگان، شرکا و مشتریان به اشتراک بگذارند

تغییرات بازار و تغییرات در ارزش مشتری را پیش بینی کنند

با حداقل ذخیره موجودی و تولید مبتنی بر تقاضای کششی به تغییرات پاسخگو باشند

توانایی انسجام افراد، فرایندها، و دانش و مهارت ها را داشته باشند که این کار بدون توجه به مکان

سازمانی در داخل شرکت و یا در داخل شرکتهای تأمین کننده، شرکا و مشتریان انجام خواهد گرفت.

مطابق بانظر گلدمن وهمکارانش در محیط رقابتی چابک، مهارت کارکنان ،دانش وتجربه ، متغیر اصلی در

میان شرکتهای می باشند. بنابراین آموزش مداوم نیروی کار و پرورش آنان جز جدائی ناپذیر سازمانهای

چابک تولیدی(عملیاتی) ونشانه سرمایه گذاری برای موفقیت درآینده است .

با عنایت به آنچه ذکر شد و نیز نظر به خلاء مباحث و پژوهش های تئوریک درخصوص کار تیمی وچابکی

سازمانی در سطح دانشگاهی کشور علی الخصوص این دانشگاه وهمچنین کمرنگ بودن کاملاً ملموس این

موارد در سطح مدیریت سازمانهای اجرائی و همچنین عدم پرداختن پژوهشگران به بررسی صریح رابطه

کارتیمی وچابکی سازمانی مرا بر این داشت تا با راهنمایی اساتید محترم راهنما ومشاور این موضوع را

انتخاب نمایم، همچنین اهمیت چابکی و کار تیمی در فرایندهای سازمانهای خدماتی موجب گردید که جامعه مورد مطالعه بانکهای دولتی و خصوصی در نظر گرفته شود که البته قرار گرفتن ساختار اجرائی سازمانها در آستانه تبدیل سازمانهای انحصاری به شرکتهای رقیب و بتبع اهمیت بیشتر به مشتری مداری، عدم انعطاف در مقابل تغییرات، فقدان مدیریت علمی و بر مبنای اصول تئوریک، سیستم حاکم سنتی و مبتنی بر ضوابط دست و پاگیر از دیگر دلایل قابل ذکر در انتخاب عنوان این پژوهش میباشد ، که در این پژوهش سعی گردید با در نظر گرفتن عوامل و شاخصهای موثر بر هر کدام از دو مقوله کار تیمی و چابکی سازمان و بررسی همبستگی و میزان تاثیر هر کدام از آنها رابطه بین آنها بررسی گردد.

۱-۳- اهمیت و ضرورت انجام پژوهش:

کشور ما ایران یکی از کشورهایی است که دارای سابقه و فرهنگ کار تیمی است. در ساختار اجتماعی سنتی ما بویژه در جماعت‌های روستایی و عشایری که قرن‌ها ستونهای بنای اجتماعی بوده‌اند، بسیاری از کارها به شکل تیمی و با همکاری انجام شده است. اما فرهنگ و نگرش کار تیمی تا حدی که پاسخگوی نیازهای کنونی باشد قوام نیافته است (حبیبی، ۱۳۸۳).

یکی از معیارهایی که کشورهای توسعه یافته را از کشورهای در حال توسعه مجزا می‌کند، فرهنگ گروهی کار کردن است، در کشورهای توسعه نیافته، افراد علاقه ای به فعالیت‌های گروهی ندارند و همین امر سبب می‌شود علاوه بر صرف انرژی بیشتر، کارها با کیفیت پایین‌تری انجام پذیرد. اصولاً جهت رسیدن به یک جامعه کارآفرین، رشد فعالیت‌های گروهی نیز ضروری است و بدون چنین ویژگی، کارآفرینی در جامعه فراگیر نخواهد شد. (میرزا آقایی، ۱۳۸۲).

موجودیت یک شرکت در گرو افرادی است که برای تضمین هدفی مشترک دور هم جمع می‌شوند. برای موفقیت در محیط‌های کاری و در پاسخ به چالش‌هایی که شرکتها با آنها روبرو هستند ، ضروری است که دانش، مهارت‌ها، تجربه‌ها و دیدگاه‌های تمامی کارکنان یک شرکت باهم ترکیب شوند.

در این راستا تشکیل تیم های مؤثر، برای مقابله با چالش هایی که شرکتها در محیط های کسب و کار با آن روبرو هستند، ضرورتی انکار ناپذیر است. امروزه شرکتها و سازمانهایی که به موفقیت می اندیشند، نه تنها در بخشهای مختلف خود کلو تیمی را به عنوان یک شیوه سازماندهی به کار میبرند بلکه برای ایجاد "فرهنگ کار تیمی" نیز تلاش می کنند (تدین، ۱۳۸۵).

شرایط صنعتی در ۱۵ تا ۲۰ سال گذشته به طور اساسی تغییر کرده است. در این دوره، تکنولوژی، شرایط بازار و خواسته های مشتری با سرعت و درجهتهای مختلف تغییر پیدا کرده در حالی که این تغییرات سابقاً کمتر مورد توجه بوده است. برای نمونه چند مورد از این چالشها در زیر نام برده شده که شامل بخش بندی بازارهای پویا، کاهش زمان رسیدن به بازار، افزایش تنوع محصول، تولید برای مشتریان مشخص، کاهش طول عمر محصول، جهانی سازی تولید و غیره است. در عصر رقابت جهانی، اقتصاد جهانی هم به سرعت جایگزین بازارهای محلی می شود. ظهور بازارهای باز، کاهش موانع تجاری، بهبود در حمل و نقل و پیوندهای ارتباطی منجر به ایجاد موقعیتی شده است که بازارها و رقابتهای محلی به صورت استاندارد جهانی عمل می کنند. در نتیجه بنگاههای صنعتی امروز با چالشها و فشارهای رقابتی جدیدی روبرو شده اند. پروژه نسل آینده سیستمهای تولیدی در م و سسه تکنولوژی ماساچوست بر چابکی در پاسخگویی به مشتری، شبکه بودن در بازار جهانی، مشارکت کارکنان، یکپارچگی در مدل بنگاه بسط یافته، توسعه شایستگی و مدیریت دانش تاکید می کند. زمینه های صنعتی تغییر داده شده، توانمندیهای جدیدی را جستجو میکند. رایز و جوهانسون توانایی بنگاههای صنعتی برای تطبیق سریع و دقیق با شرایط در حال تغییر را یک عامل کلیدی برای موفقیت در آینده می دانند و بیان می کنند که در این فرایند بنگاه باید جمع کثیری از نقطه نظرات مدیریتی، سازمانی و تکنولوژیکی را یکپارچه و متحد کند (رایز و جوهانسون، ۵۳، ۲۰۰۱).

تحولات سریع تکنولوژیکی، افزایش خطرات، جهانی شدن و انتظارات خصوصی سازی از ویژگی‌های محیطی هستند که سازمانهای تجاری کنونی با آنها مواجه‌اند. برای کسب موفقیت در این محیط، چابکی یک مزیت رقابتی را ایجاد می‌کند که می‌توان با شهرت در نوآوری و کیفیت آن را حفظ نمود. سازمان چابک فرآیندها و افراد سازمان را با تکنولوژی پیشرفته همگام ساخته و نیازهای مشتریان را بر اساس محصولات و خدمات با کیفیت خود و در یک قالب زمانی نسبتاً کوتاه رفع می‌کند. البته این وضعیت زمانی روی میدهد که چابکی یک ارزش سازمانی نظاممند و یک استراتژی رقابتی برای رهبران تلقی شود (شهایی، ۱۳۸۷).

همزمان با شروع قرن ۲۱ دستیابی به موفقیت و بقا سازمان مشکل‌تر می‌شود و این واقعیت ناشی از ظهور عصر تجاری جدیدی است که تغییر یکی از خصوصیات اصلی آن است. این وضعیت موجب بازنگری اساسی در اولویتهای تجارت، دیدگاه استراتژیک، قابلیت بقا و روشها شده است. در جهان امروز بیشتر تاکید بر قابلیت سازگاری با تغییر در محیط تجاری است و یک روش پیش‌کنشی برای درک نیازهای مشتری و بازار، متدهای تازه همکاری مانند سازمانهای مجازی است. پارادایم ظاهر شده، تولید چابک^{۱۱} است که در مفهوم یک گام به جلو و ایجاد معانی جدید برای عملکرد بهتر و موفقیت در تجارت بوده و در عمل نیز رویکردی استراتژیک در تولید و در نظر گرفتن شرایط جدید محیط تجاری است. پاسخ به تغییرات و در نظر گرفتن مزیت آنها از طریق استفاده استراتژیک از متدها و ابزارهای تولیدی و مدیریتی، مفاهیم محوری و اساسی تولید چابک هستند (شرعی و ژانگ، ۱۹۹۹).

¹¹ Agile Manufacturing

۴-۱- اهداف پژوهش :

۱ هدف اصلی پژوهش:

شناسایی رابطه بین کار تیمی و چابکی سازمانی در بانک های دولتی و خصوصی شهرستان سنندج

اهداف فرعی :

- ۱- شناسایی وضعیت کار تیمی در بانک های سنندج
- ۲- شناسایی وضعیت چابکی سازمانی در بانک های سنندج
- ۳- شناسایی میزان تاثیر گذاری کار تیمی بر مؤلفه های چابکی سازمانی (۱- پاسخگویی به مشتری ، ۲- آمادگی رویارویی با تغییرات، ۳- ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی، ۴- تشکیل دادن مشارکت مجازی) در بانک های دولتی و خصوصی سنندج
- ۴- ارائه پیشنهاد های کاربردی برای ارتقای چابکی سازمانی
- ۵- تعیین میزان رابطه کار تیمی با چابکی سازمانی در بانک های دولتی و خصوصی سنندج

۵-۱- فرضیه های پژوهش :

فرضیه اصلی:

بین کار تیمی و چابکی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیات فرعی:

- ۱- بین کار تیمی و پاسخگویی به مشتری رابطه معنی داری وجود دارد .
- ۲- بین کار تیمی و آمادگی رویارویی با تغییرات رابطه معنی داری وجود دارد .
- ۳- بین کار تیمی و ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی رابطه معنی داری وجود دارد .
- ۴- بین کار تیمی و تشکیل دادن مشارکت مجازی رابطه معنی داری وجود دارد .

۱-۶- قلمروهای پژوهش :

بعد زمانی :

از لحاظ زمانی این پژوهش از دی ماه سال ۱۳۸۹ آغاز و تا پایان شهریور سال ۱۳۹۰ به طول انجامید.

بعد مکانی :

قلمرو مکانی این پژوهش بانک های دولتی و خصوصی شهرستان سنندج می باشد.

بعد موضوعی :

بررسی اثرات کار تیمی بر چابکی سازمانی بعد موضوعی این پژوهش راتشکیل می دهد.

۱-۷- روش شناسی پژوهش :

۱-۷-۱- اطلاعات مربوط به روش شناسی پژوهش :

این پژوهش از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی می باشد.

۱-۷-۲- جامعه و نمونه آماری:

جامعه آماری در این پژوهش بانک های دولتی و خصوصی شهرستان سنندج می باشد، که ۱۱۰۰ نفر می - باشد. از جامعه آماری مذکور ۶۰۰ نفر مربوط به بانک های دولتی و ۵۰۰ نفر مربوط به بانک های خصوصی می باشد. نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان، در بانک های دولتی ۲۳۴ نفر و در بانک های خصوصی ۲۱۷ نفر به دست آمد.

۱-۷-۳- روش جمع آوری اطلاعات :

الف) روش کتابخانه ای:

برای جمع آوری اطلاعات همانند بسیاری از پژوهشها در علوم انسانی منابع مربوط به ادبیات موضوع مورد بررسی قرار گرفته و با استفاده از منابع موجود در کتابخانه ها و استفاده از مقالات موجود در اینترنت و مجلات معتبر اطلاعات کتابخانه ای لازم جمع آوری و مورد استفاده قرار گرفته است . که از این اطلاعات برای تدوین مبانی نظری و پیدا کردن معیارها و شاخص های لازم برای سنجش موضوع مورد پژوهش استفاده شد .

ب) روش میدانی :

با استفاده از این روش به جمع آوری نظرات نمونه آماری در قالب پرسش نامه پرداخته شد.

۸-۱- متغیرهای پژوهش :

متغیر وابسته پژوهش :

چابکی سازمان که شامل چهار بعد ۱ - پاسخگویی به مشتری، ۲ - آمادگی رویارویی با تغییرات، ۳ - ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی، ۴ - مشارکت مجازی می باشد.

متغیر مستقل پژوهش :

کارتیمی

۹-۱- تعریف مفاهیم و متغیرهای پژوهش :

۹-۱-۱- متغیر وابسته پژوهش:

چابکی سازمان :

الف) تعریف مفهومی :

چابکی عبارت است از، شناسایی موفق مبانی رقابت (سرعت، انعطاف پذیری، نوآوری، کیفیت و سودآوری)، انسجام منابع، و اقدامات مناسب در محیط دانش و دارای تغییرات سریع به وسیله فراهم کردن محصولات و خدمات مشتری پسند (شعیب زاده، ۱۳۸۶).

ب) تعریف عملیاتی:

این متغیر در سطح ابعاد در چهار شاخص پاسخگویی به مشتری، آمادگی رویارویی با تغییرات، ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی و مشارکت مجازی قابل سنجش است که هر کدام از ابعاد ذکر شده در سطح نشانگر به فعالیتهائی تقسیم شده اند که جمعاً به تعداد ۲۷ شاخص تقسیم شده اند که در جدول ۱-۱ نشان داده شده است. در واقع بدین وسیله چابکی سازمان به پارامترهای عملیاتی تبدیل شده که هر کدام از آنها در پرسش نامه به صورت سؤالاتی از نمونه آماری پرسیده می شوند.

جدول ۱-۱ - مراحل سنجش متغیر چابکی سازمان در فعالیتهای بانک های دولتی و خصوصی شهرستان سنندج

مفهوم	ابعاد متغیر	نشانه‌ها
چابکی سازمان	پاسخ گویی به مشتری	انعطاف پذیری ارائه خدمات (گلدمن ^{۱۲} ، ۱۹۹۵)، آمادگی پاسخ گویی به تقاضای مشتریان (ماسکل، ۲۰۰۱)، پاسخ گویی بهتر به انواع مختلف تقاضاهای مشتریان (برو و همکارانش ^{۱۳} ، ۲۰۰۲).
	آمادگی رویارویی با تغییرات	وجود استراتژیهای منعطف جهت مقابله با تغییرات محیطی، توانایی پاسخگویی به تغییرات محیط کسب و کار (برو و همکارانش، ۲۰۰۲)، انطباق اهداف بانک با تغییرات محیطی و تغییر نظر مشتریان، استقبال از تغییرات و ایده های جدید (پلونکا ^{۱۴} ، ۱۹۹۶)، اعمال مدیریت تغییرات، امکان تغییر در مسئولیتها (دیر و شافر ^{۱۵} ، ۲۰۰۳)، قابلیت انطباق کارکنان با محیط جدید، سرعت در تغییر فرایند ارائه خدمات، سهولت در فرایند تغییرات، امکان اتخاذ تصمیم صحیح در مواجهه با تغییرات در کوتاهترین زمان ممکن، داشتن عکس العمل سریع نسبت به تغییرات (گلدمن، ۱۹۹۵).
	ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی	استفاده از فناوریهای موجود (پینوچت و همکارانش ^{۱۶} ، ۱۹۹۶)، آموزش و یادگیری مستمر مهارت های جدید (گلدمن، ۱۹۹۵)، مطلوبیت و سرعت در یادگیری مهارت های جدید (برو و همکارانش ^{۱۷} ، ۲۰۰۲)، آگاه سازی کارکنان و مشتریان از سیاستها

¹² -Goldman et al

¹³ -Breu et al

¹⁴ -Plonka

¹⁵ -Dyer & Shafer

¹⁶ -Pinochet et al

¹⁷ -Breu et al

و اهداف توسط مدیریت، افزایش قدرت یادگیری بهوسیله انجام کارهای گروهی (دیر وشافر، ۲۰۰۳).		
یکپارچگی و هماهنگی بخشها و واحدها، هماهنگی افراد، واحدها و فناوریهای سازمانی (گوناسکاران ^{۱۸} ، ۱۹۹۹)، تعامل مشتریان و کارکنان سازمان، مشارکت مدیریت با کارکنان در اتخاذ تصمیم، داشتن تعهد و قبول مسئولیت از سوی مدیران میانی و سرپرستان (کاتوریا و پرتوی ^{۱۹} ، ۱۹۹۹)، مشارکت کارکنان سطوح مختلف در انجام وظایف، افزایش همکاری و تعامل بوسیله انجام کار بصورت گروهی (گلدمن، ۱۹۹۵).	تشکیل دادن مشارکت مجازی	

۱-۹-۲- متغیر مستقل پژوهش:

کار تیمی

الف (تعریف مفهومی :

کار تیمی، به معنی کارکردن با هم، برای یک هدف مشترک است. برای ایجاد کار تیمی در یک حوزه کاری

افراد گروه باید بر روی هدف و روش دستیابی به آن، توافق داشته باشند (رابینز، استیفن پی، ۱۳۸۴).

ب (تعریف عملیاتی :

کارتیمی در قالب شاخصهای زیر مورد بررسی قرار گرفته است.

¹⁸ -Gunasekaran

¹⁹ -Kathuria & Partovi

جدول ۱-۲ - مراحل سنجش متغیر کار تیمی در فعالیتهای بانک های دولتی و خصوصی شهرستان سنندج

مفهوم	نشانه‌ها
کار تیمی	درک اهداف سازمانی و مشارکت در تحقق آنها (کاتزنبرگ و اسمیت، ۱۹۹۳)، انجام کارها به‌نحو احسن و مشارکت در تصمیم‌گیریها (لارسن، لافاستو، ۱۹۸۹)، احترام به افکار و نظرات دیگران و اهمیت قائل شدن برای ایده‌های دیگران در حل مسائل، خواستار مشورت با دیگران، برعهده گرفتن مسئولیت انجام کار دیگران (ماکسول، ۱۳۸۳).

۱-۹-۳ - تعریف واژه ها :

انعطاف پذیری:

توانایی اتخاذ ساختارهای کسب و کار متفاوت و جدید در تغییرات سریع در استراتژی، کار، شغل و دیگر موارد است. این متغیر باشخص هائی چون مدل محصول انعطاف پذیر، انعطاف پذیری در محیط کار و راهبردهای کسب و کار انعطاف پذیر قابل ارزیابی و سنجش خواهد بود (تسورولودیس و همکارانش، ۲۰۰۳).

پاسخگوئی :

واکنش مناسب به تغییرات محیطی و مشتریان و نیازهای نوین افراد را پاسخگوئی گویند که باشخصه‌های تغییرات تقاضای مشتریان، تغییرات کسب و کار و بازار، موضوعات اجتماعی و محیط زیست و انطباق پذیری اهداف کسب و کار با تغییرات قابل سنجش است (یوسف و همکارانش، ۱۹۹۹).

سرعت:

توانائی ایجاد تمام شرایط ومشخصات لازم چابکی در کوتاهترین زمان. چابکی در یادگیری، بانجام کارها ومسئولیت هاوایجاد تغییرات در کوتاهترین زمان ممکن همراه است . شاخص های این بعداز چابکی شامل زمان یادگیری وزمان انطباق با تغییر، زمان تغییرات سرویس دهی وارائه خدمات ، یادگیری انجام وظائف و عملیات در کوتاهترین زمان وانجام تغییرات در کوتاهترین زمان (شریفی وژانگ²¹، ۲۰۰۰، ۱۹۹۹).

²¹ Sharifi,H.,Zhang, Z.,(1999)

فصل دوم

مبانی نظری و پیشینه ی پژوهش

۲-۱- مقدمه:

در این فصل ابتدا پایه های نظری پژوهش ارائه می شود ، سپس پیشینه تجربی مرتبط با موضوع و پژوهش های انجام شده در این زمینه مورد بررسی قرار گرفته و پس از جمع بندی پایه های تجربی ، مدل تحلیلی پژوهشی که مبتنی بر مبانی نظری است ، ارائه می شود.

۲-۲- کار تیمی

۲-۲-۱- تاریخچه کار تیمی :

در این زمینه لازم به ذکر است که تا اواخر سال ۱۹۷۰ بر اساس تقسیم کار فعالیت های مختلف به طور تفکیک شده انجام می شد، ولی کم کم بین فاصله سالهای ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰ فعالیت های مختلف در قالب مشاغل، در هم ادغام و مشاغل جامع ایجاد شد و پس از آن از اواخر ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ اوج شکل گیری تیم های کاری عملیاتی در سطوح مختلف سازمان بود. از دهه ۱۹۹۰ به بعد تقریباً ۷۸٪ کار سازمانها بر اساس کار تیمی انجام می شد (سلطانی، پور سینا، ۱۳۸۴:۲۲).

تاریخچه ی کار تیمی به اندازه ی سازمان جامعه، قدمت دارد. خود کانون خانواده نیز یک ساختار تیمی است، که در آن اعضای گروه به یکدیگر وابسته اند، تقریباً به طور مستمر یکدیگر را می بینند، و در کل هدف مشترکی را دنبال می کنند. البته این ایده آل همیشه در واقعیت مصداق ندارد، چرا که وجود برنامه های مشاوره ای برای حل مشکلات خانوادگی، مشخص می کند که گاهی خانواده ها نیز به صورت تیمی درمی آیند که در کارشان اختلال حاصل شده است. با این وجود موارد ایده آل، بی عیب و نقص باقی می ماند.

پس تیم ساختار آشنا یی برای انجام کارها است. این مفهوم توسط فرهنگمان تقویت می شود. افسانه ها و اسطوره ها سرشار از مثال ها یی از کارهای تیمی هستند. افسانه ی آرتور و شوالیه ها نمونه ای است همراه با

هشدار در مورد این موضوع که در صورتی که بتم هدف اصلی خود را از دست دهد، رقیب، فرصت می‌طلبد بر او غلبه کند (نوری، ۱۳۸۸).

بتم ها به منزله ی ابتدایی ترین واحدهای سازمان به حساب می‌آیند و کار بتمی قبل از صنعتی شدن، یکی از اجزای اساسی اقتصاد خانگی محسوب می‌شد. همه ی اعضای خانواده مجبور بودند طی در مزرعه و طی در عرصه ی صنعت آن زمان کار کنند (نوری، ۱۳۸۸).

۲-۲-۱-۱-۲-۲: رونق‌دهای مهم در تاریخچه کار بتمی :

۱۷۷۶: کتاب ثروت ملل از آدام اسمیت

۱۹۱۱: کتاب اصول مدیعت علمی از تالور^{۲۲}

۱۹۱۶: کتاب مدیعت عمومی و صنعتی از فایول

دهه ی ۱۹۴۰: تحقیق تریت و بمفورث بر روی معدنچ‌کن دورهام و کار بتمی ترکیبی خودمختار

دهه ی ۱۹۵۰: تولد سلولی

۱۹۶۲: چرخه ی کفعت، اثر کارو ایشی‌کاوا

دهه ی ۱۹۷۰: جنبه ی انسانی کار و پیشگامان کفعت زندگی کاری

۱۹۸۲: در جستجوی کمال، اثر پترز و واترمن

۱۹۸۳: کارفرماکن بورس، اثر کانتو

۲-۲-۲-۲: اصول انجام کار تیمی:

برداشت: همگروه خود را نه به چشم رقیب، که به چشم کسی ببینید که در مساعی با شما شریک است.

اعضایی که به تشریک مساعی اهمیت می‌دهند، سعی دارند یکدیگر را تکمیل کنند و این را به رقابت با

یکدیگر ترجیح می دهند . آنها خود را گروه واحدی می دانند که با هم همکاری می کنند و هرگز اجازه نمی دهند رقابت در جمع آنها به حدی برسد که به کلو گروهی لطمه بزند.

نگرش : برای آنکه تشریک مساعی را جایگزین رقابت کنید ، باید سوء ظن را کنار بگذارید و در مقام حمایت از یکدیگر برآیید.

کانون توجه : به جای خود ، به تیم توجه کنید .

نتایج : وقتی با همکارانتان تشریک مساعی می کنید، می توانید کلوهای بزرگی صورت بدهید . اما اگر به تنهایی کلو کنید، بسیاری از پیروزی ها دست نیافتنی باقی می مانند . تشریک مساعی دارای تأثیری مضاعف است بطوری که نه تنها شما ، بلکه سایر اعضای گروه از مهارت های خود بهتر استفاده می کنند (ماکسول، ۱۳۸۵).

گروهی از افراد وقتی شکل یک تیم می گیرند که نسبت به تحقق اهداف عملکرد سطح بالای تیم متعهد میشوند . بدون توجه به اهداف عملکردی ، گروهها هرگز به شکل تیمها در نمی آیند . ازاینرو رهبران سازمانها می توانند عملکرد تیم را از طریق ایجاد یک اخلاق عملکرد قوی ، به جای صرف برپایی محیطی که تیم را ترقی می دهد ، پرورش دهند . یک ویژگی کلیدی تیمهای دارای عملکرد سطوح بالا ، انضباط است (کتزنیک و اسمیت، ۱۹۹۳).

۲-۲-۳- تیم :

تیم عبارت است از گروهی از افراد که در جهت رسیدن به هدفی مشترک با یکدیگر همکاری می کنند (لارسن، لافاستو، ۱۹۸۹: ۱۹).

تیم عبارت از یک گروه دو یا چندنفره از افراد است که به طور مستقیم با یکدیگر تعامل برقرار نموده و به منظور رسیدن به اهداف، کارها را هم آهنگ می کنند (مشبکی، دوستار، ۱۳۸۲: ۱۲۰).

تیم عبارت است از گروهی از افراد که به منظور دستیابی به هدف مشترک با همدیگر همکاری کرده و به میل خود تمام توانایی و انرژی خود را تا دستیابی کامل اهداف تیم بکار می گیرند (پیری کامرانی، ۱۳۸۶).

تیم را نیز می‌توان مجموعه‌ای از افراد تعریف کرد که هریک دارای عقاید، افکار و قابلیت‌های مختص بخود هستند. این افراد دارای اهداف و خواسته‌های مشترکی هستند و بمنظور تحقق اهداف هریک از هم تیمی‌های خود عقاید و توانایی‌های خود را بکار می‌گیرند (پیری کامرانی، ۱۳۸۶).

کاتزنباک و اسمیت (۱۹۹۳) اعلام داشتند که تیم گروه کوچکی از افراد است که دارای مهارت‌های مکمل هستند و به هدف مشترک، اهداف عملکرد و رویکردی که خود را در مقابل آن پاسخگو می‌دانند، متعهد هستند و نسبت به آنها به گونه‌ای متقابل احساس مسئولیت می‌کنند و بایکدیگر روابط متقابل و تعامل داشته باشند.

۲-۲-۴- مراحل تشکیل تیم :

یک تیم را زمانی تشکیل می‌دهیم که دارای یک هدف کاری واقعی باشد و برای رسیدن به آن هدف به ترکیبی از مهارت‌ها، تجربه و قضاوت‌های مختلفی نیاز باشد (کاتزنباک، اسمیت، ۱۹۹۳).

مراحل تشکیل یک تیم در سازمان شامل موارد زیر است :

۱ - بستر سازی :

انسانها زمانی به یک تحول تن در می‌دهند و آن را با موفقیت به سرانجام می‌رسانند که نگرششان به طور جدی در راستای آن تحول تغییر یابد، اهداف و فلسفه تحول را درک نماید و به اثربخشی آن اعتقاد داشته باشد. در این مرحله به فرهنگ سازی و دگرگون ساختن نگرش مدیران و کارکنان همسو با اهداف تعیین شده و همچنین به تغییر ساختار پرداخته می‌شود.

۲ - مرحله شکل گیری:

بعد از بسترسازی برای ایجاد تیم زمان شکل گیری تیم است. در این مرحله، روابط جدیدی میان اعضای تیم ایجاد می شود و افراد به وظایف خود، آشنا می شوند. در این مرحله، نقش مدیر و سرپرست، مهم است و باید میان افراد، اعتماد ایجاد کند و اطلاعات لازم را در اختیار آنان قرار دهد.

۳ - مرحله آشوب (طوفان):

در این مرحله میان اعضاء تیم، رقابت و بحث و جدل وجود دارد و مدیر باید مراقب باشد که این بحث و جدل ها سازنده و در جهت حل مسأله باشد.

۴ - مرحله تعادل:

در این مرحله، انسجام بیشتری میان اعضاء تیم ایجاد می شود و افراد، احساس خوبی نسبت به یکدیگر و تیم پیدا می کنند. نقش هدایتی مدیران در این مرحله، کمرنگ تر می شود و مدیر به افراد، آزادی می دهد تا به تصمیم گیری بپردازند.

۵- مرحله اجرا:

در این مرحله تیم دارای جهت مشخص می شود و افراد تیم، که به مسئولیت های خود واقف می باشند، به طور مؤثری به ابداع راه حل های جدید برای مسائل سازمانی می پردازند (موسی پور، جمالی یا قلعه، ۱۳۸۴).

۲-۲-۵- انواع تیمها :

۲-۲-۵-۱- انواع تیمها از دیدگاه کاتزنباک واسمیت :

● **تیم هایی که به وجود آورنده ی انجام دهنده ی کار هستند**

اکثریت تیم ها برای تولید کالا و خدمات، فعالیت می کنند. گرچه برای مدیران، داشتن گروه هایی که در آن مشکلات به صورتی پوی و خلاق بررسی و حل شود اهمیت زیادی دارد، اما در بیشتر مواقع خواست ما صرفاً انجام کار است. اینگونه تیم ها در طول وجود خود، از اعضای مختلف و زیادی بهره خواهند گرفت. بار

دیگر به این نکته اشاره می‌کنیم که لازم است در مورد اینکه نوع کار چیست و چه استانداردهایی لازم است، درک روشنی داشته باشیم. ابهام در مورد اهداف، شاخص موجب قدرتمند شدن برخی از مدعیان گردد اما میتواند موجب دلسرد شدن افراد ناآگاه شود. یک شرکت چندملیتی به نام "دو کورا"^{۲۳} سرگروهی داشت که می‌گفت: "چطور می‌توان متوجه شد کار به انجام رسیده است، چه برسد به اینکه متوجه شویم کیفیت کار رهن در چه حد بوده است؟"

● بنم‌هایی که پیشنهاد دهنده انجام کار هستند

بسرکاری از بنم‌های پروژه (های خاص) در این دسته قرار می‌گیرند. این بنم‌ها برای تحقیق در مورد مسأله مشخص، طبعاً بهینه سازی فرآیندها و طارائه‌ی راه حل‌های نوآورانه تشکلی طفته اند. در این مورد رهن با این درک صریح و روشنی در مورد تشکلی چنین بنم‌هایی وجود داشته باشد: آ طای این بنم‌ها موقتی و برای کوتاه مدت تشکلی طفته اند و طبعاً مغز متفکر بلندمدت و هم‌نشگی بنم‌ها هستند؟ اعضای آن هنگامی که به موفقیت می‌رسند و افتخار و اعتبار کسب می‌کنند با این دستاوی به این حالت را درک کنند. در اینجا است که آنها ضامن طولانی شدن عمر کاری خود، حتی فراتر از انجام آنچه که وظیفه‌ی آنها تعیین شده است میباشند. حتی ممکن است کمک دیگر افراد که به آنها این‌ها جدی برای کارآیی بیشتر ارائه می‌دهند را به سختی دریافت کنند.

همچنین صداقت با دیگر افراد بسط ضروری است. گروهی که برای بررسی گزینه‌های مختلف برای نقل مکان شرکت تشکلی شده است ممکن است وقتی در طبعاً انتخاب مورد نظر به دل‌طی وجود یک پارک به فاصله‌ی ۲۰ دقیقه از منزل مدی عملیاتی بوده، دلسرد گردد. همچنین پیشنهاد می‌گردد که تصمیم‌گیری‌های دشوار را با ایجاد کمیسیون فرعی به تعویق انداخت.

این نکته درس مهمی به ما می آموزد یعنی اینکه بزرگترین وظیفه ی این نوع تیم، راهنمایی تیم اجرایی است یعنی همان تیم انجام دهنده و سازنده ی کار (کاتزنبرگ و اسمیت، ۱۹۹۳).

● تیم هایی که مدیریت و هدایت کار را بر عهده دارند

این تیم ها به منظور هدایت و مدیریت کارها تشکیل یافته و لازم است که در آن، افراد کاردان و ماهر حضور داشته باشند. مهمترین قسمت، مدیریت آن بخش از خدماتی است که از خارج از سازمان تهیه شده اند. فراهم آوردن منابع و خدمات از خارج از سازمان، اغلب باعث ناخشنود شدن اشخاصی می شود که تا پیش از این در آن حوزه ها، دارای قدرت نفوذ و کنترل بوده اند. شایع هم برخی از این افراد تحرک شده، موجبات کارشکنی در این تیم شوند. تیم های مدیریت ارشد نیز در این زمره قرار می گیرند. مسئله اینجاست که آنهایی که در مناسب بالای یک سازمان قرار دارند حتی به صورت اسمی نیز به قدرت یک تیم نامیده می - شوند. خیلی از این افراد به دلیل مهارت در کارشان، به مناسب بالا دست یافته اند. نخبگان از نظر اخلاقی و رفتاری، توانایی همکاری و تشریک مساعی که لازمه ی دوام و بقای یک تیم است را ندارد. اشخاص نیرومند و ماهر، اغلب همراهان خوبی برای یک تیم نیستند. البته این حالت، مشکل خاصی ایجاد نمی کند مگر در شرایطی که گروه تصمیم می گیرند به طور جدی در قالب یک تیم واقعی کار کنند (همان مأخذ).

۲-۲-۵-۲- انواع تیم ها با توجه به اهداف :

تیم ها با توجه به اهداف آنها طبقه بندی می شوند و می توان آنها را به سه دسته تقسیم نمود :

۱- تیم حل کننده مسأله

۲- تیم خودگردان

۳- تیم متخصص

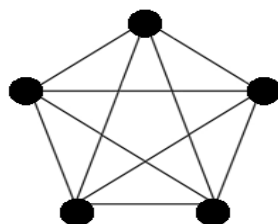
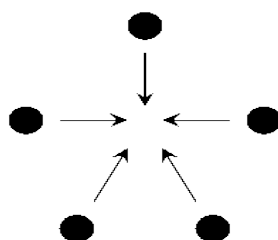
تیم حل کننده مسأله:

در این نوع تیم، افراد با یکدیگر تبادل نظر می کنند و در مورد کار، ابراز عقیده می نمایند، اما اختیارات آنها محدود است و به ندرت می توانند به نظرات خود جامعه عمل بپوشانند، یکی از بیشترین کاربردهای این گونه تیم ها، « دواير کیفیت » است که از هشت تا ده کارگر، کارمند و سرپرست تشکیل می شود و برای کیفیت راه حلهایی را پیشنهاد می کنند.

تیم خود گردان :

از ۱۰ تا ۱۵ نفر تشکیل می شود و مسئولیت آن، نظارت بر پیشرفت کار ، تعیین وظایف ، نظارت بر چگونگی انجام عملیات و وظایفی از این قبیل می باشد. در این نوع تیم ها، سرپرستی نقش کمرنگی دارد در شرکت هایی مثل زیراکس، جنرال موتورز و پپسی کولا، شاهد وجود تیم های خودگردان می باشیم (شکل شماره ۱-۲).

شکل ۱-۲- انواع تیم خود گردان

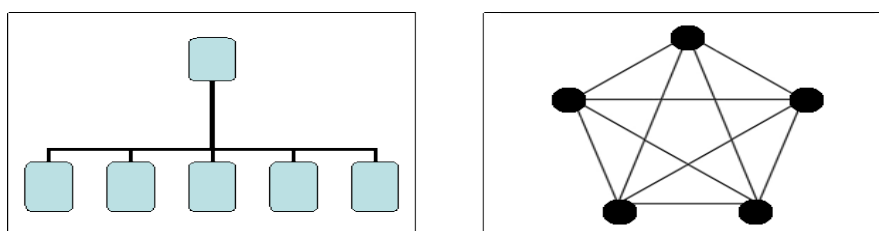


(موسی پور، جمالی یا قلعه، ۱۳۸۴)

تیم متخصص :

از آن به تیم چند وظیفه ای نیز تعبیر می شود و در شرکتهایی که فرآیند کاری پیچیده تری دارند، مشاهده می شود این گونه تیمهای تخصصی، وسیله مؤثری است که متخصصان سازمان را گرد هم آورد تا به مبادله اطلاعات بپردازند و به حل و فصل مسائل اقدام نمایند و به طرح پروژه های پیچیده تر و جدیدتری مبادرت ورزند. شکل شماره ۲ انواع تیمهای متخصص را نمایش می دهد (موسی پور، جمالی یا قلعه، ۱۳۸۴).

شکل ۲-۲- انواع تیم متخصص



(موسی پور، جمالی یا قلعه، ۱۳۸۴)

۲-۲-۶- اندازه تیم :

بیشتر تیم های موفق ۳ تا ۱۰ نفر عضو دارد. تیم های بزرگتر با مشکلات تدارکاتی پیچیده ای روبرو می شوند. همچنان که اندازه تیم بیشتر می شود، دست یافتن به توافق برای تعیین زمان و محل جلسات به طور روز افزونی مشکل تر می شود. تیم های بزرگتر مجبور هستند ذهنیت و ظرفیت فکری تیم را توسعه دهند. در چنین حالتی، اعضای تیم به جای اینکه شرکت کنندگانی فعال باشند، بخشی از یک دسته می شوند که با حداقل پایداری مسیری را می پیمایند. تیم های کوچکتر به اعضای خود فرصت می دهند تا مخالفت سالم را که هدایت کننده تیم به سمت راه حل های اثربخش است، تجربه کنند. آنها به کنش و واکنش سریع، طوفان مغزی و توسعه اعتماد و احترام اجازه بروز می دهند (لک، ۱۳۸۳).

۷-۲-۲- نقشهای مختلف اعضای تیم :

شیبانی و آقایی به نقل از بلبین اعلام داشتند که نقش تیم عبارتست از الگوی رفتار ونحوه تعامل اعضاء با یکدیگر به منظور تسهیل پیشرفت تیم.

می توان گفت در هر شرکت چهار نمونه شخصیتی از افراد وجود دارد:

۱- ساحران ۲- سلحشوران ۳- فرمانرویان ۴- عشاق

شما می توانید به راحتی با استفاده از چارچوبی که روانشناس بزرگ رابرت مور و اسطوره شناس داگلاس ژیلت ارائه داده اند، افراد شرکت خود را در این تعاریف جای دهید:

۱- ساحران: این افراد چون یک روح خردمند و با تخیل قوی در سازمان شما نقش آفرینی می کنند. به عقیده آنان یک ایده یا چشم انداز نو تنها چیزی است که می تواند جهان را به پیش ببرد. در حقیقت آنان آبستن ایده های تازه اند.

پاسخ آنها به یک لشکر بیرون کشیدن خرگوشی از کلاهشان است. این نوع افراد معتقدند یک بحث صرف در مورد یک ایده مساوی است با عمل.

۲- عشاق: برای این دسته از افراد همه چیز در روابط انسانی خلاصه می شود. آنها در عین عملگرا بودن، احساسی نیز هستند. تمرکز آنها بر ایجاد یک اتلاف موفق است. آنها آبستن ایده نیستند بلکه آبستن احساساتند، آنها توافق بر سر یک موضوع را یک عمل محسوب می کنند.

۳- فرمانروایان: آنها افرادی احساسی و دارای تخیل قوی اند. این دسته از افراد بر تصویرهای بزرگ ذهن خود تمرکز می کنند و در مورد همه چیز براساس اینکه آیا آنها را به جایی که می خواهند هدایت می کند یا نه، قضاوت می کنند.

آنها از آنچه مردم آن را ممکن قلمداد می کنند، تعریفی تازه ارائه می دهند. این افراد آبستن باورها هستند، آنها تعیین جهت را نوعی عمل قلمداد می کنند.

۴- سلحشوران: آنها خردمند و عملگرا هستند. این دسته از افراد بر جنگ بعدی تمرکز دارند و تنها چیزی را می توانند ببینند که درست جلوی رویشان به وضوح وجود دارد. آنها می توانند افراد را در برابر سیستم

پاسخگو کنند و عدالت را برای سیستم حفظ نمایند. آنها آستن واقعیت‌هایند. برای این افراد عمل به معنای یافتن عاملی حیاتی است که باعث شود کاری بلافاصله به انجام رسد.

واضح است که این چارچوب ساده شده است؛ ولی برای یک رهبر اقتصادی تشکیل یک تیم ضروری است.

کارآمدترین و موثرترین تیم‌ها آنهایی هستند که با برخورداری از تنوع خوبی از این انواع شخصیت در پست‌های کلیدی‌اش بتواند به تعادل مناسب دست یابد. علت این است که هر یک از این انواع شخصیتی برای انجام امور خاصی مناسبند. تلفیقی از ساحران، سلحشوران، عشاق و فرمانروایان می‌تواند بهترین تیم ممکن را به دست شما دهد (نیکوس، ۲۰۱۰).

بلبین^{۲۴} انواع رفتارهای فردی مفید مدیران را به ۹ گروه یا دسته طبقه بندی نموده است. هریک از این نقشها مبین نقش لازم هر تیم بوده که بالطبع این نقش تیمی الزاماً متناسب با نقش شغلی یا سازمانی نیست.

جدول شماره ۱-۲- خلاصه ویژگیهای نقشهای تیمی

نقش ^{۲۵}	ویژگیها و آثار مثبت	نقاط ضعف
مبتکر، باهوش (PL)	خلاق، تخیلی، نوآور، باهوش، حل مسائل مشکل و پیچیده	ضعف در ارتباط و اداره افراد معمولی، جزئیات را نادیده می‌گیرد
رابط، منبع (RI)	برونگرا، علاقمند، ارتباط خوب، ایجاد رابطه، بررسی فرصتها	بسهولت علاقه خود را از دست می‌دهد، خوشبین
هماهنگ کننده، رئیس (CO)	بلوغ، اعتماد به نفس، قابل اعتماد، رئیس خوب، آرام اهداف را روشن نمودن و تصمیم گیری را اعتلاء میبخشد	عضو باهوش و خلاق تیم نیست، کارهای خود را تفویض می‌کند

²⁴ Belbin
²⁵ Role

تیز، مسئول (SH)	پرتحرک ، چالشی ، حساس وعصبانی ، نگران ، راهکاری از منابع پیدا می کند	عدم ثبات شخصیت ، احساسات دیگران را آزرده می سازد
منتقد، ارزیاب (ME)	هوشیار ، استراتژیست، بابصیرت تمامی راهکارها را دیده وبطور صحیح قضاوت میکند.	عدم وقت شناسی ، انتقاد بیش از حد از دیگران
همکار، همراه (TW)	اجتماعی ، درک کننده ، ملایم ، همراه ، سیاسی ، ارتباطات قوی واز تنش پرهیز میکند.	عدم قاطعیت ، زود تحت تاثیر قرار میگیرد .
مجری، متصدی (IM)	منضبط ، قابل اعتماد، محتاط، کارآمد ، فعال	عدم انعطاف، واکنش تند به فرصتهای جدید
گل زن (CF)	زحمتکش ، نگران، وظیفه شناس ، از اشتباهات جلوگیری کرده وکارها را بموقع انجام میدهد .	عدم تمایل به تفویض اختیار
متخصص، کارشناس (SP)	متعهد ، وفادار، بی تزویر ، مجرب ، دانش ومهارت فنی ویژه	درموضوع بخصوص تعصب بخرج میدهد

(مأخذ: بلبین ۲۰۰۴)

۲-۲-۸- کار تیمی :

کار تیمی، به معنی کارکردن با هم، برای یک هدف مشترک است. برای ایجاد کار تیمی در یک حوزه کاری افراد گروه باید بر روی هدف و روش دستیابی به آن، توافق داشته باشند (رابینز، استیفن پی، ۱۳۸۴).

کار تیمی یک پاسخ کوتاه مدت به مسائلی مربوط به فرآیند تولید و کسب سود نیست. زمان زیادی لازم است تا تیم شکل بگیرد و پیشرفت کند. کار تیمی بهترین ابزار برای بازگشت کوتاه مدت سرمایه نیست؛ ولی زمانی که با تعدیل رهبر و رهبر شده باشیم، احتمالاً می توان کار تیمی را به عنوان تنها راه حل دانست چرا که تجربه نشان داده، خلاقیت و نوآوری را فقط زمانی می توان در عمل پیاده کرد که گروه هایی از افراد که دارای اهداف مشترکی هستند با همدیگر کار کنند (نوری، ۱۳۸۸).

۲-۲-۹- هدفه اصل کار تیمی :

۱- ساز و کار و انعطاف پذیر ند : کار تیمی با خشکی و انعطاف ناپذیری سازگار نیست. اگر بخواهید با دیگران

کار کنید و در تیم عضوی مؤثر باشید باید از انطباق بر تیم ابایی نداشته باشید.

۲- هم دست و هم داستانند : اول باید با یکدیگر کار کرد، بعد با یکدیگر برنده شد. چالشهای بزرگ، کار

تیمی بزرگ می طلبد، و ضروری ترین صفتی که تیم را در کارهای دشوار موفق می سازد همکاری توأم با همدلی اعضای آن است.

۳- تعهدپذیرند : لحظه ای که خود را به انجام کاری متعهد می سازید، تعهد امری احساسی نیست بلکه ریشه آن در منش ماست. تعهد معمولاً درگیر و دار سختی خود را نشان می دهد.

۴- ارتباط برقرار می کنند : کار تیمی نمی توان کرد، مگر اینکه بازیکنان با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. اگر ارتباط نباشد تیمی در کار نیست. ارتباط باز پایه های اعتماد را محکم می سازد.

۵- لایق و باکفایت هستند : اعضای باکفایت هر تیمی توانایی و صلاحیت انجام کار را در بهترین وجه ممکن آن دارند. آدمهای لایق و با کفایت تعالی طلب هستند.

۶- قابل اعتماد هستند :

- اگر کسی باشد که مصلحت خویش را بر مصلحت تیم مقدم بدارد قابل اعتماد نخواهد بود.

- احساس مسئولیت اشخاص نشان می دهد که می خواهند قابل اعتماد باشند.

- اگر نتوان بر یاران تیمی همیشه اعتماد کرد، هیچگاه به آنها اعتماد نکنید.

۷- انضباط دارند : اشخاص باید در سه زمینه انضباط ایجاد کنند تا برای تیم مفید باشند:

انضباط اندیشیدن ، انضباط احساسات، انضباط لازم برای اقدام و عمل.

۸- یاران، تیم را بالا می کشند : به دیگران بال و پر می دهند قبل از آنکه خود بال و پرکشایند (ماکسول، ۱۳۸۵).

۹- مشتاقند : کاری بزرگ بدون اشتیاق انجام نشده است. هیچ چیز جای اشتیاق را نمی گیرد. تیمی که محفل مشتاقان باشد نیرویی شگرف می یابد، و چنین نیرویی منشاء قدرت می شود.

۱۰- قصدی و هدفی دارند : تیمی موفق می شود که اعضای آن برای رسیدن به مقصد مصمم باشند و هوش و حواسشان به کارشان باشد.

۱۱- احساس رسالت می کنند : راز کامیابی، پایداری در راه است.

۱۲- آماده اند : برای توفیق در هر کار و کوششی باید خود را از نظر جسمی آماده کنید. اما باید به خود، به تیم خود و به شرایط موقعیتی که در آن هستید نیز نگرشی مثبت داشته باشید.

۱۳- با یاران تیم می جوشند : آن کس که عقاید خویش را بیشتر از یاران تیم دوست دارد و عقیده های خود را پیش می برد، تیم را از حرکت باز می دارد.

۱۴- در پی ارتقاء خویشند : ارتقای شما، ارتقای تیم است. چنان بیاموزید که گویی عمری جاودانه دارید.

۱۵- از خود گذشته اند : جایی که تیم باشد، منی در کار نیست. هیچ تیمی توفیق نمی یابد، مگر اینکه هر کس دیگری را بر خود مقدم بدارد. از خود گذشتگی آسان نیست. اما لازم است.

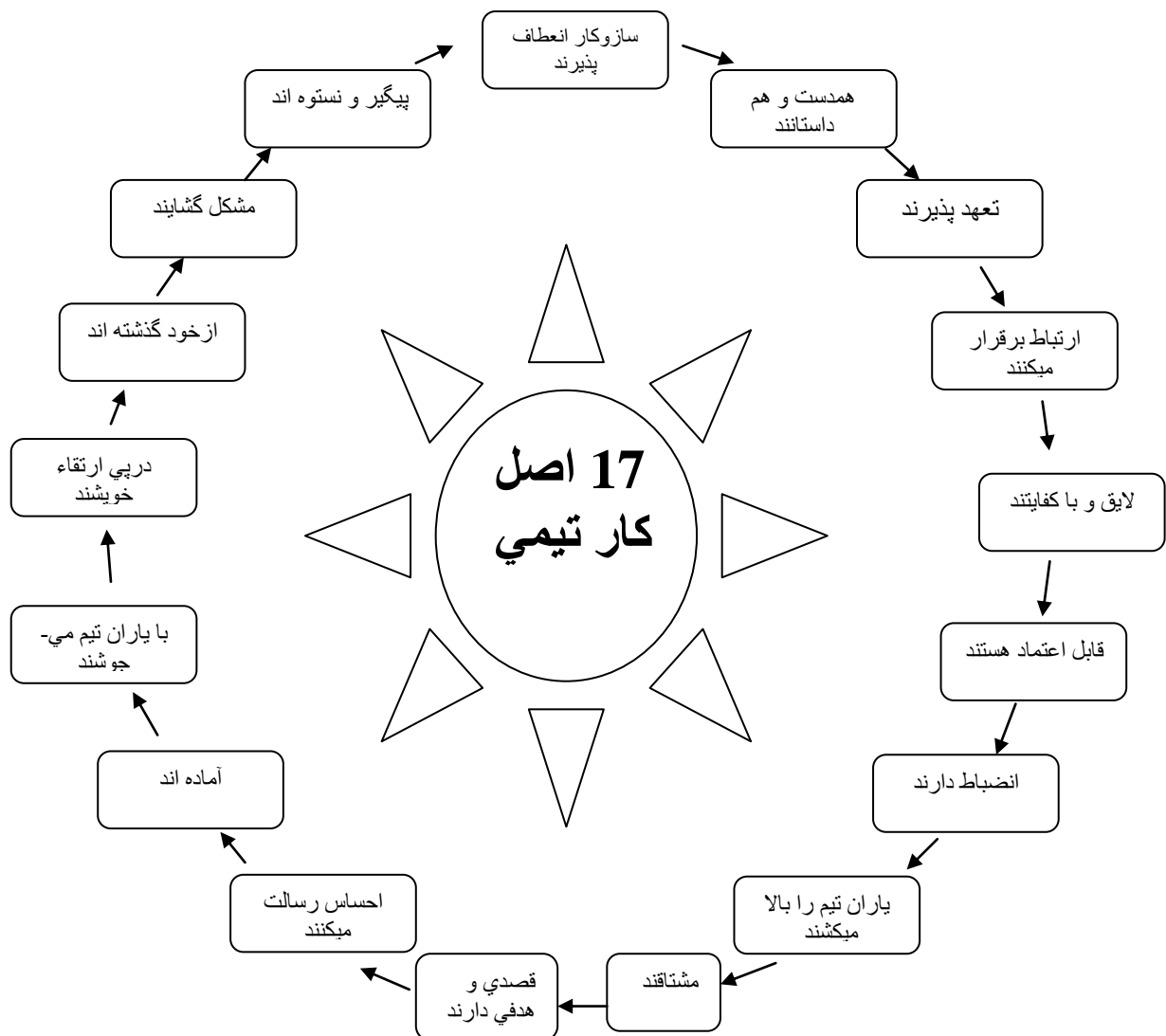
۱۶- مشکل گشایند : دنبال درد نگردید، درمان را پیدا کنید.

به حقایقی توجه کنید که همواره راه حل جویان و مشکل گشایان تشخیص داده اند

در رویارویی با مشکلات چهار راه در پیش دارید : فرار از مشکل، مبارزه با مشکل، فراموش کردن مشکل یا رویارویی با آن ، انتخاب شما کدام است.

۱۷- پی گیر و نستوه اند : هرگز میدان را ترک نکنید. دور را دیدن یک چیز است و رفتن به آنجا چیز دیگری. آدمهای نستوه به بخت، سرنوشت یا قضا و قدر متکی نیستند و وقتی که شرایط دشوار می شود، از کار دست نمی کشند (همان مأخذ).

نمودار ۱-۲- هفته اصل کار تیمی



(جان ماکسول، ۱۳۸۵)

۲-۲-۱۰- نقش های مختلف کار تیمی :

نقش های مختلفی که کار تیمی در سازمان ایفا می نماید را می توان به شرح زیر خلاصه کرد :

- نوآوری: عقاید و نظرات جدید ارائه می شود.
- کاشف - مؤسس: یعنی بعد از ارائه نظریه های جدید، می توان به این آراء و عقاید، جامه عمل پوشاند.
- تحلیل گر: که به تجزیه و تحلیل راه های جدید می پردازد و به درک تفهیمها و رشد جرئ کار در درون یک مأموریت کاری کمک می کند
- سازنده - سازمان دهنده: ساختار سازمانی برای طرح پیشنهاد شده ارائه می شود.
- نتیجه گیر - تولید کننده: رهنمودهای لازم را ارائه می کند.
- کنترل کننده: به بازرسی امور می پردازد.
- نگهدارنده: به دفاع از تیم در مقابل عوامل خارجی می پردازد.
- گزارشگر: در پی کسب اطلاعات کامل بر می آید.
- هماهنگ کننده: کارها را هماهنگ و منسجم و یک دست می نماید (رابینز، ۲۰۰۵).

۲-۲-۱۱- بستر سازی برای کار تیمی:

کار تیمی به مقدار زیادی نیاز به بستر سازی دارد و مخصوصاً به جنبه های نرم افزاری آن باید توجه ویژه شود. معمولاً در سیستم های کاری انتقال مهارت ها و دانش به اعضای تیم، کار بسیار دشواری نیست، آنچه مشکل است نحوه کار و تعامل اعضای تیم با همدیگر و نحوه رهبری تیم است. در کنار بستر سازی فرهنگی، ساختار سازی هم کمک زیادی به استمرار و نهادینه شدن کار تیمی می کند (پیری کامرانی، ۱۳۸۶).

کار گروهی و تیمی در فرایند ایجاد تحولات وسیع و عمیق در سازمان شکل می گیرند. از این رو پرداختن به بحث در مورد آنها در چارچوب بحث های مربوط به تغییر و تحول معنادارتر است. هر تحولی هر چند دارای

طرح و محتوایی منطقی، محاسبه شده، زیبا، ارزشمند و قابل اجرا باشد، تنها با به کارگیری روش‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی و یا از راه سلسله مراتب سازمانی و در چارچوب وظایف تعریف شده، تحقق نخواهد یافت. اینها همه ابزاری هستند که لازمند، ولی کافی نیستند. فقط و فقط تغییر نگرش افراد سازمان به سوی آن تحول است که بستر را برای استفاده از ابزارهای یاد شده و تحقق اهداف تحول فراهم می‌سازد. هرگونه حرکتی که با هدف تحول، رشد و بالندگی آغاز شود و چنین بستری برایش فراهم نشود، باید چشم انتظار شکست یا دستاوردهایی ناچیز باشد (غلامحسین لک، ۱۳۸۳).

۲-۲-۱۲- مزایای کار تیمی:

کار تیمی مزایای فراوانی در ابعاد فردی و سازمانی دارد که از جمله می‌توان به احساس امنیت فرد، احساس رضایت، سرشکن کردن سختی کار، چند مهارتی شدن برای افراد و کاهش حوادث کاری، افزایش بهره‌وری، متعادل شدن لایه‌های سازمانی، شکل‌گیری مشارکت، تصمیم‌گیری سریع و به موقع کارکنان لایه‌های عملیاتی برای سازمان اشاره کرد. براین اساس شکل‌گیری کار تیمی یکی از عوامل مهم در ارتقاء کیفیت و کسب مزیت رقابتی محسوب می‌شود.

در سازمان‌ها و فرهنگ‌های کارآفرین علاوه بر اینکه به پرورش خلاقیت افراد توجه می‌شود، فرهنگ کار تیمی نیز در مدار توجه قرار دارد. در فرایند کارآفرینی سازمانی چنانچه فرهنگ کار تیمی حاکم نباشد، اگر قویترین طرحها و مدیریت‌ها هم حاکم باشد نتایج چندانی حاصل نخواهد شد. در فرایند کارآفرینی فردی نیز وضع به همین منوال است؛ یک فرد کارآفرین پس از ارائه طرح بدیع خود، جهت پرورش آن نیاز به یک تیم کاری کارآمد دارد: یک فرد سازمان‌دهنده، یک فرد فداکار که اگر در میانه راه با مشکلاتی مواجه شد، بدون چشم داشت وی را یاری رساند (پیری کامرانی، ۱۳۸۶).

تیم ها علاوه بر مزایا و ویژگی هایی که دارند معایبی نیز از قبیل وقت گیر و پرهزینه بودن، وجود فشار گروهی یعنی افراد ممکن است نتوانند به راحتی و آزادانه، نظرات خود را ابراز کنند را نیز شامل می شود، اما به هر حال، تیم سازی یا تصمیم گیری مشارکتی، وسیله سودمندی است که در اختیار مدیران قرار می گیرد تا بتوانند به نحوی مؤثر به برنامه ریزی اقدام نمایند. اعضاء تیم، با علم به اهداف نهایی سازمان و رسالت آن، پذیرای تغییرات بوده و چون خود را متعلق به سازمان احساس می کند، هرگونه تغییری را در جهت پیشرفت و تعالی سازمان می داند .

در فرایند تیم سازی، آنچه حائز اهمیت است، ارج نهادن به ارزشهای والای انسانی می باشد و سازمانهایی که به کار تیمی می پردازند، انسان را موجودی شایسته و متعهد فرض می کنند که چنین انسانی، نیاز به کنترل دیگران ندارد و می تواند خود - کنترل باشد. مرحله ای که افراد خود را کنترل می کنند، مرحله ای است که در آن، سازمان می تواند تمام توجه خود را روی مأموریت و رسالت اجتماعی خویش متمرکز نماید و کلیه نیروهای آن، در جهت نیل به اهداف سازمانی به کار گرفته می شود (موسی پور، جمالی پاقلعه، ۱۳۸۴).

۲-۲-۱۳- تأثیرات و ارتباطات کار تیمی :

۲-۲-۱۳-۱- کار تیمی و سازگاری:

کلوتیمی و انعطاف ناپذیری شخصی با هم سازگار نیستند . اگر می خواهید بادیگران به خوبی کلوتکید و عضو خوبی از یک تیم باشید، باید بخواهید که خود را با تیمتان تطبیق دهید . افرادی که در کلوتگروهی از خود انطباق پذیری نشان می دهند، ویژگی های خاصی دارند.

اشخاص انطباق پذیر از ویژگی های زیر برخوردارند:

آموزش پذیرند : افراد انطباق پذیر همیشه برای ابتکار و نوآوری اولویت فراوان قایل هستند و به شدت به آموختن علاقه مندند.

از امنیت احساسی و عاطفی خوبی برخوردارند : افرادی که احساس امنیت دارند هرگونه تغییری در موقعیت یا مسئولیت های خود را با توجه به واقعیت های موجود ارزیابی می کنند .

خلاق هستند : این اشخاص در برخورد با دشواری ها همیشه راه حلی پیدا می کنند . خلاقیت باعث پرورش قدرت انطباق پذیری می شود.

شیفته خدمت هستند : هدف ما باید این باشد که به گروهی که در آن جای گرفته ایم ، خدمت کنیم . با این ذهنیت تطبیق دادن خود برای رسیدن به هدف کلودشواری نخواهد بود.

برای اینکه بر سازگاری و انطباق پذیری خود بیفزایید :

• به یادگیری عادت کنید

• نقش خود را از نو ارزیابی کنید

• دورتر را ببینید

۲-۲-۱۳-۲- کار تیمی و جهانی شدن :

هر چه سازمان ها از جنبه ی جغرافیایی، تنوع بخشی و پدیده رخ می دهد: نخست آنکه افراد با یکدیگر با کسانی کار کنند که در مکان های دیگر و در قالب ساعات کاری متفاوت فعالیت می کنند؛ و دوم آنکه آگاهی از فرهنگ های گوناگون و برای آنها ضرورت می یابد. مطلب فوق انواع خاصی از مشکلات را فراروی کار تیمی می نهد و همانگونه که می دانیم کار تیمی برای تحقق عملکرد شرکت های جهانی از اهمیت اساسی برخوردار است.

۲-۲-۱۳-۳- کار تیمی و مدیریت دانش :

در تئوری، تمام سازمان ها از یک فناوری بهره می گیرند و خود را مقید به پیروی از یک چارچوب قانونی می دانند؛ یعنی اینکه زمینه ی فعالیتشان در یک سطح است. سازمان یگانه راه چاره ای است برای جلوگیری از زوال و رکودی که ممکن است بر اثر این همسطحی به وجود آید. با این تفسیر هر سازمان باید توانایی بررسی و یگانه ی از محیط اطراف خود را دارا باشد. آنها باید قادر باشند تا اطلاعات را ذخیره، بازطبی، و آنگاه با در میان گذاشتن با کارمندان خود، دانش آنها را گسترش دهند. برای اینکه یک چنین اطلاعاتی به حالت کاربردی درآید، یک کار گروهی لازم است. مدیعت دانش به تنهایی راه گشا نخواهد بود مگر اینکه از زمان وارد کردن اطلاعات، تا پای گذاری زی بنای سیستم، بر مبنای کار گروهی طراحی و تنظیم شود. سازمانی که از فرهنگ کار تیمی برخوردار نمی باشد برای مدیعت دانش و کار یگانه ی سازمانی، از سطح اعتماد کافی بهره ای نخواهد داشت (ماکسول ، ۱۳۸۵).

۲-۲-۱۳-۴- کار تیمی ونوآوری :

همه تیمها برای بقا نیازمند به ظهور اندیشه های نو و نظرات بدیع و تازه هستند. افکار و نظرات جدید مثل روحی در کالبد تیم دمیده می شود و آن را از نیستی و فنا نجات می دهد. امروزه نیز در دورانی که پیشرفت و ترقی روز افزون و سریع در جوامع مشاهده می شود باید جریانی نوجوئی ونوآوری در تیمها تداوم یابد تا از رکود و نابودی آن جلوگیری به عمل آید. برای ادامه حیات در چنین دورانی باید ضمن شناخت تغییرات و تحولات جهت رویاروئی با آن ها پاسخ بدیع و تازه یافت تا از این تحولات به سود تیمها استفاده کرد.

از نوآوری و خلاقیت به عنوان یک مزیت رقابتی و دلگرم کننده ذکر می شود. در حالی که کار گروهی الزاماً خلاقیت را به وجود نمی آورد ولی حل مشکلات گروه و فنون خلاقیت، دائماً به عقای جدید و بهبود فرآیندها منجر خواهد شد. هم افزایی زایدی کار گروهی است. علاوه بر این اگر لازم باشد که

کارمند نمونه ای به یک تفکر خلاق دست یابد ابتدا باید سعی در اختلال داشته باشد تا آن ایده را دریابد و آنگاه آن را تبدیل به یک نوآوری سازد. اجرای خلاقیت اغلب یک کار انفرادی نیست (demir,soderman,2007).

۲-۲-۱۳-۵- کار تیمی و از خود گذشتگی:

هیچ تیمی موفق نمی شود ، مگر آنکه افراد تیم یکدیگر را بر خود مقدم دارند . از خود گذشتگی ساده نیست ، اما ضرورت دارد.

اقداماتی که در زمینه شروع از خود گذشتگی لازمند عبارتند از :

- سخاوتمند باشید

در کل از خود گذشتگی چیزی مهم تر از دست و دل بازی و سخاوت نیست . این کل نه تنها به یکپارچه کردن تیم ، بلکه به پیشرفت آن نیز کمک می کند . اگر اعضای یک تیم به راستی بخواهند که به شکلی سخاوتمندانه خود را در اختیار تیم قرار دهند ، تیم در مسیر موفقیت به حرکت در می آید.

- سیاست بازی نکنید

یکی از بدترین صور خود خواهی را در کسانی می توان دید که در تیم سیاست بازی می کنند . بدین معنا که می خواهند به سود خود کلوی صورت دهند و به این هم کلوی ندارند که این اقدام آنها چقدر به روابط درون تیمی لطمه می زند . اما اعضای تیم خوب بیش از خود، نگران سایر اعضای تیم هستند . این رفتار هم به تیم کمک می کند و هم به سود خود اشخاص تمام می شود.

- وفادار باشید

اگر نسبت به اعضای تیمتان وفاداری به خرج دهید ، آنها وفاداری شما را متقابلاً پاسخ می دهند.

وفاداری بر میزان وحدت می افزاید و وحدت موفقیت تیم را افزایش می دهد.

• وابستگی متقابل را بر استقلال مقدم دارید

راه دستیابی به از خود گذشتگی بیشتر عبارت است:

✓ بجز خود به دیگران هم امکان پیشرفت بدهید.

✓ در نقش زیر دستان ظاهر شوید.

✓ بی سر و صدا بخشش کنید .

اگر بدون اطلاع دیگران به آنها کمک کنید ، آنها هرگز نمی توانند لطف شما را جبران کنند . عادت

کنید که به دیگران کمک کنید ، خواهید دید از این کلو نمی توانید دست بکشید (مکسول، ۱۳۸۵).

۲-۲-۱۴- پنج دشمن کار تیمی :

۱- بی اعتمادی:

ریشه این آفت، بی‌میلی اعضای تیم به آسودگی پذیردن در مطن جمع است. آن دسته از اعضای تیم که از

صمیم قلب سفره دل خود را در حضور دیگران نمی‌گشایند و ضعف‌ها و خطاهای خود را پنهان می‌کنند،

زمینه بروز اعتماد را نابود می‌کنند

اعضاء تیم های بی اعتماد:

• ضعف ها و لغزشهای خود را از یکدیگر پنهان می کنند.

• از کمک خواستن یا دادن باز خوردهای سودمند اکراه دارند.

• از یاری دادن به حوزه های بیرون از حوزه مسئولیت خود اکراه دارند.

• از شناخت مهارت ها و تجربه های دیگران و بهره برداری از آنها غفلت می کنند.

- کینه و حسد می ورزند.

- از شکست می ترسند و برای پرهیز از گردهم آیی بهانه می تراشند .

۲- ترس از برخورد:

قصور در ایجاد اعتماد، زلطن بار است، زیا زمینه ساز آفت دیگری است که آن را ترس از برخورد می نامیم. در تیم هایی که بی اعتمادی حاکم باشد، امکان برخورد صادقانه آرا و عقا یی از بین می رود و جای آن را بحث های لفافه دار و اظهارنظرهای جانبدارانه می گیرد.

تیم هایی که از برخورد می ترسند:

- نشست های کسل کننده دارند.

- از کشف همه نظرها و دیدگاههای اعضای تیم دوری می کنند

- با ادا درآوردن و سعی در جلوگیری از برخوردهای احتمالی بین افراد، وقت و انرژی خود را هدر می دهد.

۳- نبود تعهد:

نبود برخوردهای سالم، زمینه ساز مشکل دیگری می شود که نبود تعهد نام دارد. اگر افراد نتوانند در جرطن بحث های باز و پرشور، نظرهای خود را بگو یند، هیچ گاه و ی دست کم به ندرت خود را به تصمیم هایی که گرفته می شود، پایبند می دانند، هر چند در نشست ها و در حضور دیگران، تظاهر به پذیرش آن تصمیم ها کنند.

تیم هایی که از تعهد گریزانند :

- در تشخیص جهت حرکت و تعیین اولویت ها، باعث ابهام و سردرگمی می شوند.

- به سبب کندوکاو بیش از حد و تأخیرهای نا لازم، فرصت ها را یکی پس از دیگری از دست می دهند.

- به جای پندآموزی از لغزشها و شکست ها ، از آنها می ترسند.

۴- پرهیز از مسئولیت پذیری :

به سبب نبود تعهد و مشارکت واقعی، اعضای تیم، استعداد پرهیز از مسئولیت پذیری و جوابگو شدن را در خود تقویت می کنند که همین آفت است. در نبود تعهد به برنامه های مشخص، حتی متمرکزتری و با انگیزه تری افراد، غالباً از همکاری که کردار و رفتار آنها برای هدف تیم زیانبار است مسئولیت نمی خواهند.

تیم هایی که از مسئولیت گریزانند:

- بین اعضای تیم به سبب داشتن معیارهای متفاوت در عملکرد، رنجش ایجاد می کند.
- مهارت ها و تعهدهای اساسی را زیر پا می گذارد.
- مسئولیت رهبر تیم را بخش از حد سنگین می کند و او را به صورت یگانه کانون ارتباط در می آورد.

۵- بی توجهی به نتایج کار:

کوتاهی در مسئولیت خواستن از یکدیگر، زمینه ساز این آفت می شود. بی توجهی به هدف و نتایج کار، هنگامی پدید می آید که اعضای تیم، نیازهای فردی مثل مقام و امریت، پیشرفت شغلی ملی را به تأیید و ستایش ملی حتی نیازهای قسمت هایشان را بر هدف های سازمان، برتر بدانند. بنابراین درست مثل وقتی که حلقه ای از یک رشته زنجیر، بریده می شود، اگر بگذاریم حتی یک نقص در کار تیمی پیدا شود، تمام کار تیمی آسیب می بیند.

حد اعلای ضعف و نقص هر تیم این است که اعضای آن به چینی غی از هدف های جمعی گروه دل ببندند. تیمی که می خواهد عملکرد خود را بسنجد بای پی گویانه به هدف های معین و به دست آوردها و نتیجه های مشخص توجه کند. اعضاء بعضی از تیم ها، هم این قدر که عضو دسته و گروهی باشند قانع و راضی

هستند، چه بسا این افراد مشتاق دستکاری به نتایج معینی هم باشند، اما لزوماً حاضر نیستند خود را به زحمت بخدازند و برای آن دستاوردها جان فشانی کنند.

پیشنهادی برای غلبه بر این آفتها این است که اعضا تیم با آگاهی بر نقایص انسانی خود، فرصت رشد گرایشهای طبیعی از جمله اعتماد آفرینی، بگو مگو و برخورد، پایداری و تعهد، مسئولیت پذیری و جواب گویی و توجه به ثمر و نتیجه کار را فراهم کند (لنچوینی، ۲۰۰۴).

۲-۲-۱۵- فرایند حل مسئله با نگرش کار تیمی:

۱ - مشکل را تعریفی بررسی کنید: یک تیم کوچک تشکیل دهید و برای تیم یک رهبر معرفی کنید و به بررسی بپردازید.

۲ - مسئله را به طور کامل شفاف نمایید: مسائل را تا جایی که امکان دارد تشریح نمایید و هسته اصلی مشکل را پیدا کنید.

۳ - اقدامات کوتاه مدت برای جلوگیری و محدود نمودن خسارت را تا دستکاری به یک راه حل دائمی و بلند مدت به اجرا در آورید

۴ - پیدا کردن عامل علی عوامل اصلی مشکل و اثبات آن که این عامل علی عوامل اصلی هستند.

۵ - اقدام های اصلاحی را تعیین و اثر بخشی آن ها را اثبات کنید. کلیه اقدام های ممکن برای رفع علل مشکل و حل کردن مسئله را پیدا کنید.

۶ - اقدام های اصلاحی را اجرا و اثر بخشی آن را کنترل کنید، برنامه عملیاتی اجرای اقدام های اصلاحی انتخاب شده را تنظیم کرده و اقدام های پشتیبانی جهت تضمین و اطمینان را نیز مشخص کنید.

۷- اقداماتی را که از بروز مجدد مسئله جلوگیری می نماید مشخص کنید.

۸ - از کارایی و موفقیت تیم ها قدردانی کنید (سری شفوعی، ۱۳۸۳).

۲-۲-۱۶- پنج ویژگی رهبر برای تیم سازی :

۱- صداقت:

بله- شما به عنوان یک مسئول باید صادق باشید اما کارمندان می‌خواهند آن را لمس کنند. برای مجموعه افراد یک مجموعه که درگیرها و مسائل پیچیده روزانه را دارند، صداقت مدیران یک نیاز ضروری است. آنها پاسخ ناقص یا ضعیف به پرسشهایشان نمی‌خواهند. جواب سوالی را نمی‌دانید، فقط بگویید: اجازه دهید بررسی کنم و با مراجعه به منابع یا کتابها جواب بدهم. اجازه دهید جواب بله شما واقعا "بله" باشد و جواب نه یا منفی شما واقعاً و پس از تفکر "نه" باشد تا مجبور به پس گرفتن آن نباشید. همچنین با حقایق کنار بیایید و سعی در مخفی نگه داشتن واقعیات نکنید، چون در صورتی که صادق نباشید، پی خواهید برد که اعتبار و منزلت خود را نزد کارمندانتان از دست داده اید.

۲. اعتماد :

هنوز هم می‌شنویم که: آنها به ما آموزشهای لازم را برای درست انجام دادن کارها داده اند، اما وقتی هنگام تصمیم‌گیری فرا می‌رسد، اجازه نمی‌دهند آنچه را که آموخته‌ایم انجام دهیم. آنها به ما اعتمادی ندارند_ افسوس بر مدیران _ اگر ما تمام زمانها و هزینه‌هایی را - که گاه به چشم نمی‌آید- برای آموزشهای صحیح به کارمندان صرف می‌کنیم ، آیا نباید این اعتماد را داشته باشیم که اجازه بدهیم آنچه را که آموخته‌اند اجرا کنند؟ این کار نشان می‌دهد که ما به آنان اطمینان نداریم و به زودی خواهیم دید که کارایی آنها کاهش یافته و حداقل تواناییشان را بروز خواهند داد. البته در شرکتها یا مؤسساتی که به صورت تیمی کار می‌کنند این مسئله بیشتر به چشم می‌آید.

۳. احترام متقابل :

از معلم قدیمی ام آموخته ام که: آنچه را که می‌خواهی بگیری بده، که معنای واقعی احترام متقابل است. به معنایی دیگر، اگر ما می‌خواهیم از کارمندانمان احترام ببینیم، باید ابتدا به آنها احترام بگذاریم. اما به یاد داشته باشید، احترام ایشان باید در حیطه امور اداری باشد نه فقط برخوردهای شخصی، احترام متقابل شامل مؤدب بودن، صحبت کردن با کارمندان مانند انسانهای محترم (نه برده)، گوش دادن مشتاقانه به حرفهای ایشان و جدی بودن در آنچه که از ما انتظار دارند، می‌شود.

تمامی آنچه که گفته شد، پایه و اساس احترام متقابل هستند. ولی اجازه بدهید کمی شفاف تر صحبت کنیم: نباید با کسی که در چارت سازمانی شرکت پایین تر از ما قرار دارد به صورت تحقیرآمیز و تند صحبت کنیم.

۴. تشخیص:

این آزمون در سطح جهانی انجام شده است و جواب آن این است: کمونیسم (به همه با یک چشم نگاه کردن) به درد نمی‌خورد. افراد می‌خواهند آنچه را که انجام می‌دهند، دیده شود و مدیران هم تشخیص دهند که هرکسی چقدر زحمت می‌کشد.

نکته اساسی اینجا است که فقط به تشخیصهای شخصی یا سیستمی تکیه نکنیم. بلکه باید تعادل ایجاد کنیم. از کارمندان هنگامی که کار خوبی انجام می‌دهند - در میان جمع - قدردانی کنید. هنگامی که یک تیم به هدف تعیین شده می‌رسد یا از آن فراتر می‌رود، مشخص است تمامی اعضای آن باهم برای یک هدف کار کرده‌اند. از تشخیص همکاریهایی که منجر به این عمل شده است، اطمینان حاصل کنید، یعنی به عنوان یک مدیر بدانید چه کسی، چه کاری را چگونه انجام داده است تا به اهداف مشترک رسیده است؟

۵. پشتیبانی:

بدون پشتیبانی و حمایت‌های لازم، اعضای تیم برای ماندن در کنار یکدیگر به منازعه خواهند پرداخت. آنها نیاز دارند، بدانند هنگامی که اهدافی در چارچوب سیاست‌های کاری مشخص دارند، از حمایت‌های مادی و معنوی برای انجام آن برخوردار هستند. با دریغ کردن این حمایت‌ها، نگهداشتن یک تیم کاری یکپارچه و نیرومند مشکل خواهد بود (کامرانی، ۱۳۸۶).

۲-۳- چابکی

۲-۳-۱- تاریخچه چابکی :

صنعت تولید همواره در شرف تغییر بوده است. این تغییر از صنعت دستی به تولید انبوه سپس به تولید ناب و در عصر حاضر به تولید چابک در حال گذار بوده است. در طول تاریخ سه تغییر در تولید وجود داشته است. دوره اول تولید دستی بوده و از ویژگی‌های این دوره سطح تولید بسیار پائین، نظام استادشاگردی، کیفیت پائین محصولات، وجود کارگران ماهر، وجود ماشین‌های چندمنظوره، تولید سیستم کارگاهی، وجود سازماندهی غیرمتمرکز و قیمت بالای محصول است.

دوره دوم، دوره تولید انبوه هنری فورد^{۲۶} بوده که میتوان از خط مونتاژ متحرک، قابلیت تعویض کامل قطعات، راحتی اتصال قطعات مختلف به یکدیگر، کاهش زمان چرخه کاری، تعویض پذیری کارگران، خلق افراد جدیدی مانند تعمیرکاران و مهندسان صنایع و کاهش زمان راه اندازی ماشین آلات به عنوان ویژگی‌های اساسی آن نام برد، البته نباید از نام آلفردالسون^{۲۷} کسی که مکمل کارهای فورد بوده به سادگی گذشت زیرا هنری فورد با موفقیت تولید انبوه را در کارخانه به ثمر رساند اما هرگز نتوانست دستگاه سازماندهی و مدیریتی بوجود آورد که بتواند سیستم کلی کارخانهها، عملیات مهندسی و سیاست‌های بازاریابی، یعنی همه دستاوردهای

²⁶ Henry Ford (1863-1947)

²⁷ Alfred Sloan, manager in the General Motors

تولید انبوه را اداره کند. اسلون سیستمی را که فورد پیشگام آن بود تکمیل کرد و به شکل امروزی آن درآورد.

دوره سوم فلسفه تولید ناب (سیستم تولیدی تویوتا) که بنیانگذار و مغز متفکر آن تایی چی اوهنو بود. فلسفه تولید ناب به مبنای حذف هر نوع فعالیت بدون ارزش افزوده میباشد، تولید ناب اصولی دارد که عبارتند از : حذف ضایعات ، عیوب صفر، تیم های چند منظوره، کاهش لایه های سازمانی، رهبری تیمی، سیستم های اطلاعاتی عمودی، بهبود مستمر .

دوره چهارم تولید چابک است که هدف آن اغنای مشتری، اهرمی کردن اثر اطلاعات و افراد، تسلط بر تغییرات و افزایش رقابت پذیری از طریق همکاری میباشد.

تاریخچه چابکی به دوره رکود صنایع ایالات متحده بر می گردد. با توجه به رکود صنایع تولیدی ایالات متحده و از دست دادن رقابت پذیری در طول دهه ۱۹۸۰ که به خوبی مستند شده بود، در سال ۱۹۹۰ کنگره آمریکا تصمیم گرفت تا اقداماتی ضروری در این مورد انجام دهد. در نتیجه کنگره به وزارت دفاع دستور داد تا آژانسی را ایجاد نموده، تا صنعت تولید ایالات متحده را با هدف رقابتی تر کردن آنها ، مورد بررسی قرار دهد. در واقع با مشاهده اینکه نرخ تغییر در محیط کسب و کار بیشتر از نرخ سازگاری با محیط می باشد، گروهی از متخصصان و دانشگاهیان در دانشگاه لی های در ایالات پنسیلوانیا، از طرف وزارت دفاع با این هدف که چه سیستم و استراتژی هایی در صنعت موفق خواهند بود ، گرد هم آمدند تا صنعت تولید ایالات متحده را مورد بررسی قرار دهند، نتیجه تلاشهای این گروه گزارش دو جلدی با عنوان «استراتژی بنگاههای تولیدی قرن ۲۱» بود که در پائیز ۱۹۹۱،

بوسیله موسسه یاکوکا در دانشگاه لی های منتشر شد و در همان زمان نام چابک بر روی آن قرار گرفت (کید^{۲۸}، ۱۹۹۶).

از سال ۱۹۹۱ اصطلاح چابکی برای اولین بار به منظور توصیف ظرفیت لازم برای تولید مدرن به کارگرفته شد. چابکی به معنای توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و موفقیت آمیز به تغییرات محیطی است. همانند تولید کنندگان، سایر سازمانها و مؤسسات ناچارند که برای رقابت در قرن بیست و یکم به دنبال چابکی باشند چرا که سازمانهای مدرن با فشار فزایندهای جهت یافتن راههای جدید رقابت کارآمد در بازار پویای جهانی مواجه هستند. چابکی، توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای اثربخشی سازمان می شود. بسیاری از سازمانها به رویکردهایی چون سازمان مجازی و تیم مجازی روی می آورند تا چابکی سازمانی را بهبود داده و از لحاظ جهانی توسعه یابند. البته، گاهی چابکی ممکن است یکپارچه سازی فرایندها، اعضا و نیز ویژگیهای سازمان با تکنولوژیهای پیشرفته به نظر آید (شهایی، ۱۳۸۷).

۲-۳-۲ - تعاریف و مفاهیم چابکی :

چابکی به توانایی تولید و فروش موفقیت آمیز یک دامنه گسترده ای از محصولات با هزینه پایین، کیفیت بالا، زمان های تأخیر کوتاه و تنوع اندازه دسته ها اشاره می کند که برای مشتریان متعدد و مشخصی از طریق تولید مبتنی بر خواسته انبوه مشتری ایجاد ارزش می کند (لایو و وونگ، ۲۰۰۱).

چابکی توانایی پاسخ موثر به حوادثی است که به سرعت در حال تغییر و غیرمنتظره هستند (سوبا، ۲۰۰۱).

چابکی بر طبق نظر کید و داو شامل دو مفهوم اساسی است :

۱- پاسخ به تغییرات پیش بینی شده و غیرمنتظره با روش های مناسب و در زمان مناسب

۲- بهره برداری از تغییرات و کسب مزایای تغییر به عنوان فرصت ها

سازمانهای امروز با مسائلی چون تغییرات سریع و غیر قابل پیش بینی، سفارشات خاص و سلیقه های مشتریان، کیفیت کامل، انتظار دریافت سطح خیلی بالایی از خدمت و... روبرو هستند. از این رو سازمان ها برای بقاء و حفظ موقعیت خود، شکل های متفاوتی به خود میگیرند. یکی از جدیدترین شکل های سازمانی، فرم سازمانهای چابک می باشد. سازمانهای چابک فراتر از انطباق با تغییرات میاندیشند و متمایل به استفاده از فرصتهای بالقوه در یک محیط متلاطم و کسب یک موقعیت ثابت بهخاطر نوآوری ها و شایستگی های خود می باشند. سازمان های چابک درباره ارضای نیازهای مشتریان نیز به گونه های دیگر می اندیشند. این سازمان ها تنها محصولات خود را به فروش نمی رسانند، بلکه راه حلهای برآوردن نیازهای واقعی مشتریان را بهفروش می رسانند و معتقدند که محصولاتشان کامل نیست و به منظور غنی سازی ارزش های دریافتی مشتریان از محصول و ایجاد ارزش افزوده برای آنان سعی در غنی سازی محصول خود دارند. این امر سبب غیر قابل دسترس شدن موقعیت سازمانهای چابک برای رقبا میشود. سازمان های چابک همچنین بر طراحی یا توسعه محصولاتی متمرکز می شوند که بطور ویژه، به نیازهای منحصر به فرد مشتریان پاسخ دهد. نیاز به طراحی مؤثر و سریع بدین معنی است که رویکرد سنتی در داشتن محصولات جدید شکست خورده است.

در واقع می توان گفت: چابکی پارادایمی جدید در محیط تولید است. محیط تولید چندین انتقال (از صنعت دستی، به تولید انبوه و اکنون جدیدترین نمونه کامل یعنی چابکی) را پشت سر گذاشته و بیشتر به واسطه خواسته های مطلوب جهت حفظ برتری در یک محیط دائماً در حال تغییر به وجود آمده و به وسیله اندازه های کوچک، مدولار و تولید اطلاعات گرانبها جایگزین شده است (داو، ۱۹۹۴).

چابکی، در آغوش گیرنده تغییرات، تهاجمی و رشدگراست. چابکی به دنبال پیروزی و موفقیت در سود، سهم بازار و به دست آوردن مشتریان در بازارهای رقابتی است که بسیاری از کمپانی ها به علت اینکه

این بازارها مراکز متلاطمی هستند از ورود به آن بازارها هراسان هستند. برای چابکی نهایی فرض نمی- شود و نقصهائی وجود ندارد که کمپانی یا فرد به غایت چابکی رسیده و آن را کامل کرده باشد. چابکی به طور دائم به عملکرد پرسنل و سازمان، ارزش محصول و خدمات، و تغییر دائم در زمینه فرصت های حاصل از جذب مشتری توجه می کند و مستلزم آمادگی دائم برای روبه رو شدن با تغییرات بنیادی و سطحی است و کمپانی های چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره گیری از فرصت های جدید می شود، آماده اند(شریفی و ژانگ، ۱۹۹۹، ۲۰۰۰).

چابکی به عنوان یک فلسفه تولیدی(نسل آینده سیستم های تولید) به سازمانهایی که در همه بخش- های اقتصادی رقابت می کنند، خوش آمد می گوید(شهای، ۱۳۸۷).

چابکی یک قابلیت وسیع کسب و کار است که ساختارهای سازمانی، سیستمهای اطلاعاتی، فرایندهای پشتیبانی و خصوصاً مجموعه افکار را دربرمی گیرد (هرمزی، ۲۰۰۱).

چابکی به وسیله یکپارچگی سلسله مراتب نیازهای مشتریان در داخل یک چارچوب از محیط داخلی و خارجی سازمان حاصل می شود. این امر به واسطه داشتن یک دیدگاه کل گرا نسبت به تکنولوژی های تولیدی پیشرفته سازمانی همراه با توانمندیهای داخلی که آنها پردازش می کنند و از طریق کاربرد تکنولوژی / سیستمهای اطلاعاتی حاصل می شود (هوپر و همکارانش، ۲۰۰۱).

چابکی جستجوی موفق است در مبانی رقابتی (سرعت، انعطاف پذیری، خلاقیت به صورت پیش از عمل بودن، کیفیت، قابلیت سودآوری) از طریق یکپارچگی منابعی که قابلیت شکل دهی مجدد دارند و بهترین شیوه عملی در یک محیط تخصصی است به منظور تدارک خدمات و محصولاتی مبتنی بر خواسته مشتری در یک محیط و بازاری که تغییرات سریع در حال رخ دادن است (یوسف و همکارانش، ۱۹۹۹).

چابکی عبارتست از مجموعه ای از توانمندیها و شایستگی ها که باعث بقا و پیشرفت سازمان در محیط کسب و کار (که ویژگی اساسی آن وجود تغییرات دائمی و عدم اطمینان است) می شود. بنابراین هر سازمانی جهت نائل شدن به چابکی باید دو توانمندی (پاسخگویی و انعطاف پذیری) و یک شایستگی (نمونه سازی

سریع) داشته باشد و هر یک از توانمندی ها و شایستگی ها به تعدادی از ابعاد و شاخص شکسته می شود . با افزایش تغییر در محیط کسب و کار و رقابتی تر شدن آن ، سازمان های تولیدی نیازمند سیستم تولیدی هستند که بتوانند به تمامی نیازهای مشتریان پاسخگو باشند. در محیط آشفته ای (نامطمئن و متغیر) که شرکت های ما در آن مشغول فعالیت هستند، یکی از مهمترین فاکتورهای بقا و پیشرفت آنها، چابکی است . ویژگی اساسی این محیط تغییر و عدم اطمینان است . شرکت ها در این محیط ، چگونه باید عمل نمایند تا بتوانند در حین اینکه خود را حفظ می نمایند، بتوانند از تغییرات حداکثر منفعت را کسب نموده و پیشرفت نمایند. سیستم تولیدی چابک راه حلی جدید برای مقابله با این چالش است (خوش سیما، ۱۳۸۲).

تولید چابک، یک سیستم تولید با قابلیت انعطاف و تغییر زیاد میباشد که قادر است در کمترین زمان محصولات گوناگون مورد نیاز مشتری را تولید کند. سازمان های چابک درباره ارضای نیازهای مشتریان نیز به گونه ای دیگر می اندیشند. این سازمانها تنها محصولات خود را به فروش نمی رسانند، بلکه راه حلهای برآوردن نیازهای واقعی مشتریان را ارائه میدهند . این سازمانها معتقدند که محصولاتشان کامل نیست و به منظور تحقق ارزش های مورد توجه مشتریان از محصول و ایجاد ارزش افزوده برای آنان سعی در غنی سازی محصول خود دارند. این امر سبب غیر قابل دسترس شدن موقعیت سازمان های چابک برای رقبا می شود. چابکی در اصطلاح عملیاتی عبارت است از ترکیبی از چند شرکت، که هر کدام دارای مهارت ها و شایستگیهای خاص خود بوده، و با هم همکاری مشترک عملیاتی دارند. این امر مؤسسات همکار (دارای حرفه مشترک) را قادر به انطباق و پاسخگویی به تغییرات مطابق نیازهای مشتری می نماید.

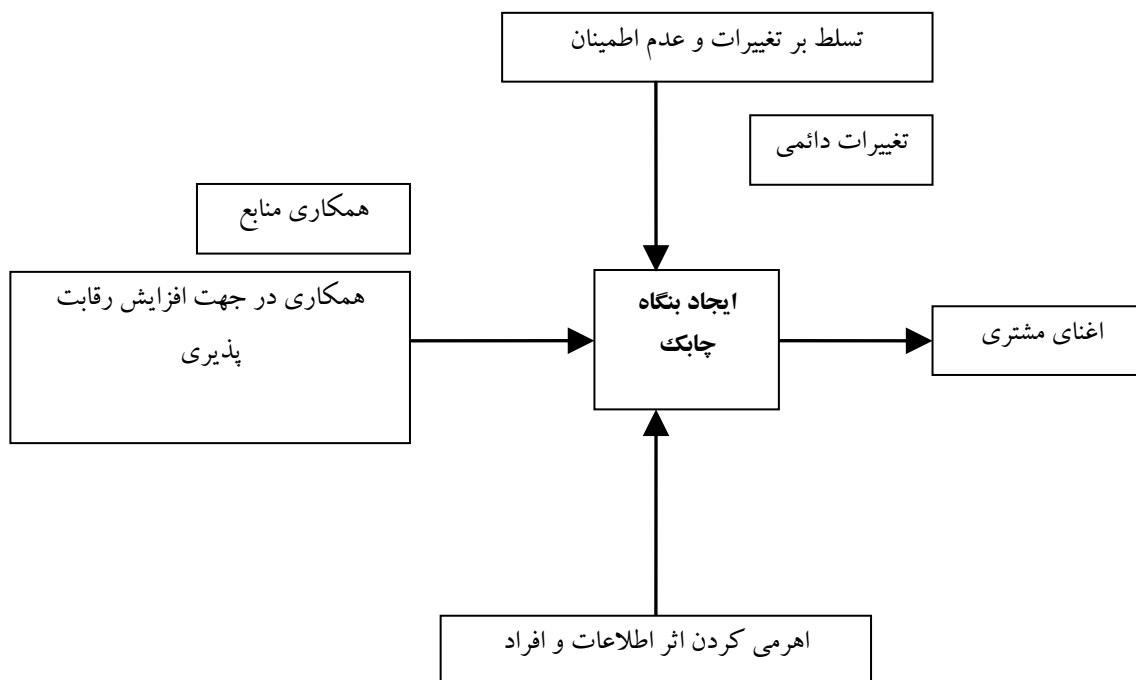
۲-۳-۳ - ابعاد چابکی :

مطابق با تعاریف صورت گرفته سازمان چابک را میتوان در چهار بعد تشریح کرد:

- استراتژی قیمت گذاری بر اساس نیاز مشتریان

- همکاری به گونه ای که رقابت پذیری را افزایش دهد
- سرمایه گذاریهایی که اثر اطلاعات و افراد را اهرمی کند
- تسلط سازمانی بر تغییرات و عدم اطمینان (اتکینسون، ۲۰۰۵).

نمودار ۲-۲ - ابعاد چهار گانه چابکی سازمان



(اتکینسون، ۲۰۰۵)

۲-۳-۴ - ویژگیها و مفاهیم اصلی در چابکی سازمان :

از ویژگیهای اصلی در شرکت چابک که تسو رولودیس و همکارانش^{۲۹} (۲۰۰۳) ارائه نمودهاند و میتوانند

شرکت را متمایز از سایر شرکتهای نمایند، عبارتند از :

۱ - انعطاف پذیری و انطباق پذیری

۲ - پاسخگویی

۳ - سرعت

²⁹ Tsourveloudis et al

۴ - یکپارچگی و پیچیدگی

۵ - تجهیز شایستگیهای اصلی و مرکزی

۶ - کیفیت بالا و بهبود محصولات

۷ - فرهنگ تغییر

در جدول شماره ۲-۲- این ویژگیها تشریح شده است

جدول ۲-۲- ویژگیهای شرکت چابک

مفاهیم	کارکردها یا مولفه ها
انعطاف پذیری	مدل های تولید منعطف- سیستمهای تولیدی منعطف ، انعطاف پذیری کارکنان ، شیوه ها و ساختار سازمانی منعطف، انعطاف پذیری محل کار ، استراتژیهای کسب و کار منعطف
پاسخگویی	پاسخگویی به تغییر در تقاضا و خواسته های مشتریان پاسخگویی به بازار و محیط کسب و کار متغیرها و روندها پاسخگویی به اجتماع و خواستههای محیطی درجه انطباق اهداف کسب و کار با تغییرات
فرهنگ تغییر	حمایت محیطی برای آزمایش کردن ، یادگیری و نوآوری نگرش مثبت به تغییر، ایده های جدید، افراد و تکنولوژی بهبود مستمر ، یادگیری و آموزش کارکنان مدیریت تغییرات و تغییر مسئولیت سازمانی
سرعت	یادگیری، انجام کار و عملیات و انجام تغییرات در کمترین زمان ممکن زمان عملیات ، زمان تغییرات محصول، زمان تحویل محصول یا خدمت زمان یادگیری و زمان انطباق و سازش پذیری با تغییر
یکپارچگی و پیچیدگی کم	هماهنگی داخل شرکت هماهنگی افراد، تکنولوژی و سازمان تلفیق تکنولوژیهای گوناگون، مهارت ها، شایستگیها پیچیدگی کم ساختار، ارتباطات میان عناصر ساختار سرعت حرکت مواد، ارتباطات و اطلاعات میان ساختارهای سازمانی متفاوت و اجزای سیستم بالا بردن یکپارچگی و هماهنگی میان فرایندها تولیدات و تامین کنندگان، فرایندهای آسان و بی دردسر برای انجام تغییر است

<p>محصولات و خدمات با اطلاعات بالا و ارزش افزوده مضمون و محتوا</p> <p>کیفیت بالای عمر محصول</p> <p>طراحی درست در اولین زمان</p> <p>دوره زمانی کوتاه توسعه</p>	<p>کیفیت بالا و بهبود</p> <p>محصول</p>
<p>امکانات و شایستگیهای فعالیت چند جانبه</p> <p>توسعه و ارتقای شیوه های کسب و کاری که اجرای آنها مشکل است</p> <p>افزایش دانش و مهارت تکنولوژیکی</p> <p>سرعت تشکیل شراکت</p> <p>ارتباط نزدیک بین مشتریان و تأمین کنندگان</p> <p>معرفی محصولات جدید به میزان بالا</p>	<p>تجهیز شایستگیهای</p> <p>اصلی و مرکزی</p>

(تسو رولودیس و همکارانش، ۲۰۰۳)

یک سازمان، زمانی چابک خواهد بود که به واسطه اهرم کردن دانش و همکاری داخلی و با دیگر سازمانها قادر به هماهنگی باشد و به صورت سریع و کارا همه منابع مورد نیاز را خلق، تولید و پشتیبانی کند. بنابراین، سازمان باید:

- اطلاعات حساس را با تأمین کنندگان، شرکا و مشتریان به اشتراک بگذارد
- تغییرات بازار و تغییرات در ارزش مشتری را پیش بینی کند
- با حداقل ذخیره موجودی و تولید مبتنی بر تقاضای کششی به تغییرات پاسخگو باشد
- توانایی انسجام افراد، فرایندها، و دانش و مهارت ها را داشته باشد که این کار بدون توجه به مکان سازمانی در داخل شرکت و یا در داخل شرکتهای تأمین کننده، شرکا و مشتریان انجام خواهد گرفت (شهایی، ۱۳۸۷).

ویژگیهای ارائه شده در پاراگرافهای قبلی در محیط کسب و داخل یک صنعت یا یک کشور میباشد اما شرکتهای چابکی جهانی میبایست بر چهار شاخص ذکرشده درجدول ۲-۳ تمرکز داشته باشند.

جدول ۲-۳- ویژگیهای شرکت های چابک جهانی

تمرکز	عملکردها
مشتری	توانگر نمودن مشتریان نوآوری در جذب و انگیزش مشتریان رضایت مشتریان
همکاری	همکاری در افزایش رقابت - همکاریهای داخلی و خارجی ارتباطات استراتژیک با مشتریان - ارتباط نزدیک با تأمین کنندگان
سازمانهای یادگیرنده و مدیریت دانش	شیوه بکارگیری موثر، افراد، دانش، اطلاعات و خلاقیت توسعه و آموزش مداوم افراد- مدیریت شایستگی های اصلی و اساس استفاده از دانش فنی وابسته به برتریهای کامپیوتری، فرایندهای خدمات یا تولید و کار سازمان
فرهنگ تغییر	بازبینی مستمر محیط داخلی و خارجی برای تعیین شناسایی تغییرات و فرصتها تجدید برنامه مستمر و بازبینی استراتژیهای تجاری بهبود مستمر، آزمایش و بهبود توانایی انجام تغییرات وابسته به تولید صلاحیت و شایستگی تغییر در عملیاتها توانایی پیکر بندی و شکل بندی مجدد

(لاین و همکارانش^{۳۰}، ۲۰۰۶)

۲-۳-۵ - اصول زیربنایی چابکی:

چابکی عبارتی جامع است که در تمامی زمینه های بنگاه از قبیل تولید، بازاریابی، طراحی، سازماندهی و افراد نفوذ می کند. چابکی ترکیبی از محصولات فیزیکی، خدمات و اطلاعات است که با تغییر نیازمندیهای مشتری تغییر می کند. برای چابکی چهار اصل زیربنایی معرفی شده است که عبارتند از:

۱ - تحویل ارزش به مشتری

۲ - آمادگی در رویارویی با تغییرات

۳ - ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی

۴ - تشکیل دادن مشارکت مجازی

یک سازمان زمانی چابک خواهد بود که به واسطه اهرم کردن دانش و همکاری (داخلی و با دیگر سازمانها) قادر به هماهنگی باشد و به صورت سریع و کارا همه منابع مورد نیاز را خلق، تولید، تحویل و پشتیبانی کند (گلدمن، ۱۹۹۵).

دلایل نیاز سازمان ها به تشکیل سازمان چابک :

- کوتاه مدت بودن فرصت های بازار
- غیرقابل پیش بینی بودن تغییرات مداوم در سطح بازار
- ادغام قابلیت های محوری شرکت های مستقل
- برای بهره گیری از فرصت های فوری، ارائه سریع یک محصول جدید به بازار (شعيب زاده، ۱۳۸۶).

۲-۳-۶ - تولید چابک :

چابکی در واقع یک توانایی اساسی را ایجاد می کند که کمپانی، تغییرات را در محیط تجاری، احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش بینی کند. تولیدکننده چابک بدین طریق سازمانی است که دیدگاه وسیعی در مورد نظم نوین جهان تجارت دارد و با محدودی از توانائی ها و قابلیت ها با آشفتگی ها به مقابله می پردازد و جنبه های مزیتی جریان های تغییر را تسخیر می کند. چابکی، توانایی یک بنگاه برای بقا و پیشرفت در یک محیط رقابتی است که تغییر در آن به صورت مداوم و پیش بینی نشده است و پاسخ سریع به تغییرات سریع بازارها که ناشی از ارزش گذاری مشتری روی محصولات و خدمات است و نیز توانایی شکل دهی مجدد عملیات، فرایند و روابط تجاری به صورت موثر است درحالی که همزمان به صورت موفقیت آمیزی در محیطی با تغییرات مداوم عمل می کند. چابکی یک قابلیت وسیع کسب و کار است که

ساختارهای سازمانی، سیستم های اطلاعاتی، فرایندهای پشتیبانی و خصوصاً مجموعه افکار را در برمی گیرد (ریچاردز، ۱۹۹۶).

ماسکل (۲۰۰۱)، چهار عنصر کلیدی را برای تولید چابک بر می شمارد :

۱ - رفاه مشتری

۲ - افراد و اطلاعات

۳ - همکاری در داخل و بین کارخانه ها و شرکتهای

۴ - مناسب بودن یک شرکت برای تغییر

برای پاسخ مؤثر به نیازمندیهای متغیر، چابکی باید در تمام مناطق وظیفه ای سازمانهای تولیدی وجود داشته باشد بنابراین بدست آوردن چابکی، نیازمند انعطاف پذیری و حساسیت در استراتژیها، سیستمها و منابع انسانی میباشد جدول ۲-۴ طبقه بندی تولید چابک را بر مبنای استراتژیها، سیستمها و منابع انسانی نشان میدهد.

جدول ۲-۴- طبقه بندی تولید چابک

معیار طبقه بندی	زیر مجموعه
استراتژیها	سازمانهای مجازی زنجیره عرضه مهندسی همزمان
تکنولوژیها	سخت افزار - ابزارها و تجهیزات تکنولوژی اطلاعات
سیستم ها	طراحی سیستمها سیستمهای برنامه ریزی و کنترل تولید یکپارچه سازی سیستم و مدیریت پایگاه دادهها
منابع انسانی	کارکنان دانشی کارکنان توانمند

آموزش های تئوریک و عملی

پشتیبانی مدیریت ارشد

(مأخذ: ماده و سارکیس، ۱۹۹۹)

یک سیستم تولید با قابلیت های فوق العاده (قابلیت های داخلی، تکنولوژی های سخت افزاری و نرم افزاری، نیروی انسانی و مدیریت آموزش دیده) برای رسیدن به تغییرات سریع بازار (سرعت، انعطاف پذیری، مشتریان، و پاسخگویی) است. سیستم تولیدی که به سرعت بین مدل های محصول (سرعت و پاسخگویی) یا بین خطوط تولید جا به جا شده (انعطاف پذیری) و به تقاضای مشتری (نیازها و خواسته های مشتری) در زمان واقعی و به صورت ایده آل پاسخ می دهد.

از ابزارهای لازم برای تحقق چابکی تولید، میتوان به این موارد اشاره کرد:

فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، افراد، کیفیت منابع انسانی و سبک رهبری.

سازمان ها در تولید چابک برای تحقق هدف ارضای نیازهای واقعی مشتری، تنها به فروش محصولات نمی پردازند بلکه راه حل هایی را برای برطرف کردن نیازهای (مسائل) مشتری به فروش می رسانند و این امر مستلزم رساندن بسته محصول و خدمتی است که آن نیازها را برآورده سازد. آرمان محصولات ما کافی و کامل نیستند و برای ارضای واقعی نیازهای مشتریان مان، ممکن است نیازمند افزودن خدمات ویژه، شرایط ویژه، حمایت فنی و یا افزودن محصولات مکملی که به وسیله شرکت های دیگر، و حتی رقبای ما عرضه میشوند، باشیم .

محیط تجاری به صورت منبعی از تلاطم و تغییر، فشار را بر فعالیتهای تجاری سازمانها تحمیل می کند. این تغییرات و فشارهای نامشخص و غیر قابل پیش بینی، سازمان ها را مجبور به استفاده از روشهای مناسبی می نماید که می تواند آنها را به یک موقعیت تثبیت شده هدایت کرده و از آنان در برابر از دست دادن مزیت های رقابتی حمایت کند. این تغییرات و فشارها را محرک های چابکی می نامند. این محرکها میتواند از سازمانی به سازمان دیگر و از موقعیتی به موقعیت دیگر فرق کند. بنابراین طریقه تأثیر آنها بر سازمان میتواند متفاوت باشد. این مسئله برای مکانیزم کشف و تشخیص تغییرات در محیط تجاری ضروری است. همانطوریکه ذکر شد، یک شرکت با بازار انحصاری و یا سهمی تضمین شده در بازار و یا فعالیت در

بازاری که در آن رقابت کم می باشد و مشتریانش برای بهبود کیفیت به سازمان فشار نمی آورند، متفاوت از سازمانی است که با یک محیط متلاطم روبروست (شریفی، ۱۹۹۹).

۲-۳-۷- ابزارهای سازمان برای تحقق چابکی:

۱- ساختار :

ساختار سازمان لازم است انعطاف پذیر باشد. در ارتباط با حوزه سازمان، اقدامات زیر قابل انجام است:

- تشکیل شراکت با سایر سازمان ها
- بهبود انعطاف پذیری از طریق تمرکز زایی و اتخاذ ساختارهای منعطف
- ترویج فرهنگ تحول و نوگرایی

۲- کارکنان:

در سازمان چابک که با تغییرات مدام محیطی روبروست توانایی و انعطاف پذیری انسان نقش مهمی را ایفا می کند، در این رابطه، اقدامات زیر مؤثرند:

- تمرکز بر فعالیت های گروهی و فرهنگ مشارکت
- تفویض اختیار به پرسنل سازمان
- تکیه بر آموزش به عنوان ابزار مهم
- تربیت و آموزش پرسنل در مهارت های مختلف

۳- تکنولوژی:

یک سیستم تولید چابک توانایی مقابله با تغییرات پیش بینی نشده را دارد. این تغییرات می تواند در مدل محصولات باشند. از این رو سیستم تولید چابک باید قابلیت تولید محصولات جدید را داشته باشد. اقدامات زیر در این رابطه حائز اهمیت است:

- سرمایه گذاری روی تکنولوژی های سخت افزاری مناسب و مدرن
- استفاده از سیستم های انعطاف پذیر تولید به منظور انطباق با تغییرات در ترکیب و نوع سفارشها

- بکارگیری سیستم های انعطاف پذیری ، پشتیبانی تولید به منظور انطباق با شرایط متغیر سفارش ها

- پی ریزی یک سیستم تولید مجازی

۴- تکنولوژی اطلاعات

یکی از تمایزات بین سیستم های چابک با سایر سیستمها، بالا بودن محتوای اطلاعاتی است. به علاوه حجم اطلاعات مبادله شده بین شرکت های همکار بالاست و لزوم حفاظت از اطلاعات کلیدی هر سازمان را نمایانتر می سازد. بنابراین سازمان های چابک، نیازمند سیستم های اطلاعاتی و ارتباطاتی پیشرفته و انعطاف پذیری بوده که هم جریان روان و مطمئن اطلاعات را با توجه به مشکلات تضمین کند و هم قابلیت انطباق با شرایط متغیر را داشته باشد. در این راستا اقدامات زیر توصیه می شود:

- استفاده از استانداردها و پروتکل های مناسب در مبادله اطلاعات بین سازمانی

- استفاده از سیستم ها و تکنولوژی اطلاعاتی و ارتباطی مدرن ، جهت ایجاد ارتباط مناسب و به هنگام در

بین سازمان های همکار

- یکپارچه سازی اجزای پراکنده شامل مشتریان، تأمین کنندگان و همکاران در سازمان های مجازی

۵- نوآوری و خلاقیت

یک سازمان چابک به جای فروش محصول تولیدی خود باید راه حل های خود را به مشتریان عرضه کند در واقع هدف نهایی تولید چابک، تحقق واقعی مفهوم سفارشی سازی و برآوردن نیازهای ویژه و متنوع تک تک مشتریان است. اقدامات زیر می تواند کارا باشد.

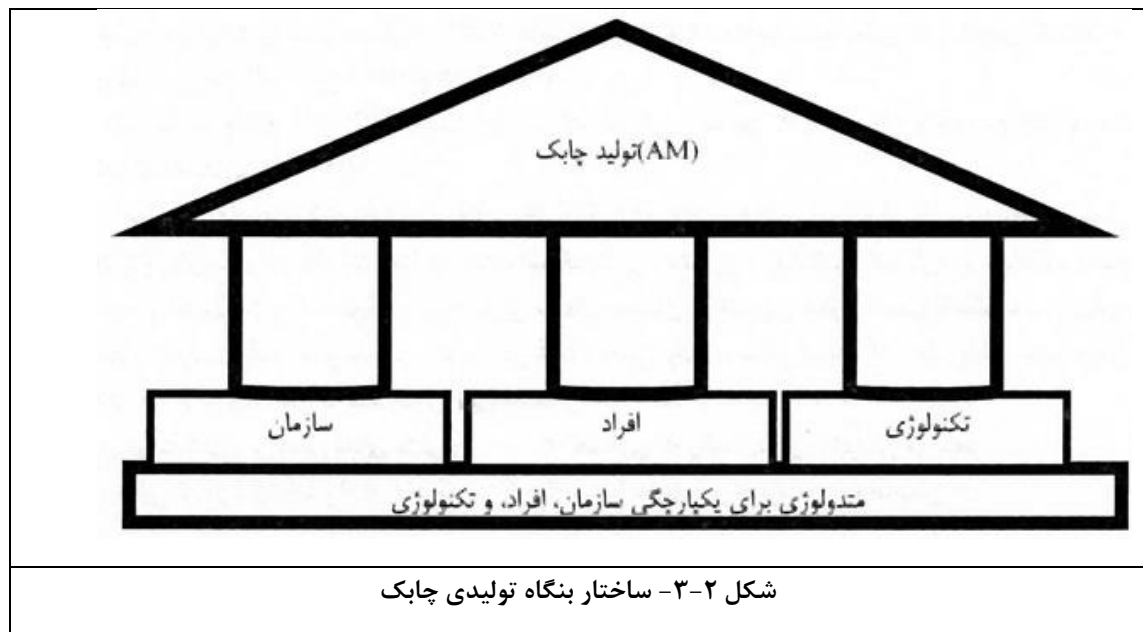
- ایجاد فرهنگ تفکر و نواندیشی در سازمان

- سرمایه گذاری و تقدیر از ایده های نو (شعيب زاده، ۱۳۸۶).

۲- ۳- ۸- فراهم کننده های چابکی:

در این بخش راهکارهای عملی و مؤثری جهت آماده سازی سازمان برای پاسخگویی به نیازمندیهای محیط پویا و حرکت به سمت ساختار سازمانی چابک ارائه خواهد شد. تولید چابک را میتوان بصورت ساختاری در نظر گرفت که در داخل هر شرکتی توانایی توسعه محصولات و استراتژیهای کسب و کار را دارا باشد. این

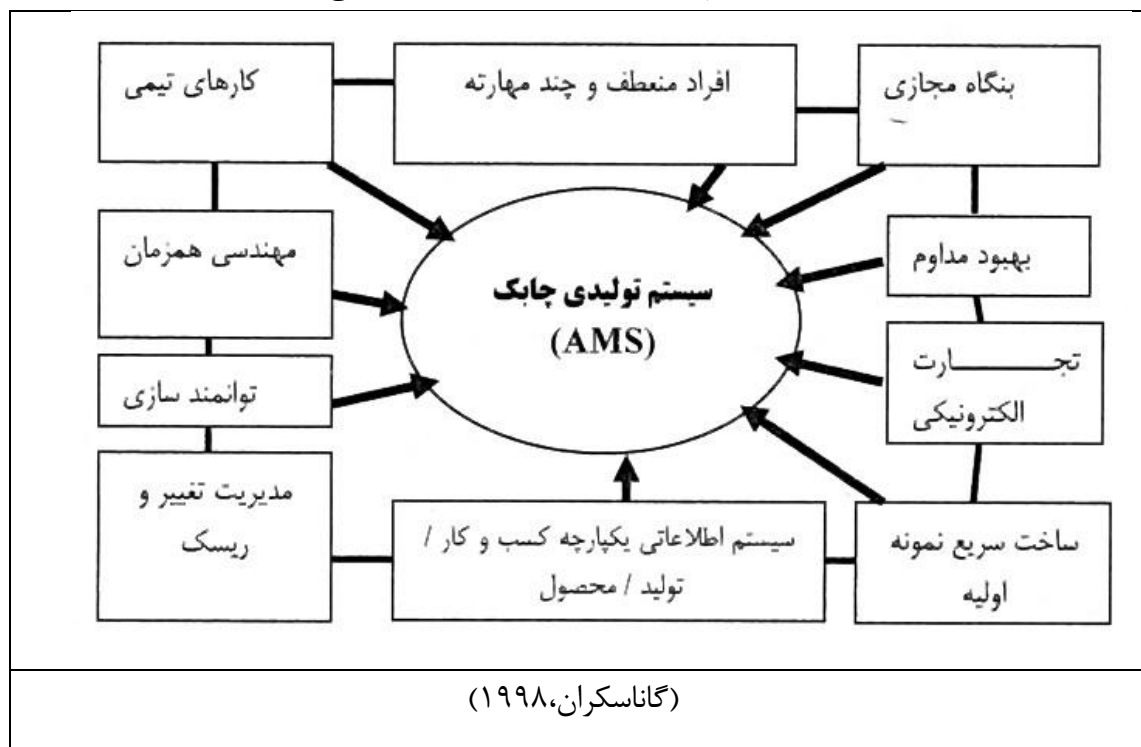
ساختار بوسیله سه منبع اولیه پشتیبانی میشود. این منابع ساختارهای مدیریتی و سازمانی نوآورانه، افراد توانمند با دانش و مهارت بالا و تکنولوژیهای هوشمند و انعطاف پذیر می باشند. چنانچه در شکل ۲-۳ مشخص است، این سه منبع مقدماتی توسط یک متدولوژی با هم هماهنگ می شوند. به عبارت دیگر تولید چابک را می توان به عنوان یکپارچگی سازمان، افراد با دانش و مهارت بالا و تکنولوژیهای پیشرفته جهت حصول به نوآوری و همکاری در پاسخ به نیازهای مشتری در نظر گرفت.



ده راهکار مؤثر (توانا سازنده) جهت حرکت سازمانها به سوی چابکی ارائه می شود. چنانچه در نمودار زیر مشخص شده است، یکپارچگی این ده راهکار میتواند سازمان را به سطح مطلوبی از چابکی رساند (گاناسکران^{۳۱}، ۱۹۹۸).

³¹ Gunasekaran, A

نمودار ۲-۳. فراهم کننده ها (توانا سازنده ها)ی چابکی



۲-۳-۹ - ارزیابی چابکی سازمان:

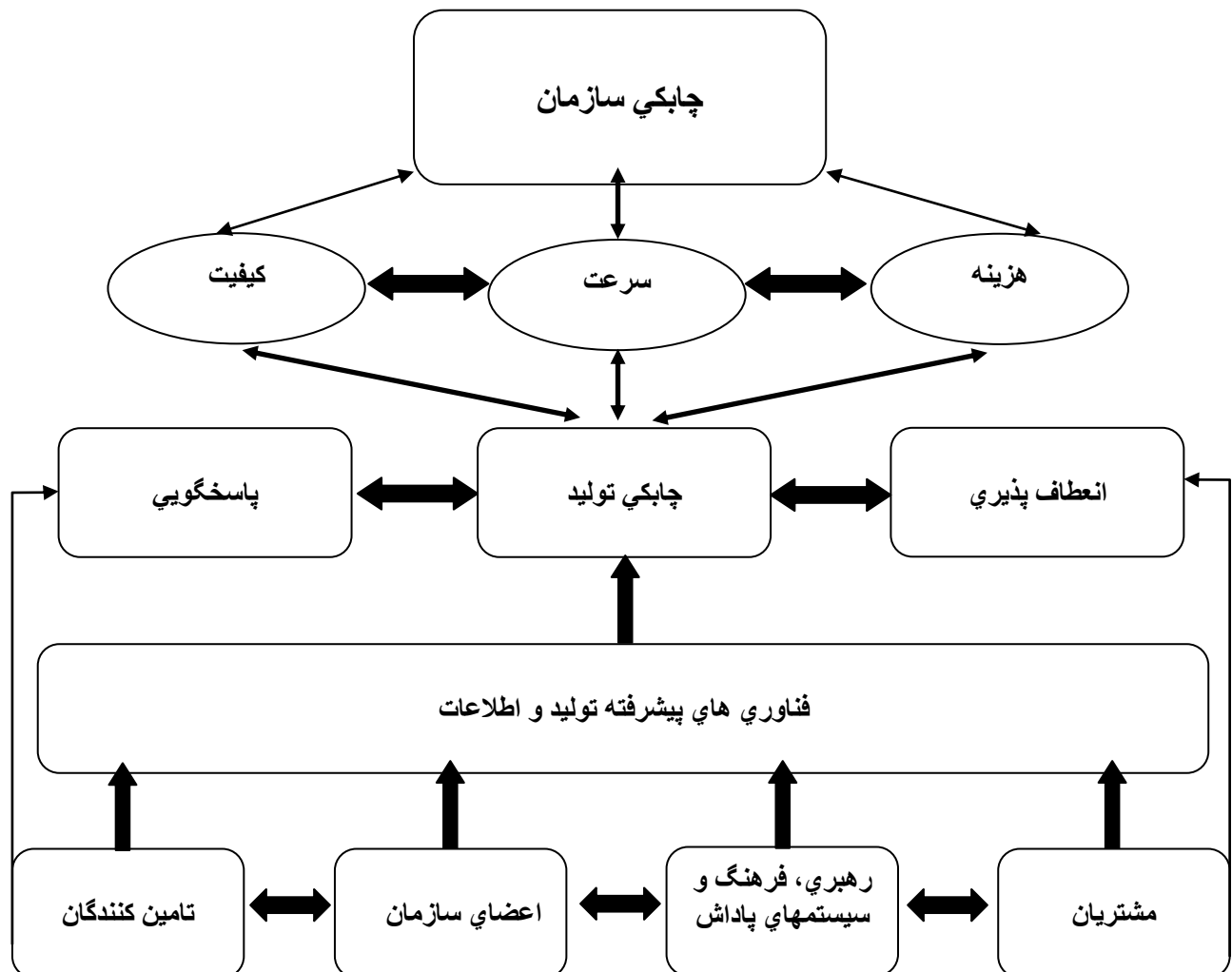
تنها مستنداتی که برای اندازه گیری چابکی به عنوان یک ویژگی ساختاری موجود است، در شاخص گراسون مشهود است. گراسون مدل سازی چابکی سازمان مجازی و ارتباطات آن را پیشنهاد داده است :

ساختن یک گراف از ارتباطات که مشکلات موجودیتها را نشان می دهد . او در این مدل تعداد نقش آفرینان و روابط میان آنها را شناسایی کرده و به این نتیجه رسیده است که اگر آنها افزایش پیدا کنند پیچیدگی و به تبع آن چابکی نیز افزایش پیدا می کند (شریفی ، ژانگ، ۱۹۹۹).

۲- ۳- ۱۰- مدل‌های چابکی سازمان :

۲- ۳- ۱۰- ۱- مدل چابکی سازمانی یوسف و همکارانش:

نمودار ۲-۴- مدل چابکی سازمان ارائه شده از یوسف و همکارانش



(یوسف و همکارانش، ۱۹۹۹)

اجزای این مدل در زیر به تشریح آورده می شود:

رهبری:

شروع مدل با رهبری به عنوان اساس حمایت از کارمندان در ایجاد رابطه با مشتریان و تأمین کنندگان است. این کار می تواند توانایی در کنترل مداوم تغییر و نیز نظارت بر فرصت ها و تهدیدها را شامل گردد. شریفی و ژانگ این کار را توانمندی یا تولید چابک می نامند در حالی که یوسف و بقیه دیدگاهی کلی از تولید معرفی می -

کنند که در آن وضعیت رقابتی از طریق همیاری فناوری، ماشین آلات، عملیات، استراتژی، افراد و مدیریت حاصل می شود و معتقدند علاوه بر توانائی در بازار و دانش محیطی، چابکی به توانائی رهبری در ایجاد چشم انداز و مأموریت چابک نیز بستگی دارد. این عامل با پاداشهای سازمانی برای کنترل و پذیرش تغییر در شرایط بازاری برای کسب مزیت، حمایت و پشتیبانی می شود. همچنین، رهبری در پیشبرد سازمان یادگیرنده و پذیرش تحول ضروری و حائز اهمیت است.

فرهنگ:

فرهنگ از تاریخچه تصمیمات، اقدامات، نمادها و فلسفه سازمان نشأت می گیرد. فرهنگ، یادگیری سازمانی را با گذشت زمان نشان می دهد. رهبر استراتژیک کسی است که می تواند فرهنگی را به منظور ایجاد مزیت رقابتی شکل دهد. نماد فرهنگ سازمان نحوه کنترل تغییرات لازم برای اقتدار و ارتباطات به هنگام اجرای نوآوریها توسط مدیریت است. برای مثال تکنولوژیهای پیشرفته تولید، اغلب نیاز به واسطه - ها را با تولیدکنندگان که مستقیماً در تعامل با مشتریان هستند، از میان بر میدارد. مدیریت باید آماده آموزش مجدد کارکنان، شامل آموزش فنی و درون فردی، برای رسیدگی موفق به گونه های مختلف مشتریان باشد. فرهنگ بیان می کند که با تغییر ماهیت برخی مشاغل، هم مدیران و هم دیگران مجبورند که بیشتر سبک تصمیمگیری مشارکتی را بپذیرند (یوسف و همکارانش، ۱۹۹۹).

سیستم های پاداش :

برای اینکه فرهنگ نوآوری در سازمان پذیرفته شود، افراد باید باور کنند که ساخت نظام پاداش سازمان و سیستم های پشتیبان به بهبود مستمر آنها کمک می کند. یکی از مسؤولیت های رهبری تعیین یک جو اخلاقی برای سازمان و انتظار یکپارچگی از اعضای آن است. یک نشانه از این مسئولیت، آزمون ارتباطات فردی-سازمانی و قرارداد اخلاقی است. سیستم بررسی آموزش، دستمزد و پاداش، کارکنان را محترم و توانمند میکند و آنها را قادر می سازد که بهتر در شبکه های فرا سازمانی کار کنند در بررسی چند هزار تولیدکننده، سازگاری با فناوریهای پیشرفته خصوصاً با استفاده از شبکههای منطقهای موجب دستمزد بالاتر، رشد شغلی و بهره وری نیروی کار می شود. مشارکت با مشتریان و تأمین کنندگان تنها زمانی روی میدهد که اعضای

سازمان برای انجام نوآوری‌هایی مثل فناوری پیشرفته، از طریق سیستم‌های پاداش برای یادگیری انگیخته شده و برای تحول سازمانی آماده و حاضر شوند.

عضویت‌های سازمانی:

برای تغییر و تحول، لازم است که مشتریان، عرضه‌کنندگان، کارکنان و مقامات سازمان همه با هم همگام و یک صدا شوند. اماگاهی اوقات مشاهده می‌شود که برخی افراد مایل به مشارکت در بهبود مستمر محصولات یا خدمات سازمان نیستند. عضویت‌های سازمانی یکی از بخش‌های مهم چابکی سازمانی است. رویکرد کارگروهی حد و مرز میان مدیران و کارکنان در محورهای کاربردی تخصصی سازی را در هم می‌شکند. به عبارت دیگر، تعلق سازمانی موجب می‌شود که کارکنان برای نیل به اهداف فردی و سازمانی از هیچ کوششی دریغ نکنند و در جهت تامین نیازهای مشتری بکوشند تا سازمان به یک مزیت رقابتی دست یابد. لذا میبایست حلقه‌های وفاداری و همیاری رادر سازمان مستحکم کرد.

تامین‌کنندگان:

بحث اصلی در این قسمت از مدل، پیرامون ارتباط میان عرضه‌کنندگان و اعضای سازمان است. این قسمت به بازاریابی و استراتژی سازمان اشاره دارد. عرضه‌کنندگان مجبورند که مرتباً، مشتریان جدیدی را به زنجیره مشتریان اضافه کنند. تامین‌کنندگان اطلاعات سازمانی را اخذ نموده و به موقع پردازش سفارشات و محصولات سازمان را انجام داده و سازمان را در جهت رفع بهینه نیازها و خواسته‌های مشتریان، یاری می‌دهند.

مشتریان:

این بعد، پیرامون نحوه برخورد و رفتار با مشتری است. علاوه بر شناخت مشتریان و ایجاد یک پایگاه بلندمدت برای مشتری، می‌بایست به ابعاد میان فردی روابط مشتری و سازمان توجه کرد. گام برداشتن در جهت شناخت مشتری و نیز آگاهی از نیازهای وی و کوشش در جهت تامین باکیفیت نیازها و خواسته‌های او، موجب میشود که مشتری به سازمان وفادار شده و روابط بلندمدت و سودآوری را با سازمان داشته باشد.

بهبارت دیگر، مشتریانی که از نحوه تامین نیازهای خود راضی باشند، روابط خود با سازمان را گسترش داده و خریدهای بیشتری را از سازمان انجام خواهند داد.

فناوری اطلاعات:

سیستم دوستانه و سازگار فناوری اطلاعات نیز یک بخش اساسی در مشارکت مؤثر اعضای سازمان در شبکه های مشتریان و تأمین کنندگان است. اعضای سازمان در تهیه داده ها، طراحی و دسترسی به سیستمهای اطلاعاتی یافناوریهای پیشرفته سازمان مهم هستند. وجود پایگاه اطلاعاتی آزاد(گشوده) ودقیق به اعضا اجازه می دهد که اطلاعات درست وواقعی را برای مشتریان مهیا سازند. ارتباط فردبادیگران از طریق اشکال الکترونیک ارتباطات، نوعی از محیط کاری کنونی است. درحالی که فناوری می تواند در انجام وطراحی برخی مشاغل صرفه جوئی زمانی داشته باشد، مهارت های شخصی نیز دراکتساب وتوزیع اطلاعات، پیش بینی وکنترل مشکلات وتسهیلات ارتباطات اثربخش با اهمیت هستند(همان مأخذ).

۲-۳-۱۰-۲ مدل مفهومی چابکی :

یکی از مدلهای جامع برای رسیدن به چابکی مدل ارائه شده توسط آقای ژانگ می باشد. این مدل که بر اساس تحلیل ادبیات مفهومی چابکی ارائه گردیده، در نمودار ۲-۵- نشان داده شده است .

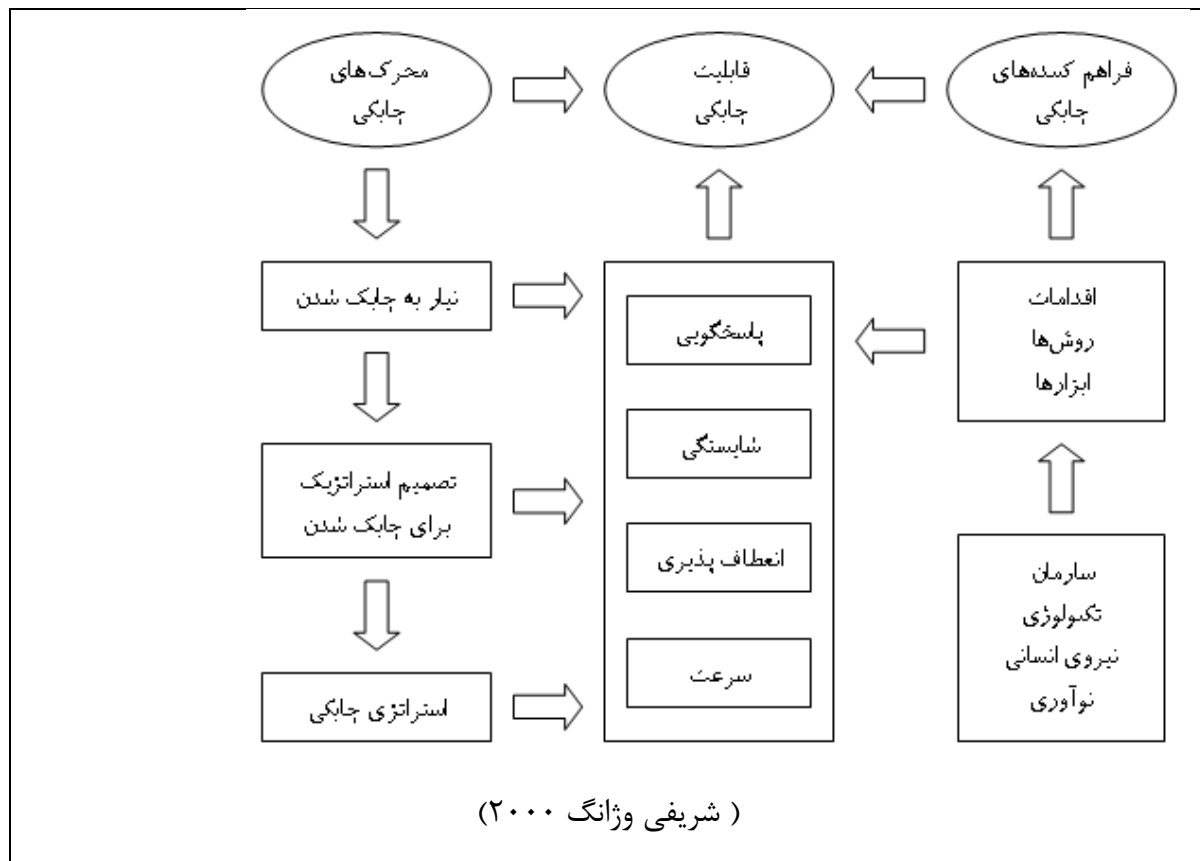
قسمت اول محرکهای چابکی است که در واقع همان تغییراتی هستند که در محیط کسب و کار مؤسسه رخ می دهند و می توانند شرکت را در جهت موقعیت های جدید و بدست آوردن مزیت های رقابتی هدایت کنند.

قسمت دوم قابلیت چابکی است که قدرت مورد نیاز برای پاسخ دادن به تغییرات را فراهم می کند.

قسمت سوم فراهم کننده های چابکی است که در واقع ابزاری هستند که از طریق آنها می توان به توانایی-

های مورد نیاز دست یافت(شریفی وژانگ، ۲۰۰۰)

نمودار ۲-۵- مدل مفهومی چابکی



۲-۳-۱۱- شاخص‌های بهبود چابکی:

لاین وهمکارانش^{۳۲} (۲۰۰۶) سه قابلیت را برای چابک برشمرده‌اند:

- ۱- چابکی در مدیریت سازمان
- ۲- چابکی در طراحی محصول
- ۳- چابکی در ساخت محصول

که در شاخصهای زیر تعریف نموده اند:

جدول ۲-۵- شاخصهای بهبود چابکی

کیفیت سیستم اطلاعاتی شرکت	چابکی مدیریت اطلاعات	چابکی در مدیریت سازمان	
افزایش ارتباط و پیوند شبکه ای			
میزان بکارگیری از شبکه واطلاعات			
میزان همکاری با دیگرشرکتهها	همکاری سازمانهای وابسته		
میزان همکاری میان بخشها			
زمان موردنیازبرای فرایندتولیددرسازمان			
فضای موردنیازبرای فرایندتولیددرسازمان			
شکل چارچوبهای سازمانی	چابکی چارچوب سازمانی		چابکی در طراحی محصول
سرعت ساختن گروه			
دستیابی به اطلاعات	میزان دسترسی مشتریان به اطلاعات موردنیاز		
متناسب بودن زمان پردازش اطلاعات در دوره تولید			
دوره طراحی محصول	سرعت در طراحی محصول		
تناسب بین دوره طراحی و دوره تولید			
درجه ردیف بودن محصولات	انعطاف پذیری در طراحی محصول		
درجه همانندی ساختار محصول			
درجه همگانی سازی			
هماهنگی بین واحدها	دوباره شکل دادن به محصول		
مکمل وجایگزین شدن ابزار ووسایل			
توانائی وسازگاری با جابجائی			

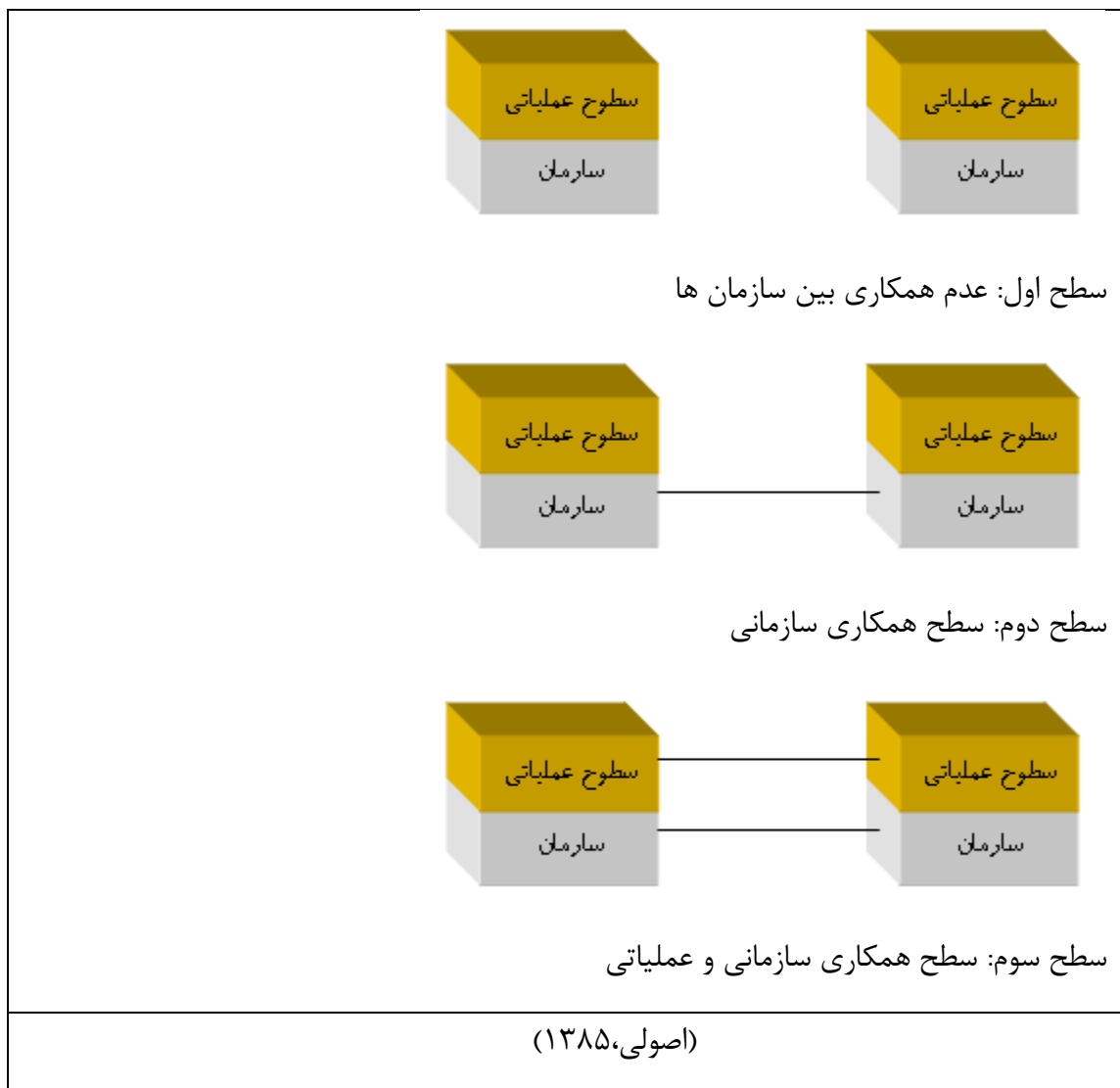
زمان آماده سازی تکنولوژی ومحصول	سرعت تولید	چابکی در ساخت محصول
دوره تولید		
تناسب بین دوره تولید ومحصول		
درجه هماهنگ سازی تجهیزات	انعطاف پذیری وفرایند تولید	
درجه مقیاس پذیری تجهیزات		

(لاین و همکارانش ۲۰۰۶)

۲-۳-۱۲ - تشکیل مشارکت مجازی :

شبکه های موقتی از شرکتهای مستقل که بوسیله تکنولوژی اطلاعات، شایستگیها، زیر ساختارها و فرایندهای کسب و کار را به اشتراک می گذارند. این کار با هدف ارضای نیازمندیهای خاص بازار صورت میگیرد . بنگاهها با توجه به کمبود منابع و امکانات به تنهایی توانایی پاسخگویی به همه نیازهای مشتریان را ندارند و اگر هم چنین چیزی ممکن باشد از نظر اقتصادی مقرون به صرفه نیست. بنابراین بنگاهها جهت پاسخگویی به همه نیازهای مشتریان (که در چابکی مهمترین اصل می باشد) و ساخت محصولی خاص در یک دوره زمانی خاص بر اساس شایستگیهای هر بنگاه، با هم پیوند ایجاد کرده و پس از تکمیل پروژه مورد نظر منحل می شوند. مفهوم بنگاه مجازی مربوط به شرکتهایی است که از نظر فیزیکی پراکنده و غیر متمرکز هستند و شایستگیهای آنها به منظور پاسخگویی سریع به نیاز مشتریان بصورت سینرژیک ترکیب می شود. سازمان مجازی متفاوت از ادغام سنتی شرکت ها است. چنانکه در شکل ۲-۴- مشخص است سه سطح همکاری بین سازمان ها وجود دارد که این همکاری در سازمان های مجازی به اوج خود می رسد.

شکل ۲-۴ - سطوح مختلف همکاری بین سازمانها



در سطح اول، سازمان هایی نشان داده شده اند که هیچ نوع همکاری بین آنها وجود ندارد و هر کدام از آنها مثل جزایر منفرد اداره می شود. مثالهای زیادی از سازمانهایی که بصورت منفرد اداره می شوند وجود دارد. بعنوان مثال در ایران مؤسساتی چون بانک ها تقریباً هیچ گونه همکاری با یکدیگر در استفاده از منابع، امکانات و یا تحقیقات انجام شده ندارند.

تعاملات بین سازمانهایی که سطح همکاریشان کم است و یا ارتباطی در سطوح عملیاتی با یکدیگر ندارند، در سطح دوم نشان داده شده است. برای مثال ممکن است دو شرکت به یک توافق خرید رسیده و تبادل

الکترونیکی داده ها را برای تسهیل همکاریشان بکار گیرند، اما مدیران این شرکت ها در این ارتباط بدون دخالت دادن کارکنان عملیاتی، اقدام به تصمیم گیری نمایند.

در سطح سوم، شکل سازمان های چابک نشان داده شده، که سازمان هایی مجازی هستند و در هر دو سطح سازمانی و عملیاتی با یکدیگر همکاری می نمایند (اصولی، ۱۳۸۵).

۲-۳-۱۳- حوزه های مؤثر و درگیر در چابکی سازمان :

یوسف وهمکارانش معتقدند شناخت بنیاد و پایه رقابت در چابکی از: سرعت ، انعطاف پذیری ، نوآوری ، پیش واکنشی ، کیفیت و قابلیت سوددهی سرچشمه می گیرد . سازمانی می تواند ادعای رقابتی بودن نماید که عوامل کاملاً ضروری در تولید چابک را به نحوی درآمیزد که ایجاد سینرژی نمایند . آنها حوزه های مؤثر و درگیر در چابکی سازمان را در جدول زیر آورده اند:

جدول ۲-۶- حوزه های مؤثر و درگیر در چابکی سازمان

حوزه های تصمیم	ویژگی های وابسته
یکپارچگی (هماهنگی)	اجرای همزمان فعالیت ها ، هماهنگی و یکپارچگی شرکت ، قابلیت دستیابی به اطلاعات توسط کارکنان
شایستگی	امکانات فعالیت های چند جانبه رشد و توسعه و مهارت در کسب و کار برای کپی کردن
تکنولوژی	آگاهی از تکنولوژی ، رهبری در استفاده از تکنولوژی جاری ، مهارت و دانش برای استفاده و ارتقای تکنولوژی ها
کیفیت	کیفیت بالای عمر محصول ، طراحی درست در اولین فرصت ، کوتاه نمودن چرخه توسعه
تغییر	بهبود همیشگی و مداوم فرهنگ تغییر
شراکت	استراتژی ارتباط با مشتریان ، ارتباط نزدیک با تأمین کنندگان
بازار	ابداع محصولات ، مدیریت نوآوری در جذب مشتری ، رضایت مشتری ، پاسخ به تغییرات بازار
آموزش	سازمان های یادگیرنده ، افراد منعطف و چند مهارته ، کارکنانی با مهارت های به روز و جدید ، آموزش و توسعه مستمر
رفاه	رضایت کارکنان

(مأخذ : یوسف وهمکارانش ، ۱۹۹۹)

۲-۴- کار تیمی و مؤلفه های چابکی سازمان

۲-۴-۱- تیم های چابک :

تیم های چابک بین سازمان های همکار فعالیت می کنند و این اوج همکاری بین سازمانی است، که منابع و مهارت های گوناگون سازمان های نامتجانس را برای تولید محصولات ساده و پیچیده تحت کنترل آنها در می آورد.

در بستری که گسترش کارکرد کیفیت^{۳۳} بعنوان یک تسهیل کننده فرایند انتقال نیازهای مشتریان و لحاظ نمودن آن در طراحی محصولات نهایی است، مشتریان قسمتی از بافت سازمان به حساب می آیند. در واقع گسترش کارکرد کیفیت ابزار است برای رساندن صدای مشتری به فرآیند طراحی محصولات (اصولی، ۱۳۸۵).

۲-۴-۲- رویکردهای عملی ساختن سازمانهای مجازی:

رویکرد اول در مورد شرکت های بزرگ است که می توانند واحدهای تجاری خود را سازماندهی مجدد نموده و بر شایستگی های خود متمرکز شوند و به شیوه سازمان های مجازی اداره شوند. چنین سازمانی نیازی به واگذاری تجربیاتش به خارج از سازمان و همکاری با سایر سازمانها ندارد. برای مثال در اواخر سالهای ۱۹۸۰ فقدان تمرکز بر شایستگی های اساسی در شرکت کرایسلر یک عامل کلیدی در واگذاری مسئولیت طراحی ماشین ها به بیرون از شرکت بود.

رویکرد دوم برای شرکت های کوچک می باشد که با یکدیگر همکاری کرده، و مسائلی چون کیفیت، قلمرو و میزان محصولات و خدماتی را که آنها به تنهایی قادر به تهیه آن نمی باشند، به شرکت های همکار واگذار می نمایند.

۲-۴-۳- تجارت الکترونیک و چابکی سازمانی :

مفهوم تجارت الکترونیک استفاده از ابزار آلات الکترونیکی در تجارت می باشد. به عنوان مثال تبادل الکترونیکی اطلاعات باعث کاهش هزینه و زمان در سازمانها می شود. تکنولوژی اینترنت جهت دستیابی به چابکی و اغنای مشتری با روشهای متفاوت، از نظارت بر نیازهای مشتری تا پشتیبانی و خدمات پس از فروش کاربرد داشته و اثر اطلاعات و افراد را اهرمی می کند. ارزش اطلاعات زمانی اهرمی می گردد که در

زمان مورد نیاز، مکان مورد نیاز و شکلی که مورد نیاز است، در دسترس افراد قرار گیرد. افراد نیز زمانی که با دانش و اطلاعات در جهت تصمیم گیری توانمند شوند، دارای اثر اهرمی خواهند شد. از آنجاییکه تعامل نزدیک بین مشتریان و تأمین کنندگان برای تولید چابک ضروری است، تجارت الکترونیک پراکندگی جغرافیایی مشتریان و نیازهایشان را در نظر می گیرد. در واقع انگیزه اصلی کاربرد تجارت الکترونیک بهبود زمان پاسخ به تقاضای مشتری بصورت سریع میباشد که این امر از اصول بنیادین تولید چابک است. بنا براین تجارت الکترونیک یکی از فراهم کننده های چابکی است (خوش سیما، ۱۳۸۷).

۲-۴-۴ - کار تیمی و چابکی سازمانی :

تیم شامل اعضای است که به مجموعه ای از اهداف کاری متعهد هستند و خود را در قبال انجام فعالیت در جهت رسیدن به هدف مسئول می دانند. تیم هایی که بصورت فیزیکی پخش شده اند، چابکی و پاسخگویی لازم را جهت کاهش زمان رسیدن به بازارهای جهانی تضمین می کنند. سازمانی که بصورت فیزیکی توزیع شده باشد، شامل پیوندی موقتی از بنگاههای مشارکت کننده است که در سراسر جهان پخش شده اند و هر یک ویژگیها و شایستگیهایی دارند که برای جذب فرصتهای تجاری و دوری از تهدیدات بازار ضروری می- باشند. این فرصتها و تهدیدها کوتاه مدت بوده و در محیط رقابتی بصورت ناگهانی ظاهر می شوند. سیستمهای پست الکترونیک و شبکه های کامپیوتری امکانات محیط تولیدی توزیع شده هستند که تشکیل تیمهای توزیع شده را ممکن می کنند (اصولی، ۱۳۸۵).

۲-۴-۵ - مهندسی همزمان و پاسخگوئی به مشتری :

در یک محیط پویا نیاز به یک سیستم تولیدی پاسخگوی سریع ضروری به نظر می رسد. مهندسی همزمان سیکل توسعه محصول را کوتاهتر کرده و در نتیجه توان سازمان را در پاسخگویی به بازارهای متغیر افزایش می دهد. کاربرد مهندسی همزمان در توسعه محصول نشان می دهد که محصولات جدید با توجه به ورودی- هایی از جانب همه ذینفعان سازمان طراحی می شوند. اولین و مهمترین ورودی در این روش، انتظارات مشتری به عنوان تضمین کننده موفقیت محصول می باشد. متد های گسترش کارکرد کیفیت جهت شنود صدای مشتری، به منظور تکامل تدریجی محصول طراحی شده اند. در صورتی که مشتری از امکانات و

توانمندیهای سازمان و محصولات آن آگاه باشد، مهندسی همزمان ابزار خوبی برای توسعه محصولات و افزایش توان رقابتی سازمان می باشد.

۲-۴-۶ - سیستم اطلاعاتی یکپارچه کسب و کار و چابکی سازمان :

اطلاعات داخل سیستم باید با فرمت استاندارد، قابل فهم و مؤثر در دسترس افراد نیازمند به آن قرار گیرد. در یک محیط تولیدی چابک برای کنترل مؤثر تولید، باید سیستمهای اطلاعاتی تولید به تعدادی از منابع دادهها و بانک های اطلاعاتی مرتبط باشند. در یک سازمان مجازی به دلیل وجود شرکای پراکنده از نظر فیزیکی، سیستم اطلاعاتی یکپارچه اندکی پیچیده می شود. این پیچیدگی به علت تفاوت در زبان، تکنولوژی و مهارتهای در دسترس بهوجود می آید (وان در وار، ۲۰۰۳).

۲-۴-۷ - چابکی برای کسب کیفیت، انعطاف پذیری و سرعت:

درباره اینکه آیا تولید چابک یک واکنش رقابتی است یا خیر، دو ویژگی را برای تولیدکنندگان بیان می- کند. یکی توزیع گسترده جغرافیایی اقدامات و دیگری یکپارچگی تسهیلات و منابع در محدوده های نا مشهود. نیاز به اشتراک اطلاعات سازمان، تصمیم گیری و مسئولیت پذیری در میان اعضای تیم پروژه، گزاره جدیدی را برای آگاهی از نحوه جریان اطلاعات و روابط شخصی نیاز دارد. تکنولوژی به تیمهای مجازی کمک می کند تا ارتباط برقرار کرده، نقل و انتقال زیر بنایی را هموار کرده، مدل سازی کامپیوتری را تسهیل و به عنوان یک پشتیبان طراحی، عمل کنند. تمامی این مشابهتها موجب چالاکی و چابکی می شوند و یک مزیت رقابتی را برای سازمان به ارمغان می آورند. روابط میان فردی و کاری از طریق تکنولوژی هموار میشوند تا منافع داده ها و الکترونیک ادغام شود.

مشتری مداری و کیفیت جامع عرصه هایی هستند که در آنها، محققان مدیریت تولید و عمومی می توانند به دنبال تدوین دیدگاهی جامع از محتوا و فرایند کیفیت آفرینی باشند که به وسیله آنها، سازمان به مزیت رقابتی دست می یابد. در جهت این یکپارچه سازی، یک مدل کاربردی توسط یوسف ارائه شده است. وی فرض می کند که سه بخش تکنولوژی، تامین کنندگان و مشتریان، بر اساس سرعت، کیفیت و حداقل سازی هزینه در پارامترهای پاسخگویی به مشتریان و انعطاف پذیری، موجب چابکی می شوند.

۲-۵- مطالعات و پژوهشهای درارتباط با موضوع :

۲-۵-۱- پژوهش داخلی :

تدوین در سال ۱۳۸۵ در پژوهش خود الگویی را برای کار تیمی با توجه به فرهنگ موجود سازمانی در شرکت مخابرات استان سیستان و بلوچستان انجام داد.

چکیده پژوهش مذکور به شرح زیر می باشد:

موجودیت یک شرکت در گرو افرادی است که برای تأمین هدفی مشترک دور هم جمع می شوند. برای موفقیت در محیطهای کاری و در پاسخ به چالشهایی که شرکتها با آنها روبرو هستند ضروری است که دانش ، مهارت ها ، تجربه ها و دیدگاههای تمامی کارکنان یک شرکت، با هم ترکیب شود. در این راستا تشکیل تیمهای مؤثر ، برای مقابله با چالشهایی که شرکتها در محیطهای کسب و کار با آن روبرو هستند ، ضرورتی انکار ناپذیر است. امروزه ، شرکتها سازمانهایی که به موفقیت می اندیشند ، نه تنها در بخشهای مختلف خود کار تیمی را به عنوان یک شیوه سازماندهی به کار می برند بلکه برای ایجاد " فرهنگ کار تیمی " نیز تلاش می کنند.

در این تحقیق که از نوع توصیفی- پیمایشی است پس از انجام مطالعات کتابخانه ای در جستجوی اینترنتی، فرضیاتی به شرح زیر تدوین گردید:

- بین فرهنگ موجود انجام کار در شرکت مخابرات و فرهنگ مبتنی بر کار تیمی اختلاف معنی داری وجود دارد

- مدل ارائه شده برای پیاده سازی کار تیمی مورد تأیید می باشد.

که پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیات با درجه اطمینان ۹۵٪ فرضیات فوق مورد تأیید قرار گرفت و با استفاده از نتایج به دست آمده از تحقیق مدل نهایی تغییر فرهنگ برای شرکت مخابرات استان سیستان و بلوچستان طراحی گردید .

- خوش سیما ، جعفر نژاد ، محقر در سال ۱۳۷۸ پژوهشی تحت عنوان سیستم تولیدی چابک^{۳۴} (AMS)

³⁴: Agile Manufacturing System

انجام دادند.

در این پژوهش ابتدا روند تاریخی و دلایل ظهور سیستم تولیدی چابک (AMS) را بیان نموده و سپس به بیان تعاریف متفاوت از آن و در نهایت به تفاوت بین تولید چابک، ناب و منعطف پرداخته شده است. با افزایش تغییر در محیط کسب و کار و رقابتی تر شدن آن، سازمان های تولیدی نیازمند سیستم تولیدی هستند که بتوانند به تمامی نیازهای مشتریان پاسخگو باشند. تولید چابک (AM) مفهوم جدیدی است که پاسخگویی و رقابت پذیری شرکت را افزایش می دهد و می توان آن را به عنوان توانمندی بقا و پیشرفت در یک محیط رقابتی (که ویژگی اساسی این محیط تغییر و عدم اطمینان است) تعریف نمود که به صورت سریع و موثر به بازار های در حال تغییر بر اساس خواسته مشتری عکس العمل نشان می دهد.

نتیجه بدست آمده از این پژوهش به شرح زیر می باشد:

با توجه به مطالب گفته شده هر سازمانی جهت بقا و پیشرفت در محیط پویا و عدم اطمینان امروز نیازمند چابکی در سیستم های تولیدی خود می باشد.

دستیابی به چابکی در سیستم نیز مستلزم داشتن تواناسازنده می باشد. نتیجه این که هر سازمانی جهت حصول به چابکی باید تواناسازنده های پیشنهادی را تحت مالکیت خود داشته باشد.

۲-۵-۲ - پژوهش های خارجی:

- تری . گیبسون^{۳۵}، جیان مور^{۳۶}، ای.جی. لود^{۳۷} ر در سال ۲۰۰۲ پژوهشی تحت عنوان کار تیمی در

برنامه های^{۳۸} به صورت تعاونی انجام دادند .

چکیده این مقاله به شرح زیر می باشد:

³⁵ Terry L. Gibson

³⁶ Jeanne Moore

³⁷ E. J. Lueder

³⁸ TEAMWORK in Cooperative Extension Programs

این مقاله به عنوان بخشی از یک پروژه ملی برای انجام کار تیمی ارائه شده است و به طور خاص برای استفاده توسط کارکنان حرفه منشیگری در نظر گرفته شده اما برای همه افراد علاقمند به تقویت روابط خود مناسب و قابل اجرا می باشد.

اگرچه نمونه های بسیاری از روابط مثبت کار تیمی شناسائی شده است ولی همیشه فرصتهایی برای کارکنان بمنظور بهبود درک آنها از کار تیمی و طراحی برنامه ای جهت حمایت از رویکرد کار تیمی و انجام درست آن وجود دارد، در این تحقیق سعی شده که با ارائه ایده ها و پیشنهادات باعث تقویت نگرش مثبت نسبت به کار تیمی و ترویج آن در سازمانها گردد.

- راویچاندان پروفیسور حوزه مدیریت و تکنولوژی در سال ۲۰۰۷ پژوهشی تحت عنوان رقابت فناوری اطلاعات ، توانائی ابداع و چابکی سازمانی و اثرات عوامل محیطی بر شدت عملکرد آنها انجام داد. چکیده پژوهش به شرح زیر می باشد :

این پژوهش به آزمودن سوابق و عملکرد چابکی سازمانی و تأثیرات عوامل محیطی بر چابکی کمک می کند. مخصوصاً" دو پیشینه مهم در چابکی سازمانی ، برای مثال رقابت فناوری اطلاعات و توانائی ابداع و آزمودن تأثیرات آنها بر چابکی . بدیهی است که رقابت فناوری اطلاعات به عنوان یک توانائی پویا در عملکرد سیستم- های اطلاعاتی نفوذ می کند. در این پژوهش توانائی ابداع و چگونگی نوآوری جدید در شرکت توضیح داده شده و چگونگی تأثیر عوامل محیطی بر سرعت چابکی سازمانی مورد آزمون قرار گرفته است. این تئوری در سیستم های اطلاعاتی شرکتهای بزرگ نیز مورد آزمایش قرار گرفته و نتیجه آن هرچه بیشتر تئوری را مورد حمایت قرار داده است .

در این پژوهش نتیجه گرفته شده است که در شرکتهای نوآوری ارتباط مستقیمی با چابکی سازمانی دارد و همچنین چابکی تأثیرات مثبتی بر عملکرد سازمانها دارد .

۲-۶- معرفی بانک ها:

۲-۶-۱- تعریف بانک :

بانک ها موسساتی هستند که از محل سپرده های مردم می توانند سرمایه های لازم را در اختیار صاحبان واحدهای صنعتی، کشاورزی و بازرگانی و اشخاص قرار دهند. تکامل بانکداری به زمانی که نوشتن به وجود آمد برمی گردد و اکنون به عنوان یک موسسه مالی که به بانکداری و ارائه خدمات حسابداری می پردازد همچنان رو به تکامل است.

در حال حاضر عموماً واژه بانک به موسسه ای گفته می شود که مجوز بانکداری داشته باشد. مجوز بانکداری توسط دستگاه های نظارت مالی اعطا می شود و حق ارائه اغلب خدمات مهم بانکی از قبیل پذیرش سپردهها و دادن وام را می دهد.

۲-۶-۲- انواع بانک :

بانک های مختلفی وجود دارد که شامل موارد زیر می شود :

- بانک مرکزی که معمولاً سیاست پولی یک کشور را کنترل می کند. اغلب این بانک مسئولیت کنترل تهیه پول و چاپ اسکناس را به عهده دارد. از میان آنها می توان بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران را نام برد.
- بانک تجاری که به طور سنتی به تامین منابع مالی تجارت می پردازد. اما در تعریف امروزی به بانک هایی گفته می شود که سرمایه شرکت ها را به جای وام به شکل سهام تامین می کنند.

۲-۶-۳- اهم فعالیتهای بانک ها:

فعالتهای بانک را به دو بخش عام و خاص میتوان تقسیم بندی کرد. فعالتهای عام دربرگیرنده کلیه خدمات مجاز قابل ارائه توسط بانک های تجاری است. فعالتهای خاص نیز شامل کلیه خدماتی است که بانک به ویژه به برخی از سازمانها و مؤسسات ارائه می کند.

انجام کلیه عملیات بانکی از قبیل :

ارائه خدمات مربوط به حسابهای جاری، پس انداز، سپرده های مدت دار (ریالی و ارزی) و نیز حساب های جاری همراه و پس انداز همراه

اعطای تسهیلات (ارزی و ریالی) در بخشهای مختلف اقتصادی

صدور ضمانتنامه های (ارزی ریالی) و انجام انواع تأمینهای مالی و اعتباری داخلی/خارجی

ارائه خدمات بانکی به سازمانهای مختلف

از دیگر خدمات بانک ها سامانه ³⁹SOD است. سیستمی است که براساس آن مشتریان بانک میتوانند با ارسال شماره حساب و رمز و نوع درخواست، اطلاعات مورد نظر خود را از طریق پیام کوتاه بر روی تلفن همراه خود دریافت نمایند و در هر زمان میتوانند با استفاده از تلفن همراه خود این سرویس را فعال یا غیرفعال کنند. در این سیستم مشتریان میتوانند به صورت آنلاین آخرین تغییرات حساب خود را دریافت کنند.

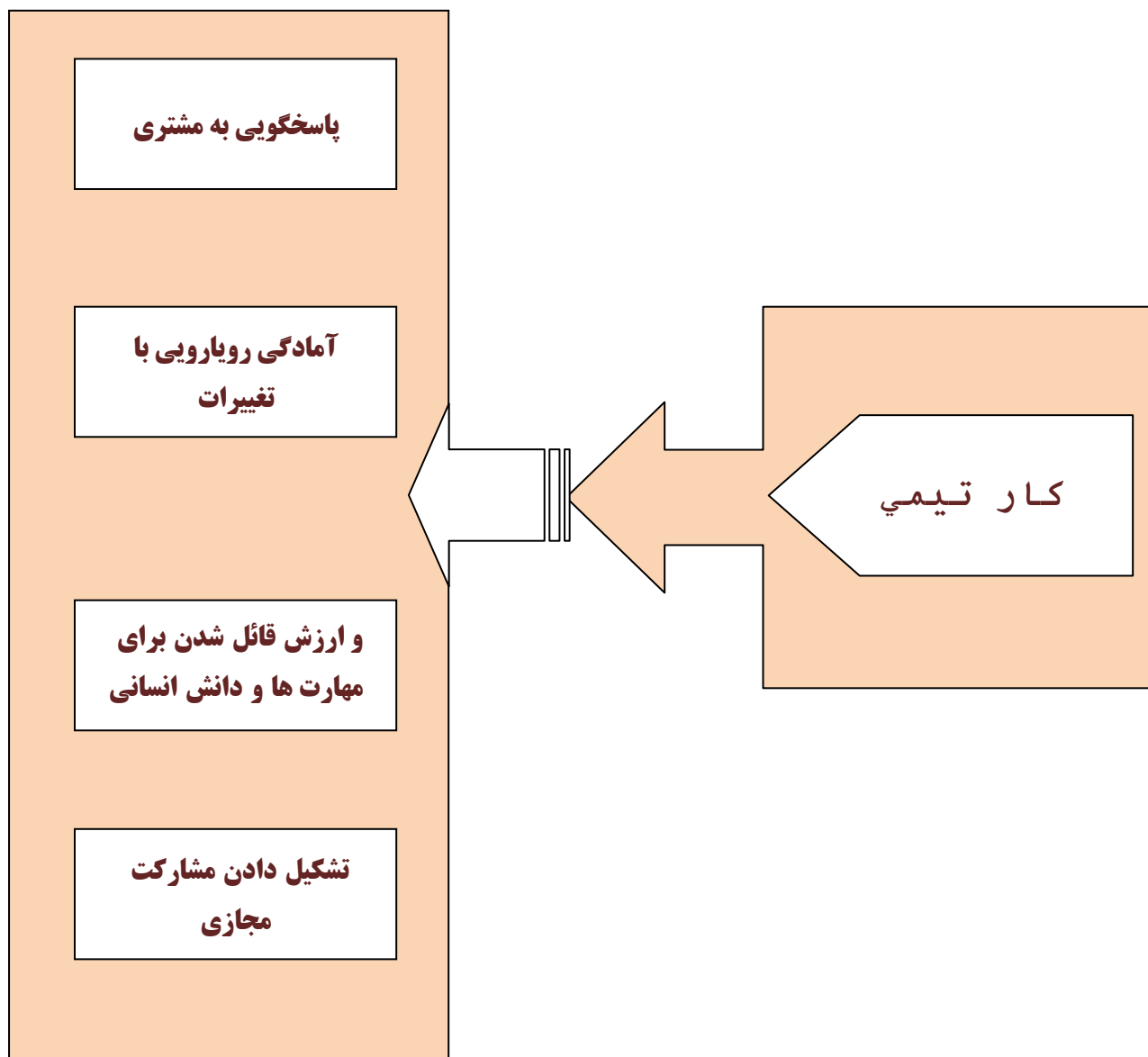
۷-۲- نتیجه گیری و ارائه چارچوب نظری پژوهش:

در این فصل با توجه به هدف پژوهش که بررسی ارتباط بین کار تیمی و چابکی سازمانی می باشد، پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای در خصوص کار تیمی و چابکی سازمانی، مولفه‌ها و معیارهای تأثیر گذار و تأثیر پذیر و نیز نحوه تأثیر کار تیمی بر چابکی سازمانی جهت مطالعه تحلیلی استخراج شد، در واقع میتوان گفت: کار گروهی و تیمی در فرایند ایجاد تحولات وسیع و عمیق در سازمان شکل می‌گیرند. از این رو پرداختن به بحث در مورد آنها در چارچوب بحث‌های مربوط به تغییر و تحول معنادارتر است. هر تحولی هر چند دارای طرح و محتوایی منطقی، محاسبه شده، زیبا، ارزشمند و قابل اجرا باشد، تنها با به کارگیری روش‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی و یا از راه سلسله مراتب سازمانی و در چارچوب وظایف تعریف شده، تحقق نخواهد یافت. اینها همه ابزاری هستند که لازمند، ولی کافی نیستند. فقط و فقط تغییر نگرش افراد سازمان به سوی آن تحول است که بستر را برای استفاده از ابزارهای یاد شده و تحقق اهداف تحول فراهم می‌سازد. هرگونه حرکتی که با هدف تحول، رشد و بالندگی آغاز شود و چنین بستری برایش فراهم نشود، باید چشم انتظار شکست یا دستاوردهایی ناچیز باشد.

تیم شامل اعضای است که به مجموعه‌ای از اهداف کاری متعهد هستند و خود را در قبال انجام فعالیت در جهت رسیدن به هدف مسؤول می‌دانند. تیم‌هایی که بصورت فیزیکی پخش شده اند، چابکی و پاسخگویی لازم را جهت کاهش زمان رسیدن به بازارهای جهانی تضمین می‌کنند. سازمانی که بصورت فیزیکی توزیع شده باشد، شامل پیوندی موقتی از بنگاههای مشارکت کننده است که در سراسر جهان پخش شده اند و هر یک ویژگیها و شایستگیهایی دارند که برای جذب فرصتهای تجاری و دوری از تهدیدات بازار ضروری میباشند. این فرصتها و تهدیدها کوتاه مدت بوده و در محیط رقابتی بصورت ناگهانی ظاهر می‌شوند. تیم‌های چابک بین سازمان‌های همکار فعالیت می‌کنند و این اوج همکاری بین سازمانی است، که منابع و مهارت‌های گوناگون سازمان‌های نامتجانس را برای تولید محصولات ساده و پیچیده تحت کنترل آنها در می‌آورد.

با توجه به اصول زیر بنایی و ویژگیها و نقطه مشترک شاخصهای تعریف و ارزیابی و بهبود کار تیمی و چابکی سازمان چارچوب نظری این پژوهش برگرفته از نظر گلدمن به صورت زیر استفاده گردید:

نمودار ۲-۶- مبنای تئوریک پژوهش



فصل سوم

روش شناسی پژوهش

۳-۱- مقدمه:

پایه هر علمی روش شناخت آن است و اعتبار و ارزش قوانین علمی به روش شناختی مبتنی است که در آن علم به کار می رود (خاکی، ۱۳۸۴). در این فصل با عنوان روش شناسی (متدلوژی)، با توجه به فرایند تبیین مسئله و اهداف، سوالات و فرضیات تنظیم شده، روش انجام مطالعه توضیح داده می شود. ابتدا در مورد پژوهش توضیحاتی ارائه شده و پس از مطالعه جامعه مورد مطالعه، نمونه و شیوه نمونه گیری، ابزارهای جمعآوری اطلاعات به صورت مجزا معرفی و در مورد روایی و پایایی آن بحث می شود و در قسمت پایانی فصل روش های آماری مورد استفاده معرفی می گردد.

۳-۲ روش شناسی پژوهش :

در این پژوهش رابطه بین مولفه های چابکی سازمانی و کار تیمی مورد بررسی قرار می گیرد، در این پژوهش هدف تعیین میزان هماهنگی تغییرات دو متغیر است، در همین راستا بر حسب مقیاس های اندازه گیری متغیر ها شاخص های مناسبی اختیار می گردد.

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی رابطه بین کار تیمی و چابکی سازمانی در بانک های دولتی و خصوصی شهرستان سنندج است، از نظر هدف کاربردی است و از حیث " زمانی " به روش " تک مقطعی " انجام می - گیرد، زیرا روش تک مقطعی بر مبنای گردآوری داده ها درباره یک یا چند صفت در یک مقطع از زمان از طریق نمونه گیری از جامعه انجام می شود. این گونه پژوهش به توصیف جامعه براساس یک یا چند متغیر می پردازد.

از نظر ارتباط بین متغیر ها از نوع همبستگی است چون می خواهد روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته را بررسی نماید .

۳-۳- متغیرهای پژوهش:

متغیر به عنوان یکی از عناصر اصلی پژوهش، به شکل های مختلف و معیارهای متفاوت دسته بندی می شود که با توجه به اهداف این پایان نامه به آنها در ادامه اشاره می شود. در این پایان نامه، متغیر کار تیمی به عنوان متغیر مستقل، متغیر چابکی سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده اند.

۳-۴- ابزار جمع آوری اطلاعات:

به طور کلی مهمترین ابزارهایی که جهت جمع آوری اطلاعات وجود دارد و در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته بدین شرح می باشد:

- مطالعات کتابخانه ای : هر پژوهشگر قبل از شروع پژوهش و هنگامی که به موضوعی ویژه برای مطالعه علاقه مند می شود، ناگزیر به اسناد کتابخانه و بررسی اطلاعات اینترنتی می پردازد. در این پژوهش از مطالعات کتابخانه ای برای تدوین مبانی نظری استفاده شده است.
- پرسش نامه : ابزار جمع آوری داده ها در این پژوهش پرسش نامه در نظر گرفته شده است. در این پژوهش داده های ثانویه (داده های که قبلاً تولید شده و در منابع موجود قابل دسترس است) از طریق روش کتابخانه ای شامل مطالعه کتب، اسناد و مدارک و همچنین مطالب مورد نیاز از اینترنت، جمع آوری شده و از این اطلاعات برای تدوین مبانی نظری استفاده شده است، همچنین داده های اولیه (داده هایی که قبلاً وجود نداشته و باید توسط خود پژوهشگر جمع آوری شوند) با استفاده از پرسش نامه جهت آزمون فرضیات پژوهش بدست آمده است.

۳-۵- جامعه آماری:

جامعه آماری در این پژوهش بانک های دولتی و خصوصی شهرستان سنندج می باشد، که تعداد ۱۱۰۰ نفر می باشد. از جامعه آماری مذکور ۶۰۰ نفر مربوط به بانک های دولتی و ۵۰۰ نفر مربوط به بانک های خصوصی می باشد.

جدول ۳-۱- جامعه آماری

جامعه آماری	تعداد
بانک های دولتی	۶۰۰
بانک های خصوصی	۵۰۰
جمع کل	۱۱۰۰

۳-۶- نمونه و روش نمونه گیری:

۳-۶-۱- روش نمونه‌گیری:

باعنایت به اینکه جامعه آماری دراین پژوهش به گونه ای طبقه بندی گردیده است که طبقات دارای تناسب خاصی می باشند، طبقه ای بسیاربزرگ یا بسیار کوچک نمی باشند ونسبت به تغییرپذیری ویژگی ها درون یک طبقه خاص تردیدی وجود ندارد ، روش نمونه‌گیری هم در ابزار مصاحبه و هم در ابزار پرسش نامه به - صورت طبقه‌ای متناسب با حجم درنظر گرفته شده است.

۳-۶-۲- تعیین حجم نمونه:

در این پژوهش با جامعه آماری ۶۰۰ و ۵۰۰ نفر (دولتی و خصوصی) با استفاده از جدول مورگان، ۲۳۴ و ۲۱۷ نفر به دست آمد. تعداد ۲۳۴ پرسش نامه در بین کلیه کارکنان بانکهای دولتی و ۲۱۷ پرسش نامه بین بانکهای خصوصی توزیع گردید که با پیگیری ، تعداد ۴۲۰ پرسش نامه (بانک خصوصی، ۲۰۵ و بانک دولتی، ۲۱۵) از آن بازگشت داده شده و از پرسش نامه های جمع آوری شده با کسر ۱۰ عدد پرسش نامه غیر معتبر (ناقص و ...) تعداد ۲۱۰ نسخه مربوط به بانک های دولتی و ۲۰۰ نسخه مربوط به بانک های خصوصی قابل استفاده بودند.

۳-۷- محتوای پرسش نامه:

علاوه بر سؤالات مربوط به ویژگی های جمعیت شناختی، پرسش نامه به دو بخش اصلی سؤالات مربوط به کار تیمی و چابکی سازمان تقسیم شد. سؤالات مربوط به ویژگی های جمعیت شناختی که تعداد آنها ۵ سؤال

میباشد به توصیف جامعه آماری مورد پرسش پرداخته و سؤالات اصلی که تعداد آنها ۳۷ سؤال می باشد در دو بخش اصلی کار تیمی (۱۰ سوال) و چابکی سازمان (۲۷ سوال) تنظیم شده است.

طیف لیکرت یکی از طیف های طراحی شده است که در این پژوهش برای سنجش دیدگاهها و نگرش افراد نمونه آماری مورد استفاده قرار گرفته است، پاسخ دهنده باین هر یک از عوامل را بر روی یک طیف ۵ گزین - ای از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) مشخص نمایی، بمری به خیلی زیاد نمره ۵، زیاد نمره ۴، متوسط نمره ۳، کم نمره ۲ و خیلی کم نمره ۱ داده می شود.

بخش اول سوال های مربوط به بررسی کار تیمی در وضع موجود می باشد که از پرسش نامه کار تیمی به شماره سریال ۴۹۴۰۵۷۹۷۴ استفاده شده که شامل ۱۰ سوال می باشد در بخش دوم سوال های تخصصی، به چابکی سازمان می پردازد که شامل ۲۷ سوال و در چهار مولفه (پاسخگوئی به مشتری، آمادگی رویاروئی با تغییرات، ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی، تشکیل دادن مشارکت مجازی) دسته بندی و تدوین شده است.

همچنین سؤالات پرسش نامه همانطور که در جدول زیر مشاهده می نمائید هر چند سوال به یکی از مولفه ها اختصاص داده شد

جدول ۳-۲- نحوه تخصیص سؤالات پرسش نامه به هریک از مولفهها

ردیف	مولفهها	شماره سوالات	تعداد سوالات
۱	کارتیمی	۱-۱۰	۱۰
۲	پاسخگوئی به مشتری	۱۱-۱۳	۳
۳	آمادگی رویاروئی با تغییرات	۱۴-۲۵	۱۲
۴	ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی	۲۶-۳۰	۵
۵	تشکیل دادن مشارکت مجازی	۳۱-۳۷	۷

۳-۸- روایی (اعتبار) و پایایی (اعتماد) پرسش نامه:

۳-۸-۱- روایی پرسش نامه:

در این پژوهش، از پرسش نامه استاندارد استفاده شده است. با این وجود برای تطبیق آن با جامعه آماری این پرسش نامه در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار گرفت، همچنین با استفاده از نظر برخی از کارکنان و مدیران بانکهای دولتی و خصوصی و پس از اصلاحات جزئی پرسش نامه نهائی تدوین شد.

۳-۸-۲- پایایی پرسش نامه:

جهت بررسی پایایی در این پژوهش از آلفای کرونباخ استفاده گردیده است که به صورت زیر نشان داده شده است:

$$\delta = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

که در آن K تعداد سوالات S_i^2 واریانس سوال نام و S_{sum}^2 واریانس کل سوالات می باشد.

بخش اول پرسش نامه : کار تیمی

در این بخش که شامل ۱۰ سوال مربوط به کار تیمی میباشد، پس از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، نتیجه زیر حاصل گردید:

جدول ۳-۳- آلفای کرونباخ مجموعه سوالات کار تیمی

آلفای کرونباخ	تعداد سوال
۰/۹۲	۱۰

بخش دوم پرسش نامه : چابکی سازمانی

در این بخش که شامل ۲۷ سوال مربوط به چابکی سازمان میباشد، پس از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، نتیجه زیر حاصل گردید:

جدول ۳-۴- آلفای کرونباخ مجموعه سوالات چابکی سازمانی

آلفای کرونباخ	تعداد سوال
۰/۹۰	۲۷

در این پژوهش ضریب همبستگی آلفای کرونباخ برای کل پرسش نامه ۰/۹۳ بدست آمد، که بیان کننده قابلیت اطمینان بالای پرسش نامه و همخوانی سئوالات با یکدیگر است، لذا پرسش نامه از پایایی کافی برخوردار است.

جدول ۳-۵- آلفای کرونباخ کل مجموعه سوالات

آلفای کرونباخ	تعداد سوال
۰/۹۳	۳۷

۳-۹- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها:

در این پژوهش برای مقایسه اطلاعاتی که از طریق پرسش نامه جمع آوری شده است، از روش هایی که در آمار توصیفی به کار برده می شود، مانند جدول توزیع فراوانی مطلق، درصد، میانگین و انحراف معیار، درصد موارد ذکر شده در مصاحبه با استفاده از روش پاسخ های چندگانه، استفاده گردیده است و در بخش آمار استنباطی از نرم افزار spss 17 جهت آزمون های آماری که شامل همبستگی پیرسون و رگرسیون می باشد استفاده گردید.

سطح مفهوم	سطح ابعاد	سطح نشان گر (شاخص)
کار تیمی		۱ - در ارتباط با کار سعی می کنیم اهداف سازمانی را درک کرده و در تحقق آنها مشارکت داشته باشیم ۲ - کار کردن بایک گروه به من کمک می کند تا کارها را بهتر انجام دهم ۳ - تمایل زیادی به مشارکت در تصمیم گیری ها دارم ۴ - وقتی با گروهی کار می کنم احساس می کنم که نمی توانم کارها را به روش خودم انجام دهم ۵ - به افکار و نظرات دیگران احترام می گذارم ۶ - به ایده هایی که دیگران برای حل مسأله و انجام کارها پیشنهاد می کنند اهمیت می دهم ۷ - خیلی راحت از دیگران درخواست کمک یا مشورت می کنم ۸ - دوست دارم مسئولیت افرادی را بر عهده بگیرم که بر روی کار آنها تسلط دارم ۹ - دیگران مرا به عنوان فردی می شناسند که می توانم آنها را به روش خودم راهنمایی کنم ۱۰ - اگر در مورد کاری مشکل داشته باشم و بدانم که همکارم جواب آن را می داند از او تقاضای کمک می کنم
	پاسخگویی به مشتری	۱ - نحوه ارائه خدمات در بانک از انعطاف پذیری لازم برخوردار است. ۲ - آمادگی پاسخ به تقاضاهای مختلف مشتریان را دارم. ۳ - وقتی با هم کار می کنیم بهتر می توانیم به تقاضاهای مختلف مشتریان پاسخ دهیم
چابکی سازمان	آمادگی روانی با تغییرات	۱ - بانک دارای استراتژیهای منعطفی برای مقابله با تغییرات محیطی است ۲ - احساس می کنم توانایی پاسخ به تغییرات محیط کسب و کار را دارم ۳ - اهداف بانک با تغییرات محیطی و تغییر نظر مشتریان منطبق می باشد ۴ - به تغییرات، ایده ها ی جدید با دید مثبتی می نگرم ۵ - تغییرات ایجاد شده در بانک به خوبی مدیریت میشود ۶ - تغییر مسئولیتها در بانک به آسانی صورت می پذیرد ۷ - کارکنان به سرعت خود را با محیط جدید منطبق می نمایند ۸ - تغییر سیستم ها و نحوه ارائه خدمات در بانک به سرعت و آسانی قابل انجام است ۹ - فرایند انجام تغییرات در بانک بسیار سریع می باشد ۱۰ - فرایند تغییرات در بانک به سهولت انجام می پذیرد ۱۱ - کارکنان در کوتاهترین زمان اولین تصمیم صحیح در مواجهه با تغییرات را اتخاذ می نمایند ۱۲ - وقتی با هم کار می کنیم قدرت عکس العمل ما به تغییرات بیشتر می شود
	ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی	۱ - فناوریهای موجود در بانک باعث افزایش دانش و مهارت کارکنان خواهد شد ۲ - کارکنان همواره باید در پی آموزش و یادگیری مهارت های جدید و بهبود مستمر هستند ۳ - سرعت یادگیری مهارت ها و وظایف جدید کارکنان در حد مطلوبی است ۴ - مدیریت بانک همواره در آگاه سازی کارکنان و مشتریان خود می کوشد ۵ - وقتی با هم کار می کنیم قدرت یادگیری ما افزایش پیدا می کند
	تشکیل دادن مشارکت مجازی	۱ - بخشها و واحدهای مختلف بانک یکپارچه و دارای هماهنگی خوبی هستند ۲ - افراد، فناوریها و واحدهای مختلف سازمانی هماهنگ عمل می نمایند ۳ - مشتریان و کارکنان بانک با هم تعامل و همکاری خوبی دارند ۴ - مدیریت بانک در اتخاذ تصمیم با کارکنان مشورت می نمایند ۵ - هنگام عدم حضور مدیران بانک، معاونین و جانشینان آنها به خوبی وظایف مدیر را به انجام می رسانند ۶ - کارکنان سطوح مختلف در انجام وظایف و فرایندهای کاری با همدیگر مشارکت می کنند وقتی با هم کار می کنیم امکان همکاری و تعامل بین ما افزایش پیدا می کند
سطح مفهوم	سطح ابعاد	سطح نشان گر (شاخص)

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل داده های

پژوهش

۴-۱- مقدمه:

تجزیه و تحلیل داده ها برای بررسی صحت و سقم فرضیه برای هر نوع پژوهش از اهمیت خاصی برخوردار است. امروزه در بیشتر پژوهشهایی که متکی بر اطلاعات جمع آوری شده از موضوع مورد پژوهش می باشد. تجزیه و تحلیل اطلاعات از اصلی ترین و مهمترین بخشهای پژوهش محسوب می شود. داده های خام با استفاده از نرم افزار آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند و پس از پردازش به شکل اطلاعات در اختیار استفاده کنندگان قرار می گیرند.

در این فصل به تجزیه و تحلیل دادههای پرسش نامه و آزمون فرضیات پرداخته میشود. جهت آمار توصیفی از جداول توزیع فراوانی و نمودارهای مربوط به جنسیت، تحصیلات، سابقه خدمت، پست سازمانی و نوع استخدام پاسخ دهندگان استفاده شده است. و همچنین بهمنظور تحلیل دادهها در آمار استنباطی نرم افزارهای Excel و Spss مورد استفاده قرار گرفته تا میزان تاثیر کار تیمی بر مولفههای چابکی سازمان سنجیده شود. بنابراین کار تیمی بهعنوان متغیر مستقل و چابکی سازمان بهعنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

بنابراین ابتدا فرض نرمال بودن داده ها توسط آزمون کولموگروف- اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفته و سپس ضریب همبستگی پیرسون جهت رابطه کار تیمی و چابکی سازمانی آزموده شده و همبستگی آنها بامدل ساختاری بررسی و نیز رگرسیون مؤلفه های آنها بررسی گردید .

۴-۲- آمار توصیفی:

در این بخش از تجزیه و تحلیل آماری به بررسی چگونگی توزیع نمونه های آماری متغیرهای جنسیت، میزان تحصیلات، سابقه خدمت، سن افراد و پست سازمانی پرداخته میشود. که بدین منظور از شاخصهای مرکزی پراکندگی مانند جداول و نمودار فراوانی استفاده شده است.

۱-۲-۴- توصیف متغیرهای جمعیت شناختی

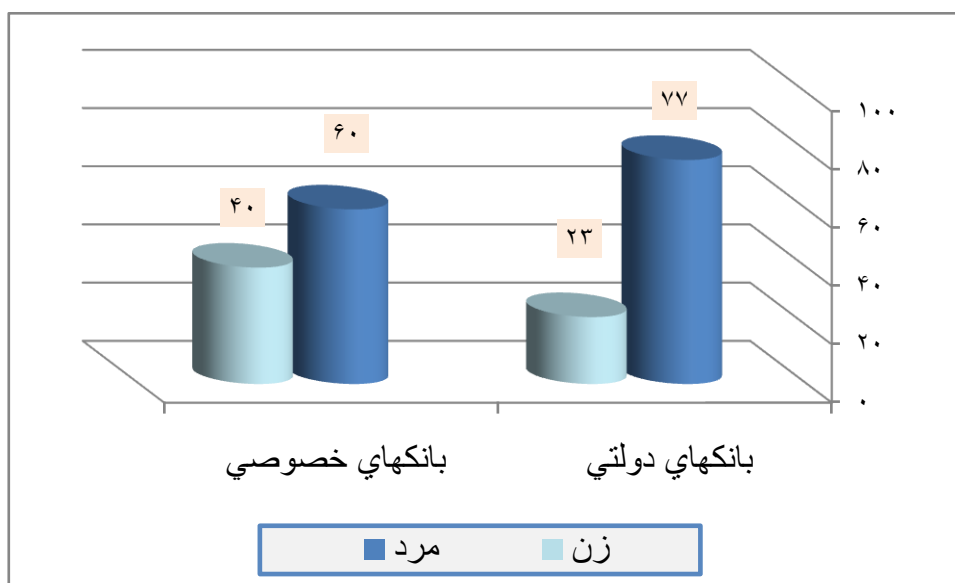
۱-۱-۲-۴- جنسیت:

جدول ۱-۴- توزیع فراوانی مربوط به جنسیت پاسخ دهندگان

جنسیت	فراوانی (دولتی)	درصد فراوانی	فراوانی (خصوصی)	درصد فراوانی
مرد	۱۶۱	۷۷	۱۲۱	۶۰
زن	۴۹	۲۳	۷۹	۴۰
جمع	۲۱۰	۱۰۰	۲۰۰	۱۰۰

(مأخذ : داده های پژوهش)

همانطور که در جدول ۱-۴ مشاهده می شود، بیشترین درصد فراوانی در هر دو جامعه مربوط به جنسیت مرد می باشد. نمودار فراوانی مربوط به جدول فوق در ذیل آمده است :



نمودار ۱-۴- نمودار میله ای مربوط به درصد فراوانی جنسیت

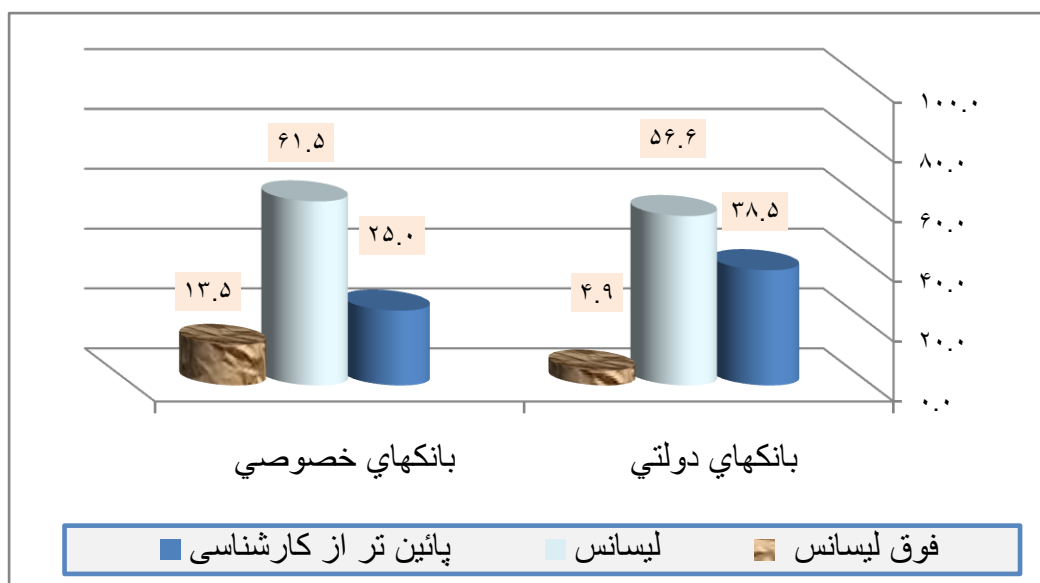
۲-۱-۲-۴- سطح تحصیلات :

جدول ۲-۴- توزیع فراوانی مربوط به سطح تحصیلات پاسخ دهندگان

تحصیلات	فراوانی (دولتی)	درصد فراوانی	فراوانی (خصوصی)	درصد فراوانی
پائین تر از کارشناسی	۸۱	۳۸/۵	۵۰	۲۵
لیسانس	۱۱۹	۵۶/۶	۱۲۳	۶۱/۵
فوق لیسانس	۱۰	۴/۹	۲۷	۱۳/۵
جمع	۲۱۰	۱۰۰	۲۰۰	۱۰۰

(مأخذ : داده های پژوهش)

همانطور که در جدول ۲-۴ - مشاهده می گردد، بیشترین درصد فراوانی در هر دو جامعه مربوط به تحصیلات لیسانس می باشد.



نمودار ۲-۴- نمودار میله ای مربوط به سطح تحصیلات

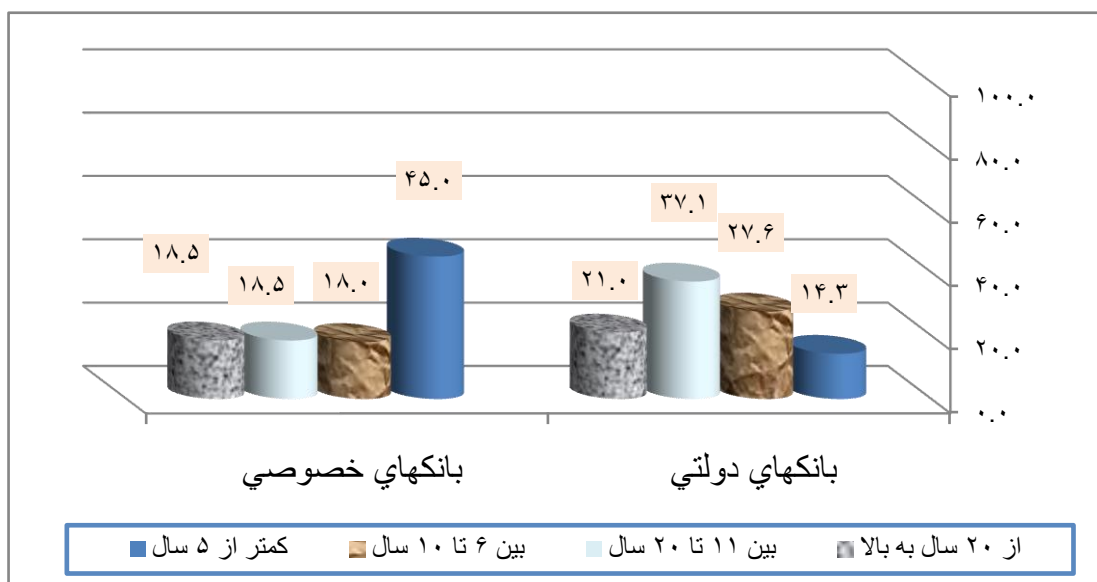
۴-۲-۱-۳- سابقه شغلی :

جدول ۴-۳- توزیع فراوانی مربوط به سابقه شغلی پاسخ دهندگان

سابقه شغلی	فراوانی (دولتی)	درصد فراوانی	فراوانی (خصوصی)	درصد فراوانی
کمتر از ۵ سال	۳۰	۱۴/۳	۹۰	۴۵
بین ۶ تا ۱۰ سال	۵۸	۲۷/۶	۳۶	۱۸
بین ۱۱ تا ۲۰ سال	۷۸	۳۷/۱	۳۷	۱۸/۵
از ۲۰ سال به بالا	۴۴	۲۱	۳۷	۱۸/۵
جمع	۲۱۰	۱۰۰	۲۰۰	۱۰۰

(مأخذ : داده های پژوهش)

همانطور که در جدول ۴-۳ مشاهده می گردد، بیشترین درصد فراوانی مربوط به سابقه شغلی کمتر از ۵ سال برای بانکهای خصوصی و بین ۱۱ تا ۲۰ سال برای جامعه آماری دولتی می باشد. نمودار درصد فراوانی مربوط به سابقه شغلی پاسخ دهندگان در ذیل آمده است :



نمودار ۴-۳- نمودار میله ای مربوط به سابقه شغلی

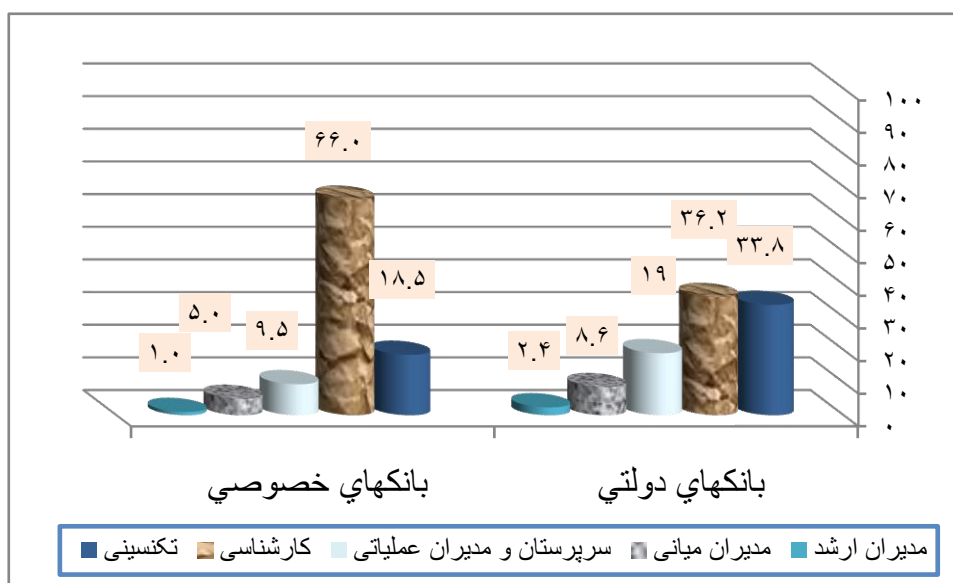
۴-۱-۲-۴- پست سازمانی :

جدول ۴-۴- توزیع فراوانی مربوط به پست سازمانی پاسخ دهندگان

پست سازمانی	فراوانی (دولتی)	درصد فراوانی	فراوانی (خصوصی)	درصد فراوانی
تکنسینی	۷۱	۳۳/۸	۳۷	۱۸/۵
کارشناسی	۷۶	۳۶/۲	۱۳۲	۶۶
سرپرستان و مدیران عملیاتی	۴۰	۱۹	۱۹	۹/۵
مدیران میانی	۱۸	۸/۶	۱۰	۵
مدیران ارشد	۵	۲/۴	۲	۱
جمع	۲۱۰	۱۰۰	۲۰۰	۱۰۰

(مأخذ : داده های پژوهش)

همانطور که در جدول ۴-۴ مشاهده می گردد، بیشترین درصد فراوانی پست سازمانی در هر دو جامعه مربوط به کارشناسی می باشد. نمودار درصد فراوانی مربوط به پست سازمانی پاسخ دهندگان در ذیل آمده است :



نمودار ۴-۴- نمودار میله ای مربوط به پست سازمانی

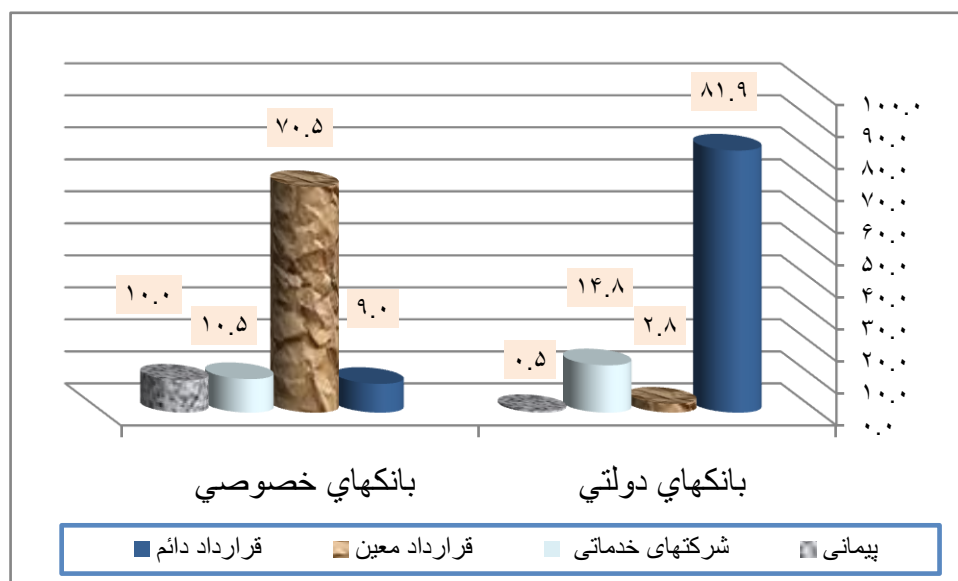
۴-۲-۱-۵- نوع استخدامی :

جدول ۴-۵- توزیع فراوانی مربوط به نوع استخدامی پاسخ دهندگان

نوع استخدام	فراوانی (دولتی)	درصد فراوانی	فراوانی (خصوصی)	درصد فراوانی
قرارداد دائم	۱۷۲	۸۱/۹	۱۸	۹
قرارداد معین	۶	۲/۸	۱۴۱	۷۰/۵
شرکتهای خدماتی	۳۱	۱۴/۸	۲۱	۱۰/۵
پیمانی	۱	۰/۵	۲۰	۱۰
جمع	۲۱۰	۱۰۰	۲۰۰	۱۰۰

(مأخذ : داده های پژوهش)

همانطور که در جدول ۴-۵ مشاهده می گردد، بیشترین درصد فراوانی مربوط به نوع استخدامی در جامعه دولتی قرارداد دائم و در جامعه خصوصی قرارداد معین می باشد. نمودار درصد فراوانی مربوط به نوع استخدامی پاسخ دهندگان در ذیل آمده است :



نمودار ۴-۵- نمودار میله ای مربوط به نوع استخدام

۳-۴- وضعیت کار تیمی در جامعه آماری :

۱-۳-۴- وضعیت کار تیمی در بانک های سنندج :

در بررسی وضعیت کار تیمی در بانک های شهرستان سنندج از دیدگاه کارکنان نتایج زیر بدست آمد :

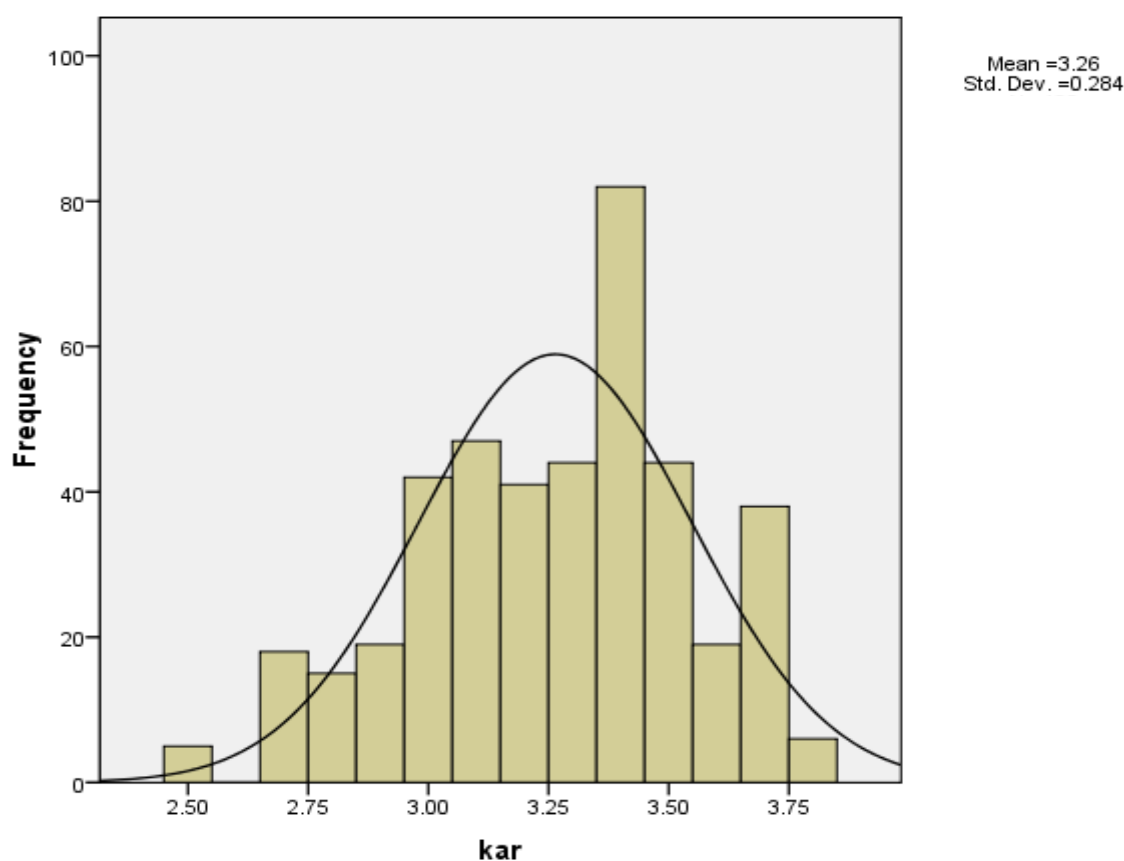
جدول ۴-۶- وضعیت کار تیمی در بانک های سنندج

عامل	تعداد	حداقل	حداکثر	دامنه	میانگین	انحراف معیار
کار تیمی	۴۱۰	۲.۵۰	۳.۸۱	۱.۳۱	۳.۲۶	۰.۲۸

(مأخذ : داده های پژوهش)

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود، از نظر کارکنان، کار تیمی در بانک های سنندج از ۵ نمره ۳.۲۶ را به

خود تخصیص داده است که وضعیت متوسط روبه بالا را بیان میدارد :



نمودار ۴-۶- شاخص های آماری کار تیمی در بانک های سنندج

لازم به ذکر است که وضعیت کار تیمی در بانک های دولتی و خصوصی به طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفته و نتایج زیر حاصل گردیده است :

۴-۳-۱- وضعیت کار تیمی در بانک های دولتی :

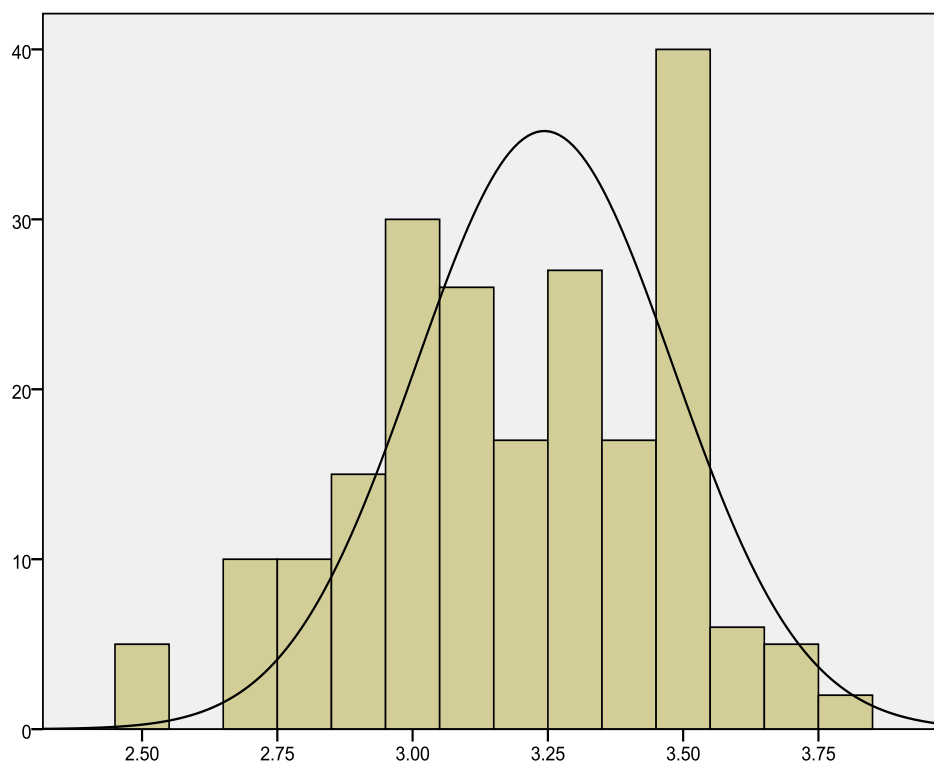
در بررسی وضعیت کار تیمی در بانک های دولتی شهرستان سنندج از دیدگاه کارکنان نتایج زیر بدست آمد :

جدول ۴-۷- وضعیت کار تیمی در بانک های دولتی

عامل	تعداد	حداقل	حداکثر	دامنه	میانگین	انحراف معیار
کار تیمی	۲۱۰	۲.۵۰	۳.۸۰	۱.۳۰	۳.۱۹	۰.۲۸

(مأخذ : داده های پژوهش)

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود، از نظر کارکنان، کار تیمی در بانک های دولتی از ۵ نمره ۳.۱۹ را به خود تخصیص داده است که وضعیت متوسط روبه بالا را بیان میدارد :



نمودار ۴-۷- شاخص های آماری کار تیمی در بانک های دولتی

۴-۳-۲- وضعیت کار تیمی در بانک های خصوصی :

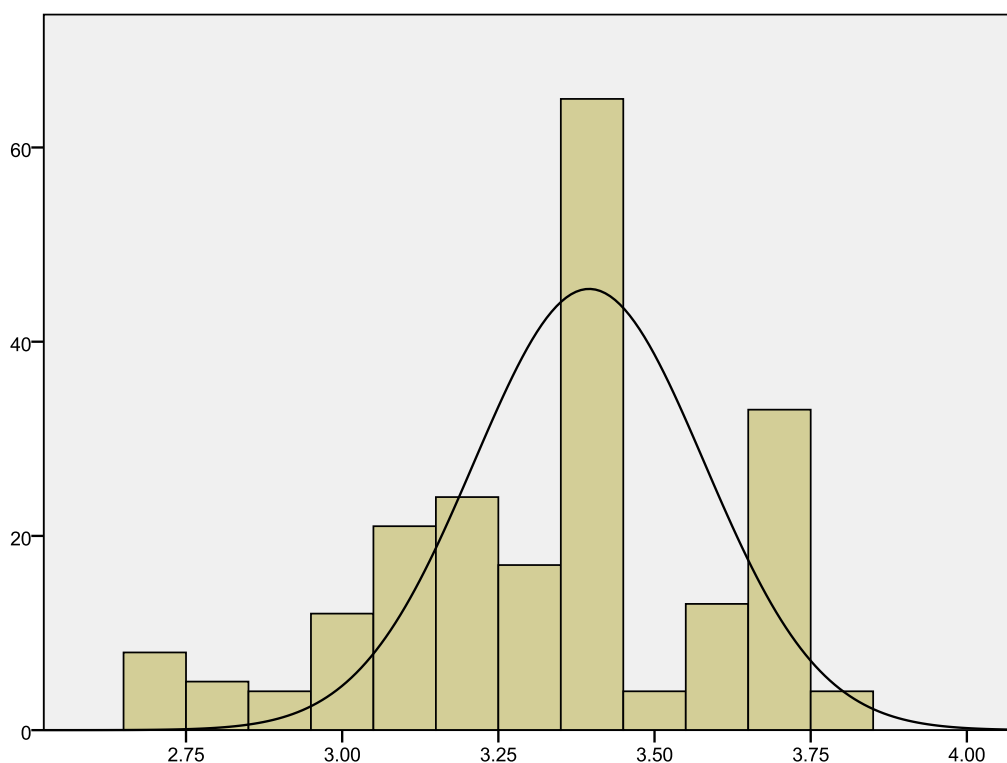
به منظور بررسی کار تیمی در بانک های خصوصی از دیدگاه کارکنان نتایج زیر بدست آمد:

جدول ۴-۸- وضعیت کار تیمی در بانک های خصوصی

عامل	تعداد	حداقل	حداکثر	دامنه	میانگین	انحراف معیار
کار تیمی	۲۰۰	۲.۷۰	۳.۸۱	۱.۱۰	۳.۳۳	۰.۲۷

(مأخذ : داده های پژوهش)

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود، از نظر کارکنان، کار تیمی در بانک های خصوصی از ۵ نمره ۳.۳۳ را به خود تخصیص داده است که وضعیت متوسط روبه بالا را بیان میدارد :



نمودار ۴-۸- شاخص های آماری کار تیمی در بانک های خصوصی

همانگونه که در جداول فوق مشاهده می شود، کار تیمی، در بانکهای خصوصی درمقایسه با بانک های دولتی دارای میانگین بیشتری می باشند، این امر بیان کننده آن است که بانکهای دولتی در زمینه کار تیمی نیاز بیشتری به بهبود دارد.

۴-۴- وضعیت چابکی سازمانی در جامعه آماری

۴-۴-۱- وضعیت چابکی سازمانی در بانکهای سنندج :

در بررسی وضعیت چابکی سازمان دربانک های شهرستان سنندج از دیدگاه کارکنان نتایج زیر بدست آمد :

جدول ۴-۹- وضعیت عوامل چابکی سازمانی در بانک های سنندج

عامل	تعداد	حداقل	حداکثر	دامنه	میانگین	انحراف معیار
پاسخگویی به مشتری	۴۱۰	۰	۴۰۰	۴	۳۰۴	۰۶۹
آمادگی رویاروی با تغییرات	۴۱۰	۰۸۳	۳۵۸	۲۷۵	۲۶۵	۰۵۳
ارزش قائل شدن برای مهارتها و دانش انسانی	۴۱۰	۱۲۰	۴	۲۸	۳۱۶	۰۵۹
تشکیل دادن مشارکت مجازی	۴۱۰	۱۲۹	۴	۲۷۱	۲۷۸	۰۶۳

همانگونه که در جداول فوق مشاهده می شود، در بین عوامل تشکیل دهنده چابکی سازمانی عامل ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی دارای بیشترین میانگین و آمادگی رویارویی با تغییرات دارای کمترین میانگین میباشد و این امر بیان کننده آن است که عامل رویاروی با تغییرات در بانکهای سنندج نیاز به بهبود دارد.

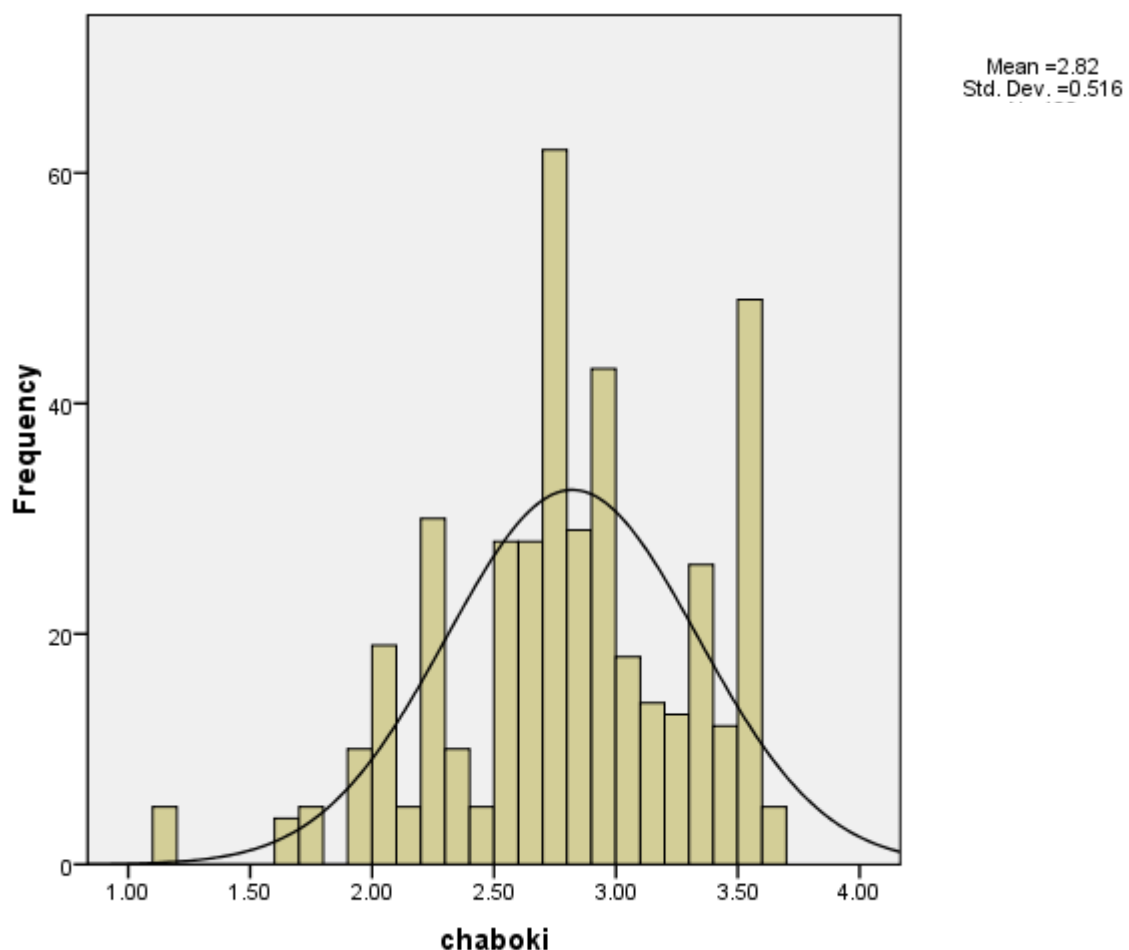
جدول ۴-۱۰- شاخص های آماری چابکی سازمانی در بانک های سنندج

عامل	تعداد	حداقل	حداکثر	دامنه	میانگین	انحراف معیار
چابکی سازمانی	۴۱۰	۱.۱۹	۳.۸۰	۲.۶۱	۲.۸۲	۰.۵۲

(مأخذ : داده های پژوهش)

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود، از نظر کارکنان، چابکی سازمانی در بانک های سنندج از ۵ نمره

۲.۸۲ را به خود تخصیص داده است که وضعیت متوسط روبه پائین را بیان میدارد :



نمودار ۴-۹- شاخص های آماری چابکی سازمانی در بانک های سنندج

لازم به ذکر است که وضعیت چابکی سازمانی در بانک های دولتی و خصوصی به طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفته و نتایج زیر حاصل گردیده است :

۴-۱-۱- وضعیت چابکی سازمانی در بانک های دولتی :

به منظور بررسی چابکی سازمانی در بانک های دولتی از دیدگاه کارکنان نتایج زیر بدست آمد

جدول ۴-۱۱- وضعیت عوامل چابکی سازمانی در بانکهای دولتی

عامل	تعداد	حداقل	حداکثر	دامنه	میانگین	انحراف معیار
پاسخگویی به مشتری	۲۱۰	۰	۴۰۰	۴	۲۰۸۳	۰۰۵۳
آمادگی رویاروی با تغییرات	۲۱۰	۰۰۸۳	۳۰۳۳	۲۰۵	۲۰۴۹	۰۰۴۲
ارزش قائل شدن برای مهارتها و دانش انسانی	۲۱۰	۱۰۲۰	۳۰۸۰	۲۰۶۰	۳۰۱۰	۰۰۵۰
تشکیل دادن مشارکت مجازی	۲۱۰	۱۰۲۹	۳۰۷۱	۲۰۴۲	۲۰۵۶	۰۰۴۷

(مأخذ : داده های پژوهش)

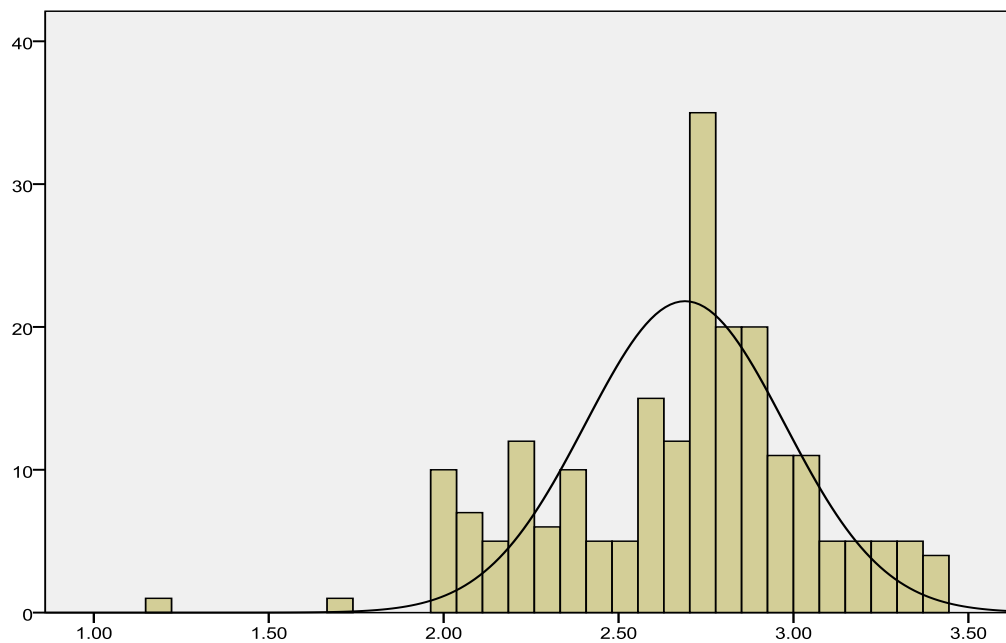
همانگونه که در جداول فوق مشاهده می شود، در بین عوامل تشکیل دهنده چابکی سازمانی عامل ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی دارای بیشترین میانگین و آمادگی رویارویی با تغییرات دارای کمترین میانگین میباشد و این امر بیان کننده آن است که عامل رویاروی با تغییرات در بانک های دولتی نیاز به بهبود دارد.

جدول ۴-۱۲- شاخص های آماری چابکی سازمانی

عامل	تعداد	حداقل	حداکثر	دامنه	میانگین	انحراف معیار
چابکی سازمانی	۲۱۰	۱۰۱۹	۳۰۳۷	۲۰۱۹	۲۰۶۷	۰۰۳۷

(مأخذ : داده های پژوهش)

به طور کلی از نظر کارکنان چابکی سازمانی در بانکهای دولتی از ۵ نمره ۲.۶۷ به خود تخصیص داده است که وضعیت متوسط رو به پایین را بیان می کند :



نمودار ۴-۱۰- شاخص های آماری چابکی سازمانی در بانک های دولتی

۴-۱-۲- وضعیت چابکی سازمانی در بانک های خصوصی :

به منظور بررسی چابکی سازمانی در بانک های خصوصی از دیدگاه کارکنان نتایج زیر بدست آمد:

جدول ۴-۱۳- وضعیت عوامل چابکی سازمانی در بانک های خصوصی

عامل	تعداد	حداقل	حداکثر	دامنه	میانگین	انحراف معیار
پاسخگویی به مشتری	۲۰۰	۰	۴۰۰	۴	۳.۲۳	۰.۷۷
آمادگی رویاروی با تغییرات	۲۰۰	۰.۹۴	۳.۵۸	۲.۶۴	۲.۸۰	۰.۵۹
ارزش قائل شدن برای مهارتها و دانش انسانی	۲۰۰	۱.۳۱	۴۰۰	۲.۶۹	۳.۲۲	۰.۶۷
تشکیل دادن مشارکت مجازی	۲۰۰	۱.۲۲	۴۰۰	۲.۷۸	۲.۹۹	۰.۷۱

(مأخذ : داده های پژوهش)

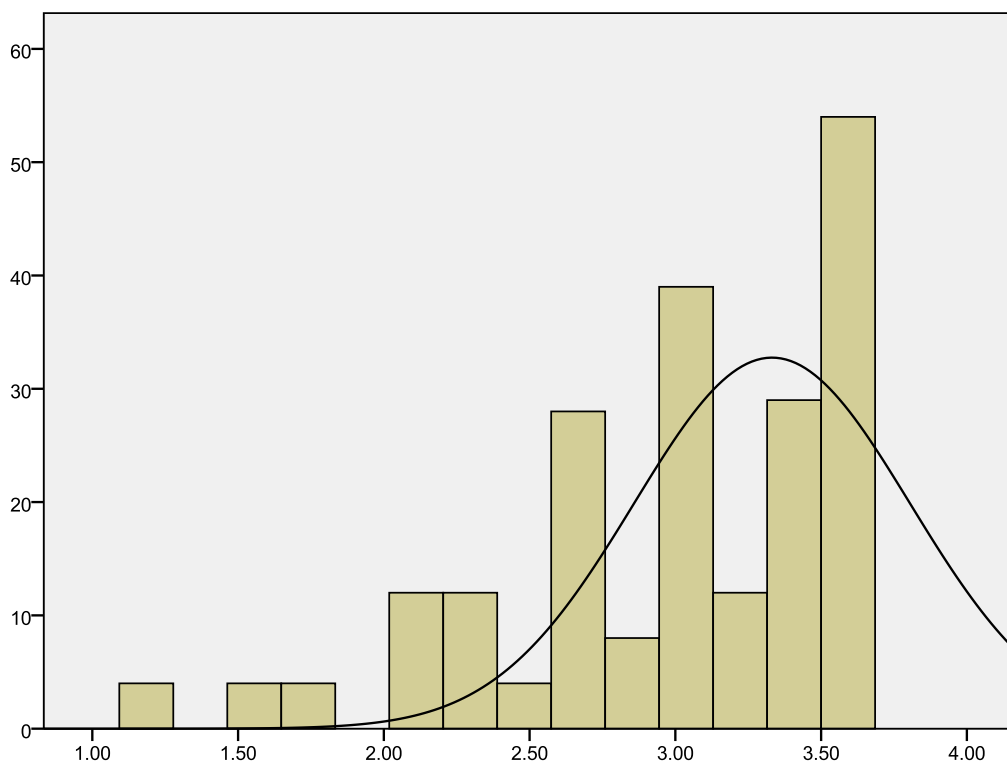
همانگونه که در جداول فوق مشاهده می شود، در بین عوامل تشکیل دهنده چابکی سازمانی عامل افزایش پاسخگویی به مشتری دارای بیشترین میانگین و آمادگی رویارویی با تغییرات دارای کمترین میانگین می - باشد و این امر بیان کننده آن است که عامل رویاروی با تغییرات در بانک های خصوصی نیاز به بهبود دارد

جدول ۴-۱۴- شاخص های آماری چابکی سازمانی

عامل	تعداد	حداقل	حداکثر	دامنه	میانگین	انحراف معیار
چابکی سازمانی	۲۰۰	۱.۲۱	۳.۶۳	۲.۴۲	۲.۹۸	۰.۵۹

(مأخذ : داده های پژوهش)

به طور کلی از نظر کارکنان چابکی سازمانی در بانک های خصوصی از ۵ نمره ۲.۹۸ تخصیص داده است که وضعیت متوسط رو به پایین را بیان می کند:



نمودار ۴-۱۱- شاخص های آماری چابکی سازمانی در بانکهای خصوصی

همانگونه که در جداول فوق مشاهده می شود، چابکی سازمانی، در بانک های خصوصی نسبت به بانک های دولتی دارای میانگین بیشتری می باشند، این امر بیان کننده آن است که بانک های دولتی در زمینه چابکی سازمانی نیاز به بهبود بیشتری دارند.

۴ ۵- آمار استنباطی :

آمار استنباطی معمولاً برای تخمین پارامترهای ویژگی های جامعه پژوهش از روی یک نمونه آماری تصادفی و رکن برای آزمون فرضیه ها با استفاده از آزمون های معری دار بودن آماری، به منظور تشخیص واقعی و تصادفی بودن تفاوت های مشاهده شده میان گروه های متغیها، به کار می رود. نرمال یا غیر نرمال بودن توزیع داده ها با استفاده از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف بررسی می شود. برای بررسی فرضیات پژوهش از همبستگی پیرسون و رگرسیون همانطور که در فصل سوم بیان شد، استفاده می کنیم.

۴-۵-۱- بررسی فرض نرمال بودن عوامل اصلی:

توسط آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، فرض نرمال بودن عوامل اصلی مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن به شرح جدول ۴-۱۵ می باشد.

H_0 :	عامل i دارای توزیع نرمال می باشد
H_1 :	عامل i دارای توزیع نرمال نمی باشد

جدول ۴-۱۵- نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف کار تیمی و عوامل چابکی سازمان

عامل	میانگین	سطح معنی داری (sig)	مقدار خطا	تایید فرضیه	نتیجه گیری
۱ کار تیمی	۳.۲۵	۰.۰۵۶	۰.۰۵	H_0	نرمال است
۲ پاسخگویی به مشتری	۳.۰۲	۰.۰۵۱	۰.۰۵	H_0	نرمال است
۳ آمادگی رویارویی با تغییرات	۲.۶۰	۰.۰۷۵	۰.۰۵	H_0	نرمال است
۴ ارزش قائل شدن برای مهارتها و دانش انسانی	۳.۱۰	۰.۴۱	۰.۰۵	H_0	نرمال است
۵ تشکیل دادن مشارکت مجازی	۲.۷۲	۰.۱۲	۰.۰۵	H_0	نرمال است

(مأخذ : داده های پژوهش)

مهمترین معیار تصمیم در این آزمون سطح معنی داری می باشد و همانطور که در جدول فوق ملاحظه می شود، از آنجایی که مقدار سطح معنی داری برای داده ها بیشتر از مقدار ۰.۰۵ است، بنابراین دلائی برای رد فرض H_0 وجود نداشته و لذا در سطح اطمینان ۹۵٪ پذیرفته شده و پس می توان گفت که کلیه عوامل از توزیع نرمال برخوردارند.

۴-۵-۲- بررسی فرضیه های اصلی پژوهش :

آزمون همبستگی پیرسون این امکان را فراهم می آورد تا با لحاظ کردن سطح معنی داری بتوان معنی دار بودن آن را مورد بررسی قرار داد. در این قسمت فرضیات پژوهش مورد تحلیل و بررسی قرار می گیرند.

۴-۵-۲-۱- آزمون همبستگی:

تجزیه و تحلیل فرضیه آماری اول:

بین کار تیمی با پاسخگویی به مشتری رابطه معنی داری وجود دارد .

جهت اطلاع از میزان همبستگی بین کار تیمی و پاسخگویی به مشتری فرضیه فوق مورد آزمون قرار گرفت که نتیجه آن به شرح زیر می باشد:

$$\left\{ \begin{array}{ll} H_0 & \text{بین کار تیمی با پاسخگویی به مشتری رابطه معنی داری وجود دارد.} \\ H_1: & \text{بین کار تیمی با پاسخگویی به مشتری رابطه معنی داری وجود ندارد.} \end{array} \right.$$

جدول ۴-۱۶- همبستگی بین کار تیمی و پاسخگویی به مشتری

پاسخگویی به مشتری	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	سطح معنی داری	رابطه معناداری
کار تیمی	۰.۱۷۳	۴۱۰	۰.۰۰۰	وجود دارد

(مأخذ : داده های پژوهش)

تصمیم گیری درمورد فرضیه اول :

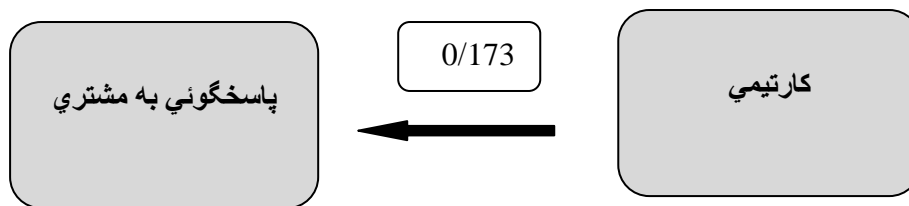
همانگونه که مشاهده می شود ضریب همبستگی برای پاسخگویی به مشتری و کار تیمی ۰.۱۷۳ به دست

آمده است یعنی اینکه رابطه معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. مقدار عدد معنی داری که در

جدول ۴-۱۶- مشاهده می شود نزدیک به صفر می باشد که از سطح معنی دار استاندارد (۵٪) کمتر است

بنابراین می توان نتیجه گرفت که فرضیه پژوهش مبنی بر وجود ارتباط بین کار تیمی و پاسخگویی به

مشتری، پذیرفته می شود.



نمودار ۴-۱۲- همبستگی بین کار تیمی و پاسخگویی به مشتری

لازم به ذکر است که فرضیه فوق در بانک های دولتی و خصوصی به طور جداگانه مورد آزمون قرار گرفته و نتایج زیر حاصل گردیده است :

تجزیه و تحلیل فرضیه آماری اول در بانک های دولتی :

جدول ۴-۱۷- همبستگی بین کار تیمی و پاسخگویی به مشتری در بانک های دولتی

پاسخگویی به مشتری	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	سطح معنی داری	رابطه معناداری
کار تیمی	۰.۴۱۸	۲۱۰	۰.۰۰۱	وجود دارد

(مأخذ : داده های پژوهش)

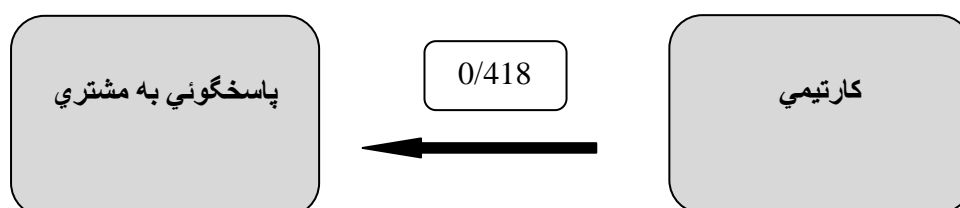
همانگونه که مشاهده می شود ضریب همبستگی برای پاسخگویی به مشتری و کار تیمی در بانک های

دولتی ۰.۴۱۸ به دست آمده است یعنی اینکه رابطه معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. مقدار

عدم معنی داری که در جدول ۴-۱۷ مشاهده می شود نزدیک به صفر می باشد که از سطح معنی دار

استاندارد ($\alpha = 0.05$) کمتر است بنابراین می توان نتیجه گرفت که فرضیه پژوهش مبنی بر وجود ارتباط بین

کار تیمی و پاسخگویی به مشتری در بانکهای دولتی، پذیرفته می شود.



نمودار ۴-۱۳- همبستگی بین کار تیمی و پاسخگوئی به مشتری در بانک های دولتی

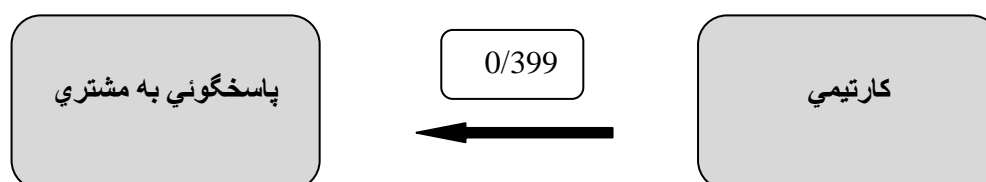
تجزیه و تحلیل فرضیه آماری اول در بانک های خصوصی :

جدول ۴-۱۸- همبستگی بین کار تیمی و پاسخگوئی به مشتری در بانک های خصوصی

پاسخگویی به مشتری	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	سطح معنی داری	رابطه معناداری
کار تیمی	۰.۳۹۹	۲۰۰	۰.۰۰۰	وجود دارد

(مأخذ : داده های پژوهش)

همانگونه که مشاهده می شود ضریب همبستگی برای پاسخگویی به مشتری و کار تیمی در بانک های خصوصی ۰.۳۹۹ به دست آمده است یعنی اینکه رابطه معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. مقدار عدد معنی داری که در جدول ۴-۱۸ مشاهده می شود نزدیک به صفر می باشد که از سطح معنی دار استاندارد ($\alpha=0.05$) کمتر است بنابراین می توان نتیجه گرفت که فرضیه پژوهش مبنی بر وجود ارتباط بین کار تیمی و پاسخگوئی به مشتری در بانکهای خصوصی، پذیرفته می شود.



نمودار ۴-۱۴- همبستگی بین کار تیمی و پاسخگوئی به مشتری در بانک های خصوصی

تصمیم گیری درمورد فرضیه اول در بانک های دولتی و خصوصی :

جدول ۴-۱۹- همبستگی بین کار تیمی و پاسخگوئی به مشتری در بانک های دولتی و خصوصی

پاسخگویی به مشتری	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	سطح معنی داری	رابطه معناداری
کار تیمیدر بانکهای دولتی	۰.۴۱۸	۲۱۰	۰.۰۰۱	وجود دارد
کار تیمیدر بانکهای خصوصی	۰.۳۹۹	۲۰۰	۰.۰۰۰	وجود دارد

با عنایت به نتایج بدست آمده از بررسی داده های پژوهش در فرضیه اول در دو نمونه بانک های دولتی و خصوصی و نیز بررسی جدول ۴-۱۹ ، مشخص گردید که در هر دو نوع بانک رابطه معناداری بین دو متغیر کار تیمی و پاسخگویی به مشتری وجود دارد که البته این همبستگی در بانک های دولتی بیشتر است که به نظر میرسد بدین دلیل باشد که هم تعداد کارکنان در هر شعبه از بانک های دولتی به نسبت بیشتر از تعداد کارکنان در بانک های خصوصی باشد (شعبه های بانک های دولتی بزرگتر از شعبه های بانک های خصوصی است) و هم اینکه میانگین سابقه خدمت در کارکنان بانک های دولتی بیشتر از بانک های خصوصی باشد که این فاکتورها با توجه به مناسب بودن بسترهای لازم در خصوص پذیرش کار تیمی و تجربه بیشتر در پاسخگویی به مشتری شرایط مطلوبتری را فراهم میآورند، یا به زبان ساده تر وجود این شرایط این امکان را فراهم میآورد که کارکنان در انجام فعالیتهای خود، مخصوصاً فرایندهای مربوط به پاسخگویی به مشتریان از تجارب و مشارکت همدیگر استفاده بیشتری در ارائه پاسخ منعطف، به مشتری نشان دهند.

تجزیه و تحلیل فرضیه آماری دوم:

یعنی کار تیمی با آمادگی رویارویی با تغییرات رابطه معنی داری وجود دارد .
جهت اطلاع از میزان همبستگی بین کار تیمی و آمادگی رویارویی با تغییرات ، فرضیه فوق مورد آزمون قرار گرفت که نتیجه آن به شرح زیر می باشد :

$$\left\{ \begin{array}{ll} H_0: & \text{بین کار تیمی با آمادگی رویارویی با تغییرات رابطه معنی داری وجود دارد.} \\ H_1: & \text{بین کار تیمی با آمادگی رویارویی با تغییرات رابطه معنی داری وجود ندارد.} \end{array} \right.$$

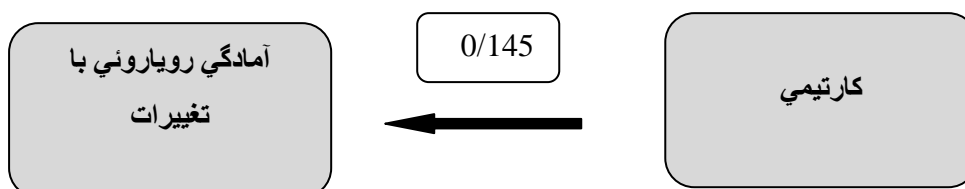
جدول ۴-۲۰- همبستگی بین کار تیمی و آمادگی رویارویی با تغییرات

آمادگی رویارویی با تغییرات	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	سطح معنی داری	رابطه معناداری
کار تیمی	۰.۱۴۵	۴۱۰	۰.۰۰۱	وجود دارد

(مأخذ : داده های پژوهش)

تصمیم گیری درمورد فرضیه دوم :

همانگونه که مشاهده می شود ضریب همبستگی برای آمادگی رویاروی با تغییرات و کار تیمی ۰.۱۴۵ به دست آمده است یعنی اینکه رابطه معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. مقدار عدد معنی داری که در جدول ۴-۲۰ مشاهده می شود نزدیک به صفر می باشد که از سطح معنی دار استاندارد ($\alpha = 5\%$) کمتر است بنابراین می توان نتیجه گرفت که فرضیه پژوهش مبنی بر وجود ارتباط بین کار تیمی و آمادگی رویارویی با تغییرات، پذیرفته می شود.



نمودار ۴-۱۵- همبستگی بین کار تیمی و آمادگی رویارویی با تغییرات

لازم به ذکر است که فرضیه فوق در بانک های دولتی و خصوصی به طور جداگانه مورد آزمون قرار گرفته و نتایج زیر حاصل گردیده است :

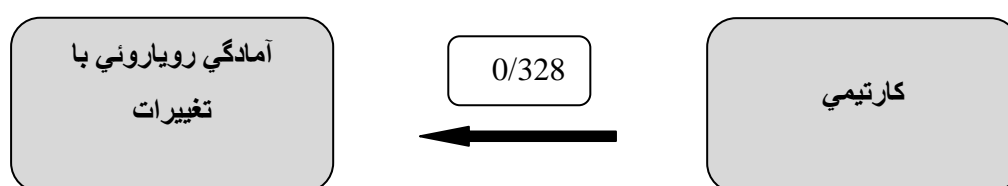
تجزیه و تحلیل فرضیه آماری دوم در بانک های دولتی :

جدول ۴-۲۱- همبستگی بین کار تیمی و آمادگی رویارویی با تغییرات در بانک های دولتی

آمادگی رویارویی با تغییرات	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	سطح معنی داری	رابطه معناداری
کار تیمی	۰.۳۲۸	۲۱۰	۰.۰۰۰	وجود دارد

(مأخذ : داده های پژوهش)

همانگونه که مشاهده می شود ضریب همبستگی برای آمادگی رویارویی با تغییرات و کار تیمی در بانک های دولتی ۰.۳۲۸ به دست آمده است یعنی اینکه رابطه معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. مقدار عدم معنی داری که در جدول ۴-۲۱ مشاهده می شود نزدیک به صفر می باشد که از سطح معنی دار استاندارد ($\alpha = 5\%$) کمتر است بنابراین می توان نتیجه گرفت که فرضیه پژوهش مبنی بر وجود ارتباط بین کار تیمی و آمادگی رویارویی با تغییرات در بانکهای دولتی، پذیرفته می شود.



نمودار ۴-۱۶- همبستگی بین کار تیمی و آمادگی رویارویی با تغییرات در بانک های دولتی

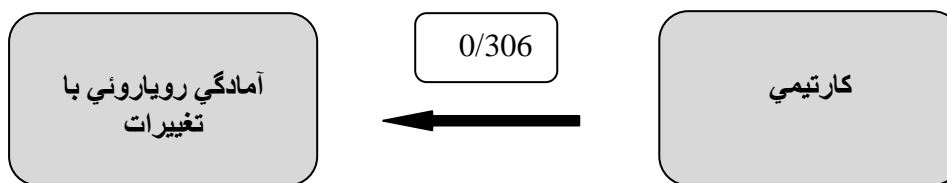
تجزیه و تحلیل فرضیه آماری دوم در بانک های خصوصی :

جدول ۴-۲۲- همبستگی بین کار تیمی و آمادگی رویارویی با تغییرات در بانک های خصوصی

آمادگی رویارویی با تغییرات	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	سطح معنی داری	رابطه معناداری
کار تیمی	۰.۳۰۶	۲۰۰	۰.۰۰۱	وجود دارد

(مأخذ : داده های پژوهش)

همانگونه که مشاهده می شود ضریب همبستگی برای آمادگی رویارویی با تغییرات و کار تیمی در بانک های خصوصی ۰.۳۰۶ به دست آمده است یعنی اینکه رابطه معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. مقدار عدم معنی داری که در جدول ۴-۲۲ مشاهده می شود نزدیک به صفر می باشد که از سطح معنی دار استاندارد ($\alpha = 5\%$) کمتر است بنابراین می توان نتیجه گرفت که فرضیه پژوهش مبنی بر وجود ارتباط بین کار تیمی و آمادگی رویارویی با تغییرات در بانکهای خصوصی، پذیرفته می شود.



نمودار ۴-۱۷- همبستگی بین کارتیمی و آمادگی رویارویی با تغییرات در بانک های خصوصی

تصمیم گیری درمورد فرضیه دوم در بانک های دولتی و خصوصی :

جدول ۴-۲۳- همبستگی بین کارتیمی و آمادگی رویارویی با تغییرات در بانک های دولتی و خصوصی

رابطه معناداری	سطح معنی داری	تعداد	ضریب همبستگی پیرسون	آمادگی رویارویی با تغییرات
وجود دارد	۰.۰۰۰	۲۱۰	۰.۳۲۸	کار تیمی در بانکهای دولتی
وجود دارد	۰.۰۰۱	۲۰۰	۰.۳۰۶	کار تیمی در بانکهای خصوصی

با عنایت به نتایج بدست آمده از بررسی داده های پژوهش در فرضیه دوم در دو نمونه بانک های دولتی و خصوصی و نیز بررسی جدول ۴-۲۳ ، مشخص گردید که در هر دو نوع بانک رابطه معناداری بین دو متغیر کار تیمی و آمادگی رویارویی با تغییرات وجود دارد و این همبستگی در هر دو بانکهای دولتی و خصوصی تقریباً به یک اندازه است که به نظر میرسد این بدین دلیل باشد که در هر دو نوع بانک با توجه به ماهیت رقابتی بودن فعالیتها و ساختار مدیریت تقریباً مشابه از لحاظ شرایط احراز پست های سازمانی و نگرش مدیریت تغییرات کلان حاکم بر فعالیت بانک ها باشد و در واقع سرعت عکس العمل به تغییرات را در هر دو نوع بانک مساوی نموده است .

تجزیه و تحلیل فرضیه آماری سوم:

بین کار تیمی با ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی رابطه معنی داری وجود دارد .
جهت اطلاع از میزان همبستگی بین کار تیمی و ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی ، فرضیه
فوق مورد آزمون قرار گرفت که نتیجه آن به شرح زیر می باشد :

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{بین کار تیمی با ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی رابطه معنی داری} \\ \text{وجود دارد.} \\ H_1: \text{بین کار تیمی با ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی رابطه معنی داری} \\ \text{وجود ندارد.} \end{array} \right.$$

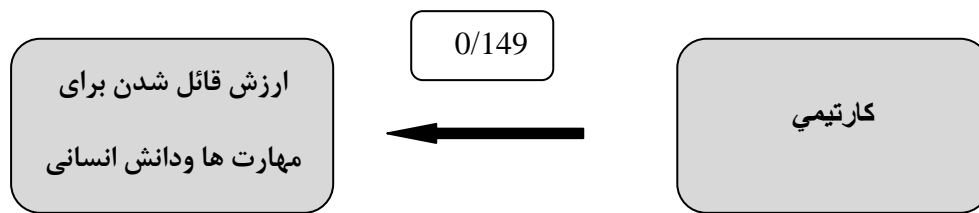
جدول ۴-۲۴- همبستگی بین کار تیمی و ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی

ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	سطح معنی داری	رابطه معناداری
کار تیمی	۰.۱۴۹	۴۱۰	۰.۰۰۰	وجود دارد

(مأخذ : داده های پژوهش)

تصمیم گیری درمورد فرضیه سوم:

همانگونه که مشاهده می شود ضریب همبستگی برای ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی و کار
تیمی ۰.۱۴۹ به دست آمده است یعنی اینکه رابطه معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. مقدار
عدم معنی داری که در جدول ۴-۲۴- مشاهده می شود نزدیک به صفر می باشد که از سطح معنی دار
استاندارد ($\alpha = 0.05$) کمتر است بنابراین می توان نتیجه گرفت که فرضیه پژوهش مبنی بر وجود ارتباط بین
کار تیمی و ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی ، پذیرفته می شود.



نمودار ۴-۱۸- همبستگی بین کار تیمی و ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی

لازم به ذکر است که فرضیه فوق در بانک های دولتی و خصوصی به طور جداگانه مورد آزمون قرار گرفته و نتایج زیر حاصل گردیده است :

تجزیه و تحلیل فرضیه آماری سوم در بانک های دولتی :

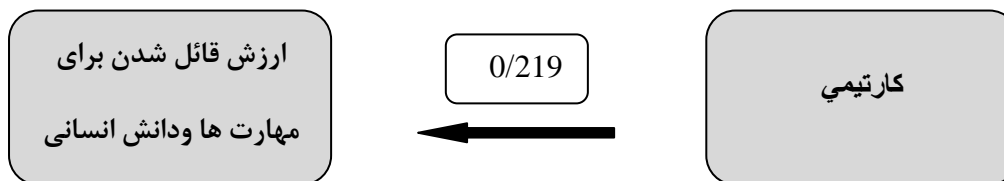
جدول ۴-۲۵- همبستگی بین کار تیمی و ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی در بانک های

دولتی

ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	سطح معنی داری	رابطه معناداری
کار تیمی	۰.۲۱۹	۲۱۰	۰.۰۰۰	وجود دارد

(مأخذ : داده های پژوهش)

همانگونه که مشاهده می شود ضریب همبستگی برای ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی و کار تیمی در بانک های دولتی ۰.۲۱۹ به دست آمده است یعنی اینکه رابطه معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. مقدار عدد معنی داری که در جدول ۴-۲۵ مشاهده می شود نزدیک به صفر می باشد که از سطح معنی دار استاندارد ($\alpha = 0.05$) کمتر است بنابراین می توان نتیجه گرفت که فرضیه پژوهش مبنی بر وجود ارتباط بین کار تیمی و ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی در بانک های دولتی، پذیرفته می شود.



نمودار ۴-۱۹ - همبستگی بین کار تیمی و ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی

دربانک های دولتی

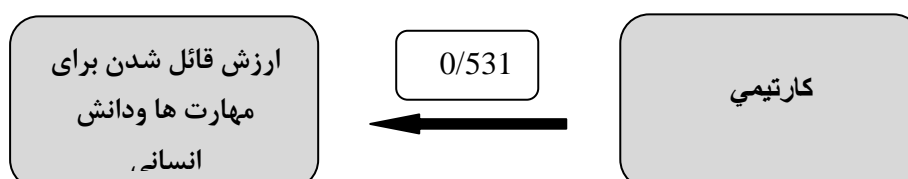
تجزیه و تحلیل فرضیه آماری سوم در بانک های خصوصی :

جدول ۴-۲۶ - همبستگی بین کار تیمی و ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی دربانک های خصوصی

ارزش قائل شدن	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	سطح معنی داری	رابطه معناداری
کار تیمی	۰.۵۳۱	۲۰۰	۰.۰۰۱	وجود دارد

(مأخذ : داده های پژوهش)

همانگونه که مشاهده می شود ضریب همبستگی برای ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسان ی و کار تیمی دربانک های خصوصی ۰.۵۳۱ به دست آمده است یعنی اینکه رابطه معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. مقدار عدد معنی داری که در جدول ۴-۲۶ مشاهده می شود نزدیک به صفر می باشد که از سطح معنی دار استاندارد ($\alpha = 0.05$) کمتر است بنابراین می توان نتیجه گرفت که فرضیه پژوهش مبنی بر وجود ارتباط بین کار تیمی و ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی در بانک های خصوصی، پذیرفته می شود.



نمودار ۴-۲۰- همبستگی بین کار تیمی و ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی
دربانک های خصوصی

تصمیم گیری درمورد فرضیه سوم در بانک های دولتی و خصوصی :

جدول ۴-۲۷- همبستگی بین کار تیمی و ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی دربانک های دولتی و خصوصی

ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	سطح معنی داری	رابطه معناداری
کار تیمی در بانکهای دولتی	۰.۲۱۹	۲۱۰	۰.۰۰۰	وجود دارد
کار تیمی در بانکهای خصوصی	۰.۵۳۱	۲۰۰	۰.۰۰۱	وجود دارد

با عنایت به نتایج بدست آمده از بررسی داده های پژوهش در فرضیه سوم در دو نمونه بانک های دولتی و خصوصی و نیز بررسی جدول ۴-۲۷ ، مشخص گردید که در هر دو نوع بانک رابطه معناداری بین دو متغیر کار تیمی و ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی وجود دارد که البته این همبستگی در بانک های خصوصی به مراتب بیشتر است که بنظر میرسد بدین دلیل باشد که ساختار بانک های خصوصی با توجه به جوان بودن نیروی انسانی خود و همچنین حس رقابتی واقعیتر و به طبع استقبال بیشتر ازبکارگیری تکنولوژی های جدید و سیستمهای نوین مدیریتی، ارتباط بیشتری بین شاخصهای کار تیمی و پارامترهای ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی قائل باشد که البته در این خصوص باید تحقیقات تخصصی تری صورت گیرد .

تجزیه و تحلیل فرضیه آماری چهارم :

بین کار تیمی با تشکیل دادن مشارکت مجازی رابطه معنی داری وجود دارد .

جهت اطلاع از میزان همبستگی بین کار تیمی و تشکیل دادن مشارکت مجازی ، فرضیه فوق مورد آزمون قرار گرفت که نتیجه آن به شرح زیر می باشد :

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{بین کار تیمی با تشکیل دادن مشارکت مجازی رابطه معنی داری وجود دارد .} \\ H_1: \text{بین کار تیمی با تشکیل دادن مشارکت مجازی رابطه معنی داری وجود ندارد .} \end{array} \right.$$

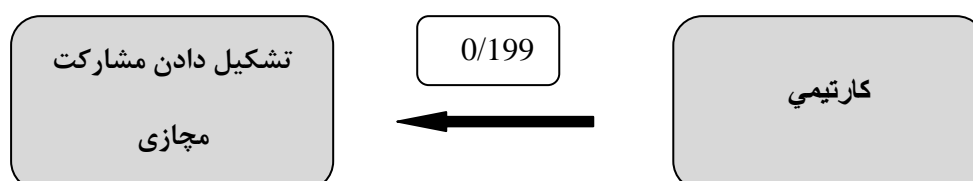
جدول ۴-۲۸ - همبستگی بین کار تیمی و تشکیل دادن مشارکت مجازی

تشکیل دادن مشارکت مجازی	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	سطح معنی داری	رابطه معناداری
کار تیمی	۰.۱۹۹	۴۱۰	۰.۰۰۰	وجود دارد

(مأخذ : داده های پژوهش)

تصمیم گیری درمورد فرضیه چهارم :

همانگونه که مشاهده می شود ضریب همبستگی برای تشکیل دادن مشارکت مجازی و کار تیمی ۰.۱۹۹ به دست آمده است یعنی اینکه رابطه معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. مقدار عدد معنی داری که در جدول ۴-۲۸ مشاهده می شود نزدیک به صفر می باشد که از سطح معنی دار استاندارد ($\alpha = 0.05$) کمتر است بنابراین می توان نتیجه گرفت که فرضیه پژوهش مبنی بر وجود ارتباط بین کار تیمی و تشکیل دادن مشارکت مجازی، پذیرفته می شود.



نمودار ۴-۲۱- همبستگی بین کار تیمی و تشکیل دادن مشارکت مجازی

لازم به ذکر است که فرضیه فوق در بانک های دولتی و خصوصی به طور جداگانه مورد آزمون قرار گرفته و نتایج زیر حاصل گردیده است :

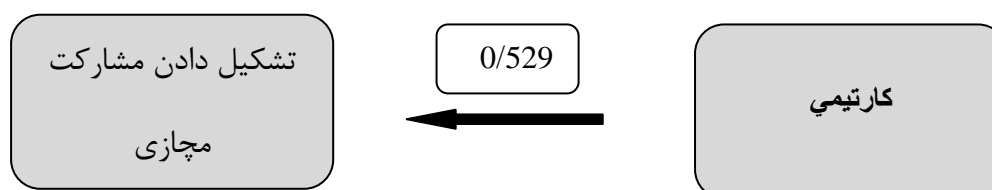
تجزیه و تحلیل فرضیه آماری چهارم در بانک های دولتی :

جدول ۴-۲۹- همبستگی بین کار تیمی و تشکیل دادن مشارکت مجازی در بانک های دولتی

تشکیل دادن مشارکت مجازی	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	سطح معنی داری	رابطه معناداری
کار تیمی	۰.۵۲۹	۲۱۰	۰.۰۰۰	وجود دارد

(مأخذ : داده های پژوهش)

همانگونه که مشاهده می شود ضریب همبستگی برای تشکیل دادن مشارکت مجازی و کار تیمی در بانک های دولتی ۰.۵۲۹ به دست آمده است یعنی اینکه رابطه معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. مقدار عدم معنی داری که در جدول ۴-۲۹ مشاهده می شود نزدیک به صفر می باشد که از سطح معنی دار استاندارد ($\alpha = 5\%$) کمتر است بنابراین می توان نتیجه گرفت که فرضیه پژوهش مبنی بر وجود ارتباط بین کار تیمی و تشکیل دادن مشارکت مجازی در بانکهای دولتی، پذیرفته می شود.



نمودار ۴-۲۲- همبستگی بین کار تیمی و تشکیل دادن مشارکت مجازی

در بانک های دولتی

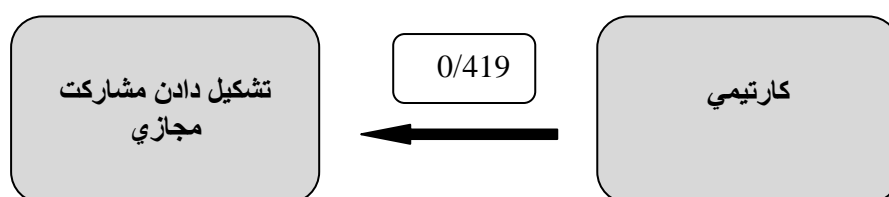
تجزیه و تحلیل فرضیه آماری چهارم در بانک های خصوصی :

جدول ۴-۳۰- همبستگی بین کار تیمی و تشکیل دادن مشارکت مجازی در بانک های خصوصی

رابطه معناداری	سطح معنی داری	تعداد	ضریب همبستگی پیرسون	تشکیل دادن مشارکت مجازی
وجود دارد	۰.۰۰۰	۲۰۰	۰.۴۱۹	کار تیمی

(مأخذ : داده های پژوهش)

همانگونه که مشاهده می شود ضریب همبستگی برای تشکیل دادن مشارکت مجازی و کار تیمی در بانک- های خصوصی ۰.۴۱۹ به دست آمده است یعنی اینکه رابطه معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. مقدار عدد معنی داری که در جدول ۴-۳۰ مشاهده می شود نزدیک به صفر می باشد که از سطح معنی دار استاندارد ($\alpha = 5\%$) کمتر است بنابراین می توان نتیجه گرفت که فرضیه پژوهش مبنی بر وجود ارتباط بین کار تیمی و تشکیل دادن مشارکت مجازی در بانکهای خصوصی، پذیرفته می شود.



نمودار ۴-۲۳- همبستگی بین کار تیمی و تشکیل دادن مشارکت مجازی

در بانک های خصوصی

تصمیم گیری در مورد فرضیه چهارم در بانک های دولتی و خصوصی :

جدول ۴-۳۱- همبستگی بین کار تیمی و تشکیل دادن مشارکت مجازی در بانک های دولتی و خصوصی

رابطه معناداری	سطح معنی داری	تعداد	ضریب همبستگی پیرسون	تشکیل دادن مشارکت مجازی
وجود دارد	۰.۰۰۰	۲۱۰	۰.۵۲۹	کار تیمی در بانکهای دولتی
وجود دارد	۰.۰۰۰	۲۰۰	۰.۴۱۹	کار تیمی در بانکهای خصوصی

با عنایت به نتایج بدست آمده از بررسی داده های پژوهش در فرضیه چهارم در دو نمونه بانک های دولتی و خصوصی و نیز بررسی جدول ۴-۳۱، مشخص گردید که در هر دو نوع بانک رابطه معناداری بین دو متغیر کار تیمی و تشکیل دادن مشارکت مجازی دربانک ها وجود دارد که البته این همبستگی در بانک های دولتی بیشتر از بانک های خصوصی است که به نظر میرسد بدین دلیل باشد که در ساختار بانک های دولتی با توجه به سابقه فعالیت بیشتر و داشتن مشتریان قدیمی تر ارتباطات و تعاملات بیشتری بین کارکنان و مدیران بانک و مشتریان وجود داشته باشد، همچنین با توجه به تعداد بیشتر کارکنان در هر شعبه از بانک- های دولتی این امکان که فردی بتواند وظایف یک مدیر را بعنوان یک جانشین خوب انجام دهد، وجود دارد.

۴-۵-۲-۲- بررسی فرضیه های پژوهش براساس مدل رگرسیونی :

در مبحث رگرسیون می خواهیم بدانیم تغییر در متغیرهای مستقل چه اثرهایی در متغیرهای وابسته به وجود می آورد. در کل تکنیک تحلیل رگرسیون برای تعیین رابطه آماری بین دو یا چند متغیر و پیش بینی تغییرات یک متغیر از روی متغیرهای دیگر در سطح وسیع معری می شود.

جدول ۴-۳۲- شاخص های عوامل چابکی سازمانی با کار تیمی

همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین اصلاح شده	انحراف معیار خطا
۰.۲۴۷	۰.۰۶۱	۰.۰۵۲	۰.۲۸

جدول ۴-۳۳- آنالیز واریانس معنی دار بودن عوامل چابکی سازمانی با کار تیمی

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری
مدل رگرسیون	۲۰۷۰	۴	۰.۵۱۷	۶.۷۵۳	۰.۰۰۰
باقیمانده ها	۳۱.۷۹۷	۴۰۵	۰.۷۷		
کل	۳۳.۸۶۷	۴۱۰			

با توجه به جدول ۴-۳۳- سطح معنی داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰.۰۰۰ و نشان از معنی دار بودن مدل رگرسیون در سطح ۰.۹۹ دارد.

جدول ۴-۳۴- ضرایب برآورد شده مدل

سطح معنی داری	t	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		Beta	Std.error	B	
۰.۰۰۰	۳۸.۸۳۵	۰	۰.۰۷۹	۳.۰۷۱	مقدار ثابت
۰.۰۶۱	۱.۸۷۵	۰.۱۲۳	۰.۰۲۷	۰.۱۵۱	پاسخگویی
۰.۰۵۲	۰.۰۶۰	۰.۱۰۵	۰.۰۴۷	۰.۲۰۳	آمادگی
۰.۰۱۴	۲.۴۷۶	۰.۱۷۱	۰.۰۳۳	۰.۱۸۲	ارزش
۰.۰۰۱	۳.۲۶۸	۰.۲۴۶	۰.۰۳۴	۰.۲۱۰	مشارکت

لازم به ذکر است که فرضیه های پژوهش براساس مدل رگرسیونی در بانک های دولتی و خصوصی به طور جداگانه مورد آزمون قرار گرفته ونتایج زیر حاصل گردیده است :

بررسی فرضیه های پژوهش براساس مدل رگرسیونی دربانک های دولتی :
جدول ۴-۳۵- شاخص های عوامل چابکی سازمانی با کار تیمی در بانک های دولتی

همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین اصلاح شده	انحراف معیار خطا
۰.۵۰۲	۰.۳۹	۰.۳۷۷	۰.۲۶

جدول ۴-۳۶- آنالیز واریانس معنی دار بودن عوامل چابکی سازمانی با کار تیمی در بانک های دولتی

سطح معنی داری	آماره F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
۰.۰۰۰	۸۷.۰۶۹	۱۶.۹۳۲	۵	۷۳.۷۲۸	مدل رگرسیون
		۰.۲۱	۲۰۵	۴۶.۳۶۳	باقیمانده ها
			۲۱۰	۱۲۰.۰۹۱	کل

با توجه به جدول ۴-۳۶- سطح معنی داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰.۰۰۰ و نشان از معنی دار بودن مدل رگرسیون در سطح ۰.۹۹ دارد.

جدول ۴-۳۷- ضرایب برآورد شده مدل در بانک های دولتی

سطح معنی داری	t	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		Beta	Std.error	B	
۰.۰۰۰	۱.۲۱۵	۰	۰.۱۵۲	۰.۲۱۴	مقدار ثابت
۰.۰۰۷	۶.۷۴۲	۰.۲۰۹	۰.۰۴۱	۰.۱۳۷	پاسخگویی
۰.۰۰۱	۲.۳۵۲	۰.۴۱۵	۰.۰۶۹	۰.۱۲۷	آمادگی
۰.۰۰۰	۴.۳۱۴	۰.۱۶۳	۰.۰۵۴	۰.۱۱۹	ارزش
۰.۰۰۰	۱.۵۶۰	۰.۱۱۲	۰.۴۷	۰.۲۳۵	مشارکت

بررسی فرضیه های پژوهش براساس مدل رگرسیونی دربانک های خصوصی :

جدول ۴-۳۸- شاخص های عوامل چابکی سازمانی با کار تیمی دربانک های خصوصی

همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین اصلاح شده	انحراف معیار خطا
۰.۴۹۹	۰.۲۵۷	۰.۲۳۸	۰.۲۸

جدول ۴-۳۹- آنالیز واریانس معنی دار بودن عوامل چابکی سازمانی با کار تیمی دربانک های خصوصی

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری
مدل رگرسیون	۷۱.۷۲۵	۳	۱۵.۷۲۵	۸۵.۱۲۹	۰.۰۰۰
باقیمانده ها	۴۱.۲۶۳	۱۹۷	۰.۱۹		
کل	۱۱۲.۹۸۸	۲۰۰			

با توجه به جدول سطح معنی داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰.۰۰۰ و نشان از معنی دار بودن مدل رگرسیون در سطح ۰.۹۹ دارد.

جدول ۴-۴- ضرایب برآورده شده مدل دربانک های خصوصی

سطح معنی داری	t	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		Beta	Std.error	B	
۰.۰۰۰	۱.۲۱۵	۰	۰.۱۵۲	۰.۲۰۹	مقدار ثابت
۰.۰۰۷	۶.۷۴۲	۰.۲۰۹	۰.۰۴۱	۰.۱۲۹	پاسخگویی
۰.۰۰۱	۲.۳۵۲	۰.۴۱۵	۰.۰۶۹	۰.۱۰۹	آمادگی
۰.۰۰۰	۴.۳۱۴	۰.۱۶۳	۰.۰۴۷	۰.۲۳۴	ارزش
۰.۰۰۰	۱.۵۶۰	۰.۱۱۲	۰.۵۴	۰.۱۳۵	مشارکت

- حال پس از بررسی معیارهای اعتبار مدل، با توجه به فرضیه غیر صفر بودن ضرایب رگرسیونی مدل و آزمون مدل رگرسیون برآورد شده برای بانکهای شهرستان سنندج و بانک های دولتی و خصوصی به صورت جداگانه به شرح زیر می باشد:

$$Y = 0.214 + (0.137)x_1 + (0.127)x_2 + (0.119)x_3 + (0.235)x_4 + \varepsilon \quad \text{کل بانکها:}$$

=

$$Y = 0.214 + (0.137)x_1 + (0.127)x_2 + (0.119)x_3 + (0.235)x_4 + \varepsilon \quad \text{دولتی:}$$

$$Y = 0.209 + (0.129)x_1 + (0.109)x_2 + (0.234)x_3 + (0.135)x_4 + \varepsilon \quad \text{خصوصی:}$$

Y: کار تیمی

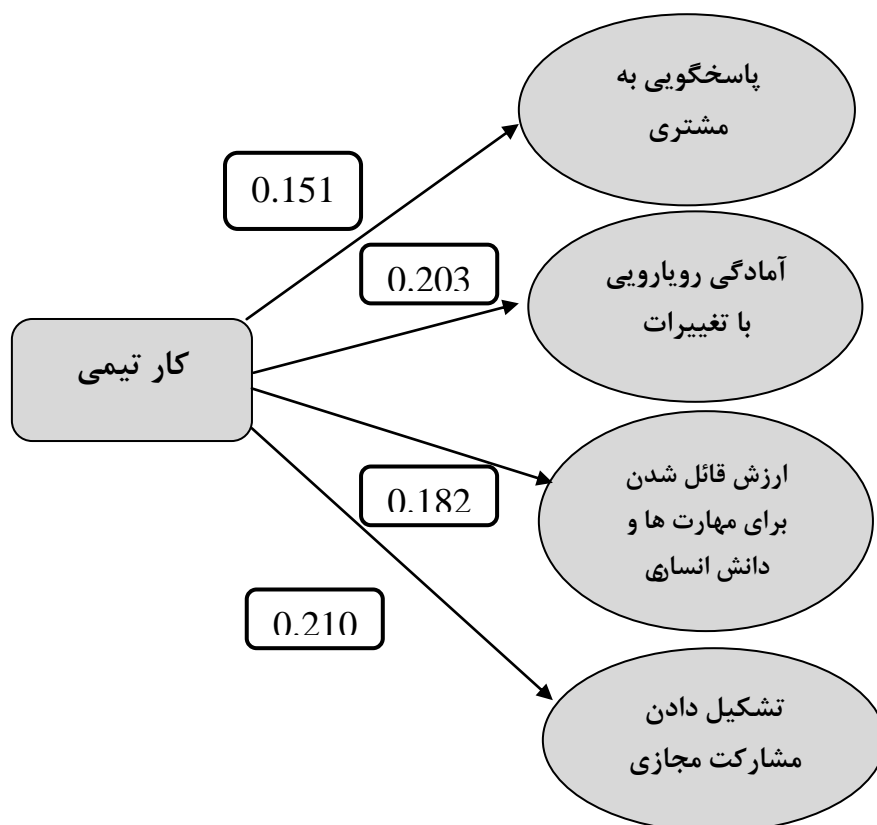
x₁: پاسخگویی به مشتری

x₂: آمادگی رویارویی با تغییرات

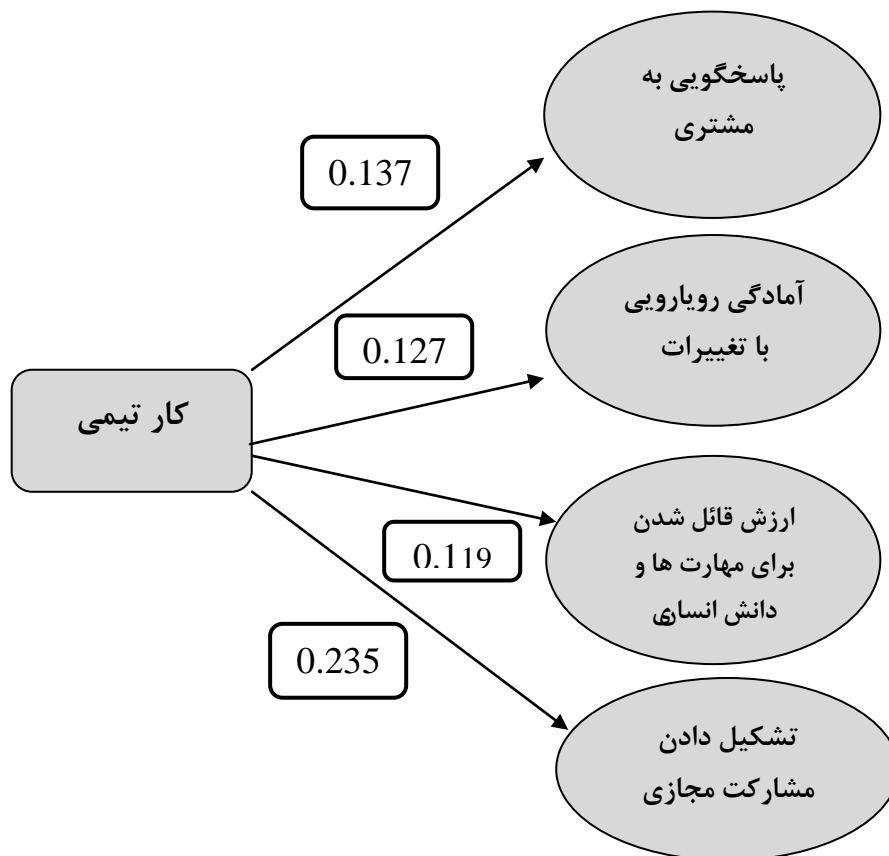
x₃: ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی

x4 : تشکیل دادن مشارکت مجازی

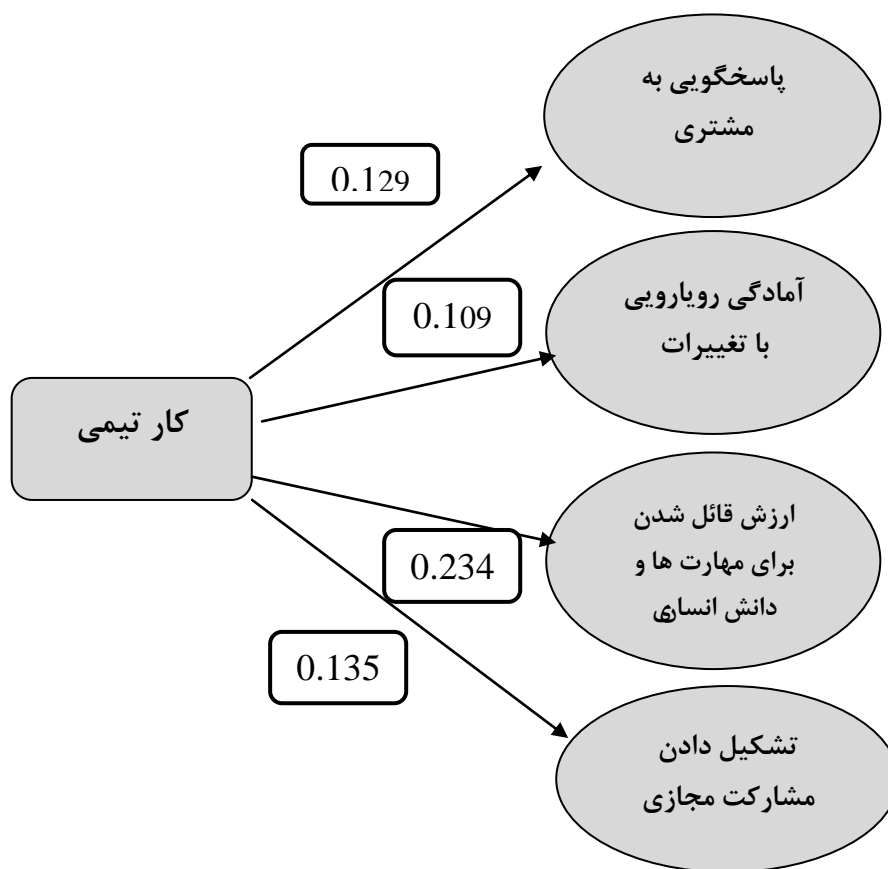
با توجه به بررسی انجام شده می توان پیش بینی کرد که کار تیمی در کل بانک های شهرستان سنندج بیشترین تأثیر مثبت را بر تشکیل مشارکت مجازی و در بانک های دولتی بیشترین تأثیر مثبت را بر تشکیل دادن مشارکت مجازی و در بانکهای خصوصی بر ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی و تشکیل دادن مشارکت مجازی خواهند داشت.



نمودار ۴-۲۴- تأثیر کار تیمی بر عوامل چابکی سازمانی



نمودار ۴-۲۵- تأثیر کار تیمی بر عوامل چابکی سازمانی در بانک های دولتی



نمودار ۴-۲۶- تأثیر کار تیمی بر عوامل چابکی سازمانی در بانک های خصوصی

فصل پنجم

نتیجه گیری و پیشنهادات

۵-۱- مقدمه :

در این فصل از پژوهش به بیان خلاصه‌های از یافته‌ها و نتایج و ارائه پیشنهادهاى عملی به بانک‌های دولتی و خصوصی شهرستان سنندج پرداخته و همچنین پیشنهاداتی برای پژوهشهای آتی بیان می‌شود.

۵-۲- نتایج بررسی انجام شده :

با عنایت به فرضیات مطرح شده در پایان نامه و همچنین اهداف مطرح شده در فصل اول، نتایج پژوهش به شرح زیر ارائه می‌گردد.

در پژوهش مذکور بیشترین درصد مربوط به نوع استخدامی پاسخ دهندگان در بانک‌های دولتی، قرارداد دائم با ۸۱/۹ درصد و در بانک‌های خصوصی، قرارداد معین با ۷۰/۵ درصد، بیشترین سابقه شغلی در بانک‌های دولتی، بین ۱۱ تا ۲۰ سال با ۳۷/۱ درصد و در بانک‌های خصوصی، کمتر از ۵ سال با ۴۵ درصد، بیشترین درصد جنسیت در بانک‌های دولتی با ۷۷ درصد و خصوصی با ۶۰ درصد مربوط به آقایان، بیشترین سطح تحصیلات در بانک‌های دولتی با ۵۶/۶ درصد و بانک‌های خصوصی با ۶۱/۵ درصد مربوط به تحصیلات لیسانس و بیشترین پست سازمانی در بانک‌های دولتی با ۳۶/۲ درصد و بانک‌های خصوصی با ۶۶ درصد مربوط به کارشناسی می‌باشد.

۵-۳- وضعیت کار تیمی در بانک‌های دولتی و خصوصی شهرستان سنندج :

بازرسی انجام شده در فصول گذشته و نیز تحلیلهای انجام شده در بررسی نظرات پاسخ دهندگان به پرسشنامهها در رابطه با کار تیمی، میتوان نتیجه گرفت وضعیت کار تیمی در بانک‌های سنندج با میانگین ۳/۲۶ در وضعیت متوسط رو به بالا قرار دارند، (که به تفکیک میانگین وضعیت کار تیمی در بانک‌های دولتی ۳/۱۹ و در بانک‌های خصوصی ۳/۳ است) که نشانگر آن است که هر دو نوع بانک در خصوص کار تیمی به صورت مطلوب عمل کرده‌اند که البته به نظر میرسد در این خصوص جای کار زیاد بوده و میبایست ضمن بررسی‌های کارشناسی، اقدامات علمی و عملی بیشتری انجام گیرد.

۵-۴- وضعیت چابکی سازمانی دربانک های شهرستان سنندج:

با بررسی های انجام گرفته در فصول گذشته و تحلیلهای انجام شده، می توان نتیجه گرفت چابکی سازمانی دربانک های سنندج با میانگین $2/82$ در وضعیت متوسط رو به پایین قرار دارند، (که بهتفکیک میانگین وضعیت چابکی در بانک های دولتی $2/67$ و در بانک های خصوصی $2/98$ است) دربانک های دولتی بیشترین میانگین مربوط به ارزش قائل شدن برای مهارتها و دانش انسانی و در بانک های خصوصی بیشترین میانگین مربوط به پاسخگویی به مشتری میباشد که نشاندهنده آن است که بانک های دولتی برای مهارتها و دانش انسانی و بانک های خصوصی برای پاسخگویی به مشتری به نسبت سایر عوامل ارزش بیشتری قائل هستند.

۵-۵- نتایج حاصل از فرضیات دربانک های سنندج :

فرضیه اول :

بین کار تیمی با پاسخگویی به مشتری رابطه معنی داری وجود دارد.

با بررسی ارتباط بین این دو متغیر ، نتیجه زیر حاصل شد :

- رابطه معنی داری بین کار تیمی با پاسخگویی به مشتری دربانک های سنندج وجود دارد که ضریب همبستگی آن $0/173$ می باشد و همچنین پس از بررسی بانکهای دولتی و خصوصی به صورت جداگانه حاصل گردید که رابطه معنی داری بین کار تیمی با پاسخگویی به مشتری دربانک های دولتی با ضریب همبستگی $0/418$ و در بانکهای خصوصی با ضریب همبستگی $0/399$ وجود دارد.

فرضیه دوم :

بین کار تیمی با آمادگی رویارویی با تغییرات رابطه معنی داری وجود دارد.

با بررسی ارتباط بین این دو متغیر ، نتیجه زیر حاصل شد :

- رابطه معنی داری بین کار تیمی با آمادگی رویارویی با تغییرات دربانک های سنندج وجود دارد که ضریب همبستگی آن $0/145$ می باشد و همچنین پس از بررسی بانکهای دولتی و خصوصی به

صورت جداگانه حاصل گردید که رابطه معنی داری بین کار تیمی با آمادگی رویارویی با تغییرات دربانک های دولتی با ضریب همبستگی $0/328$ و در بانکهای خصوصی با ضریب همبستگی $0/306$ وجود دارد.

فرضیه سوم :

یعنی کار تیمی با ارزش قائل شدن برای مهارتها و دانش انسانی رابطه معنی داری وجود دارد .
ببررسی ارتباط بین این دو متغیر ، نتیجه زیر حاصل شد :
رابطه معنی داری بین کار تیمی با ارزش قائل شدن برای مهارتها و دانش انسانی دربانک های سنندج وجود دارد که ضریب همبستگی آن $0/149$ می باشد همچنین پس از بررسی بانکهای دولتی و خصوصی به صورت جداگانه حاصل گردید که رابطه معنی داری بین کار تیمی با ارزش قائل شدن برای مهارتها و دانش انسانی دربانک های دولتی با ضریب همبستگی $0/219$ و در بانکهای خصوصی با ضریب همبستگی $0/531$ وجود دارد.

فرضیه چهارم :

یعنی کار تیمی با تشکیل دادن مشارکت مجازی رابطه معنی داری وجود دارد .
ببررسی ارتباط بین این دو متغیر ، نتیجه زیر حاصل شد :
رابطه معنی داری بین کار تیمی با تشکیل دادن مشارکت مجازی دربانک های سنندج وجود دارد که ضریب همبستگی آن $0/199$ می باشد همچنین پس از بررسی بانکهای دولتی و خصوصی به صورت جداگانه حاصل گردید که رابطه معنی داری بین کار تیمی با تشکیل دادن مشارکت مجازی دربانک های دولتی با ضریب همبستگی $0/529$ و در بانکهای خصوصی با ضریب همبستگی $0/419$ وجود دارد.

۵-۶- نتایج حاصل از میزان تأثیر کار تیمی بر مؤلفه های چابکی سازمان :

با بررسی های انجام گرفته و با وجود ارتباط بین کار تیمی و مؤلفه های چابکی سازمان به وسیله روشهای آماری که در فصل قبل به تفصیل در مورد آن بحث شد، میزان تأثیر کار تیمی بر این مؤلفه ها مشخص گردید که نتایج حاصل از ضرایب برآورده شده مدل والگوبرداری انجام شده نتایج زیر بدست آمد.

جدول ۵-۱- نتایج حاصل از میزان تاثیر کار تیمی بر مؤلفه های چابکی سازمان

تشکیل دادن مشارکت مجازی	ارزش قائل شدن برای مهارتها و دانش انسانی	آمادگی رویارویی با تغییرات	پاسخگویی به مشتری		
۰/۲۱۰	۰/۱۸۲	۰/۲۰۳	۰/۱۵۱	کل بانکها	کار تیمی
۰/۲۵۳	۰/۱۱۹	۰/۱۲۷	۰/۱۳۷	دولتی	
۰/۱۳۵	۰/۲۳۴	۰/۱۰۹	۰/۱۲۹	خصوصی	

با ملاحظه جدول ۵-۱ در میابیم که از بین مولفه های چابکی سازمان ، کار تیمی بیشترین تاثیر را بر عاملهای تشکیل مشارکت مجازی و آمادگی رویارویی با تغییرات داشته و کمترین تأثیر مربوط به دو مؤلفه پاسخگویی به مشتری و ارزش قائل شدن برای مهارتها و دانش انسانی است و لزوم توجه به بهبود این مولفه ها بیش از پیش نمایان میشود ، این امر بیانگر آن است که در بانکهای سنندج اقدامات قابل انجام بیشتری در زمینه بهبود این دو مؤلفه در بین کارکنان وجود دارد و می بایست در برنامه ریزیها و سازماندهیهای بانکهای مذکور به این امر به عنوان اقدامات قابل بهبود اهمیت بیشتری داده شود. یافتهها نشان دهنده وجود رابطه معنادار بین کار تیمی و چابکی سازمان است، بهگونهای که کار تیمی بر هر یک از مؤلفه های چابکی سازمانی مؤثر میباشد، در واقع میتوان نقش این تأثیر را در موفقیت و عملکرد بانکها دنبال کرد.

۵-۷- پیشنهادات منتج از فرضیهها :

پیشنهادهای منتج از فرضیه اول :

با عنایت به تأثیر کار تیمی بر پاسخگویی به مشتری و در نهایت چابکی سازمانی که از اهداف اصلی هر بانک است بر اساس شاخصهای هر دو متغیر پیشنهادات زیر ارائه میگردد:

- تشکیل تیمهای کاری در سطح شعب بانکها علی الخصوص فعالیتهای در ارتباط مستقیم با

مشتری

- تدوین و ابلاغ استراتژیهای پاسخگویی به مشتریان بر اساس اقدامات تیمی
- استفاده از نرم افزارهای تحت شبکه و به روز و تحت وب با امکان دسترسی همگانی و همزمان افراد به منظور برقراری ارتباط دو طرفه و آنلاین کارکنان بانک ها با مشتری به صورت همزمان
- بکار بردن شیوههای مختلف گرفتن بازخور از مشتریان
- استفاده از تکنولوژیهای نوین جهت افزایش خدمات به مشتریان در زمان کمتر
- اقدام در جهت گسترش و نهادینه کردن فرهنگ کار تیمی در بانکها
- همسو نمودن سیاستها و فرایندهای کاری در ارتباط با مشتری به سمت فعالیتهای تیمی
- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیریهای بانکها
- بکار بردن شیوه های مختلف جهت گرفتن بازخور از مشتریان برون سازمانی
- استفاده از نتایج بازخور مشتریان در ارزیابی ها و انجام اقدامات اصلاحی
- تغییر ساختار بانک علی الخصوص در قسمتهای خدمات دهی به مشتریان از حالت انفرادی به کار

تیمی

- افزایش انعطاف پذیری روشها و فرایندهای سیستمی
- آموزش افراد به انجام فعالیتهای و وظایف خود بصورت گروهی

پیشنهادات منتج از فرضیه دوم:

با عنایت به تاثیر کار تیمی بر آمادگی رویارویی با تغییرات سازمانی که از اهداف اصلی هر بانک است بر اساس شاخصهای هر دو متغیر پیشنهادات زیر ارائه میگردد:

- استقرار سیستم مدیریت تغییر و تحول در بانک ها
- تدوین برنامه استراتژیک در سطح بانکها به منظور آمادگی اقدام در تغییرات محیطی
- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیریها و تفویض اختیار به ایشان
- تشویق کردن و استقبال خاص از اقدامات تیمی و خلاقانه
- انعطاف پذیری در اهداف و برنامه ریزیها منطبق با شرایط اقتصادی، اجتماعی و
- تعریف تیمها و اهمیت دادن به جایگاه آنان در ساختار رسمی بانک ها
- ایجاد شفافیت در ماموریت و اهداف تیمها و تهیه برنامه های زمانبندی منعطف برای آنها
- به بحث گذاشتن تغییرات و نظرها در بین کارکنان
- ایجاد تیمی به منظور شناسایی و برنامه ریزی جهت آمادگی در مقابل تهدیدات و یا استفاده از

فرصتها

- ایجاد بستر و فرهنگ سازی تشریک مساعی در بین کارکنان
- آموزش کارکنان جهت مقابله با شرایط اضطراری و بحران و تشکیل تیم بحران
- نظم و انضباط بخشیدن به اندیشه، عواطف و احساسات کارکنان علی الخصوص پیشنهادات جمعی
- ارزیابی مدون تیمها و کنترل مداوم حرکت در مسیر درست بر اساس شرایط و انجام اقدامات

اصلاحی و پیشگیرانه

- استقرار مدلی برای اندازه گیری و ارزیابی چابکی سازمانی در شرایط مختلف به منظور انجام اقدامات

لازم در موارد مورد نیاز

- آموزش افراد تیم برای چگونگی مقابله و رویارویی با شکست خوردن در پروژه ها

- تشکیل تیمهای مدیریت تحول ، بهمنظور کاهش مقاومت کارکنان در بکار بردن دانش و تکنولوژی-

های جدید

پیشنهادهای منتج از فرضیه سوم:

با عنایت به تاثیر کار تیمی بر ارزش قائل شدن برای مهارتها و دانش انسانی که از اهداف اصلی هر بانک

است بر اساس شاخصهای هر دو متغیر پیشنهادهای زیر ارائه میگردد:

- استقرار سیستم مدیریت دانش در بانکها

- برنامه ریزی آموزشی پویا بمنظور بروزرسانی اطلاعات کارکنان از فناوریها و تجهیزات و نرم افزارهای

نوین

- ایجاد نگرش سیستمی با رویکرد بهبود مستمر در تمامی فرایندهای کاری در بین کلیه پرسنل

بوسیله استقرار سیستمهای نوین مدیریتی

- تشویق کارکنان به نوآوری و ابتکار در تیمهای کاری بوسیله مسائل انگیزشی و ...

- توسعه و ایجاد ساختارهای پروژه ای و چرخشی در انجام فرایندهای کاری

- بستر سازی سخت افزاری و نرم افزاری لازم بمنظور تعامل بیشتر کارکنان و امکان تبادل و انتقال

مهارتها و دانش اعضای تیمها به یکدیگر

- مشخص نمودن نقش و مسئولیت هر فرد بصورت تخصصی در هر تیم کاری

- ایجاد مکانیزمی بمنظور ارزش آفرینی برای کارهای خلاقانه تیمی بصورت مستمر

- ایجاد مکانیزمی برای اندازه گیری کارایی تیمها و اعلام دلایل موفقیتها و شکستها به اعضای

دیگر تیمها

- تهیه مکانیزمی جهت شناسایی و رفع تعارضها در بین اعضای تیم

- تعریف و ایجاد ارتباط موثر و یکپارچه در بین اعضای تیمها بمنظور جلوگیری از سوء تعبیر و

سوء تفاهم در بین اعضای تیم های کاری

- تخصیص مکانی در سرپرستی بانکها بعنوان اتاق فکر به منظور بوجود آمدن ایده های جدید و

شکل گرفتن ابتکارات و دانشها

پیشنهادهای منتج از فرضیه چهارم :

با عنایت به تأثیر کار تیمی بر تشکیل دادن مشارکت مجازی که از اهداف اصلی هر بانک است بر اساس

شاخصهای هر دو متغیر پیشنهادات زیر ارائه میگردد:

- اعمال مدیریت سیستمی و یکپارچه جهت ایجاد هماهنگی و یکنواختی بین تیمها و بخشهای

مختلف کاری

- ایجاد محیطی دوستانه و قابل تعامل بین کارکنان و مشتریان جهت تبادل انتظارات و خواسته های

مشتریان و ارزیابی عملکرد کارکنان

- افزایش روحیه مسئولیت پذیری با تفویض اختیار مدیران ارشد به کارکنان

- استقرار سیستم جانشین پروری در بین مدیران و کارکنان بانک

- ایجاد بستر الکترونی و قابل دسترس کلیه کارکنان جهت تشکیل مشارکتهای غیر حضوری

کارکنان و تبادل لحظهای اطلاعات بین آنها

- تدوین برنامه عملیاتی مدون و در راستای اهداف کلان و خط مشی بانک، بمنظور ایجاد یکپارچگی

در فرایندها و تبدیل فعالیت کلی بانک به مثابه یک تیم بزرگ

- ایجاد یک محیط مبتنی بر اعتماد جهت تشویق کارکنان به انجام کارهای تیمی

۵-۸- سایر پیشنهادات:

استقرار نظام مشارکت کارکنان بصورت سیستمی و فراگیر

استفاده از سیستم های ارزشیابی عملکرد کارکنان با رویکرد حمایت از انجام کارهای تیمی

لزوم آگاهی دادن مدیران و کارکنان از نتایج بکارگیری سیستم های جدید مدیریتی

تطبیق دادن فرایندهای کاری با مؤلفه های چابکی سازمان ، جهت کسب جایگاه رقابتی مطلوبتر

۵-۹- پیشنهادات مربوط به پژوهشگران آینده :

- پیشنهاد میگردد پژوهشگران آینده اثرات مولفه های چابکی سازمان را بر کار تیمی مورد بررسی قرار دهند.
- پیشنهاد میگردد رابطه بین چابکی سازمان و مولفه های بهره وری (کارایی و اثر بخشی) مورد بررسی قرار گیرد.
- با عنایت به نیاز روز سیستم بانکی کشور به جایگزینی با سیستمهای مدیریتی و عملیاتی نوین، پیشنهاد میشود : نیازها و ابزارهای لازم جهت تقویت و افزایش میزان چابکی بانکها مورد بررسی قرار گیرد.
- ارتباط بین میزان رقابت محیطی و میزان چابکی سازمان مورد بررسی قرار گیرد.

۵-۱۰- محدودیتهای پژوهش :

۵-۱۰-۱- محدودیتهای در کنترل پژوهشگر:

نظر به موضوع پژوهش و کمبود منابع جدید ، جامعه مورد مطالعه و مشغله کاری بیش از حد کارکنان بانک ها و مشکلات تأیید و توزیع پرسش نامه توسط حراست بانک ها و نیز شرایط کاری بنده هر کدام به نحوی در ایجاد محدودیت در انجام پژوهش تأثیر گذار بوده اند که البته با همکاری مسئولین محترم بانک های شهرستان سنندج ، راهنمائیها و مساعدت اساتید محترم راهنما و مشاور در خصوص معرفی اساتید صاحب نظر و در اختیار قرار دادن منابع مفید و مرتبط، محدودیتهای مذکور تأثیر ملموسی بر روی انجام مراحل مختلف پژوهش نگذاشته و سیر تکمیلی آن بر اساس برنامه پیش بینی شده صورت گرفت

۵-۱۰-۲- محدودیتهای خارج از کنترل پژوهشگر:

با عنایت به اینکه جامعه آماری این پژوهش بانکهای سطح شهرستان سنندج بودند لذا اگر به جای نمونه گیری پرسشنامه در بین کل افراد جامعه توزیع می شد قطعاً تعمیم نتایج بدست آمده قابل قبول تر بود، اما با این اوصاف بدایلی از جمله عدم توانایی و گذاشتن وقت کافی برای پاسخ دادن به سوالات از سوی کارکنان بانکها و زمان بر بودن تحلیل نتایج، این امر انجام نشد و لذا همانطور که اشاره گردید از نمونه آماری استفاده شد.

پیوست ها و منابع

منابع و مأخذ :

منابع فارسی :

- ۱ - آقائی، محسن. شیبانی، علی اکبر . (اردیبهشت ۱۳۸۳) . بررسی الگوی مدیریت تیم سازی بلبین، نهمین کنفرانس شبکه های توزیع نیروی برق. www.irandoc.ac.ir
- ۲ - اصولی ، سیدحسن.(۱۳۸۵) . سازمانهای چابک . www.bank-refah.com
- ۳ - الوانی ،سید مهدی.(۱۳۷۴). مدیریت عمومی. چاپ هشتم ، نشر نی.
- ۴ - بلبین .(۲۰۰۵). نظریه نقشهای تیمی وگزینش اعضا ، ترجمه یزدان محمدبیگی. www.irandoc.ac.ir
- ۵ - پیترز ، تام .(۱۹۸۲). مدیریت آزاد منش. www.mgtsolution.com
- ۶ - تدین ، اعظم.(تیر ماه ۱۳۸۵). ارائه الگویی برای کار تیمی. www.irandoc.ac.ir
- ۷ - جعفر نژاد، احمد. (۱۳۸۶). چابکی سازمانی وتولید چابک ، انتشارات مهربان نشر.
- ۸ - حبیب پور، کرم . صفری ،رضا. (۱۳۸۸). راهنمای جامع spss در تحقیقات پیمایشی ، چاپ دوم، نشر لویه.
- ۹ - حبیبی ، هومن. (خرداد ۸۳). نگاهی به یک کتاب، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۵. www.System.parsiblog.com
- ۱۰ - خاکی، غلامرضا.(۱۳۸۴). روش تحقیق بارویکردی به پایان نامه نویسی . تهران :انتشارات بازتاب.
- ۱۱ - خوش سیما، غلامرضا . (۱۳۸۲). ارائه مدلی برای اندازه گیری چابکی سازمانهای تولیدی. www.irandoc.ac.ir
- ۱۲ - دافت ، ریچارد ال .(۱۳۷۵) . تئوری و طراحی سازمان ، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی ، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی ، چاپ دوم.
- ۱۳ - دانائی فرد، حسن .الوانی، سید مهدی. آذر، عادل.(۱۳۸۸). روش شناسی پژوهش کمی درمدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار .
- ۱۴ - دراگر ، پیترا ف .(۱۳۷۸). چالشهای مدیریت درسده ۲۱، مترجم رضائی نژاد، عبدالرضا. مؤسسه نشر فردا ،چاپ اول.
- ۱۵ - رابینز، استیفن پی.(۱۳۸۷) . تئوری سازمان ، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، انتشارات صفار.
- ۱۶ - رضائیان ،علی.(۱۳۸۵) . مبانی مدیریت وسازمان ، چاپ هشتم ، انتشارات سمت.
- ۱۷ - رضایی، پروین. (فروردین ۱۳۸۷) . کار تیمی، موانع و آسیبها، نشریه علمی، فرهنگی و اجتماعی. www.medc.kmu.ac.ir
- ۱۸ - سکاران ، اوما .(۱۳۸۶). روش های تحقیق در مدیریت ، ترجمه صائبی ، محمد. شیرازی ، محمود. مؤسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت وبرنامه ریزی. www.maghaleh.net

۱۹ - سلطانی، پورسینا. (۱۳۸۴: ۷۹). نقش استاندارد IIP در توسعه منابع انسانی و کسب مزیت رقابتی سازمانهای صنعتی و تولیدی.

www.sid.ir

۲۰ - شعیب زاده، مهری. (آبان ماه ۱۳۸۶). پیام مدیریت شماره ۱۱۷. www.mgtsolution.com.

۲۱ - فرانسس هسلبین، مارشال گلداسمیت، ریچارد بکهارد. (۱۳۷۸). سازمان فردا. مترجم امینی، فضل الله. مؤسسه نشر فردا، چاپ اول.

۲۲ - کامرانی، مرضیه پیری. (۱۳۸۶). فرهنگ کار تیمی و کارآفرینی. www.irandoc.ac.ir.

۲۳ - کاتزن بک، اسمیت. (۱۹۹۳). کار تیمی، ترجمه محسن محمد نژاد www.karafariny.mihanblog.com/post/494

۲۴ - کورهد، گریفین. (۱۳۸۳). رفتار سازمانی، ترجمه الوانی، سید مهدی. معمارزاده، غلامرضا. چاپ هشتم، انتشارات مروارید.

۲۵ - کیوی، ریمون، کامپنهود، لوک وان. (۱۳۸۸). روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه نیک گهر، عبدالحسین. چاپ چهارم، نشر توتیا.

۲۶ - گلدمن و ناچل. (۱۹۹۳). چابکی در بازار www.sid.ir.

۲۷ - گلدمن و همکارانش. (۱۹۹۴). بررسی فرصتهای ایجاد شده حاصل از تغییرات سریع محیطی. www.mgtsolution.com

۲۸ - لارسن. لافستو. (۱۹۸۹). مدیریت تحول در سازمان، ترجمه: الوانی، سید مهدی. دانائی فرد، حسن. انتشارات صفار.

۲۹ - لیکرت، رنسیس. (۱۹۵۸). نظام های مدیریت www.irandoc.ac.ir.

۳۰ - مشبکی، اصغر. (۱۳۷۷). مدیریت رفتار سازمانی، چاپ اول، انتشارات ترمه.

۳۱ - موسی پور، جمالی یا قلعه. (۱۳۸۴). کار تیمی، ترجمه محسن محمد نژاد.

www.fars.agrijahad.ir/eform/Home/ShowPage.aspx

۳۲ - نواکر. (۱۹۹۴). بهره مندی از تغییرات محیطی به عنوان فرصت های نوین کسب و کار. www.iranmedex.com

۳۳ - نوری، اکبر. (بهمن ۱۳۸۸). بررسی تجربیات تکامل کار تیمی در کشورهای مختلف، نظام جامع اطلاع رسانی اشتغال.

www.athir.blogfa.com/post-2811.aspx

۳۴ - نیکوس موردکوگیانیس. (۲۰۱۰). تجربیات کاری موفق. www.irandoc.ac.ir/.

۳۵ - وندال، فرنچ، سسیل، اچ. بل. (۱۹۲۳). مدیریت تحول در سازمان، چاپ چهاردهم، انتشارات صفار.

۳۶ - خوش سیما، غلامرضا. (۱۳۸۲). مقدمه ای بر چابکی سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۴. www.TPO.ir/YC.

۳۷ - رابینز، استیفن پی. (فروردین ۱۳۸۴). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ چهارم، انتشارات دفتر

پژوهشهای فرهنگی.

۳۸ - شاهرودی. (اردیبهشت ۱۳۸۷). الفبای کار تیمی. www.irandoc.ac.ir/.

۳۹ - شهابی، بهنام. (۱۳۸۷). چابکی سازمان. www.irandoc.ac.ir/.

۴۰ - شهابی، بهنام. (۱۳۸۵). بعد انسانی چابکی سازمان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۵. www.maghaleh.net.

۴۱ - غلامحسین لک (۱۳۸۳). کتاب بسترسازی برای کار گروهی و کار تیمی. چاپ دوم ، نشر رسا .

۴۲ - کتزنبک ، داگلاس اسمیت (۱۹۹۳). کتاب حکمت تیمها . www.mgtsolution.com

۴۳ - لنچونی، پاتریک. (۲۰۰۴). پنج دشمن کار تیمی، مترجم فضل الله امینی، نشر فرا.

۴۴ - ماکسول ، جان.(۱۳۸۵). ۱۷ اصل کار تیمی، مترجم مهدی قراچه داغی ، انتشارات تهران.

۴۵ - میرزاآقایی ، حمید. (۱۳۸۲). کار گروهی، شروع کار آفرینی ، روزنامه اعتماد ، شماره ۴۰۷ . www.exa.ir

منابع لاتین :

- 1 - aerospace company, Technovation Volume: 22(7), July, 2002,405-415
- 2 - analytical network approach, IJOPR, 37(2), 241-261
- 3 - Ashley, S; (1999): Rapid-response design, mechanical engineering-CIME, v.119, n.12, pp 72-75.
- 4- Brandybery, A ;(1999): Intermediate Performance impacts on advanced manufacturing systems, decisionscience, v.30, n.4, pp. 933-16-Youssef, M.A ;(1992): Agile Manufacturing: A necessary condition for competing in global markets, Industrial engineering, December, pp 18-17-Sharifi, H and Zhang, Z (2001): Agile manufacturing in practice: Application of a methodology, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No.5/6, pp.772-794.
- 5 - Brian H. Mask ell ;(1999):“An Introduction to Agile Manufacturing” BMA Inc.
- 6 - Century Competitive Strategy, Elsevier Science, 2001, 53-72
- 7 - chain, IJOPE, 62118-107 (1999)
- 6 - Chin-Yin Haung; Nof, Shimon Y, (1999): Enterprise Agility, international journal of agile manufacturing systems, 1/1, pp 51-59.
- 8 - Crocitto,Madeline; youssef, Mohamed; (2003) : Human Side of Organizational Agility, industrial management & data system,103/6,pp.388-397.
- 9 - Demir,Robert,Soderman,Sten,(2007)."Skills and complexity in management of IJVs :Exploring Swedish manager experiences in china " International Business Review 16,pp:229-250
- 10 - Druker,p.(1999" .(The age of social transformation
- 11 - EBRAHIMPUR, G AND JACOB, M. RESTRUCTURING FOR AGILITY AT VOLVO CAR TECHNICAL SERVICE, (VCTS), EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT, 4(2), 2001, 64-72.
- 12 - Goldman, S.L., Nagel ,R.N: Management, technology and agility: The emergence of a new era in manufacturing
- 13 - Goldman,S., Nagel,R ,.Preiss,K.,1995:Agile Competitors and Virtual Organizations. Van Nostrand Reinhold, New
- 14 - Gunasekaran, A.,(1999) Agile Manufacturing: a framework for research and development. " international journal of production economics,62,87-105
- 15 - Gunasekaran, A :Tirtiroglu, E.; Wolstencroft, V: An investigation into the application of agile manufacturing in an
- 16 - HOOPER, M.J, STEEPLE, D AND WINTERS, C.N, COSTING CUSTOMER VALUE: AN APPROACH FOR THE AGILE ENTERPRISE, INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS

AND PRODUCTION MANAGEMENT, 21(5/6), 2001, 630-644.

17- HORMOZI, A.M, AGILE MANUFACTURING: THE NEXT LOGICAL STEP, BENCHMARKING AN INTERNATIONAL JOURNAL, 8(2), 2001, 132-43.

18 - IJOTM, 8 (1/2)(1993.38-18 (

19 - Katayama, Hiroshi ;Bennett, David: Agility, adaptability and leanness: A comparison of concepts and a study of

20 - KIDD, P.T, AGILE MANUFACTURING: FORGING NEW FRONTIERS, ADDISON-WESLEY, LONDON, 1994.

21 - Lau, H.C.W., Wong ,E.T.T: Application of information technology in agile manufacturing, Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy, Elsevier Science, 2001228-205 ,

22 - Macaulay, J;(1996): Management in the agile organization, ASQC quality press, Milwaukee, WI.

23 - Maskell, B. (2001” ,(The age of agile manufacturing”, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 6 No. 1, pp. 5

24- Mc Gaughey, Ronald E, (1999): Internet Technology: Contributing to Agility in the Twenty-first Century, international journal of agile manufacturing systems, pp 7-13.

25- Meade, L.M and Sarkis, J; Analysing Organizational Project alternatives for agile manufacturing processes: An

26 - Meredith, S. and Francis, D. (2000), “Journey towards agility: the agile wheel explored”, The TQM Magazine, Vol. 12 No. 2, pp. 137-43.

27 - Nagel, R. N. and Bhargava, P. (1994) Agility: the ultimate requirement for world-class manufacturing

28 - Naraasimhan, R and Das, A (1999): An empirical investigation of the contribution of strategic sourcing to manufacturing flexibilities and performance, decisionscience, v.30, n.3, pp 683-718.

29 - Naylor ,J.B.,Naim,M.,Berry,D :Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply

30- P.M. NOAKER, THE SEARCH FOR AGILE MANUFACTURING, MANUFACTURING ENGINEERING, NOV 1994, 40-43.

performance.National Productivity Review 13 (3), 331±340.

31 - practice, IJOPE51-43 ,1999 ,61-60 ,

32 -PUTNIK, G.D, BM-VIRTUAL ENTERPRISE ARCHITECTURE REFERENCE MODEL, AGILE MANUFACTURING: THE 21ST CENTURY COMPETITIVE STRATEGY, ELSEVIER SCIENCE, 2001, 73-94.

33 - Ren, J., Yusuf, Y.Y. and Burns, N.D. (2003), “The effects of agile attributes on competitive

- priorities: a neural network approach”, Integrated Manufacturing Systems, Vol. 14 No. 6, pp. 489-97.
- 34 - Richards, W.C: Agile manufacturing: Beyond lean? , PIMJ, Second Quarter, 1996,60-64
- 35 - Riis, J.O and Johanson, J; A strategic approach to develop agile manufacturing, Agile Manufacturing: The 21st
- 36 - Sharifi,H.,Zhang, Z.,(1999)" A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: an introduction " . international journal of production economics,62(1-2),7-22
- 37 - SUBBA RAO, S AND NOHM, A. INFORMATION SYSTEMS FOR AGILE MANUFACTURING ENVIRONMENT IN 38 - THE POST-INDUSTRIAL STAGE, AGILE MANUFACTURING: THE 21ST CENTURY COMPETITIVE STRATEGY, ELSEVIER SCIENCE, 2001,226-246.
- 39 - Van Hoek,R.I : Epilogue: Moving forward with agility,IJOPDLM,31(4),2001,290-300
- 40- Woodward, J, (1965): Industrial Organizations: Theory and Practice, Oxford University Press, New York, NY.
- 41 - Y.Yusuf, M.Sarhadi, A.Gunasekaran .(1999). " Agile Manufacturing: The drives, Concepts and attributes " international journal of production economics,62,33-43
- 42 - Zhang, Z. and Sharifi, H. (2000), “A methodology for achieving agility in manufacturing organisations”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 4, pp. 496-512.



Islamic azad University Sanandaj Branch

Human of science Department of management

Thesis M.A

Subject:

Studying the relation between of Organization Agility and team work

: (a Case Study: Governmental and Private banks in sanandaj city)

Thesis Advisor:

Adel Salavati (PH.D.)

Consulting Advisor:

Saeed Jafarimoghadam (PH.D.)

By :

Bayan Lahafi

Summer 2011