

# Designing Internal Relationships between Causal and Strategic Dimensions of Effective Team Building in Multinational Organizations Active in Iran Using Interpretive Structural Modeling (ISM)

## ARTICLE INFO

### Article Type

Research Article

### Authors

Hamid Taheri Ravizi<sup>1</sup>

Davood Kia Kojouri<sup>2\*</sup>

Mehran Mokhtari<sup>3</sup>

Behzad Farrokh Seresht<sup>4</sup>

### How to cite this article

Hamid Taheri Ravizi, Davood Kia Kojouri, Mehran Mokhtari, Behzad Farrokh Seresht, Designing Internal Relationships between Causal and Strategic Dimensions of Effective Team Building in Multinational Organizations Active in Iran Using Interpretive Structural Modeling (ISM), *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2023:6(4): 673-685.

1. PhD student, Department of Public Administration, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

2. Associate Professor, Department of Public Administration, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran (Corresponding Author).

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

### \* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: davoodkia@iauc.ac.ir

### Article History

Received: 2022/09/27

Accepted: 2022/12/24

## ABSTRACT

**Purpose:** Effective team building is a combination of team performance in the form of output and the team's ability to grow and revive, and multinational organizations usually include companies or other enterprises that are formed in more than one country and are related to each other. are able to coordinate their activities in different ways. The main goal of the current research is to design the internal relationships between the causal and strategic dimensions of effective team building in multinational organizations active in Iran using Interpretive Structural Modeling (ISM).

**Materials and methods:** In this research, by reviewing the research background and literature, as well as using the opinions of experts in the field of public administration and organizational behavior, six variables affecting effective team building in multinational organizations active in Iran were identified. Variables were classified using Interpretive Structural Modeling (ISM) which includes six steps and questionnaire tool. Then, using SPSS software and regression test, the effect percentage of the variables was determined.

**Findings:** The results of the research showed that the variable of identifying effective teams as the basis of the model affects all other variables.

**Conclusion:** at the next level are the variables of team knowledge and learning ability, which affect team value creation and the development of team competition, and the variables of team value creation and the development of team competition also have a positive and significant effect on competitive agility. To the managers of organizations It is suggested that by strengthening the innovative processes and encouraging the participation of employees in group work in order to exchange creative and enlightening works in organizations and as a result stimulate the innovative process in companies, it causes the creation of new knowledge and ideas, the sharing of innovative ideas and finally their application in the value process. Creating team building and empowering employees as a result.

**Keywords:** Effective Team Building, Multinational Organizations Active In Iran, Interpretive Structural Modeling.

## طراحی روابط درونی بین ابعاد علی و راهبردی تیم سازی اثربخش در سازمان های چند ملیتی فعال در ایران با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری

(ISM)

سازمان ها و به تبع آن تحریک فرایند نوآورانه در شرکتها موجب خلق دانش و ایده جدید، تسهیم ایده های نوآورانه و درنهایت کاربرد آنها در فرایند ارزش آفرینی در تیم سازی و در نتیجه موجب توانمند شدن کارکنان شوند.

کلمات کلیدی: تیم سازی اثربخش، سازمان های چند ملیتی فعال در ایران، مدل سازی ساختاری تفسیری

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۰۳

\* نویسنده مسئول: davoodkia@iauc.ac.ir

حمید طاهری راویزی<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

داود کیا کجوری<sup>۲\*</sup>

دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران (نویسنده مسئول)

مهران مختاری<sup>۳</sup>

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

بهزاد فرخ سرشت<sup>۴</sup>

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

### چکیده

**هدف:** تیم سازی اثربخش ترکیبی از عملکرد تیم به صورت خروجی و توانایی تیم برای رشد و احیاء دوباره است و سازمان های چند ملیتی معمولاً شامل شرکت ها یا سایر بنگاه هایی است که در بیش از یک کشور تشکیل شده اند و طوری به یکدیگر مرتبط اند که می توانند فعالیت های خود را به اشکال مختلف هماهنگ کنند. هدف اصلی تحقیق حاضر طراحی روابط درونی بین ابعاد علی و راهبردی تیم سازی اثربخش در سازمان های چند ملیتی فعال در ایران با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) است.

**مواد و روش ها:** در این پژوهش با بررسی پیشینه و ادبیات تحقیق و همچنین استفاده از نظر متخصصان حوزه مدیریت دولتی و رفتار سازمانی، شش متغیر موثر بر تیم سازی اثربخش در سازمان های چند ملیتی فعال در ایران شناسایی شدند. با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) که شامل شش گام می باشد و با ابزار پرسشنامه متغیرها طبقه بندی شدند. سپس با استفاده از نرم افزار SPSS و آزمون رگرسیون درصد اثرگذاری متغیرها مشخص شد. **یافته ها:** نتایج تحقیق نشان داد متغیر شناسایی تیم های اثربخش به عنوان مبنای مدل بر کلیه متغیرهای دیگر اثر می گذارد.

**نتیجه گیری:** در سطح بعدی متغیرهای دانش تیمی و قابلیت یادگیری قرار دارند که بر ارزش آفرینی تیمی و توسعه رقابت تیمی تاثیر می گذارند و متغیرهای ارزش آفرینی تیمی و توسعه رقابت تیمی نیز بر چابکی رقابتی تاثیر مثبت و معناداری می گذارند. به مدیران سازمان ها پیشنهاد می شود با تقویت فرایندهای نوآورانه و تشویق مشارکت کارکنان در کار گروهی جهت تبادل کارهای خلاقانه و نورا نه در

### مقدمه

یکی از مسائل مهمی که امروزه در سازمان ها دیده می شود، چگونگی انجام بهتر وظایف توسط کارکنان است. این مسئله خصوصاً در سازمان ها باعث شده است که تیم های کاری اهمیت روز افزونی پیدا کنند. سازگاری با تیم مستلزم آنچه که امروزه «کار تیمی» نام دارد و اساس پیشرفت حرکت های سازمانی تلقی می شود، نه تنها مستلزم هماهنگی و همکاری اعضا و افراد یک واحد است، بلکه در گستره ای فراگیر، در بردارنده هماهنگی، تفاهم و هم سوئی واحدهای مختلف سازمان و حرکت یکپارچه تمامی آنها به سوی هدف است (۱). با پیشرفت تکنولوژی و پیچیده شدن فعالیت های سازمانی، به جرات می توان ادعا کرد که دوران کار فردی به سر آمده و امروزه مدیریت قبل از آنکه مدیریت بر افراد باشد، مدیریت بر تیم های کاری است. قدرت ایجاد تیم و هماهنگ ساختن آنان با ایفای موثر نقش هماهنگ کنندگی، رهبریت گروه و عضو گروه ضروری است از اینرو سازمان ها همان گونه که به بازسازی خود می پردازند تا بتوانند موثرتر و با راندمان بهتر به رقابت پردازند، به سوی گروهی کار کردن نیز روی آورده اند تا از ذوق و قریحه کارکنان به نحوی بهتر بهره ببرند (۲). مدیران دریافته اند که تیم های اثربخش نسبت به ساختارهای سنتی کاری دارای قدرت انعطاف بیشتر بوده و در برابر محیط در حال تغییر بهتر پاسخگو هستند. لذا گروه ها می توانند به عنوان منبعی برای رضایت شغلی به کار گرفته شوند. همچنین آنها برای مدیران ابزار موثری هستند تا بتوانند مشارکت کارکنان را بهبود بخشیده، اخلاق آنها را متعالی و تنوع نیروی کار را گسترش دهند. اما یکی از موضوعاتی که سازمان ها و مدیران برای تشکیل تیم باید بدانند، آنست که اعضای یک گروه یا تیم کاری معمولاً از فرهنگهای مختلف می باشند و از این رو این مساله به چالشی بسیار مهم برای مدیران تبدیل شده است که چگونه بتوانند سازمان ها مختلف با پیشینه های فرهنگی مختلف را در کنار هم قرار دهند (۳). در این راستا، سازمانهای چند ملیتی پذیرفته اند که تیم ها در اثربخشی سهم بسزایی دارند. تشکیل تیم در سازمان های چند ملیتی می تواند پاسخی مناسب برای پیچیدگی محیط باشد. در ارزیابی عملکرد، اثربخشی، کارایی، بهره وری و کیفیت مورد استفاده قرار می گیرد. از این رو در پژوهش حاضر، با توجه به اهمیت موضوع، با استفاده از روش

تحقیق سعی شده که به بررسی طراحی مدل تیم سازی اثربخش در سازمان های چند ملیتی فعال در ایران با رویکرد کاربردپیرداخته شود.

هنگامیکه به صورت فردی کار میکنید، انجام پروژه را با بینش خاصی که دارید محدود خواهید کرد؛ درحالیکه همکارانتان میتوانند رویکردهای جدیدی را نسبت به کار شما پیدا کنند (۹).

#### - بررسی واقعیت

در پروژههای فردی به یک کارمند تکیه میشود تا حقایق را بدون هیچ گونه اشتباهی دریافت کنند. زمانی که چندین نفر روی پروژههای کار میکنند، سیستمی ایجاد میشود که موجب بررسی و تبادل اطلاعات خواهد شد.

زمانی که همه اعضای تیم به طور فعال در پروژههای مشغول به کار هستند، احتمال بیشتری وجود دارد که مسئله را قبل از تبدیل شدن به مشکلی بزرگ، شناسایی کنند (۱۰).

#### - حمایت

احساس امنیت و حمایت حاصل از یک تیم میتواند موجب ترغیب کارمندان به ریسک بیشتر شود. وقتی کارمند روی پروژههای بهصورت فردی کار میکند ممکن است محافظه کار باشد. کار فردی گاهی احساس انزوا ایجاد می کند و باعث میشود کارکنان احساس کنند که هیچکس دیگری پشت سر آنها نیست. حمایت از محیط تیمی، به بعضی کارکنان کمک میکند تا بهره‌وری را افزایش دهند و انگیزه بیشتری در کار پیدا کنند (۱۱).

#### ادبیات تجربی تحقیق

پارساژاد و همکاران (۱۲)، در تحقیقی به مدلسازی اثرات استراتژیهای تیم سازی در فرایند ایجاد تیم های کارآفرین و عملکرد آنها پرداختند. تشکیل تیم های مناسب و اثربخش و کار تیمی یکی از مهم ترین تسهیل کننده ها در دستیابی به نتایج مثبت و مقرون به صرفه در عرصه کارآفرینی است. تیم بنیان گذار سیاستها و فرآیندهای اولیه کسب و کار را ایجاد می کند، اولین کارمند را استخدام می کند و فرهنگ سازمانی را شکل می دهد. از آنجایی که این تیمها اختیارات مدیریتی بیشتری نسبت به سایر تیم ها دارند، رفتار آنها تاثیر مهمی بر توسعه و رشد سازمان و کسب و کار در گذر زمان دارد. توسعه تیمها وابسته به مراحل چرخه عمر شرکت است و بنابراین تیم موسس نقش خود را در فرآیندهای یادگیری تجربی پیدا می کند و این نقش یابی زمان بر است. در این پژوهش به دنبال مدلسازی اثرات استراتژی های تیم سازی در هماهنگی، تخصصی سازی و عملکرد استارتاپ های با فناوری بالا هستیم. در این تحقیق ابتدا مولفههایی مورد بررسی قرار می گیرد تا مشخص شود تیم مورد مطالعه از کدام یک از استراتژی ها استفاده نموده است و سپس اثرات به کارگیری این استراتژیها بر فرآیندهای تخصصی سازی و هماهنگی و در نهایت اثرات آنها بر عملکرد مورد بررسی قرار می گیرد. مدلسازی این اثرات با استفاده روش معادلات ساختاری کمترین مربعات جزئی انجام می شود. نتایج حاصل از تحقیق نشان می دهد که استراتژی منبع یابی اثر بالاتری بر فرایند هماهنگی می گذارند و استراتژی منبع یابی اثر بیشتری بر فرایند تخصصی سازی دارد. هر دو فرایند منبع یابی و هماهنگی اثر مثبت تقریباً برابر و معناداری بر عملکرد استارتاپ ها می گذارند.

#### ادبیات پژوهش

##### ادبیات نظری تحقیق

##### تیم سازی اثربخش

تاننیم و همکارانش (۴) تیم سازی اثربخش را ترکیبی از عملکرد تیم به صورت خروجی (output) و توانایی تیم برای رشد و احیاء دوباره تعریف نموده اند. کهن و همکارانش نیز اثر بخشی تیمی را هم شامل عملکرد بالا و کیفیت زندگی کاری کارکنان تعریف نموده اند (۵) اثربخشی تیم به عنوان یک ساختار چند بعدی است که هم مشخصه های مشتری و هم توانایی کار گروهی را در آینده در بر می گیرد. در حقیقت تیمها فقط به رضایت مشتری توجه ندارند بلکه به رضایت اعضای گروه نیز توجه می کنند. اثربخشی تیمی دارای شش بعد اصلی به شرح زیر است (۶).

##### سازمان های چند ملیتی

سازمان های چند ملیتی معمولاً شامل شرکتهای یا سایر بنگاههایی است که در بیش از یک کشور تشکیل شده اند و طوری به یکدیگر مرتبط اند که می توانند فعالیت های خود را به اشکال مختلف هماهنگ کنند. اگرچه ممکن است یکی از این بنگاهها این توانایی را داشته باشد که تاثیر قابل توجهی بر فعالیتهای سایر بنگاهها اعمال کند، میزان استقلال عمل این بنگاهها در چارچوب موسسه از یک موسسه چند ملیتی به موسسه دیگر متفاوت است. مالکیت موسسه ممکن است خصوصی، دولتی یا ترکیبی (خصوص-دولتی) باشد. این توصیف تاحد زیادی ساختار موسسات چند ملیتی را روشن می کند (۷).

##### مزایای استفاده از تیم های کاری در سازمانها

##### - دانش و تجربیات مشترک

هر کارمند با مجموعه خاصی از مهارتها و دانش مرتبط به شرکت می آید. بعضی از این تجربیات باهم همپوشانی دارند؛ درحالیکه برخی از تجربیات یا دانش های دیگر کاملاً با هم متفاوت هستند. هنگامی که کارکنان را برای پروژههای کاری گروه بندی میکنید، همه از مزایای دانش و تجربه مشترک استفاده میکنند. این تجربه کاری تقسیم شده، باعث میشود که با مقیاس های مختلفی از مشکلات و چالشها مقابله کنید. اگر کارمندی به طور جداگانه روی پروژههای کار کند، ممکن است به دلیل کم تجربگی با برخی از جنبه های آن پروژه دچار مشکل شود؛ درحالیکه در گروه، میتواند بر تخصص همکارانش تکیه کند و دانش خود را به طور بالقوه گسترش دهد (۸).

##### - ایده زایی

محیط تیمی نیازمند کارکنانی است که در مورد پروژه بحث کنند و ایده های بیشتری خلق کنند. این بحث و تبادل نظر میتواند خلافت بیشتری را در میان کارکنان برانگیزد و آنها را به فکر کردن درباره ایدههای جدید ترغیب کند. همچنین بحث در مورد پروژه راه حلهای بهتری را برای مشکلات پیش روی ما خواهد گذاشت.

ابراهیمی نژاد و همکاران (۱۳) به بررسی عوامل مؤثر بر میزان اثربخشی تیم در زمان وقوع بحران مطالعه ی موردی: تیم های عملیاتی جمعیت هلال احمر استان کرمان پرداخته است. هر ساله بلایای طبیعی در سراسر جهان مرگ و میر، آسیب های جسمی و بیماری های زیادی را به بار می آورند. در دهه های اخیر، بلایا و آثار آنها در تمام جهان سیر تصاعدی داشته و علل زیادی باعث افزایش بروز و تلفات ناشی از آن شده است. از این رو توسعه و تقویت امکانات ملی مخصوصاً منابع انسانی برای کاهش تأثیر بلایای طبیعی کاملاً ضروری به نظر می رسد. با توجه به اهمیت موضوع، تحقیق حاضر به دنبال اثربخشی عوامل مؤثر برای بالا بردن کارایی تیم در هنگام وقوع بحران است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از جهت ماهیت و روش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه ی آماری این پژوهش کلیه ی تیم های عملیاتی جمعیت هلال احمر استان کرمان است. جامعه مورد مطالعه شامل ۲۱۰ نفر است که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه برابر با ۱۳۵ نفر محاسبه شد. برای جمع آوری اطلاعات از پرسش نامه محقق ساخته استفاده شد که چهار مؤلفه فرهنگ سازمانی، اخلاق حرف های، رهبری، دانش کار و همچنین متغیر اثربخشی تیم را بررسی کرد. پایایی پرسش نامه یادشده ۰,۷۹۹ و روایی آن مورد تأیید کارشناسان قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS و Smart PLS ۲ استفاده شده است. یافته های پژوهش نشان داد که متغیرهای دانش کار، اخلاق خیراندیش و همکاران (۱۴) به ارزیابی جامع عوامل مؤثر بر کار تیمی اثربخش در بستر سازمان و مقیاس های سنجش آن پرداخته است. کار تیمی یکی از عناصر اصلی موفقیت سازمان به شمار می آید و به افزایش توانایی سازمان و غلبه بر چالش های محیطی کمک می نماید. با این وجود، غفلت از الزامات اجرای اثربخش کار تیمی موجب عدم تحقق اهداف سازمانی و تیم سازی خواهد شد. در پژوهش حاضر به مطالعه جامع عوامل مؤثر بر کار تیمی پرداخته شده است. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۹۰ نفر از کارکنان دارای تجربه کار تیمی در یکی از سازمان های فعال در حوزه نفت و گاز می باشد که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه گیری تصادفی ساده، تعداد ۱۵۲ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نوع پیمایشی است. ابزار سنجش تحقیق شامل دو پرسش نامه محقق ساخته می باشد. یافته های تحقیق با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر نشان داد که ویژگی های شخصیتی اعضا، ویژگی های مدیریت تیم، بستر سازمانی و جو حاکم بر تیم، ویژگی های ارتباطات و تعاملات اعضای تیم، سازماندهی و اهداف تیم بر روی اثربخشی کار تیمی موثر هستند. هم چنین از میان عوامل مؤثر، مدیریت تیم و از میان ابعاد سه گانه اثربخشی نیز دستاوردهای عملکردی دارای بالاترین اولویت هستند.

نوروزی و جهانی (۱۵) به بررسی نقش اثربخشی تیم های کاری و هوش فرهنگی در سازمان های آموزشی پرداخته است. تیم های کاری در واقع بلوک های تشکیل دهنده سازمان ها محسوب می شوند. لذا بررسی تیم های کاری در سازمان های آموزشی به ویژه دانشگاه ها به دلایل گوناگون حائز اهمیت است. از طرفی امروزه

سازمانها بدنبال افرادی هستند که بتوانند بصورت گروهی عملکرد مطلوبی داشته باشند که مستلزم توانایی تطبیق مستمر با افرادی از فرهنگهای مختلف و توانایی اداره ارتباطات بین فرهنگی می باشد. برای این منظور، افراد نیاز به هوش فرهنگی دارند. در واقع توانایی فرد برای تطبیق با ارزشها، سنتها و آداب و رسوم متفاوت از آنچه به آنها عادت کرده است و کارکردن در یک محیط متفاوت فرهنگی، معرف هوش فرهنگی است. این مقاله بدنبال بررسی نقش اثربخشی تیم های کاری و هوش فرهنگی در سازمان ها است کهمی تواند راهگشای بسیاری از مدیران در ایجاد گروههای اثربخش در سازمان باشد. این تحقیق از نوع توصیفی است و در آن برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع از روش کتابخانه ای نظیر کتب و مجلات استفاده گردیده است. نتایج بررسی این تحقیق نشان داد که هوش فرهنگی تیم های کاری می تواند باعث ایجاد ارتباطات مثبت، افزایش خلاقیت و بهبود فعالیت متقابل اعضا شود که این عوامل با توجه به محیط پیچیده فعلی می تواند راهگشای بسیاری از مدیران در ایجاد گروههای اثربخش در سازمان باشد.

پاسکال و همکاران (۱۶) به بررسی چالش های اصلی در طول برنامه ریزی پروژه هنگام کار با تیم های مجازی پرداخته است. این مطالعه، همانطور که در مرور ادبیات نشان داده شده است، لزوم انجام صحیح برنامه ریزی منابع انسانی، مدیریت ریسک و ارتباطات را هنگام وجود تیم های مجازی در یک تیم پروژه تصدیق می کند. این مطالعه ادبیات فعلی را در این زمینه، به روشی که قبلاً توسط سایر محققان شناسایی نشده است از طریق تعیین اهمیت تیم های مجازی در گردآوری الزامات و فرآیندهای مدیریت محدوده پروژه در طول برنامه ریزی پروژه، توسعه می دهد. یافته ها نشان داد که مدیران پروژه باید تأثیر تیم های مجازی را بر یکپارچه سازی و برنامه ریزی محدوده و نه فقط صرفاً بر برنامه ریزی منابع، ارتباطات و هزینه، در نظر بگیرند. در این مطالعه، استفاده از آنالیز تطبیقی کیفی مجموعه فازی (fsQCA) یک روش مهم برای نشان دادن تأثیرات پنهان یا ناشناخته تیم های مجازی در برخی فرآیندهای مشخص و کلیدی برنامه ریزی پروژه می باشد.

نیمانجا و همکاران (۱۷) به ارزیابی رابطه بین اثربخشی ادراکی کار تیمی و عملکرد تیمی در بخش بانکداری کشور صربستان پرداخته است. کار تیمی، یکی از مهم ترین عوامل برای موفقیت امور تجاری، در اقتصاد مدرن است. تقریباً در تمامی حوزه های کسب و کار، تیم ها توجه بیشتری را به سمت خود جلب می کنند. اثبات شده است که کار تیمی منجر به افزایش سطح عملکرد فردی، گروهی، و حتی سازمانی می شود. هدف این تحقیق، بررسی اثربخشی کار تیمی، و رابطه آن با عملکردهای تیمی است. به طور خاص، مولفان تلاش دارند که مشخص بکنند کدام عوامل اثربخشی کار تیمی، دارای رابطه مثبتی با عملکرد تیمی هستند، و روی پایداری تیم ها در آینده اثرگذار می باشند؟ اثربخشی کار تیمی، به عنوان یک سازه متداول در مطالعات رفتار سازمانی، و مدیریت منابع انسانی، سوژه اصلی این تحقیق قرار گرفته است. البته بررسی آن از لحاظ تجربی، خصوصاً در بخش بانکداری در حد ضعیفی قرار دارد. محققان با استفاده از پرسشنامه خود ممیزی شده راجع به اثربخشی کار تیمی، نمونه ۴۰۱

اثربخشی کار تیمی و نقش شان در عملکرد تیمی، در صنعت بانکداری صربستان است. اندازه نمونه نسبت به کل جمعیت، محدودیت این تحقیق به شمار می رود. در این مقاله پس از مرور جامع ادبیات و پیشینه تحقیق و استفاده از نظر متخصصان، در مرحله نخست متغیرهای علی و راهبردی تیم سازی اثربخش در سازمان های چند ملیتی فعال در ایران پس از انجام مصاحبه های بخش کیفی شناسایی شدند.

نفره از کارکنان حاضر در بخش بانکداری صربستان را مورد بررسی قرار داده اند. آن ها در ۱۶ بانک از مجموع ۲۶ بانک کشور مشغول به کار هستند. مولفان برای تست پرسشنامه ها از نرم افزار Smart PLS استفاده نموده اند (بارگذاری های تخمینی، پایایی داخلی، روایی همگرا، روایی افتراقی). همچنین سوالات پژوهشی نیز روی نرم افزار طراحی و پیشنهاد گردیدند. (PLS-SEM) نتایج نشان می دهند که عواملی همچون رفتار نوآرانه اعضای تیم، کیفیت کار تیمی، و هم افزایی کار تیمی (سینرژی)، ارتباط مثبتی با عملکرد کار تیمی دارند. مقاله حاضر بدنبال ارائه درک بهتری از عوامل

#### جدول ۱- بررسی مولفه های پژوهش حاصل از فرایند کد گذاری

بُعد	مولفه	گویه های مربوط به هر مولفه
	قابلیت های یادگیری	شبکه یادگیری منسجم
		تبلیغات محیطی مطلوب
	دانش تیمی	استفاده از شبکه های اجتماعی
		توسعه یادگیری مطلوب
دانش تیمی		فعالیت های بلند مدت در دانش و تکنولوژی
		یافتن کاربردهای بالقوه برای دستاوردهای تیمی
	شناسایی تیم های اثربخش	افزایش توان رقابتی در سازمانهای چند ملیتی
		ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه
	ارزش آفرینی تیمی	ارزیابی تیمهای اثربخش در شرکتهای رقیب
		افزایش رقابت در تیمهای اثربخش
	توسعه رقابت تیمی	شناسایی استانداردهای تیم سازی
		پاسخگویی به نیازهای تیم
	چابکی رقابتی تیمی	توسعه سطح فرهنگی تیم های سازمانی
		بهبود اقدامات هدف گرایانه تیمی
	توسعه رقابت تیمی	ارتقای نظام همکاری فکری در بخش تیم های اثربخش
		لزوم هم اندیشی و اقدام تیمی اثربخش
	چابکی رقابتی تیمی	انتخاب کانالهای تبلیغاتی تیم های کارآمد
		ایجاد باشگاه تیم سازی در سازمانهای چند ملیتی
	چابکی رقابتی تیمی	ساختارهای جدید تیم سازمانی در بازار صادرات
		کسب دانش تیمی اثربخش
	چابکی رقابتی تیمی	ارزیابی تغییرات بازار را از طریق همکاری درون تیمی
		قابلیت انعطاف پذیری بالای تیم های اثربخش
	چابکی رقابتی تیمی	پاسخ به تغییرات در بازارهای چند ملیتی از طریق تیم ها
		قابلیت های پویای تیم سازی

دانش تیمی

توسعه رقابت تیمی

#### مواد و روش ها

باتوجه به مدل پیاز در تحقیقات ساندروز (۲۰۰۳) این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و به دنبال طراحی روابط درونی ابعاد علی و راهبردی تیم سازی اثربخش در سازمان های چند ملیتی فعال در ایران با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) است. این پژوهش از حیث ماهیت و روش توصیفی - پیمایشی است. در این پژوهش برای گردآوری داده ها پس از بررسی ادبیات پیشینه تحقیق و مصاحبه ها با متخصصان، از ابزار پرسشنامه متناسب با فرضیه های

تحقیق استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل متخصصان حوزه مدیریت دولتی و رفتار سازمانی هستند که به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. گاهی برای کسب اطلاعات مورد نظر، محقق باید دنبال گروه خاصی از افراد باشد که این گروه قادر به ارائه اطلاعات مناسب پژوهش باشند. این نوع نمونه گیری، "هدفمند" نام دارد. در این پژوهش برای نمونه گیری ۱۶ نفر از متخصصان انتخاب شدند که از نظر گروه تحقیق، جریان های تیم

۴- محاسبه ماتریس دسترس پذیری نهایی و مجموعه خروجی و ورودی متغیرها؛

۵- تعیین سطح متغیرها؛

۶- ترسیم مدل ساختاری تفسیری.

۴- صورت‌بندی داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)

برای اجرای فن مدل‌سازی ساختاری تفسیری و به دست آوردن روابط درونی و اولویت متغیرها در یک سیستم، فرایند زیر باید طی شود:

گام اول: شناسایی مولفه‌ها

در این پژوهش ابتدا با استفاده از نظر متخصصان حوزه مدیریت دولتی و رفتار سازمانی مولفه‌های علی و راهبردی تیم‌سازی اثربخش در سازمان‌های چندملیتی فعال در ایران شناسایی شدند.

سازی اثربخش در سازمان‌های چندملیتی در ایران را تجربه کرده‌اند. مدل‌سازی ساختاری تفسیری، فن مناسب برای تحلیل تاثیر یک عنصر بر دیگر عناصر و یکی از ابزارهایی است که تعامل میان متغیرهای مختلف را نشان می‌دهد. این روش شناسی، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم را بررسی می‌کند. به وسیله این ابزار، محقق می‌تواند بر پیچیدگی بین متغیرها غلبه کند. این روش به منظور شناسایی و نشان دادن روابط بین اجزای مختلف که ممکن است روابط پیچیده‌ای داشته باشند به کار می‌رود (چاران و همکاران، ۲۰۰۸). گام‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری به شرح زیر لسا (ماندال و دوشموخ، ۱۹۹۴):

۱- شناسایی متغیرهای اثرگذار بر سیستم؛

۲- ایجاد ماتریس خود تعاملی؛

۳- تعیین ماتریس در دسترس پذیری اولیه؛

جدول ۲. شناسایی مولفه‌های اثرگذار

عوامل علی	قابلیت‌های یادگیری دانش تیمی شناسایی تیم‌های اثربخش
عوامل راهبردی	ارزش آفرینی تیمی توسعه رقابت تیمی چابکی رقابتی تیمی

A: عامل ستون **J** باعث محقق شدن عامل سطر **i** می‌شود.  
X: هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می‌شوند (عامل **i** و **j** رابطه دوطرفه دارند).  
O: بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد.

گام دوم: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری پس از شناسایی شاخص‌های زیربنایی پدیده مورد مطالعه یک ماتریس مربع  $n \times n$  از شاخص‌های موجود طراحی می‌شود. این ماتریس در واقع همان پرسشنامه ISM است. در این گام خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر می‌گیرند و بر اساس زیر به مقایسات زوجی پاسخ می‌دهند. یعنی در هر مقایسه دو معیار از حروف **V, A, X, O** بر اساس تعاریف زیر استفاده می‌کنند.  
V: عامل سطر **i** باعث محقق شدن عامل ستون **j** می‌شود.

جدول ۳. ماتریس خود تعاملی متغیرهای اثرگذار بر رفتار حرفه‌ای مدیران

متغیرها <b>i</b>	<b>J</b> قابلیت‌های یادگیری	شناسایی تیم‌های اثربخش	ارزش آفرینی تیمی	توسعه رقابت تیمی	چابکی رقابتی
قابلیت‌های یادگیری	-	A	V	V	V
دانش تیمی	-	A	V	V	V
شناسایی تیم‌های اثربخش	-	-	V	V	V
ارزش آفرینی تیمی	-	-	-	X	V
توسعه رقابت تیمی	-	-	-	-	V
چابکی رقابتی	-	-	-	-	-

گام سوم: تشکیل ماتریس دریافتی اولیه:

در صورتی که ورودی  $I_j$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $O$  باشد، هم در ورودی  $I_j$  در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، و هم در ورودی  $I_j$  صفر قرار داده می شود (چری، ۱، ۲۰۰۰). در مدل سازی ساختاری تفسیری، قدرت نفوذ از مجموع اعداد در هر ستون یا مجموع ورودی ها و میزان وابستگی از مجموع اعداد در هر ستون یا مجموع خروجی ها به دست می آید (ریچموند، ۲۰۰۸). تبدیل نمادها به صفر و یک طبق قواعد ذکر شده، در جدول ۴ نمایش داده شده است

جدول ۴. تشکیل ماتریس دریافتی اولیه

متغیرها $i$	J	قابلیت های یادگیری	شناسایی تیم های اثربخش	ارزش آفرینی تیمی	توسعه رقابت تیمی	چابکی رقابتی
قابلیت های یادگیری	-	۱	۰	۱	۱	۱
دانش تیمی	۱	-	۰	۱	۱	۱
شناسایی تیم های اثربخش	۱	۱	-	۱	۱	۱
ارزش آفرینی تیمی	۰	۰	۰	-	۱	۱
توسعه رقابت تیمی	۰	۰	۰	۱	-	۱
چابکی رقابتی	۰	۰	۰	۰	۰	-

جدول ۵. تشکیل ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
قابلیت های یادگیری	۱	۱	۰	۱	۱	۵
دانش تیمی	۱	۱	۰	۱	۱	۵
شناسایی تیم های اثربخش	۱	۱	۱	۱	۱	۶
ارزش آفرینی تیمی	۰	۰	۰	۱	۱	۳
توسعه رقابت تیمی	۰	۰	۰	۱	۱	۳
چابکی رقابتی	۰	۰	۰	۰	۰	۱
میزان وابستگی	۳	۳	۱	۵	۵	-

است که اگر متغیر  $A$  بر  $B$  و متغیر  $B$  بر  $C$  تاثیر داشته باشد، می توان نتیجه گرفت که متغیر  $A$  بر  $C$  تاثیر دارد. این ماتریس میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر یک از متغیرها را نشان می دهد. در مدل سازی ساختاری تفسیری، قدرت نفوذ از مجموع اعداد در

به منظور دستیابی به ماتریس دسترس پذیری اولیه باید نمادهای یاد شده در گام قبل، طبق قواعد زیر به نمادهای صفر و یک تبدیل شوند، تا ماتریس در دسترس پذیری اولیه به دست آید. در صورتی که ورودی  $I_j$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $V$  باشد، در ورودی  $I_j$  در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، یک و در ورودی  $I_j$  صفر درج می شود. در صورتی که ورودی  $I_j$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $A$  باشد، در ورودی  $I_j$  در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، صفر و در ورودی  $I_j$  یک قرار داده می شود. در صورتی که ورودی  $I_j$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $X$  باشد، هم در ورودی  $I_j$  در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، و هم در ورودی  $I_j$  یک درج می شود.

گام چهارم: ماتریس در دسترس پذیری نهایی

در این گام پس از محاسبه ماتریس ورودی و خروجی هر متغیر در گام سوم، با در نظر گرفتن انتقال پذیری در روابط، ماتریس در دسترس پذیری نهایی به دست می آید. در دسترس پذیری این گونه

## 2. Richmond

## 1. Cherry

در جدول ۶ ماتریس در دسترس پذیری نهایی تحقیق حاضر، نمایش داده شده است.

هر ستون یا مجموع ورودی ها و میزان وابستگی از مجموع اعداد در هر ستون یا مجموع خروجی ها به دست می آید (ریچموند، ۲۰۰۸). در ادامه، با استفاده از مجموعه خروجی و ورودی برای هر متغیر در ماتریس دسترس پذیری نهایی، اشتراک بین دو مجموعه مشخص می شود.

جدول ۶. تشکیل ماتریس در دسترس پذیری نهایی

اشتراک	خروجی	ورودی	متغیر
۲،۱	۳،۲،۱	۶،۵،۴،۲،۱	قابلیت های یادگیری
۲،۱	۳،۲،۱	۶،۵،۴،۱،۲	دانش تیمی
۳	۳	۶،۵،۴،۳،۲،۱	شناسایی تیم های اثربخش
۵	۵ و ۳،۲،۱	۶ و ۵،۴	ارزش آفرینی تیمی
۵ و ۴	۵ و ۴ و ۳،۲،۱	۶ و ۵،۴	توسعه رقابت تیمی
۶	۶،۵ و ۴،۳،۲،۱	۶	چابکی رقابتی

بالترین سطح، مشخص شدند، باید از جدول حذف شوند. این عمل تا زمانی که سطح تمامی عامل ها مشخص شود، ادامه دارد.

گام پنجم: تعیین سطح متغیرها در مرحله تعیین سطح، متغیرهایی که ورودی کم تری داشته باشند از سایر متغیرها کم تر تأثیر می پذیرند. بنابراین، در یک سطح قرار می گیرند. در این مرحله، هنگامی که در اولین تکرار، عامل های

جدول ۷- ماتریس در دسترس پذیری نهایی سطح یک

ردیف	متغیر	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
۱	قابلیت های یادگیری	۶،۵،۴،۲،۱	۳،۲،۱	۲،۱	
۲	دانش تیمی	۶،۵،۴،۱،۲	۳،۲،۱	۲،۱	
۳	شناسایی تیم های اثربخش	۶،۵،۴،۳،۲،۱	۳	۳	
۴	ارزش آفرینی تیمی	۶ و ۵،۴	۵ و ۳،۲،۱	۵	
۵	توسعه رقابت تیمی	۶ و ۵،۴	۵ و ۴ و ۳،۲،۱	۵ و ۴	
۶	چابکی رقابتی	۶	۶،۵ و ۴،۳،۲،۱	۶	۱

در تحقیق حاضر طبق داده های جدول فوق متغیر چابکی رقابتی که ورودی کم تری دارد در سطح یک جای میگیرد و در مرحله بعد در جدول بعد نمایش داده نمی شوند.

جدول ۸- ماتریس در دسترس پذیری نهایی سطح دو

ردیف	متغیر	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
۱	قابلیت های یادگیری	۵،۴،۲،۱	۳،۲،۱	۲،۱	
۲	دانش تیمی	۵،۴،۱،۲	۳،۲،۱	۲،۱	
۳	شناسایی تیم های اثربخش	۵،۴،۳،۲،۱	۳	۳	
۴	ارزش آفرینی تیمی	۵ و ۴	۵ و ۳،۲،۱	۵	۲
۵	توسعه رقابت تیمی	۵،۴	۵ و ۴ و ۳،۲،۱	۵ و ۴	۲

دو جای میگیرند و در مرحله بعد در جدول بعد نمایش داده نمی شوند.

در تحقیق حاضر طبق داده های جدول فوق متغیرهای ارزش آفرینی تیمی و توسعه رقابت تیمی که ورودی کم تری دارد در سطح

جدول ۹- ماتریس در دسترس پذیری نهایی سطح سه

## 1. Richmond

ردیف	متغیر	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
۱	قابلیت های یادگیری	۲،۱	۳،۲،۱	۲،۱	۳
۲	دانش تیمی	۱،۳	۳،۲،۱	۲،۱	۳
۳	شناسایی تیم های اثربخش	۳،۲،۱	۳	۳	۳

در تحقیق حاضر طبق داده های جدول فوق متغیرهای قابلیت های یادگیری و دانش تیمی که ورودی کم تری دارد در سطح سه جای میگیرند و در مرحله بعد در جدول بعد نمایش داده نمی شوند.

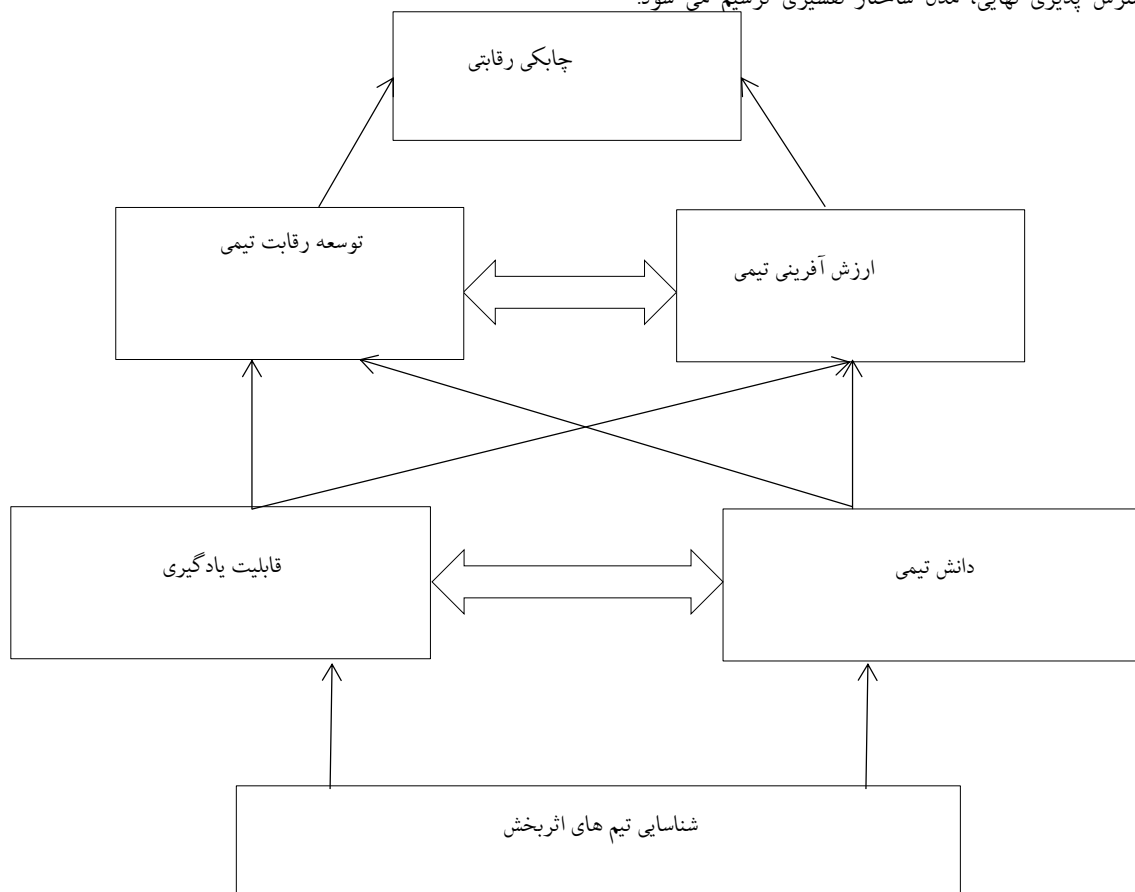
جدول ۱۰- ماتریس در دسترس پذیری نهایی سطح سه

ردیف	متغیر	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
۳	شناسایی تیم های اثربخش	۳	۳	۳	۴

مدل نهایی در شکل زیر در پنج سطح ترسیم شده است. این مدل بیانگر این است که متغیرهای سطوح پایین، سلسله مراتب تأثیرگذاری بیشتری بر سایر متغیرها دارند. همان گونه که در شکل مشخص است، متغیر شناسایی تیم های اثربخش به عنوان مبنای مدل بوده و بر کلیه متغیرهای تحقیق اثر گذار است.

در تحقیق حاضر طبق داده های جدول فوق متغیر شناسایی تیم های اثربخش در سطح ۴ جای میگیرد.

گام ششم: ترسیم مدل ساختاری تفسیری در این مرحله باتوجه به سطوح عوامل و با در نظر گرفتن ماتریس در دسترس پذیری نهایی، مدل ساختار تفسیری ترسیم می شود.



توزیع شد و با استفاده از آزمون رگرسیون میزان اثرگذاری متغیرها سنجیده شده است.

برای مشخص شدن میزان روابط بین متغیرها تعداد ۳۸۴ پرسشنامه بین کارشناسان سازمان های چند ملیتی فعال در ایران

جدول ۱۱- جدول آزمون کولموگروف-اسمیرنف متغیرهای تحقیق

نتیجه آزمون	Z کلموگروف اسمیرنوف	سطح معنی داری	متغیرها
نرمال	۱/۱۷۵	۰/۱۲۷	شناسایی تیم های اثربخش
نرمال	۱/۱۵۶	۰/۱۳۸	دانش تیمی
نرمال	۰/۹۱۸	۰/۳۶۸	قابلیت یادگیری
نرمال	۱/۲۹۷	۰/۰۶۹	ارزش آفرینی تیمی
نرمال	۱/۰۳۵	۰/۲۳۴	توسعه رقابت تیمی
نرمال	۱/۱۶۹	۰/۱۳۰	جابجایی رقابتی

با توجه به جدول بالا مقدار سطح معنی داری همه متغیرهای تحقیق بزرگتر از ۰/۰۵ شده است که نشان از پذیرش فرضیه صفر می باشد یعنی متغیرهای موردنظر از توزیع نرمال پیروی می کنند. حال به استفاده از آزمون رگرسیون به تاثیر متغیرهای مستقل بر وابسته پرداخته شد. تا میزان اثرگذاری ها مشخص گردد.

جدول ۱۲- معنادار بودن ضرایب رگرسیونی شناسایی تیم های اثر بخش بر دانش تیمی

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
مقدار ثابت	۱/۴۲۰	۰/۱۹۱		۷/۴۲۳	۰/۰۰۰۱
شناسایی تیم های اثر بخش	۰/۶۲۱	۰/۰۴۷	۰/۷۴۹	۱۳/۱۰۶	۰/۰۰۰۱

جدول ۱۳- معنادار بودن ضرایب رگرسیونی شناسایی تیم های اثر بخش بر قابلیت یادگیری

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
مقدار ثابت	۱/۹۴۲	۰/۲۰۱		۹/۶۵۳	۰/۰۰۰۱
شناسایی تیم های اثر بخش	۰/۵۲۴	۰/۰۵۳	۰/۶۴۹	۹/۸۶۵	۰/۰۰۰۱

جدول ۱۴- معنادار بودن ضرایب رگرسیونی دانش تیمی بر ارزش آفرینی تیمی

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
مقدار ثابت	۲/۷۴۹	۰/۲۱۷		۱۲/۶۸۷	۰/۰۰۰۱
دانش تیمی	۰/۳۲۴	۰/۰۶۰	۰/۴۲۲	۵/۳۸۵	۰/۰۰۰۱

جدول ۱۵- معنادار بودن ضرایب رگرسیونی دانش تیمی بر توسعه رقابت تیمی

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
مقدار ثابت	۲/۵۳۸	۰/۱۸۴		۱۳/۸۱۳	۰/۰۰۰۱
دانش تیمی	۰/۳۸۲	۰/۰۵۱	۰/۵۴۷	۷/۵۵۶	۰/۰۰۰۱

جدول ۱۶- معنادار بودن ضرایب رگرسیونی قابلیت یادگیری بر ارزش آفرینی تیمی

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
مقدار ثابت	۳/۴۷۱	۰/۱۷۴		۱۹/۹۰۰۵	۰/۰۰۰۱
قابلیت یادگیری	۰/۱۳۴	۰/۰۵۴	۰/۲۱۲	۲/۵۰۶	۰/۰۱۳

جدول ۱۷- معنادار بودن ضرایب رگرسیونی قابلیت یادگیری بر توسعه رقابت تیمی

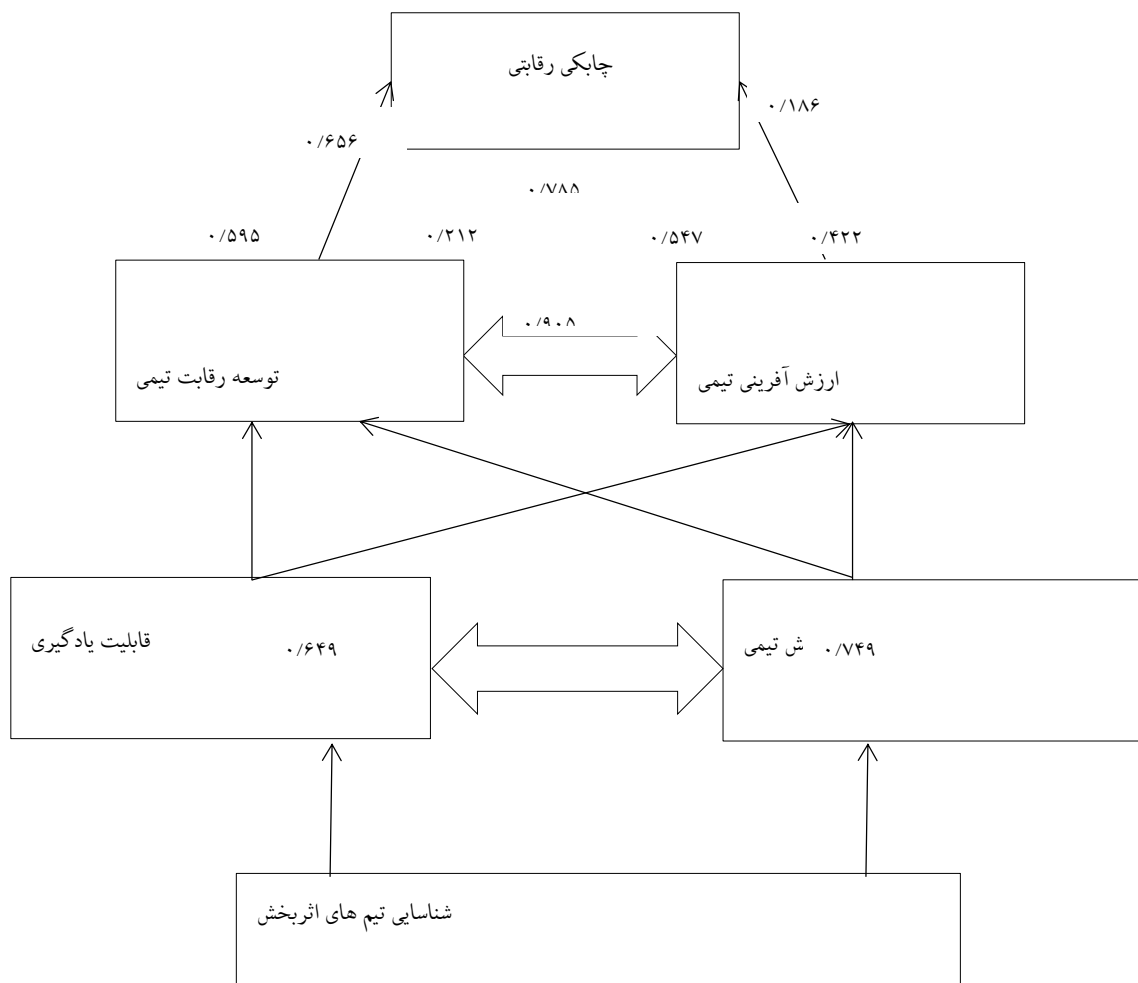
مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
مقدار ثابت	۱/۷۳۹	۰/۲۵۴		۶/۸۳۶	۰/۰۰۰۱
قابلیت یادگیری	۰/۵۶۵	۰/۰۶۶	۰/۵۹۵	۸/۵۶۰	۰/۰۰۰۱

جدول ۱۸- معنادار بودن ضرایب رگرسیونی ارزش آفرینی تیمی بر چابکی رقابتی

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
مقدار ثابت	۳/۵۲۳	۰/۱۷۵		۲۰/۱۳۳	۰/۰۰۰۱
ارزش آفرینی تیمی	۰/۱۱۶	۰/۰۵۳	۰/۱۸۶	۲/۱۸۸	۰/۰۳۰

جدول ۱۹- معنادار بودن ضرایب رگرسیونی توسعه رقابت تیمی بر چابکی رقابتی

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
مقدار ثابت	۱/۳۹۸	۰/۲۵۰		۵/۵۸۵	۰/۰۰۰۱
توسعه رقابت تیمی	۰/۷۰۱	۰/۰۷۰	۰/۶۵۶	۱۰/۰۶۷	۰/۰۰۰۱



شکل ۲- میزان اثرگذاری متغیرهای سطح مختلف بر یکدیگر

## نتیجه گیری

هدف اصلی تحقیق حاضر طراحی روابط درونی بین ابعاد علی و راهبردی تیم سازی اثربخش در سازمان های چند ملیتی فعال در ایران با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) می باشد. مدل سازی ساختاری تفسیری نظم و چارچوبی جهت دار را برای مسائل پیچیده فراهم می کند و به تصمیم گیرندگان تصویری واقعی از موقعیتشان و متغیرهایی را که درگیرش هستند می دهد. فرآیند ISM شامل شناسایی متغیرها، تعریف ارتباطات درونیشان، برقراری نظم و توضیح مسائل پیچیده از چشم انداز دستگاه ها است.

در این مقاله با استفاده از نظر متخصصان و مرور ادبیات تحقیق شش متغیر اثرگذار بر تیم سازی اثربخش در سازمان های چند ملیتی فعال در ایران شناسایی شد. سپس با استفاده از میزان تاثیرگذاری، این متغیرها در پنج سطح طبقه بندی شدند. نتایج براساس مدل ساختاری تفسیری پژوهش شکل ۱ و ۲ بیانگر این مهم است که متغیر شناسایی تیم های اثربخش به عنوان مبنای مدل بر کلیه متغیرهای دیگر اثر می گذارد. در سطح بعدی متغیرهای دانش تیمی و قابلیت یادگیری قرار دارند که بر ارزش آفرینی تیمی و توسعه رقابت تیمی تاثیر می گذارند و متغیرهای ارزش آفرینی تیمی و توسعه رقابت تیمی نیز بر چابکی رقابتی تاثیر مثبت و معناداری می گذارند. به مدیران سازمان ها پیشنهاد می شود با تقویت فرایندهای نوآورانه و تشویق مشارکت کارکنان در کار گروهی جهت تبادل کارهای خلاقانه و نورانه در سازمان ها و به تبع آن تحریک فرایند نوآورانه در شرکتها موجب خلق دانش و ایده جدید، تسهیم ایده های نوورانه و در نهایت کاربرد آنها در فرایند ارزش آفرینی در تیم سازی و در نتیجه موجب توانمند شدن کارکنان شوند. مدیران سازمانهای چند ملیتی در انتقال و خلق ایده ها باید توجه بیشتری به طراحی مکانیزم های همکاری از طریق تشویق فرهنگ کار گروهی، پرورش و ترویج تفکر مشارکتی و ایجاد فضای دوستی بین کارکنان داشته و درصدد تقویت آن باشند. هرچه زیرساخت های سازمانی بیشتر تقویت شوند، نقش مؤثرتری در تقویت فرایند نوآورانه در سازمان ایفا کرده و موجب خلق، تسهیم و کاربرد بیشتر ایده ها در جهت ارزش آفرینی سازمانها در تیم سازی سازمانهای چند ملیتی خواهد شد. با توجه به بکارگیری روش های علمی سازمانهای چند ملیتی می توان با ایجاد و فعال سازی بخش تحقیقات تیم سازی و بازاریابی در سازمانهای چند ملیتی به منظور ارائه قیمت های رقابتی، شناسایی محیط فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و قانونی بازارهای هدف جهت کاهش ریسک، شناسایی کانال های توزیع و کانال های توزیع محلی، شناسایی رقبا و شناسایی موثرترین شیوه فعالیت های ترفیع فروش، شناسایی سلیقه های مصرف کنندگان در تیم سازی هدف و بررسی امکان تغییر یا اصلاح محصول مطابق با بازارهای هدف، همچنین با ایجاد امکان سرمایه گذاری های بلند مدت جهت تیم سازی اثربخش در قالب برنامه های کوتاه مدت نظام چند ملیتی، افزایش کمک های دولت جهت اعزام هیات های بازاریابی به بازارهای متفاوت، افزایش همایش ها و سمینارهای تخصصی بازاریابی و دعوت از هیات های تجاری بازارهای بالقوه چند ملیتی از سوی سازمان های ذریع، برگزاری نمایشگاه های بین المللی و کمک به برگزاری نمایشگاه دائمی محصولات ایران در

خارج از کشور از سوی سازمان/سازمان های ذریع، ایجاد تسهیلات لازم از سوی سازمان توسعه تجارت، اتاق بازرگانی و صنایع و معادن جهت تبلیغات در رسانه های گروهی خارجی مخصوصاً از طریق کنسولگری ها و ارگان های مرتبط با صادرات، ایجاد تسهیلات پستی لازم از سوی دولت جهت ارسال سریع نمونه به بازارهای خارجی، افزایش داد.

## References

1. Nowrozi Fard, Mohammad and Zamani, Ali (2015), effective management through recognizing the challenges and capacities of the organization's human resources, the second international conference on innovation in science and technology, Singapore.
2. Allen, T.J.; Gloor, P.; Colladon, A.F.; Woerner, S.L.; Raz, O., (2016). The power of reciprocal knowledge sharing relationships for startup success. *J. Small Bus. Ent. Dev.*, 23(3): 636-651.
3. Bagheri, M.; Mitchelmore, S.; Bamiatzi, V.; Nikolopoulos, K., (2019). Internationalization orientation in SMEs: The mediating role of technological innovation. *J. Int. Manage.*, 25(1): 121-139.
4. Thamhain, H.J. (2004), "Leading technology-based project teams", *Engineering Management Journal*, Vol. 16 no. 2, pp. -35-42.
5. Meriles Swirski and Marilyn Safir (2011) "Living in a Jewish state: national, ethnic and religious implications," in Swirski and Safir (eds.), *Calling the Equality Bluff: Women in Israel*, pp. 250-269.
6. Barbuto, J. E., & Story, J. S. (2011), "Work Motivation And Organizational Citizenship Behavior". *Journal of leadership studies*, 5 (1).
7. Farhadi, Seyyed Mohammad; Rashidi, Mohammad Mehdi; Asili, Gholamreza. (1381). *New Challenges of Team Performance Evaluation and Providing Effective Modeling in Research Organizations*, *Proceedings of the First National Performance Management Conference*, pp. 32-35.

performance in the context of the organization and its measurement scales, *Organizational Behavior Studies Quarterly*, No. 3, pp. 31-60.

16. Nowrozi Kohdasht, Reza and Jahani, Jafar, 2014, the role of effectiveness of work teams and cultural intelligence in educational organizations, the second international conference on psychology, educational sciences and lifestyle, Mashhad.

17. Pascal et al. (2021) examine the main challenges during project planning when working with virtual teams, *Entrep. Theory. Pract.*, 38(1): 11-44 (34 pages.)

18. Nemanja, B, Slavić, A and Aleksi, M (2020), Relationship between Perceived Teamwork Effectiveness and Team Performance in Banking Sector of Serbia, Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, 24000 Subotica, Serbia. *Sustainability* 2020, 12(20), 8753; <https://doi.org/10.3390/su12208753>.

8. Gholamrezanjad, Ali, Nasratinejad, Farhad, Behbahani, Ali Akhwan, Masoud Asal, Yerevan, (2009), "Investigating the relationship between health factors and motivational factors with job satisfaction of employees of Yasouj teaching hospitals based on Herzberg's motivational theory", *Journal of Medical Sciences of Azad University Islamic*, Volume 20, Number 1, Spring 89, Pages 52 to 57.

9. Adongo, a. J. (2014). Examining the effects of job training on employee performance in the mobile telephone industry. A case of Telkom orange Nakuru, Kenya (doctoral dissertation).

10. Campion, M.A., Papper, E.M. and Medsker, G.J. (1996), "Relationships between work team characteristics and effectiveness: a replication and extension", *Personnel Psychology*, Vol. 49.

11. Adeli, A. (2004) "Evaluation of the performance of the Islamic Republic of Iran's police force in establishing order and security in Bam city" Master's thesis, University of Police Sciences.

12. Parsanjad, Mohammad Reza and Hekemi Shalmazari, Mehdi and Zafari, Behzad, 1401, Modeling the effects of team building strategies in the process of creating entrepreneurial teams and their performance, 8th International Conference on Management and Accounting Sciences, Tehran.

13. Ebrahiminejad, Mehdi, Askari, Mehbobeh and Seondipour, Sajjad (2019), Investigating factors influencing the effectiveness of the team during a crisis, a case study: operational teams of the Red Crescent Society of Kerman province.

14. Malik Ashtar University of Technology in collaboration with Iran Safety Sciences Association. Volume 9, Number 2.

15. Khairandish, Mehdi; Khodayi, Arshiya and Mohammadi, Alireza (2014), A comprehensive model of factors affecting