

یادگیری تیمی شاخصی اثر گذار بر توسعه مهارت های فردی کارکنان و بهبود مشارکت کاری آنان

مهرزاد سرفرازی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۱/۰۵

چکیده

امروزه یادگیری تیمی یک راه حل مناسب برای پاسخ به چالش هایی مانند مدیریت منابع انسانی، چالش های رقابتی و دستیابی به اثربخشی سازمانی است. اکنون سازمان ها به طور گسترده به دنبال آن هستند که فعالیت ها و اقدامات خود را به طور گروهی و تیمی، و بر مبنای یادگیری تیمی انجام دهند، زیرا یادگیری تیمی با مشارکت و همکاری اعضای تیم ها و گروه های کاری می تواند نیازهای فیزیولوژیکی و روانی اعضا را تامین کند و بر توسعه مهارت های فردی و بهبود مشارکت کاری آنان موثر باشد. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم ترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. سازمانی که نتواند مهارت ها و دانش افرادش را توسعه دهد و از آن به نحو مؤثری بهره برداری کند، قادر نیست خود را در دنیای سرشار از رقابت امروزی حفظ کند. از مهمترین اهداف هر سازمانی افزایش بهره وری بالای سازمان است و برای تحقق این اهداف نیروی انسانی نقش مهمی را ایفا می کند. بنابراین باید در مورد بهبود کیفی نیروی انسانی سعی فراوان نمود چون هم به نفع سازمان و هم به نفع افراد شاغل است. برای این امر بهترین نگرش این است که چگونه توسط عوامل مختلف از جمله استفاده از منابع قدرتی که در اختیار مدیر است بتوان مشارکت کاری را افزایش داد. مشارکت کاری نقش مؤثری در رابطه شیوه های مدیریت منابع انسانی و رفتار فعالانه دارد. بر این اساس هدف از این پژوهش بررسی تاثیر یادگیری تیمی بر توسعه مهارت های فردی و بهبود مشارکت کاری کارکنان است.

واژگان کلیدی

یادگیری تیمی، یادگیری سازمانی، مهارت های فردی، کار تیمی، مشارکت کاری

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران. (نویسنده مسئول):

(mehradsarfaraizi55@gmail.com)

۱- مقدمه

امروزه، یکی از مهم ترین علل موفقیت سازمان های پیشرو داشتن تیم های کاری موفق است (کیم^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). تیم های کاری در سازمان های نوین دارای جایگاه با اهمیتی هستند و عملکرد این تیم ها نسبت به عملکرد افراد مزیت رقابتی بیشتری ایجاد می کند. از آنجا که تیم ها در عملکرد سازمانی نقش محوری دارند، علاقه بسیاری به درک عواملی که بر عملکرد تیم ها اثرگذار هستند وجود دارد. در دنیای پیچیده، مبهم و دائما در حال تغییر امروز یادگیری تیمی برای اثربخشی سازمان ها امری حیاتی است و بسیاری از محققان معتقد هستند که سازمان ها باید یاد بگیرند که در یک جهان دائما در حال تغییر چگونه عملکرد خود را توسعه داده و موفق باشند. یادگیری تیمی در سازمان ها مستلزم ایجاد رویه های دقیق است، زیرا عملکرد تیم های کاری که نشان دهنده مسئولیت جمعی کارکنان است باید بر اساس اصولی خاص انجام شود (بارگس^۲ و همکاران، ۲۰۱۸).

رفتار یادگیری تیمی به عنوان کسب و به اشتراک گذاری مهارت ها، دانش و اطلاعات مورد نیاز کار از طریق تعامل بین اعضا تعریف می شود که دائما در حال انجام بوده و منجر به تغییرات مثبت در سازمان می شود. یادگیری در سطح گروه به اعضایی نیاز دارد تا اقدامات گذشته را ارزیابی کنند، دیدگاه های واگرایی داشته باشند، برای تصحیح اشتباهات با اطلاعات غلط با هم صحبت کنند و ایده های جدید و اثبات نشده را امتحان کنند تا کشف کنند که در واقع چه چیزی می تواند موجب موفقیت گردد. برای اینکه یادگیری تیمی از طریق افرادی که برای رسیدن به یک نتیجه مشترک با هم کار می کنند رخ دهد، باید تمایل به شناسایی شباهت های بین شرایط گذشته و فعلی و علل و عواقب اساسی آنها وجود داشته باشد (شهریاری^۳ و همکاران، ۲۰۱۷).

اعضای تیم های کاری می توانند با یکدیگر برنامه ریزی کنند که چگونه نیازهای خود را برای رشد و پیشرفت تأمین کنند و با ارائه بازخورد کلامی در خصوص مهارت ها و نقاط قوت و ضعف خود و همکاران به تعالی یکدیگر کمک نمایند. این تعامل باعث بهبود ارتباط و درک بین اعضای تیم می شود، بنابراین این تعاملات می تواند منجر به درک نیازها، اهداف و ارزش های مشترک بین اعضای تیم گردد. از آن جا که امروزه تشکیل تیم های کاری در بسیاری از سازمانها یک امر عادی است، بررسی این که در چه شرایطی تیم های کاری عملکرد بهتری دارند و چگونه این تیم ها بیشتر درگیر فرایندهای یادگیری می شوند بسیار مهم است. همچنین، تقویت یادگیری در بین اعضای تیم می تواند توانایی انعطاف پذیری کارکنان را در برابر شرایط کاری مختلف افزایش دهد، درگیری شغلی آنها را بیشتر کند، کیفیت خدمات ارائه شده توسط آنان به همکاران خود و سایر افراد همچون مشتریان را افزایش دهد و خلاقیت و نوآوری آنها را تحریک نماید؛ لذا نیاز است تا عواملی که می توانند بر یادگیری تیمی کارکنان اثرگذار باشند شناسایی شده و زمینه لازم برای تقویت آن در سازمان فراهم گردد (دارینی و همکاران، ۱۴۰۰).

یکی از عوامل موثر بر یادگیری تیمی مهارت های فردی است. مهارت های بین فردی ویژگی هایی هستند که هنگام تعامل و برقراری ارتباط با دیگران به آنها تکیه می کنید. مهارت های بین فردی، بنا به دلایلی، بسیار ارزشمند هستند. این مهارت ها سناریوهای مختلفی را پوشش می دهند که داشتن ارتباطات و همکاری کردن با دیگران در آنها ضروری است. مهارت های قوی بین فردی در محیط کار سرمایه ای هستند که در انجام کارهای پیچیده، اعمال تغییرات و کارهای

1. Kim

2. Burgess

3. Shahriari

تیمی به افراد کمک می کند. داشتن مهارت های بین فردی قوی در روند مصاحبه ی شغلی به افراد کمک می کند، زیرا کارفرمایان به دنبال کسانی هستند که بتوانند به خوبی با دیگران ارتباط برقرار کنند؛ هم چنین، به آنها کمک می کند تا دیگران را درک کنند و رویکردی مؤثر برای همکاری با دیگران داشته باشند (کریم زاده و مقدسی، ۱۴۰۰).

یکی دیگر از عوامل مؤثر بر یادگیری تیمی مؤثر مشارکت کاری کارکنان است. مقصود از مشارکت کارکنان، انواع روش ها و فعالیت هایی است که در زمینه مشارکت اعضاء سازمان انجام می گیرد. این امر نوعی فرایند مشارکتی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هر چه بیشتر در امر موفقیت سازمان است، پایه و اساس این اندیشه بر این منطق است که کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آن اثر می گذارد، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش یادگیری تیمی، بازدهی، تولید و بهره وری در سازمان شوند، برای اینکه مشارکت کارمندان در فعالیت های سازمان ایجاد شود باید به نظریات و اندیشه ها امکان بروز داده شود. تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون چون نیروی کار سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمانهای اقتصادی و واحدهای تولیدی صنعتی و مؤسسات خدماتی می باشد. وجود ساختار سازمانی مناسب، روشهای اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کار متعادل و از همه مهمتر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از ضروریاتی می باشند که برای نیل به بهره وری مطلوب باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. مشارکت کارکنان در امور و تلاشهای هوشیارانه و آگاهانه آنان همراه با انضباط کاری می تواند بر میزان بهره وری و تعمیر برای بهبود بهره وری به ویژه در یک محیط متلاطم و توأم با ناامنی تأثیر بگذارد (یکتاسرشت و همکاران، ۱۴۰۰).

با توجه به اهمیت این مسئله هدف از این پژوهش بررسی تأثیر یادگیری تیمی بر توسعه مهارت های فردی و بهبود مشارکت کاری آنان است.

۲- یادگیری تیمی

همان طور که سازمان ها باید به طور فزاینده ای با مسائل پیچیده تر مواجه شوند، در می یابند که باید در یادگیری گروهی نیز ماهر شوند. تیم های کاری باید قادر به تفکر، خلق و یادگیری اثربخش به عنوان یک موجودیت باشند. یادگیری تیمی می تواند و باید در هر زمان که اعضاء گروه چه برای اهداف ویژه کوتاه مدت چه برای پی گیری مسائل بلند مدت گرد هم می آیند، رخ دهد. تیم ها برای سازمان بسیار مهم هستند. آنها یا پروژه های چند وظیفه ای اجرا کرده، در خطوط تولیدی کار می کنند یا به مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار می پردازند. سازمان های یادگیرنده به منظور تجهیز این تیم ها به دانش و مهارت هایی که نیاز دارند، فرایندهای کیفیت، فنون حل مساله و مهارت های تعاملی تیمی را به آنان می آموزند (میاهی، ۱۳۹۹).

تیم ها تولید دانش را از طریق مسائل پیچیده اقدامات نوآورانه و حل مساله به طور جمعی می آموزند. آنها به یادگیری بهتر از تجربیات و تاریخ گذشته خود، آزمایش رویکردهای نوین و انتقال سریع و اثربخش دانش بین خودشان و سراسر سازمان، قادر می شوند. همچنان که تیم ها یاد می گیرند، ممکن است به خرد جهان های یادگیری در سراسر سازمان تبدیل شوند. همان طور که بصیرت های تیم می تواند به عمل تبدیل شود مهارت های تازه توسعه یافته اش نیز به تنهایی در بین

سایر افراد و گروه‌ها گسترش می‌یابد. دستاوردهای گروه می‌تواند به وضع یا ایجاد استاندارد یادگیری دو طرفه برای کل سازمان کمک کند (گرث^۴ و همکاران، ۲۰۲۲).

سازمان‌های یادگیرنده در جستجوی ایجاد قلمرو کاملی از تیم‌ها، شامل تیم‌های بهبود مستمر، چند وظیفه‌ای، مدیریت کیفیت و تیم‌های یادگیری سازمانی هستند. این گروه‌ها در طول زمان به ارزیابی و اجرای یادگیری عملی می‌پردازند. آنها به منزله‌ی چرخ‌های تغییر و نوسازی اساسی سازمانی هستند. تیم‌ها نه تنها به حل مساله بلکه به زعم ردینگ^۵ (۱۹۹۴) «به ایجاد شناخت اساسی جدید از کسب و کار به وسیله فرایند یادگیری جمعی» تشویق می‌شوند. تشخیص این نکته مهم است که یادگیری تیمی به طور اساسی متفاوت از آموزش گروهی است برای اینکه، این نوع یادگیری شامل چیزی بیش از کسب مهارت‌های گروهی است. یادگیری تیمی بر یادگیری خود-مدیریتی، خلاقیت و جریان آزاد ایده‌ها تاکید دارد. سیستم یادگیری تیمی موفق، تضمین می‌کند که تیم‌ها تجربیات منفی و مثبت‌شان را با سایر گروه‌ها در سازمان به اشتراک گذاشته در نتیجه به طور جدی رشد فکری شرکت را ارتقا می‌دهد (آرزو، ۱۳۹۹).

در سازمانهای پیچیده امروز تیم‌ها اهمیت بیشتری می‌یابند. یادگیری تیمی به این معنا است که تیم‌ها قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، خلق کنند و بیاموزند، متفکرین زیادی از جمله «سنگه» و «پاولوسکی» به اهمیت یادگیری تیمی خصوصا به عنوان پلی برای حصول یادگیری سازمانی اشاره کرده‌اند. «پاولوسکی» یادگیری تیمی را مدخل یادگیری سازمانی دانسته تاکید می‌کند که یادگیری تیمی پلی است برای تبدیل یادگیری به دانش سازمانی به نحوی که برای همه به اشتراک گذاشته شود. «سنگه» نیز یادگیری جمعی را فرایندی می‌داند که طی آن ظرفیت اعضا توسعه یافته و به گونه‌ای هم سو می‌شود که نتایج حاصله آن چیزی خواهد بود که همگان واقعا طالب آن بوده‌اند. این نوع یادگیری به یک قاعده و اصل اساسی استوار است و آن چشم انداز مشترک است اما در عین حال قابلیت‌های شخصی، رکنی اساسی است چرا که تیم‌های توانا از افراد توانا تشکیل شده‌اند. چشم انداز مشترک به هم سو شدن منجر می‌گردد که مسئله اصلی این نوع یادگیری است. تیم‌ها یاد می‌گیرند که از تجارب خود بیشتر بیاموزند، به رویکردهای جدیدی برسند و دانش خود را در سراسر سازمان به سرعت انتشار دهند (آریس^۶ و همکاران، ۲۰۲۱).

یادگیری تیمی بر فرایند ساماندهی و توسعه‌ی قابلیت تیم برای ایجاد یادگیری و نتایجی که اعضایش جستجو می‌نمایند، تاکید می‌کند. بسیاری از گروه‌ها یاد نمی‌گیرند. از مشخصات اصلی گروه‌های نسبتا سامان نیافته، ناکامی و هدر دادن انرژی است: افراد ممکن است فوق‌العاده سخت کار کنند اما تلاش‌های آنها تبدیل به تلاش تیمی نمی‌شود. در مقابل، تیم سامان یافته، وحدت جهت ایجاد می‌کند و انرژی فردی اعضا را هماهنگ می‌سازد. در چنین شرایطی اتلاف انرژی وجود نخواهد داشت. یادگیری تیمی هنگامی سریع‌تر و کامل‌تر رخ می‌دهد که تیم‌ها به خاطر کمک‌شان به سازمان پاداش دریافت نمایند. یادگیری در سطح تیم، مستلزم اقدام و ارزیابی است. یادگیری تیمی موفق، امکان تفکر و ارتباطات جمعی سطح بالا و همچنین توانایی کار کردن خلاق و سازنده را به عنوان یک موجودیت ویژه فراهم می‌کند. در نهایت به گفته مارکورات^۷ (۱۹۹۸) یادگیری عملی، اثربخش‌ترین شیوه ایجاد یادگیری تیمی است. در واقع، چنانچه

4. Gerbeth

5. Reding

6. Arries

7. Marquardt

سنگه^۸ (۱۹۹۰) بیان می‌دارد: «نیروزایی توسعه می‌یابد، همانند نور متمرکز لیزر نه نور نامتمرکز و پراکنده لامپ التهابی» (پاندی^۹ و همکاران، ۲۰۱۹).

یادگیری تیمی، نیاز به تفکر بیش‌مند را درباره مسائل پیچیده تأمین می‌نماید. تیم‌ها از طریق اقدام نوآورانه و هماهنگی، یاد می‌گیرند که چگونه از استعدادهای مختلف اعضاء بهره‌برداری کنند. تیم‌های برجسته در سازمان‌ها اعتماد عملیاتی را توسعه می‌دهند، موقعیتی که در آن هر یک از اعضای تیم از سایرین آگاهی یافته و به گونه‌ای عمل می‌کنند که مکمل اقدامات آنها شوند. این امر نشان می‌دهد که تیم‌های ورزشی و ارکسترهای برتر چگونه با هم کار می‌کنند و یاد می‌گیرند (آرزو، ۱۳۹۹).

۲-۱- اهمیت یادگیری تیمی

یادگیری تیمی پلی است برای تبدیل یادگیری به دانش سازمانی، به نحوی که برای همه به اشتراک گذاشته شود. یادگیری تیمی تغییر در مجموعه رفتارهای بالقوه‌ای است که در طول زمان در تعاملات گروهی رخ می‌دهد. در واقع، زمانی می‌توان ادعا کرد که تیم‌ها از تعاملات گذشته یادگیری داشته‌اند که بتوانند اهداف و موقعیت فعلی خود را ارزیابی کرده و راه حلی برای مسائلی که در حال رخ دادن است، پیدا کنند. در واقع یادگیری تیمی مفهومی است که در تمام تیم‌ها رخ می‌دهد و فرآیند تغییری است که فعالیت‌های گوناگونی مانند ارتباطات، زیر سوال بردن پیش‌فرضها، و کسب، تسهیم و ترکیب دانش بین اعضا را شامل می‌شود، یادگیری تیمی به معنی یادگیری از اشتباهات و بهبود دانش و مهارتها و ایجاد راه حل‌های جدید برای حل مسائل است، به گونه‌ای که در نتیجه این یادگیری، شیوه‌های کاری اصلاح شده و عملکرد بهبود یابد. از آنجا که سازمانها روز به روز تیم محورتر می‌شوند و از تیم به عنوان واحد اصلی بهره می‌گیرند، از این رو، تیم‌های اثر بخش عامل حیاتی برای بسیاری از سازمانهای موفق (به ویژه سازمانهایی که در محیط پویا فعالیت می‌کند) محسوب می‌شود. علاوه بر این بسیاری از کارکنان در سازمانهای کنونی در بستر وظایف شناختی و فکری انجام می‌دهند و یادگیری تیم محور به چالشی برای محققان مدیریت تبدیل شده است (محمدپور و همکاران، ۱۳۹۸).

نتایج چندین مطالعه نشان می‌دهد که در اجرای مدل تعالی سازمانی، اگر سازمانها جهت‌گیری، مناسب اطلاعاتی داشته باشند، فرصتهای بهبود و تعالی به وجود خواهد آمد (الیاتیم^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۷). اجرای مدل تعالی سازمانی، نیازمند کنترل و نظارت دقیق است. از طرف دیگر، این مدل باید ارزش‌های مرتبط با استفاده از اطلاعات را به عنوان فرهنگ نهادینه کند (زاراگا رادیگوئز^{۱۱}، ۲۰۱۷).

۲-۲- مهارت یادگیری تیمی در شرکت‌ها

یادگیری سازمانی و کار تیمی یک فرآیند سیستماتیک و مستمر است که در تعامل با محیط رشد می‌کند و توسعه می‌یابد. این ویژگی اهمیت تبادل و مشارکت تیم‌ها و گروه‌های کاری را در سازمان آشکار می‌سازد. یادگیری سازمانی و کار تیمی باید به تقویت حافظه سازمانی منجر شود، بنابراین سازمان‌ها باید سازوکارهای لازم را برای حفظ و ذخیره سازی دانش در سازمان تعبیه کنند.

8. Senge

9. Pandey

10. Al- Yateem

11. Zárraga-Rodríguez

یادگیری سازمانی و کار تیمی در جستجوی نوعی وحدت و انسجام در حافظه سازمانی است. در واقع نوعی دانش خود سامانده است. دانش حاصل از یادگیری سازمانی و کار تیمی برخلاف داده ها و اطلاعات، قدرت سازندگی خود را نیز دارد.

یادگیری سازمانی و کار تیمی یک فرآیند چند بعدی و چندسطحی است که منجر به پیچیدگی آن می شود. برای درک یادگیری سازمانی باید ابعاد مختلف آن از جمله فردی، سازمانی، فنی، نهفته و آشکار را مدنظر قرار داد. یادگیری سازمانی پیش از آنکه یک پدیده فنی و مبتنی بر فناوری باشد، یک پدیده اجتماعی است. به عبارت دیگر انسان ها مهم ترین عامل شکل گیری و انتقال آن ها هستند.

یادگیری سازمانی به رویدادهای آموزشی مانند کلاس ها، کارگاه ها و سمینارها اطلاق نمی شود. این رویدادها ممکن است در یادگیری فردی مؤثر باشند، اما برای موفقیت فردی، تیمی یا سازمانی کافی نیستند. یادگیری در سازمان ها معمولاً به طور اتفاقی رخ می دهد، درحالی که یادگیری باید به طور پیوسته باشد (چان^{۱۲} و همکاران، ۲۰۲۱).

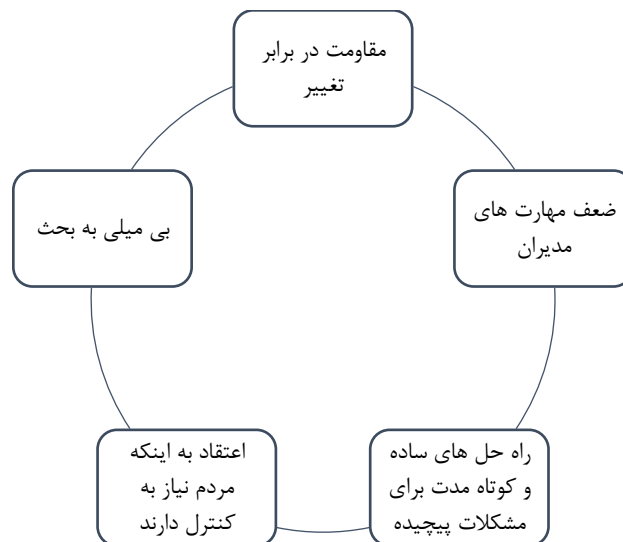


شکل ۱- مهارت های یادگیری تیمی

(چان و همکاران، ۲۰۲۱)

۲-۳- موانع یادگیری تیمی

همانطور که تلاش می کنید یادگیری سازمانی را تسهیل کنید، با موانع موجود در ساختار سازمان مواجه خواهید شد.



شکل ۲- موانع یادگیری تیمی

(ویز و برک^{۱۳}، ۲۰۱۹)

۲-۴- شرایط یادگیری تیمی

مهارت یادگیری کار تیمی در شرکت ها از طرق بسیار مختلفی روی می دهد، اما وقتی در هشت شرط اساسی صدق کند بیشترین کارایی را خواهد داشت (آرزو، ۱۳۹۹):

۱. مدیریت ارشد به یادگیری متعهد است و این تعهد را با رفتار خود نشان می دهد.
۲. همه معتقدند یادگیری مسئولیت شخصی آن ها است.
۳. یادگیری در همه سطوح تشویق می شود.
۴. ریسک کردن تشویق می شود نه تنبیه.
۵. یادگیری به اهداف سازمان مرتبط است.
۶. اطلاعات به نحوی ذخیره می شوند که در هر زمان و مکانی که نیاز باشد قابل دسترس باشد.
۷. یادگیری و فرآیند یادگیری اندازه گیری می شود؛ یافته ها برای تقویت یادگیری در سازمان مورد استفاده قرار میگیرند.
۸. به افراد بازخورد داده می شود. نتایج عملکرد به اطلاع شرکت کنندگان در سازمان می رسد تا بر رفتارشان تأثیر گذارد.

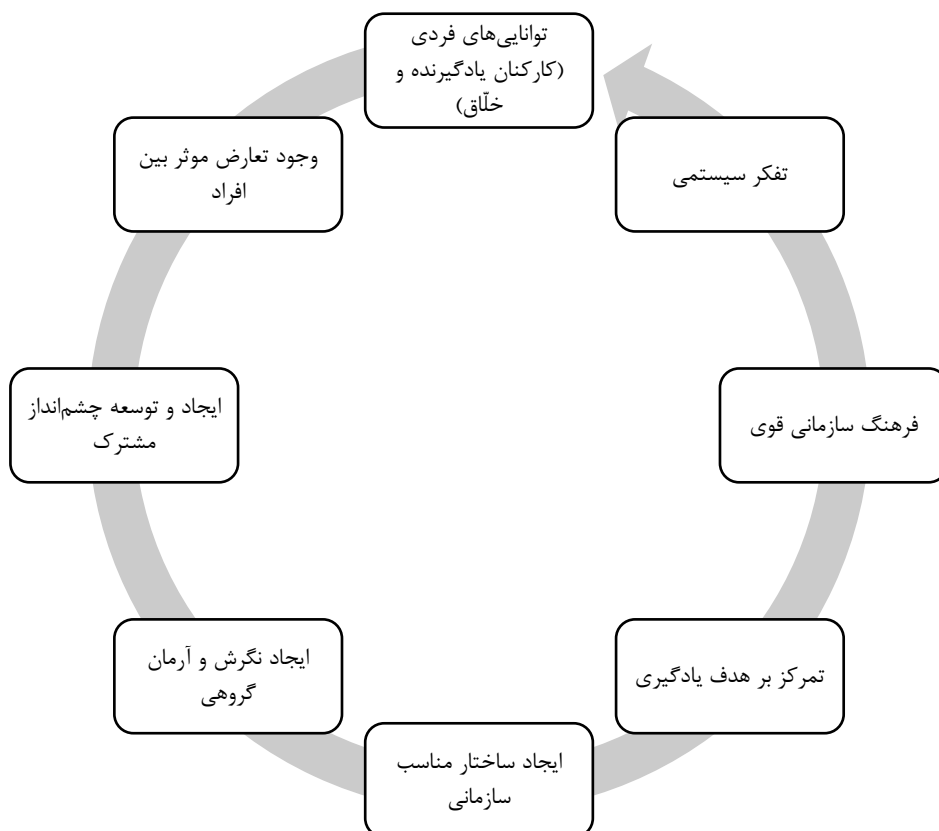
۲-۵- الگوهای یادگیری تیمی

با استفاده از شاخص های شباهت/عدم تشابه یادگیری تیمی (مثلاً مدل های ذهنی مشترک)، می توان الگوهای یادگیری را در طول زمان مشاهده کرد. اشکالی که الگوها در طول زمان می گیرند تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارند. اولاً، مانند اپیزودهای یادگیری تیمی، پیچیدگی اطلاعاتی که آموخته می شود، هنگام در نظر گرفتن الگوی یادگیری تیمی در طول زمان به یک عامل تبدیل می شود. همانطور که ذکر شد، پیچیدگی اطلاعات می تواند یک دوره یادگیری را طولانی کند. این ایده را می توان به شباهت دانش جمعی تیم در طول زمان تعمیم داد. اطلاعات ساده را می توان نسبتاً سریع در

وضعیت دانش جمعی تیم ادغام کرد. تولید یک الگوی یکنواخت تشابه در طول زمان. اطلاعات پیچیده، با این حال، ممکن است (۱) بیشتر طول بکشد تا در یک طرز فکر مشترک ادغام شود و (۲) بیشتر مستعد اختلاف نظر در طول مسیر باشد. این دو سناریو در طول زمان الگوهای یادگیری متفاوتی را تولید می کنند، که یکی الگوی یکنواخت تشابه را در طول زمان (البته با سرعت کمتر) نشان می دهد و دیگری الگوی شباهت متغیرتری را نشان می دهد. دوم، محتوای آموخته شده ممکن است در حساسیت آن نسبت به تغییر متفاوت باشد. همانطور که قبلاً ذکر شد، تیم ها می توانند در زمان های مختلف در طول توسعه و در طول چرخه عملکرد خود، محتوای متفاوتی را یاد بگیرند. برخی از این محتوا در طول چرخه عملکرد خود ثابت خواهند ماند در حالی که سایر محتواها احتمال تغییر بیشتری دارند. شاخص های شباهت برای به دست آوردن انواع مختلف دانش استفاده شده است. می توان از آن برای ثبت الگوهای مختلف شباهت در طول زمان استفاده کرد. به عنوان مثال، شباهت در دانش در مورد ویژگی های تیم ممکن است به طور یکنواخت افزایش یابد و در طول عمر تیم ثابت بماند (بدون تغییر عضویت). با این حال، زمانی که محتوای دانش جمعی به اطلاعات مبتنی بر وظیفه بیشتر مربوط می شود، این ثبات ممکن است منعکس نشود. به عنوان مثال، شباهت اعضای تیم با توجه به تخصیص بودجه ممکن است در طول زمان با آشکار شدن اطلاعات جدید به شدت تغییر کند. در بسیاری از این مثال ها این ایده استنباط می شود که محرک های یادگیری می توانند بر شکل الگوهای یادگیری در طول زمان تأثیر بگذارند. اگرچه منحصرأ بر یادگیری متمرکز نیست، این ایده را می توان از گرسیک^{۱۴} (۱۹۹۱) استخراج کرد. مدل تعادل نقطه گذاری شده در این مدل، تیم ها یک محرک یادگیری را به شکل فشار زمانی تجربه می کنند که با تشخیص اینکه در نیمه راه چرخه عملکرد خود هستند، همراه است. این شناخت باعث تحریک فعالیت تیمی و به تعبیری یادگیری می شود. برخلاف مدل گرسیک، ما پیشنهاد کردیم که تیم ها در طول چرخه عملکرد خود، محرک های یادگیری متعددی را تجربه کنند، که می تواند به الگوهای مختلفی در یادگیری در طول زمان منجر شود. همانطور که در بالا ذکر شد، محرک های یادگیری ممکن است بلافاصله منجر به درک مشترک نشوند. با استفاده از یک شاخص شباهت برای مدل سازی یادگیری، محرک های یادگیری می توانند منجر به مدل های ذهنی مشابه یا مدل های ذهنی متفاوت شوند. همانطور که بعداً بحث خواهیم کرد، این برای کسانی که به دنبال پیگیری الگوهای یادگیری در طول زمان هستند، پیامدهای اندازه گیری دارد (ویز و برک، ۲۰۱۹).

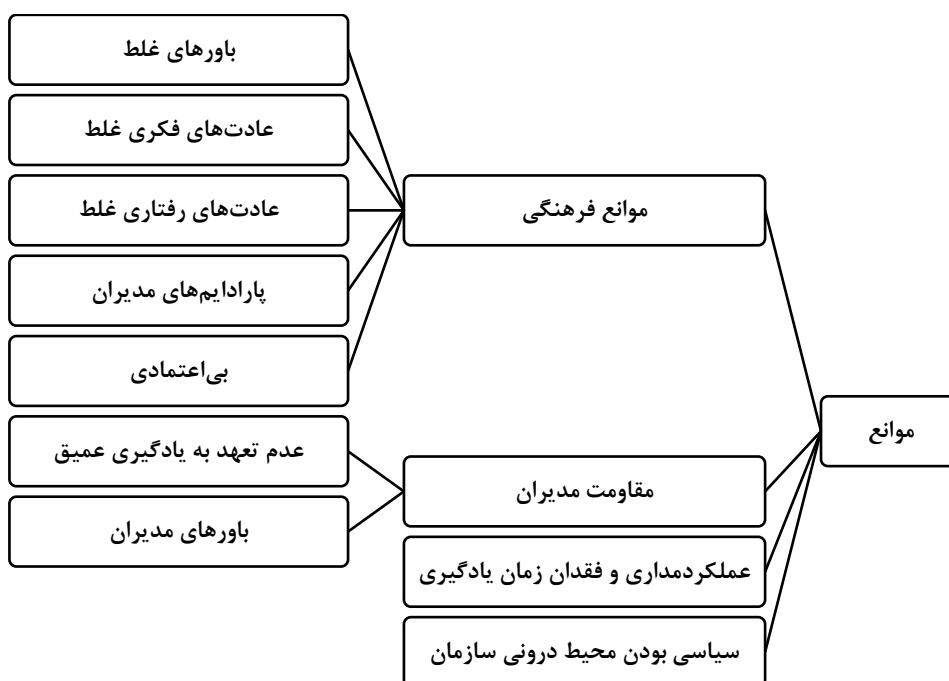
۲-۶- عوامل مؤثر بر توسعه یادگیری تیمی

عوامل مؤثر بر یادگیری جمعی، یعنی عواملی که می توانند در ایجاد و تثبیت یادگیری گروهی نقش داشته باشند، دو دسته مختلف را تشکیل می دهند: تقویت کننده ها (عوامل مثبت)؛ و بازدارنده ها (عوامل منفی). تقویت کننده ها عواملی اند که شرط لازم یادگیری جمعی هستند و بدون آنها نمی توان انتظار داشت که یادگیری گروهی تحقق پیدا کند. اما بازدارنده ها عواملی اند که مانع یادگیری جمعی و گروهی شده، سد راه آن می شوند و باید سازوکارهایی برای حذف یا عدم مداخله آنها اندیشیده شود (محمدداودی و حجتی، ۱۳۹۸).



شکل ۳- عوامل تقویت کننده یادگیری تیمی

(محمد داودی و حجتی، ۱۳۹۸)



شکل ۴- موانع توسعه یادگیری تیمی

(چن و آگراول^{۱۵}، ۲۰۱۸)

۳- توسعه مهارت های فردی

اصطلاح مهارت های فردی^{۱۶} از جمله اصطلاحات رایج دهه های اخیر است. در ابتدا به این خاطر در این اصطلاح از واژه ی فردی استفاده می شود که آن را از مهارت های سازمانی^{۱۷} جدا کنند. مهارت های سازمانی شامل مهارت هایی فرض می شد که برای تمرین و به کارگیری آن ها باید بستر سازمانی یا لاقط فضای همکاری و تعامل جمعی فراهم باشد. به عنوان مثال، مهارت های تفویض اختیار، کار تیمی و نیز گزارش نویسی، از جمله مهارت هایی هستند در نگاه نخست، احساس می کنیم برای فضای سازمانی و محیط کسب و کار مفیدند. از سوی دیگر، جنبه ی فردی مهارت هایی مانند خوش نویسی، نواختن ساز، فن بیان و تسلط کلامی، در نخستین نگاه، بیشتر به چشم می آید. اما امروزه به تدریج، مرز میان مهارت های فردی و مهارت های سازمانی مبهم تر می شود. افزایش پیچیدگی و کاهش پیش بینی پذیری زندگی، تنوع سبک های زندگی قابل تصور، در هم آمیختگی کار و زندگی شخصی، رونق کارآفرینی و رواج فرهنگ برخاسته از استارت آپ و ده ها عامل دیگر از این دست، باعث شده که دسته بندی مهارت ها بر اساس قلمرو آن ها (فردی و سازمانی) دیگر چندان کارآمد نباشد (بارانی هروند و رضایی ارجمند، ۱۴۰۰).

۳-۱- مهارت های فردی

مهارت های شخصی به نحوه بیان خود مربوط می شود. با مشاهده نحوه تعامل آنها با دیگران در محل کار و زندگی روزمره، می توانید به سرعت سطح مهارت های شخصی یک فرد را تشخیص دهید. کنار آمدن با فردی که فاقد این مهارت ها است کار آسانی نیست و حضور آنها می تواند باعث ایجاد شکاف در یک تیم شود. ترجیح می دهید با چه کسی کار کنید (بیرامی، ۱۳۹۹):

- ✓ یک فرد صادق و پیشاپیش یا کسی که پشت سر شما چیزهایی می گوید؟
- ✓ فردی که ثابت و قابل اعتماد است یا کسی که یک روز عصبانی و احمق است و روز دیگر صمیمی و شاد؟
- ✓ فردی که مشارکت شما را در یک تیم به رسمیت می شناسد یا کسی که فقط مشکلات و نقاط ضعف را ذکر می کند؟

- ✓ چرا مهارت های شخصی مهم هستند؟

اگر به عنوان یک حرفه ای امیدوار به پیشرفت باشید، مهارت های شخصی که اغلب به آن ها مهارت های "نرم" یا "بین فردی" گفته می شود بسیار مهم هستند. از همکاری در پروژه ها با همکاران گرفته تا مذاکره با ذینفعان، برای موفقیت به مهارت های ارتباطی، اعتماد به نفس و بی علاقگی نیاز دارید. در نهایت، توسعه مهارت های شخصی شما می تواند به شما کمک کند:

- ✓ در حرفه خود به موفقیت دست پیدا کنید.
- ✓ بر استعداد های خود بسازید.
- ✓ نقاط قوت و ضعف خود را بهبود بخشید.
- ✓ به اهداف شخصی خود برسید.

کارفرمایان برای مهارت های شخصی قوی ارزش قائل هستند، زیرا می دانند افرادی که این مهارت ها را دارند، ایده های خود را به وضوح بیان می کنند، به خوبی با دیگران کار می کنند و مهارت های گفتاری و شنیداری عالی دارند. در نهایت، اعضای تیم با مهارت های شخصی با کیفیت بالا تمایل دارند نتایج بهتری را برای شرکت ها ارائه دهند. چنین افرادی معمولاً در رعایت ضرب الاجل ها، انجام وظایف با استانداردهای خوب و اثبات قابلیت اطمینان و قابل اعتماد بودن خود بهتر عمل می کنند (دیلمی راد، ۱۳۹۹).

۳-۲- نمونه هایی از مهارت های فردی

در جدول زیر نمونه های از مهم ترین مهارت های فردی ارائه شده است.

جدول ۱- نمونه هایی از مهارت های فردی

(تیم تحریریه Indeed^{۱۸}، ۲۰۲۱)

ردیف	مهارت های فردی	توضیحات
۱	تعیین هدف	تصمیم گیری در مورد آنچه می خواهید و ترسیم راهی برای دستیابی به آن. متعهد ماندن به رسیدن به هدف و عبور از موانع.
۲	انگیزه	نشان دادن تمایل به موفقیت و پیشرفت در کارها. نشان دادن اعتماد به توانایی های خود و انتظار انجام تمام مشاغل با استاندارد بالا
۳	قابل اعتماد بودن	نشان دادن قابلیت اطمینان، مسئولیت پذیری و می توان به آن وابسته بود تا به شیوه ای خاص عمل کند. مایل است برای اطمینان از اینکه تمام جزئیات یک کار قبل از اتمام در نظر گرفته شده است، بیشتر کار کند.
۴	استقلال	توانایی انجام وظایف با حداقل کمک یا نگر داشتن دست.
۵	ابتکار عمل	توانایی یافتن فرصت ها توسط خودتان یا تصمیم گیری برای تأثیرگذاری بر رویدادها.

۳-۳- انواع مهارت های فردی

به طور کلی، ده ها مهارت شخصی ممکن وجود دارد، اما آنها اغلب در دسته های زیر قرار می گیرند.

جدول ۲- انواع مهارت های فردی

(مهمند^{۱۹}، ۲۰۲۱)

ردیف	انواع مهارت های فردی	توضیحات
۱	تفکر انتقادی	شرکت ها ترجیح می دهند زمانی که کارکنان بتوانند ابتکار عمل را به دست بگیرند و نیازی به مدیریت خرد نداشته باشند. تفکر انتقادی در هر صنعتی ضروری است، صرف نظر از اینکه مدیر بار هستید یا پرستار. مهارت های این گروه شامل خلاقیت، نوآوری و تدبیر است.

18. Indeed Editorial Team

19. Mohmand

ردیف	انواع مهارت های فردی	توضیحات
۲	بین فردی	توانایی برقراری ارتباط واضح با اطرافیان بسیار ارزشمند است. با مهارت های بین فردی خوب، افراد را در کنار خود قرار می دهید و به شرکت کمک می کنید تا به اهداف خود دست یابد. مهارت های مهم بین فردی شامل رهبری، گوش دادن و مذاکره است.
۳	حل مسئله	در هیچ شغلی چیزی به نام دریانوردی روان وجود ندارد. کسی که مهارت حل مسئله دارد این را می داند و وقتی مشکلی پیش می آید وحشت نمی کند. در عوض، آنها اطلاعات جمع آوری می کنند و از تفکر و منطق نوآورانه برای هدایت تصمیم گیری خود استفاده می کنند. مهارت های مرتبط عبارتند از: قاطعیت، فروتنی و کار گروهی.
۴	انعطاف پذیری	به طور کلی، یک کارمند منعطف، یک کارمند قابل اعتماد است. سازمان ها کارکنان انعطاف پذیر را دوست دارند، زیرا می دانند چنین افرادی می توانند خود را با تغییرات وفق دهند، تمرکز خود را تغییر دهند و برنامه های خود را تغییر دهند بدون اینکه بر کیفیت کارشان تأثیر بگذارد. مهارت های مرتبط شامل وقت شناسی، قابل اعتماد بودن و شایستگی است.
۵	انگیزه	کسب و کارها کارکنانی می خواهند که به شغل خود علاقه مند باشند و در محل کار مثبت اندیشی نشان دهند. چنین افرادی از اشتباهات خود درس می گیرند و واقعاً از نقش خود لذت می برند. مهارت های مرتبط شامل اشتیاق، انعطاف پذیری و فداکاری است.

۳-۴- مهارت های فردی مورد نیاز کارفرمایان

ده ها مهارت شخصی وجود دارد که می توانید در آن بگنجانید، اما در اینجا چند مورد از رایج ترین آنها وجود دارد. ببینید آیا می توانید مهارت های شخصی خود را شناسایی کنید:

جدول ۳- مهارت های فردی مورد نیاز کارفرمایان

(دویل، ۲۰۲۲)

ردیف	مهارت های فردی مورد نیاز کارفرمایان	توضیحات
۱	اخلاق کاری	این از نظر فنی یک مهارت "نرم" است که می توانید آن را ارتقا دهید. هیچ بهانه ای وجود ندارد که وقت شناس نباشید و به وقت همکاران خود احترام نگذارید و همچنین نباید دلیلی وجود داشته باشد که نتوانید با حداکثر توانایی خود کار کنید.

ردیف	مهارت های فردی مورد نیاز کارفرمایان	توضیحات
۲	حل مسئله	آیا مهارت های تحلیلی لازم برای فکر کردن و یافتن راه حلی برای یک مشکل را بدون اتکای همیشگی به مدیر خود دارید؟
۳	وفاداری	این روزها استخدام کارمندان یک فرآیند پرهزینه است، بنابراین کارفرمایان کاندیداهایی را می خواهند که احتمالاً برای مدت طولانی در سازمان بمانند. آنها همچنین از شما انتظار دارند که حرفه ای کار کنید و بهترین منافع شرکت را برآورده کنید.
۴	تمایل به یادگیری	با تغییر سازمان ها، کشف اطلاعات جدید، گسترش دانش موجود و در نظر گرفتن روش های جدید برای انجام کارها مهم می شود. شرکت ها کارمندانی را نمی خواهند که به روش های قدیمی انجام کارها پایبند باشند.
۵	کار تیمی	پیشرفت در محیط کار مدرن بدون مهارت های بین فردی قوی دشوار است. این یکی دیگر از مهم ترین مهارت های نرم افزاری است که یک کارفرما به دنبال آن است. اگر با اعضای تیم خود هماهنگ نباشید، کل پروژه ها می توانند متوقف شوند

۳-۵- مهارت های فردی در محیط کار

کارفرمایان برای مهارت های شخصی ارزش قائل هستند، زیرا می دانند که یک فرد «مردم» به احتمال زیاد با مدیران، همکاران، مشتریان و فروشندگان به خوبی کار می کند تا فردی با مهارت های بین فردی توسعه نیافته. علاوه بر ایجاد یک محل کار هماهنگ تر، فردی با مهارت های شخصی خوب می تواند ایده های خود را به طور واضح و مختصر بیان کند و در عین حال در گوش دادن فعال نیز مشارکت داشته باشد. اکثر کارمندان در تیمی بوده اند که حداقل یک کارمند وجود دارد که مدام ناله می کند و با دیگران درگیر می شود. این منجر به یک جو منفی کلی می شود زیرا این یک فرد موفق می شود کل تیم را به زیر بکشد. در مقابل، وقتی با یکی از اعضای تیم با مهارت های شخصی عالی کار می کنید، از کار با آنها لذت می برید و بهره وری به طور طبیعی افزایش می یابد. اگر مهارت های شخصی قوی دارید، نگرش مثبتی را در کار نشان می دهید که بر دیگران تأثیر می گذارد و این منجر به یک نتیجه موفقیت آمیز برای کارفرمای شما می شود. افرادی که مهارت های شخصی خوبی دارند معمولاً دارای انگیزه و اشتیاق زیادی در مورد کار خود هستند که معمولاً منجر به نتیجه با کیفیت بالاتر می شود (امانوئل^{۲۰} و همکاران، ۲۰۲۱).

۳-۶- مهارت های فردی در مقابل مهارت های حرفه ای

به نظر می رسد اکثر مردم بر این باورند که مهارت های شخصی و مهارت های حرفه ای یکسان هستند. به عنوان مثال، مهارت های رهبری در محل کار مهم هستند و شامل ترکیبی از مهارت های شخصی عالی هستند. در واقعیت، تفاوت قابل توجهی بین این دو وجود دارد. مهارت های شخصی به عنوان مهارت های نرمی شناخته می شوند که

آموزش آنها آسان نیست (اگرچه غیرممکن نیست). آنها همچنین به عنوان مهارت های بین فردی یا حتی "مردم" شناخته می شوند. به عنوان مثال می توان به قابلیت اطمینان، سازگاری، انگیزه، حل مسئله و مهارت های تحلیلی اشاره کرد. در همین حال، مهارت های حرفه ای مهارت های "فنی" یا "سخت" هستند. آنها توانایی های خاصی هستند که می توان آنها را در حین کار آموخت یا در غیر این صورت آنها را در تحصیلات یا شغل قبلی توسعه دادید. به عنوان مثال می توان به مهارت های برنامه نویسی کامپیوتر، ماشین، نوشتن یا زبان خارجی اشاره کرد. کارفرمایان ایرلندی به دنبال کاندیداهایی با هر دو مجموعه مهارت هستند، اما از آنجایی که بسیاری از کاندیداها اکنون مهارت های حرفه ای مورد نیاز را دارند، این مهارت های شخصی افراد است که تحت نظارت بیشتری قرار می گیرند. این روزها بر هوش هیجانی بیشتر از IQ تاکید می شود، بنابراین به مهارت های شخصی خود نگاهی طولانی و سخت بیندازید و راه هایی برای بهبود آنها در نظر بگیرید. نه به ذکر روش های قرار دادن آنها در CV خود (دویل، ۲۰۲۲).

۳-۷- نحوه ارتقای مهارت های فردی

حتی اگر مهارت های شخصی شما به خوبی توسعه یافته باشد، همیشه می توانید پیشرفت کنید. در اینجا چند نکته سریع برای کمک به شما در این مسیر وجود دارد:

- ✓ بر ترس های خود غلبه کنید زیرا این، بیش از هر چیز دیگری، می تواند به شما کمک کند بر موانعی که مانع پیشرفت شما می شوند، غلبه کنید.
- ✓ از یک همکار، مدیر، یکی از اعضای خانواده یا دوست بخواهید که در مورد یک دستاورد اخیر بازخورد دهد. از تعریف ها و انتقادات سازنده آنها برای بهبود استانداردهای خود استفاده کنید.
- ✓ شبکه ای برای قرار دادن خود در معرض گروه های مختلف مردم. با تعامل با تیپ های شخصیتی مختلف، راه های جدیدی برای برقراری ارتباط کشف خواهید کرد.
- ✓ خواندن مجلات آموزنده در رشته خود را برای به دست آوردن دیدگاه بهتر و درک مهم ترین روندها شروع کنید.
- ✓ در نظر داشته باشید که به کسی که به آن احترام می گذارید نزدیک شوید و از او بخواهید که مربی شما باشد (بارانی هروان و رضایی ارجمند، ۱۴۰۰).

۴- مشارکت کاری

مشارکت در یک کسب و کار شبیه همکاری شخصی است. هر دو مشارکت تجاری و شخصی عبارتند از:

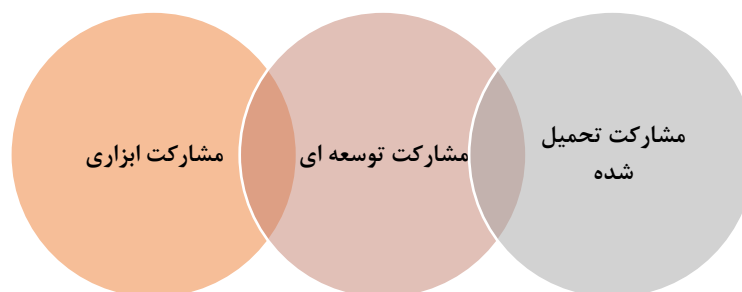
- ✓ جمع آوری پول به سوی یک هدف مشترک
- ✓ به اشتراک گذاشتن مهارت ها و منابع فردی و
- ✓ به اشتراک گذاری در زمان های خوب و بد

مشارکت تجاری یک نوع خاص از روابط حقوقی است که توسط توافق بین دو یا چند نفر برای پیگیری یک کسب و کار به عنوان صاحبان مشترک ایجاد شده است. مشارکت یک کسب و کار با صاحبان متعدد است که هر کدام از آنها در کسب و کار سرمایه گذاری کرده اند. برخی مشارکت ها شامل افرادی هستند که در کسب و کار کار می کنند، در حالی که مشارکت های دیگر ممکن است شامل شرکایی باشد که مشارکت محدودی دارند و همچنین مسئولیت محدود بدهی و دعوی علیه کسب و کار (مرادی و همکاران، ۱۴۰۰).

۴-۱- انواع مشارکت کاری

در یک طبقه بندی، انواع مشارکت به صورت زیر تقسیم شده است (محمدیان و هاشمی دیزج، ۱۴۰۰):

- ۱- **مشارکت ابزاری:** در این نوع مشارکت انسانها بصورت یک ابزار ملاحظه می شوند. این نگرش بدون توجه به مبانی انسانی و فرهنگی افراد، صرفاً به انسان با دیدی اقتصادی و مادی توجه می کند.
- ۲- **مشارکت تحمیل شده:** این نوع مشارکت که توسط نخبگان جامعه و در سطوح سازمانی توسط مدیران ارشد هدایت می شود به صورت برنامه ریزی شده و هدایت شده افراد را در اداره امور سهم می سازد. روشی که در کشورهای سوسیالیستی مانند شوروی سابق اعمال می شد، که از آن بعنوان مشارکت تبعی نیز یاد می کنند.
- ۳- **مشارکت توسعه ای:** این نوع مشارکت فرایندی است: اجتماعی، یکپارچه، جامع، پویا، همبسته، مکمل، چند بعدی و چند فرهنگی؛ به عبارت دیگر، مشارکت توسعه ای خواهان مشارکت همه افراد در سازماندهی جامعه است. در مشارکت توسعه ای به نیازهای عالیه انسانی توجه می شود.



شکل ۵- انواع مشارکت کاری

(محمدیان و هاشمی دیزج، ۱۴۰۰)

۴-۲- پیش شرط های لازم برای مشارکت کاری کارکنان

- برای توسعه مدیریت مشارکتی در سازمان رعایت و توجه به پیش شرط های زیر لازم است (غفاری و خدادای، ۱۴۰۰):
۱. وجود زمان کافی برای مشارکت: مشارکت نیازمند زمان کافی می باشد. برای کارهای فوری مشارکت همه کارکنان بسیار مشکل است.
 ۲. سود مشارکت از زیان آن باید بیشتر باشد: مشارکت نباید باعث زیان در کارها شود. هدف از مشارکت ایجاد سودمندی است که به غیر از آن ممکن نخواهد بود.
 ۳. کارکنان باید دارای دانش لازم برای مشارکت باشند: اگر از کارکنان در مورد مساله ای نظرخواهی می کنیم، باید دانش و مهارت آن را داشته باشند.
 ۴. موضوع مشارکت باید مورد علاقه کارکنان مشارکت جو باشد.
 ۵. مشارکت کنندگان باید از توان ارتباطی قوی برخوردار باشند.
 ۶. مشارکت نباید برای کارکنان تهدیدی را موجب شود: آنها باید بتوانند به راحتی نظرات خود را بیان نمایند.
 ۷. مشارکت کارکنان باید در راستا و محدوده شغلی آنها صورت گیرد و به آزادیهای قانونی و رسمی آنها در سازمان لطمه ای وارد نکند.

۸. در مشارکت سازمانی باید حد تعادل را رعایت کرد: زیرا مشارکت افراطی و یا عدم مشارکت کارکنان هر دو موجب عدم رضایت کارکنان می شود.

۴-۳- فواید مشارکت کارکنان

۱. مشارکت کارکنان در امور سازمان، باعث کاهش مقاومت آنها در تغییرات سازمانی خواهد شد: وقتی افراد خود را در تغییرات سازمانی سهم بدانند و در مورد تغییرات توجیه شوند، نه تنها در برابر تغییرات مقاومت نمی کنند بلکه در جهت تسریع اجرای آن نیز مساعدت خواهند کرد.

۲. مشارکت سازمانی باعث افزایش روحیه خلاقیت و نوآوری در کارکنان می شود.

۳. مشارکت افراد در امور سازمان موجب توسعه روابط محبت آمیز بین کارکنان و مدیریت سازمان را فراهم می کند: وقتی مدیریت سازمان اندیشیدن، تفکر و ارائه پیشنهاد را برای همه افراد سازمان ارجح بداند، روابط توأم با تخاصم و دشمنی سنتی بین مدیر- زیردست جای خود را به روابط همراه با دوستی و مودت می دهد.

۴. برنامه های مشارکت در سازمان موجب حرکت افقی قدرت به جای حرکت عمودی آن در سازمان میشود: این امر باعث ارضاء نیازهای سطوح عالی کارکنان می شود.

۵. مشارکت موجبات توانمندی کارکنان را فراهم می نماید: ایجاد فرصت ابراز نظر و عقیده برای کارکنان سطوح پایین سازمان و به اندیشه واداشتن آنها، موجبات توانمند ساختن آنها را فراهم می سازد.

۶. مشارکت، باعث درهم شکستن حاشیه نشینی کارکنان می شود: مشارکت سازمانی با فراخوانی همه اندیشه های انسانی و بکارگیری آنها در بهبود توسعه سازمان، گامی در راه دوری از فرهنگ حاشیه نشینی سازمانی بر می دارد.

۷. مشارکت سازمانی موجب سرعت در اجرای تصمیمات می شود: زمانی که افراد در تصمیمات سازمان سهم باشند، خود را متعهد و ملزم در اجرای آنها می دانند و توان و کوشش خود را در این راه بکار خواهند گرفت. نمونه آشکار این موضوع در مدیریت ژاپن قابل مشاهده است.

۸. مشارکت کارکنان در امور سازمانها موجب افزایش حس تعلق و وابستگی آنها به سازمان می شود: بطور کلی انسانها زمانی نسبت به چیزی احساس تعلق می کنند که به نحوی از انحاء در آن سهم باشند. یعنی در فراز و نشیبهای آن قدرت تصمیم گیری داشته باشند.

از دیگر فواید مشارکت سازمانی می توان: افزایش کیفیت کاری، توسعه ارزشهای عالی انسانی، شکوفایی استعدادها، ایجاد روحیه همبستگی، کاهش تعارضات گروهی، ایجاد احساس مالکیت، کاهش فشارهای عصبی، عزت نفس، رضایت شغلی، غیبت کمتر در محل کار، بازدهی بیشتر و بهبود انگیزه های کاری کارکنان را نام برد (یکتا سرشت و همکاران، ۱۴۰۰).

۴-۴- گروه های مشارکت کارکنان و تیم های کاری

گروههای مشارکت کارکنان، عبارت است از گروههایی که از پنج تا ده نفر از افرادی که کارهای مشابه یا مرتبط به هم انجام می دهند و بطور منظم یکدیگر را ملاقات میکنند و در تشخیص، تجزیه و تحلیل و ارائه راه حلهای مساله در محدوده های کاری خو فعال هستند، تشکیل شده است. یکی از معروفترین گروههای کاری را که اغلب می شناسیم و در سازمانهای ژاپنی بطور چشمگیری فعال هستند، حلقه های کیفیت یا QC می باشد. گروههای مشارکت، بطور اساسی

کارکنان را در اهداف بلند مدت سازمان از طریق پیشنهادات آنها برای بهبود کیفیت محصول یا خدمت و کاهش هزینه ها، درگیر می کنند. در گروه های مشارکت راه حل های پیشنهادی به سوی مدیریت سازمان راه می یابد تا ایشان در مورد اجرا یا عدم اجرای آنها تصمیم گیری نمایند (فیتزروی و نولان^{۲۱}، ۲۰۲۱).

۴-۵- تیم های کاری

قبل از شرح تیم های کاری لازم است تفاوت بین تیم و گروه بیان شود. گروه همان تیم نیست. گروه عبارتست از «دو یا چند نفر که روابط و وابستگی متقابل با یکدیگر دارند، گرد هم می آیند تا به اهداف خاصی دست یابند». در گروه برعکس تیم بحث هم افزایی یا سینرژی مطرح نیست. اما در تیم کاری به دنبال هم افزایی هستیم. یعنی در اصل می خواهیم مجموع بازده کاری و یا عملکرد اعضا بیشتر از جمع بازده تک تک افراد شود. بطور کلی یکی از مهمترین دلایل روی آوری بسوی تیم های کاری، همان ایجاد سینرژی است. در یکی از تحقیقاتی که در سطح وسیعی انجام شده است، نشان می دهد ۶۰٪ از سازمان های موفق جهان از تیم های کاری برای انجام امور خود استفاده می کنند. در بسیاری از این سازمانها مشاهده شده است که ۲۵٪ از کارکنان در تیم هایی که بر روی بهبود و توسعه محصولات جدید و ارائه آنها به بازارهای فروش فعالیت می کنند، منظم شده اند (جعفری نژاد، ۱۳۹۸).

۴-۶- انواع تیم های کاری

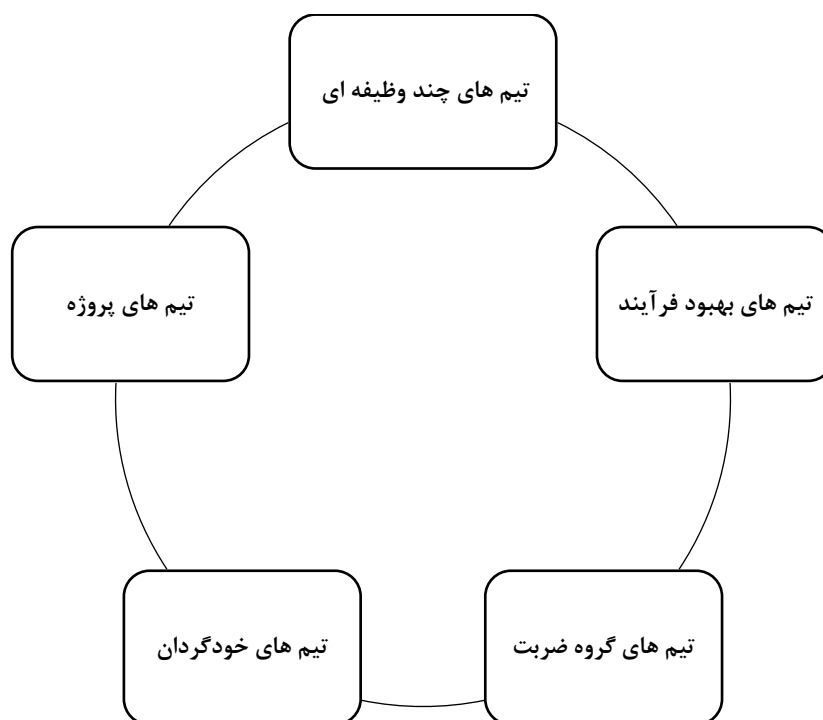
۱- تیم های چند وظیفه ای (تیم های متخصص): تیم های متخصص، گروهی از تخصص های مختلف (بازاریابی، تولید، مهندسی) در کنار هم برای به انجام رساندن هدف ویژه ای (تخصصی) می باشند. اعضای تیم های چند وظیفه ای یا متخصص بیشتر به صورت داوطلبانه کنار هم جمع می شوند. از دیگر ویژگی های تیم های متخصص تعلق افراد آن به یک سطح در سلسله مراتب سازمانی است. تیم های متخصص در اواخر سال های دهه ۱۹۸۰ شهرت جهانی پیدا کردند.

۲- تیم های پروژه: تیم های پروژه ای یک گروه تخصصی برای یک محصول یا خدمت می باشند. اعضای تیم برعکس تیم های متخصص که می توانند بصورت دلخواه و داوطلبانه باشند، توسط مدیر بر اساس توانایی های آنها در حصول موفقیت پروژه، انتخاب می شوند.

۳- تیم های خودگردان: گروه هایی متشکل از افراد کار آزموده در سطح وسیع که مجموعه ای از وظایف شغلی مستقل را درون واحد کاری انجام می دهند. اعضای تیم برای انجام وظایف کاری، حل مشکلات یا چگونگی ارتباط و برخورد با مشتریان، به صورت اجماع تصمیم گیری می کنند.

۴- تیم های گروه ضربت: گروه ضربت برای حل یک مساله اساسی سازمان توسط مدیریت ایجاد میشود. گروه ضربت باید طرح بلندمدتی را برای حل مساله ارائه دهد و در قبال طرح ارائه شده و اجرای آن مسئول است. اعضای گروه ضربت باید به سرعت درمورد مشکلی که برای سازمان ایجاد شده است راه حل مناسبی را پیدا کنند.

۵- تیم های بهبود فرآیند: تیم های بهبود فرآیند جمعی از افراد مجرب از واحدهای مختلف با وظایف و سطوح مختلف سازمانی برای بهبود کیفیت، کاهش ضایعات یا افزایش بهره وری در فرآیندهایی که بر کل واحدها یا قسمت های سازمان موثرند، می باشند. اعضای این تیم ها از سوی مدیریت سازمان منصوب می شوند (عقیقی و همکاران، ۱۴۰۰).



شکل ۶- انواع تیم های کاری

(عقیقی و همکاران، ۱۴۰۰)

۵- بررسی تاثیر یادگیری تیمی بر توسعه مهارت های فردی

سازمان های امروز بیش از هر زمان دیگری به خودآگاهی، خودارزیابی، خودآموزی، دگرآموزی، مشتری محوری (تکریم ارباب رجوع)، ریسک پذیری، تحول و نوآوری نیازمندند. از سوی دیگر تقویت روابط عاطفی و مسئولیت پذیری، افزایش تعامل رو درو، بهبود مهارت های بین فردی و توسعه خودکنترلی در بین کارکنان، ضرورت تدوین برنامه های آموزشی با نگاهی استراتژیک را مورد تاکید قرار می دهد. نقش مدیر در فرایند ساماندهی گروه های مشارکتی، آماده کردن کارکنان برای مشارکت است. توافق در بین اعضای گروه و همچنین ناهمگونی اعضای گروه اثر بخشی رویکرد مشارکتی را افزایش می دهد (ابراهیم، ۱۳۹۹).

امروزه یادگیری تیمی به عنوان یک روش مناسب برای رشد و توسعه کارکنان مورد توجه قرار گرفته است. یادگیری تیمی موجب می شود تا تمامی کارکنان در مشکلات سازمان دخیل شوند و تمامی آنها برای حل مشکلات و غلبه بر موانع تلاش کنند. همچنین یادگیری تیمی می تواند موجب افزایش خلاقیت و نوآوری تمامی کارکنان شده و عملکرد شغلی آنها را توسعه دهد. برای افزایش یادگیری تیمی و درگیر کردن کارکنان در چنین فرایندهایی نیاز است تا زمینه لازم برای مشارکت همه کارکنان فراهم گردد. یکی از مهم ترین نیازهای یادگیری تیمی توسعه مهارت های فردی کارکنان در سازمان است. توسعه مهارت های فردی تعیین کننده اصلی ارتباطات، اعتماد و تصمیم گیری با کیفیت بالا است که عملکرد تیم های کاری را بهبود می بخشد و بنابراین نقش مهمی در عملکرد تیم های کاری دارد (وایز و بروک، ۲۰۱۹).

امروزه به یادگیری گروهی بیش از یادگیری فردی اهمیت داده می شود؛ زیرا زیربنای یادگیری مباحثه و گفت و گو است که به صورت جمعی صورت می گیرد. یادگیری در گروه بهتر و سهل تر صورت می گیرد. افراد وقتی که در جمع قرار

می گیرند، خلّاقیت بیشتری از خود نشان می دهند. یادگیری در جمع باعث نیروافزایی می شود. در نهایت اینکه یادگیری گروهی زیربنای یادگیری سازمانی است. سازمان یادگیرنده وقتی به وجود می آید که قبلاً گروه های یادگیرنده شکل گرفته باشند. یادگیری گروهی هسته اولیه یادگیری در تمام سازمان های یادگیرنده است. هرچند که یادگیری گروهی، خود بر قاعده «قابلیت های فردی» استوار است، اما این مسئله را نباید از نظر دور داشت که بنا به گفته بوهم، فیزیکدان و از پیشگامان نظریه کوانتوم، «فکر پدیده ای مشارکتی است.» در نتیجه، افزایش توانایی افراد نیز تا حد زیادی به مشارکت آنها در تفکر و یادگیری گروهی وابسته است (چون و آگراول، ۲۰۱۸).

امروزه به طور گسترده اعتقاد بر این است که محیط های تیم گرا فرصت هایی برای کارکنان شان فراهم می کنند تا از همکاران با تجربه خود بیاموزند و به دیگران نیز از طریق همکاری و به اشتراک گذاشتن اطلاعات کمک نمایند. یکی از ثمرات مورد انتظار کار تیم محور، تحریک یادگیری جمعی است به طوری که تصور می شود، تیم ها عوامل شایسته ای برای یادگیری بوده و یادگیری تیمی یا ذهن جمعی از مشخصه گروه های کاری اثربخش به شمار می رود. سازمان هایی که یادگیری را بیشتر تسهیل می کنند، بهتر می توانند به چالش های محیط خارجی پاسخ دهند. چنین سازمان هایی ترکیبی از ابعاد رفتاری همانند ارتباطات باز، گفتگو، کار تیمی، توانمند سازی و مشارکت در تصمیم گیری تاکید می کنند که منجر به اثربخشی سازمان می گردد (آریس و همکاران، ۲۰۲۱).

توسعه مهارت های فردی، چیزی نیست که دوره خاصی از زندگی را شامل شود، توسعه فردی، مهارتی است که در سراسر زندگی افراد کاربرد دارد و به بهبود کیفیت زندگی فرد کمک می کند. درست است که این مهارت شامل خودیاری یا self-help هم می شود اما محدود به آن نیست و دایره وسیع تری از مهارت ها را دربرمی گیرد. توسعه فردی شامل بخش های زیادی می شود که از جمله آنها می توان به افزایش شناخت از خود، بهبود مهارت ها و یادگیری های جدید، شناخت استعدادها و نقاط قوت، پیشرفت در زمینه شغلی، شناخت توانایی های بالقوه، بهبود سبک زندگی و بالاتر بردن کیفیت زندگی، بهبود مدیریت زمان، ارتقای سلامتی، بالا بردن وضعیت ثروت و جایگاه اجتماعی، رسیدن به آرزوها و خواست های قلبی، بهتر شدن روابط اجتماعی و بالا بردن هوش هیجانی، رشد و توسعه هویت معنوی اشاره کرد. توسعه فردی علاوه بر اینکه یک روش برای بهبود زندگی افراد است، به عنوان یک صنعت روبه رشد هم در جهان حضور دارد و بخش های مختلفی را به خود اختصاص داده که همه آنها تأثیراتی بر بهبود بخش هایی از زندگی انسان دارند. در کنار آموزش و یادگیری، کوچینگ، منتورینگ و مشاوره صنعت های دیگری همچون تناسب اندام، تقویت حافظه، زیبایی یا حتی آموختن مهارت هایی مانند یوگا، مراقبه و اصلاح سبک زندگی زیر مجموعه این صنعت گسترده می شود (کریم زاده و مقدسی، ۱۴۰۰).

بنابراین توسعه مهارت های فردی می تواند با افزایش قابلیت اشتغال و بهره وری نیروی کار و کمک به سازمان ها برای رقابتی تر شدن، به تحول ساختاری و رشد اقتصادی کمک کند. سرمایه گذاری در نیروی کار با کیفیت بالا می تواند چرخه ای ایجاد کند که در آن مهارت های مرتبط و با کیفیت، رشد بهره وری و سرمایه گذاری مستقیم خارجی را ممکن می سازد، که منجر به مشاغل بیشتر و بهتر برای نیروی کار فعلی و سرمایه گذاری دولتی و خصوصی بیشتر می شود. این به نوبه خود، اشتغال پذیری و بهره وری را برای نیروی کار فعلی و آینده افزایش می دهد (امانوئل و همکاران، ۲۰۲۱).

۶- بررسی تاثیر یادگیری تیمی بر بهبود مشارکت کاری

یادگیری عامل کلیدی مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای جدید اقتصادی پا برجا بماند. سازمانهای بزرگ همواره در این اندیشه هستند که چگونه به گسترش دانش در سازمان پردازند. زیرا دریافته‌اند که یادگیری مانند کاتالیزور عمل می‌کند. در سازمانهایی که سیستم مدیریت دانش به خوبی اعمال شده است، یادگیری افراد در خود سازمان صورت می‌گیرد و تغییر دیدگاه افراد در قالب تغییرات رسمی و غیررسمی عملکرد سازمان منعکس می‌شود. دانش وقتی که بین همگان تقسیم شود ثمردهی بیشتری دارد. یک سازمان یادگیرنده، سازمانی است که مدام توانایی خود را صرف ساخت آینده می‌کند. روشهای جدید را می‌آموزد و راههای قدیمی انجام کار را فراموش می‌کند (محمدداودی و حجتی، ۱۳۹۸).

کار گروهی مشارکتی محیطی امن برای تبادل اطلاعات بین کارکنان در سازمان فراهم می‌سازد. کارکنان از دیدگاههای گوناگون بهره‌مند می‌شوند و به تبادل نظر می‌پردازند، انتقاد می‌کنند و عکس‌العمل نشان می‌دهند. چنین بازخوردهایی می‌تواند به آنان کمک کند تا آگاهی خود را نسبت به یادگیری افزایش دهند و نیز از روشهایی که به چنین اهدافی منتهی می‌شود مطلع شوند. کار مشارکتی به عنوان داربستی برای حمایت متقابل عمل می‌کند و کارکنان را قادر می‌سازد از یکدیگر یاد بگیرند. زیرا بیشترین ارتباط بین کارکنان است تا مدیر و کارمند (محمدیان و هاشمی دیزج، ۱۴۰۰). تأثیرات یادگیری تیمی بر سازمان یادگیرنده و بهبود مشارکت کاری را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد (آریس و همکاران، ۲۰۲۱):

- ✓ خلق مدیریت دانش و استفاده بهینه از آن
- ✓ رهبری فردی هر کارمند بر خودش
- ✓ هدایت، کنترل و استفاده از روشهای اجرایی مشخص برای انجام کارها و ایجاد محیط باز برای تعامل پویا
- ✓ مشارکت و استفاده مؤثر از تمام افراد در تمام سطوح سازمان
- ✓ حذف فردگرایی در سیستم کاری
- ✓ استقبال از اختلاف و تعارض در عقاید و دیدگاهها
- ✓ ایجاد دیدگاه، بینش و استراتژی در ذهن افراد- توجه به علائق، نیازها و انتظارات مخاطبان با توجه به شرایط جسمی، فکری و روحی آنها
- ✓ دید سیستمی و کل‌گرایانه به سازمان و همه را با هم دیدن
- ✓ (توجه نداشتن به انفکاک اعضا و فعالیتهای قسمتها از هم) توجه به بهره‌وری (کارایی+اثربخشی) در کل فعالیتهای سازمان. (منابع مادی و غیرمادی)- ایجاد و خلق الگوهای جدید یادگیری. (حل مسئله، ایفای نقش، بازیهای گروهی و...)
- ✓ توجه به تجربه‌های گذشته و سعی در تجربه کردن موضوعهای جدید و انتقال آنها در سازمان و تولید دانش جدید
- ✓ قائل نشدن زمان و مکان خاص (مرز مشخص) برای فراگیری و توجه به دانشهای از راه دور و مجازی. (اینترنتی و...)
- ✓ فراهم کردن جو تفکر در بین کارکنان و درگیر نکردن آنها در کارهای اجرایی صرف
- ✓ توجه به کیفیت و کمیت و فرایندهای تعریف شده یادگیری تا حصول نتیجه مشخص و عینی

- ✓ توجه به محیط، شرایط فیزیکی و امکانات و تکنولوژی آموزشی مناسب برای کار در سیستم بدون نگرانی
- ✓ استقبال از بازخوردهای همکاران جهت انتقال پیشنهادات و انتقادات
- ✓ توجه به توسعه شبکه های ارتباطی بیرونی و درونی و ارتباط میان آنها
- ✓ ترسیم چشم اندازهای سازمان و سمت و سو دادن سازمان در آن راستا
- ✓ توجه به سیستم های چند پاداشی
- ✓ توجه به فعالیتهای فوق برنامه به منظور ایجاد نشاط و شادمانی و رشد کارکنان. (علمی و عملی)
- ✓ توجه به فرهنگ، باورها، ارزشها و نگرشها در سازمان.

۷- نتیجه گیری

یکی از مسائل مهم سازمان های عصر حاضر سرعت تغییرات محیطی، رشد فزاینده دانش ها و مهارت های مدیریتی است. در چنین محیط هایی پویا، تداوم حیات سازمان ها در گرو انطباق آنها با تغییرات محیطی است. امروزه شاهد تغییر فضای کسب و کار سازمان های کشور از محیط حمایتی به رقابتی هستیم. مدل های تعالی سازمانی در این راستا با الگوبرداری از شرکت های موفق در دنیا توانسته اند چارچوب مناسبی را برای مدیریت سازمان ها در محیط رقابتی ارائه نمایند. سازمانها به مثابه نظام های پویا با سایر نظام های اجتماعی در ارتباط اند و اثر تعاملی بر یکدیگر دارند. از یک سو، برای حفظ و بقا باید خود را با محیط سازگار نمایند و از سوی دیگر با عرضه خدمات و محصولات خود بر محیط تأثیر بگذارند. سازمان هایی که یادگیری مؤثرتری دارند، عملکرد بهتری نسبت به رقبای خود داشته، بهتر می توانند محیط و تغییرات بازار را پیش بینی کنند و واکنش مناسبی در برابر آن ها نشان دهند. در نظر محققان یادگیری تیمی همانند پلی است که با به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان اعضای تیم، به واسطه ایجاد مدل های ذهنی مشترک، دانش فردی را به دانش سازمانی انتقال می دهد که در حافظه سازمان ذخیره می شود و در دسترس همه افراد قرار می گیرد.

یادگیری تیمی به موضوع یادگیری جمعی پرداخته و موجب متحول کردن تیم ها گشته و به آنها می آموزاند که انرژی و توان خود را برای کسب اهداف مشترک بسیج کنند. یادگیری تیمی نتایج متعددی را به ارمغان می آورد و این نتایج در سطوح متعددی رخ می دهند مطالعه یادگیری سازمانی به عنوان پیامد یادگیری تیمی نشان داد ارتباط مستقیم بین یادگیری فردی و یادگیری سازمانی مبهم بود و سازمان ها از طریق تجربیات تیم و به اشتراک گذاری دانش در میان اعضا قادر هستند یاد بگیرند. از این رو یادگیری سازمانی از طریق تجمع یادگیری فردی و فرایند یادگیری یکپارچه در سطح تیم به دست می آید.

افراد در یک تیم ارتباط نزدیکی با یکدیگر برقرار می کنند به این صورت که آنها یک چشم انداز برای اهداف جمعی خود و یک برنامه به اشتراک می گذارند. این یافته ها نشان می دهند که یادگیری تیمی نقش کلیدی در توسعه یادگیری سازمانی ایفا سازمان یادگیرنده، می کند. حاصل یادگیری سازمانی است. سازمان یادگیرنده و جامعه یادگیرنده در کنار مفهوم یادگیری مادام العمر مثلثی را به وجود می آورد که هدف آن تشریح اهمیت یادگیری مداوم برای بقا و توسعه در سطح فردی، سازمان و جامعه به عنوان یک کل می باشد. یادگیری مادام العمر در اصل فعالیتی اجتماعی است که در برگیرنده تعامل با دیگران می باشد و به افراد فرصت می دهد تا با شرکت فعال در تیم ها و اجتماعات یادگیری، دانش خود را به روز کنند.

در آینده نزدیک فقط سازمانی می تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از توانمندی ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در همه سطوح سازمان به بهترین شکل بهره برداری کند. به کارگیری الگوهای تعالی سازمانی می تواند به تشویق سازمان ها برای خودارزیابی و شناسایی و تبیین نگرش های مرتبط با نتایج عملکرد و نیز توجه به درون داده ها و فرایندها منجر شود. یادگیری تیمی به یادگیری مادام العمر و تشکیل جوامع یادگیرنده کمک می کند.

یکی از وظایف مهم مدیر در فرایند کار گروهی مشارکتی، آماده کردن کارکنان برای مشارکت است. بدین منظور طراحی یک دوره آموزشی کوتاه مدت برای توجیه کارکنان در زمینه نحوه کار کردن در گروه یک ضرورت است. در این دوره آموزشی باید سعی شود علاوه بر آگاه کردن کارکنان از قوانین کار کردن در گروه به آنها کمک شود تا هنجارها و قوانین مورد نظر را درونی کنند. در این دوره ها باید هنجارهای مربوط به سازمانهای سنتی تا حدود زیادی شکسته شود.

منابع و مآخذ

۱. آرزو، ابراهیم. (۱۳۹۹). یادگیری تیمی. نشریه رشد معلم، ۳۹(۳۳۶).
۲. بیرامی، مهدی. (۱۳۹۹). توسعه مهارت های فردی. انتشارات گنج حضور.
۳. جعفری نژاد، علی. (۱۳۹۸). تیم های کاری؛ هماهنگی یا تعارض. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری در هزاره سوم، تهران.
۴. دارینی، نسترن؛ بای، ناصر و دادبان شهاخت، مینو. (۱۴۰۰). رابطه بین جهت گیری یادگیری با جو ایمنی روانشناختی و یادگیری تیمی معلمان تربیت بدنی استان گلستان. فصلنامه توسعه حرفه ای معلم، ۶(۲)، صص ۱۰-۸۷.
۵. دیلمی راد، محمدرضا. (۱۳۹۹). مدیریت خود و مهارت های بین فردی. انتشارات نوروزی.
۶. عقیقی، مهدی؛ ذوالفقاری زعفرانی، رشید و مشعلی، بهزاد. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر مهارت، تخصص و منابع سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در محیط رقابتی با در نظر گرفتن تیم های کاری و مشارکت. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و صنعت.
۷. غفاری، اکبر و خدادادی، عباس. (۱۴۰۰). ارتقای میزان پذیرش فناوری و مشارکت کاری در صنعت ۴ از نگاه منابع اطلاعاتی و آموزشی کارکنان. هشتمین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری و توسعه اقتصادی.
۸. کریم زاده، بهروز و مقدسی، علیرضا. (۱۴۰۰). پژوهشی در مبانی نظری تاثیر دانش فنی، مهارت بین فردی و مدیریتی بر عملکرد سازمانی. نهمین کنفرانس بین المللی پیشرفت های اخیر در مدیریت و مهندسی صنایع.
۹. محمد داودی، امیرحسین و حجتی، فائزه. (۱۳۹۸). یادگیری تیمی: تلفیق مفاهیم، تئوری ها و مدل های یادگیری در محیط های آموزشی و محل کار. نشر روانشناسی و هنر.
۱۰. محمدپور، علی اصغر؛ جباری، نگین و صالحی، محمد. (۱۳۹۸). ارایه مدل یادگیری تیمی مبتنی بر مدیریت تعالی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه علمی-پژوهشی علوم اجتماعی، ۱۳(۳)، صص ۲۷۵-۲۹۴.
۱۱. محمدیان، اوین و هاشمی دیزج، عبدالرحیم. (۱۴۰۰). رابطه بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و رفتار فعالانه کارکنان: نقش میانجی مشارکت کاری. اولین کنفرانس بین المللی جهش علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری، ساری.

۱۲. مرادی، خاطره؛ بیرانوند، فریده؛ محمد علیپور، نوشین و قیدی، مهدیه. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر مشارکت کاری با نقش میانجی هویت سازمانی در بانک آینده. سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، علوم انسانی و رفتاری در ایران و جهان اسلام، تهران.
۱۳. میاهی، راحله. (۱۳۹۹). عوامل موثر بر اثربخشی یادگیری تیمی معلمان آموزش و پرورش استثنایی شهر تهران. فصلنامه چشم انداز حسابداری و مدیریت، ۳(۳۴).
۱۴. یکتا سرشت، پریسا؛ بردباری، سعیده؛ توسلی، طیه و امیدي نسب، علی. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر عملکرد منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی مشارکت کاری در بانک شهر. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و صنعت.

15. Al-Yateem, N. Docherty, C. Altawil, H. Al-Tamimi, M. & Ahmad, A. (2017). The quality of information received by parents of children with chronic ill health attending hospitals as indicated by measures of illness uncertainty. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*.
16. Arries, C. Williams, S. Wallschlager, A. Jernberg, C. & Powell, D. (2021). Innovative Team-Learning Project for Undergraduate Pathology Education. *Academic Pathology*, 8, 23742895211023943.
17. Burgess, A. Ayton, T. & Mellis, C. (2018). Implementation of team-based learning within a problem-based learning medical curriculum: a focus group study. *BMC Medicine Education*, 18, 74.
18. Chan, K.Y. Oerlemans, L. & Meslec, N. (2021). The impact of multiple project team membership on individual and team learning: A micro-meso multi-level empirical study. *International Journal of Project Management*, 39(3), pp 308-320.
19. Chen, M.H. & Agrawal, S. (2018). What leads to effective team learning performance within university students? The moderating effects of 'Guanxi'. *The International Journal of Management Education*, 16(3), pp 432-445.
20. Doyle, A. (2022). Important Personal Skills That Employers Value. *Job searching, skills & keywords*.
21. FitzRoy, F.R. & Nolan, M.A. (2021). Employee participation, job quality, and inequality. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 5(1).
22. Gerbeth, S. Stamouli, E. & Mulder, R.H. (2022). The relationships between emotional competence and team learning behaviours. *Educational Research Review*, 36, 100439.
23. Immanuel, G. Sankar, G. Saravanan, V. Jose, M. (2021). Significance of interpersonal skills and english language teaching. *Materials Today: Proceedings*.
24. Indeed Editorial Team. (2021). Personal Skills (Definition and Examples). indeed. <https://au-indeed-com>.
25. Kim, S. Lee, H. & Connerton, T.P. (2020). How psychological safety affects team performance: Mediating role of efficacy and learning Behavior. *Frontiers Psychology*, 11, 1581.
26. Mohmand, S. (2021). Top 10 CV personal qualities and skills. *cv plaza student job hunting*.
27. Pandey, A. Gupta, V. & Gupta, R.K. (2019). Spirituality and innovative behaviour in teams: Examining the mediating role of team learning. *IIMB Management Review*, 31(2), pp 116-126.
28. Shahriari, M. Abzari, M. Isfahani, A.N. & Kianpour, M. (2017). Learning, innovation and high performance in knowledge-based firms. *Human Systems Management*, 36(4), 285-295.

29. Wiese, C.W. & Burke, C.S. (2019). Understanding Team Learning Dynamics Over Time. *frontiers in psychology*.
30. Zárraga-Rodríguez, M. Suárez-Barraza, M. F. Álvarez, M. J. Viles, E. & Jaca, C. (2017). Information Quality in Companies Committed to TQM. In *Engineering Systems and Networks* (pp. 299-306). Springer, Cham.