

این مقاله به بررسی چندبعدی نظریه ناسازگاری فرهنگ ملی ایران با کار جمعی و تیمی می‌پردازد. در این تحقیق نقش و تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ ملی بر کار تیمی با بهره‌گیری از سه رویکرد تاریخی - اجتماعی، بین‌فرهنگی و پیمایش، بررسی و الگوی مربوط ترسیم شده است. جامعه آماری پیمایش را سه شرکت بزرگ از سه صنعت خودروسازی، بازرگانی و نیروگاهی تشکیل می‌دهد. دستاورد مطالعات بین‌فرهنگی، فرهنگ ایرانی را مستعد کار تیمی می‌داند و یافته‌های پیمایش نیز - که نشان‌دهنده میزان بالای جمع‌گرایی و گرایش به کار تیمی در نمونه ۵۷۶ نفری تحقیق است - آن را تأیید می‌کند. تساوی طلبی جنسی، عملکردگرایی و جمع‌گرایی نهادی در سطح ارزش و همچنین فضای مورد انتظار کار تیمی و آمادگی برای کار تیمی به‌طور مثبت و ابهام‌گریزی در سطح رفتار، مشاغل سرپرستی و سطح تحصیلات بالاتر تأثیر منفی بر گرایش به کار تیمی دارند.

بنابراین در چارچوب مدل تحلیلی تحقیق، سهم عمده تبیین چرایی سطح پایین کار تیمی در کشور ریشه در عوامل غیرفرهنگی (ساختاری، مدیریتی و رفتاری) در سطح ملی، سازمانی و فردی دارد.

■ واژگان کلیدی:

فرهنگ ملی، کار تیمی، گرایش به کار تیمی، جمع‌گرایی

# مدل اثرگذاری فرهنگ ملی بر کار تیمی در ایران

## علی اکبر فرهنگی

استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات  
aafhang@ut.ac.ir

## محمدسعید تسلیمی

استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران  
taslimi@ut.ac.ir

## فیروز رازنهان

دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران  
Raznahan303@gmail.com

## حسن عابدی جعفری

استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران  
hajafari@ut.ac.ir

## مقدمه

کار تیمی<sup>۱</sup> به‌عنوان مفهومی بازتولید شده از واحدهای گروهی سنتی کار، از مشخصه‌های اصلی نظریه‌ها و رویکردهای نوین مدیریت امروز است. کار تیمی هنگامی تحقق می‌یابد که تعداد معدودی از افراد که به درجاتی از نظر اجتماعی، ساختاری و فنی به یکدیگر و به سازمان بزرگ‌تر وابسته‌اند، برای تحقق هدفی مشترک تلاش می‌کنند (فريدلندر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷: ۳۰۲). در حقیقت، کار تیمی تجلی جمع‌گرایی فرهنگی در عرصه عمومی سازمان و مدیریت است.

در دو دهه گذشته، موضوع تیم‌ها و به‌کارگیری تیم‌های کاری به‌طور چشم‌گیری در سطح جهانی مورد توجه بوده است (کترن‌باخ و اسمیث<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳؛ بارکر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹؛ گیبسون<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۰۲؛ ۲۰۰۱؛ رامامورثی<sup>۶</sup> و دیگران، ۲۰۰۴؛ سالس و بیورک<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴؛ گلفند<sup>۸</sup> و دیگران، ۲۰۰۷)؛ به‌نظر می‌رسد، کار تیمی پاسخی است به رقابت اقتصادی جهانی و نوآوری‌های مستمر تکنولوژیک که به پیچیده‌تر شدن بیشتر شرایط محیطی و در نتیجه نیاز بیشتر به حل مسئله اثربخش در سازمان‌ها انجامیده است (موزس و استهلسکی<sup>۹</sup>، ۱۹۹۹). ابتناء اغلب نظریه‌های مدیریتی بر کار تیمی از عمومیت یافتن مفهوم کار تیمی در حوزه سازمان و مدیریت حکایت دارد.

مروری گذرا بر شماری از آخرین نظریه‌ها و رویکردهای مدیریتی مؤید این حقیقت است که پایه و اساس هر یک از این نظریه‌ها به‌نحوی از انحاء در ارتباط تنگاتنگ با فعالیت‌های تیمی است؛ کار تیمی محور اصلی اغلب رویکردهای مشهور مدیریتی همچون مدیریت کیفیت جامع، سازمان شبکه‌ای، تولید ناب، سازمان یادگیرنده، مهندسی مجدد فرایند کار، تغییر برنامه‌ریزی شده و ... است (سیول<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۹: ۲۲۰-۲۱۸)، در حقیقت، تیم به‌عنوان عنصر بنیادی سازمان‌های نوین، جایگزین فرد در رویکرد سنتی شده است (کترن‌باخ و اسمیث، ۱۹۹۳؛ بارکر، ۱۹۹۹؛ گیبسون و دیگران، ۲۰۰۳؛ رامامورثی و دیگران، ۲۰۰۴؛ سالس و بیورک، ۲۰۰۴؛ گلفند و دیگران، ۲۰۰۷). در بسیاری از سازمان‌ها، واحد اصلی ساختار سازمان‌ها تیم و نه فرد است (دوین<sup>۱۱</sup> و دیگران، ۱۹۹۹) و به‌طور فزاینده‌ای گروه‌ها، برای انجام وظایف مهم

1. Teamwork
2. Friedlander
3. Katzenbach and Smith
4. Barker
5. Gibson
6. Ramamoorthy
7. Salas and Burke
8. Gelfand
9. Moses and Stahelski
10. Sewell
11. Devine

و حل مسائل پیچیده سازمانی، حیاتی قلمداد می‌شوند (بریک<sup>۱</sup> و دیگران، ۱۹۹۸؛ استیورت<sup>۲</sup> و باریک، ۲۰۰۰؛ وست<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲).

در مجموع، مطالعات نشانگر آن است که در سطح جهانی، تقریباً همه ملل و کشورها، با زمینه‌های فرهنگی متفاوت و حتی متباین با کار جمعی و تیمی همچون کشورهای با فردگرایی بالا به توسعه و به‌کارگیری نسل جدید تیم‌های مجازی<sup>۴</sup>، بین‌رشته‌ای، دانشی<sup>۵</sup> (فیور<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸)، و تیم‌های جهانی<sup>۷</sup> همت گمارده‌اند. پیدایش و استمرار روند تکاملی تیم‌های مجازی، با پراکندگی مکانی، تنوع فرهنگی، اختلاف زمانی و ...، توسعه تیم‌های دانش (فیور، ۲۰۰۸) و تیم‌های بین‌المللی جملگی حکایت از آن دارد که تیم‌ها از عناصر کلیدی و ضرورت‌های سازمان کار و فعالیت‌های سازمان یافته در هزاره سوم هستند. بنابراین، مسئله این نیست که آیا واقعاً به‌کارگیری تیم‌ها ضروری است یا خیر؟ و یا اینکه، آیا به‌کارگیری تیم‌ها عمومیت یافته است یا خیر؟ بلکه سؤال اساسی این است که راهبردها و سازوکارهای لازم برای بهره‌گیری از تیم‌ها و کار تیمی در سطوح مختلف فعالیت‌های سازمان یافته، کدام‌اند؟

این در حالی است که در نیم قرن گذشته، ضعف در کار جمعی، گروهی و تیمی در حوزه‌های مختلف، همواره مورد تأکید محققان و مدیران داخلی و خارجی بوده است. برای نمونه، ضعف در فرهنگ همکاری و مشارکت علمی (شاردن، ۱۳۷۴: ۹۳۱؛ محسنی تبریزی، ۱۳۸۱؛ سیمونز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵؛ سریع القلم، ۱۳۸۶: ۱۲۵؛ خسروخوار<sup>۹</sup> و دیگران، ۲۰۰۷)، حوزه سیاسی (سریع القلم، ۱۳۷۶؛ زیباکلام، ۱۳۸۴)، حوزه اقتصادی (لمبتون، ۱۳۴۵: ۶۸۴؛ سریع القلم، ۱۳۸۶: ۱۲۵)، حوزه سازمان و مدیریت (طیب<sup>۱۰</sup>، ۱۹۷۹؛ مرتضوی، ۱۳۷۱؛ کیانی و لطیفی<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۵؛ رهبر، ۱۳۸۸؛ میرزاد، ۱۳۸۸) و ورزش (شاردن، ۱۳۷۲: ۷۸۰-۵، دروویل، ۱۳۳۷: ۲۱۹؛ آقاییک، ۱۳۸۸) مورد تأکید بوده است.

در تحلیل چرایی سطح پایین کار گروهی و تیمی در سطح کشور، غالباً زمینه فرهنگی و مشخصاً فرهنگ ملی از اصلی‌ترین علل این پدیده دانسته شده است (طیب، ۱۹۷۹؛ ۱۹۹۴؛ سریع القلم، ۱۳۷۶؛ کیانی و لطیفی، ۱۹۹۵). من حیث المجموع، به نظر می‌رسد پذیرش سایه و روشن این باور ضمنی نیازموده که فرهنگ ملی ایران با کار جمعی و تیمی سازگار نیست- پیامدهای قابل ملاحظه‌ای در حوزه باور، گرایش، رفتار و عملکرد در سطوح ملی، سازمانی، گروهی و فردی داشته است.

1. Barrick
2. Stewart
3. West
4. Virtual teams
5. Science teams
6. Fiore
7. Global teams
8. Simmons
9. Khosrokhavar
10. Tayeb
11. Kiani and Latifi

در راستای پاسخگویی به این نیاز اساسی، تحقیق حاضر با هدف مطالعه و ارزیابی چالش‌های نظری و عملی مربوط، در صدد ارائه پاسخ به سؤال‌های زیر است: سطح گرایش به کار تیمی در کشور چگونه است؟ آیا فرهنگ ملی ایران از کار گروهی و تیمی حمایت می‌کند؟ کدام یک از ارزش‌های فرهنگ ملی بر گرایش به کار تیمی مؤثر است؟ الگوی تأثیرگذاری مؤلفه‌های فرهنگ ملی بر گرایش به کار تیمی در کشور چگونه است؟

## ادبیات پژوهش

### تیم و رفتار تیمی

اصطلاح تیم به تعدادی از افراد با مهارت‌های مکمل اطلاق می‌شود که به هدف مشترک، اهداف عملکردی و مسئولیت‌پذیری متقابل متعهدند (کتزن‌باخ و اسمیت، ۱۹۹۳)، ویژگی اساسی تیم، رفتار جمعی یا وابستگی متقابل اعضای آن است. خصوصیتی که تیم را از گروه‌های کوچک متمایز می‌کند شامل منابع چندگانه اطلاعاتی، وابستگی متقابل وظیفه‌ای، هماهنگی بین اعضا، اهداف مشترک و ارزشمند، نقش‌ها و مسئولیت‌های تخصصی اعضا، دانش کاری مرتبط، ارتباطات فشرده و راهبردهای انطباقی برای واکنش به تغییر است (پاریس<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۰: ۷۰۵۲-۷۰۵۳)، انواع متعددی از تیم‌های کاری<sup>۲</sup> وجود دارد. تیم‌های کاری در دامنه‌ای از گروه کاری خودگردان<sup>۳</sup>، تیم‌های حل مسئله<sup>۴</sup>، دواپر کیفیت، گروه‌های کار و تیم‌های پروژه قرار می‌گیرند. در محیط‌های تیمی، رفتار اعضا به دو گروه اصلی، رفتارهای وظیفه‌ای کار و رفتارهای تیمی تقسیم می‌شوند (روزیو<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۰۶: ۵۴۲)، رفتارهای کاری اعضا تیم متضمن فعالیت‌های عملیاتی تیم و ناظر به جنبه‌های فنی وظایف است؛ رفتارهای کاری مستقل از سازمان کار بوده و مستقیماً به تحقق وظایف می‌انجامد. در مقابل، رفتارهای تیمی در جوهر وجودی تیم‌های کاری نهفته است؛ این رفتارها نشانگر اقدامات آشکار و اظهارات کلامی در تعامل بین اعضای تیم برای حصول اطمینان از موفقیت اقدام جمعی است. به بیان دیگر، رفتارهای تیمی به آن دسته از رفتارهای اعضای تیم اطلاق می‌گردد که برای عملکرد اثربخش یک تیم از اعضای آن انتظار می‌رود (ون در وگت و ون دی ولیرت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲)، موضوعاتی همچون گرایش به کار تیمی، رهبری تیم، وفاداری و تعهد به تیم، انسجام تیمی، خوداتکایی تیمی، باور به کار تیمی و نگرش عاطفی به کار تیمی، همه به رفتارهای تیمی و نه رفتارهای وظیفه‌ای کار-مربوط می‌شوند. تحقیقات مرتبط با تیم، مکرراً نشان داده است که گردهم‌آوردن افراد برای انجام وظایف به هم وابسته، به‌طور خودکار منجر به عملکرد تیمی اثربخش نمی‌شود (سالس و بیورک،

1. Paris
2. Work Teams
3. Autonomous Work Group
4. Problem- Solving Teams
5. Rousseau
6. Van der Vegtand Van de Vliert

۲۰۰۴)، در نتیجه، آموزش کارکنان درباره اینکه چگونه به‌طور مؤثر در تیم‌ها عمل کنند و به‌عبارت دیگر از رفتارهای تیمی مؤثر برخوردار باشند، از ملاحظات اساسی در توسعه و ترویج کار تیمی است. سالس و کنون-بوورز<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، هزینه‌های آموزش سالانه کار تیمی در سطح جهان را بالغ بر ۲۰۰ میلیارد دلار برآورد نموده‌اند که با توجه به سهم یک درصدی کشور ما از جمعیت و تولید ناخالص جهانی، سهم و نیاز کشور ما در سرمایه‌گذاری سالانه کار تیمی به نسبت میانگین جهانی، بالغ بر ۲ میلیارد دلار می‌باشد.

در حقیقت، کار تیمی بسته‌ای منسجم و یکپارچه مشتمل بر اجزاء و عناصر ساختاری، رفتاری و فرهنگی است؛ ترویج کار تیمی در سطح ملی و یا سازمانی مستلزم طراحی نظام کار تیمی و تعبیه اعمال و سیستم‌های نگهدارنده و پشتیبانی‌کننده آن می‌باشد. برای توسعه کار تیمی بایستی عناصری همچون تصمیم‌گیری جمعی، گردش شغلی، ترتیبات منعطف شغلی، وابستگی عاطفی کارکنان، ارزیابی تیمی، سیاست‌های پاداش مبتنی بر تیم، آموزش‌های کار تیمی، فرهنگ و جو سازمانی حامی کار تیمی در سازمان تعبیه و جاری گردد. برای نمونه، تشکیل تیم‌های کاری و درخواست از افراد برای همکاری به‌عنوان اعضای تیم، در حالی که جبران خدمات تیم مبتنی بر عملکرد فردی است و رقابت بین افراد را تشویق می‌کند، ناممکن می‌نماید.

۱۳۱

### فرهنگ و کار تیمی

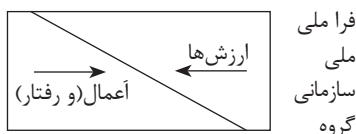
کار تیمی در سطوح مختلف از فرهنگ اثر می‌پذیرد. در بالاترین سطح، فرهنگ ملی، نشانگر میزان حمایت و پشتیبانی زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی از کار گروهی و تیمی است. هافستد<sup>۲</sup>، فرهنگ ملی را برنامه‌ریزی جمعی ذهن تعریف می‌کند که اعضای گروه یا دسته‌ای از مردم را از گروه‌های (طبقات) دیگر متمایز می‌کند (۱۹۸۰؛ ۱۹۹۷؛ ۲۰۰۱؛ ۲۰۰۴)، از نظر هافستد، فرهنگ [فرهنگ ذهنی] متشکل از دو بخش اصلی اعمال<sup>۳</sup> و ارزش‌ها<sup>۴</sup> می‌باشد (۱۹۹۷: ۸-۹) و هسته فرهنگ به‌وسیله ارزش‌ها شکل می‌گیرد.

هافستد با به‌کارگیری رویکرد اتیک<sup>۵</sup> فرهنگ کشورها را بر اساس پنج بعد ارزشی فاصله

1. Salas and Cannon-Bowers
2. Hofstede
3. Practices
4. Values

۵. اصل این اصطلاحات به زبان‌شناسی باز می‌گردد. اتیک (etic) اشاره به اصوات مشترک در همه زبان‌ها دارد و امیک (emic) نشانگر صدای خاص یک زبان یا گروهی از زبان‌های مرتبط است. یکی از مهم‌ترین راه‌های شناخت فرهنگ و شخصیت یک جامعه، رویکرد اتیک و نگاه از بیرون است. این رویکرد بر این فرض استوار است که مجموعه‌ای از ابعاد فرهنگی مشترک جهانی وجود دارد که به‌طور یکسان با کل فرهنگ‌ها در ارتباط است. یک مثال خوب از این روش الگوی هافستد (۱۹۸۰) است که براساس ۵ بعد فرهنگی به‌سنجش و طبقه‌بندی دامنه وسیعی از فرهنگ‌های ملی پرداخته است. ابعاد مذکور جهانی بوده و هر کشور می‌تواند نسبت به سایر کشورها در امتداد هر یک از ابعاد قرار گیرد. در

قدرت، ابهام‌گریزی، فردگرایی جمع‌گرایی، مردخویی زن‌خویی و نگرش بلندمدت کوتاه‌مدت مورد مطالعه قرار داد (۱۹۸۸ و ۲۰۰۴)، هافستد وضعیت ابعاد فرهنگی ملی ایران در زمان اجرای طرح (۱۹۷۲ میلادی)، را بر اساس مقیاس مورد استفاده طرح که بین ۱ تا ۱۱۰ تعریف شده است به ترتیب ابهام‌گریزی بالا (۵۹)، فاصله قدرت زیاد (۵۸)، جمع‌گرایی بالا (امتیاز فردگرایی (۴۱) و مردخویی میانه (۴۳) گزارش کرده است. شکل ۱، دیدگاه هافستد درباره نقش ارزش‌ها و اعمال در سطوح مختلف فرهنگ را منعکس می‌نماید.



شکل ۱: نقش ارزش و رفتار در سطوح مختلف فرهنگ (هافستد، ۲۰۰۴)

محققان پروژه گلوب<sup>۱</sup> نیز، فرهنگ ملی را انگیزه‌ها، ارزش‌ها، باورها، هویت و تفسیرها یا معانی مشترک از رویدادهای مهمی می‌دانند که ناشی از تجربیات مشترک اعضای جوامع می‌باشد و در بین نسل‌های سنی انتقال می‌یابد (هاوس و دیگران، ۲۰۰۱: ۴۹۵-۴۹۴)؛ آنها از ۹ مؤلفه ابهام‌گریزی<sup>۲</sup>، جمع‌گرایی گروهی<sup>۳</sup>، جمع‌گرایی نهادی<sup>۴</sup>، فاصله قدرت<sup>۵</sup>، تساوی طلبی جنسی<sup>۶</sup>، آینده‌گرایی<sup>۷</sup>، جهت‌گیری انسانی<sup>۸</sup>، عملکردگرایی<sup>۹</sup> و جسارت<sup>۱۰</sup> برای سنجش فرهنگ ملی کشورها بهره گرفتند.

بنابراین، فرهنگ ملی را می‌توان نظام باورها، مفروضات و ارزش‌های اساسی و الگوهای رفتاری باثبات و ریشه‌دار یک ملت و عموماً در مرزهای جغرافیایی یک کشور دانست که طی دهه‌ها و قرن‌ها ایجاد و تثبیت شده است و به یک ملت هویت می‌بخشد.

مقابل، رویکرد امیک بر این فرض استوار است که حداقل برخی از ابعاد فرهنگی مختص یک فرهنگ معین هستند و نمی‌تواند در تحلیل سایر فرهنگ‌های ملی مورد استفاده قرار گیرد. در این مطالعه از هر دو رویکرد بهره گرفته شده است در به‌کارگیری داده‌های بین‌فرهنگی و انجام پیمایش رویکرد اتیک مورد توجه بوده است.

1. GLOBE
2. Uncertainty avoidance
3. In- group collectivism
4. Institutional collectivism
5. Power distance
6. Gender egalitarianism
7. Future orientation
8. Human orientation
9. Performance orientation
10. Assertiveness

به زعم هافستد، هر چه از سطح ملی به سوی سطح سازمان حرکت می‌کنیم، ضمن تغییر در مکان جامعه‌پذیری، نقش ارزش‌ها در مجموعه فرهنگ کاسته شده و نقش اعمال و رفتارها افزایش می‌یابد.

از سوی دیگر، هانگز و دیکسون (۲۰۰۴) از محققان پروژه گلوب با بهره‌گیری از داده‌های فرهنگی ۶۲ کشور از مناطق مختلف جهان، به‌طور تجربی به این پرسش که «آیا ارزش‌ها نقش تعیین‌کننده‌تری در مطالعه فرهنگ ملی دارند یا رفتارها؟» پاسخ دادند. آنها با گردآوری داده‌های مربوط به ارزش‌ها و رفتارها در سطوح سازمانی و اجتماعی و با استفاده از تکنیک‌های پیشرفته آزمون روابط بین این ابعاد و سطوح، نتیجه‌گیری می‌نمایند که: ارزش‌ها و رفتارها هر دو به تمایز بین جوامع و سازمان‌ها کمک و هر یک دارای انحراف معیار یک می‌باشند. به عبارت دیگر، مطالعه ارزش و رفتار در هر یک از سطوح تحلیل، نقش مهمی در شناخت و تحلیل آن فرهنگ ایفا می‌نماید. این مسئله در کشورهایی همچون کشور ما که از شکاف قابل ملاحظه‌ای بین سطوح ارزشی و رفتاری برخوردارند، با اهمیت‌تر می‌نمایند.

### فرهنگ ملی و سازمان و مدیریت

حجم انبوهی از شواهد تجربی تأیید کرده‌اند که ارزش‌های فرهنگی مستقیماً بر موفقیت ابتکارات مدیریتی همچون کار تیمی تأثیر می‌گذارند، یافته‌ها حکایت از آن دارند که فرهنگ ملی، به‌عنوان یکی از سطوح مطالعه فرهنگ، به‌تنهایی قدرت تبیین ۲۵ تا ۵۰ درصد تفاوت‌های عملکردی در سطح جوامع و سازمان‌ها را داراست و تقریباً بر اغلب متغیرها در سطوح تحلیل فردی، گروهی، سازمانی، صنعت و اجتماعی تأثیرگذار است (هافستد، ۱۹۸۸ و ۲۰۰۴)، فرهنگ ملی بر بسیاری از ابعاد سازمان و مدیریت تأثیرگذار می‌باشد. محققان تأثیر فرهنگ ملی بر بسیاری از ابعاد و مؤلفه‌های سازمان و مدیریت را مورد مطالعه قرار داده‌اند. برای نمونه رابطه فرهنگ ملی با مدیریت منابع انسانی (خلجی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳؛ چاندارکومارا و پسرو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴)، رهبری (بس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰؛ شرمهورن و باند<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷؛ اشکنسی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴؛ جاویدان و دستمالچیان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳ و هاوس<sup>۷</sup> و دیگران، ۲۰۰۴)، فرهنگ سازمانی (هافستد، ۱۹۸۰، b۱۹۸۰؛ هافستد و دیگران، ۱۹۹۰؛ هاوس و دیگران، ۲۰۰۴)، اخلاق (جکسون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱؛ سویدن و هیز<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵)، فساد

1- Khilji

2- Chandrakumara & Sparrow

3- Bass

4- Schermerhorn & Bond

5- Ashkanasy

6- Javidan & Dastmalchian

7- House

8- Jackson

9- Swaidan & Hayes

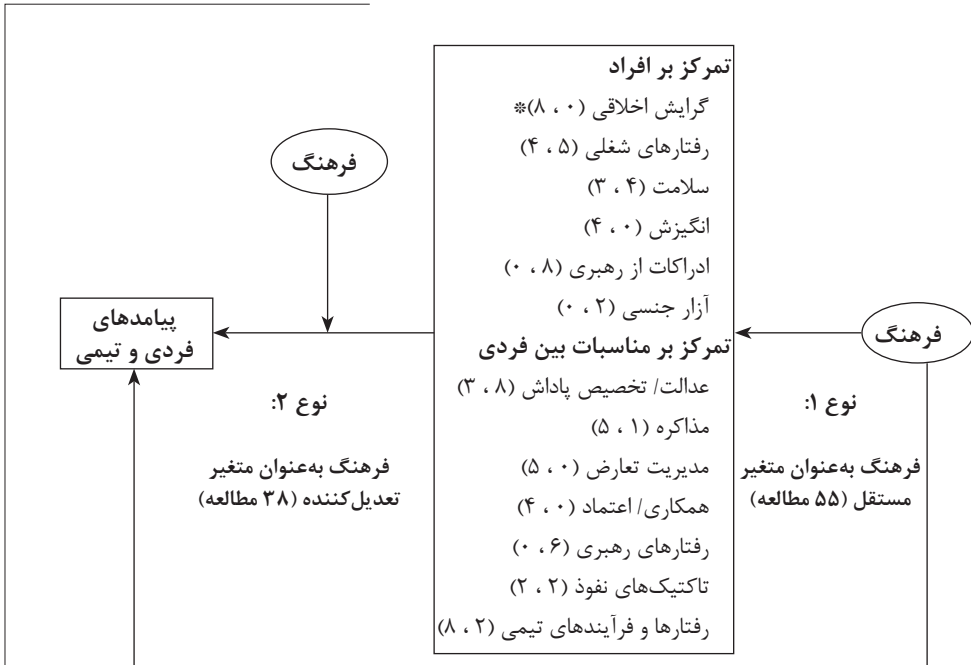
اداری (پارک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳)، مدیریت عملکرد (کوستگن<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۵)، رضایت شغلی (لوک و کراوپرد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴)، اعتماد (هاف و کلی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵)، تسهیم دانش (مولر و ساوان<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴)، مشتری‌مداری (هاف و کلی، ۲۰۰۵)، نظام‌های کنترل مدیریت (هریسون و مک کنون<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹؛ ایکایناک<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴) و کار تیمی (کرکمن وشاپیرو<sup>۸</sup>، ۱۹۹۷؛ کرکمن و دیگران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۱ و b۲۰۰۱؛ گیسیسون و دیگران، ۲۰۰۱؛ ارلی<sup>۹</sup>، ۱۹۹۴؛ وگنر<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۵؛ ارلی و گیسیسون<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۸) مورد مطالعه قرار گرفته است. تسی و دیگران<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۷)، با ارزیابی ۹۳ پژوهش که به مطالعه فرهنگ ملی پرداخته و در ۱۶ نشریه برتر مدیریتی بین سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۵ منتشر شده‌اند، دریافتند که تعاریف و مفروضات درباره فرهنگ در پژوهش مذکور تا حدود بسیاری با هم سازگارند اما اختلاف زیادی در شیوه اندازه‌گیری و سنجش آن دارند. آنها با ارزیابی پیشرفت تحقیقات رفتار سازمانی، نقش فرهنگ ملی را به‌مثابه یک متغیر تبیینی اساسی در الگوهای نظری به‌عنوان متغیر مستقل (مطالعات نوع اول) و یا متغیر تعدیل‌کننده (مطالعات نوع دوم) بازشناسی نمودند. یافته‌های مذکور در شکل ۲ منعکس شده است.

این مطالعات تأثیر فرهنگ را به‌عنوان متغیر مستقل و یا متغیر تعدیل‌کننده بر پیامدهای فردی و تیمی مورد بررسی قرار داده‌اند. از ۹۳ پژوهش انجام شده ۵۵ پژوهش فرهنگ را به‌عنوان متغیر مستقل و ۳۸ پژوهش فرهنگ را به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده مورد مطالعه قرار داده‌اند. به‌علاوه، ۴۷ مطالعه به بررسی تأثیر و پیامدهای فرهنگ بر متغیرهای فردی و ۴۶ مطالعه به بررسی تأثیر و پیامدهای فرهنگ بر متغیرهای تیمی و بین‌فردی پرداخته‌اند. رفتارها و فرآیندهای تیمی با ۱۰ مطالعه، از بالاترین میزان و فراوانی در دو نوع مطالعه مذکور (پس از عدالت پاداش) در مجموع متغیرهای وابسته برخوردارند (تسی و دیگران، ۲۰۰۷).

بنابراین، پرسش اصلی محققان این حوزه، این نیست که آیا فرهنگ ملی بر کار تیمی تأثیرگذار است یا خیر، بلکه سؤال اصلی ناظر به‌چگونگی و زمان تأثیرگذاری فرهنگ ملی است (هاف و کلی، ۲۰۰۵)، بر همین اساس، پرسش اساسی که پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به آن است، چگونگی اثرگذاری ارزش‌های فرهنگ ملی ایران بر گرایش به کار تیمی در سازمان‌های ایرانی است.

1. Park
2. Costigan
3. Lok & Crawford
4. Huff & Kelley
5. Moller & Svahn
6. Harrison & McKinnon
7. Ekanayake
8. Kirkman & Shapiro
9. Earley
10. Wagner
11. Early & Gibson
12. Tsui





۱۳۵

شکل ۲: فرهنگ ملی و تاثیر آن بر افراد و تیمها (تسی و دیگران، ۲۰۰۷)

\* عدد سمت چپ داخل پرانتز نشان گر مطالعات بین‌ملی و عدد سمت راست نشان گرمطالعات بین‌فرهنگی است.

### فرهنگ ملی و کار تیمی

یافته‌های دو دهه اخیر حکایت از آن دارد که کار تیمی ممکن است در یک فرهنگ ملی به‌طور گسترده مورد پذیرش قرار گیرد و در فرهنگ ملی دیگر با مقاومت روبه‌رو شود (سیول، ۱۹۹۹: ۲۴۲)، رابطه فرهنگ ملی با کار تیمی توسط بسیاری از محققان (کرکمن و شاپیرو، ۱۹۹۷؛ کرکمن و دیگران، ۲۰۰۱؛ گیبسون و دیگران، ۲۰۰۱؛ لرکی، ۱۹۹۶؛ وگنر، ۱۹۹۵؛ ارلی و گیبسون، ۱۹۹۸) مورد مطالعه قرار گرفته است. مرور یافته‌های مطالعات مربوط، نشانگر آن است که دو مؤلفه جمع‌گرایی فردگرایی و فاصله قدرت به ترتیب دارای بیشترین اثرگذاری بر کار تیمی‌اند. محققان حوزه‌های مختلف همچون جامعه‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و رفتار سازمانی بین‌فرهنگی نقش شاخص جمع‌گرایی را در تبیین و پیش‌بینی تمایل و گرایش، رفتار همکارانه، گروهی و تیمی متمایز دانسته‌اند. در ربع قرن گذشته، بسیاری از محققان به مطالعه بعد جمع‌گرایی فردگرایی و ارتباط آن با متغیرهای ادراکی، رفتاری و ساختاری پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهشی فراوان، ارتباط بین جمع‌گرایی و ابعاد مختلف کار تیمی را تأیید نموده است. در ادامه ارتباط جمع‌گرایی فردگرایی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های فرهنگ ملی، با ابعاد کارگروهی و تیمی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## جمع‌گرایی و گروه

در فرهنگ‌های جمع‌گرا، گروه‌ها برای افراد بسیار مهم‌اند و افراد، بسیاری از ابعاد هویتی خود را براساس ویژگی‌های گروه تعریف می‌نمایند. اهداف گروه نوعاً بر اهداف افراد غلبه دارد و همکاری با اعضای گروه‌های خودی بسیار ارزشمند قلمداد می‌شود؛ در حالی که فرهنگ‌های فردگرا، خودشکوفایی و استقلال عاطفی از گروه را ارتقاء می‌دهند. در این فرهنگ‌ها باور غالب آن است که افراد باید برای تحقق اهداف فردی و نه اهداف گروه، تلاش نمایند (انگلند<sup>۱</sup>، ۱۹۸۳)، به باور طیب (۱۹۹۷)، کار تیمی واقعاً هم‌خوان و متجانس با فرهنگ جمع‌گرایی است و ممکن است لزوماً زمینه‌های مستعد در فرهنگ غربی را نیابد.

## جمع‌گرایی و ثبات گروه

در فرهنگ‌های جمع‌گرا، مردم روابط بین‌فردی را بسیار باثبات‌تر از فردگراها می‌انگارند. در حالی که فردگرایان گروه‌ها را موقتی و منعطف می‌پندارند و برای تعقیب منافع خود، ورود و خروج به گروه را روا می‌دانند، جمع‌گرایان گروه را براساس ویژگی‌های فردی، دائمی می‌پندارند و حفظ گروه را بر تأمین منافع فردی ترجیح می‌دهند (تریاندیس، ۱۳۷۸)، در نتیجه ارتباطات و پیوندهای بین افراد در جوامع جمع‌گرا باثبات‌تر و با دوام‌تر از جوامع فردگرا است.

## جمع‌گرایی و همکاری

رفتارهای همکاری‌های تیمی می‌تواند ضایعات را کاهش و استفاده مناسب از دانش، مهارت‌ها و استراتژی کار را ارتقاء دهد و در نهایت عملکرد کار را بهبود بخشد (ابی و دابینز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷)، یافته‌ها حکایت از آن دارد که گرایش فردگرایی جمع‌گرایی بر نگرش‌های<sup>۳</sup> کارکنان همچون وفاداری و تعهد تیمی تأثیر می‌گذارد (رمامورثی و دیگران، ۲۰۰۴)، این مطالعات چنان می‌انگارند که گرایش فردگرایانه به نگرش رقابتی و گرایش جمع‌گرایانه به نگرش همکاری‌های انجامد (رمامورثی و دیگران، ۲۰۰۴؛ ابی و دابینز، ۱۹۹۷)، جمع‌گرایان در تیم‌ها و وضعیت‌های کار تیمی از سطح همکاری بیشتری نسبت به فردگرایان برخوردارند (گاندلاچ<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۰۶: ۱۰-۹)، کیرکمن و دیگران (۲۰۰۱)، بر این باورند که، جمع‌گرایان در مقایسه با فردگرایان، هماهنگی در گروه را قدر می‌نهند و از منزوی شدن در گروه بیم دارند و اغلب از کار در گروه خشنودتر از کار انفرادی‌اند.

1. England  
2. Eby & Dobinns  
3. Attitudes  
4. Gundlach

## جمع‌گرایی و مسئولیت‌پذیری

جمع‌گرایان هنگامی از بالاترین عملکرد برخوردارند که در گروهی کار کنند که دارای مسئولیت مشترک باشند (کوکس<sup>۱</sup> و دیگران، ۱۹۹۱)، ارلی (۱۹۸۹) نشان داد که جمع‌گرایان هنگامی که مسئولیت تسهیمی بر عهده می‌گیرند بهتر عمل می‌کنند تا مسئولیت فردی. فردگرایان در مقایسه با جمع‌گرایان، کار فردی را به کار در گروه ترجیح می‌دهند و مایل‌اند تصمیمات خود را بدون ملاحظه منافع سایر اعضای تیم اتخاذ نمایند. فردگرایان زمانی که به تنهایی کار می‌کنند، مسئولیت فردی دارند و آموزش فردی می‌بینند، بهتر عمل می‌کنند (گیبسون، ۱۹۹۶)، گیبسون و زلمر-بران<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، دریافت‌اند که فردگرایی دایره فعالیت‌های کار تیمی را تا حد انتظارات اعضای تیم محدود می‌نماید؛ در حالی که پژوهشگران انتظار دارند به واسطه اهمیتی که جمع‌گرایان برای مسئولیت تسهیمی قائل هستند، جمع‌گرایی به توسعه عملکرد تیم بینجامد (گاندلاچ و دیگران، ۲۰۰۶).

## جمع‌گرایی و آمادگی برای کار تیمی

تحقیقات متعدد حکایت از آن دارند که فردگرایان در مقابل کار تیمی مقاومت می‌کنند، فردگرایان بیشتر از جمع‌گرایان در کار تیمی و تیم‌های خود مدیریتی مقاومت می‌کنند (گیبسون، ۱۹۹۶؛ کیرکمن، ۱۹۹۶؛ کیرکمن و شاپیرو، ۲۰۰۱؛ کیفین-پیترسون و کوردری<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳ و گاندلاچ و دیگران، ۲۰۰۶)، جمع‌گراها نسبت به فردگراها از آمادگی بیشتری برای همکاری، کار تیمی (گروهی) و مسئولیت‌پذیری جمعی برخوردارند (ارلی و گیبسون، ۱۹۹۸)، کیرکمن و دیگران (۲۰۰۱) مشاهده نمودند که جمع‌گرایان در مقایسه با فردگرایان، از مقاومت کمتری برای کار تیمی برخوردارند.

## جمع‌گرایی و گرایش به کار تیمی

ابی و دابینز (۱۹۹۷)، بیان می‌دارند که گرایش جمع‌گرایانه اعضاء برای ایجاد تیم‌ها با بهره‌وری و همکاری بالا عاملی حیاتی است. چتمن و بارسید (۱۹۹۵) و ارلی (۱۹۹۳)، ترجیح داده‌اند. و گنر (۱۹۹۵)، گزارش می‌دهد که جمع‌گرایی، همکاری را در گروه‌هایی که توسط هم‌قطاران ارزیابی می‌شود، تحت تأثیر قرار می‌دهد.

به‌طور کلی، جمع‌گرایی با ادراکات مثبت افراد از گروه، محوریت گروه و تیم (و نه فرد)، ثبات و پایداری گروه، اصالت و ترجیح همکاری (به رقابت)، ترجیح مسئولیت‌پذیری گروهی (به فردی)، پذیرش (و نه مقاومت) در برابر تیم‌ها، ترجیح گروه خودی (به غیر خودی)، خودباوری گروهی،

1. Cox
2. Gibson & Zellmer-Bruhn
3. Kiffin-Petersen & Cordery

پاداش تیمی، آموزش گروهی و گرایش به کار تیمی مربوط است. جمع‌گرایی بر شکل‌گیری باور و گرایش به کار تیمی، فرآیندها، عملکرد و موفقیت تیمی تأثیرگذار است. گرایش به کار تیمی نشانگر گرایش و ترجیح کلی فرد به کار گروهی است و برآیند باور و نگرش فرد به کار تیمی است. گرایش به کار تیمی، گرایش بلندمدت فرد به تیم را توصیف می‌کند. این سازه، ماهیتی باوری و نگرشی دارد و انعکاس‌میزانی از جمع‌گرایی است که فرد به‌عنوان ارزش فردی از آن برخوردار است. گرایش به کار تیمی منعکس‌کننده گرایش منعطف (ابی و دابینز، ۱۹۹۷) و بلندمدت فرد به تیم (ویلیامز<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۶)، بوده و دارای زیرساخت ارزشی جمع‌گرایانه (نیوبرت و کدی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱ و ویلیامز و دیگران، ۲۰۰۶) است. بنابراین، گرایش به کار تیمی تجلی جمع‌گرایی فرهنگی در عرصه عمومی سازمان و مدیریت است. به‌طور کلی می‌توان چنین جمع‌بندی نمود که فرهنگ‌های جمع‌گرا از زمینه، ظرفیت و انگیزه‌های فرهنگی، اجتماعی و رفتاری موجد شکل‌گیری و توسعه گروه‌ها و تیم‌ها برخوردارند. فرهنگ‌های با جمع‌گرایی بالا، به‌طور طبیعی محرک و مشوق رفتارهای مبتنی بر هویت جمعی و گروهی‌اند.

### جمع‌گرایی و گروه‌خودی و غیرخودی

السون<sup>۳</sup> (۱۹۸۳)، دریافت که جمع‌گرایان تمایل به هم‌نوایی با هنجارهای گروه‌خودی و گروه‌های همیار بیشتری دارند و بهتر از فردگرایان به اهداف تیم پاسخ می‌دهند. رامسی (۱۹۷۹)، دریافت جمع‌گرایان در تعامل با اعضای گروه‌خودی از گرایش مبتنی بر وابستگی متقابل بهره می‌گیرند و بر زمینه بیشتر از محتوی تأکید دارند، بیشتر ضمنی عمل می‌کنند تا صریح و بیشتر از فردگرایان از سکوت، تلفیق و ابهام در ارتباطات بهره می‌جویند. افراد در فرهنگ‌های جمع‌گرا در مقایسه با افراد در فرهنگ‌های فردگرا یا خودمختار با صراحت بیشتری بین رفتار با اعضای گروه خودی و گروه غیرخودی<sup>۴</sup> تمایز قائل می‌شوند (اسمیت و باند<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸)، برای نمونه، اریز و ارلی<sup>۶</sup> (۱۹۸۷)، نشان دادند که واکنش به به‌کارگیری مشارکت گروهی توسط رهبران اسرائیلی بسته به نوع گروه‌هایی که درگیر می‌شوند نسبت به واکنش رهبران آمریکایی در سطح بسیار وسیعی متفاوت است. اریز و ارلی (۱۹۹۳) در مطالعه مدیران چینی، آمریکایی و اسرائیلی دریافتند که موقعیت گروه‌خودی در مقابل گروه غیرخودی هم‌میزان و هم‌جهت کم‌کاری اجتماعی<sup>۷</sup> مدیران اسرائیلی و چینی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ در حالی که بر مدیران آمریکایی تأثیری ندارد.

1. Williams
2. Neubert and Cady
3. Elleson
4. Out- Group
5. Smith & Bond
6. Erez & Earley
7. Social Loafing

### جمع‌گرایی و خودباوری

ارلی (۱۹۹۳) دریافت، مدیران با زمینه جمع‌گرایی، هنگامی که خود را در یک گروه خودی می‌پندارند سطوح بالاتری از خودباوری (ادراک فرد از قابلیت‌های خویش) را بروز می‌دهند. در حالی که مدیران با زمینه فرهنگی فردگرا، هنگامی که به‌تنهایی کار می‌کنند از بالاترین میزان خودباوری و عملکرد برخوردارند. جمع‌گرایی فردگرایی به‌طور مستقیم سطح تعیین هویت<sup>۱</sup> تیمی را متأثر می‌سازد. به‌عبارت دیگر، میزانی که اعضای تیم خود را با تیم تعیین هویت می‌کنند، اساساً از جمع‌گرایی فردگرایی متأثر می‌شود.

### جمع‌گرایی و نظام پاداش

جمع‌گرایان سیستم جبران خدمات گروه‌محور و تخصیص مساوات‌طلبانه منابع را ترجیح می‌دهند. مگر در شرایطی که اعضای غیرخودی وجود دارند که در این صورت تخصیص عادلانه را اولویت می‌دهند (باند و دیگران، ۱۹۸۳). کیرکمن و دیگران (۲۰۰۱)، مشاهده نمودند که جمع‌گرایان بیشتر به دریافت حقوق بر مبنای عملکرد تیمی گرایش دارند و فردگرایان به پاداش مبتنی بر شناسایی فردی بهتر واکنش نشان می‌دهند.

### فاصله قدرت و کار تیمی

بررسی‌ها نشانگر آن است که کارکنان در فرهنگ‌های با فاصله قدرت کم، برای انجام وظایف محوله مدیران‌شان را نادیده می‌گیرند، توجه کمی به عناوین، جایگاه و رسمیت دارند و به‌سادگی مسئولیت‌ها و اختیارات سطح بالا را می‌پذیرند. بالعکس از اعضای فرهنگ‌های با فاصله قدرت زیاد انتظار می‌رود توسط مدیران جهت داده شوند و از پذیرش تفویض اختیار برای تصمیمات تشخیصی، واهمه داشته باشند (کیرکمن و شاپیرو، ۱۹۹۷). ارلی و ارز (۱۹۹۷)، دریافتند که افراد از فرهنگ‌های با فاصله قدرت بالا احتمالاً پذیرای تیم‌هایی هستند که دارای رهبری قوی است و هدایت او، تیم را به‌پیش می‌برد (به نقل از کیرکمن و شاپیرو، ۲۰۰۱)، بنابراین، فاصله قدرت بالا به‌منزله تمرکز قدرت در سطوح بالای سلسله مراتب اجتماع و سازمان می‌باشد و این تمرکز قدرت و اختیار توسط اعضای گروه یا اجتماع پذیرفته شده و به‌عنوان هنجاری قوی عمل می‌نماید. در نتیجه تیم یا گروه حول رهبرانی شکل می‌گیرد که از قدرت زیادی برای اجرایی کردن تصمیمات خود برخوردار باشند، افرادی که در سطوح بالای سلسله مراتب قرار دارند و دیگران آنها را مستعد هدایت خود می‌دانند.

جمع‌بندی یافته‌های پژوهشی بین‌فرهنگی که ارتباط ابعاد فرهنگ ملی و کار تیمی را مورد مطالعه قرار داده‌اند حکایت از آن دارد که در تحقیقات مختلف ارتباط دو بعد جمع‌گرایی فردگرایی و فاصله قدرت با کار تیمی مورد تأکید قرار گرفته است. فرهنگ ملی معمولاً با استفاده

از یک تا پنج بعد یا مؤلفه مورد مطالعه قرار گرفته است و دو بعد جمع‌گرایی فردگرایی و فاصله قدرت از اصلی‌ترین ابعاد فرهنگ ملی گزارش شده است.

در پژوهش حاضر تعریف و ابعاد فرهنگ ملی از مطالعه گلوب (هاوس و دیگران، ۲۰۰۴) به عاریت گرفته شده است. در مطالعه مذکور فرهنگ ملی دارای ابعاد ۹ گانه ابهام‌گریزی، جمع‌گرایی گروهی، جمع‌گرایی نهادی، فاصله قدرت، تساوی‌طلبی جنسی، آینده‌گرایی، جهت‌گیری انسانی، عملکردگرایی و جسارت است. این ابعاد اغلب ابعاد و مؤلفه‌های مطالعات پیشین را تحت پوشش قرار می‌دهد.

### رویکرد تاریخی اجتماعی

در این بخش از مقاله با رویکردی تاریخی اجتماعی به توصیف، تحلیل و تبیین پدیده رفتارهای جمع‌گرایانه، تعاونی و جمعی و مفهوم نوین آن یعنی کار گروهی و تیمی پرداخته می‌شود که در قالب ۳ گروه از دیدگاه‌ها به شرح زیر ارائه می‌شود:

گروه نخست، که اساساً جمع‌گرایی جامعه ایرانی را انکار و ایرانیان را فردگرا و بعضاً فردگرای خودمحور معرفی می‌نماید (لمبتون، ۱۳۴۵: ۶۸۴؛ فولر، ۱۳۷۷؛ جکسن، ۱۳۶۹؛ دلاواله، ۱۳۸۱؛ شاردن، ۱۳۷۲؛ بروگش، ۱۳۷۴ و موریه، ۱۳۷۶)، این دیدگاه، به‌عنوان نخستین دیدگاه مطرح شده در این زمینه غالباً مبتنی بر مشاهده و تحلیل بیرونی و یا اصطلاحاً اتیک و تمرکز بر مصادیق و رفتارها بوده است و اغلب در آثار سفرنامه‌نویسان خارجی منعکس شده است. لمبتون در کتاب خود تحت عنوان «مالک و زارع در ایران» به طرح نظریه تک‌روی ایرانیان پرداخته و چنین آورده است: ... و اما در مورد خود دهقانان باید گفت که آنان نیز در فن همکاری مانند مالکان و دیگر طبقات ایران، نآزموده و بی‌تجربه‌اند و از این رو دلیلی در دست نیست که نشان دهد آنان در آینده نزدیک خواهند توانست امری از امور تعاونی را با کامیابی انجام دهند... (لمبتون، ۱۳۴۵: ۸۴)، به‌طور کلی آنها بر این باورند که: «ایرانیان در عرصه عمومی، خصلتی شدیداً فردگرایانه دارند، این خصلت به نوعی متضمن نفع‌گرایی و طبع طماع ایرانی است. در این عرصه‌ها، دگرخواهی و رعایت حقوق دیگران و منافع آنها، بدون چشم‌داشت خاصی برای منافع خویش، چندان حضور و ظهور ندارد. مهم‌ترین نمود این مسئله در حیطه منافع عمومی است که برای ایرانیان عموماً بی‌معناست» (کمپفر، ۱۳۶۰: ۳۶). چرایی چنین رفتاری در میان ایرانیان تا حدود زیادی ناشی از محیط فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی و سیاسی آنها دانسته شده است، محیطی که عموماً غیرقابل اعتماد، اطمینان و ناامن و سرشار از ابهام است. در سفرنامه‌های مذکور عموماً رفتار ایرانیان در دو عرصه مذهب و خانواده، متفاوت از سایر عرصه‌هاست و بیانگر نوعی رفتار جمع‌گرایانه و دگرخواهانه در این دو عرصه است.

گروه دوم، که ضمن تأکید بر خودمداری ایرانیان، حکومت‌های استبدادی را مهم‌ترین عامل و

علت آن می‌دانند. سریع‌القلم (۱۳۷۶) و قاضی مرادی (۱۳۷۸) در زمره این گروه قرار دارند. آنها با نگاهی تاریخی اجتماعی و تمرکز بر فرهنگ سیاسی جامعه، ضمن پذیرش فرضیه خودمداری ایرانیان، حکومت‌های استبدادی را مهم‌ترین عامل و علت سیاسی خودمداری ایرانیان معرفی می‌نمایند (سریع‌القلم، ۱۳۷۶: ۷-۱۶؛ قاضی مرادی، ۱۳۷۸: ۹)، در همین چارچوب، سریع‌القلم، بر این باور است که تداوم فرهنگ عشیره‌ای در نظام‌های سیاسی ایران باعث به تأخیر افتادن تلقیات جمعی از منافع و اهداف ملی شده و فرهنگ حذف و بی‌اعتمادی و عدم توانایی در ایجاد ارتباط استدلالی (در نتیجه عدم مشارکت و ...) را رواج داده است. در زندگی عشیره‌ای فردیت به معنای سنتی و حتی منفی آن (در مقام مقایسه با فردیت به معنای خلاقیت و اندیشه فردی) حاکم است (۱۳۷۶: ۸۴-۸۱).

گروه سوم، بر جمع‌گرایی فرهنگ ایرانی تاکید داشته و ریشه نارسایی در کارگروهی و کم‌رنگ بودن تبعیت منافع فردی و گروهی از منافع جمعی را در عوامل غیرفرهنگی می‌دانند. طیب (۱۹۸۸ و ۱۹۹۴)، رفیع‌پور (۱۳۷۶)، مرتضوی (۱۳۷۱) و فرهادی (۱۳۸۵) از جمله طرفداران این دیدگاه بوده و ضمن رد نظریه فردگرایی و خودمداری ایرانیان، به نقش و کارکرد عوامل مدیریتی، ساختاری و رفتاری پرداخته‌اند. آنها ریشه و علل ضعف و نارسایی قابل ملاحظه در حوزه رفتارهای جمعی و تیمی بالاخص در عرصه عمومی جامعه را ضعف اساسی در دانش و تحقیقات و مطالعات مربوط به نظام‌های سنتی داخلی و ناتوانی در درک و بومی‌سازی دانش‌های جدید همچون تعاونی‌های جدید (فرهادی، ۱۳۸۵)، نظام اداری و مدیریتی وارداتی از غرب (مرتضوی، ۱۳۷۱) و ابعاد ساختاری (رفیع‌پور، ۱۳۷۶) و رفتاری می‌دانند.

برای نمونه، طیب با رویکردی تطبیقی، بیان می‌دارد که: ایران، ژاپن و هند، سه کشور جمع‌گرا هستند. یک ایرانی، هندی و یا ژاپنی به گروه یا تیم خود بسیار وفادار است و منافع و اهداف گروه خود را به اهداف و منافع خویش ترجیح می‌دهد. بر این اساس، انتظار می‌رود این خصوصیات یعنی خصوصیات جمع‌گرایانه در سازمان‌های مربوط مشاهده شود. به عبارت دیگر، این خصوصیات در قالب رفتارهایی همچون کار جدی، تعهد بالا به سازمان، وقف خود برای سازمان و علقه عاطفی به آن در محیط‌های کاری سازمان‌های شان‌سازی و جاری باشد (طیب، ۱۹۹۴: ۴۳۸). طیب با استناد به یافته‌های میدانی خود (۱۹۷۹؛ ۱۹۸۸ و ۱۹۹۰)، چنین نتیجه‌گیری می‌نماید که، بررسی دقیق‌تر فرهنگ اجتماعی، ارزش‌ها و گرایش‌های کارکنان، مدیریت و ساختار سازمان کار در این کشورها، این نکته را آشکار می‌سازد که تنها در ژاپن ارزش‌های جمع‌گرایان در سازمان‌ها جریان یافته است. یک ایرانی یا هندی همچون یک فردگرا، از سازمان خود گسسته و روابطش با محیط‌های کاری همچون جوامع فردگراست (۱۹۹۴: ۴۳)، در حقیقت، طیب ریشه و علت این مسئله را ضعف در نظام مدیریتی، ضعف در ساختارها و فقدان انگیزه لازم برای رفتار منطبق و هماهنگ با ارزش‌های جامعه در محیط سازمانی ایرانی می‌داند.

مرتضوی، از روان‌شناسان کشور، با رویکردی بین‌فرهنگی چنین نتیجه‌گیری می‌نماید که محیط‌های شغلی ایرانی (در مقایسه با محیط‌های خانوادگی) نظام‌هایی سلسله‌مراتبی ادراک می‌شوند که در آنها (مانند جوامع فردگرا) به منافع شخصی در مقایسه با منافع گروهی اولویت داده می‌شود، تجارب روزمره در ایران به‌عنوان یک جامعه شرقی ... بیانگر این است که گویی در جامعه ما نیز انگیزه و به‌ویژه مهارت لازم برای مشارکت مؤثر در فعالیت‌های گروهی (محیط‌های شغلی و حتی در فعالیت‌های گروهی و تفریحی، ورزشی و یا آموزشی) در عمل نسبتاً کم است (مرتضوی، ۱۳۷۱: ۳-۴). این یافته‌ها معلوم می‌دارند ادراک آزمودنی‌ها [جامعه ایرانی] مبتنی بر این است که در محیط‌های خانوادگی به منافع گروهی (جمع‌گرایی) و در محیط‌های شغلی به منافع شخصی (فردگرایی) اولویت داده می‌شود. یعنی، ارزش‌های فردگرایانه بر محیط‌های شغلی حاکم است (مرتضوی، ۱۳۷۱: ۸)، با توجه به سوابق تاریخی سازماندهی محیط‌های شغلی ایرانی به‌وسیله متخصصین غربی، مشاهدات فوق بعید به‌نظر نمی‌رسد.

به‌نظر فرهادی، تئوری تک‌روی ایرانیان و به‌ویژه روستائیان ایران و ناتوانی آنها در همکاری و جمع‌گرایی در نیم قرن گذشته بدون پشتوانه‌های نظری و تجربی بسنده مردم‌شناسانه، روان‌شناسانه و جامعه‌شناسانه بومی، بی‌جهت رواج یافته است. فرهادی عقیده دارد، ایرانیان در کل به‌ویژه روستائیان و عشایر دارای خصلت‌های جمعی و جمع‌گرایانه هستند. او در تحلیل و تبیین چرایی پذیرش کورکورانه نظریه تک‌روی ایرانیان چنین می‌نویسد: خالی بودن جامعه ما از تحقیقات و مطالعات درباره یاریگری‌های<sup>۱</sup> سنتی به‌هنگام تصویب قانون تعاونی‌های جدید (۱۳۰۲) و دهه‌های پس از آن زمینه و محیط مناسبی برای تقلید کورکورانه از تعاونی‌های رسمی فرنگیان به‌دست داد و محیط را برای پیدایش پیش‌داوری درباره روحیه تک‌روی ایرانیان و به‌ویژه روستائیان فراهم آورد و به‌آنجا رسید که برای مسئولان و سخنگویان دولت‌های گذشته در حکومت پیشین دست‌آویزی شد تا گناه بسیاری از شکست‌ها و محرومیت‌ها در زمینه تولیدی و کشاورزی را به گردن تک‌روی روستائیان بیندازند (۱۳۸۵: ۳۱).

رفیع‌پور، نیز با رد فرضیه تک‌روی ایرانیان بالاخص در حوزه ورزش‌های گروهی در پاسخ به کسانی که چنین نتیجه‌گیری می‌کنند: که ایرانی‌ها تک‌رو هستند و این مسئله خود را در ورزش نشان می‌دهد و علت بردن ما در ورزش‌های فردی و باختن در ورزش‌های جمعی همین است ریشه رفتارهای غیرگروهی و غیرتیمی (تفردگرایی) در ورزش را، نه در حوزه فرهنگ و مشخصاً فرهنگ ملی، بلکه در سطح نهاد تربیت بدنی و ورزش و ساختار آن می‌داند و چنین اظهار می‌دارد: این نتیجه‌گیری‌ها نه فقط کلی، غیرعلمی و بی‌اساس‌اند، بلکه در آن، صورت مسئله نیز تغییر کرده‌است زیرا مشکل و مسئله اساسی نظام ساختاری ورزش به مسئله رفتار

۱. مرتضی فرهادی (۱۳۷۳)، در کتاب فرهنگ یاریگری در ایران، واژه «یاریگری» را به‌جای واژه «همکاری» به‌کار می‌گیرد و یاریگری را این چنین تعریف می‌کند: منظور از یاریگری به‌عنوان یک اصطلاح، یکی بودن و هم‌سویی کوشش‌های دو و یا تعداد بیشتری از افراد است، برای دستیابی به هدف و یا هدف‌های معین با نیت و منظوری واحد و یا متفاوت.

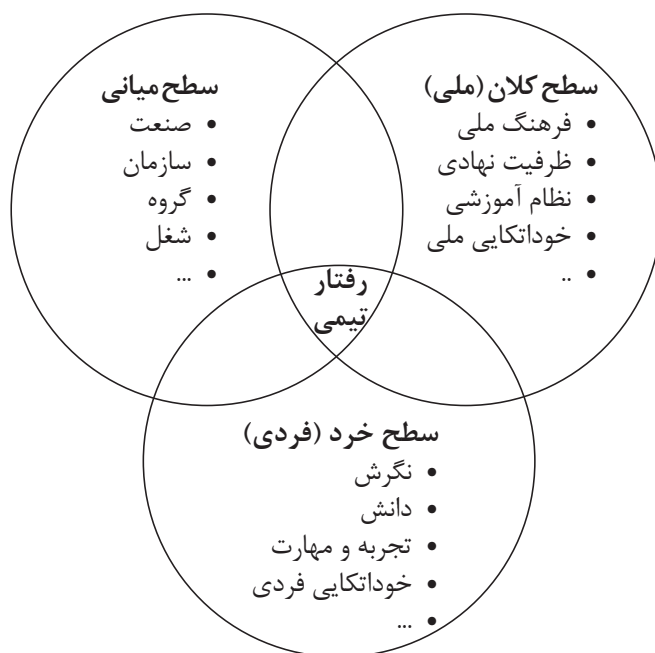


فردی ورزشکار تقلیل و تغییر داده شده است (۱۳۷۶: ۴۲۴)، با نگاهی به عملکرد ورزش‌های تیمی همچون فوتبال، فوتسال، والیبال و بسکتبال در کسب جایگاه‌های نسبتاً مناسب در آسیا و جهان در دهه اخیر، به روشنی صحت و اعتبار تحلیل ارائه شده توسط رفیع‌پور تأیید می‌شود. دستاوردهای بین‌فرهنگی این تحقیق و یافته‌های میدانی آن، تحلیل اخیر را به حقیقت نزدیک‌تر می‌انگارد، زیرا با شخصیت تاریخی ملی و مؤلفه‌های اساسی فرهنگی و اعتقادی مذهبی جامعه ایرانی به‌عنوان شاکله‌های فرهنگ اسلامی ایرانی سازگاری دارد. دین مبین اسلام به‌عنوان اصلی‌ترین منبع جهان‌بینی و سرچشمه لایزال فرهنگ کشور، مملو از باورها و اعتقادات، ارزش‌ها و تعالیم و دستورات مبتنی بر جمع و هویت جمعی است؛ تأکید بر نقش، اهمیت و قداست خانواده، تشویق صلح ارحام، رعایت حقوق والدین، رعایت حقوق همسایگان، رعایت حقوق بیت‌المال، و جوب امر به معروف و نهی از منکر، تأکید ویژه بر عبادات جمعی (همچون نماز جماعت، جمعه و ... با اجر و ثواب بی‌شمار)، پرداخت خمس و زکات، بخشیدن و بخشودن، ترغیب افراد به سنت قرض‌الحسنه و تأکید بر تعاون و مشورت در امور، تنها نمونه‌هایی از آموزه‌های دین مبین اسلام است که باورها، ارزش‌ها و رفتارهای جمع‌گرایانه را در سطح فردی و اجتماعی مورد تأکید قرار می‌دهد. بنابراین، اسلام، به روشنی بر جمع‌گرایی فرهنگی با محوریت ارزش‌های اسلامی، تأکید می‌نماید. در ایران باستان و پیش از اسلام نیز، آئین زرتشت بر پایه سه اصل پندار نیک، گفتار نیک و کردار نیک بر جمع و جمع‌گرایی تأکید داشته است.

علی‌رغم وجود رفتارهای فردگرایانه در جامعه و مشاهده آن در فرهنگ عمومی، که از پیامدهای مدرنیزاسیون به شیوه غربی (رفیع‌پور، ۱۳۷۶: ۴۲۶-۴۲۴)، و پذیرش انفعالی و بی‌چون‌وچرای مبانی ارزشی و رفتاری همراه با تکنولوژی و نظریه‌های اجتماعی و رفتاری آنهاست، روح حاکم بر فرهنگ عمومی جامعه ما هماهنگ با ارزش‌های فرهنگ ملی جمع‌گرایانه است. نمونه‌های تمام‌عیار رفتار جمعی ایرانیان در عرصه عمومی، در هنگامی که بنابر مقتضیات - وقوع حوادث طبیعی و غیرمترقبه مانند وقوع زلزله و یا تهدیدات بیرونی همچون دوران ۸ سال دفاع مقدس جامعه بر اساس هویت و جوهره خود عمل می‌کند تجلی یافته است. همان‌گونه که رفیع‌پور اظهار می‌دارد اگر این فرضیه به‌صورت دائم و پایدار، صحت می‌داشت که ایرانی‌ها تحت هر شرایطی تک‌رو و فردگرا هستند، در آن صورت فداکاری جوانان ما در جبهه‌ها [۸ سال دفاع مقدس] که هر یک برای رفتن روی مین داوطلب می‌شدند ... چگونه توجیه می‌گردد. با این همه ایثار، جان‌فشانی و از خودگذشتگی می‌خواهیم بگوییم ایرانی‌ها تک‌رو هستند؟» (۱۳۷۶: ۴۲۴)، بالاخره اینکه تجربیات مستقیم فرهنگی اجتماعی هر یک از ما به‌عنوان اعضای این فرهنگ و جامعه مملو از مضامین، رفتارها (کلامی و غیرکلامی)، آداب و رسوم و شواهدی است که صحت و اعتبار، عمومیت و تعمیم‌پذیری نظریه فردگرایی ایرانی و فرضیه مربوط مبنی بر عدم سازگاری فرهنگ ملی با کار تیمی و گروهی

را به چالش می‌کشد. جمع‌بندی مطالعات تاریخی اجتماعی حکایت از آن دارد که فرهنگ جامعه ما در زمره فرهنگ‌های جمع‌گرا و مشوق و حامی کار جمعی و تیمی بوده است و ریشه نارسایی‌ها و خلأهای موجود در حوزه کار تیمی را باید در ابعاد مدیریتی، ساختاری و رفتاری جستجو نمود.

برآیند حاصل از ارزیابی نتایج یافته‌های مختلف به‌ویژه یافته‌های مطالعات بین‌فرهنگی درباره زمینه‌ها، علل و عوامل و پیامدهای کار تیمی به‌همراه تجربیات و دستاوردهای میدانی و مستقیم محقق پیرامون کار تیمی در ایران به طراحی و تدوین مدل تحلیلی زیر انجامید. طبق این مدل که در شکل ۳ منعکس شده است رفتار تیمی، در کلی‌ترین سطح تحلیل، متأثر از سه گروه از متغیرها در سه سطح تحلیل مختلف به شرح زیر است.

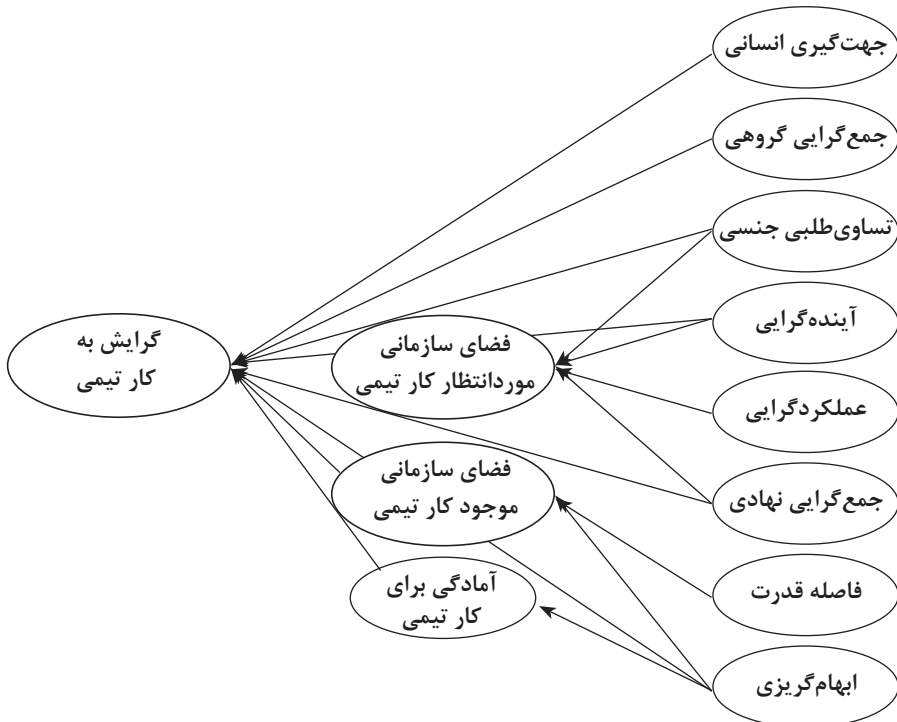


شکل ۳. مدل تحلیلی تحقیق: سطوح و مؤلفه‌های اساسی مؤثر بر کار تیمی

در سطح تحلیل کلان، کار (یا رفتار) تیمی متأثر از مؤلفه‌هایی همچون فرهنگ ملی، ظرفیت نهادی، خوداتکایی ملی در زمینه کار تیمی است؛ در سطح تحلیل میانی رفتار تیمی تابع مقتضیات صنعت، سازمان، گروه، شغل و ... می‌باشد و در سطح خرد نیز رفتار تیمی افراد از متغیرهایی همانند دانش کار تیمی، تجربه و نگرش مثبت به کار تیمی، خوداتکایی فردی به کار تیمی تأثیر می‌پذیرد.

### مدل مفهومی تحقیق

در این تحقیق تبیین بخشی از واریانس سازه گرایش به کار تیمی، ناشی از فرهنگ ملی فرض شده است. به بیان دیگر، گرایش به کار تیمی به میزانی قابل ملاحظه‌ای متأثر از مؤلفه‌های فرهنگ ملی دانسته شده است. فرهنگ ملی نیز به‌عنوان متغیر مستقل اصلی این تحقیق، براساس مطالعات هاوس و جاویدان (۲۰۰۱ و ۲۰۰۴)، سازه‌ای مشتمل بر ۹ بُعد شامل جمع‌گرایی نهادی، جمع‌گرایی گروهی، فاصله قدرت، جهت‌گیری انسانی، تساوی طلبی جنسی، ابهام‌گریزی، آینده‌گرایی، عملکردگرایی و جسارت تعریف شده است. افزون بر ارتباط مؤلفه‌های فرهنگ ملی با گرایش به کار تیمی، تعدادی از متغیرهای مستقل همچون فضای سازمانی موجود کار تیمی، فضای سازمانی مورد انتظار کار تیمی و آمادگی برای کار تیمی که بر پایه یافته مطالعات پیشین، حائز اهمیت تشخیص داده شده‌اند نیز، در مدل مفهومی تحقیق تعبیه شده است. مدل مفهومی تحقیق در نمودار ۱ منعکس شده است.



نمودار ۱: مدل مفهومی تاثیرگذاری مؤلفه‌های فرهنگ ملی بر گرایش به کار تیمی

### فرضیه‌های تحقیق

بر اساس مدل مفهومی تحقیق، فرضیات به شرح زیر تدوین شده است.

#### فرضیه‌های اصلی

فرهنگ ملی بر گرایش به کار تیمی تأثیرگذار است.

میزان گرایش به کار تیمی بالاتر از متوسط است.

#### فرضیه‌های فرعی

فرضیات فرعی تحقیق در قالب جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: فرضیات فرعی تحقیق

فرضیات	مؤلفه‌ها
۱. هر چه سطح ابهام‌گریزی (ارزش) بالاتر باشد، گرایش به کار تیمی ضعیف‌تر خواهد بود. ۲. هر چه سطح ابهام‌گریزی (رفتار) بالاتر باشد، گرایش به کار تیمی ضعیف‌تر خواهد بود.	ابهام‌گریزی
۳. هر چه سطح آینده‌گرایی (ارزش) بیشتر باشد، گرایش به کار تیمی قوی‌تر خواهد بود. ۴. هر چه سطح آینده‌گرایی (رفتار) بیشتر باشد، گرایش به کار تیمی قوی‌تر خواهد بود.	آینده‌گرایی
۵. هر چه سطح تساوی‌طلبی جنسی (ارزش) بیشتر باشد، گرایش به کار تیمی قوی‌تر خواهد بود. ۶. هر چه سطح تساوی‌طلبی جنسی (رفتار) بیشتر باشد، گرایش به کار تیمی قوی‌تر خواهد بود.	تساوی‌طلبی جنسی
۷. هر چه سطح جمع‌گرایی نهادی (ارزش) بیشتر باشد، گرایش به کار تیمی قوی‌تر خواهد بود. ۸. هر چه سطح جمع‌گرایی نهادی (رفتار) بیشتر باشد، گرایش به کار تیمی قوی‌تر خواهد بود.	جمع‌گرایی نهادی
۹. هر چه سطح جمع‌گرایی گروهی (ارزش) بیشتر باشد، گرایش به کار تیمی قوی‌تر خواهد بود. ۱۰. هر چه سطح جمع‌گرایی گروهی (رفتار) بیشتر باشد، گرایش به کار تیمی قوی‌تر خواهد بود.	جمع‌گرایی گروهی
۱۱. هر چه سطح عملکردگرایی (ارزش) بیشتر باشد، گرایش به کار تیمی قوی‌تر خواهد بود. ۱۲. هر چه سطح عملکردگرایی (رفتار) بیشتر باشد، گرایش به کار تیمی قوی‌تر خواهد بود.	عملکردگرایی
۱۳. هر چه سطح فاصله قدرت (ارزش) بیشتر باشد، گرایش به کار تیمی قوی‌تر خواهد بود. ۱۴. هر چه سطح فاصله قدرت (رفتار) کمتر باشد، گرایش به کار تیمی قوی‌تر خواهد بود.	فاصله قدرت
۱۵. هر چه سطح گرایش انسانی (ارزش) بیشتر باشد، گرایش به کار تیمی قوی‌تر خواهد بود. ۱۶. هر چه سطح گرایش انسانی (رفتار) بیشتر باشد، گرایش به کار تیمی قوی‌تر خواهد بود.	گرایش انسانی
۱۷. هر چه سطح جسارت (ارزش) بیشتر باشد، گرایش به کار تیمی ضعیف‌تر خواهد بود. ۱۸. هر چه سطح جسارت (رفتار) بیشتر باشد، گرایش به کار تیمی ضعیف‌تر خواهد بود.	جسارت
۱۹. هر چه سطح آمادگی افراد برای کار تیمی بالاتر باشد، از گرایش به کار تیمی قوی‌تری برخوردار خواهند بود.	آمادگی برای کار تیمی

## روش پژوهش

کمبل<sup>۱</sup> و همکاران، رویکرد مثلث سازی<sup>۲</sup> را برای افزایش اعتبار و روایی مطالعات اجتماعی به‌ویژه فرهنگ ملی ارائه کرده‌اند. آنها اظهار می‌دارند: از آن جایی که اندازه‌گیری مستقیم سازه‌های مورد مطالعه در علوم اجتماعی ممکن نیست، بنابراین بایستی ترکیبی از روش‌ها را به کار بست که سازه مورد مطالعه را در سطح گفتار و کردار و در محیط طبیعی و تصنعی می‌سنجد و از این رهاورد می‌توان تا حدود قابل توجهی به نتایج آن اعتماد کرد (سیول، ۲۰۰۱: ۴-۵). در حقیقت، روش مثلث‌سازی ترکیب هدفمند روش‌های کمی و کیفی به‌منظور بهره‌مندی از نقاط قوت و پرهیز از ضعف‌ها و محدودیت‌های رویکردهای مذکور می‌باشد.

راهبرد تحقیق حاضر در به‌کارگیری رویکرد مثلث‌سازی، بهره‌گیری از روش پیمایش (به‌عنوان روشی کمی که نگرش‌ها و رفتارها را در محیطی مصنوعی می‌سنجد)، روش تاریخی اجتماعی و مطالعه بین‌فرهنگی (به‌عنوان روشی کیفی که در بستر تاریخی اجتماعی و در زمینه‌های فرهنگی متفاوت الگوی رفتاری و ارزش‌ها و گرایش‌های ناظر به فرهنگ ملی و کار تیمی را مورد مطالعه قرار می‌دهد) می‌باشد که از این رهگذر الگوی اثرگذاری ابعاد فرهنگ ملی بر گرایش به کار تیمی ترسیم و ظرفیت پایین کار تیمی در کشور از منظر فرهنگی تبیین و تشریح می‌شود.

۱۴۷

مطالعات بین فرهنگی و تاریخی اجتماعی با استفاده از روش کتابخانه‌ای و از طریق جستجو، گردآوری، انتخاب، مطالعه و بهره‌برداری و نقد آثار علمی در این زمینه انجام شد. بنابراین علاوه بر روش‌های اسنادی، مهم‌ترین تکنیک جمع‌آوری داده‌های این تحقیق در بخش پیمایش، پرسش‌نامه<sup>۳</sup> است. به همین منظور گویه‌های مرتبط با ابعاد فرهنگ ملی و گرایش به کار تیمی، در قالب سؤالاتی درباره باورها، ارزش‌ها، رفتارها و منابع تأثیرگذار، طراحی و تدوین شده است. پرسش‌نامه تحقیق شامل ۶۵ سؤال است. بنابراین برای رسیدن به هدف این پژوهش، تعداد ۶۵ متغیر که برخی مانند سن، متغیر فاصله‌ای/نسبی و برخی همچون وضعیت تأهل متغیر اسمی می‌باشد، بررسی و اندازه‌گیری شده است. برای سنجش و اندازه‌گیری ابعاد فرهنگ ملی از پرسش‌نامه کوتاه شده مطالعه گلوب (هاوس و دیگران، ۲۰۰۴) بهره گرفته شده و اعتبار و روایی آن به‌عنوان یک ابزار سنجش بین فرهنگی در ۶۲ کشور و از جمله ایران به تأیید رسیده است که مجدداً مورد ارزیابی قرار گرفت و نتایج مشابهی به‌دست آمد. اما با توجه به تعداد بسیار زیاد گویه‌ها و مؤلفه‌های آن و همچنین هدف تحقیق حاضر، نسخه تعدیل شده آن به‌کار گرفته شد. به‌عبارت دیگر، فرهنگ ملی در قالب ۹ مؤلفه و ۴۰ سوال در سطح اجتماعی و دو لایه ارزش‌ها و رفتارها مورد سنجش قرار گرفته است. ابعاد ۹ گانه مذکور با تعاریف زیر عملیاتی شده‌اند.<sup>۴</sup>

1. Cambell
2. Triangulation
3. Questionnaire

۴. در تعاریف عملیاتی همه متغیرها، از این منبع استفاده شده است: (هاوس و دیگران، ۲۰۰۴).

آینده‌گرایی: میزانی که افراد رفتارهای آینده‌گرایانه<sup>۱</sup> همچون به تأخیر انداختن ارضاء خواسته‌ها<sup>۲</sup> و برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری برای آینده را از خود بروز می‌دهند؛ آینده‌گرایی به‌ترویج حس پایداری و قناعت می‌پردازد که پاداش‌های آتی را در پی دارد. قطب مقابل آن، جهت‌گیری کوتاه‌مدت به‌ترویج حس مربوط به گذشته و حال و مشخصاً احترام به سنت‌ها، حفظ ظواهر و برآوردن الزامات اجتماعی می‌پردازد.

ابهام‌گزینی: میزانی که زندگی ساختارمند، پیش‌بینی‌پذیر، منظم و پایدار است و قوانین و مقررات برای تنظیم اعمال اجتماعی مورد تأکید قرار می‌گیرد؛ میزانی که اعضای اجتماع، سازمان یا گروه برای کاستن از غیرقابل پیش‌بینی بودن رویدادهای آینده به هنجارهای اجتماعی، قوانین و رویه‌ها متکی هستند.

فاصله قدرت: میزانی که اعضای سازمان یا جامعه انتظار و توافق دارند که قدرت می‌بایستی نابرابر توزیع شود؛ میزانی که اعضای اجتماع انتظار دارند قدرت به‌طور مساوی توزیع شود.

جمع‌گرایی نهادی: میزانی که شیوه‌ها و اعمال نهادی در سطح اجتماعی، اقدام جمعی را ترغیب می‌کند و به آن پاداش می‌دهد؛ میزانی که اعمال نهادی سازمان یا اجتماع توزیع جمعی منابع و اقدامات جمعی را ترغیب می‌کنند و به آن پاداش می‌دهند.

جمع‌گرایی گروهی: میزانی از افتخار (مباهات)، وفاداری و انسجام که اعضای سازمان یا خانواده از خود نشان می‌دهند.

گرایش انسانی: میزانی که مردم در سازمان یا اجتماع در باور و کردار نسبت به دیگران حساس، مهربان، بردبار در اشتباهات دیگران و بخشنده می‌باشند؛ میزانی که اجتماع شرافتمندی، نوع دوستی، سخاوت‌مندی، همدردی و مهربانی با دیگران را تشویق می‌کند و به آن پاداش می‌دهد. تساوی‌طلبی جنسی: حدی که در آن اجتماع نابرابری جنسی را به حداقل می‌سازد؛ میزانی که نقش‌های جنسیتی در جامعه یا سازمان متمایز و جایگاه‌ها و توانایی‌هایی به مردان در مقابل زنان نسبت داده می‌شود.

عملکردگرایی: میزانی که اجتماع برتری و تفوق و عملکرد متعالی<sup>۳</sup> اعضای گروه را تشویق می‌کند و به آن پاداش می‌دهد.

جسارت: میزانی که اجتماع یا سازمان درگیر اعمال جسورانه می‌شود و ارزش‌های جسورانه را ابراز می‌دارد؛ حدی که اعضای اجتماع در روابط خود با دیگران جسورانه<sup>۴</sup>، ستیزه‌جویانه<sup>۵</sup> و تهاجمی<sup>۶</sup> رفتار می‌کنند.

سنجش سایر متغیرهای مستقل و خصیصه‌ای تحقیق با بهره‌گیری از ۲۵ گویه محقق شده

1. Future- Oriented
2. Delaying Gratification
3. Excellence
4. Assertive
5. Confrontational
6. Aggressive

است. برای سنجش متغیر وابسته گرایش به کار تیمی از چهار گویه بهره گرفته شده است که ماهیت نگرشی و گرایشی دارند و نشانگر شدت و ضعف نگرش و گرایش مثبت یا منفی آنها نسبت به کار تیمی است. این سازه در مطالعات مختلف در سطح مطالعات بین فرهنگی به کار گرفته شده است و اعتبار و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفته است (برای نمونه، ارلی، ۱۹۹۹: ۱۱۷-۸۹).  
آمادگی برای کار تیمی<sup>۷</sup>: نشانگر میزان آمادگی روانی (تجربه مثبت)، برخورداری فرد از دانش و مهارت‌های لازم و باور به برخورداری از توانایی‌ها و قابلیت‌های لازم برای کار تیمی (خود اتکایی) است.

گرایش به کار تیمی: گرایش به کار تیمی سازه‌ای نگرشی، منعکس‌کننده گرایش منعطف (ابی و دابینز، ۱۹۹۷) و بلندمدت فرد به تیم (ویلیامز و دیگران، ۲۰۰۶)، بوده و دارای زیرساخت ارزشی جمع‌گرایانه (نیوبرت و کدی، ۲۰۰۱ و ویلیامز و دیگران، ۲۰۰۶) است. در حقیقت، گرایش به کار تیمی تجلی جمع‌گرایی فرهنگی در عرصه عمومی سازمان و مدیریت است.  
کلیه کارکنان یک شرکت خودروسازی بزرگ، یک شرکت بازرگانی تولیدی (و شرکت وابسته فروشگاه‌های زنجیره‌ای آن در سطح کشور) و یک شرکت نیروگاهی (در جنوب کشور)، جامعه آماری تحقیق حاضر را تشکیل می‌دهند. حجم نمونه این تحقیق، با استفاده از فرمول عمومی کوکران و با توجه به یافته‌های مطالعات مشابه و همچنین پیش‌آزمون به عمل آمده، با فرض حداکثر ناهمگنی و احتساب احتمال خطای نمونه‌گیری به میزان ۰/۰۵، تعداد نمونه تحقیق برابر با ۴۰۰ نفر محاسبه و تعیین گردید. با وجود این با هدف کاهش میزان خطا و افزایش ضریب اعتماد به میزان ۴۴ درصد به نمونه تعیین شده افزوده شده است. به عبارت دیگر، تعداد نمونه نهایی تحقیق به ۵۷۶ نفر افزایش یافته است.

تعداد ۵۷۶ پرسش‌نامه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی از نوع نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده<sup>۸</sup> گردآوری شد. نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها بالغ بر ۸۹ درصد بوده است مهم‌ترین متغیری که در بحث نمونه‌گیری مدنظر بوده است متغیر جایگاه سازمانی افراد با تأکید بر مشاغل سرپرستی و تخصصی حرفه‌ای بوده است. میانگین نمرات پاسخ‌های هر سؤال به‌عنوان نمره آن سؤال محاسبه شده است.

جهت بررسی اعتبار و پایایی اولیه ابزار تحقیق تعداد ۴۵ پرسش‌نامه در بین کارکنان سازمان‌های مربوط به روش مصاحبه حضوری تکمیل شد و نواقص پرسش‌نامه و ابهامات آن مشخص و رفع شد. با استفاده از پرسش‌نامه‌های تکمیل شده اعتبار و پایایی اولیه پرسش‌نامه بررسی شد و در نهایت براساس داده‌های نهایی جمع‌آوری شده، مقیاس‌های مورد نظر و اعتبار و پایایی آنها مورد بررسی و اصلاح مجدد قرار گرفت.

تجزیه و تحلیل اطلاعات تحقیق حاضر با استفاده از نرم‌افزار SPSS<sup>۹</sup> و مهم‌ترین آماره و

7. Readiness for Teamwork

8. Stratified Sampling

9. Statistical Package for the Social Sciences

تکنیک‌های به کار گرفته شده شامل آزمون تی، آزمون تحلیل واریانس یک طرفه<sup>۱</sup>، تحلیل عاملی و رگرسیون چندمتغیره و تحلیل مسیر می‌باشد.

### یافته‌های تحقیق

با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده از ۵۷۶ نفر از آزمودنی‌ها و تحلیل‌ها و آزمون‌های توصیفی و استنباطی به عمل آمده نتایجی بدین شرح به دست آمده است.

### یافته‌های توصیفی

وضعیت ۹ مؤلفه فرهنگ ملی در سطح ارزش و رفتار در جدول شماره ۲ منعکس شده است. وضعیت مؤلفه‌های مذکور در سطح ارزشی از جایگاه مناسبی برخوردار است. نکته قابل توجه، شکاف بین سطح ارزشی و رفتاری مؤلفه‌های مذکور است که در این میان شکاف ارزشی رفتاری در مؤلفه‌های فاصله قدرت، جمع‌گرایی نهادی، آینده‌گرایی، گرایش انسانی و عملکردگرایی و ابهام‌گریزی قابل توجه است. ارزش‌ها عموماً ریشه در باورهای اساسی افراد دارند و رفتارها در تعامل با گرایش و نگرش‌ها و منعکس کننده مقتضیات محیطی ادراک شده‌اند. همان‌گونه که هافستد (۱۹۹۷: ۸-۷)، بیان می‌دارد هر چه از سطح ملی به سوی سطح سازمان حرکت می‌کنیم، ضمن تغییر در مکان جامعه‌پذیری، نقش ارزش‌ها در مجموعه فرهنگ کاسته شده و نقش اعمال و رفتارها افزایش می‌یابد، به عبارت دیگر هر چه سطح تحلیل تقلیل می‌یابد ضمن کاهش نقش ارزش‌ها، نقش رفتارها به واسطه تأثیرپذیری از مقتضیات زمینه‌ای افزایش می‌یابد. شکاف بین ارزش‌ها و رفتارها موضوعی اساسی و درخور توجه ویژه است. حادترین شکاف مربوط به مؤلفه فاصله قدرت است که برابر با ۱/۹۴- است. این شکاف به معنای بیشترین زمینه برای تغییر در زمینه توزیع نابرابر قدرت و منابع آن در سطح جامعه و سازمان است. به عبارت دیگر این شکاف دلالت بر مقاومت اعضای جامعه و سازمان‌ها در برابر سلسله مراتب سازمانی و تمرکزگرایی و همچنین استقبال از ساختارهای تخت و انتظار برای مشارکت در فعالیت‌ها و امور مشارکتی و تیمی را دارد. این تحلیل در یافته‌های محسنی (محسنی و همکاران، ۱۳۷۹: ۴۸۷-۴۸۶) که معتقدند: احترام به والدین و سنت‌های پیشین در خانواده‌های ایرانی رایج است اما هرم قدرت در خانه‌ها روز به روز افقی‌تر می‌شود و ساکنان خانه با هم به اتخاذ تصمیم می‌پردازند، به خوبی منعکس شده است.

جدول ۲: وضعیت ابعاد فرهنگ ملی ایران و شکاف بین سطح ارزشی و رفتاری آن

شکاف	میانگین		ابعاد
	رفتار	ارزش	
۱/۲۶	۴/۵۱	۵/۷۷	آینده‌گرایی



۱/۱۹	۳/۹۲	۵/۱۱	ابهام‌گریزی
۰/۵	۳/۴۰	۳/۹۰	تساوی طلبی جنسی
۰/۶۱	۳/۸۷	۴/۴۸	جسارت
۱/۳۴	۳/۹۶	۵/۳۰	جمع‌گرایی نهادی
۰/۶۷	۴/۹۰	۵/۵۷	جمع‌گرایی گروهی
۱/۵۴	۳/۹۰	۵/۴۴	گرایش انسانی
۱/۵۱	۴/۴۲	۵/۹۳	عملکردگرایی
-۱/۹۴	۵/۱۶	۳/۲۲	فاصله قدرت

متغیر وابسته گرایش به کار تیمی با میانگین ۵/۱۴ از سطح بسیار خوبی برخوردار است و نشانگر میزان بالای گرایش به کار تیمی کشور است. وضعیت متغیرهای مستقل فضای سازمانی موجود برای کار تیمی در حد متوسط (۳/۶۵ از ۷)، فضای مورد انتظار کار تیمی به میزان نسبتاً زیاد (۴/۸۸) است که شکاف بین این دو وضعیت ضرورت پرداختن به سطح تحلیل میانی (سازمانی) در توسعه کار تیمی در کشور را گوشزد می‌نماید. آمادگی فردی برای کار تیمی در حد بالا (۴/۵۵) نشانگر آمادگی عمومی آزمودنی‌ها و همچنین احساس ضرورت به توسعه قابلیت‌ها و توانایی‌ها و مهارت‌های کار تیمی است.

### یافته‌های استنباطی

نتایج آزمون رگرسیون چندمتغیره و جدول ضرایب آن نشانگر آن است که گرایش به کار تیمی از طریق متغیرهای ابهام‌گریزی (رفتار)، تساوی‌طلبی جنسی (ارزش)، جمع‌گرایی نهادی (ارزش)، عملکردگرایی (ارزش)، فضای سازمانی موجود کار تیمی، فضای مورد انتظار کار تیمی، آمادگی برای کار تیمی، سطح تحصیلات و مشاغل سرپرستی قابل تبیین است. جدول ۳ ضریب رگرسیون مربوط را نشان می‌دهد.

جدول ۳: ضرایب رگرسیون معادله گرایش به کار تیمی

عامل تورم واریانس	دامنه تغییرات	سطح معناداری	t	ضریب بتا	متغیرهای مستقل
۱/۲۷۵	۰/۷۸۴	۰/۰۷۲	-۱/۶۵۵	-۰/۰۸۷	ابهام‌گریزی - رفتار
۱/۰۶۴	۰/۹۴۰	۰/۰۰۰	۴/۸۱۷	۰/۲۳۰	تساوی‌طلبی جنسی - ارزش
۱/۱۰۰	۰/۹۰۹	۰/۰۱۱	۱/۵۹۹	۰/۰۷۸	جمع‌گرایی نهادی - ارزش

۱/۲۴۳	۰/۸۰۵	۰/۰۶۷	۲/۷۲۱	۰/۱۴۱	عملکردگرایی - ارزش
۱/۶۳۷	۰/۶۱۱	۰/۰۰۰	-۴/۷۱۶	-۰/۲۸۰	فضای سازمانی موجود کار تیمی
۱/۵۸۳	۰/۶۳۲	۰/۰۰۰	۴/۷۸۴	۰/۲۷۹	فضای سازمانی مورد انتظار کار تیمی
۱/۱۵۰	۰/۸۶۹	۰/۰۰۸	۲/۶۷۷	۰/۱۳۳	آمادگی برای کار تیمی
۱/۴۷۸	۰/۶۷۶	۰/۰۹۳	-۱/۱۴۵	-۰/۰۸۲	سطح تحصیلات
۱/۱۵۹	۰/۸۶۳	۰/۰۰۸	-۱/۵۲۴	-۰/۰۷۶	مشاغل سرپرستی

با هدف بررسی روابط متغیرهای مستقل با یکدیگر، ضرایب رگرسیون در قالب جدول ۴ ارائه شده است. همان طور که مشاهده می شود، ۹ متغیر وارد شده به معادله رگرسیون هم تأثیر مستقیم دارند و هم از طریق شکل گیری متغیرهای وابسته میانی بر گرایش به کار تیمی تأثیر می گذارند.

جدول ۴: رگرسیون های فرعی جهت بررسی روابط متغیرهای مستقل با یکدیگر

متغیرها	ضریب بتا	t	سطح معناداری	دامنه تغییرات	عامل تورم واریانس	R <sup>2</sup> تعدیل شده	
						F	سطح معناداری
فضای سازمانی مورد انتظار کار تیمی: وابسته						۰/۳۷۱	
فضای سازمانی موجود کار تیمی: مستقل	۰/۴۴۵	۱۱/۲۴۴	۰/۰۰۰	۰/۸۸۴	۱/۱۳۱	Sig= ۰/۰۰۰	F=۳۴/۴۱۸
عملکردگرایی - ارزش: مستقل	۰/۳۰۴	۷/۸۱۸	۰/۰۰۰	۰/۹۲۰	۱/۰۸۷		
آمادگی برای کار تیمی: مستقل	۰/۱۴۳	۳/۷۰۷	۰/۰۰۰	۰/۹۳۷	۱/۰۶۸		
جمع گرایی نهادی - ارزش: مستقل	۰/۱۳۵	۳/۵۲۱	۰/۰۰۰	۰/۹۴۴	۱/۰۶۰		
تساوی طلبی جنسی - ارزش: مستقل	-۰/۱۰۶	-۲/۷۷۳	۰/۰۰۰	۰/۹۵۶	۱/۰۴۶		
سطح تحصیلات: مستقل	۰/۱۱۴	۲/۶۸۷	۰/۰۰۶	۰/۷۷۶	۱/۲۸۹		
مشاغل سرپرستی: مستقل	-۰/۰۸۴	۲/۵۳۵	۰/۰۱۲	۰/۶۹۱	۱/۴۴۸		
فضای سازمانی موجود کار تیمی: وابسته						۰/۴۰۰	
ابهام گریزی - رفتار: مستقل	۰/۳۳۰	۸/۷۰۳	۰/۰۰۰	۰/۹۱۹	۱/۰۸۸	Sig= ۰/۰۰۰	F=۶۱/۳۴۴
فضای سازمانی مورد انتظار کار تیمی: مستقل	۰/۴۳۶	۱۱/۰۳۷	۰/۰۰۰	۰/۸۴۹	۱/۱۷۹		
عملکرد گرایی - ارزش: مستقل	-۰/۱۶۰	-۴/۰۶۱	۰/۰۰۰	۰/۸۵۲	۱/۱۷۴		
جمع گرایی نهادی - ارزش: مستقل	-۰/۱۳۲	-۳/۵۳۲	۰/۰۰۰	۰/۹۵۰	۱/۰۵۲		
سطح تحصیلات: مستقل	-۰/۱۳۱	-۳/۴۹۲	۰/۰۰۱	۰/۹۴۴	۱/۰۵۹		
آمادگی برای کار تیمی: وابسته						۰/۱۱۳	

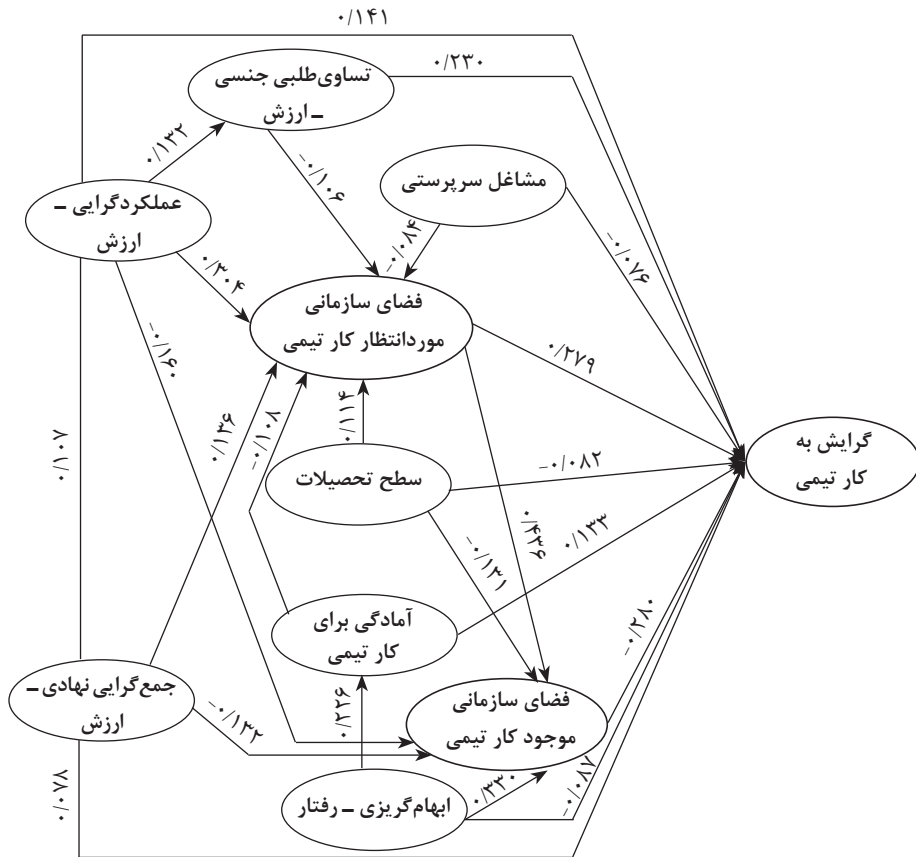
فضای مورد انتظار کار تیمی: مستقل	۰/۲۲۶	۴/۹۸۵	۰/۰۰۰	۰/۹۴۹	۱/۰۵۴	Sig= ۰/۰۰۰	F=۲۰/۳۲۳
ابهام‌گزیزی - رفتار: مستقل	۰/۲۲۶	۴/۹۸۲	۰/۰۰۰	۰/۹۴۸	۱/۰۵۴		
تساوی طلبی جنسی - ارزش: وابسته						۰/۰۴۳	
فضای سازمانی مورد انتظار کار تیمی: مستقل	-۰/۱۶۹	-۳/۴۰۴	۰۰/۱۰	۰/۸۶۰	۱/۱۶۳	Sig= ۰/۰۰۰	F=۷/۷۱۲
عملکردگرایی - ارزش: مستقل	۰/۱۳۲	۲/۷۱۷	۰/۰۰۷	۰/۸۸۹	۱/۱۲۵		
ابهام‌گزیزی - رفتار: مستقل	-۰/۰۹۵	-۲/۰۰۷	۰/۴۵۰	۰/۹۴۷	۱/۰۵۶		
جمع‌گرایی نهادی - ارزش: وابسته							
عملکردگرایی - ارزش: مستقل	۰/۱۰۷	۲/۱۶۰	۰/۰۳۱	۰/۸۴۱	۱/۱۸۹	Sig= ۰/۰۰۰	F=۱۲/۱۹۹
فضای سازمانی موجود کار تیمی: مستقل	-۰/۲۱۵	-۴/۱۱۱	۰/۰۰۰	۰/۷۵۲	۱/۳۳۰		
فضای سازمانی مورد انتظار کار تیمی: مستقل	۰/۱۹۲	۳/۵۱۰	۰/۰۰۰	۰/۶۸۶	۱/۴۵۸		
ابهام‌گزیزی - رفتار: وابسته							
فضای سازمانی موجود کار تیمی: مستقل	۰/۴۱۱	۹/۸۰۱	۰/۰۰۰	۰/۹۴۹	۰۵۴/۱	Sig= ۰/۰۰۰	F=۴۹/۹۵۳
آمادگی برای کار تیمی: مستقل	۰/۱۸۲	۴/۳۶۲	۰/۰۰۰	۰/۹۶۱	۰۴۰/۱		
عملکردگرایی - ارزش: وابسته						۰/۱۷۴	
فضای سازمانی مورد انتظار کار تیمی: مستقل	۰/۴۳۴	۹/۰۶۷	۰/۰۰۰	۰/۷۹۶	۱/۲۵۷	Sig= ۰/۰۰۰	F=۲۴/۸۶۶
فضای سازمانی موجود کار تیمی: مستقل	-۰/۲۴۱	-۴/۹۱۰	۰/۰۰۰	۰/۷۵۶	۱/۳۲۳		
تساوی طلبی جنسی - ارزش: مستقل	۰/۱۰۶	۲/۴۴۸	۰/۰۱۵	۰/۹۶۷	۱/۰۳۴		
سطح تحصیلات: مستقل	۰/۱۰۳	۲/۳۴۰	۰/۰۲۰	۰/۹۳۲	۱/۰۷۳		

ضرایب بتا حاکی از آن است که فضای سازمانی مورد انتظار کار تیمی با ضریب (۰/۲۷۹)، تساوی طلبی جنسی (ارزش) با ضریب (۰/۲۳۰)، عملکردگرایی (ارزش) با ضریب (۰/۱۴۱)، آمادگی برای کار تیمی با ضریب (۰/۱۴۱)، جمع‌گرایی نهادی (ارزش) با ضریب (۰/۰۷۸)، به گرایش به کار تیمی بیشتر منجر می‌شود. به علاوه، متغیرهای فضای سازمانی موجود کار تیمی با ضریب (۰/۲۸۰)، ابهام‌گزیزی (رفتار) با ضریب (۰/۰۸۷)، سطح تحصیلات بالاتر با ضریب (۰/۰۸۲) و مشاغل در سطح سرپرستی (مدیران عملیاتی) با ضریب (۰/۰۷۶) بر گرایش به کار تیمی افراد تأثیر منفی دارند. به عبارت دیگر، کسانی که تأکید بیشتری بر فضای کار تیمی مساعدتر (مورد انتظار) دارند، احتمالاً تساوی طلبی جنسی (ارزش)، بیشتر را ارج می‌نهند، عملکردگراتر هستند، از آمادگی (دانش، مهارت و تجربه) بیشتری برای کار تیمی برخوردارند و جمع‌گرایی نهادی را ارزشمند قلمداد می‌کنند.

در مقابل، فضای سازمانی موجود کار تیمی ادراک شده در سازمان‌های مورد مطالعه، بر

گرایش به کار تیمی افراد تأثیر منفی دارد. کسانی که ابهام‌گریزی (رفتار) بالاتری درک می‌کنند، از سطح تحصیلات بالاتری برخوردارند و یا در مشاغل سرپرستی (مدیر عملیاتی) قرار دارند، از گرایش به کار تیمی پایین‌تری برخوردارند. به دیگر سخن، متغیرهای پیش‌گفته، تأثیر معکوس بر گرایش به کار تیمی افراد مورد مطالعه داشته‌اند. به‌علاوه متغیر وابسته میانی، فضای سازمانی مورد انتظار کار تیمی، خود تحت تأثیر مشاغل سرپرستی (مدیران عملیاتی)، تساوی طلبی جنسی (ارزش)، عملکردگرایی (ارزش)، جمع‌گرایی نهادی (ارزش)، آمادگی برای کار تیمی و سطح تحصیلات می‌باشد.

همچنین تساوی طلبی جنسی (ارزش)، متأثر از عملکردگرایی (ارزش)، بوده است. فضای سازمانی موجود کار تیمی متأثر از فضای سازمانی مورد انتظار کار تیمی، سطح تحصیلات، عملکردگرایی (ارزش)، ابهام‌گریزی (رفتار) و جمع‌گرایی نهادی (ارزش) می‌باشد. متغیر وابسته میانی، آمادگی برای کار تیمی، نیز متأثر از متغیر ابهام‌گریزی (رفتار) می‌باشد. همچنین جمع‌گرایی نهادی (ارزش)، متأثر از عملکردگرایی (ارزش) می‌باشد.



نمودار ۲: تحلیل مسیر گرایش به کار تیمی

نمودار تحلیل مسیر گرایش به کار تیمی (متغیر وابسته نهایی) نشانگر تأثیرات هم‌زمان متغیرهای مستقل نه‌گانه بر متغیر وابسته به‌صورت مستقیم و غیر مستقیم می‌باشد. مبتنی بر مدل مفهومی تحقیق و با بهره‌گیری از داده‌های گردآوری شده، الگوی اثرگذاری فرهنگ ملی بر کار تیمی استخراج گردید. طبق الگوی مذکور - نمودار ۲ - گرایش به کار تیمی به‌عنوان متغیر وابسته اصلی تحقیق - به‌ترتیب به‌طور مستقیم از مؤلفه‌های تساوی‌طلبی جنسی، عملکردگرایی و جمع‌گرایی نهادی در سطح ارزشی متأثر می‌شود. همچنین از مؤلفه‌های ابهام‌گریزی در سطح رفتاری تأثیر معکوس می‌پذیرد. به‌علاوه متغیرهای فضای مورد انتظار کار تیمی و آمادگی برای کار تیمی به‌ترتیب تأثیر مستقیم بر سطح گرایش به کار تیمی دارند و نهایتاً اینکه مشاغل سرپرستی و سطح تحصیلات بالاتر تأثیر منفی بر گرایش به کار تیمی دارند. در ضمن ارتباط سایر ابعاد فرهنگ ملی شامل جسارت، جمع‌گرایی گروهی، آینده‌گرایی، فاصله قدرت و گرایش انسانی با متغیر وابسته گرایش به کار تیمی مورد تأیید قرار نگرفت.

### بحث و نتیجه‌گیری

علاوه بر یافته‌های تاریخی اجتماعی و بین‌فرهنگی که فرضیه نخست تحقیق مبنی بر اثرگذاری فرهنگ ملی بر کار تیمی در جامعه ایران را تأیید می‌کنند، یافته‌های پیمایش این تحقیق نیز که در سه صنعت بزرگ کشور با مشارکت ۵۷۶ نفر از مدیران، کارشناسان و کارمندان اجرا شده است نیز مؤید آن است. یافته‌های این پیمایش نشانگر آن است که، از مؤلفه‌های ۹‌گانه مورد مطالعه، سه مؤلفه فرهنگ ملی شامل جمع‌گرایی نهادی، تساوی‌طلبی جنسی و عملکردگرایی در سطح ارزش بر گرایش به کار تیمی تأثیر مثبت دارند و در مقابل مؤلفه ابهام‌گریزی در سطح رفتار تأثیر منفی بر گرایش به کار تیمی دارد.

نتایج به‌دست آمده مبنی بر میزان بالای جمع‌گرایی نهادی در سطح ارزش و جمع‌گرایی گروهی در سطح ارزش و رفتار با یافته‌های مطالعات پیشین هافستد (۱۹۸۰ و ۲۰۰۳)، مرتضوی (۱۳۷۱)، فرهادی (۱۳۷۹)، تریاندیس (۱۳۷۸)، رفیع‌پور (۱۳۷۶)، علی و امیرشاهی (۲۰۰۲)، جاویدان و دستمالچی (۲۰۰۳)، میرزایی (۱۳۸۴)، یگانه و سو (۲۰۰۷) و آزاد ارمکی (۱۳۸۷)، که ایران را در زمره کشورهای جمع‌گرا دانسته‌اند، هماهنگ می‌باشد. در نتیجه با عنایت به یافته‌های فراوان بین‌فرهنگی که جمع‌گرایی را سازگار، هماهنگ و مقوم کار تیمی و اصلی‌ترین مؤلفه‌ی فرهنگ ملی مؤثر بر کار تیمی دانسته‌اند، فرضیه نخست تحقیق مبنی بر اثرگذاری فرهنگ ملی بر گرایش به کار تیمی تأیید می‌شود.

همچنین میزان بالای گرایش به کار تیمی فرضیه دوم این تحقیق را تأیید می‌نماید زیرا به‌طور منطقی اگر زمینه‌های فرهنگی - که در قالب مؤلفه‌های فرهنگ ملی منعکس می‌شود - از کار تیمی حمایت نماید، انتظار می‌رود میزان باور و گرایش به کار تیمی در آن جامعه بالا باشد. این یافته نیز با یافته‌های مطالعات بین‌فرهنگی در این زمینه همسو و هماهنگ است،

زیرا طبق این مطالعات، انتظار می‌رود گرایش به کار تیمی در جامعه ایرانی - به‌عنوان یک جامعه جمع‌گرا - بالای متوسط باشد.

طبق مدل تحلیلی تحقیق (شکل ۳) که کار (یا رفتار) تیمی را در نگاهی جامع در سه سطح کلان، میانی و خرد تحلیل می‌نماید، حمایت فرهنگ ملی از کار تیمی به سطح کلان بازمی‌گردد و تحقق کار تیمی در سطح رفتار در مقیاس صنعت و سازمان‌های رسمی کشور نیازمند تمرکز بر سطوح میانی و خرد است. به‌عبارت دیگر ظهور و بروز فراگیر و کارآمد کار تیمی - به‌عنوان یک سرمایه و تکنولوژی نرم - مستلزم فراهم آوردن استلزامات ساختاری، رفتاری و دانشی و مهارتی لازم می‌باشد. برای نمونه در سطح خرد، رفتار تیمی افراد از متغیرهایی همانند دانش کار تیمی، مهارت‌های سه‌گانه کار تیمی، تجربه و نگرش مثبت به کار تیمی و خوداتکایی فردی متأثر است.

به هر تقدیر، با اتکا بر جمع‌بندی دستاوردهای مطالعات ملی و بین‌المللی پیشین و یافته‌های این تحقیق می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که این تابو و پیش‌فرض ناروای عمومیت یافته که فرهنگ ما (ایرانی‌ها) کار تیمی را بر نمی‌تابد، معتبر نیست. چالش کار تیمی در عرصه عمومی سازمان و مدیریت کشور را - که برآیند آن در شکل پایین بهره‌وری ملی تجلی می‌یابد - باید در کیفیت انتقال دانش، تکنولوژی‌های نرم، نظام‌های اداری و سازمانی وارداتی دانست.

## منابع

۱. آزاد ارملی، تقی. (۱۳۸۷). از جمع‌گرایی تا فردگرایی افراطی ایرانیان. **اعتماد ملی**. شماره ۶۳۰. (یکشنبه، ۸ اردیبهشت).
۲. آقاییک، میرزا. (۲۸/۰۵/۱۳۸۸). <http://207.97.215.42/fa/NewsDetail.aspx?NewsID=932317>.
۳. رهبر، فرهاد. (۱۳۸۸). <http://publicrelations.tums.ac.ir/news/detail.asp?newsID=13649>.
۴. بروگش، هینریش. (۱۳۷۴). **در سرزمین آفتاب**. مجید جلیوند. تهران: مرکز.
۵. تریاندیس، هری. (۱۳۷۸). **فرهنگ و رفتارهای اجتماعی**. نصرت فتی. تهران: نشر سانس.
۶. جکسن، ابراهام و ویلیامز. (۱۳۶۹). **سفرنامه جکسن. ایران در گذشته و حال**. منوچهر امیری و فرویدون بدره‌ای. تهران: خوارزمی.
۷. دروویل، گاسپار. (۱۳۳۷). **سفر در ایران**. منوچهر اعتماد مقدم. تهران: گوتنبرگ.
۸. دلاواله، پیتر. (۱۳۸۱). **سفرنامه پیتر دلاواله**. شعاع‌الدین شفا. تهران: علمی و فرهنگی.
۹. رفیع‌پور، فرامرز. (۱۳۷۶). **توسعه و تضاد**. انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
۱۰. زیباکلام، صادق. (۱۳۸۴). **ما چگونه ما شدیم**. ریشه‌یابی علل عقب‌ماندگی در ایران. چاپ ۱۳. تهران: روزنه.
۱۱. سریع‌القلم. محمود. (۱۳۸۲). **دگرگشت شخصیت ایرانی: سنگ بنای توسعه**. **مجله اطلاعات سیاسی - اقتصادی**. دوره ۱۷. شماره ۱۹۲-۱۹۱.
۱۲. سریع‌القلم. محمود. (۱۳۷۶). **مبانی عشیره‌ای فرهنگ سیاسی ایران**. مرکز پژوهش‌های بنیادی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
۱۳. سریع‌القلم. محمود. (۱۳۸۶). **عقلانیت و آینده توسعه‌یافتگی ایران**. مرکز پژوهش‌های علمی و مطالعات استراتژیک خاورمیانه.
۱۴. شاردن، ژان. (۱۳۷۲). **سفرنامه شاردن**. اقبال یغمائی. تهران: طوس. ج ۲.
۱۵. شاردن، ژان. (۱۳۷۴). **سفرنامه شاردن**. اقبال یغمائی. تهران: طوس. ج ۵.
۱۶. فرهادی، مرتضی. (۱۳۸۵). **فرهنگ یاریگری در ایران: درآمدی به مردم‌شناسی و جامعه‌شناسی تعاون**. چاپ ۵. تهران: مرکز نشر دانشگاهی. ج ۱.
۱۷. فولر، گراهام. (۱۳۷۷). **قبله عالم: ژئوپلتیک ایران**. عباس مخبر. تهران: مرکز.
۱۸. قاضی‌مرادی، حسن. (۱۳۷۸). **در پیرامون خودمداری ایرانیان**. تهران: انتشارات اختران.
۱۹. کمپفر، انگلبرت. (۱۳۶۰). **سفرنامه کمپفر**. کیکاووس جهاندار. چاپ ۲. تهران: انتشارات خوارزمی.
۲۰. لمبتون، ا. ک. س. (۱۳۴۵). **مالک و زارع در ایران**. منوچهر امیری. تهران: بنگاه ترجمه و نشر کتاب.
۲۱. محسنی‌تبریزی، علیرضا. (۱۳۸۱). **آسیب‌شناسی بیگانگی اجتماعی فرهنگی: بررسی انزوای ارزشی در دانشگاه‌های دولتی تهران**. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. ۲۶: ۱۸۲-۱۱۹.
۲۲. محسنی، منوچهر. (۱۳۷۹). **بررسی آگاهی‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای اجتماعی فرهنگی در ایران**. تهران: دبیرخانه شورای فرهنگ عمومی کشور.

۲۳. مرتضوی، شهرناز و سیامک بلوچی. (۱۳۷۱). ارتباط مدیریت دموکراتیک با جمع‌گرایی فرهنگی در محیط‌های خانوادگی و شغلی ایرانی. *مجله روان‌شناختی*. دوره: ۱. شماره ۳ و ۴.
۲۴. موریه، جیمز. (۱۳۷۶). *حاجی‌بابای اصفهانی*. مهدی افشار. تهران: انتشارات علمی.
۲۵. میرزایی، حسین. (۱۳۸۴). *بررسی جامعه‌شناختی فردگرایی در ایران - با تأکید بر پیمایش شهروندان تهرانی*. رساله دکتری. دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران.

26. Ali, A. J. & M. Amirshahi. (2002). The Iranian Manager: Work Values and Orientations. *Journal of Business Ethics*. 40 (2). 133-143.
27. Ashkanasy, N. M. (2004). Leadership in the Asian Century: Lessons from GLOBE. *International Journal of Organisational Behaviour*, 5 (3). 150-163.
28. Barker, James. (1999). *The Discipline of Teamwork*. Sage Publications, Inc.
29. Barrick, M. R.; G. L. Stewart; M. J. Neubert. & M. K. Mount. (1998). Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*. 83. 377-91.
30. Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. Free Press. New York: NY.
31. Bond, M. H.; K. Leung. & K. C. Wan. (1982). How Does Cultural Collectivism Operate? The Impact of Task and Maintenance Contributions on Reward Distributions. *Journal of Cross-cultural Psychology*. 3 (2): 186-200.
32. Chandrakumara, A. & P. Sparrow. (2004). Work Orientation as an Element of National Culture and Its Impact on Hrm Policy-Practice Design Choices :Lessons from Sri Lanka, *International Journal of Manpower*. 25 (6). 564-589.
33. Chatman, J. A. & S. G. Barsade. (1995). Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation. *Administrative Science Quarterly*. 40. 423-443.
34. Costigan, R. D.; S. S. liter.; R. C. Insinga; G. Kranas; J. J. Berman. & V. A. Kureshov. (2005). An Examination of the Relationship of a Western Performance-Management Process to Key Workplace Behaviours in Transition Economies. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 22 (3). 255-267.
35. Cox, T. H.; S. A. Lobel & P. L. McLeod. (1991). Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task. *Academy of Management Journal*. 34 (4): 827-847.
36. Devine, D. J.; L. D. Clayton; J. L. Philips; B. B. Dunford & S. B. Melner. (1999). Teams in Organizations: prevalence, Characteristics, and Effectiveness. *Small Group Research*. 30. 678-711.
37. Earley, C. (1989). Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*. 34: 565-581.
38. Earley, C. (1993). East meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups. *Academy of Management Journal*. 36. 319-348.
39. Earley, P. C. (1994). Self or Group? Cultural Effects of Training on Self-Efficacy and Performance. *Administrative Science Quarterly*. 39. 89-117.
40. Earley, P. C. & M. Erez. (1997). *The Transplanted Executive*. New York: Oxford University Press.
41. Early, p. C. & C. B. Gibson. (1998). Taking Stock in Our Progress on Individualism - Collectivism: 100 Years of Solidarity and Community. *Journal of Management*. 24 (3). 263-304.
42. Early, p. C.; C.B. Gibson & C.C. Chen. (1999). How Did I Do? Versus "How Did We Do?": Cultural Contrasts of Performance Feedback Use and Self-Efficacy. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 30 (5): 594-619.
43. Eby, L. T. & G. H. Dobbins. (1997). Collectivism Orientation in Teams: An Individual and Group-Level Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 18. 275-295.
44. Ekanayake, S. (2004). Agency Theory, National Culture and Management Control Systems.



- Journal of American Academy of Business*. 4 (1/2). 49-54.
45. Elleson, V. J. (1983). Competition: A Cultural Imperative?. *Personnel and Guidance Journal*. 62: 195-198.
46. England, G. W. (1983). Japanese and American Management: Theory Z and Beyond. *Journal of International Business Studies*. 14. 131-141.
47. Erez, M. (1986). The Congruence of Goal-Setting Strategies with Sociocultural Values and Its Effects on Performance. *Journal of Management*, 12: 83-90.
48. Erez, M. & P. C. Earley. (1993). Culture, Self-Identity, and Work, Oxford University Press: Oxford.
49. Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M., and Gibson, C. B. (2005). Culture and International Business: Recent Advances and Their Implications for Future Research. *Journal of International Business Studies*. 36. 357-378.
49. Fiore, S. M. (2008). Inform Team Science Interdisciplinarity as Teamwork: How the Science of Teams Can. *Small Group Research*. 39: 251- 277.
50. Friedlander, F. (1987). The Ecology of Work Groups, in Jay W. Loresh (Editor) in *Handbook of Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Inc.
51. Gelfand, M. J.; M. Erez & Z. Aycan. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*. 58 (20): 1-35.
52. Gibson, C. B. (1996). Do They Do What They Believe They Can? Group Efficacy Beliefs and Effectiveness Across Tasks and Cultures. *Paper Presented at the National Academy of Management Conference*. Cincinnati, Ohio.
53. Gibson, C. B. & M. E. Zellmer-Bruhn. (2001). Metaphors and Meaning: An Intercultural Analysis of the Concept of Teamwork: *Administrative Science Quarterly*. 46. 274-303.
54. Gibson, C. B.; A. E. Randel & C. P. Earley. (2000). Understanding Group Efficacy: An Empirical Test of Multiple Assessment Methods. *Group Organization Management*. 25 (1).67-97.
55. Gundlach, M.; S. Zivnuska & Stoner Jason. (2006). Understanding the relationship between Individualism–Collectivism and Team Performance Through an Integration of Social Identity Theory and the Social Relations Model. *Human Relations*. 59 (12). 1603–1632.
56. Harrison, G. L. & J. L. McKinnon. (1999). Cross-cultural research in Management Control Systems Design: A Review of the Current State. *Accounting, Organizations and Society*. 24. 483-506
57. Hofstede, G. (1980a). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Newbury Park,CA: Sage Publications.
58. Hofstede, G. (1980b). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics, Summer*. 42-63.
59. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks. CA: Sage.
60. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. and Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*. 35. 286-316.
61. Hofstede, Geert & M. H. Bond. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*. 16 (4). pp. 5-21.
62. Hofstede, Geert & R. R. McCrae. (2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research*. 38 (1). 52-88.
63. House, R. J.; P. J. Hanges; M. Javidan; P. W. Dorfman & V. Gupta (Eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
64. House, R. J.; M. Javidan; P. W. Dorfman & P.W. Dorfman. (2001). Project GLOBE: An Introduction, Applied Psychology: *An International Review*. 50 (4). 489-505.
65. Huff, L. & L. Kelley. (2005). Is collectivism a liability? The Impact of Culture on Organizational Trust and Customer Orientation: A Seven-Nation Study. *Journal of Business Research*, 58. 96– 102.
66. Jackson, Terence. (2001). Cultural Values and Management Ethics: A 10-Nation Study. *Human Relations*. 54 (10). 1276-1302.
67. Jackson, S. E.; A. Joshi & N. L. Erhardt. (2003). Recent Research on Team and Organizational

- Divers andity: SWOT and Analysis and Implication. *Journal of Applied Management*. 29 (6). 801-830.
68. Javidan, M. & A. Dastmalchian. (2003). Culture and leadership in Iran: The Land of Individual Achievers, Strong Family Ties, and Powerful Elite. *Academy of Management Executive*. 17 (4). 127-142.
69. Katzenbach, J. R. & D. K. Smith. (1993). *The Wisdom of Teams*. Boston: Harvard Business School Press.
70. Khilji, S. E. (2003). To Adapt or Not to Adapt: Exploring the Role of National Culture in HRM : Study of Pakistan. *International Journal of Cross Cultural Management*. 3 (1). 109-132.
71. Khosrokhavar, F.; M. A. Ghaneirad & G. Toloo. (2007). Institutional Problems of the Emerging Scientific Community in Iran. *Science Technology Society*. 12: 171-200.
72. Kiani, G. R. & F. Latifi. (1995). The Impact of Ancient, Islamic, and Western Culture in Iran's Work-Related Values, A Paper Presented in Cross-Cultural Perspectives Seminar, Sponsored by European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) and Henley. Held in Henley Management College at 10-12 November.
73. Kiffin-Petersen, S. A. & J. L. Cordery. (2003). Trust, Individualism and Job Characteristics as Predictors of Employee Preference for Teamwork. *International Journal of Human Resource Management*. 14 (1). 93-116.
74. Kirkman, B. (1996). *The Impact Of National Culture On Employee Resistance to Teams: A Comparative Analysis of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness Between the United States, Finland, and the Philippines*. Doctoral Dissertation. University of North Carolina at Chapel Hill.
75. Kirkman, B. L. & D. L. Shapiro. (2001a). The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee resistance. *Academy of Management Journal*. 44 (3): 557-569.
76. Kirkman, B. L.; C. B. Gibson & D. L. Shapiro. (2001b). "Exporting" Teams: Enhancing the Implementation and Effectiveness of Work Teams in Global Affiliates. *Organizational Dynamics*. 30 (1).12-29.
77. Kirkman, B. L.; K. B. Lowe. & C. B. Gibson. (2006). A Quarter Century of Culture's Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework. *Journal of International Business Studies*. 37 (3). 285-320.
78. Kirkman, B. L. & D. L. Shapiro. (1997). The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness. *Academy of Management Review*. 22 (3): 730-757.
79. Larkey L. K. (1996). Toward a Theory of Communicative Interactions In Culturally Diverse Workgroups. *Academy of Management Review*. 21 (2). 463-491.
80. Lok, P. & J. Crawford. (2004). The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross-National Comparison. *Journal of Management Development*. 23 (4). 321-338.
81. Moller, K. & S. Svahn. (2004). Crossing East-West boundaries: Knowledge sharing in intercultural business networks. *Industrial Marketing Management*. 33. 219- 228.
82. Moses, T. P. & A. J. Stahelski. (1999). A Productivity Evaluation of Teamwork at an Aluminum Manufacturing Plant. *Group Organization Management*. 24 (3).391-412.
83. Neubert, M. J. & S. Cady. (2001). Program Commitment: A Multi-Study Longitudinal Investigation of Its Impact and Antecedents. *Personnel Psychology*. 54. 421-448
84. Paris, C. R.; E. Salas & J. A. Cannon-Bowers. (2000). Teamwork in Multi-Person Systems: A Review and Analysis. *ERGONOMICS*. 43 (8). 1052- 1075.
85. Park, H. (2003). Determinants of Corruption: A Cross-National Analysis. *Multinational Business Review*. 11 (2). 29-48.
86. Pearce, J. A. & E. C. Ravlin. (1987). The Design and Activation of Self-regulating Work Groups. *Human Relations*. 35. 1179-1204.

87. Ramamoorthy, N. & P. C. Flood. (2004). Individualism/Collectivism, Perceived Task Interdependence and Teamwork Attitudes among Irish Blue-Collar Employees: A Test of the main and Moderating Effects. *Human Relations*. 57 (3). 347-366.
88. Ramsey, S. J. (1979). Nonverbal behavior: An intercultural perspective. In M. K. Asante, E. Newmark and C. A. Blake (Eds.). *Handbook of Intercultural Communication*. Newbury Park. CA: Sage.
89. Rousseau, V.; C. Aubé & A. Savoie. (2006). Teamwork Behaviors: A Review and an Integration of Frameworks. *Small Group Research*. 37 (5): 540-570.
90. Salas, E. & J. A. Cannon-Bowers. (2001). The Science of Training: A Decade of Progress. *Annual Review of Psychology*. 52. 471-499.
91. Salas, E.; K. C. Stagl & C. S. Burke. (2004). 25 Years of Team Effectiveness in Organizations: Research Themes and Emerging Needs. In C. L. Robertson (Ed.). *International Review of Industrial Organizational Psychology*. Vol. 19. pp. 47-92. New York: Wiley.
92. Schermerhorn, J. R. Jr. & M. H. Bond. (1997). Cross-Cultural Leadership Dynamics in Collectivism and High Power Distance Settings. *Leadership and Organization Development Journal*. 18 (4). 187-193.
93. Sewell, et al. (1999). *A Critical Approach to Management: Englewood Cliffs*. NJ: Prentice-Hall.
94. Sewell, Graham. (2001). Goes Around, Comes Around: Inventing a Mythology of Teamwork and Empowerment. *Journal of Applied Behavioral Science*. 37 (1). 70-89.
95. Simmons, Mike. (2005). A Critical Look at Science in Iran. *LOGOS* 4. 4 FALL.
96. Smith, P. B. and Bond, M. H. (1998). *Social Psychology across Cultures* (2nd edn). Allyn & Bacon: Boston, MA.
97. Stewart, G. L. & M. R. Barrick. (2000). Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intra-team Process and the Moderating Role of Task Type. *Academy of Management Journal*. 43. 135-48.
98. Swaidan, Z. & L. A. Hayes. (2005). Hofstede Theory and Cross Cultural Ethics Conceptualization, Review, and Research Agenda. *Journal of American Academy of Business*. Cambridge: 6 (2). 10-15.
99. Tayeb, M. H. (1979). *Cultural Determinants of Organizational Response Environmental Demands: An Empirical Study in Iran*. MLitt thesis. University of Oxford.
100. Tayeb, M. H. (1988). *Organizations and National Culture*. Sage Publications. London.
101. Tayeb, M. H. (1994). Japanese Managers and British Culture: A Comparative Case Study. *International Journal of Human Resource Management*. 5 (1). 145-66.
102. Tayeb, M. H. (1997). Islamic Revival in Asia and Human Resource Management. *Employee Relations*. 15 (4). 429-445.
103. Tsui, A. S.; S. S. Nifadkar & A. Y. Ou. (2007). Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations. *Journal of Management*. 33. 426-478.
104. Van der Vegt, G. S. & E. Van de Vliert. (2002). Intragroup Interdependence and Effectiveness: Review and Proposed Directions for Theory and Practice. *Journal of Managerial Psychology*. 17. 50-68.
105. Wagner, J. A. (1995). Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Wagner, J. A. , and Moch, M. K. (1986). Individualism-Collectivism: Concept and Measure. *Group and Organization Studies*. 11. 280-303.
106. West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*. 51. 355-424.
107. Williams, E. A.; R. Duray. & Venkateshwar Reddy. (2006), Education Learning: A Study of the Use of Teams in Online Distance Teamwork Orientation, Group Cohesiveness, and Student learning. *Journal of Management Education*. 30 (4). 592-616.
108. Yeganeh, H. & Z. Su. (2007). Comprehending Core Cultural Orientations of Iranian Managers. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 14 (4): 336-353.

