



Modeling the Barriers to Teamwork in Banks Based on Interpretive Structural Modeling (ISM) and DEMATEL in the Context of Sustainable Organizational Development

Ali Mohtashami^{*} 

Associate Professor, Department of Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

dr_mohtashami@iau.ir

Kamran Kiany 

Department of Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

k.kiany@gmail.com

ARTICLE INFO

Article type:

Research Full Paper

Article history:

Received: 2025-07-19

Revised: 2025-08-27

Accepted: 2025-09-20

Keywords:

Bank;
Barriers to Teamwork;
ISM;
DEMATEL;
Sustainable
Organizational
Development.

EXTENDED ABSTRACT

Background and Objectives: The main objective of this study is to model the barriers to teamwork in banks in the context of sustainable organizational development. The present research is applied in terms of purpose and uses a mixed-methods approach (qualitative–quantitative) for data collection.

Materials and Methods: The statistical population of this study consisted of banking industry experts selected using the snowball sampling method, totalling 50 managers and staff from head offices and bank branches across the country. Initially, a range of teamwork barriers was identified through field studies, library research, and domestic and international literature, and then presented to the experts. Following in-depth interviews, fifteen factors were identified as the final set of barriers. Subsequently, using the Interpretive Structural Modelling (ISM) approach and the DEMATEL model, the most significant factors in the banking industry were determined based on expert opinions.

Results: The findings of this study revealed that inappropriate leadership was identified as the most significant barrier to teamwork in banks. Alongside this, the absence of a performance evaluation system and the lack of teamwork skills—resulting from insufficient training—were recognized as other major obstacles. Other barriers were categorized at different levels based on the aforementioned methods, and the degree of influence and susceptibility of these factors was also determined.

Conclusion: The results of this study indicated that, given the critical importance of teamwork in achieving sustainable organizational development, strengthening the influential factors can enhance synergy and

• Corresponding author.

E-mail: dr_mohtashami@iau.ir

<https://orcid.org/0000-0003-0929-8555>

lead to better outcomes in banking operations. Therefore, attention should be focused on addressing these teamwork barriers to improve performance.

Cite this article:

Mohtashami, A. & Kiany, K. (2025). Modeling the Barriers to Teamwork in Banks Based on Interpretive Structural Modeling (ISM) and DEMATEL in the Context of Sustainable Organizational Development. *Managerial Modelling in Sustainable Development*, 1(1), 191 -209.

DOI: <https://doi.org/10.22075/mmsd.2025.38328.1010>

© 2025 authors retain the copyright and full publishing rights. Journal of Managerial Modelling in Sustainable Development Published by **Semnan University Press**.

This is an open access article under the CC-BY-4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



مدل‌سازی موانع کار تیمی در بانک‌ها بر اساس مدل ساختاری تفسیری و دیمتل در راستای توسعه پایدار سازمانی

علی محتشمی*

دانشیار گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

dr_mohtashami@iau.ir

کامران کیانی

گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

k.kiany@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله کامل علمی- پژوهشی	سابقه و هدف: هدف اصلی این مطالعه مدل‌سازی موانع کار تیمی در بانک‌ها در راستای توسعه پایدار سازمانی می باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها، آمیخته (کیفی- کمی) می باشد.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۲۸	روش: جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان صنعت بانکی از روش گلوله برفی به تعداد ۵۰ نفر از مدیران و کارشناسان ستادی و شعب بانک های کشور است. در این پژوهش ابتدا طیفی از موانع کار تیمی از طریق مطالعه میدانی، کتابخانه ای و پژوهش ها و پیشینه های داخلی و خارجی شناسایی و در اختیار خبرگان قرار گرفت و پس از مصاحبه عمیق با آنها، پانزده عامل به عنوان عوامل نهایی شناسایی شدند. سپس با استفاده رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری و مدل دیمتل بر اساس نظرات خبرگان پر اهمیت ترین این عوامل در صنعت بانکی شناخته شدند.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۰۵	یافته‌ها: یافته های حاصل از این پژوهش نشان داد نشان داد که رهبری نامناسب به عنوان مهمترین عامل مانع کار تیمی در بانک ها شناخته شد و بموازات آن نبود سیستم ارزیابی عملکرد و نداشتن مهارت های کار تیمی که ناشی از عدم آموزش های لازم به کارکنان است از موانع مهم دیگر در کار تیمی است. موانع دیگر نیز بر اساس روش های فوق در سطوح دیگر قرار گرفته و میزان تاثیر گذاری و تاثیر پذیری این عوامل نیز شناخته شد.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۹	نتیجه‌گیری: نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که با توجه به اهمیت ویژه کار تیمی در راستای توسعه پایدار سازمانی با تقویت عوامل تاثیر گذار می توان موجب افزایش هم افزایی و اخذ نتایج عالی تر در کارها برای بانکها شد. لذا با توجه به موانع کار تیمی می بایست در رفع این عوامل کوشید.
واژه‌های کلیدی: بانک؛ موانع کار تیمی؛ مدل‌سازی ساختاری تفسیری؛ دیمتل؛ توسعه پایدار سازمانی.	

استناد: محتشمی، علی و کیانی، کامران. (۱۴۰۴). مدل‌سازی موانع کار تیمی در بانک‌ها بر اساس مدل ساختاری تفسیری و دیمتل در راستای توسعه پایدار سازمانی. *مدل‌سازی مدیریتی در توسعه پایدار*، ۱(۱)، ۱۹۱-۲۰۹.

DOI:<https://doi.org/10.22075/mmsd.2025.38328.1010>

ناشر: دانشگاه سمنان

۱. مقدمه

رویکرد کار تیمی در بانک های کشور همچون تمامی سازمان ها با رویکرد حاکم بر آن که می بایست ایجاد هم افزایی بیشتر بین عوامل ستادی (پشتیبانی) و عوامل اجرایی (کارکنان شعب) را ایجاد نموده تا بتواند نتایج مورد انتظار خود را بدست آورد مورد توجه ویژه مدیران ارشد آنها بوده و هست. حوزه کلیدی مدیریت دانش یکی از حوزه های کاری یک تیم است که افراد دانش ضمنی و آشکار خود را با یکدیگر مبادله می کنند و مشترکاً دانش جدیدی کسب می نمایند (سوروکا^۱، ۲۰۲۲). تیم ها ممکن است به دلیل تنوع جغرافیایی زمانی و فرهنگی با موانع زیادی روبرو شوند (اسمیت^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). خود مدیریتی مهارت های بین فرهنگی مهارت های فناوری اعتماد بین فردی به عنوان موانع کار تیمی نشان داده شده سازمان ها در عصر امروز به دنبال پیشرفت روش سریع بهبود عملکرد و افزایش کیفیت محصولات و خدمات قابل ارائه خود به مشتریان هستند (سوروکا، ۲۰۲۲). لذا بسیاری از سازمانها جهت رسیدن به اهداف خود به طور معناداری تغییر کرده اند. یکی از این تغییرات مهم حرکت از سوی کار به صورت انفرادی به سمت کار بر مبنای تیم است، به عبارت دیگر در دنیای امروز دنیای تشکیل تیمهای کاری است. در راستای نیل به اهداف سازمان باید شرایطی فراهم گردد که کارکنان هم توانایی ها و ظرفیت های شان را به جهت انجام وظایف خود به کار گرفته و عملکرد شغلی خود را در سازمان بهبود بخشند (خاکپور و قلی پور، ۱۳۹۶). یک تیم مجموعه ای از افراد با مهارت های مکمل یکدیگر هستند که برای دستیابی به یک هدف واحد تلاش می کند و همگی در برابر آن مسئول هستند (پناهی و همکاران، ۱۳۹۴). توسعه سازمانی عبارت از کاربرد سیستمی دانش علوم رفتاری، برای توسعه برنامه ریزی شده و تقویت و تاکید بر استراتژی ها، ساختارها و فرایندهای سازمانی برای بهبود اثربخشی سازمان است (محمودی و همکاران، ۱۳۹۹). زمانی که یک سازمان شروع به گنجانیدن مفاهیم توسعه پایدار در استراتژی ها و فرایندهای خود می کند، کارکنان نیز تحت تاثیر قرار می گیرند (تفرج خواه و همکاران، ۱۴۰۲). در رویکرد کار تیمی که بیشترین توجه آن به کارکنان است به تمامی ویژگی های مثبت در انجام کار تیمی و نتایج عالی حاصل از آن توجه شده و خود منجر به توسعه پایدار سازمانی می گردد اما چرا در کشورمان در حوزه کار تیمی ضعیف بود و هستیم. بر اساس یافته های مهم علاوه بر مسائل فرهنگی ریشه اصلی آن در عوامل غیر فرهنگی از جمله عوامل ساختاری، مدیریتی و رفتاری فی مابین اعضای تیم است. با بررسی ادبیات موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی و کار تیمی، مشخص می شود که بیشتر مطالعات انجام شده به سازمان های غیرمالی یا صنایع دیگر محدود بوده اند و پژوهشی جامع درباره موانع کار تیمی در نظام بانکی ارائه نشده است. این خلا پژوهشی نشان دهنده نیاز به مطالعه ای نوآورانه است که موانع موجود در بانک ها را شناسایی و تحلیل کند و در عین حال، رویکردی مبتنی بر توسعه پایدار سازمانی را مد نظر قرار دهد. پژوهش حاضر ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر ناکارآمدی کار تیمی، راهکارهای اجرایی متناسب با ساختار و فرهنگ بانکی ارائه می دهد و با تأکید بر توسعه پایدار، تلاش می کند چارچوبی عملی برای بهبود همکاری و هم افزایی در تیم های بانکی فراهم کند. بدیع بودن این تحقیق در آن است که علاوه بر پر کردن خلأ علمی، می تواند به بهبود عملکرد سازمان و پایداری بلندمدت آن کمک نماید و مبنای تحقیقات آتی در این حوزه باشد. در این تحقیق بر آنیم تا موانع کار تیمی را در بانکها مورد بررسی قرار دهیم، نگاه نیروهای ستادی به شعب و بالعکس و نقد یکدیگر در خصوص عملکرد واحدهای مربوطه به عنوان مسئله هم در این تحقیق مورد نظر است. قطعاً تلاش و

¹ Soroka² Smite et al

همکاری فی مابین ستاد و شعب منجر به نتیجه خروجی مورد انتظار در توسعه پایدار سازمان خواهد شد، اما چرا در تیم‌سازی و خروجی‌های مورد انتظار در بانک‌ها نتیجه مطلوب و مورد انتظار به درستی حاصل نمی‌گردد؟ لذا برای پاسخ به این سوال، ضمن بررسی تمامی پژوهش‌ها و مطالعات صورت گرفته از مدل سطح بندی مدل‌سازی ساختاری تفسیری^۱ و روش دیمتل^۲ بهره گرفته ایم.

۲. پیشینه پژوهش

تیم‌ها سهم عمده‌ای در زندگی امروزه ما دارا هستند و بخش مهمی از وظایف جامعه و سازمان‌ها را عهده دار هستند. استفاده از کار تیمی باعث نوآوری، وفاداری، انعطاف پذیری و بهره‌وری می‌شود. مطالعات متعددی نشان داده‌اند که محیط کار مدرن به طور فزاینده‌ای نیازمند تیم‌های همکاری است که چندرشته‌ای، متنوع و پویا باشند. سازمان‌ها سال‌هاست که به سمت ساختارهایی حرکت کرده‌اند که بر تیم‌ها و کار تیمی متمرکزند آنها باید در تطبیق و نوآوری سریع باشند تا بتوانند رقابتی باقی بمانند و ارزش بلندمدتی برای ذینفعان خود ایجاد کنند و کار تیمی مؤثر می‌تواند مزایای رقابتی متعددی را به همراه داشته باشد. گزارش شده است که کار تیمی مؤثر باعث ترویج نوآوری، بهبود سازگاری، افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی و کاهش ترک خدمت کارکنان می‌شود (لاندآورد آلواردو^۳، ۲۰۲۵). استفاده از کار تیمی تأثیرات غیرقابل انکاری بر نتایج فعالیت‌ها هم در سطح سازمانی و هم سطح فردی دارد. این تأثیرات شامل کیفیت بهتر محصولات و خدمات، سریع‌تر شدن کارها، نوآوری، رفتار کارآمدتر و رشد شخصیتی اعضای تیم است (قلاوندی و همکاران، ۱۳۹۳). همکاری و اتحادها از دیرباز بخش جدایی‌ناپذیر پیشرفت انسان بوده‌اند و همچنان در دنیای امروز اهمیت حیاتی دارند اگرچه همکاری منحصر به انسان‌ها نیست، اما گونه‌ها به واسطه توانایی به کارگیری مهارت‌های کار تیمی در حوزه‌های متنوع و همچنین مفهوم‌سازی خود کار تیمی متمایز است (لوپز^۴ و همکاران، ۲۰۲۵). سازمان‌های امروزی بر این نکته توجه دارند که برای بهره‌وری بیشتر استفاده از تیم اجتناب‌ناپذیر است (خادمیان، ۱۳۹۶). به عقیده سالاس^۵ و همکاران (۲۰۰۸)، تیم‌ها در تمام بخش‌های زندگی ما جای خود را باز کرده‌اند و نزدیک به یک قرن از دانش تیم می‌گذرد. شافلر^۶ و همکاران (۲۰۱۱)، در تجزیه و تحلیل‌های خود نشان داده‌اند که ساختار مناسب تیم، باعث بهبود نتایج عاطفی (اعتماد، نگرش و اعتماد به نفس) و نتایج شناختی (دانش مشترک در میان اعضای تیم) در افراد می‌شود. گوپتا^۷ و همکاران (۲۰۱۸)، کار تیمی را به عنوان فاکتور اصلی موفقیت برای عملکرد کارکنان به جهت کسب اهداف دانسته است. خادمیان (۱۳۹۶) از سوی یکسری صفات و استراتژی‌هایی همانند صلاحیت اعضای تیم (از جمله شایستگی، مسئولیت‌پذیری، تعهد و وجدان)، رهبری موثر، احساس استقلال و سبک مناسب ارتباط اثربخش کار تیمی را بهبود می‌بخشد. هوئگل و پاربوتیه^۸ (۲۰۱۱)، برای بررسی کیفیت کار تیمی شش بعد ارتباطات، هماهنگی، تعامل همکاری اعضا، حمایت متقابل، تلاش و انسجام را عنوان نمودند. شاخص‌های اساسی در یک تیم شامل هدف‌ها و ارزشها، توانمندسازی روابط و ارتباطات

^۱ ISM (Interpretive Structural Modelling)

^۲ DEMATEL (Decision Making Trial and Evaluation Laboratory)

^۳ Landaverde-Alvarado

^۴ López

^۵ Salas et al.

^۶ Shuffler et al.

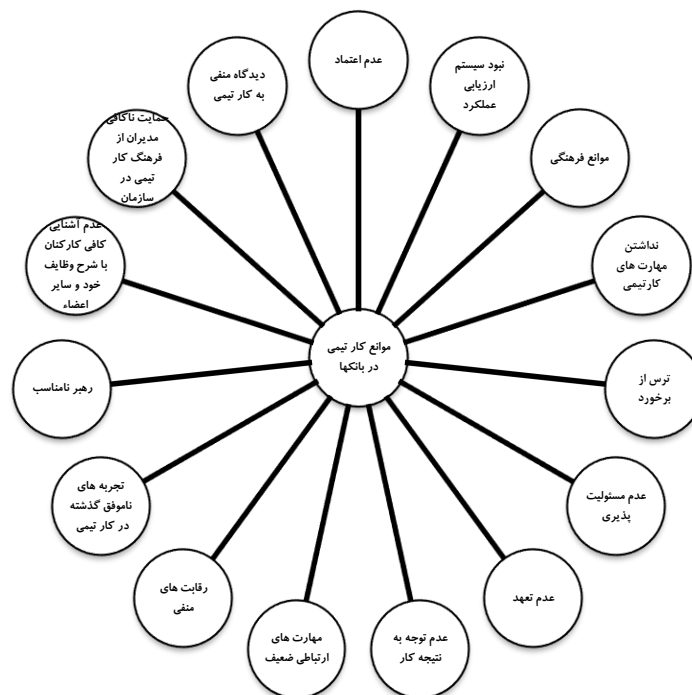
^۷ Gupta et al.

^۸ Hogel & Parboteeah

انعطاف پذیری و عملکرد بهینه شناخت و قدردانی است. کار تیمی فرایندی متشکل از فعالیتهای مختلف است که به موجب آن اعضای تیم دانش خود را با هم به اشتراک می گذارند. از طریق آموزش می توان مهارت های اعضای تیم و کیفیت روابط افراد مدیریت یکدیگر را بهبود بخشید (ایبلی و ایازی، ۱۳۸۷). برخی از محققان کار تیمی را مجموعه ای از فعالیتهای مرتبط به هم تعریف کرده اند که شامل نظارت بر عملکرد، دریافت و دادن بازخورد، ارتباطات دوطرفه، تطبیق پذیری، انعطاف پذیری و هماهنگی فعالیتهاست، تحقیقات فراوانی که درباره کار تیمی صورت گرفته، نشان داده که عملکرد تیمها از عملکرد افراد به صورت انفرادی بالاتر است (زمانی و پورآتشی، ۱۴۰۱).

نقطه مقابل تمام ویژگی های مثبت و تاکیدات پژوهشگران و نتایج حاصل از انجام کار تیمی و اهمیت دادن به اجرای امور به صورت تیمی عواملی وجود دارند که به عنوان چالش ها و موانع کار تیمی محسوب می شوند. در این پژوهش بر آنیم تا این عوامل را از منظر پژوهشگران مختلف شناسایی و بررسی نماییم. طالقانی و گلچین (۱۳۹۲)، مجموعه موانع کار تیمی را در سه شاخه محتوایی (عدم وجود اعتماد میان افراد)، ساختاری (مدیریت و رهبری نامناسب، فقدان سیستم های ارزیابی عملکرد مناسب) و زمینه ای (موانع فرهنگی، نداشتن مهارت کافی، گرایش افراد به کمتر کار کردن و اهمال کاری) دسته بندی کردند. حسادت، غرور، تصور از دست دادن قدرت، ترس از به تهدید افتادن موقعیت های اجتماعی، حرفه ای و ناتوانی در برقراری ارتباط و عدم آگاهی نسبت به فرایند کار تیمی از عوامل موثر بر نگرش منفی افراد به کار تیمی گزارش شده است (کیخا و همکاران، ۱۴۰۰). هنگامی که اعتماد میان اعضای تیم از حد مشخصی مشخص تجاوز کند بر عملکرد تیم اثرات منفی خواهد گذاشت (سعد ابادی و همکاران، ۱۳۹۲). جان فرهال^۱ موانع کار تیمی اثربخش را در سه گروه کلی طبقه بندی می نماید: موانع بین گروهی، موانع سازمانی و موانع بین فردی. عدنان و همکاران (۲۰۱۲)، عواملی را نشان دادند که موجب بروز تضاد در مشارکت و همکاری می گردد. مانند مشکلات ارتباطی، عدم اعتماد، شکست در تسهیم خطر، موانع فرهنگی، فعالیت های ناپایدار، مشکلات ناشی از تعاملات، فقدان پیشرفت یا پیشرفت مستمر، حل مسئله به صورت ناکارآمد، تمرین ناکافی و ارتباطات غیر صادقانه. امینی (۱۳۸۲)، پنج علت شکست در کار تیمی را بی اعتمادی اعضای تیم به یکدیگر، بی میلی اعضای تیم به آسیب پذیر شدن در میان جمع، ترس از برخورد، نبود تعهد و مشارکت واقعی، کوتاهی در مسئولیت خواستن می داند. پورصادق (۱۳۹۲)، مهمترین موانع انجام کار تیمی را به ترتیب شامل: زمینه و بافت تیم، مهارت های مدیریتی تغییر تیم، ترکیب و ساختار تیم و مشکلات موجود در شایستگی ها و قابلیت های تیمی بر شمرده است. جعفری و ادیب (۱۴۰۲)، فاکتورهای موثر بر موانع کار تیمی را نبود آموزش به روز و کاربردی، ویژگیهای شخصیتی نامتناسب و منفی، ساختار سازمانی نامتناسب با کار تیمی، شناخت ناکافی و آگاهی از منافع کار تیمی، بودجه ناکافی و مشوق های مادی و فرهنگ نامناسب کار تیمی بر شمرده اند. جهانین و همکاران (۱۳۹۸)، در ۶ طبقه شامل: ساختار و برنامه ریزی نابسامان، ارتباط و هماهنگی ضعیف، کمبود منابع مالی، نظام آموزشی ناکارآمد، باورهای فرهنگی نادرست و شناخت و تجربه ناکافی با ۲۰ زیر طبقه از شش طبقه فوق را بعنوان موانع کار تیمی نام بردند. بر اساس پژوهش های پیشین و مبانی نظری ۱۵ عامل به عنوان موانع کار تیمی در بانک ها بر اساس مدل مفهومی شکل ۱ نشان داده شده است.

¹ Farhall

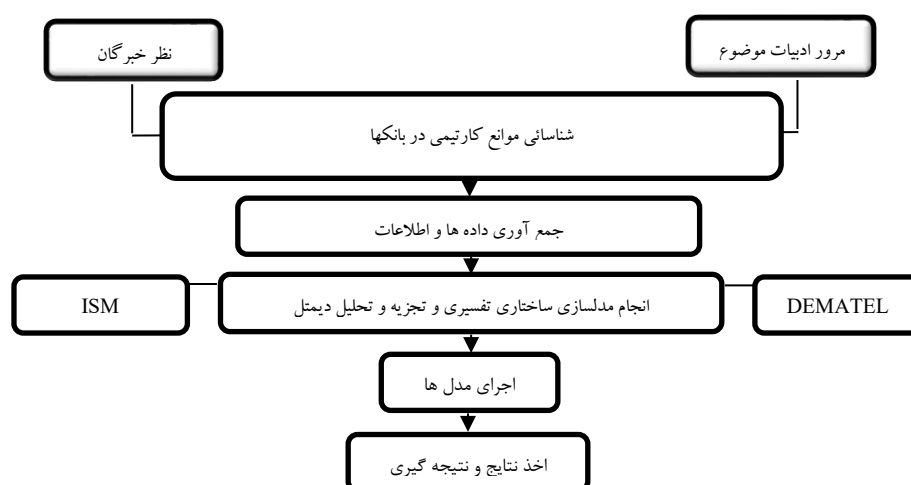


شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

۳. روش پژوهش

در این پژوهش کاربردی ابتدا برای شناسایی موانع کار تیمی از روش مطالعه میدانی-کتابخانه ای و پژوهش ها و پیشینه های داخلی و خارجی استفاده شده است، سپس موانع شناسایی شده بر اساس نظرات خبرگان به بحث و بررسی گذاشته شد و پس از مصاحبه عمیق با آنها بر اساس خروجی حاصل از این مرحله از طریق پرسشنامه، موانع کار تیمی در بانکها نهایی و مدل مفهومی پژوهش (شکل ۱) استخراج گردید. پس از نهایی شدن این عوامل از روش مدلسازی ساختاری و دیمتل استفاده شد.

ضمناً جامعه آماری این پژوهش مدیران، کارشناسان ستادی و شعب بانک های کشور هستند. حجم جامعه پژوهش از روش گلوله برفی ۵۰ نفر خبره تعیین شده است. روش پیشنهادی در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲: چارچوب ISM- DEMATEL

۴. یافته ها

در این بخش با توجه به پانزده عامل تاثیر گذار بعنوان موانع کار تیمی، بر اساس روش مدلسازی ساختاری تفسیری و دیمتل اقدام به سطح بندی و شناسایی روابط علت و معلولی و رابطه متقابل آنها نمودیم.

۱.۴. روش مدلسازی ساختاری تفسیری

با مشاهده موانع کار تیمی در بانکها به نظر می‌رسد که برخی از این عوامل بر برخی از عوامل دیگر تاثیر گذار و یا وابسته به آنها هستند. روش مدلسازی ساختاری تفسیری عمدتاً در مسئله مدیریت استفاده می‌شود که ساختار پیچیده‌ای دارد. این روش اولین بار توسط وارفیلد^۱ معرفی گردیده است (مرادپور و همکاران، ۱۴۰۲). رابطه بین موانع کار تیمی در بانکها می‌تواند بر اساس روابط زیر مشخص شود.

V: عامل i به عامل j کمک خواهد کرد.

A: عامل j به عامل i کمک خواهد کرد.

X: عامل i و j به یکدیگر کمک خواهند کرد.

O: عامل i و j هیچ ارتباطی با هم ندارند.

۱.۱.۴. ماتریس خود تعاملی ساختاری

روش مدلسازی ساختاری تفسیری برای حل این نوع مسائل مناسب است. بر اساس نظر خبرگان که 50 نفر از مدیران و کارشناسان ستادی و شعب بانکها با سوابق و تجربه بالا بودند، موانع پانزده گانه به عنوان موانع کار تیمی در شبکه بانکی کشور مطابق جدول ۱ استخراج شد.

جدول ۱- موانع کار تیمی در بانکها

عامل	موانع
A	عدم اعتماد
B	نبود سیستم ارزیابی عملکرد
C	موانع فرهنگی
D	نداشتن مهارت های کار تیمی
E	ترس از برخورد
F	عدم مسئولیت پذیری
G	عدم تعهد
H	عدم توجه به نتیجه کار
I	مهارت های ارتباطی ضعیف
J	رقابت های منفی
K	تجربه های ناموفق گذشته در کار تیمی
L	رهبری نامناسب
M	عدم آشنایی کافی کارکنان با شرح وظایف خود و سایر اعضا
N	حمایت ناکافی مدیران از فرهنگ کار تیمی در سازمان
O	دیدگاه منفی به کار تیمی

¹ Warfield

ابتدا مجموعه ای از عوامل متعدد بر اساس ادبیات تحقیق در این پژوهش بعنوان موانع کار تیمی برای تمامی اعضای خبرگان ارسال و از آنها خواسته شده تا عوامل تاثیر گذار در این حوزه را در بانکها شناسایی کنند، در این مرحله فقط موافقت یا مخالفت آنها با این مورد نظر بود. سپس در مرحله بعد مجدداً پرسشنامه ای برای خبرگان ارسال شد که بر اساس استخراج عوامل تاثیر گذار بعنوان موانع کار تیمی در مرحله اول تاثیر گذاری یا عدم تاثیر گذاری عوامل مورد نظر بر یکدیگر را با بکارگیری حروف V-A-X-O مشخص و جدول ۲ استخراج گردید.

جدول ۲- تاثیر گذاری یا عدم تاثیر گذاری عوامل مورد نظر بر یکدیگر

O	N	M	L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	
A	A	O	A	X	X	O	X	X	X	A	O	O	A	-	A
O	O	V	O	O	V	O	V	V	V	O	O	O	-		B
O	O	O	O	O	V	X	O	O	O	O	O	-			C
V	O	V	O	V	V	V	V	V	V	O	-				D
A	A	O	A	A	A	O	V	V	V	-					E
A	A	A	A	A	A	A	X	X	-						F
A	A	A	A	A	A	O	X	-							G
A	A	A	A	A	A	O	-								H
O	O	O	O	O	V	-									I
A	A	A	A	A	-										J
O	O	O	O	-											K
V	V	V	-												L
O	O	-													M
V	-														N
-															O

۲.۱.۴. تشکیل ماتریس دسترسی اولیه:

بر اساس ماتریس خود تعاملی ساختاری، یک ماتریس دودویی تشکیل که بر اساس آن ماتریس دسترسی اولیه شکل می‌گیرد. منطبق با جدول ۳، تکمیل قطر بالا و پایین ماتریس بر اساس روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری.

جدول ۳- ماتریس دسترسی اولیه

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
A	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0
B	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0
C	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
D	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
E	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
F	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
G	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
H	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
I	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0
J	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
K	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0
L	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
M	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0
N	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1
O	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1

۳.۱.۴. تشکیل ماتریس دسترسی نهایی :

پس از تکمیل ماتریس دسترسی اولیه با دخیل نمودن انتقال پذیری در روابط موانع کار تیمی ، ماتریس دسترسی نهایی منطبق جدول ۴ تشکیل می شود. انتقاد پذیری بیانگر این است که در صورتی که عامل A بر عامل B تاثیر داشته باشد و عامل B بر عامل C تاثیر بگذارد پس عامل A بر C نیز تاثیر می گذارد. در این ماتریس قدرت نفوذ و وابستگی هر متغیر نیز در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴- ماتریس دسترسی نهایی

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	قدرت نفوذ
A	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	7
B	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	9
C	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	8
D	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	12
E	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	7
F	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	6
G	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	6
H	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	6
I	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	8
J	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	7
K	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	7
L	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	11
M	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	7
N	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	9
O	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	8
میزان وابستگی	15	1	3	1	12	15	15	15	3	15	12	1	4	2	4	

۴.۱.۴. طبقه بندی سطوح موانع کار تیمی در بانکها:

در این مرحله ماتریس دسترسی به سطوح مختلف دسته بندی می شود. پس از تعیین مجموع های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه ها برای هر یک از عوامل تعیین خواهد شد. از این طریق مجموعه مشترک برای هر عامل از موانع کار تیمی در بانکها به دست می آید. عواملی که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً یکسان باشند در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می گیرند.

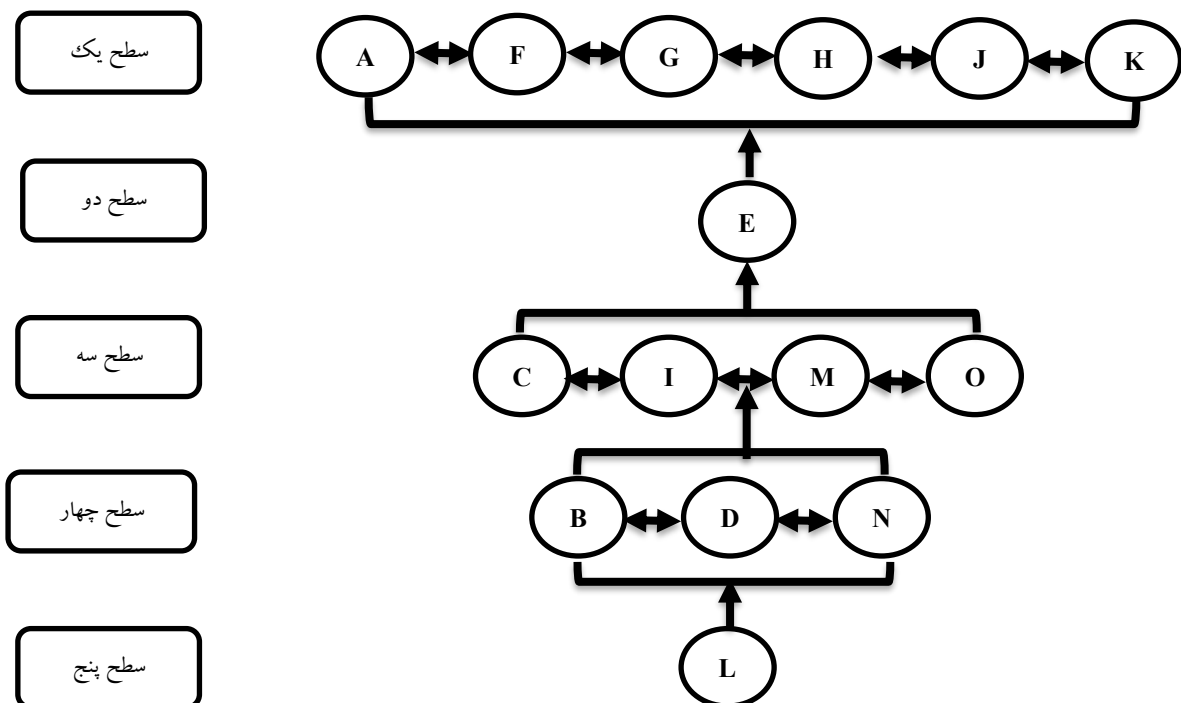
جدول ۵- طبقه بندی سطوح موانع کار تیمی در بانکها

موانع کار تیمی	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	اشتراک	سطح
A	1,5,6,7,8,10,11	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, 11,12,13,14,15	1,5,6,7,8,10,11	1
B	1,2,5,6,7,8,10,11,13	2	2	4
C	1,3,5,6,7,8,9,10	3,4,9	3,9	3
D	1,3,4,5,6,7,8,9,10,11,13,15	4	4	4
E	1,5,6,7,8,10,11	1,2,3,4,5,9,10,11,12,13,14,15	1,5,10,11	2
F	6,7,8,10,11	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, 11,12,13,14,15	6,7,8,10,11	1
G	1,6,7,8,10,11,12	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, 11,12,13,14,15	1,6,7,8,10,11,12	1
H	1,6,7,8,10,11	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, 11,12,13,14,15	1,6,7,8,10,11	1
I	1,3,5,6,7,8,9,10	3,4,9	3,9	3

1	1,5,6,7,8,10,11	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, 11,12,13,14,15	1,5,6,7,8,10,11	J
1	1,5,6,7,8,10,11	1,2,4,5,6,7,8,10, 11,12,14,15	1,5,6,7,8,10,11	K
5	12	12	1,5,6,7,8,10,11,12,13,14,15	L
3	13	2,4,12,13	1,5,6,7,8,10,13	M
4	14	12,14	1,5,6,7,8,10,11,14,15	N
3	15	4,12,14,15	1,5,6,7,8,10,11,15	O

با توجه به نتایج حاصل از جدول ۵ بر اساس عوامل موثر و ماتریس دسترسی نهایی مدل ساختاری تفسیری موانع کار تیمی در بانکها بدست می آید در این مدل سطوح بالاتر از تاثیر گذاری کمتر و سطوح پایین تر از تاثیر گذاری بالاتری برخوردار می باشد.

شکل ۳ سطوح بندی موانع کار تیمی در بانکها را بر اساس خروجی حاصل از جدول ۵ نمایش می دهد.



شکل ۳- مدل ساختاری تفسیری موانع کار تیمی

۴-۲. روش دیمتل:

روش دیمتل توسط موسسه باتل^۱ بین سالهای ۱۹۷۲ تا ۱۹۷۶ ارائه شده در این روش به حل مشکلات پیچیده برای حل مشکلات پیچیده استفاده می شود (وو و چانگ^۲، ۲۰۱۵). این تکنیک بر اساس تئوری گراف بنا نهاده شده و به ما کمک می کند تا مسائل را به شکل بصری برنامه ریزی و حل کنیم مراحل مربوط به روش دیمتل فرآیند شامل ۵ مرحله است که بشرح ذیل است (ویشواکارما^۳ و همکاران، ۲۰۲۲).

- شروع ماتریس رابطه مستقیم

¹ Battele Memorial Institute

² Wu & Chang

³ Wishwakarma et al

- ماتریس رابطه مستقیم عادی شده
- برآورد ماتریس رابطه کل
- ارزیابی مجموع سطرها و ستون ها در ماتریس T
- تشکیل نمودار رابطه علت و معلولی

۱.۲.۴. ماتریس رابطه مستقیم

ماتریس رابطه مستقیم که از پاسخ کارشناسان جمع آوری شده انجام می شود. پاسخ ها به صورت مقیاس لیکرت و بر اساس جدول ۶ می باشد.

جدول ۶- عبارات کلامی

مقیاس زبانی	امتیاز
عدم تاثیر	۰
تاثیر کم	۱
تاثیر متوسط	۲
تاثیر زیاد	۳
تاثیر خیلی زیاد	۴

A: میانگین ماتریس رابطه مستقیم اولیه

K: تعداد کارشناسان

Zkij: ماتریس رابطه مستقیم اولیه مربوط به kth

ماتریس رابطه مستقیم اولیه (جدول ۷) مجموع نظرات خبرگان می باشد.

جدول ۷- ماتریس رابطه مستقیم اولیه

0	N	M	L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	
0	0	0	0	2	2	0	3	3	3	0	0	0	0	-	A
0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	-	2	B
0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	-	0	0	C
1	0	1	0	1	1	1	2	2	2	0	-	0	0	0	D
0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	-	0	0	0	3	E
0	0	0	0	0	0	0	3	3	-	0	0	0	0	3	F
0	0	0	0	0	0	0	3	-	3	0	0	0	0	3	G
0	0	0	0	0	0	0	-	3	3	0	0	0	0	3	H
0	0	0	0	0	1	-	0	1	1	0	0	2	0	0	I
0	0	0	0	0	-	0	2	2	2	2	0	0	0	2	J
0	0	0	0	-	2	0	2	2	2	3	0	0	0	2	K
3	4	2	-	0	3	0	3	3	3	3	0	0	0	3	L
0	0	-	0	0	2	0	2	2	2	0	0	0	0	0	M
2	-	0	0	0	3	0	3	3	3	3	0	0	0	0	N
-	0	0	0	0	2	0	2	2	2	3	0	0	0	0	O

۲.۲.۴. ماتریس رابطه مستقیم عادی شده

در این مرحله، میانگین رابطه مستقیم اولیه است ماتریس ثبت شده از خبرگان همانطور که در جدول ۸ نشان داده شده است بر اساس فرمول زیر محاسبه می شود:

$$D = \frac{1}{\sum_j^N a_{ij}} A$$

D: ماتریس نرمال تصمیم گیری اولیه (جدول ۸)

A: میانگین ماتریس رابطه اولیه مستقیم

 a_{ij} : مقادیر در ماتریس A

جدول ۸- ماتریس نرمال تصمیم گیری اولیه

0	N	M	L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	
0/00	0/00	0/00	0/00	0/07	0/07	0/00	0/10	0/10	0/10	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	A
0/00	0/00	0/03	0/00	0/00	0/03	0/00	0/03	0/03	0/03	0/03	0/00	0/00	0/00	0/07	B
0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/03	0/03	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	C
0/03	0/00	0/03	0/00	0/03	0/03	0/03	0/07	0/07	0/07	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	D
0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/10	0/10	0/10	0/00	0/00	0/00	0/00	0/10	E
0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/10	0/10	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/10	F
0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/10	0/00	0/10	0/00	0/00	0/00	0/00	0/10	G
0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/10	0/10	0/00	0/00	0/00	0/00	0/10	H
0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/03	0/00	0/00	0/03	0/03	0/00	0/00	0/07	0/00	0/00	I
0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/07	0/07	0/07	0/07	0/00	0/00	0/00	0/07	J
0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/07	0/00	0/07	0/07	0/07	0/10	0/00	0/00	0/00	0/07	K
0/10	0/13	0/07	0/00	0/00	0/10	0/00	0/10	0/10	0/10	0/10	0/00	0/00	0/00	0/10	L
0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/07	0/00	0/07	0/07	0/07	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	M
0/07	0/00	0/00	0/00	0/00	0/10	0/00	0/10	0/10	0/10	0/10	0/00	0/00	0/00	0/00	N
0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/07	0/00	0/07	0/07	0/07	0/10	0/00	0/00	0/00	0/00	O

۳.۲.۴. محاسبه ماتریس تأثیر کل

محاسبه ماتریس تأثیر کل با استفاده از معادله زیر و در جدول ۹ نشان داده شده است.

$$T = (tij) = D(I - D)^{-1}$$

T: ماتریس تأثیر کل (جدول ۹)

 t_{ij} : مقادیر متناظر در ماتریس T

D: متوسط ماتریس رابطه اولیه مستقیم نرمال شده

I: ماتریس واحد

این شامل ضرب ماتریس است که در آن یک ماتریس به شکل معکوس است. آخرین سطر و آخرین ستون حاوی مجموع تمام ورودی های ستون و سطر هستند. این مقادیر محاسبه می شوند زیرا تمام ورودی ها در فرآیند بعدی استفاده می شوند.

جدول ۹- ماتریس تاثیر کل

موانع کار تیمی	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	0	جمع کل Ri
A	0/05	0/00	0/00	0/00	0/01	0/15	0/15	0/15	0/00	0/07	0/07	0/00	0/00	0/00	0/00	0/65
B	0/09	0/00	0/00	0/00	0/04	0/06	0/06	0/06	0/00	0/04	0/01	0/00	0/03	0/00	0/00	0/41
C	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/03	0/03	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/09
D	0/04	0/00	0/00	0/00	0/01	0/10	0/10	0/10	0/03	0/04	0/04	0/00	0/03	0/03	0/03	0/54
E	0/14	0/00	0/00	0/00	0/00	0/14	0/14	0/14	0/00	0/01	0/01	0/00	0/00	0/00	0/00	0/60
F	0/13	0/00	0/00	0/00	0/00	0/04	0/13	0/13	0/00	0/01	0/01	0/00	0/00	0/00	0/00	0/46
G	0/13	0/00	0/00	0/00	0/00	0/13	0/04	0/13	0/00	0/01	0/01	0/00	0/00	0/00	0/00	0/46
H	0/13	0/00	0/00	0/00	0/00	0/13	0/13	0/13	0/00	0/04	0/01	0/00	0/00	0/00	0/00	0/46
I	0/01	0/00	0/07	0/00	0/00	0/04	0/04	0/01	0/00	0/04	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/22
J	0/11	0/00	0/00	0/00	0/07	0/11	0/11	0/11	0/00	0/11	0/01	0/00	0/00	0/00	0/00	0/51
K	0/12	0/00	0/00	0/00	0/11	0/12	0/12	0/12	0/00	0/08	0/01	0/00	0/00	0/00	0/00	0/66

1/41	0/11	0/13	0/07	0/00	0/01	0/14	0/00	0/21	0/21	0/21	0/13	0/00	0/00	0/00	0/19	L
0/39	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/07	0/00	0/09	0/09	0/09	0/00	0/00	0/00	0/00	0/03	M
0/85	0/07	0/00	0/00	0/00	0/00	0/11	0/00	0/16	0/16	0/16	0/11	0/00	0/00	0/00	0/07	N
0/55	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/07	0/00	0/11	0/11	0/11	0/10	0/00	0/00	0/00	0/05	O
	0/21	0/13	0/13	0/00	0/19	0/74	0/07	1/58	1/61	1/61	0/60	0/00	0/07	0/00	1/30	جمع کل Dj

۳.۲.۴. تعیین معیارهای مثبت تاثیر گذار و منفی تاثیر گذار

$$R = \sum_{1 \leq j \leq n} t_{ij} \quad C = \sum_{1 \leq I \leq n} t_{ij}$$

R: مجموع ردیف ماتریس T

C: مجموع ستون ماتریس T

 t_{ij} : مقادیر مربوط در ماتریس T

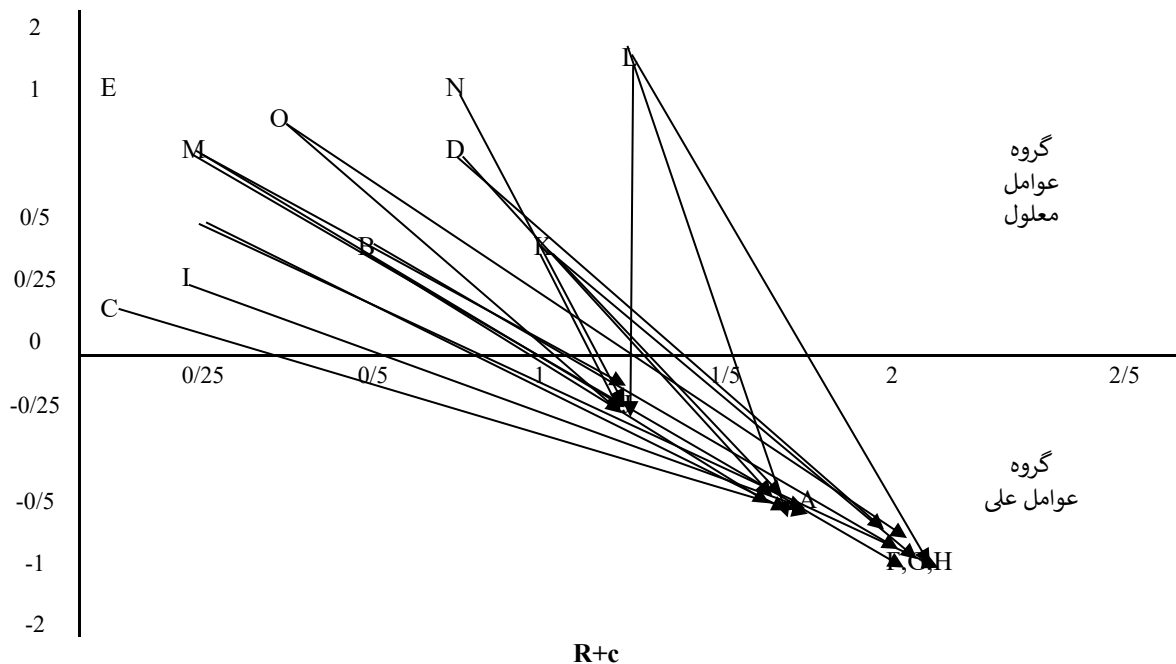
از ماتریس T، با تجزیه و تحلیل مقادیر مجموع ستون و ردیف ها رابطه علت و معلولی بررسی می شود. مقادیر مجموع و تفاوت، مجموع ردیف (R_i) و مجموع ستون (C_i) در زیر رسم شده است. (جدول ۱۰) مقادیر منفی ($R_i - C_i$) نشان دهنده اثر مربوط به رابطه و ارزش های مثبت آن نشان دهنده رابطه علت است.

جدول ۱۰- برجستگی و تاثیر هر عامل

روابط	$R_i - C_j$	$R_i + C_j$	C_j	R_i	موانع کار تیمی
تاثیر پذیر	-0/65	1/95	1/30	0/65	A
تاثیر گذار	0/41	0/41	0/00	0/41	B
تاثیر گذار	0/02	0/16	0/07	0/09	C
تاثیر گذار	0/54	0/54	0/00	0/54	D
تاثیر گذار	0/00	1/20	0/60	0/60	E
تاثیر پذیر	-1/15	2/07	1/61	0/46	F
تاثیر پذیر	-1/15	2/07	1/61	0/46	G
تاثیر پذیر	-1/12	2/03	1/58	0/46	H
تاثیر گذار	0/15	0/29	0/07	0/22	I
تاثیر پذیر	-0/23	1/25	0/74	0/51	J
تاثیر گذار	0/47	0/85	0/19	0/66	K
تاثیر گذار	1/41	1/41	0/00	1/41	L
تاثیر گذار	0/26	0/53	0/13	0/39	M
تاثیر گذار	0/72	0/98	0/13	0/85	N
تاثیر گذار	0/34	0/76	0/21	0/55	O

۵.۲.۴. نمودار رابطه علت و معلولی

این نمودار بر اساس نتایج حاصل از جدول ۱۰ ترسیم می شود.



شکل ۴: نمودار علت و معلول

۵. بحث و نتیجه گیری :

با توجه به گسترش روز افزون استفاده از کار تیمی در سازمان ها در عرصه های گوناگون به ویژه بانک ها، در این پژوهش تلاش شد تا به موانع کار تیمی در بانکهای ایران در راستای توسعه پایداری سازمانی پرداخته شود. در همین راستا پس از بررسی و تحلیل تعداد بسیاری از شاخص ها و عوامل مورد نظر بر اساس ادبیات موضوع و مصاحبه با خبرگان در خصوص شناسایی موانع کار تیمی، پانزده عامل به عنوان موانع کار تیمی در بانک ها شناسایی شدند. بر اساس تحلیل صورت گرفته بر اساس مدل ساختار تفسیری و دیمتل مشخص گردید که رهبری نامناسب، نبود سیستم ارزیابی عملکرد، نداشتن مهارت های کار تیمی و حمایت ناکافی مدیران از فرهنگ کار تیمی در سازمان از جمله عوامل مهم در موانع کار تیمی در بانکها می باشند. لذا بر اساس تحقیق صورت گرفته مدیران بانک ها با توجه ویژه به موانع شناسایی شده در کار تیمی خواهند توانست تا با ارائه راهکارهایی سازنده این موانع را برطرف و موجب هم افزایی بیشتر گردند و نتایج حاصل از آن را در شاخص های عملکردی سازمان خود مشاهده نمایند. برخی از پیشنهادات مورد نظر بر اساس شناسایی موانع کار تیمی در بانکها جهت توسعه پایداری سازمانی بشرح ذیل ارائه می گردد. در خصوص مانع رهبری نامناسب : آموزش و توسعه مهارت های رهبری تحول آفرین برای مدیران، ایجاد برنامه مربی گری برای مدیران ستاد و شعب، شفاف سازی نقش مدیران در هدایت تیم ها، در خصوص مانع نبود سیستم ارزیابی عملکرد: طراحی شاخص های عملکرد تیمی در کنار شاخص های فردی، پاداش دهی مبتنی بر موفقیت تیم، نه صرفاً عملکرد فردی، استفاده از ابزارهای ارزیابی ۳۶۰ درجه، در خصوص مانع نداشتن مهارت های کار تیمی: برگزاری کارگاه های مهارت های تیمی (حل مسئله، تصمیم گیری جمعی، اعتماد سازی)، استفاده از بازی های مدیریتی و شبیه سازی برای یادگیری عملی، تدوین برنامه توسعه فردی برای کارکنان در حوزه مهارت های نرم، در خصوص مانع حمایت ناکافی مدیران از فرهنگ کار تیمی : گنجاندن ارزش کار تیمی در منشور سازمانی بانک، تشویق مدیران به الگوسازی در همکاری، اختصاص پاداش برای مدیرانی که تیم های موفق تری پرورش می دهند. در خصوص موانع فرهنگی: ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، شفافیت و احترام، برگزاری نشست های مشترک بین واحدها برای تقویت همگرایی، در خصوص مانع مهارت های ارتباطی ضعیف: آموزش ارتباط مؤثر، گوش

دادن فعال و مذاکره سازنده، طراحی پلتفرم‌های داخلی (شبکه اجتماعی سازمانی) برای بهبود ارتباطات، در خصوص مانع عدم آشنایی کارکنان با شرح وظایف خود و سایر اعضا: تدوین شرح وظایف شفاف برای هر عضو تیم، معرفی نقش‌ها و وظایف در جلسات آغازین پروژه‌ها، در خصوص مانع دیدگاه منفی به کار تیمی: تبیین مزایای واقعی کار تیمی با مثال‌های موفق داخلی و خارجی، استفاده از تجربیات مثبت تیمی در بانک به عنوان الگو، در خصوص مانع ترس از برخورد: ایجاد فضای امن روانی برای بیان ایده‌ها، خط‌مشی عدم سرزنش در جلسات بازخورد، در خصوص مانع عدم اعتماد: برگزاری فعالیت‌های تیم سازی خارج از محیط کار، افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، در خصوص مانع عدم مسئولیت‌پذیری: تعیین مسئولیت مشخص برای هر عضو، پیگیری منظم تعهدات در جلسات تیمی، در خصوص مانع عدم تعهد: ایجاد انگیزه با اهداف مشترک و پاداش‌های تیمی، تقویت هویت تیمی از طریق نام‌گذاری و نمادهای تیمی، در خصوص مانع عدم توجه به نتیجه کار: طراحی سیستم گزارش‌گیری شفاف و منظم، سنجش و نمایش نتایج تیمی در تابلوی اعلانات بانک، در خصوص مانع رقابت‌های منفی: جایگزینی رقابت‌های مخرب با رقابت سالم بین تیم‌ها، ارزیابی و پاداش مبتنی بر همکاری و نتایج جمعی در خصوص مانع تجربه‌های ناموفق گذشته: تحلیل شکست‌های گذشته بدون سرزنش افراد و تبدیل تجارب منفی به درس‌آموخته‌های سازمانی پیشنهاد می‌گردد.

اگر بانک‌ها به عوامل کلیدی (رهبری، ارزیابی، مهارت‌ها، حمایت مدیران) توجه جدی کنند و به موازات آن عوامل میانی و تأثیرپذیر را مدیریت کنند، بستر مناسبی برای تقویت فرهنگ کار تیمی، افزایش هم‌افزایی و بهبود عملکرد سازمانی و در نتیجه توسعه پایدار سازمانی فراهم می‌شود. رفع موانع کار تیمی و تقویت همکاری میان کارکنان، علاوه بر افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمان، موجب ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و هم‌افزایی میان اعضای تیم می‌شود. این امر نه تنها به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و ارتقای عملکرد عملیاتی در بانک‌ها کمک می‌کند، بلکه نقش کلیدی در تحقق اهداف توسعه پایدار سازمانی ایفا می‌نماید و زمینه‌ساز ایجاد ارزش بلندمدت و پایداری اقتصادی، اجتماعی و محیط‌زیستی برای سازمان خواهد بود. بنابراین، توجه به شناسایی، تحلیل و رفع موانع کار تیمی یک ضرورت راهبردی برای بانک‌ها محسوب می‌شود و می‌تواند به عنوان عامل تسهیل‌کننده در مسیر توسعه پایدار و موفقیت سازمانی بلندمدت مورد بهره‌برداری قرار گیرد. ضمناً با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادات کاربردی ذیل برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌گردند. الف: بهره‌گیری از سایر مدل‌ها در مدل سازی موانع کار تیمی در بانک‌ها: ب: تست مدل در یکی از یکی از بانکهای کشور به جهت سنجش میزان خروجی‌های مورد انتظار. پ: خروج عوامل غیر قابل کنترل و تأکید بیشتر بر عوامل تحت کنترل در موانع کار تیمی. ت: استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی به جهت تحلیل موانع کار تیمی تأثیر گذارتر و انتخاب بهینه‌ترین عوامل جهت اجرای مدل.

از محدودیت‌های ایجاد شده در این پژوهش توجه عدم اجرای مدل در یکی از بانکهای کشور به جهت اخذ خروجی‌ها و تطبیق آن با نتایج پژوهش.

تضاد منافع

بین نویسندگان هیچگونه تعارضی در منابع وجود ندارد.

ORCID

Ali mohtashami  <https://orcid.org/0000-0003-0929-8555>Kamran kiany  <https://orcid.org/0000-0002-2404-6877>

منابع :

- ایلی، خدایار، و ایازی، محمد. (۱۳۸۶). تیم سازی: راهبردهای عملی و تمرین رهبری اثربخش. تهران: نشر سارگل.
- امینی، فضل اله. (۱۳۸۷). پنج دشمن کار تیمی (چاپ هفتم). تهران: انتشارات مدیریت فردا.
- تفرجخواه، محمد، باقرزاده خواجه، مجید، و ایرانزاد، سلیمان. (۱۴۰۲). الگوی مدیریت منابع انسانی با رویکرد توسعه سازمانی پایدار. فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی، ۳۴، ۵۴-۷۵.
- جهانبین، پریسا، عبدی، کیانوش، خانجانی، محمد سعید، و حسینی، محمدعلی. (۱۳۹۸). شناسایی موانع کار تیمی در ارائه خدمات توانبخشی: تحلیل محتوای کیفی. مجله توانبخشی، ۳، ۲۱۰-۲۲۱. <http://rehabilitationj.uswr.ac.ir/article-1-2512-fa>.
- پورصادق، ناصر. (۱۳۹۲). بررسی موانع درون سازمانی انجام کار تیمی کارکنان با استفاده از AHP. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۳، ۷۹-۱۰۲.
- جعفری، مهناز، و ادیب، ساسان. (۱۴۰۲). شناسایی روابط علی و معلولی فاکتورهای مؤثر بر موانع کار تیمی. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین، ۲(۵)، ۸۵-۱۰۲. <https://sanad.iau.ir/journal/thr/Article/702357?jid=702357>.
- خادمی، زهرا. (۱۳۹۶). آموزش کار تیمی در سیستم ارائه مراقبت بهداشتی: مطالعه موردی. مجله علوم پزشکی صدر، ۵(۳)، ۱۷۳-۱۸۶.
- خاکپور، عباس، قلی پور، میترا. (۱۳۹۶). نقش اهمال کاری شغلی در عدالت سازمانی ادراک شده: مطالعه موردی کارکنان دانشگاه پیام نور همدان. جامعه شناسی کاربردی، ۲۸(۶۸)، ۱۱۳-۱۲۲. <https://jas.ui.ac.ir/article.html-122۲۱۷۰۶>.
- سعدآبادی، علی اصغر، طالقانی، غلامرضا، گلچین، آرمین. (۱۳۹۲). شناسایی و بررسی موانع کار تیمی در سازمان های دانش محور و پارک های علم و فناوری با رویکرد فازی. مدیریت سازمان های دولتی، ۳(۳)، ۶۵-۸۲.
- سیف پناهی، حامد، درخشان، مژگان، زندی، خلیل، صالحی، مهدی. (۱۳۹۴). ارائه مدل ساختار ارتباطی بین رهبری معنوی، کار تیمی و اعتماد سازمانی در پرستاران. مدیریت پرستاری (فصلنامه علمی پژوهشی)، ۴(۳)، ۷۷-۸۸. URL: <http://ijnv.ir/article-1-337-fa.html>.
- زمانی، اصغر، و پورآتش، مهتاب. (۱۴۰۱). کار تیمی در فعالیتهای پژوهشی اعضای هیئت علمی: دشواری ها و راهکارها. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۲۸(۳)، ۸۵-۱۱۱. <https://doi.org/10.52547/irphe.28.3.85>.
- قلاوندی، حسن، کبیری، افشار، سلطانزاده، وحید. (۱۳۹۳). رابطه مسئولیت پذیری اجتماعی و کار تیمی کارکنان دانشگاه ارومیه. جامعه شناسی کاربردی، ۲۵(۱) [پیاپی ۵۳]، ۱۱۱-۱۲۰.
- کیخا، علی اکبر، رمضانی، منیر، حیدری، عباس. (۱۴۰۰). بررسی نگرش و موانع کار تیمی در بخش مراقبت های ویژه از دیدگاه پرستاران در همه گیری کووید-۱۹. مجله طب نظامی، ۲۳(۴)، ۳۲۹-۳۳۷.
- محمدی، حمیدرضا، پورکیانی، مسعود، سلاجقه، سنجر، صیادی، سعید، و ملایی، حمیدرضا. (۱۳۹۹). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد توسعه پایدار سازمانی. دوماهنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۴۳)، ۲۸۱-۳۱۴.
- مرادپور، ذبیح، صفائی قادیکلائی، عبد الحمید، یحیی زاده فر، محمود، مدهوشی، مهرداد. (۱۴۰۲). مدل سازی تفسیری ساختاری الگوی فکری کارآفرینان موفق صنعت ایران. فصلنامه مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۳(۳)، ۲۱۳-۲۲۴.

References

- Adnan, H., Shamsuddin, S. M., Supardi, A., & Ahmad, N. (2012). Conflict prevention in partnering projects. *Asia Pacific International Conference on Environment-Behaviour Studies*, Salamis Bay Conti Resort Hotel, Famagusta, North Cyprus, 35, 772–781.
- Farhall, J. (2001). *Clinical psychology and the common good*. *Australasian Psychiatry*, 9(2), 139–142.
- Gardas, B. B., Raut, R. D., Cheikhrouhou, N., & Narkhede, B. E. (2019). A hybrid decision support system for analyzing challenges of the agricultural supply chain. *Sustainable Production and Consumption*, 18, 19–32.
- Gupta Potnurb, R. K., Kumar Sahoo, C., & Sharma, R. (2018). Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture. [Journal/Conference name if available].
- Hogel, M., Parboteeah, K. P., & Munson, C. L. (2011). Team-level antecedents of individuals' knowledge networks. *Decision Sciences*, 34(4), 741–770.
- Landaverde-Alvarado, C. (2025). Teamwork training and teaming skills to promote the development of professional competencies in chemical engineering students. *Education for Chemical Engineers*, 52, 84–100.
- López de Aberasturi Gómez, A., Sierra, C., & Sabater-Mir, J. (2025). Grounded predictions of teamwork as a one-shot game: A multiagent multi-armed bandits approach. *Artificial Intelligence*, 341, 104307. <https://doi.org/10.1016/j.artint.2025.104307>
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 540–547. <https://doi.org/10.1518/001872008X288457>
- Shuffler, M. L., Diaz Granados, D., & Salas, E. (2011). There's a science for that: Team development interventions in organizations. *Current Directions in Psychological Science*, 20(6), 365–372. <https://doi.org/10.1177/0963721411422053>
- Smite, D., Berede, N., & Gonzalez-Huerta, J. (2021). Overcoming cultural barriers to being agile in distributed teams. *Information and Software Technology*, 138, 106612. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2021.106612>
- Soroka-Potrzebna, H. (2022). Barriers of knowledge management in virtual project teams: A TISM model. *Procedia Computer Science*, 200, 800–809. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.135>
- Vishwakarma, A., Dangayach, G. S., Meena, M. L., & Gupta, S. (2022). Analysing barriers of sustainable supply chain in apparel and textile sector: A hybrid ISM-MICMAC and DEMATEL approach. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 5, 100073. <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2022.100073>
- Wu, H.-H., & Chen, S.-Y. (2015). A case study of using DEMATEL method to identify critical factors in green supply chain management. *Applied Mathematics and Computation*, 256, 394–403. 22.100073

