



# Sociology of Education

## Qualitatively Designing and Explaining of Effective Team Building in Active Multinational Organizations in Iran

Hamid Taheri Ravizi<sup>1</sup>, Davoud Kiakojuri<sup>2\*</sup>, Mehran Mokhtari<sup>3</sup>, Behzad Farrokh Serasht<sup>4</sup>

1. PhD student in public administration majoring in organizational behavior; Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.
2. Associate Professor of Public Administration Department; Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.
3. Assistant professors of the public administration department; Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.
4. Assistant Professor of Public Administration Department; Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

❖ **Corresponding Author Email:** Davoodkia@iauc.ac.ir

**Receive:** 2023/07/09  
**Accept:** 2023/10/31  
**Published:** 2023/11/04

### Keywords:

Effective Team Building, Multinational Organizations, Team Thinking, team Value Creation.

### Article Cite:

Taheri Ravizi H, Kiakojuri D, Mokhtari M, Farrokh Serasht B. (2023). Qualitatively Designing and Explaining of Effective Team Building in Active Multinational Organizations in Iran, *Sociology of Education*. 9(2): 231-242.

**Purpose:** Effective team building helps to promote cooperation, communication and trust between team members and is critical to the success of any organization, especially in multinational organizations. Therefore, the current research was conducted with the aim of qualitatively designing and explaining of effective team building in active multinational organizations in Iran.

**Methodology:** This study in terms of purpose was applied and in terms of implementation method was qualitative. The statistical population of this research included experts in the field of public administration and organizational behavior in the field of team building and had work experience in multinational organizations. According to the principle of theoretical saturation, the sample size was estimated to be 15 people, who were selected by targeted and snowball sampling methods. The tool of the current research was a semi-structured interview, which its validity was confirmed by the triangulation method and its reliability was calculated by the Cohen's kappa coefficient method 0.719. The data were analyzed by the coding method based on the grounded theory in MAXQDA 2020 software.

**Findings:** The findings of the current research showed that effective team building in active multinational organizations in Iran in the causal factors section there were 12 indicators in 3 concepts of learning capabilities, team knowledge and identification of effective teams, in the background factors section there were 11 indicators in 3 concepts of team thinking, effective competitive processes and competitive effectiveness in the organization team, in the intervening factors section there were 14 indicators in 3 concepts of technical structure of effective teams, environmental uncertainty and organizational risks, in the central factors section there were 15 indicators in 3 concepts of value chain in team building, capabilities of effective teams and team building intelligence and export, in the strategic factors section there were 12 indicators in 3 concepts of team value creation, development of team competition and team competitive agility and in the consequence factors section there were 11 indicators in 3 concepts of organizational team effectiveness, promotion of dynamic capabilities of effective teams and development of team competitiveness. According to the aforementioned findings, the pattern of effective team building in active multinational organizations in Iran was designed and drawn in the MAXQDA 2020 software.

**Conclusion:** According to the identified codes in the current research for effective team building in active multinational organizations in Iran according to the grounded theory, it is suggested to improve the situation of effective team building, especially in multinational organizations provide the basis for improving the identified indicators and concepts.



<https://doi.org/10.22034/ijes.2023.2003213.1414>



<https://dorl.net/dor/10.22034/ijes.2021.541983.1184>



Creative Commons: CC BY 4.0



## جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

### طراحی و تبیین کیفی تیم‌سازی اثربخش در سازمان‌های چندملیتی فعال در ایران

حمید طاهری راویزی<sup>۱</sup>، داود کیاگجوری<sup>۲\*</sup>، مهران مختاری<sup>۳</sup>، بهزاد فرخ سرشت<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی؛ واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی؛ واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

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

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

✦ ایمیل نویسنده مسئول: Davoodkia@iauc.ac.ir

#### مقاله تحقیقاتی

#### چکیده

۱۴۰۲/۰۴/۲۸

دریافت:

۱۴۰۲/۰۸/۰۹

پذیرش

۱۴۰۲/۰۹/۱۳

انتشار:

**هدف:** تیم‌سازی اثربخش به ارتقای همکاری، ارتباطات و اعتماد بین اعضای تیم کمک می‌کند و برای موفقیت هر سازمانی به‌ویژه در سازمان‌های چندملیتی حیاتی است. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین کیفی تیم‌سازی اثربخش در سازمان‌های چندملیتی فعال در ایران انجام شد.

**روش‌شناسی:** این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی بود. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل خبرگان رشته مدیریت دولتی و رفتار سازمانی در حوزه تیم‌سازی و دارای تجربه کاری در سازمان‌های چندملیتی بودند. طبق اصل اشباع نظری حجم نمونه ۱۵ نفر برآورد که با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش حاضر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که روایی آن با روش مثلث‌سازی تایید و پایایی آن با روش ضریب کاپای کوهن ۰/۷۱۹ محاسبه شد. داده‌ها با روش کدگذاری مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد در نرم‌افزار MAXQDA 2020 تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که تیم‌سازی اثربخش در سازمان‌های چندملیتی فعال در ایران در بخش عوامل علی دارای ۱۲ شاخص در ۳ مفهوم قابلیت‌های یادگیری، دانش تیمی و شناسایی تیم‌های اثربخش، در بخش عوامل زمینه‌ای دارای ۱۱ شاخص در ۳ مفهوم تفکر تیمی، فرآیندهای رقابتی اثربخش و اثربخشی رقابتی در تیم سازمان، در بخش عوامل مداخله‌گر دارای ۱۴ شاخص در ۳ مفهوم ساختار فنی تیم‌های اثربخش، عدم اطمینان محیطی و ریسک‌های سازمانی، در بخش عوامل محوری دارای ۱۵ شاخص در ۳ مفهوم زنجیره ارزش در تیم‌سازی، قابلیت‌های تیم‌های اثربخش و هوش تیم‌سازی و صادراتی، در بخش عوامل راهبردی ۱۲ شاخص در ۳ مفهوم ارزش‌آفرینی تیمی، توسعه رقابت تیمی و چابکی رقابتی تیمی و در بخش عوامل پیامدی دارای ۱۱ شاخص در ۳ مفهوم اثربخشی تیم‌های سازمانی، ارتقای قابلیت‌های پویای تیم‌های اثربخش و توسعه رقابت‌پذیری تیمی بود. با توجه به یافته‌های مذکور، الگوی تیم‌سازی اثربخش در سازمان‌های چندملیتی فعال در ایران در نرم‌افزار MAXQDA 2020 طراحی و ترسیم شد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** با توجه به کدهای شناسایی شده در پژوهش حاضر برای تیم‌سازی اثربخش در سازمان‌های چندملیتی فعال در ایران طبق نظریه داده‌بنیاد، پیشنهاد می‌شود که برای بهبود وضعیت تیم‌سازی اثربخش به‌ویژه در سازمان‌های چندملیتی زمینه برای بهبود شاخص‌ها و مفاهیم شناسایی شده فراهم شود.

#### واژگان کلیدی:

تیم‌سازی اثربخش، سازمان‌های چندملیتی، تفکر تیمی، ارزش‌آفرینی تیمی.

#### استناد مقاله:

طاهری راویزی ح، کیاگجوری د، مختاری م، فرخ سرشت ب. (۱۴۰۲). طراحی و تبیین کیفی تیم‌سازی اثربخش در سازمان‌های چندملیتی فعال در ایران، جامعه‌شناسی آموزش و پرورش. ۹(۲): ۲۳۱-۲۴۲.



<https://doi.org/10.22034/ijes.2021.541983.1184>



<https://dori.net/dor/2.10.22034/ijes.2021.541983.1184>



Creative Commons: CC BY 4.0

امروزه، پیدایش و گسترش سازمان‌های چندملیتی یکی از چالش‌انگیزترین پدیده‌های توسعه اقتصاد جهانی محسوب می‌شود و هر روز شاهد رشد و توسعه روزافزون این سازمان‌ها می‌باشیم (Zhou, Rong and Parente, 2022). اقدام‌ها و برنامه‌های سازمان‌های چندملیتی در سطح جهان همانند اقدام‌ها و برنامه‌های دولت تاثیرگذاری زیادی بر سایر سازمان‌ها، افراد و کل جوامع دارد. نفوذ و تاثیرگذاری برخی از این سازمان‌ها چنان گسترده و وسیع است که بسیاری از جوانب زندگی انسان‌ها را شامل می‌شود (Yongjun, Lin, Qianzhi and Linda, 2020). تاثیرگذاری و تنوع فعالیت سازمان‌های چندملیتی طوری است که نمی‌توان آنها را فقط بازیگران اقتصادی دانست و واقعیت این است که این سازمان‌ها موتور محرکه اقتصاد و جامعه محسوب می‌شوند و بخش قابل توجهی از منابع مادی و انسانی جامعه را در خدمت منافع تجاری خود قرار دادند (Aboal, Rovira and Veneri, 2018).

دلیل تاثیرگذاری این سازمان‌ها شامل موارد زیر است. یکی اینکه سازمان‌های چندملیتی معمولاً به صنایع انحصاری خاص تسلط دارند که در آن صنایع اهمیت بازاریابی فناوری دیده می‌شود. دیگری اینکه محصولات سازمان‌های چندملیتی معمولاً جدید، پیشرفته و مورد توجه مضاعف مشتریان است و اغلب به محصولات با درآمد بالا تاکید می‌کنند و از تکنیک‌های مدرن بازاریابی کمک می‌گیرند. مورد دیگر اینکه تکنیک‌ها و فناوری‌های مورد استفاده برای تولید در سازمان‌های چندملیتی اغلب پیشرفته‌ترین فناوری‌ها در زمینه مورد فعالیت آنها می‌باشد. بنابراین، کشورها برای تکمیل خلأ بین فناوری خود و دستیابی به توسعه فناوری به برقراری ارتباط با سازمان‌های چندملیتی می‌ورزند (Mavroulidis, et al, 2022). با تعمق در هویت و ماهیت سازمان‌های چندملیتی متوجه می‌شویم که این سازمان‌ها به‌عنوان یکی از نهادهای اصلی و اثرگذار هستند که برای سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی یا دستیابی سازمان‌های محلی، سازمان‌های تابعه یا شعبه‌ها در بسیاری از کشورها تأسیس شدند. این سازمان‌ها به دلیل قدرت اقتصادی و فنی قوی با انتقال سریع اطلاعات و تصمیم‌گیری برای لایه‌ها و سطوح مختلف جامعه از رقابت‌پذیری بالایی در جهان برخوردار هستند (Nara, et al, 2019).

سازمان‌های چندملیتی پس از جنگ جهانی اول در عالم حقوق، سیاست و اقتصاد شکل گرفت و پس از جنگ جهانی دوم گسترش زیادی یافت که این سازمان‌ها بین دو یا چند کشور به امور تجاری می‌پردازند و دامنه فعالیت‌های آنها فراتر از مرزهای یک کشور می‌باشد (Comyns, 2018). این سازمان‌ها به آن سازمان‌هایی اطلاق می‌شود که محل اصلی آنها در یک کشور است، اما در دیگر کشورها و ملت‌ها نیز به عملیات و فعالیت تجاری خود ادامه می‌دهند و بر همین اساس تابع قوانین کشورهای دیگر به غیر از کشور اصلی می‌باشند. در واقع، این سازمان‌ها دارای ماهیتی اقتصادی هستند که صرف نظر از ساختار حقوقی و مدیریتی در قلمرو سرزمینی کشورهای مختلف قرار دارند (Bena, Dinc and Erel, 2022). شکل‌گیری سازمان‌های چندملیتی نه تنها بر اساس داشتن مزیت در دانش و مدیریت فناوری است، بلکه دارای قدرت بازاریابی و دسترسی به پتانسیل‌های بازار جهانی، برخورداری از مراکز تحقیقاتی در مناطق مختلف جهان و نیز سیستم متمرکز در تصمیم‌گیری، ارتباطات و منابع مختلف نیز می‌باشد تا بتواند توانایی‌های فناورانه موجود در یک منطقه را برای حل مشکل‌ها و چالش‌ها یا استفاده در یک موقعیت ایجادشده در منطقه دیگر به کار گیرد (Blajut, 2015). سازمان‌های چندملیتی به دو صورت به فعالیت خود ادامه می‌دهند. در حالت اول، سازمان مادر با سرمایه خود شروع به فعالیت در کشورهای متعدد از طریق تشکیل شعبه‌ها یا ایجاد سازمان‌های وابسته می‌کند و این شعبه‌ها با درجه‌ای از استقلال از طرف سازمان مادر هدایت و اداره می‌شوند. در حالت دوم، سازمان مادر برای فعالیت در کشور مورد نظر سرمایه‌های داخلی آن کشور را نیز به مشارکت می‌گیرد و از این طریق سرمایه‌های مختلف در کنار هم توسط سازمان مادر به کار گرفته می‌شوند (Saha, et al, 2022). هدف این سازمان‌ها توسعه روزافزون و کسب سود بیشتر در هر بخشی از جهان است و آنها کسب سود را برای سازمان مادر در اولویت قرار داده و سودآوری سازمان‌های تابعه در مرحله بعدی در اولویت قرار دارد (Andreff and Andreff, 2017).

یکی از عوامل موثر در موفقیت سازمان‌های چندملیتی، تیم‌سازی اثربخش است که تیم‌سازی شیوه‌ای اثربخش برای انجام کارها و درک همزمان نحوه انجام مناسب آن می‌باشد. در واقع، تیم‌سازی اجرا و یادگیری همزمان است و موقعیت‌هایی که به تیم‌سازی نیاز دارند غالباً پیچیده، غیرقطعی، ملو از رویدادهای غیرمنتظره و نیازمند تغییرهای سریع در حین انجام کار هستند (Sun, et al, 2020). در دهه‌های اخیر موضوع تیم‌سازی اثربخش مورد توجه مضاعف سازمان‌ها بوده است و دنیای امروز دنیای تشکیل تیم‌های کاری اثربخش است و اگر افراد در هر سازمانی موفق به کار تیمی نشوند، سازمان یکی از کلیدهای مهم موفقیت خود را از دست می‌دهد (Santos, Caetano and Tavares, 2015). تیم افراد را قادر می‌سازد تا مقابل چالش‌های چندوجهی مانند نوآوری، کیفیت و خدمات بهتر به آسانی پاسخگو باشند و کار تیمی به این موضوع اشاره دارد که اعضای تیم در محیط سازمان با وابستگی متقابل وظیفه و منابع چندگانه اطلاعاتی از طریق اشتراک‌گذاری دانش و مهارت‌های انفرادی خود برای دستیابی به اهداف مورد نظر اقدام می‌کنند و بدین منظور باید انعطاف‌پذیری کافی برای پذیرش نقش‌های متفاوت در تیم را داشته باشند (Shi, et al, 2021). اثربخشی کار تیمی مستلزم درک واضحی از مفهوم تیم و عوامل اثرگذار بر آن است و تیم شامل دو یا چند نفر می‌باشد که با الگویی پایدار از روابط به‌طور منظم با یکدیگر در کنش متقابل هستند و دارای اهداف مشترکی هستند؛ به‌طوری که وجود تمام افراد تیم برای تحقق نیازهای فرد و تیم یا سازمان بسیار ضروری است (Latif and Williams, 2017).

تیم‌سازی اثربخش شامل سه گام است. اولین گام بررسی چالش، هدف و خطامشی مشخص، تعیین تخصص‌های موردنیاز، شناسایی همکاران و طرح‌ریزی اولیه نقش‌ها و مسئولیت‌ها است. دومین گام ارائه ساختار می‌باشد که به تیم امکان فعالیت اثربخش را می‌دهد و ساختار بندی در یک موقعیت تیم‌سازی می‌تواند شامل فهرستی از اطلاعات مربوط به اعضای تیم مانند اطلاعات زندگی‌نامه‌ای و حرفه‌ای مناسب، یک سامانه بیسیم مشترک، فضایی برای گفتگو و شبکه داخلی، بازدید از محل کار هم‌تیمی‌ها و فضای کار مشترک موقتی می‌باشد. سومین و آخرین گام اولویت‌بندی آگاهانه نقش‌ها، وظیفه‌ها و مسئولیت‌ها بر اساس میزان وابستگی بین افراد است (Choi, Kim and Kim, 2018). تیم‌سازی به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که اثربخشی یک تیم را با توسعه روابط کاری، درک متقابل اعضا، بهبود ارتباطات و اعتماد متقابل بهبود می‌بخشد و شامل مهارت‌هایی اساسی است که مدیر یا رهبر سازمان باید آنها را داشته باشد تا بتواند به تیم‌سازی موفق در سازمان کمک نماید (Alsharo, Gregg and Ramirez, 2017). برای تیم‌سازی اثربخش، سازمان‌ها باید هم کارکنان پراکنده خود را از رشته‌ها و بخش‌های مختلف گردهم آورند و هم باید متخصصان و ذینفعان بیرونی را نیز جمع نمایند تا به هدفی مشترک دست یابند (DeToledo Piza, et al, 2018). این نوع تیم‌سازی به تیم در کسب دانش، مهارت و ایجاد شبکه ارتباطات کمک می‌کند و به سازمان این امکان را می‌دهد تا ضمن واکنش سریع به فرصت‌های جدید، تحویل محصول‌ها و خدمات جاری را نیز شتاب دهند (Jouanne, Charron, Chauvin and Morel, 2017).

پژوهش‌های اندکی درباره تیم‌سازی اثربخش انجام که در ادامه نتایج مهم‌ترین پژوهش‌ها در این زمینه گزارش می‌شوند. Abdolmaleki and Ghanbari (2021) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های تیم‌سازی مدیران مدارس شامل هشت بعد ایجاد و تشکیل تیم (با مولفه‌های انتخاب اعضای تیم و توانایی‌ها و مهارت‌های اعضای تیم)، تعیین مأموریت، اهداف و انتظارات تیم (با مولفه‌های مأموریت تیم و اهداف و انتظارات تیم)، طراحی و تدوین ساختار و برنامه تیم (با مولفه‌های ساختار تیم و برنامه تیم)، تأمین منابع تیم (با مولفه‌های منابع مالی و فیزیکی و منابع اطلاعاتی)، عمل به وظایف و حل مسائل آن (با مولفه‌های عمل به وظایف و حل مسائل)، نظارت بر تیم و بازخورددهی (با مولفه‌های نظارت و بازخورد)، آموزش و توانمندسازی در بستر ایجاد چالش‌های جدید (با مولفه‌های آموزش و توانمندسازی و به چالش کشیدن) و حفظ تیم (با مولفه‌های حساسی‌سازی، مدیریت مرزهای تیم و توجه به محیط روانی و اجتماعی تیم) بود.

Ranjbar Kaboutarkhani and Hassanpoor (2020) ضمن پژوهشی درباره طراحی الگوی تیم‌سازی موفق به این نتیجه رسیدند که برای آن در مرحله شکل‌گیری مقوله‌های داشتن هدف خاص، برنامه‌های جایگزین، شناخت اعضای از یکدیگر، ارزش‌های مشترک، اعتمادسازی و استرس‌زدایی، در مرحله بروز اختلاف مقوله‌های توجه به تفاوت‌های شخصیتی، حمایت اعضا از یکدیگر، همکاری و خلاقیت و نوآوری، در مرحله هنجارسازی مقوله‌های تعیین وظایف افراد، تعهد به هدف و هماهنگی، در مرحله اجرا مقوله‌های مشارکت، رهبری تمرکزگرا در عین تمرکززدا و توجه به محیط خارج از تیم و در مرحله انحلال موقت مقوله‌های اثربخشی، کارایی، رعایت موازین اخلاقی و مثبت‌اندیشی اعضا نسبت به یکدیگر شناسایی شد. Khalili and Fathi (2019) Shahri (2019) ضمن پژوهشی درباره اثربخشی کار تیمی به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین شاخص‌های آن شامل حاکمیت اعتماد، صداقت و احترام، تشریک مساعی، روحیه و انگیزه تیمی، رهبری قوی و اثربخش، وحدت و تعهد تیمی، آرایش تیمی مناسب و کارمخوری و انسجام تیمی بودند. Kheirandish, Khodaei and Mohammadi (2015) ضمن پژوهشی درباره مدل جامع عوامل موثر بر کار تیمی اثربخش را شامل ابعاد ویژگی‌های شخصیتی (با مولفه‌های مسئولیت‌پذیری اعضای تیم، روحیه کار تیمی اعضا، داشتن اعتمادبه‌نفس، هوش عاطفی اعضای تیم و نگرش و انگیزه‌های اعضا)، ویژگی‌های مدیریتی (با مولفه‌های حمایت مدیریت از اعضای تیم، سبک تصمیم‌گیری و حل مسئله مدیریت، برنامه‌ریزی و تقسیم وظایف در میان اعضا، تخصصی منابع به نیازهای تیم، بازنگری و بازخورد منظم، مدیریت تعارض و تفویض اختیار در تصمیم‌گیری‌ها و کاهش تمرکز)، ویژگی‌های ارتباطی و تعاملات اعضا (با مولفه‌های تسهیل جریان اطلاعات و ایده‌ها، هماهنگی ارتباطات، مشارکت موثر و رویکرد فعالانه اعضا، تعارض سازنده به جای مخرب، احترام به یکدیگر، همکاری به جای رقابت، شور و اشتیاق در میان اعضا و تشویق یکدیگر، حمایت و پشتیبانی اعضا از یکدیگر و انسجام اعضا، تعهد اعضا و رهبر به تیم و اهداف آن و اعتماد بین اعضا و رهبر و یکدیگر)، بستر سازمانی و جو حاکم بر تیم (با مولفه‌های انعطاف‌پذیری و تمایل به تغییر اعضا، جو خلاقیت و نوآوری، جو مشارکت در تصمیم‌گیری، احترام به هنجارهای تیم توسط اعضا، فرهنگ کار تیمی و آگاهی از دستاوردهای آن، تسهیم منابع و اطلاعات به جای تسلط بر آن، تدارک عوامل زیرساختی نظیر محیط فیزیکی و فناوری مناسب، سیستم‌های پاداش‌دهی و ارزیابی عملکرد و نظام آموزش ترویج کار تیمی)، اهداف تیم (با مولفه‌های مشخص بودن هدف سازمان و نقش تیم، قابلیت درک اهداف توسط اعضای تیم، قابلیت دستیابی به اهداف و آگاهی افراد از اهداف و مشارکت در تدوین آن) و سازماندهی تیم (با مولفه‌های ترکیب نقش‌های تیم، اندازه تیم، میزان چالشی بودن مناسب وظایف اعضای تیم، ساختار بندی وظایف و ارتباطات بین اعضا و نقش‌ها و مسئولیت‌های مشخص اعضا) معرفی کردند.

Haas (2010) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسید که اثربخشی تیمی شامل دو بعد اثربخشی استراتژیک یا میزان ایجاد خروجی‌های پیش‌برنده اهداف استراتژیک سازمان توسط تیم و اثربخشی عملیاتی یا میزان استفاده صحیح تیم از منابع در دسترس است. Delgado, Martinez and Martinez (2008) ضمن پژوهشی اثربخشی تیم را شامل ابعاد دستاورد عملکردی (با مولفه‌های بهره‌وری، کیفیت، هزینه، ایمنی کار، میزان حجم کار، نوآوری، تشریح مساعی، تخصص فنی، اثربخشی ارتباطات و رهبری، برنامه کاری، زمان‌بندی انجام کار، سرعت عمل، سودآوری خدمات، توانایی شناسایی مسئله، توانایی حل مسئله، توانایی برنامه‌ریزی و سازماندهی، عملکرد بین‌فردی، خلق ارزش، عملکرد وظیفه‌ای، اثربخشی تعاملات، کارایی، اعتبار، کیفیت تصمیم‌گیری، مشارکت در تصمیم‌گیری، تسهیم اطلاعات و بازگشت سرمایه)، دستاوردهای نگرشی (با مولفه‌های رضایت اعضا، رضایت تیمی، رضایت شغلی، رضایت اجتماع، رضایت مشتری، تعهد سازمانی، تلاش به ترک تیم، درک تغییرات مثبت، اعتماد، اتفاق نظر، تعهد به تصمیم، توافق راهبردی و تعهد به تیم) و دستاوردهای رفتاری (با مولفه‌های خروج از تیم، غیبت، حوادث و ایمنی) معرفی کردند. Bateman, Wilson and Colin (2002) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که اثربخشی تیمی شامل پنج بعد هم‌افزایی، اهداف عملکرد، مهارت‌ها، استفاده از منابع و نوآوری می‌باشد.

درباره اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر می‌توان گفت که یکی از مسائل مهمی که امروزه در سازمان‌ها دیده می‌شود چگونگی انجام بهتر وظایف کارکنان است و این مسئله در سازمان‌ها باعث می‌شود که تیم‌های کاری اهمیت روافزونی پیدا کنند. بنابراین، تیم‌سازی اثربخش نقش مهمی در انجام مطلوب وظایف کارکنان و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌های مختلف دارد که این مسئله در سازمان‌های چندملیتی اهمیتی مضاعف‌تر دارد. تیم‌سازی اثربخش به ارتقای همکاری، ارتباطات و اعتماد بین اعضای تیم کمک می‌کند و برای موفقیت هر سازمانی به‌ویژه در سازمان‌های چندملیتی حیاتی است. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین کیفی تیم‌سازی اثربخش در سازمان‌های چندملیتی فعال در ایران انجام شد.

## روش‌شناسی

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی بود. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل خبرگان رشته مدیریت دولتی و رفتار سازمانی در حوزه تیم‌سازی و دارای تجربه کاری در سازمان‌های چندملیتی بودند. طبق اصل اشباع نظری حجم نمونه ۱۵ نفر برآورد که با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. بر اساس اصل اشباع نظری هیچ قاعده و قانون خاصی جهت تعیین حجم نمونه قبل از انجام پژوهش وجود ندارد و نمونه‌گیری و پژوهش بر روی آنان تا زمانی ادامه می‌یابد که نمونه‌های جدید نتوانند یافته جدیدی به یافته‌های قبلی بیفزایند. همچنین، در روش نمونه‌گیری هدفمند، نمونه با توجه به ملاک‌هایی انتخاب می‌شوند که این ملاک‌ها در پژوهش حاضر شامل تحصیل در رشته مدیریت دولتی و رفتار سازمانی و قبول شرایط پژوهش از جمله ضبط مصاحبه‌ها بود. همچنین، در روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی از نمونه‌های بخش روش نمونه‌گیری هدفمند خواسته شد تا سایر خبرگان را به پژوهشگران معرفی نمایند و این افراد نیز از نظر ملاک‌های فوق مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفتند و در صورت داشتن آنها به‌عنوان عضوی از نمونه پژوهش حاضر انتخاب شدند. به عبارت دیگر، در این روش پژوهشگران ابتدا افرادی را شناسایی می‌کنند و پس از دریافت اطلاعات از آنها می‌خواهند که فرد یا افراد دیگر را به وی معرفی نمایند که از این روش برای شناسایی افراد متخصص در یک زمینه خاص استفاده می‌شود.

ابزار پژوهش حاضر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. در این بخش سوال‌ها مشخص و ترتیب و توالی در فرآیند مصاحبه جابجا می‌شود و از همه مصاحبه‌شوندگان سوال‌های مشابه پرسیده می‌شود، اما آنها آزاد هستند که پاسخ خود را به طریقی که مایل می‌باشند ارائه دهند. انجام مصاحبه به‌صورت حضوری و تلفنی با خبرگان برای استخراج و کشف تیم‌سازی اثربخش در سازمان‌های چندملیتی انجام شد. مصاحبه‌ها به‌صورت انفرادی انجام و دامنه زمانی آنها به‌طور متوسط ۳۵ الی ۵۰ دقیقه بود. همچنین، روایی مصاحبه‌ها با روش مثلث‌سازی تایید و پایایی آنها با روش ضریب کاپای کوهن ۰/۷۱۹ محاسبه شد که وضعیت آن در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱. وضعیت ضریب کاپای کوهن در پژوهش حاضر

وضعیت	مقدار عددی ضریب کاپای کوهن	نتایج ضریب کاپای کوهن
ضعیف	کمتر از ۰	
بی‌اهمیت	۰ تا ۰/۲۰	۰/۷۱۹
متوسط	۰/۲۱ تا ۰/۴۰	
مناسب	۰/۴۱ تا ۰/۶۰	
معتبر	۰/۶۱ تا ۰/۸۰	۰/۰۰۰۱
عالی	۰/۸۱ تا ۱/۰۰	



روند اجرای پژوهش حاضر این طور بود که بعد از شناسایی نمونه‌ها و انجام هماهنگی‌های لازم جهت انجام مصاحبه و تعیین وقت مصاحبه‌ها، تمام مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر اول انجام شد و با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان به صورت صوتی ضبط گردید. با توجه به اینکه در مصاحبه‌های حضوری امکان نوشتن صحبت‌های مشارکت‌کنندگان در حین مصاحبه اندکی سخت می‌باشد، لذا از نرم‌افزار Call Recorder برای ضبط صدا استفاده شد تا در حین مصاحبه‌ها تمام جمله‌ها ثبت شود. پس از پایان هر مصاحبه، صوت به نوشتار برگردان شد و تحلیل اولیه روی آنها صورت گرفت تا از این طریق مشخص شود که اصل اشباع نظری محقق شده است یا خیر. در مصاحبه سیزدهم مشخص شد که اصل اشباع صورت گرفته است و جواب‌های ارائه‌شده با پاسخ‌های قبلی مشابهت داشته و چیزی به یافته‌ها اضافه نشده است و نیازی به ادامه‌داده مصاحبه نیست، اما برای اطمینان از این امر مصاحبه تا نفر پانزدهم نیز ادامه یافت.

داده‌ها پژوهش حاضر با روش کدگذاری مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد در نرم‌افزار MAXQDA 2020 تحلیل شدند. در نظریه داده‌بنیاد داده‌ها بر اساس شش بخش عوامل علی (عوامل ایجادکننده و به‌وجودآورنده مقوله اصلی یا پدیده محوری)، عوامل زمینه‌ای (شرایط بسترساز خاص موثر در راهبردها)، عوامل مداخله‌گر (شرایط بسترساز عام موثر در راهبردها)، عوامل محوری (حادثه یا اتفاقی که سلسله کنش متقابل به کنترل، اداره و مدیریت آن معطوف می‌گردد)، عوامل راهبردی (کنش‌ها و واکنش‌های متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به مقوله اصلی انجام می‌شوند) و پیامدها (ره‌آورد به‌کار بستن راهبردها) مورد بررسی قرار می‌گیرند.

## یافته‌ها

با اینکه در پژوهش حاضر پس از مصاحبه با نفر سیزدهم پژوهش با اشباع رسید، اما تعداد مصاحبه‌های این مطالعه ۱۵ مورد بود که اطلاعات مربوط به آنها در جدول ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۲. اطلاعات مربوط به نمونه‌های در پژوهش حاضر

کد مصاحبه‌شونده	رشته مدیریت دولتی و رفتار سازمانی	پژوهش و اثر در حوزه تیم و تیم‌سازی	تجربه کاری در سازمان‌های چندملیتی
A <sub>۱</sub>	√	√	√
A <sub>۲</sub>	√	√	√
A <sub>۳</sub>	√	-----	-----
A <sub>۴</sub>	√	√	√
A <sub>۵</sub>	√	√	-----
A <sub>۶</sub>	√	√	√
A <sub>۷</sub>	√	√	-----
A <sub>۸</sub>	√	√	√
A <sub>۹</sub>	√	√	√
A <sub>۱۰</sub>	√	√	√
A <sub>۱۱</sub>	√	-----	√
A <sub>۱۲</sub>	√	√	√
A <sub>۱۳</sub>	√	√	√
A <sub>۱۴</sub>	√	√	√
A <sub>۱۵</sub>	√	-----	√

طبق نتایج قابل مشاهده در جدول ۲، ۱۰۰ درصد نمونه‌ها دارای تحصیل در رشته‌های مدیریت دولتی و رفتار سازمانی، ۸۰ درصد آنها دارای پژوهش و اثر در حوزه تیم و تیم‌سازی و ۸۰ درصد آنان دارای تجربه کاری در سازمان‌های چندملیتی بودند. شاخص‌ها و مفهومی‌های تیم‌سازی اثربخش در سازمان‌های چندملیتی فعال در ایران در جدول ۳ قابل مشاهده است.

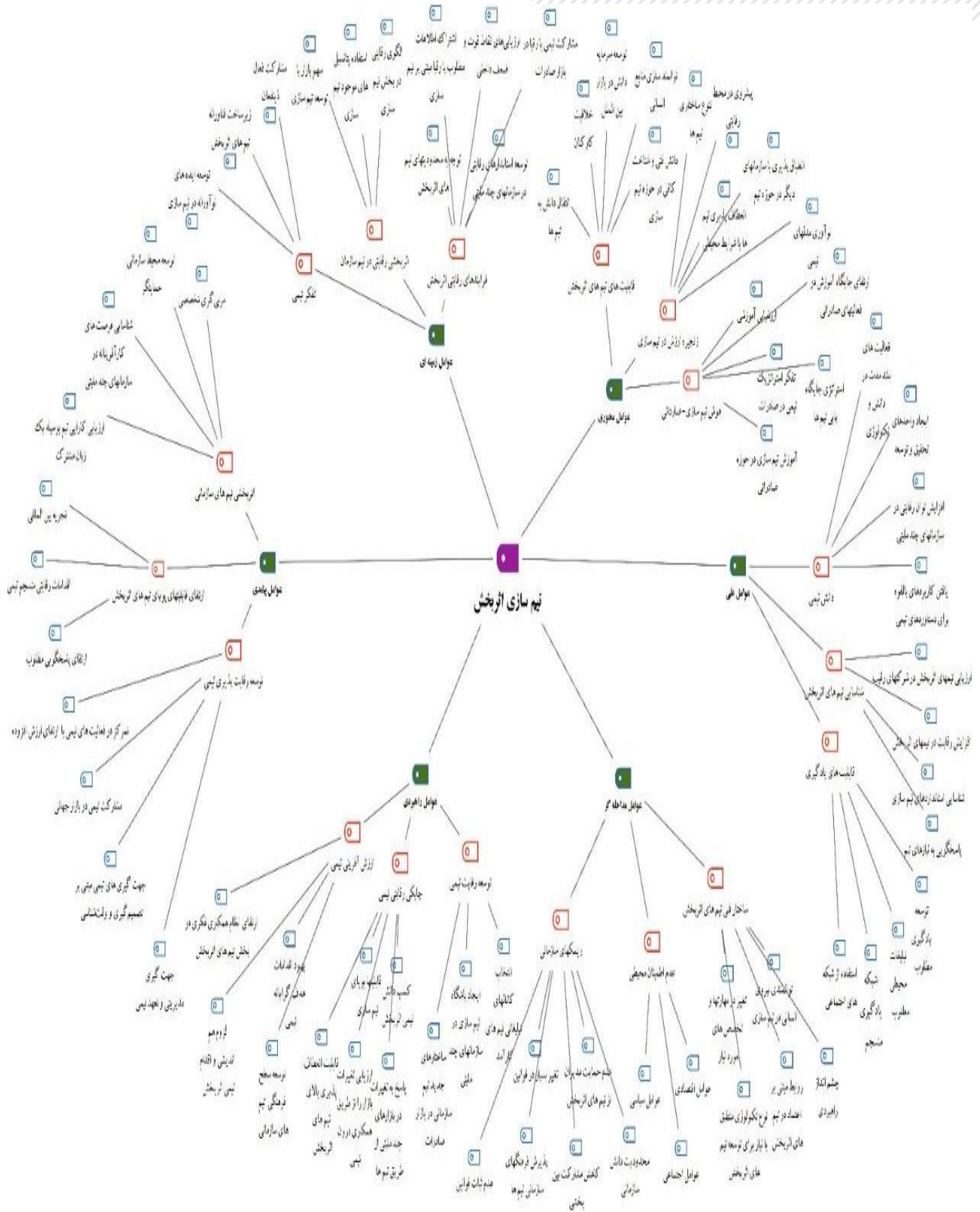
### جدول ۳. شاخص‌ها و مفهومی‌های تیم‌سازی اثربخش در سازمان‌های چندملیتی فعال در ایران

بخش	مفهوم	شاخص
عوامل علی	قابلیت‌های یادگیری	۱. شبکه یادگیری منسجم
		۲. تبلیغات محیطی مطلوب
		۳. استفاده از شبکه‌های اجتماعی
		۴. توسعه یادگیری مطلوب
		۵. فعالیت‌های بلندمدت در دانش و تکنولوژی
عوامل علی	دانش تیمی	۶. یافتن کاربردهای بالقوه برای دستاوردهای تیمی
		۷. افزایش توان رقابتی در سازمان‌های چندملیتی
		۸. ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه
		۹. ارزیابی تیم‌های اثربخش در سازمان‌های رقیب
		۱۰. افزایش رقابت در تیم‌های اثربخش
عوامل زمینه‌ای	شناسایی تیم‌های اثربخش	۱۱. شناسایی استانداردهای تیم‌سازی
		۱۲. پاسخگویی به نیازهای تیم
		۱. توسعه ایده‌های نوآورانه در تیم‌سازی
		۱۲. زیرساخت فناوریانه تیم‌های اثربخش
		۳. مشارکت فعال ذینفعان
عوامل مداخله‌گر	تفکر تیمی	۴. توسعه استانداردهای رقابتی در سازمان‌های چندملیتی
		۵. توجه به محدودیت‌های تیم‌های اثربخش
		۶. اشتراک اطلاعات مطلوب با رقبای مبتنی بر تیم‌سازی
		۷. مشارکت تیمی با رقبای بازار صادرات
		۸. ارزیابی‌های نقاط قوت و ضعف داخلی
عوامل محوری	فراآیندهای رقابتی اثربخش	۹. استفاده از پتانسیل‌های موجود تیم‌سازی
		۱۰. سهم بازار با توسعه تیم‌سازی
		۱۱. الگوی رقابتی در بخش تیم‌سازی
		۱. توانمندی نیروی انسانی در تیم‌سازی
		۲. تغییر در مهارت‌ها و تخصص‌های مورد نیاز
عوامل محوری	اثربخشی رقابتی در تیم سازمان	۳. روابط مبتنی بر اعتماد در تیم‌های اثربخش
		۴. چشم‌انداز راهبردی
		۵. نوع تکنولوژی منطبق با نیاز برای توسعه تیم‌های اثربخش
		۶. عوامل اقتصادی
		۷. عوامل سیاسی
عوامل محوری	عدم اطمینان محیطی	۸. عوامل اجتماعی
		۹. تغییر بسیار در قوانین
		۱۰. عدم ثبات قوانین
		۱۱. محدودیت دانش سازمانی
		۱۲. پذیرش فرهنگ‌های سازمانی تیم‌ها
عوامل محوری	ریسک‌های سازمانی	۱۳. عدم حمایت مدیران از تیم‌های اثربخش
		۱۴. کاهش مشارکت بین‌بخشی
		۱. انطباق‌پذیری با سازمان‌های دیگر در حوزه تیم
		۲. نوآوری مدل‌های تیمی
		۳. پیشروی در محیط رقابتی
عوامل محوری	زنجیره ارزش در تیم‌سازی	۴. تنوع ساختاری تیم‌ها
		۵. انعطاف‌پذیری تیم‌ها با شرایط محیطی
		۶. توسعه سرمایه دانش در بازار بین‌الملل
		۷. انتقال دانش به تیم‌ها
		۸. خلاقیت کارکنان
عوامل محوری	قابلیت‌های تیم‌های اثربخش	

بخش	مفهوم	شاخص
		۹. توانمندسازی منابع انسانی
		۱۰. دانش فنی و شناخت کافی در حوزه تیم‌سازی
		۱۱. استراتژی جایگاه‌یابی تیم‌ها
		۱۲. آموزش تیم‌سازی در حوزه صادراتی
		۱۳. ارزشیابی آموزشی
		۱۴. ارتقای جایگاه آموزش در فعالیت‌های صادراتی
		۱۵. تفکر استراتژیک تیمی در صادرات
		۱. توسعه سطح فرهنگی تیم‌های سازمانی
		۲. بهبود اقدامات هدف‌گرایانه تیمی
		۳. ارتقای نظام همکاری فکری در بخش تیم‌های اثربخش
		۴. لزوم هم‌اندیشی و اقدام تیمی اثربخش
		۵. ارتقای کانال‌های تبلیغاتی تیم‌های کارآمد
		۶. ایجاد باشگاه تیم‌سازی در سازمان‌های چندملیتی
		۷. ساختارهای جدید تیم سازمانی در بازار صادرات
		۸. کسب دانش تیمی اثربخش
		۹. ارزیابی تغییرات بازار از طریق همکاری درون تیمی
		۱۰. قابلیت انعطاف‌پذیری بالای تیم‌های اثربخش
		۱۱. پاسخ به تغییرات در بازارهای چندملیتی از طریق تیم‌ها
		۱۲. قابلیت‌های پویای تیم‌سازی
		۱. مربی‌گری تخصصی
		۲. توسعه محیط سازمانی حمایتگر
		۳. ارزیابی کارایی تیم به وسیله یک زبان مشترک
		۴. شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه در سازمان‌های چندملیتی
		۵. اقدامات رقابتی منسجم تیمی
		۶. ارتقای پاسخگویی مطلوب
		۷. تجربه بین‌المللی
		۸. تمرکز در فعالیت‌های تیمی با ارتقای ارزش افزوده
		۹. مشارکت تیمی در بازار جهانی
		۱۰. جهت‌گیری مدیریتی و تعهد تیمی
		۱۱. جهت‌گیری‌های تیمی مبتنی بر تصمیم‌گیری و وقت‌شناسی
بخش	مفهوم	شاخص
هوش تیم‌سازی و صادراتی		
ارزش‌آفرینی تیمی		
توسعه رقابت تیمی		
عوامل راهبردی		
چابکی رقابتی تیمی		
اثربخشی تیم‌های سازمانی		
عوامل پیامدی		
توسعه رقابت‌پذیری تیمی		

طبق نتایج قابل مشاهده در جدول ۳، تیم‌سازی اثربخش در سازمان‌های چندملیتی فعال در ایران در بخش عوامل علی دارای ۱۲ شاخص در ۳ مفهوم قابلیت‌های یادگیری، دانش تیمی و شناسایی تیم‌های اثربخش، در بخش عوامل زمینه‌ای دارای ۱۱ شاخص در ۳ مفهوم تفکر تیمی، فرآیندهای رقابتی اثربخش و اثربخشی رقابتی در تیم سازمان، در بخش عوامل مداخله‌گر دارای ۱۴ شاخص در ۳ مفهوم ساختار فنی تیم‌های اثربخش، عدم اطمینان محیطی و ریسک‌های سازمانی، در بخش عوامل محوری دارای ۱۵ شاخص در ۳ مفهوم زنجیره ارزش در تیم‌سازی، قابلیت‌های تیم‌های اثربخش و هوش تیم‌سازی و صادراتی، در بخش عوامل راهبردی ۱۲ شاخص در ۳ مفهوم ارزش‌آفرینی تیمی، توسعه رقابت تیمی و چابکی رقابتی تیمی و در بخش عوامل پیامدی دارای ۱۱ شاخص در ۳ مفهوم اثربخشی تیم‌های سازمانی، ارتقای قابلیت‌های پویای تیم‌های اثربخش و توسعه رقابت‌پذیری تیمی بود. با توجه به یافته‌های مذکور، الگوی تیم‌سازی اثربخش در سازمان‌های چندملیتی فعال در ایران طراحی و ترسیم شده در نرم‌افزار MAXQDA 2020 در شکل ۱ قابل مشاهده است.





شکل ۱. الگوی تیم‌سازی اثربخش در سازمان‌های چندمأمیتی فعال در ایران طراحی و ترسیم شده در نرم‌افزار MAXQDA 2020

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه نقش تیم‌سازی اثربخش در ارتقای همکاری، ارتباطات و اعتماد بین اعضای تیم و اهمیت مضاعف آن در سازمان‌های چندملیتی، پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین کیفی تیم‌سازی اثربخش در سازمان‌های چندملیتی فعال در ایران انجام شد.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که تیم‌سازی اثربخش در سازمان‌های چندملیتی فعال در ایران در بخش عوامل علی دارای ۱۲ شاخص در ۳ مفهوم قابلیت‌های یادگیری، دانش تیمی و شناسایی تیم‌های اثربخش، در بخش عوامل زمینه‌ای دارای ۱۱ شاخص در ۳ مفهوم تفکر تیمی، فرآیندهای رقابتی اثربخش و اثربخشی رقابتی در تیم سازمان، در بخش عوامل مداخله‌گر دارای ۱۴ شاخص در ۳ مفهوم ساختار فنی تیم‌های اثربخش، عدم اطمینان محیطی و ریسک‌های سازمانی، در بخش عوامل محوری دارای ۱۵ شاخص در ۳ مفهوم زنجیره ارزش در تیم‌سازی، قابلیت‌های تیم‌های اثربخش و هوش تیم‌سازی و صادراتی، در بخش عوامل راهبردی ۱۲ شاخص در ۳ مفهوم ارزش‌آفرینی تیمی، توسعه رقابت تیمی و چابکی رقابتی تیمی و در بخش عوامل پیامدی دارای ۱۱ شاخص در ۳ مفهوم اثربخشی تیم‌های سازمانی، ارتقای قابلیت‌های پویای تیم‌های اثربخش و توسعه رقابت‌پذیری تیمی بود. نتایج این مطالعه از جهاتی همسو با نتایج مطالعه‌های (2021) Abdolmaleki and Ghanbari، (2020) Ranjbar Kaboutarkhani and Hassanpoor، (2020) Khalili، (2019) and Fathi Shahri، (2015) Kheirandish, Khodaei and Mohammadi، (2010) Haas، (2008) Delgado et al و (2002) Bateman et al بود.

در تشریح یافته‌های این مطالعه می‌توان گفت که تیم‌سازی اثربخش به‌ویژه در سازمان‌های چندملیتی امری حیاتی بوده و از طریق ارتقای همکاری، ارتباطات و اعتماد بین اعضای تیم باعث افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان می‌شود. در یک محیط چندملیتی یا چندفرهنگی، تیم‌سازی می‌تواند به پل زدن تفاوت‌های فرهنگی و ایجاد یک تیم منسجم که به‌طور موثر با هم کار می‌کنند، کمک نماید. همچنین، تیم‌سازی اثربخش می‌تواند روحیه کارکنان و رضایت شغلی آنان را بهبود بخشد و منجر به نرخ جابجایی پایین‌تر و سطوح بالاتر مشارکت کارکنان گردد. سازمان‌های چندملیتی می‌توانند از استراتژی‌های مختلفی مانند آموزش بین‌فرهنگی و پرورش فرهنگ همکاری برای ایجاد تیم‌های موثر استفاده کنند. افزون بر آن، تیم‌سازی موثر باری موفقیت سازمان‌های چندملیتی در دستیابی به اهداف خود به‌طور موثر و در عین حال ایجاد یک محیط کاری مثبت برای کارکنان ضروری است. تیم‌سازی یک موضوع مهم در فضای کسب‌وکار کنونی است. زیرا سازمان‌ها به دنبال ساختارهای مبتنی بر تیم برای تحریک بهبود بیشتر در بهره‌وری، سودآوری و کیفیت خدمات خود هستند. مدیران و اعضای سازمان راه‌هایی را برای بهبود نتایج کسب‌وکار و سودآوری بررسی می‌کنند و از آنجایی که سازمان‌های چندملیتی، نهادهای پیچیده‌ای هستند که در فراسوی مرزها فعالیت می‌کنند و تاثیر قابل توجهی بر اقتصاد جهانی دارند. این سازمان‌ها با چالش‌های متعددی روبرو هستند، اما با فرصت‌های قابل توجهی برای رشد و نوآوری نیز روبرو می‌باشند. همان‌طور که جهان به‌طور فزاینده به هم متصل می‌شود، سازمان‌های چندملیتی همچنان نقش مهمی در شکل‌دهی به آینده تجارت و جامعه ایفا خواهند کرد و برای این منظور می‌توان عوامل علی یا عوامل ایجادکننده و به‌وجودآورنده مقوله اصلی یا پدیده محوری شامل قابلیت‌های یادگیری، دانش تیمی و شناسایی تیم‌های اثربخش، عوامل زمینه‌ای یا شرایط بسترساز خاص موثر در راهبردها شامل تفکر تیمی، فرآیندهای رقابتی اثربخش و اثربخشی رقابتی در تیم سازمان و عوامل مداخله‌گر یا شرایط بسترساز عام موثر در راهبردها شامل ساختار فنی تیم‌های اثربخش، عدم اطمینان محیطی و ریسک‌های سازمانی را شناخت و با استفاده از عوامل راهبردی یا کنش‌ها و واکنش‌های متقابل که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به مقوله اصلی انجام می‌شوند شامل ارزش‌آفرینی تیمی، توسعه رقابت تیمی و چابکی رقابتی تیمی به عوامل محوری یا حادثه یا اتفاقی که سلسله کنش متقابل به کنترل، اداره و مدیریت آن معطوف می‌گردد شامل زنجیره ارزش در تیم‌سازی، قابلیت‌های تیم‌های اثربخش و هوش تیم‌سازی و صادراتی و پیامدهای آن یا ره‌آورد به‌کار بستن راهبردها شامل تیم‌های سازمانی، ارتقای قابلیت‌های پویای تیم‌های اثربخش و توسعه رقابت‌پذیری تیمی دست یافت.

با توجه به یافته‌ها و نتایج این مطالعه پیشنهادی زیر ارائه می‌شوند. به مدیران و برنامه‌ریزان پیشنهاد می‌شود به تخصیص موثر منابع مالی و مدیریتی همّت گمارند. چون که تعهد منابع سازمانی لازم برای تیم‌سازی اثربخش در سازمان‌های چندملیتی موجب تشویق و تسهیل توسعه ایده‌های جدید و نوآورانه درباره نوآوری‌های محصول، خدمات و فرآیندها خواهد شد که ارزش ارائه‌شده به مشتری را افزایش می‌دهد و منجر به مزایای رقابتی موقعیتی برای سازمان‌ها می‌شود. علاوه بر آن، در جهت تاکید بر همسویی و تعهد به بازارهای چندملیتی، به‌کارگیری مشتری‌محوری در این بازارها تاکید می‌شود و سازمان‌های چندملیتی از طریق راه حل‌های نوآورانه قادر به پاسخگویی به نیازها و ترجیح‌های مشتریان خارجی می‌باشد. پیشنهاد دیگر اینکه برای افزایش قابلیت‌های تیم‌سازی اثربخش، برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های مهارت‌آموزی مبتنی بر دانش تیمی سرمایه‌گذاری شود و همزمان در جهت عملکرد نوآورانه تلاش گردد. زیرا استراتژی بازاریابی برای خلق و تسهیم نیاز به زمینه مناسب دارد که این زمینه مناسب از طریق فعالیت‌های توسعه منابع انسانی، ایجاد تعاملات حمایت‌کننده اعتماد و مشارکت بین نیروی انسانی در جهت تقویت تیم‌سازی فراهم شود. در چنین محیطی متخصصین و صاحب‌نظران از تعاملات سازنده

بهتر می‌توانند دانش خود را با دانش‌های موجود ترکیب نموده و قابلیت‌های تیم‌سازی را رد سازمان‌های چندملیتی رواج دهند. همچنین، مدیران و مسئولان از طریق برنامه‌های آموزشی متنوع و فرصت‌های آموزشی داخلی و خارجی زمینه را برای توسعه تیم‌سازی اثربخش و پرورش دانش و تخصص مورد نیاز کارکنان و فعالیت‌های نوآورانه، گسترده‌کردن بینش آنها و تجهیز آنان با ذهن‌ها و مهارت‌های نوآورانه آماده می‌کند. برنامه‌های آموزشی مبتنی بر توسعه، قابلیت‌های تیم‌سازی را تحریک می‌کند که تخصص و تجربه خود را تسهیم کنند، دانش و بینش جدید کسب نمایند و آنها را به کار ببرند. افزودن بر آن، ایجاد رویکرد و برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژیک در جهت توسعه قابلیت‌های تیم‌سازی در مدیران تمام بخش‌های شرکت و همچنین ایجاد گروه‌های جمع‌آوری و توزیع اطلاعات از نیازهای مصرف‌کنندگان و حرکات رقبا در محیط پرتلاطم و رقابت کنونی می‌تواند راهکاری ضروری برای بهبود فرآیندهای تیم‌سازی اثربخش در سازمان‌های چندملیتی باشد.

#### موازین اخلاقی

در پژوهش حاضر تلاش شد تا همه موازین اخلاقی از جمله رازداری، محرماندگی، حفظ حریم شرکت‌کنندگان و غیره رعایت شود.

#### مشارکت نویسندگان

در مقاله حاضر دانشجو مسئول اجرا مصاحبه و تحلیل داده‌ها و اساتید مسئول نظارت بر تحلیل و نگارش مقاله بودند.

#### تعارض منافع

در این مقاله هیچ تعارض منافی وجود نداشت.

#### تشکر و قدردانی

بدین‌وسیله از همه مصاحبه‌شوندگان یا خبرگان خبرگان رشته مدیریت دولتی و رفتار سازمانی در حوزه تیم‌سازی و دارای تجربه کاری در سازمان‌های چندملیتی شرکت‌کننده در پژوهش حاضر تشکر می‌گردد.

## References

- Abdolmaleki J, Ghanbari S. (2021). Designing and validating a model of team building competencies for school principals': A qualitative study in the field of managerial leadership. *Journal of New Educational Approaches*, 16(1): 163-184. (In Persian)
- Aboal D, Rovira F, Veneri F. (2018). Knowledge networks for innovation in the forestry sector: Multinational companies in Uruguay. *Forest Policy and Economics*, 97: 9-20.
- Alsharo M, Gregg D, Ramirez R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4): 479-490.
- Andreff W, Andreff M. (2017). Multinational companies from transition economies and their outward foreign direct investment. *Russian Journal of Economics*, 3(4): 445-474.
- Bateman B, Wilson F, Colin H. (2002). Team effectiveness development of an audit questionnaire. *Journal of Management Development*, 21(3):215-226.
- Bena J, Dinc S, Erel I. (2022). The international propagation of economic downturns through multinational companies: The real economy channel. *Journal of Financial Economics*, 146(1): 277-304.
- Blajut LP. (2015). The multinational companies investments in central and eastern European union. *Procedia Computer Science*, 65: 1134-1139.
- Choi EH, Kim EK, Kim PB. (2018). Effects of the educational leadership of nursing unit managers on team effectiveness: Mediating effects of organizational communication. *Asian Nursing Research*, 12(2): 99-105.
- Comyns B. (2018). Climate change reporting and multinational companies: Insights from institutional theory and international business. *Accounting Forum*, 42(1): 65-77.
- Delgado MI, Martinez MR, Martinez LG. (2008). Teams in organizations: A review on team effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2): 7-21.
- DeToledo Piza FM, Celi LA, Deliberato RO et al. (2018). Assessing team effectiveness and affective learning in a datathon. *International Journal of Medical Informatics*, 112: 40-44.
- Haas MR. (2010). The double-edged swords of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization. *Academy of Management Journal*, 53(5): 898-1008.
- Jouanne E, Charron C, Chauvin C, Morel G. (2017). Correlates of team effectiveness: An exploratory study of firefighter's operations during emergency situations. *Applied Ergonomics*, 61: 69-77.
- Khalili I, Fathi Shahri M. (2019). Indicators of teamwork effectiveness in intelligence educational centers. *Pazhouheshhay Hefazati-Amniyati*, 27: 29-54. (In Persian)
- Kheirandish M, Khodaei A, Mohammadi A. (2015). A comprehensive model of key factors of teamwork effectiveness and its measuring scales in organizational context. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 4(3): 31-60. (In Persian)
- Latif KF, Williams N. (2017). Team effectiveness in non-governmental organizations (NGOs) projects. *Evaluation and Program Planning*, 64: 20-32.
- Mavroulidis M, Vouros P, Fotiadis S, et al. (2022). Occupational health and safety of multinational construction companies through evaluation of corporate social responsibility reports. *Journal of Safety Research*, 81: 45-54.
- Nara EOB, Gelain C, Moraes JAR, Benitez LB, et al. (2019). Analysis of the sustainability reports from multinationals tobacco companies in southern Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 232: 1093-1102.
- Ranjbar Kaboutarkhani M, Hassanpoor A. (2020). Designing a successful team-building pattern in public sector. *Public Management Researches*, 13(48): 241-264. (In Persian)
- Saha P, Gudheniya N, Mitra R, Das D, Narayana S, Tiwari MK. (2022). Demand forecasting of a multinational retail company using deep learning frameworks. *IFAC-PapersOnLine*, 55(10): 395-399.
- Santos JP, Caetano A, Tavares SM. (2015). Is training leaders in functional leadership a useful tool for improving the performance of leadership functions and team effectiveness? *The Leadership Quarterly*, 26(3): 470-484.
- Shi X, He J, Lin M, Liu C, et al. (2021). Comparative effectiveness of team-based care with a clinical decision support system versus team-based care alone on cardiovascular risk reduction among patients with diabetes: Rationale and design of the D4C trial. *American Heart Journal*, 238: 45-58.
- Sun X, Liu H, Tian Y, Wu G, Gao Y. (2020). Team effectiveness evaluation and virtual reality scenario mapping model for helicopter emergency rescue. *Chinese Journal of Aeronautics*, 33(12): 3306-3317.
- Yongjun L, Lin L, Qianzhi D, Linda Z. (2020). Allocating common costs of multinational companies based on arm's length principle and Nash non-cooperative game. *European Journal of Operational Research*, 283(3): 1002-1010.
- Zhou D, Rong K, Parente R. (2022). Why do platform multinational companies struggle abroad? A multi-method study of the role of informal institutional distance. *Journal of Digital Economy*, 1(3): 252-272.