

مطالعه شاخص های فعالیت تیمی در گروههای آموزشی دانشگاه^۱

نادر سلیمانی^۲

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی و مقایسه شاخص های فعالیت تیمی در گروههای آموزشی دانشگاه بود. تحقیق به شیوه توصیفی (پیمایشی) انجام شد. جامعه آماری پژوهش کلیه اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار بود (N=۱۳۵) حجم نمونه ۴۱ نفر برآورد گردید و به شیوه نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه بود. داده های گردآوری شده با استفاده از شاخص های آمار توصیفی نظیر میانگین، انحراف معیار و آزمون T وابسته و تحلیل واریانس یک طرفه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد که فعالیت تیمی در بین گروههای آموزشی در وضعیت پایینی قرار دارد و از این نظر بین گروههای آموزشی مورد مطالعه تفاوت معناداری وجود ندارد.

کلید واژه ها: گروه، تیم، دانشگاه، گروه آموزشی، عضو هیأت علمی.

مقدمه

موضوع کار تیمی را می توان با یک بحث تطبیقی آغاز نمود. در این باره باید گفت که فرایند تجدیدگرایی در ژاپن با ایران (دوره میچی با دوره امیر کبیر) مصادف بوده است و جای هیچ شکی نیست که ایران و ژاپن همزمان شروع به فرایند نوسازی کردند. اما در این فرایند ژاپنی ها موفق شدند و ما همچنان در دور تسلسل باطل گرفتار آمده ایم. یکی از مهمترین عوامل توسعه ژاپن، پذیرش گروه و کار تیمی بود (تیم های کنترل کیفی اولین بار در ژاپن شکل گرفت). در زندگی یک ژاپنی تیم (گروه) اثری ژرف دارد و برای عضویت در آن اهمیت ویژه قایل است. در درون جامعه ژاپن فرد چندان مفهومی ندارد. شماری از صاحب

^۱ این مقاله برگرفته از گزارش طرح پژوهشی است که با اعتبار دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار اجرا شده است.

^۲ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار dmasoleimani@yahoo.com

نظران مردم ژاپن را « مردمان سازمانی » می نامند که برای بخشی از زندگی خود الگوهای گروهی را بر الگوهای فردی برتر می شمارند. لذا ایجاد تیم های کاری و تعلق به آن یکی از پایه های مدیریتی فرهنگ ژاپن است. (رحمان پور، ۱۳۸۴) از طرف دیگر، امروزه بسیاری از سازمان های آمریکایی و اروپایی نیز با توجه به تجربه ژاپن به سمت بسترسازی و نهادینه کردن فرهنگ تیمی روی می آورند. در آمریکا انگیزه و هدف افراد از عضویت در یک گروه، اثری قابل توجه بر بقاء و کارایی آن گروه دارد. نتایج یک کار تحقیقاتی در سال ۱۹۸۷ نشان داده است که حدود ۲۸ درصد از بزرگترین شرکت ها کارهایشان را بر اساس «تیم» انجام می دادند. در حالی که در سال ۱۹۹۶ این رقم به ۷۸ درصد افزایش یافته است. روثول^۱ (۱۹۹۲) در طی تحقیقی در آمریکا برآورد نموده است که هر فرد به طور میانگین، بیش از ۹ هزار ساعت (تقریباً یک سال) از وقت خود را صرف فعالیتهای گروهی می کنند. (به نقل از بروکو^۲ و ولوین^۳، ۱۹۹۸) این در حالی است که صاحب نظران یکی از عوامل توسعه نیافتگی ایران را فقدان فرهنگ کار تیمی در سازمان ها می دانند (رحمان پور، ۱۳۸۴) و از همین موضوع به عنوان یکی از ضعف های اصلی در سازمان ها یاد می کنند.

علاوه بر رشد و گسترش تیم های کنترل کیفی در ژاپن، دو حادثه دیگر باعث شد که تیم های کاری بطور وسیع مورد استفاده قرار گیرند. این دو حادثه نتایج مطالعات هاثورن (ظهور مکتب روابط انسانی در مدیریت) و تجربیات اروپائیان از گروههای مستقل کاری بود. تا قبل از آن تیم های کاری صرفاً در حوزه های ورزشی و نظامی مورد استفاده قرار می گرفتند. بعد از آن دو حادثه کم کم شوق استفاده از تیم های کاری فروکش کرد تا اینکه در دهه ۱۹۸۰ تیم های کاری مجدداً توجه صاحب نظران را به خود جلب کرد و تحقیقاتی در این زمینه به ثمر رسید. به عنوان مثال برای کشف چگونگی وادار کردن مدیران به کار تیمی، در طی یک تحقیق ۲۹۹ مدیر از ۲۶ شرکت تولیدی محلی مورد بررسی قرار گرفت. جامعه نمونه پاسخگویان از ۸۱ درصد مدیران مرد و ۱۹ درصد مدیران زن با میانگین تجربه ای ۸/۱۰ سال انتخاب شدند در این مطالعه از مدیران پرسیده شد: « براساس تجربه شما، کلیدهای وادار کردن مدیران به همکاری با یکدیگر و عمل کردن به صورت یک تیم کدامند؟ » در پاسخ

^۱ Rothwell

^۲ Berko

^۳ Wolvin

مدیران روشن کردند که سازمان باید اهداف عام تر، جامع تر و فراگیرتری را ایجاد کند که بتوانند مدیران را روی پیامدهای سازمانی مورد نیاز متمرکز سازند. به علاوه در این مطالعه ۱/۳۶ درصد مدیران، به نقش خطیر مدیریت عالی در ارتقاء کار تیمی و همکاری درون یک سازمان ادعا کردند. عامل دیگری که بی درنگ آشکار شد این بود که رهبران و سازمان آنها باید پاداش هایی برای همکاری در تیم و تشویق هایی برای پیامدهای مطلوب در نظر بگیرند تا رفتار مناسب برانگیخته و تقویت شود. عنصر کلیدی دیگر برای افزایش همکاری مدیریتی، اقدام پراهمیت در شناخت و حل مشکلات مدیران با یکدیگر یا تضادهای بین آنهاست که باید به یک شیوه به هنگام در اجرا درآید. ۱/۲۹ درصد پاسخ دهندگان، از اهمیت اندازه گیری عملکرد تیمی و لوازم بازخورد مناسب با آن سخن گفتند. (حبیبی، ۱۳۸۴)

در بحث نظری موضوع باید گفت که الگوی ساختار سازمانی سنتی برپایه مفروضات سلسله مراتب اختیارات سازمانی گذاشته شده بود (یعنی مدیران همه پاسخ ها را می دانند و مسئولیت تعیین هدف ها و فرایندهای کار برای سازمان را برعهده دارند). ازسوی دیگر، الگوی تیمی براساس مفروضات جدید قرار دارد. (یعنی دانش واز این رو بینش و پاسخ در سراسر سازمان در دست اعضاء توانا و آگاه سازمان است و این توانایی ها زمانی جلوه خواهد کرد که اعضاء به صورت تیم فعالیت نمایند) هدف ها در سایه روابط متقابل تعیین می شوند و فرایندها حول محور وجود تیم های متخصص تعیین می شوند. (استونر و گلیبورت، ۱۹۹۵ به نقل از هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۱). امروزه مدیران دریافته اند که تیم ها نسبت به سازمان های سنتی و شکل های دیگر گروههای کاری دارای قدرت انعطاف بیشتر بوده و در برابر محیط در حال تغییر بهتر پاسخگو هست. عملکرد موفقیت آمیز تیم ها و «کار تیمی» سبب شده است که امروزه این ساختار در بسیاری از محیط های کار و فعالیت مورد استفاده قرار گیرد. به نحوی که در بسیاری از شرکت های کوچک، ساختار تیمی تشکیل دهنده کل سازمان است و در مؤسسه های بزرگ، این ساختار با انعطاف پذیری خاص خود، جایگاه ویژه ای را در میان سایر اشکال سازمانی کسب کرده است (عبداللهی ونوه ابراهیم ۱۳۸۷). به زعم این سازمان ها، ساختار مبتنی بر تیم آخرین راه حل باقیمانده برای رفع مشکلات سازمانیناشی از تغییرات محیطی است (مک لاگان^۱، ۱۹۹۹). در واقع آنها به خوبی دریافته اند که استفاده از کارکنان

^۱ Mc lagan

توانمند شده خطوط مقدم که در قالب تیم ها ایفای نقش می کنند، بهترین شیوه برای واکنش سریع به تغییرات محیطی است. لذا تیم ها می توانند به عنوان منبعی برای رضایت شغلی بکار گرفته شوند. همچنین آنها برای مدیران ابزار مؤثری هستند تا بتوانند مشارکت کارکنان را بهبود بخشیده، اخلاق آنها را متعالی و تنوع نیروی کاری را گسترش دهند. فعالیت های تیمی به اعضا تیم فرصت می دهد تا نظرات خود را بیان کنند و همچنین افکار و نظرات یکدیگر را مورد چالش قرار دهند. با توجه به اینکه دانش و تجربه هر فرد محدود است، نظرات گروهی و جمعی موجب اتخاذ تصمیم های سنجیده تر و پخته تر می شود. همچنین مشارکت در گروه موجب می شود اعضای تیم نسبت به تصمیم هایی که گرفته می شود احساس مسئولیت بیشتری کنند. تحقیقات نشان می دهد که آن دسته از کارکنانی که در طراحی و ارائه روش های جدید مشارکت می کنند، وظایف خود را با علاقه و جدیت بیشتری انجام خواهند داد. چون این خود آنها بوده اند که آن روش ها را طراحی و تدوین کرده اند. (برکو و همکاران، ۱۹۹۸، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۶). اگر چه هویت گروهی محاسن زیادی دارد اما معایب و نواقصی نیز دارد که جای پرداختن به آنها در این مقاله میسر نیست. هر قدر انسجام اعضای تیم بیشتر باشد (هر قدر اعضا از بابت تعلق داشتن به تیم احساس قوی تر داشته باشند) تیم از اعمال نفوذ بیشتری برخوردار خواهد بود. اگر اعضا احساسی بسیار قوی نسبت به تیم داشته باشند، احتمال بسیار کمتری هنجارهای آن را نقض خواهند کرد. تحقیقات نشان می دهد که گروههای منسجم در مقایسه با گروههایی که انسجام کمتری دارند بازدهی بیشتری دارند. (همان منبع)

چنانچه این پیش فرض پذیرفته شود که کار تیمی به درجه دانش و بلوغ فکری افراد وابسته است. در این صورت انتظار می رود در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی که در سنخ شناسی سازمان ها در دسته سازمان های حرفه ای قرار می گیرند، تجلی کار تیمی بیش از سازمان های دیگر باشد. در دانشگاه گروههای آموزشی بارزترین تیم های رسمی و تخصصی هستند که فعالیتهای آموزشی و پژوهشی را به ثمر می رسانند و تحقق رسالت آموزش عالی بیش از هر عاملی دیگر در گرو فعالیت مشترک و تیم گونه اعضا این گروهها است (سلیمانی، ۱۳۸۳). ولی مسأله این است که بسیاری از به اصطلاح گروهها، واقعاً به هیچ وجه تیم نیستند. اگر چه ممکن است به چنین عنوانی خوانده شوند. اگر بخواهیم خیلی خوشبین

باشیم در واقع صرفاً جمعی از افراد هستند که فقط در مکان مشترکی گرد هم می آیند و اگر مانند برخی عینک بدبینی بزنیم، مجموعه ای از افراد هستند که کسی کاری به کار دیگر ندارد و هر کسی تنها بدنبال موقعیتی برای منافع خویش است. اعضا این دسته ها شاید مجموعه خود را تیم بدانند، اما متأسفانه نه به تیم شباهت دارند نه همانند آن عمل می کنند. در صورتی که چنانچه گروههای آموزشی در قالب تیم و به عنوان جمعی از اعضاء هیئت علمی که هر کدام به عنوان بازیگر بهره وری با همکاری و تشریک مساعی با هم جهت تحقق و حصول به نتایج مورد انتظار فعالیت نمایند کیفیت فعالیت های انجام شده در سطح گروه رو به افزایش و به تبع آن کیفیت کل سیستم رقم خواهد خورد. در بیان اهمیت کارکرد گروههای آموزشی می توان از زاویه دیگری نگریست و گفت که مطابق بانگرش سیستمی کیفیت برون داد نظام آموزشی عالی یعنی کیفیت تولید و عرضه دانش و نوآوریهای فنی و مهارتی، اختراعات، اکتشافات و کیفیت توانمندی تخصصی دانش آموختگان دانشگاهی در گروه کیفیت درون دادها و فرایند ها نظام آموزش عالی است (سلیمانی، ۱۳۸۳). همچنین مطابق با مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر (*TQM*) کیفیت نتایج و محصولات یک سیستم در گروه کیفیت بخشی تمام اجزاء، عناصر و فراگردهای آن است. در نظام آموزش عالی (دانشگاهها) گروههای آموزشی واحد ها یا بخش های تخصصی عمده ترین و اساسی ترین تکالیف، نقش ها و فعالیت ها را در راستای تحقق اهداف آموزش عالی به ثمر می رسانند. از این رو می توان ادعا کرد که «کیفیت گروه آموزشی» مهمترین مؤلفه کیفیت نظام آموزش عالی به شمار می رود. آنچه که بیش از هر عامل دیگر بر کیفیت گروههای آموزشی تأثیر گذار است و اساساً تعیین کننده آن است درجه انسجام و همدلی اعضاء گروهها است که در مفهوم «تیم کاری» متجلی می شود. تیم توانمند تیمی است که خود را به صورت یک واحد منسجم می بیند و برایش بخوبی معلوم است که به کجا می رود. هم اعضای آن در کیفیتهای اساسی کار قدرت، مهارت ها، کنترل، اختیار و پاداش سهیم هستند. (اسکات^۱ و ژافه، ۱۹۹۱، به نقل از عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵). رمزدن (۱۹۹۷) به نقل از کوزس و پوسنر (۱۹۹۵) برخی از تفاوت های بین الگوهای مختلف سازمان های دانشگاهی را در ارتباط با کار تیمی نشان می دهد. الگوی شماره ۱، مدلی از کار گروهی اشتراکی را نمایش می دهد که بر روی توانمند بودن همکاران بجای آن که برای

¹ Scatt

اجتناب از آن تلاش کند با این که نسبت به آن واکنش نشان دهد، تأکید کرده است. وقتی ضرورت کار گروهی در یک محیط سریع التّغیر لازم است، رهبری دانشگاهی با تناقض کمتری همراه است. یک رهبر اثربخش در الگوی فعالانه به همکاران کمک می کند تا اهداف را با مشارکت تدوین نموده، راه حل های یکسانی را جستجو کنند و روابط قابل اعتمادی را برقرار نمایند. (رمزدن، ۱۹۹۷، ترجمه نوه ابراهیم و عبدالمهدی، ۱۳۸۰)

جدول ۱- الگوهای سازمانی برای بخش ها و دانشکده ها در ارتباط با کار گروهی

الگوی ۱	الگوی ۲	الگوی ۳
گروه دانشگاهی ستی	گروه دانشگاهی مدیریتی	گروه دانشگاهی به عنوان یک تیم
محافظه کار و غیر قابل انعطاف	دیوان سالاری و تابع قانون	قابل انعطاف و آزمایشی
طرفدار عدم مداخله رهبری و مدیریت بر مبنای استثناء	رهبری موقعیتی، اختیار بر اساس رتبه، پذیرش مورد انتظار	رهبر به عنوان یک هماهنگ کننده خلاق، نقش های رهبری متنوع که از طریق تجانس بین مسأله و تخصص تعیین می شود.
تصمیم گیری از طریق مناظره و بحث و قدرت فرد (تسلط آزادی دانشگاهی)	تصمیم گیری از طریق کاربرد قانون با تحمیل آن (کنترل برای تسلط بر کارکنان دانشگاهی)	تصمیم گیری از طریق مصالحه و سازش و مراجعه به نیازهای مشترک از قبیل انصاف و برابری آزادی و کنترل در نقش خلاق
بحث	الزام	بحث و گفتگو
وضوح احترام برای همه نقطه نظرات	تأکید بر یک راه مستقیم	تأکید روی آزمون نظرات در مقابل پیامدهای ثبت شده
تضاد در یک جو مخالف ممکن است سودمند باشد.	تعارض اعمال شده مخرب به نظر می رسد	تعارض، مثبت به نظر می رسد و در مقایسه، مطلوب است.
اهداف مبهم یا نامشخص است	اهداف عملیاتی کوتاه مدت متکی بر لگاریتم ها	دورنمای سیال درازمدت مبتنی بر اصول گسترده حل مسأله
یادگیری و انطباق سریع	واکنش، احتمالاً مانع یادگیری و انطباق می شود	یادگیری و انطباق سریع

(منبع: وتن و کمرون ۱۹۹۸ ص ۳۹)

در راستای کیفیت بخشی به گروههای آموزشی از لحاظ کار تیمی لازم است ابتدا بررسی گردد گروهها دروضع کنونی تاچه حد براساس شاخص های «تیم کاری» عمل می نمایند

چنین شناختی می تواند محور اقدامات و تصمیم گیری های مدیریتی بعدی در خصوص ارتقاء کیفیت گروه های آموزشی قرار گیرد.

برای ارزیابی فعالیت تیمی گروه های آموزشی باید شاخص تعریف کرد. هاراری (۱۹۹۵) هشت شاخص در ارزیابی فعالیت تیمی مورد شناسایی قرار داده است که عبارتند از: ۱- وحدت نظر ۲-اعتماد ۳- صراحت ۴- احترام ۵- اهمیت دادن ۶- همکاری ۷- پاداش و قدردانی ۸- همبستگی گروهی (ترجمه رشیدی نیک، ۱۹۹۵). ذیلا " شاخص های مذکور تعریف می شوند.

وحدت نظر: آیا اعضا «گروه» در اهداف کلی و احساس تعهد یکسان نسبت به گروه، با یکدیگر توافق دارند؟ برای پاسخ به این پرسش، سؤالات زیر را مدنظر قرار دهید:

آیا همیشه در مورد دید و هدف گروه توافق وجود دارد: (یعنی) چرا گروه وجود دارد، به کجا می رود، در تلاش برای رسیدن به چه چیزی است و الویتهای اساسی آن کدامند؟ یا اینکه این مسایل باعث سردرگمی و ابهام و احتمالا " حتی تضاد و برخورد میان اعضا گروه می گردد؟

آیا همه به ارزش های یکسانی پایبند هستند؟ مثلا: " بر سر چه چیز ایستاده ایم، موفقیت را چگونه تعریف می کنیم، رفتار اخلاقی و منصفانه چیست و چگونه باید با یکدیگر رفتار کنیم؟ یا اینکه آیا ارزش های به ظاهر درستی در میان هستند که صرفا " باعث حمایت لفظی می گردند (حال آنکه در عمل از این ارزش ها پشتیبانی نمی شود)؟

آیا افراد دارای نوعی احساس مالکیت نسبت به گروه هستند؟ به عبارت دیگر آنان احساس می کنند که به عنوان فردی مخلص، مشارکت کننده و معتقد به برابری و مساوات در گروه هستند و آیا این احساس را دارند که این مالکیت، بخش مهمی از زندگی کاری آنان است؟ یا اینکه شاید به دلیل آنکه احساس می کنند که عضویت در این گروه به عملکرد شغلی آنان مربوط نمی شود، یا به دلیل اینکه عضویت احتمالا " از سطوح بالا تحمیل شده است، عضوی لجوج هستند و از بیان افکار و اندیشه های خود احتراز می کنند؟

آیا اعضا گروه، به نظرات و علایق همدیگر گوش فرا می دهند و به یکدیگر احترام می گذارند؟

اعتماد: آیا اعضاء واقعا" و حقیقتا" به یکدیگر اعتماد دارند؟ برای روشن شدن مطلب، سؤالات زیر را از خود پرسید: - آیا افراد هنگام گفتگو، سخنان یکدیگر را باور دارند؟ یا اینکه همواره نگران هستند که صرفا" پاره ای از حقایق به گوش آنها می رسد، ولی در حقیقت نوعی دستور کار پنهانی وجود دارد؟

آیا این اعتقاد را دارند که می توانند به یکدیگر متکی باشند؟ یا اینکه آیا احساس می کنند که تکیه بر تخصص و حسن نیت دیگران، هم ساده لوحانه و هم خطرناک است؟ هنگام تعامل و ارتباط افراد با یکدیگر، آیا «صداقت» واژه ای کاربردی و مهم است یا اینکه بکارگیری واژه حيله و ترفند، مناسبتر می باشد؟

آیا اعضاء گروه در ارتباط با یکدیگر احساس امنیت می کنند، یا در مورد انگیزه های یکدیگر محتاط هستند؟

آیا افراد به تلاش ها و ظرفیت های حرفه ای یکدیگر اطمینان دارند؟ یا احساس ناخوشنودی (و شاید بدگمانی) می کنند، بطوریکه وادار می شوند تا اقدامات دیگران را برای کسب نتایج «درست دقیقا" مورد رسیدگی قرار دهند؟
صراحت: اعضاء گروه چقدر در برخورد با یکدیگر «باز و صریح» عمل می کنند؟ سؤالات زیر در این زمینه راهگشا است.

آیا افراد می توانند در مورد علایق، نگرانی ها، امیدها، ترس ها، خوشی ها و عصبانیت ها با یکدیگر بطور صریح و باز برخورد کنند؟ یا اینکه مسایل را در درون خود نگاه می دارند و زیر لب غرغر می کنند و تیرهای لفظی را پشت سر افراد پرتاب می کنند (وبه عبارتی به بدگویی می پردازند)؟

آیا افراد در مورد مشکلات رویاروی گروه، رک و بی پرده هستند؟ آیا می توانند به صورت باز از یکدیگر (از گروه به عنوان یک مجموعه، و از وضع کنونی بطور کلی) انتقاد کنند و در عین حال بطور همزمان بدیل های مختلف را ارایه دهند و نظرات مربوط را به آینده را بررسی کنند؟ یا اینکه مایلند یکدیگر را آماج حملات مختلف قرار دهند (و قبل از برقراری ارتباط، با عصبانیت برخورد می نمایند)؟

- آیا اعضاء در «برد» و «باخت» (نیل به هدف تنزل، یادگیری فردی و عکس العمل های شخصی نسبت به حوادث) با یکدیگر اتفاق نظر دارند؟ یا اینکه به دلایل سیاسی بر این

تجربیات سرپوش می گذارند و نتایج و عواقب منفی را به بهانه ها و اتهامات مختلف، منطقی و عقلانی جلوه می دهند؟

آیا ارتباطات و تبادل اطلاعات میان افراد با واژه هایی نظیر صریح، رک و بی پرده مشخص می گردد، یا درست بالعکس عمل می شود؟

احترام: اعضای گروه شما تا چه حد احترام همدیگر را نگه می دارند و آن را در رفتار خود نشان می دهند؟ باز هم سؤالات زیر را مدنظر قرار دهید:

آیا افراد از مجموعه مهارت ها، تجارب و تخصص های یکدیگر (که حتی ممکن است در شرایط احراز رسمی آنها درج نشده باشد) آگاهند؟ یا اینکه نوعی بی توجهی و یا سطحی نگری در مورد استعدادهای افراد وجود دارد؟

آیا افراد صادقانه (وحتی بدون ریا و تزویر) به نظرات و علایق یکدیگر گوش فرا می دهند؟ یا اینکه فقط از پیش قضاوت های خود (و صرفاً با نوعی تظاهر به توجه به آنچه که دیگران به آن عقیده دارند) دفاع می کنند؟

آیا افراد آشکارا به تلاش ها و همکاری های دیگران احترام می گذارند و از آن قدردانی به عمل می آورند؟ یا انجام کار و موفقیت ها به عنوان امری بدیهی و عادی فرض می شود؟

آیا افراد گروه، توافقات و قول های میان خود را محترم و مقدس می شمردند؟ مثلاً اگر کسی بگوید که در جلسه بعدی، آشکارا از دیگری حمایت خواهد کرد، آیا به حرف خود عمل می کند یا اگر کسی بگوید در جلسه ای شرکت خواهد کرد، آیا به موقع و با آمادگی کامل در جلسه حضور خواهد یافت؟ یا اینکه توافقات و قول ها صرفاً با کلماتی نظیر شاید و احتمالاً و یا «اگر اوضاع و احوال مناسب باشد» همراه هستند؟

آیا افراد برای وقت یکدیگر ارزش قایل می شوند؟ یا اینکه طوری عمل می کنند که گویی وقت دیگران اهمیت چندانی ندارد؟

آیا اعضای گروه، اطلاعات، ابزار و دیگر منابع را با سایر اعضای مبادله می کنند؟ یا اینکه مایل به احتکار آنها برای خود هستند و به قول معروف «بخل» می ورزند؟

اهمیت دادن: آیا افراد حقیقتاً و مخلصانه در مورد رفاه شخصی یکدیگر «به عنوان انسان» نگران هستند/ (آری این مفهومی ظریف و پیچیده است، لیکن این ساده اندیشی است که

بگوئیم این مسئله به کار گروهی مربوط نمی شود) در اینجا نیز، سؤالات دیگری مطرح می گردد:

آیا افراد به هنگام بروز مسایل و مشکلات شخصی و حرفه ای، با یکدیگر همفکری می کنند، یا در شادی های یکدیگر شریک هستند، به عبارت دیگر آیا در مورد طرح سؤالات مربوط، نوشتن یادداشت های کوچک و ارسال کارت (تبریک یا تسلیت)، دادن هدیه در روز تولد و سالگردهای مختلف، و یا تشکیل جلسه برای حل مسایل مالی شخصی یکدیگر، برخوردی صمیمی دارند؟

آیا افراد به رشد و موفقیت یکدیگر کمک می کنند و در هیجان موفقیت های دیگران شریک می گردند؟ یا اینکه چنین نگرانی ها و علایقی را غیرلازم و بچگانه فرض می کنند؟ آیا افراد همبستگی متقابل را از همه چیز برتر می دانند یعنی آیا یکدیگر را برای نیل به استانداردهای بالای عملکرد یاری و ترغیب می کنند و برای یکدیگر ترکیبی چهارگانه از برخورد مستقیم، انتظارات بجا، مربیگری (آموزش) و شفقت فراهم می سازند؟ یا اینکه به فکر دیگران بودن را با میدان دادن بیش از حد به همدیگر اشتباه می گیرند و در نتیجه، تحت لوای «اهمیت دادن» برای دستیابی به استانداردهای بالا یا بهبود عملکرد ضعیف و یا رفتار مناسب یکدیگر قصور می ورزند؟

آیا از اعضای گروه شما به خاطر توان و تمایل به فراگیری و تمرین دانش و مهارت های جدید و مهم قدردانی می گردد و به آنان پاداش داده می شود؟ یا اینکه آموزش به عنوان فرصتی برای دستیابی به پرداخت اضافی و به عبارت دیگر «اکراه امیز» است.

همکاری: آیا اعضاء گروه بر کار با یکدیگر تأکید دارند و بدین ترتیب آیا طوری رفتار می کنند که گویا اهداف گروه و اهداف فردی در یک جهت هستند؟

آیا افراد طوری رفتار می کنند که گویی موفقیتشان با موفقیت گروه افزایش می یابد/ یا اینکه طوری رفتار می کنند که گویی نیازهایشان و نیازهای گروه، مفاهیمی متناقض هستند؟

آیا «فردیت» به عنوان ایفای نقشی بی نظیر در گروه ظهور می کند؟ یا اینکه به عنوان نوعی بزرگ نمایی خودمحورانه است؟

آیا افراد گروه، اطلاعات، ابزارها و دیگر منابع را با دیگران مبادله می کنند؟ یا اینکه مایل به حفظ و احتکار آنها برای خود هستند؟

هنگامیکه اعضاء گروه با هم همکاری و کار می کنند، آیا به دنبال «موفقیت کامل» هستند؟ یا اینکه صرفاً "روش باری به هر جهت را در پیش می گیرند؟

وقتی که مشکلات و بحران های مختلف بروز می کند آیا تجزیه و تحلیل مشکل به شکل همیارانه صورت می گیرد؟ یا اینکه روش تجزیه و تحلیل «سرپوش گذاشتن بر قصور در کار خود» حاکم است؟

آیا افراد گروه سعی در مطمئن ساختن یکدیگر از این مطلب دارند که تک تک افراد به حساب آورده شوند؟ یعنی آیا افراد در اطلاعات شریکند و به قول معروف «به بازی گرفته شده اند»؟ یا اینکه ذهنیت بی قیدوبند «فقط خودم مهم هستم» رایج است؟

پاداش و قدردانی پرمحتوا: آیا قدردانی و پاداش (رسمی و غیررسمی) موجب تقویت اقدامات و فعالیت های پرمحتوا در گروه می شود؟

آیا از اعضای گروه به خاطر شرکت و همکاری در تحقق هدف ها و منشور گروه قدردانی می شود و به آنان پاداش تعلق می گیرد؟ یا اینکه اعضای گروه احساس می کنند که در عین مشارکت، باید به دنبال اهداف شخصی خود باشند؟

آیا قدردانی و پاداش مستقیماً" و به صورت بارز و آشکار به عملکرد گروه (یعنی تحقق اهداف آن) مرتبط می شود؟ یا اینکه مزایا و دیگر پاداش های مطلوب صریحاً" بر اساس عملکرد فردی تعیین می گردد؟

آیا از اعضای گروه به خاطر کمک و پشتیبانی از یکدیگر قدردانی می گردد و به آنان پاداش تعلق می گیرد؟ یا اینکه چنین رفتارهایی به هنگام ارائه پاداش ها، بی ربط و بی ارزش تلقی می شوند؟

آیا از اعضای گروه به خاطر توان و تمایل به فراگیری و تمرین دانش و مهارت های جدید و مهم قدردانی می گردد و به آنان پاداش داده می شود؟ یا اینکه آموزش و بهسازی فرصتی برای دستیابی به پرداخت اضافی (یا اجبار) تلقی می شود و دقیقاً" بر اساس اولویت های گروه تنظیم نمی گردد؟

نفوذ، اختیار و همبستگی کاری گروه: نمی توان اثربخشی گروه را از کل محیط سازمانی که در درون آن فعالیت می کند، جدا کرد؛ از این رو این سؤال مطرح است که گروه تا چه میزان به عنوان گروه، بخش و عنصری قدرتمند و بانفوذ در کل کار، تلقی می شود؟

آیا اهداف و مقاصد گروه بر مبنای همکاری نزدیک با عناصر کلیدی بیرون و یا درون آن (نظیر مشتریان، عرضه کنندگان، شرکاء، مدیران ارشد و کارکنان قسمت های دیگر) تعیین می شوند؟ یا اینکه فعالیت ها و اهداف گروه اختیار لازم را برای آنچه که انجامش از آن انتظار می رود، در دست دارد؟ یا اینکه وقت زیادی از گروه صرف پرداختن به بازه های سیاسی و تلاش برای غلبه بر دیوانسالاری عظیم حاکم می گردد؟

آیا گروه به عنوان بخشی اساسی در سازمان (یا شرکت) محسوب می شود؟ یا اینکه به عنوان اندامی ساختگی است که در رأس بدنه تشکیلاتی موجود قرار گرفته تا صرفاً بگویند که مدیریت کار می کند؟

آیا سازمان از نظر مالی و زمانی و مدیریتی برای گروه شما سرمایه گذاری کرده است؟ یا اینکه بدون اندک پشتیبانی، گروه را بحال خود رها کرده تا به طریقی به بقای خود ادامه دهد؟

آیا مدیریت عالی سازمان به تصمیمات گرفته شده توسط گروه ها اعتماد دارد و به آن احترام می گذارد؟ یا اینکه مدیریت عالی متناوباً "به پیش بینی امور می پردازد و در آن مداخله می کند و به پیشنهادات و توصیه های ارایه شده از سوی گروه بی توجه است؟

پیشینه پژوهش

ففر^۱ (۱۹۹۸) به تحقیقی در یک کارخانه اشاره میکند که در پی سازماندهی تیمی ضایعات کار به میزان ۳۸ درصد کاهش یافته و میزان بهره وری ۲۰ درصد افزوده شده است.

کاوفلد^۲ (۲۰۰۶) تحقیقی تحت عنوان «گروههای کاری خود گردان و شایستگی تیمی» انجام داده است. هدف این مطالعه بررسی تأثیر میزان خود گردانی گروهها و شایستگی تیمی است. این پژوهش بر روی نمونه ای شامل ۸۳ گروه تولیدی در بیست سازمان (۴۴ گروه خود گردان و ۳۹ گروه سنتی) انجام شده است. نتایج نشان داده است که تیم هایی که از خود گردانی بالاتری برخوردار هستند در هفت جنبه از ۱۲ جنبه شایسته تر هستند.

کلتی^۳ و تاوری^۴ (۲۰۰۵) تحقیقی تحت عنوان «تأثیر سیستم های کنترل بر همکاری و اعتماد در محیط های مشارکتی» به ثمر رسانده اند و بدین نتیجه رسیدند که یک سیستم کنترل

¹ Phefer

² Kauffeld

³ Coletti

⁴ Towery

قوی مبتنی بر همکاری می تواند سطح اعتماد را بین اعضاء تیم بالا ببرد. از دیگر نتایج تحقیق آنکه افزایش اعتماد بر پیامدهای همکاری میان افراد اثر مثبت دارد.

لانگفرد^۱ (۲۰۰۴) در تحقیقی تحت عنوان «اثرات منفی اعتماد بالا و استقلال فردی بر روی ۷۱ تیم خودگردان دانشجویان رشته میریت اجرایی» بدین نتیجه رسیده است که سطح بسیار بالای اعتماد در بین اعضاء تیم های خودگردان می تواند منجر به آن شود که اعضاء از نظارت بر همدیگر اکراه داشته باشند. این پژوهش مشخص ساخته است که ترکیب استقلال فردی زیاد با نظارت کم عملکرد تیم را نامناسب خواهد کرد ولی زمانی که استقلال فردی پائین باشد اعتماد بالا می تواند به عملکرد بیشتر منجر شود.

گریتی^۲ (۲۰۰۳) تحقیقی تحت عنوان «بررسی رابطه بین توسعه گروه آموزشی و اثربخشی برنامه خدمات آموزشی» انجام داده است. این مطالعه در ۲۸ مدرسه ابتدایی در ایالت پنسیلوانیای شرقی بواسطه پرسشنامه رشد گروهی (GDQ^۳) انجام شده است. نتایج نشان داد که بین سطح رشد گروهی هیأت تعلیمی مدرسه و رشد گروهی تیم های خدمات آموزشی رابطه معنادار وجود ندارد. نرخ تعلیق دانش آموزی در مدارس که اعضاء هیأت تعلیمی سطح بالاتری از کار تیمی را داشتند، بطور معناداری بالاتر بود. تیم هایی که از اعضاء با سطح آموزشی بالاتر برخوردارند نسبت به تیم های با سطح آموزشی پائین تر از همبستگی بیشتری برخوردار هستند. در این پژوهش بین توسعه و رشد گروهی و بهره وری رابطه ای یافت نشده است.

رالف^۴ (۲۰۰۳) تحقیقی تحت عنوان «بررسی رابطه تصریح هدف^۵ با اثربخشی و بهره وری گروههای آموزشی» انجام داده است. این مطالعه در ۲۹ مدرسه ابتدایی در ایالت پنسیلوانیا در بین گروههای آموزشی با متوسط ۳۰ نفر عضو انجام شده است. در این مطالعه هم از روش پیمایشی (پرسشنامه ای و هم تحلیل محتوا بهره گیری شده است. نتایج نشان داده است که بین میزان تصریح هدف با اثربخشی و جهت گیری کار گروه رابطه معنادار وجود دارد. هر چه گروهها از صراحت هدف بالاتری برخوردار باشند، اثربخشی، توسعه و بهره وری گروه نیز

¹ Langfred

² Garrity

³ Group Development Questionnaire

⁴ Ralph

⁵ Goal clarity

بالا تر خواهد رفت. همچنین نتایج نشان داده است که بین تصریح هدف و عملکرد مدرسه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

بورلی^۱ (۲۰۰۳) در طی تحقیقی ۲۵ شاخص موفقیت تیم های کاری را مورد شناسایی قرار می دهد. در این مطالعه ده شاخص موفقیت تیم ها به نتایج و پیامدهای گروهها و ۱۵ شاخص به رفتار اعضاء تیم ها یعنی تعاملات و فرایندها مربوط می شود.

سومچ^۲ (۲۰۰۵) تحقیقی تحت عنوان «توانمندسازی^۳ فردی و تیمی معلمان و رابطه شان با نتایج سازمانی» انجام داده است. این پژوهش بر روی ۹۸۳ نفر معلم در ۲۵ مدرسه ابتدایی و ۲۷ دبیرستان انجام شده است. در این مطالعه رابطه دو شیوه توانمندسازی فردی و گروهی بر روی نتایج سازمانی (عملکرد، تعهد سازمانی و تعهد حرفه ای) مطالعه شده است. نتایج نشان داده است که توانمندسازی گروهی بالا بیشتر منجر به تعهد سازمانی و توانمندسازی فردی بالا بیشتر منجر به تعهد حرفه ای خواهد شد.

هنکین^۴ (۲۰۰۶) پژوهشی با عنوان «تعهد سازمانی معلمان مدارس شهری: بررسی تأثیر ساختارهای تیمی» به ثمر رسانده است. در این مطالعه تعهد سازمانی، ارتباطات مدرسه و استقلال کاری معلمان مورد مطالعه قرار گرفته است. نتایج نشان داده است که تدریس تیمی هم اثرات مستقیم و هم اثرات غیرمستقیم بر تعهد مدرسه داشته است. تیم های کاری برنامه تحصیلی، تیم های کاری دولتی و تیم های مرتبط با هر کدام بطور غیرمستقیم روی سطح بالایی از تعهد معلم تأثیرگذار بوده است. نتایج تحقیق نشان می دهد که برای ارتقاء هویت معلمان از طریق مشارکت آنان در مدرسه طرح و روش های سازمانی باید بازنگری شود. با توجه به مبانی نظری و تحقیقاتی موضوع سؤال پژوهش حاضر این است که تا چه حد بر اساس شاخص های هشت گانه مدل هاراری گروههای آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار در قالب تیم کاری فعالیت می نمایند؟

روش

این تحقیق از لحاظ هدف در دسته تحقیقات کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات جزو تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی است.

¹ Beverly

² Somech

³ Empowerment

⁴ Henkin

آزمودنی ها: کلیه اعضای هیئت علمی تمام وقت و نیمه وقت شاغل به تدریس در سال تحصیلی ۸۴-۸۵ دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار به تعداد ۱۳۵ نفر جامعه آماری تحقیق را تشکیل می دهند. حجم نمونه ۶۸ نفر برآورد گردید. شیوه گزینش نمونه تحقیق شیوه نمونه گیری تصادفی ساده در سطح هر گروه بوده است. بدین صورت که فهرست اعضای هیئت علمی هر گروه آموزشی از اداره کارگزینی در اختیار قرار گرفت و نیمی از اعضای هر گروه از روی فهرست به عنوان افراد پاسخگو در نظر گرفته شد. به منظور افزایش روایی نتایج تحقیق گروههای آموزشی که تعداد اعضای هیئت علمی آنان کمتر از ۵ نفر بود، از قبیل مطالعات خانواده، جغرافیا، آموزش ابتدایی و گروه عمومی از نمونه حذف گردید.

ابزار: به منظور جمع آوری داده های مورد نیاز از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. سؤالات پرسشنامه تحقیق بر اساس مبانی نظری موضوع گروه و تیم و سایر نظرات مرتبط روابط انسانی و رفتار سازمانی بویژه مدل نظری اورن هاراری (ترجمه رشیدی نیک، ۱۳۷۴) پیرامون گروه آرمانی (ایده آل) تنظیم شده اند. در این مدل ۸ شاخص برای شناسایی گروههای واقعی که به شکل تیمی فعالیت می نمایند معرفی شده است که عبارتند از: ۱- وحدت نظر ۲- اعتماد ۳- صراحت ۴- احترام ۵- اهمیت دادن ۶- همکاری ۷- پاداش و قدردانی ۸- نفوذ، اختیار و همبستگی کاری گروه. برای هر کدام از شاخص های مذکور چهار زیرشاخص (سؤال، گویه) به شرح جدول ۲-۳ تدوین شده است.

روایی و پایایی ابزار: از آنجا که پرسشنامه بر اساس نظریه ها و مدل های شناخته شده فعالیت های تیمی و گروهی تدوین شده است و گویه های اصلی آن مستقیماً از یک مدل رفتار سازمانی در حیطه کار تیمی و گروهی (مدل نظری اورن هاراری) گرفته شده است، می توان گفت که از روایی^۱ محتوایی مناسبی برخوردار است. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرانباخ برابر با ۰/۹۶ محاسبه شده است که در حد مناسبی است.

روش تجزیه و تحلیل: برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از شاخص های آمار توصیفی (میانگین، فراوانی، درصد و انحراف استاندارد) و آزمون های آمار استنباطی (آزمون T تک نمونه ای، آزمون T، و تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شده است).

^۱validity

یافته ها

جدول ۱. خلاصه محاسبات آزمون T تک نمونه ای برای شاخص های

فعالیت تیمی در بین کل نمونه تحقیق

شاخص های تیم کاری	تعداد	میانگین	آماره ها			درجه آزادی	سطح معناداری
			انحراف استاندارد	خطای استاندارد و میانگین	T		
وحدت نظر	۴۱	۳/۳۷	۱/۶۸	۰/۲۶	۱/۳۹	۴۰	۰/۱۷
اعتماد	۴۱	۳/۶۱	۱/۶۲	۰/۲۵	۲/۴۰	۴۰	۰/۰۲
صراحت	۴۱	۳/۴۱	۱/۷۷	۰/۲۷	۱/۴۹	۴۰	۰/۱۴
احترام	۴۱	۳/۴۱	۱/۷۰	۰/۲۶	۱/۵۵	۴۰	۰/۱۲
اهمیت دادن	۴۰	۳/۶۰	۱/۶۷	۰/۲۶	۲/۲۶	۳۹	۰/۰۲
همکاری	۴۱	۳/۵۱	۱/۷۰	۰/۲۶	۱/۹۲	۴۰	۰/۰۶
قدردانی	۳۹	۳/۵۴	۱/۶۸	۰/۲۷	۱/۹۹	۳۸	۰/۰۵۲
نفوذ	۴۱	۳/۲۵	۱/۶۷	۰/۲۶	۰/۹۳	۴۰	۰/۳۵
کل	۴۱	۳/۵۴	۱/۶۷	۰/۲۶	۲/۰۱	۴۰	۰/۰۵۱

$P < 0/05$

همان گونه که در جدول ۱ ملاحظه می شود از بین شاخص های هشت گانه تیم کاری فقط دو شاخص اعتماد با میانگین ۳/۶۱ و شاخص اهمیت دادن با میانگین ۳/۶۰ در سطح احتمال ۰/۰۵ تفاوت معنادار با میانگین نظری ($\mu=3$) دارند. به منظور پاسخ به این سؤال که آیا بین گروههای آموزشی به لحاظ شاخص های تیم کاری تفاوت معنادار وجود دارد از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شده است. خلاصه محاسبات در جدول ۲ منعکس است.

جدول ۲. میانگین شاخص های فعالیت تیمی به تفکیک گروههای آموزشی

مورد مطالعه

گروههای آموزشی	تعداد	وحدت نظر	اعتماد	صراحت	احترام	اهمیت دادن	همکاری	قدردانی	نفوذ	کل
ادبیات عرب	۳	۴/۶۷	۴/۳۳	۲/۶۷	۴/۶۷	۴/۳۳	۵	۳	۳/۳۳	۴
علوم تربیتی	۶	۲/۷۵	۲/۷۵	۲/۵۰	۳	۳/۷۵	۳/۲۵	۳/۵	۳/۲۵	۳/۵

۳/۸۰	۴	۴	۴	۳/۶	۴	۲/۸۰	۴	۳/۲۰	۵	ادبیات فارسی
۳/۶۷	۴/۱۷	۳/۲۰	۴	۳/۶۷	۳/۸۳	۳/۵	۳/۵	۳	۶	زبان انگلیسی
۲/۸۰	۳/۲۰	۳/۷۵	۲/۶۰	۳/۵۰	۲/۸۰	۳/۶۰	۲/۴۰	۳/۴۰	۵	کشاورزی
۴/۳۳	۳/۳۳	۴/۶۷	۳/۸۳	۴	۴	۴/۳۳	۴/۳۳	۳/۳۳	۶	دامپزشکی
۳	۲/۲۵	۳/۷۵	۲/۲۵	۳	۲/۷۵	۴	۳	۲/۲۵	۵	الکترونیک
۳/۵	۳	۲/۸۳	۳/۵	۳/۵	۳	۳/۳۳	۴/۳۳	۴/۳۳	۶	مردم شناسی

جدول ۳: خلاصه نتایج تحلیل واریانس یک طرفه برای مقایسه شاخص های فعالیت تیمی در بین گروههای آموزشی

آماره ها					منبع تغییر پذیری	شاخص کار تیمی
sig	نسبت F	میانگین مجدورات	درجه آزادی	مجموع مجدورات		
		۵/۴۵	۲	۱۰/۹۱	واریانس بین گروهی	
۰/۱۳	۲/۱۱	۲/۵۸	۳۷	۹۵/۴۸	واریانس درون گروهی	وحدت
			۳۹	۱۰۶/۴۰	کل	
		۰/۹۷	۲	۱/۹۴	واریانس بین گروهی	
۰/۶۹	۰/۳۷	۲/۶۱	۳۷	۹۶/۸۳	واریانس درون گروهی	اعتماد
			۳۹	۹۸/۷۷	کل	
		۲/۴۳	۲	۴/۸۷	واریانس بین گروهی	
۰/۴۶	۰/۷۸	۳/۰۸	۳۷	۱۱۴/۲۲	واریانس درون گروهی	صراحت
			۳۹	۱۱۹/۱۰	کل	
		۳/۴۱	۲	۶/۸۳	واریانس بین گروهی	
۰/۳۲	۱/۱۶	۲/۹۴	۳۷	۱۰۸/۹۴	واریانس درون گروهی	احترام
			۳۹	۱۱۵/۷۷	کل	
		۲/۲۷	۲	۴/۵۴	واریانس بین گروهی	
۰/۴۵	۰/۸۰	۲/۸۳	۳۷	۱۰۵/۰۵	واریانس درون گروهی	اهمیت دادن
			۳۹	۱۰۹/۶۰	کل	

		۵/۲۱	۲	۱۰/۴۳	واریانس بین گروهی	
۰/۱۵	۱/۹۴	۲/۶۸	۳۷	۹۹/۳۴	واریانس درون گروهی	همکاری
			۳۹	۱۰۹/۷۷	کل	
		۲/۰۶	۲	۴/۱۳	واریانس بین گروهی	
۰/۴۹	۰/۷۱	۲/۸۷	۳۷	۱۰۳/۵۵	واریانس درون گروهی	پاداش
			۳۹	۱۰۷/۶۹	کل	
		۸/۴۵	۲	۱۶/۹۱	واریانس بین گروهی	
۰/۰۴	۳/۴۲	۲/۴۷	۳۷	۹۱/۴۸	واریانس درون گروهی	نفوذ
			۳۹	۱۰۸/۴۰	کل	
		۲/۱۰	۲	۴/۲۰	واریانس بین گروهی	
۰/۴۸	۰/۷۳	۲/۸۴	۳۷	۱۰۵/۳۹	واریانس درون گروهی	فعالیت
			۳۹	۱۰۹/۶	کل	تیمی (کل)

$P < 0/05$

همان گونه که جدول ۳ نشان می دهد هیچکدام از مقادیر F در سطح $0/05$ معنادار نیستند و این بدان مفهوم است که بین گروههای آموزشی به لحاظ شاخص های کار تیمی تفاوت معناداری وجود ندارد. نتایج آزمون های T تحلیل واریانس دیگر نشان داده است که بین ادراکات اعضاء هیأت علمی از وضعیت شاخص های کار تیمی بر حسب متغیرهای مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی و سابقه تدریس نیز تفاوت معنادار وجود ندارد.

بحث و نتیجه گیری

در این قسمت با عنایت به مسأله تحقیق تلاش شده است تا نتایج بدست آمده مورد بحث و تبیین واقع شود. پژوهش حاضر تلاشی برای مطالعه و مقایسه شاخص های کار تیمی در بین گروههای آموزشی است. نتایج تحلیل آزمون T نشان می دهد که شش شاخص وحدت نظر، صراحت، احترام، همکاری، قدردانی و نفوذ معنادار نیست ($P > 0/05$) و این بدان معناست که گروههای آموزشی مطابق با شاخص های مذکور عمل نمی نمایند. این یافته را می توان به عامل صداقت مرتبط دانست. صداقت از مهمترین ویژگی های کار گروهی به شمار می رود. بوتلر و کانتلر (۱۹۸۴) معتقدند که «صداقت» در ایجاد اعتماد بین افراد مهمترین عامل به شمار

می رود، زیرا چنانچه افراد همدیگر را دارای معنویت و صداقت ندانند، سایر ابعاد معنا و مفهوم خود را از دست خواهند داد. کاستی صداقت در میان اعضای گروههای آموزشی دانشگاه را می توان به ویژگی های فرهنگی اجتماع و عوامل روان شناختی نسبت داد. آموزه های فرهنگی حاکم بر جامعه از قبیل فرهنگ محافظه کاری، این آموزه که به هیچ کس اعتماد نکن و همچنین عوامل روان شناختی نظیر عدم خودباوری، اعتماد به نفس، خودپنداره و ... همگی می توانند در مسأله عدم بروز صداقت میان افراد نقش تعیین کننده داشته باشند.

نتیجه دیگر تحقیق مشخص ساخته است که گروههای آموزشی به عنوان بخش های قدرتمند و بانفوذ در ساختار دانشگاه محسوب نمی شوند (پائین بودن شاخص نفوذ). در تفسیر این یافته شاید بتوان گفت که گروهها از اختیارات سازمانی متناسب با فعالیت برخوردار نیستند و از این حیث مسأله قابل تأمل بیشتر است. همچنین نتایج آزمون T نشان داده است که دو شاخص اعتماد و اهمیت دادن در مقایسه با میانگین نظری معنادار هستند ($P < 0/05$). اعتماد یکی از مؤلفه های کلیدی و اثرگذار در فعالیت تیمی محسوب می شود. این یافته در جای خود نویدبخش تلقی می شود. یکی از ویژگی های عمده تیم هایی که عملکرد مناسب دارند وجود اعتماد بالای اعضاء به یکدیگر است (سونبرگ، ۱۹۹۳). نتایج تحقیق کلتی و تاوری (۲۰۰۵) و لانگفرورد (۲۰۰۴) مشخص ساخته است که افزایش اعتماد بر پیامدهای همکاری میان افراد اثر مثبت دارد. شندلر و توماس (۱۹۹۳) نیز همسو با تحقیق حاضر نیز دریافته اند که اعتماد اصلی ترین عامل در کار تیمی است و پنج بعد آن را شامل ویژگی های چون «صداقت»، شایستگی، وفاداری و ثبات و روراستی مورد شناسایی قرار داده اند. همچنین نتایج آزمون T نشان داده است که شاخص فعالیت تیمی در بین گروههای آموزشی معنادار نیست. ($P > 0/05$) و این بدان معناست که گروههای آموزشی در انجام کار تیمی از وضعیت مطلوبی برخوردار نیستند و این در حالی است که مطابق با اصول مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و مدل جایزه اروپایی کیفیت (EFQM) و رویکرد چرخه های کیفیت ژاپنی و تئوری Z و یلیام اوچی و سایر نظریه ها و مدل های کیفیت رهبری مشارکت و عملکرد تیمی از ابعاد و مؤلفه های اساسی و ضروری در کیفیت و تعالی سازمانی به شمار می روند. (سلیمانی، ۱۳۸۳). عدم کفایت فعالیت تیمی گروههای آموزشی را شاید بتوان به سه عامل خودگردانی و استقلال گروههای آموزشی (کاوولد، ۲۰۰۳)، میزان صراحت اهداف گروهی (رالف، ۲۰۰۳) و سطح

توانمندی اعضای گروهها (سومچ، ۲۰۰۵) نسبت داد. نتایج تحقیقات مذکور بیانگر این هستند که هر چقدر گروههای آموزشی دانشگاه استقلال بیشتری را تجربه نمایند، اهداف گروهی از صراحت بیشتر برخوردار باشند و اعضای گروهها از توانمندی فردی و گروهی بالاتر برخوردار باشند کار تیمی رنگ بیشتری به خود می گیرد. بنابراین این موضوعات به مطالعه و بررسی بیشتر نیازمند است. در تفسیر نهایی نتیجه تحقیق حاضر می توان گفت که شواهد تجربی وجود دارد مبنی بر اینکه در دانشگاه به سبب وجود فردگرایی مقاومت هایی در برابر فعالیت تیمی احساس می شود، شاهد مثال اینکه در کارهای تیمی موفقیت فرد کمتر به حساب شخصی وی گذاشته می شود و دیگر اینکه فرهنگ فردگرایی نسبت به فرهنگ جمع گرایی بیشتر بر فضاهای ذهنی حاکم است. در تبیین بیشتر نتایج می توان به اشتغال اعضای هیأت علمی در زمینه های متفاوت و مراکز متفاوت دانشگاهی اشاره نمود که مجال و فرصت برای تمرکز بر فعالیت گروه اصلی را می گیرد. قواعد بوروکراتیک و الگوی سازمانی مکانیکی حاکم بر دانشگاهها را می توان از موانع دیگری در این مسیر تلقی نمود. با این وجود قضاوت در این خصوص به مطالعات و تحقیقات بیشتری نیازمند است.

منابع

- ابطحی، سید حسین و عابسی، سعید. (۱۳۸۶). **توانمندسازی کارکنان**. تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
- احدیان پور، صادق (۱۳۷۸). **شناخت و بررسی عوامل مؤثر بر انسجام و پویایی گروهی در معاونت ترویج و مشارکت مردمی وزارت جهاد سازندگی**.
- برکو، ری ام و همکاران. (۱۳۸۶). **مدیریت ارتباطات**. (ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی. (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی، ۱۹۹۸).
- حبیبی، مرتضی (۱۳۸۴). ساختن تیم های مدیریت با عملکرد بالا. **ماهنامه تدبیر**، شماره ۱۳۴.
- رحمان پور، لقمان (۱۳۸۴). فرایند تیم سازی در سازمان ها. **ماهنامه تدبیر**، شماره ۱۳۱.
- رمزدن، پال. (۱۳۸۰). **یادگیری رهبری در آموزش عالی**. (ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران). دامغان: دانشگاه علوم پایه دامغان و موسسه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی، ۱۹۹۷).

سلیمانی، نادر (۱۳۸۳). رهبری و عملکرد تیمی گروههای آموزشی عامل اساسی در ارتقاء کیفیت آموزش عالی. **مجموعه مقالات همایش منطقه ای مؤلفه های کیفیت در آموزش عالی**. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.

عبداللهی، بیژن، نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۸۵). **توانمندسازی کارکنان**. تهران؛ نشر ویرایش.

هرسی، پاول و بلانچارد، کنث (۱۳۷۱). **مدیریت رفتار سازمانی**. (ترجمه قاسم کبیری). انتشارات مؤسسه جهاد دانشگاهی.

هارواری، اورن (۱۹۹۵). گروه آرمانی (ایده آل). (ترجمه امیر رشیدی نیک). **فصلنامه تازه های مدیریت**، دوره چهارم، شماره ۱۴.

Beverly M, (2003). *Exploration of teamwork in extension: Identifying indicators of success using a modified Delphi study*. The Ohio state University. 287 pages; AAT 3093663.

Butler J.K and Contrel R.S (1984). *A Behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates*. " Psychological reports" pp. 19-20.

Coletti Angela I Sedatole Karen I. Towry Kristy I.(2005). *The effect of control systems on Trust and Cooperation in collaborative Environments*. The accounting_review. Vol. 80, Iss. 2; pg. 477 , 24 pgs.

Garrity Mary. (2003). *An investigation into the relationship between faculty group development and the effectiveness of the instructional support program*. Temple University. 73 pages.

Hirshorn Susan. (2005). Team- Work- Team. OH & Canada. Vol. 21 , Iss. 1; pg. 32, 5 pgs.

Kauffeld Simone.(2006).*Self – direct work groups and team competence*. Journal of occupational and organizational psychological. Vol.79 part 1. Pg,21 pgs.

Koberg chritine S, Boss R. Wangne, Senjem Janson C and Goodman Erich A., Mar (1999). *Antecedence and outcomes of Empowerment; Group and Organization Management*, Vol. 34, Issu 1.

Langfred claus W. (2004). *Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self – managing teams*. Academy of Management journal. Vol. 47, Iss. 3; pg. 385.

- Morse Gardiner. (2005). Trust, but verify. Harvard business Review. Vol. 83, Iss. 5; pg. 19.
- Pfefer Jefry. (1998). *Seven practices of successful organizations*. California Management Review. Vol 40. No 2. pp 104-124.
- Phelps Joe. (2005). *Ten steps to deploying Self- Directed Teams*. Cost Engineering. Vol. 47 , ISS. 6; pg 36, 1 pgs.
- Ralph Timothy, Ph.D. (2003) *An investigation of the relationships among goal clarity, effectiveness and productivity in faculty groups*. Temple University. 158 pages; AAT 3097721.
- Schindler. P.L and Thomas C.C (1993). *The structure of interpersonal trust in the workplaces*. Psychological reports. PP 563-73.
- Shapiro Debra L. Kirkman Bradley L. (2001). *The impact of team members' cultural values on productivity, cooperation, and empowerment in self- managing work teams*. Journal of Cross – cultural Psychology. Vol. 32, Iss. 5; pg. 597, 21 pgs.
- Somech Anit. (2005). *Teachers' personal and team empowerment and their relations to organizational outcomes: contradictory or compatible constructs?* Educational Administration Quarterly. Vol. 41, Is. 2; pg. 237.
- Tran Field David and E.al. (1994). *Team worked organizational Engineering: Getting the most out of team working*, management decision 30.