

## مطالعه کیفی وضعیت تیم‌سازی و کار تیمی در دانشگاه‌های دولتی ایران

مجتبی نادی\*، محمدرضا آهنجیان\*\*

محسن نوغانی دخت بهمنی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۶/۰۷

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۲/۱۲

### چکیده

هدف پژوهش حاضر مطالعه وضعیت تیم‌سازی و کار تیمی در دانشگاه‌های دولتی ایران با استفاده از رویکرد کیفی و روش مطالعه موردی بود و دانشگاه فردوسی مشهد به‌عنوان یکی از دانشگاه‌های دولتی ایران برای نمونه انتخاب شد. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، بر مبنای مفاهیم کلیدی حاصل‌شده از مرور سوابق و منابع و بررسی اسناد استفاده شد. جامعه آماری شامل همه مدیران دانشگاه فردوسی مشهد بود که از میان آنها تعداد ۱۴ مدیر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شدند. برای تحلیل اطلاعات، از روش تحلیل محتوا و کدگذاری باز و محوری استفاده شد. نتایج به‌دست‌آمده حاکی از آن بود که شاخصه‌های تیم‌سازی و کار تیمی در دانشگاه شامل ۲ مقوله کلی و ۱۰ زیرمقوله است و نشانگر این است که دانشگاه از وضعیت تیم‌سازی و کار تیمی مطلوبی برخوردار نیست. همچنین بررسی اسناد دانشگاه (سند راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد) نشان داد که دانشگاه فاقد راهبرد و یک برنامه روش‌مند و ساختاریافته برای تیم‌سازی و بهبود کار تیمی می‌باشد.

**کلیدواژه:** تیم؛ تیم‌سازی؛ کار تیمی؛ دانشگاه فردوسی مشهد

\*. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول)

nadi.mojtaba@yahoo.com

\*\* استاد گروه تربیتی دانشگاه فردوسی مشهد

\*\*\* دانشیار گروه علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد

## مقدمه

همزمان با پیشرفت فناوری و پیچیده شدن فعالیت‌های سازمانی، به جرئت می‌توان ادعا کرد که دوران کار فردی به سر آمده است. مدیریت قبل از آنکه مدیریت بر افراد باشد، مدیریت بر تیم‌های کاری است (فقیهی فرهمند، ۱۳۸۱). تأکید بر تیم‌سازی، طراحی کار در سازمان‌ها را متحول ساخته است؛ آنها به جای تأکید بر کار فردی به کار تیمی<sup>۱</sup> در موقعیت‌های پیچیده روی آورده‌اند. یافتن راه‌حل‌های خلاق و جدید برای مسائل پیچیده، هر روز دشوارتر می‌شود و افراد و بخش‌های سازمان‌ها، دیگر به تنهایی قادر به حل مشکلات فرارو نیستند (رضاییان، ۱۳۸۶). ضرورت تشکیل تیم‌ها در سازمان‌ها، اهمیت مطالعه بر مقوله کار تیمی را آشکار می‌سازد (ریموند<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). این سازمان‌ها همان‌گونه که به بازسازی خود می‌پردازند تا بتوانند مؤثرتر و با بهره‌وری بهتر به رقابت بپردازند، به سوی تیمی کار کردن نیز روی آورده‌اند تا از استعداد و توانایی کارکنان به نحو بهتری بهره ببرند. از آنجا که تغییرات محیط سازمانی فراوان است، سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها در سراسر جهان به برنامه‌ریزی مجدد کار به صورت تیمی روی آورده‌اند تا بتوانند فعال‌تر، سریع‌تر و انعطاف‌پذیرتر باشند و به تطبیق دیدگاه‌های غیرمنتظره بپردازند (کوزلوسکی و لیگن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). دانشگاه‌ها مانند دیگر سازمان‌ها از تیم‌ها به عنوان زیربنا و اساس واحدهای خود استفاده می‌کنند و این امر اهمیت عملکرد تیم‌ها و نقش رقابتی آنها را در کسب اهداف موردنظر و در نتیجه عملکرد تیمی مؤثر را در سازمان نشان می‌دهد (پیترز، کینپنبرگ، ون گینکل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). پس از جلب توجه پژوهشگر به مسئله تیم‌سازی<sup>۵</sup> در سازمان‌ها، برای روشن تر شدن مسئله، با چند تن از مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه در باره وضعیت تیم‌ها و تیم‌سازی و ضرورت آن در دانشگاه به عنوان یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های دولتی ایران مصاحبه‌های اکتشافی به عمل آمد و مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه بر ضرورت و اهمیت و لزوم این موضوع در دانشگاه تأکید نموده و تیم‌سازی و کار تیمی در دانشگاه را به عنوان یک مسئله اساسی مورد تأیید قرار دادند. جستجوهای اولیه

1. Team working
2. Raymond
3. Kozlowski a Llgén
4. Pieterse, Knippenberg and van Ginkel
5. Teambuilding

حاکمی از این امر بود که هیچ تصمیم یا اقدام سازمان‌یافته‌ای در زمینه تیم‌سازی در دانشگاه صورت نگرفته است. وجود این شرایط نشان داد که دانشگاه بالقوه می‌توانست میدان مناسبی برای مطالعه تیم‌سازی و دلایل موفقیت یا عدم موفقیت آن در یک مورد از بزرگ‌ترین سازمان‌های دولتی کشور باشد.

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان‌های موفق، گرایش به فعالیت‌های تیمی و احیای روحیه مشارکت و همکاری سازنده است (هیرش و وبر<sup>۱</sup>، ۱۳۸۱). تیم‌سازی و کار تیمی در دانشگاه به ترسیم شفاف چشم‌انداز و اهداف مشترک کمک می‌کند و با ایجاد روحیه اعتماد میان منابع انسانی، حس تعهد و مسئولیت‌پذیری‌شان را بر می‌انگیزد. همچنین از طریق تیم‌سازی توزیع بار کاری، افزایش انعطاف‌پذیری نیروی کار، تسهیل و یکپارچه‌سازی راهبردهای منابع انسانی سازمان، تقویت و توانمندسازی نیروی انسانی و فراهم‌سازی زمینه‌های مشارکت و مساعدت فکری و ذهنی نیروی کار، امکان‌پذیرتر می‌شود. دانشگاه با تأکید بر تیم‌سازی و کار تیمی نه تنها می‌تواند زمینه ایجاد و بهره‌برداری از مهارت‌های چندگانه و اشاعه روحیه تعاون، همکاری و مسئولیت‌پذیری را فراهم نماید، بلکه افرادی را می‌پروراند که به صورت مستمر در پی مشارکت در تصمیم‌گیری، حل مسئله و به کارگیری دانش و مهارت‌های کسب شده هستند (مهرعلیزاده، ۱۳۸۴). این در حالی است که امروزه یافتن محیط‌های کاری که نمونه موفق از یک کار تیمی خوب باشد، چندان آسان نیست (ابراهیمی و میرترابی، ۱۳۸۹). در چنین فضایی فراهم ساختن بستر مناسبی برای آموزش و تمرین کار تیمی، تیم‌سازی، حل مسئله و روابط بین‌فردی امری ضروری است. به علاوه بررسی‌ها در بین ۱۰۰ سازمان برتر نشان داد که کار تیمی، عامل مهمی در برتری و توسعه سازمان‌هاست (ناکون و تینان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). سازمان‌های آموزشی با توجه به ماهیت و اهمیت‌شان زمانی به مثابه یک سازمان تیم‌محور مورد اهمیت واقع می‌شوند که اولویت‌های واقعی برای هر شخص، معین شده باشد؛ طوری که وی بداند مشارکت در تیم با سایر تعهداتش انطباق دارد، اهداف تیم باید برای اعضا کاملاً شفاف بیان شود، اهداف فردی در راستای اهداف تیمی تنظیم شود، اعضای تیم باید انتظارات و علائق خود را نسبت به کار تیمی با یکدیگر در میان بگذارند و

1. Hirsch and Weber  
2. Naquin a Tynan

در شرایط مختلف تبادل راه کار و اندیشه نمایندند. در چنین سازمانی رهنمودهای عملیاتی نیز باید در رابطه با تصمیم‌گیری تیمی، روش‌های انجام کار، مشارکت، حل تعارض، اتمام کار و بهبود عملکرد تیم تدوین شود. در واقع یک سازمان آموزشی تیم‌ساز، یادگیری فعال را به یادگیری انفعالی ترجیح داده و به جای تأکید بر کار، بر چگونگی انجام کار توسط تیم‌ها تأکید دارد (رضاییان، ۱۳۸۶ به نقل از هالینگشید<sup>۱</sup>). دانشگاه‌ها نیز به‌عنوان یکی از تأثیرگذارترین سازمان‌های آموزشی بایستی به تیم‌سازی روی آورده و کار تیمی را به‌عنوان یک عنصر کلیدی برای بهبود عملکرد کارکنان خود تلقی نمایند. همچنین باید به معرفی کار تیمی در کلاس‌های درس خود اقدام کنند تا از این طریق پاسخی به تقاضای خود و سایر سازمان‌ها بدهند (پفاف و هادلستون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). در چنین فضایی فراهم‌ساختن بستر مناسبی برای آموزش و تمرین کار تیمی، تیم‌سازی، حل مسئله و روابط بین‌فردی، امری ضروری است. پس از جلب توجه پژوهشگر به مسئله تیم‌سازی در دانشگاه‌ها، برای روشن‌تر شدن مسئله، با چند تن از مدیران و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه در رابطه با وضعیت تیم‌ها و تیم‌سازی و ضرورت بررسی آن در دانشگاه فردوسی مشهد مصاحبه‌های اکتشافی به عمل آمد و مدیران و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه بر ضرورت و اهمیت و لزوم بررسی این موضوع در دانشگاه تأکید نموده و تیم‌سازی و کار تیمی در دانشگاه فردوسی مشهد را به‌عنوان یک مسئله اساسی مورد تأیید قرار دادند. جستجوهای اولیه حاکی از این امر بود که تصمیم یا اقدام سازمان‌یافته‌ای در زمینه تیم‌سازی در دانشگاه فردوسی مشهد صورت نگرفته است. وجود این شرایط نشان داد که دانشگاه فردوسی مشهد بالقوه می‌توانست میدان مناسبی برای مطالعه تیم‌سازی و دلایل موفقیت یا عدم موفقیت آن در یک مورد از مؤسسات بزرگ دانشگاه‌های دولتی کشور باشد. به‌طور مشخص هدف پژوهش حاضر بررسی وضعیت تیم‌سازی و کار تیمی و مفاهیم کلیدی آن به‌عنوان زیرساخت‌های تیم‌سازی و کار تیمی در دانشگاه فردوسی مشهد بود. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به سؤال زیر است:

- وضعیت تیم‌سازی و کار تیمی در دانشگاه فردوسی مشهد چگونه است؟

1. Hollingshead  
2. Pfaff a Huddleston

## مبانی نظری پژوهش

### تیم و کار تیمی

درواقع تیم، مجموعه‌ای از افراد است که برای رسیدن به اهداف مشترک با هم کار می‌کنند. کار تیمی افراد یک تیم را به شکلی می‌پروراند که افراد به اهداف بالاتر از منافع شخصی خود در تیم توجه می‌نمایند. ویژگی‌های اصلی اعضای تیم نیز عبارتند از: اهداف مشترک، همکاری، پذیرش تفاوت‌ها، پذیرش یکدیگر و داشتن اتحاد (انجمن رهبران آمریکا، ۲۰۱۱). همچنین نیاز به شناخت تیم توسط مدیران به این دلیل است که تیم‌ها واقعیتی از زندگی سازمانی هستند و بلوک‌های ساختمانی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. شناخت رفتار سازمانی بدون شناخت کامل فرایندهای اساسی تیم‌ها کامل نخواهد بود. شناخت انواع گوناگون گروه‌ها و دلایلی که افراد به سوی آنها جذب می‌شوند، به مدیران کمک می‌کند تا با تنوع اهداف و مقاصد و چاره‌جویی‌های لازم آشنا شوند (جان و کیت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). تیم‌ها حداقل به دو دلیل حائز اهمیت هستند: اول اینکه نتیجه کاری که با تعداد مشخصی از افراد و به صورت برنامه‌ریزی شده در قالب تیمی انجام می‌شود از کاری که با همان تعداد افراد به صورت انفرادی انجام می‌شود، بهتر خواهد بود. وقتی که تیم در جهت انجام دادن کاری تلاش می‌کند، تشریک مساعی میان اعضای خود را افزایش می‌دهد و افراد از تجربیات یکدیگر در جهت انجام بهتر کار استفاده می‌کنند. در شرایط ایده‌آل، اعضای تیم برای دستیابی به اطلاعات بیشتر و حل مشکلات به یکدیگر کمک می‌کنند. دوم: اینکه کار تیمی وسیله مؤثری برای ایجاد رضایت خاطر کارکنان جهت رفع نیازهای داخلی و ارتباطات است. کار تیمی باعث رضایت خاطر فردی اعضا از طریق ارتباط آنها با حل مشکل می‌شود و احساس وابستگی آنها به سازمان و اهداف آن را افزایش می‌دهد. این احساس وابستگی باعث تلاش بیشتر کارکنان می‌شود و پیشبرد اهداف را به دنبال دارد. ارتباط کارکنان با کار تیمی و وابستگی آنها محرکی قوی برای کارکنان به‌شمار می‌آید (ابیلی و ایازی، ۱۳۸۶). بزرگ‌ترین ارزش تیم‌ها در هماهنگی و هم‌افزایی فعالیت‌های مربوط به تخصص‌ها و مهارت‌های مختلف است. کار تیمی بین کارکنان با مهارت‌ها و وظایف متفاوت، آنها را ترغیب می‌کند تا به راه حل‌های اثربخشی دست

1. Community Leaders of America  
2. John and Keith

یابند که پاسخگوی مشکلات همه گروه‌ها باشد، نه راه‌حل‌های توافقی که رضایت کامل هیچ‌کدام را با خود ندارد. تیم‌های موفق، همچنین باعث ایجاد یگانگی هدف می‌شوند. تصمیمات، هنگامی اثربخش می‌شوند که افرادی که لازم است آنها را اجرا نمایند، خواهان نتیجه‌بخش بودن آن تصمیمات باشند (لک، ۱۳۸۲).

کار تیمی نیز بدین معنی است که افراد کار را با یکدیگر انجام می‌دهند تا بیشتر از آنچه به‌طور فردی به انجام می‌رسانند، اجرا کنند. به‌علاوه این کار بیشتر می‌تواند مهیج، رضایت‌بخش و لذت‌بخش باشد. شاید ساده‌ترین تشابه و قیاس با تیم فوتبال باشد (وودکاک، ۱۳۸۵). از آنجا که مدیران در پی هم‌افزایی مثبت هستند و می‌خواهند عملکرد سازمان بهبود یابد، به سمت کار تیمی روی آورده‌اند. سازمان‌ها باید از فعالیت‌ها و کار تیمی کارکنانشان بیشتر حمایت کنند. هرچه همکاری بیشتری میان کارکنان باشد، رسیدن به اهداف، توسعه سازمانی و مزایای رقابتی زودتر است. به همین دلیل مدیران، کار تیمی را به‌عنوان ارزش مرکزی سازمان‌هایشان در نظر می‌گیرند. کار تیمی پدیده‌ای پویا است. با این وجود سازمان‌ها هنوز مشکلات ساختاری و توسعه‌ای و مدیریتی در تشکیل تیم‌های کاری دارند. کار تیمی مجموعه‌ای از ادراکات، رفتارها و نگرش‌های منعطف و وابسته‌به‌هم و مشترک برای رسیدن به اهداف موردنظر است. در واقع این ادراکات، رفتارها و نگرش‌ها بازتاب صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها (دانشی، مهارتی و نگرشی) اعضای تیم برای انجام اثربخش عملکرد تیمی برای رسیدن به اهداف موردنظر است (سالاس، استاگل و بروک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). کار تیمی بهترین روش برای ارائه کارایی بالا است (ناکوین و تینان، ۲۰۰۳). کار تیمی ظرفیتی برای رسیدن به نتایج موردنظر است که افرادی که جدای از یکدیگر کار می‌کنند، نمی‌توانند به‌تنهایی به این نتایج دست یابند. فوایدی کار تیمی در سازمان‌ها شامل سودمندی نیروی کار، بهبود کیفیت خدمات، کاهش ساختار مدیریتی، کاهش غیبت افراد و کاهش نقل‌وانتقالات کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی است (بریک و اشنايدر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲) و (اسمیت<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۱). عملکرد تیمی از طریق ضوابط و معیارهای مختلف مانند کاهش اشتباهات، تداوم بهبود کیفیت نتایج، افزایش کارایی و رضایت مشتری مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

1. Salas a Stagl a Bruke  
2. Bryk a Schneider  
3. Smith

### عوامل توسعه و موفقیت کار تیمی

به‌طور کلی تیم‌ها برای موفقیت و توسعه نظام‌مند خود باید در مورد کارها و وظایف مختلف، اطلاعات لازم را داشته باشند و به سه عامل بسیار مهم زیر توجه کنند (هسو، چانگ، کلین و جیانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱):

**تعهد:** جوهر یک تیم در حقیقت تعهد مشترک برای دستیابی به اهداف و عملکرد خاص است. این مهم‌ترین عاملی است که کاتزنباخ و داگلاس<sup>۲</sup>، نویسندگان کتاب خرد تیمی، در کتاب خود به آن اشاره کرده‌اند. بهترین تیم‌ها، تیم‌هایی هستند که زمان زیادی را صرف شناخت و شکل‌دهی به هدفی می‌کنند که پس از آن متعلق به آنهاست. تیم‌سازی مستلزم آن است که کلیه اعضا، خود را متعهد به اهدافی خاص بنمایند و سپس یکدیگر را برای ماحصل تلاش و کارشان مسئول و پاسخگو بدانند. به عبارت دیگر تعهد، ریشه در یک احساس مشترک مالکیت نسبت به چیزی که تیم به دنبال انجام آن است، دارد (هسو، چانگ، کلین و جیانگ، ۲۰۱۱).

**شایستگی:** کاتزنباخ و اسمیت<sup>۳</sup> سه دسته از شایستگی‌ها را برای طراحی یک تیم پیشنهاد می‌کنند:

ابتدا شایستگی فنی؛ آیا فردی که برای امر بازاریابی تعیین شده است واقعاً از شناخت کافی و درک مسائل این حوزه و مشتریان برخوردار است و می‌تواند شیوه‌های نوینی را در این خصوص ابداع نماید؟ دومین شایستگی، توانایی حل مسئله است؛ آیا فرد می‌تواند ورای وظایف تعریف‌شده و معین قبلی، به حل مشکلات بخش مورد نظر کمک نماید؟ سومین شایستگی، مهارت‌های بین-فردی و ارتباطی است؛ آیا فرد تعیین‌شده توان انتقال دانش و آموخته‌های فنی خود به دیگر اعضای که در حوزه‌های دیگر هستند، را دارد و می‌تواند آنها را برای یک تلاش جمعی به کار گیرد؟ در نهایت این شایستگی‌ها، شایستگی کلی فرد را برای همکاری جمعی و امکان دستیابی به موفقیت را فراهم می‌آورد (هسو، چانگ، کلین و جیانگ، ۲۰۱۱).

**هدف مشترک:** هنگامی که اعضای تیم، دیدگاهی مشترک نسبت به هدف فعالیت

1. Hsu, Chang, Klein and Jiang

2. Katzenbach and Douglas

3. Katzenbach and Smith

مشترکشان ندارند، در نتیجه نمی‌توانند به صورت بهینه و سازنده با یکدیگر کار کنند. هدف تیم با آرمان شرکت و یا مجموع اهداف فردی متفاوت است. بهترین تیم‌ها و تیم‌های موفق زمان زیادی را برای شناخت و شکل‌دهی و موافقت بر سر هدف مشترک جمعی و فردی صرف می‌نمایند. هدف یا اهداف تعیین شده حتماً باید قابل‌سنجش و دست‌یافتنی باشند و به گونه‌ای خرد شوند که به کلیه اعضا بر اساس توانایی‌ها و مهارت‌هایشان، سهم منصفانه‌ای برسد (هسو، چانگ، کلین و جیانگ، ۲۰۱۱).

### تیم‌سازی

تیم‌سازی، فرایندی است که به توسعه تیمی و استقرار کار تیمی اشاره دارد. اجزای فرایند تیم‌سازی عبارتند از: شفافیت نقش، تنظیم اهداف، حل مسئله و روابط بین‌فردی (بولر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶) و (وودمن و شرود<sup>۲</sup>، ۱۹۸۰). زمانی که اجزای تیم‌سازی مورد بررسی قرار می‌گیرند، مشخص می‌شود که تأکید بر شفافیت نقش، بیشترین تأثیر بر افزایش کارایی دارد، اما اجزای دیگر تیم‌سازی مانند تنظیم اهداف، حل مسئله و روابط بین‌فردی تأثیر کمتری در افزایش و کاهش کارایی دارند (سالس، روزل، مولن و دریسکل<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹). علاوه بر این تبدیل گروه‌های کاری به تیم یا به عبارتی همان تیم‌سازی، مدیران را قادر می‌سازد تا توجه اعضای تیم را بر هدف‌های مشترک متمرکز ساخته، به آنان کمک کنند تا درباره‌ی چگونگی کسب آن به توافق برسند. بنابراین تیم‌سازی، مجموعه‌ی فعالیت‌هایی هدف‌مند برای توانمندسازی گروهی از افراد است، به طوری که باعث ایجاد یک واحد کاری توانمند با کارایی بالا و توسعه کار تیمی اثربخش در سازمان می‌شود (کونستانتین<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳). همچنین هدف از تیم‌سازی، ایجاد تیمی قابل‌اعتماد و منسجم است که اعضای آن حامی یکدیگر بوده، انتظارات زیادی برای انجام کار داشته و درعین حال برای تفاوت‌های فردی از منظر ارزش‌ها، سبک رفتاری و مهارت‌ها احترام قائل باشند. تیم‌سازی موفق باید استعداد فردی و قوت‌های منحصر به فرد اعضا را پرورش دهد، به جای آنکه بخواهد تطابق و هم‌شکلی را برای غلبه بر تفاوت‌های فردی به وجود آورد.

1. Buller
2. Woodman, Sherwood
3. salas, Rozell, Mullen, Driskell
4. Constantine



### شاخص‌های اساسی تیم‌سازی

در واقع سازمان‌ها برای انجام فرایند تیم‌سازی و استقرار کار تیمی نیاز مبرمی به زیرساخت‌ها و وجود مؤلفه‌ها و مقوله‌های تیم‌سازی دارند تا بتوانند فرایند تیم‌سازی و کار تیمی مؤثر را به‌طور مناسبی در سازمان به اجرا گذاشته و مستقر نمایند. میللا و بالتازار<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) شاخصه‌های تیم‌سازی را بدین گونه مطرح کرده‌اند:

**اهداف مشترک و شفاف:** همه اعضای تیم باید در راستای اهدافی مشخص و شفاف حرکت نموده و به آن اهداف متعهد باشند و این اهداف باید مورد توافق همه کارکنان باشد تا جهتی برای کار تیمی مؤثر افراد باشد.

**تصمیم‌گیری مشارکتی:** این امر زمانی امکان‌پذیر است که تیم‌ها به همه اعضای خود اجازه دهند تا نظرات و دیدگاه‌هایشان را آزادانه بیان کنند و انتقادهایشان را مورد بحث و بررسی قرار دهند.

**رهبری مشارکتی:** این امر زمانی اتفاق می‌افتد که نقش‌های رهبر شامل همکار، یاور، تسهیل‌کننده و هماهنگ‌کننده باشد. رهبری مشارکتی از موقعیتی به موقعیت دیگر متغیر است و ممکن نیست همیشه از طریق افرادی یکسان و به شکل همسان انجام شود.

**ارتباطات باز:** ارتباط تیمی، فرصت‌های مقتضی و بازی را در اختیار افراد قرار می‌دهد تا اعضای تیم بتوانند به راحتی عقاید و احساساتشان را برای یکدیگر بازگو نموده و از یکدیگر بازخورد بگیرند، همچنین با هم به تبادل اطلاعات و دانش بپردازند.

**تخصص‌های گوناگون:** در یک تیم کاری، اعضای تیم، تنها دارای یک تخصص و کار مشخص نیستند، بلکه در یک تیم استاندارد، مجموعه‌ای از افراد با تخصص، استعداد و توانمندی‌های متنوعی وجود دارند که این امر زمینه‌ساز یک تیم اثربخش است.

**همکاری و مشارکت:** اعضای یک تیم در یک جو مثبت و با فعالیت‌های متنوعی با یکدیگر و در کنار هم به فعالیت می‌پردازند و از طریق کار کردن با یکدیگر به توسعه و افزایش اثربخشی خود می‌پردازند.

1. Mealicia & Baltazar

**روابط غیررسمی:** در یک تیم کاری روابط بین افراد صمیمی و سرشار از اعتماد است و کارها در یک جو آرام و راحت انجام می‌شود.

### پیشینه تجربی پژوهش

تحقیقات نشان داده است که تیم‌ها به‌عنوان واحدهای اساسی در ساختار سازمانی (دوین<sup>۱</sup> و دیگران، ۱۹۹۹)، برای رسیدن به عملکرد مطلوب به کار می‌روند (اورلیتزکی و بنیامین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳)، نتیجه این امر اثربخشی (کانگ، یانگ، راولی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶) و خلاقیت (پیرولا مرلو و مان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴) خواهد بود. فعالیت‌های تیم‌سازی، فرصت‌های بیشتری را برای تلاش تیمی مطلوب فراهم کرده و جوانب کار تیمی را ترقی می‌بخشد (هسو، چانگ، کلین و جیانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). به‌علاوه شناسایی و پشتیبانی از تیم‌سازی می‌تواند پیچیدگی‌های انجام وظیفه را کاهش داده و اقدامات هدف‌گرایانه سازمانی را بهبود بخشد (گرونایو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۷).

وی و لائو<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی باعنوان کار تیمی اثربخش سطح بالا، کار تیمی مؤثر را موضوع بسیار مهم مدیریت منابع انسانی می‌دانند و اینکه مدیران ارشد چگونه به‌طور مؤثر در یک تیم به فعالیت پردازند، بسیار حیاتی است. تحقیقات قبل نشان داده است که مدیران ارشد در زمینه‌های متنوع کار تیمی خود تأثیر می‌گذارند و این امر باعث نوآوری‌های متنوع سازمانی می‌شود. در این مطالعه، پیشنهاد شده است که عملکرد تیمی پویا، نقش مهمی در تسهیل کار تیمی مدیران ارشد دارد. براساس یافته‌های این پژوهش که طبق نمونه‌ای از شرکت‌های چینی گرفته شد، نشان داد که حمایت از تیم‌های کاری متنوع و پویا باعث پویایی و تنوع نوآوری سازمان و اثربخشی سطح بالای سازمان می‌شود.

سahin<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی باعنوان مدل تیم‌سازی برای دوره‌های مهندسی نرم‌افزار، بیان

1. Devine
2. Orlitzky and Benjamin
3. Kang, Yang, and Rowley
4. Pirola-Merlo and Mann
5. Gronau
6. Wei a Lau
7. Sahin

می‌کند که تیم‌ها به چند صورت ساخته می‌شوند؛ توسط دانشجویان، توسط مدرسان و یا به صورت تصادفی. ضمناً علاوه بر مدل‌های مختلف تیم‌سازی که ذکر شد یک مدل پیشنهادی نیز مطرح می‌شود. در اینجا مشاهدات نشان داد که مدل پیشنهادی تیم‌سازی و مدل دانشجویی تیم‌سازی برای به حداقل رساندن اعتراض دانشجویان در رابطه با ساختار تیم مؤثر است. ضمناً اگر تیم‌ها به‌طور تصادفی ایجاد شوند و یا توسط مدرس ساخته شوند، به شکایات مداوم دانشجویان منجر می‌شود و این ممکن است به محیطی ناراحت‌کننده منجر شده و کارایی تیم را کاهش دهد. در نهایت این پژوهش نشان داد که مدل پیشنهادی ارائه‌شده از مدل مدرس ساخته، دانشجوی ساخته و تصادفی بهتر است و تأثیر تفاوت جنسیتی در عملکرد تیم‌ها و فعالیت‌های پروژه ناچیز است.

شلال‌وند (۱۳۹۱) مدلی پیشنهادی برای نظارت بر مدیر گروه‌های دانشگاه فردوسی مشهد ارائه داد که شامل مؤلفه‌هایی در دو بعد فردی و سازمانی است. مؤلفه‌های بعد فردی عبارت بودند از: توانمندسازی؛ تعهد؛ نیازسنجی؛ برنامه‌ریزی؛ پشتیبانی و تیم (کار تیمی) و مؤلفه‌های بعد سازمانی عبارت بودند از: فرهنگ سازمانی؛ راهبرد و اهداف سازمان، ساختار و منابع سازمان. تیم و تیم‌سازی یکی از مؤلفه‌های بعد فردی مدل نظارتی پیشنهادی این پژوهش است که به بخشی از وضعیت تیم‌سازی و کار تیمی دانشگاه فردوسی مشهد یعنی نظام نظارت و ارزیابی دانشگاه اشاره دارد که یافته‌های پژوهش در این زمینه به‌طور خاص نشان‌دهنده این نکته است که مدیریت فعلی دانشگاه از فرهنگ و مؤلفه تیم‌سازی حمایت نکرده و به‌طور مشخص تیم‌سازی در این بخش از دانشگاه نیز مورد توجه قرار نگرفته است و به‌عنوان یک مسئله اساسی محسوب می‌شود.

شاقلی، حسین، سراج، نعیمی، اسدزاده و مویدی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) تحقیقی را با عنوان ارزش ایجاد اعتماد، تصمیم‌گیری و کار تیمی در محیط آموزش انجام دادند. آنان در این پژوهش در پی این بودند که عناصر اعتماد سازمانی و رابطه آن با تصمیم‌گیری و کار تیمی را مشخص کنند. عناصر اعتماد در واقع اطمینان کارکنان در یک سازمان به وجود سطح بالایی از اعتماد میان کارمند و درجه مسئولیت‌پذیری است که اعتماد کارکنان به مدیر را بیان می‌کند. این تحقیق اعتماد را در یک نمونه ۹۰۳ نفری متشکل از کارمندان سازمان‌های آموزش و پرورش نواحی هفت‌گانه مشهد

1. Shagholi, Hussin, Siraj, Naimie, Assadzadeh and Moayedi

در ایران بررسی نموده است. یافته‌ها این پژوهش عبارتند از: ۱. اعتقاد کارکنان بر این بوده است که در نواحی هفت گانه مشهد، اعتماد وجود داشته است؛ ۲. یک رابطه بسیار مهم بین اعتماد و تصمیم‌گیری وجود دارد؛ ۳. یک رابطه بسیار مهم بین اعتماد و کار تیمی وجود دارد. نتایج این پژوهش می‌تواند برای ایجاد تغییراتی در فرایند مدیریت و توانایی استفاده از اعتماد، تصمیم‌گیری و کار تیمی در افزایش کارایی سازمان به کار رود و همچنین رابطه مثبت بین اعتماد، تصمیم‌گیری و کار تیمی را نشان می‌دهد. اعتماد که اساس کار تیمی است بر عملکرد و هم‌افزایی سازمانی تأثیر می‌گذارد. توسعه اعتماد در زندگی سازمانی قطعاً یک مسئولیت فردی نیست بلکه یک مسئولیت سازمانی است.

لیانگ چی و یانگ چن<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان پروژه تیم‌سازی طرح دانش‌محور برای انتخاب تیم و اعضای آن، به بررسی ترکیب تیم‌های کاری و میزان موفقیت آنان پرداختند. محققان معتقدند که با توجه به نظرسنجی که از بیش از ۸۰۰۰ پروژه به عمل آمده است، نشان می‌دهد که مشکلاتی که مربوط به اعضای تیم هستند، بسیاری از پروژه‌های تیمی را به شکست می‌کشاند که یکی از این عوامل تناسب ترکیب تیم‌هاست. بنابراین برای انتخاب اعضای تیم و ایجاد تیم‌های کاری باید به ایجاد یک پایگاه دانش پرداخت و براساس آن عمل انتخاب تیم انجام شود. به همین منظور یک مدل تیم‌سازی پیشنهادی مبتنی بر دانش را ارائه می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که مدل پیشنهادی، یک سیستم پشتیبانی مناسب برای شناسایی و انتخاب تیم‌های پروژه می‌باشد.

حسینی پور (۱۳۸۶) در پژوهشی به ارزیابی عوامل حیاتی موفقیت تیم‌سازی در شرکت گاز استان خراسان رضوی پرداخته است. هدف پژوهش حاضر، دستیابی به وضعیت عوامل حیاتی موفقیت تیم‌سازی از منظر اعضای تیم این است که تا چه حد سازمان در فراهم‌نمودن این عوامل، ایفای نقش داشته است. بدین منظور جامعه مورد مطالعه، از ۶ تیم کاری در شرکت گاز استان خراسان رضوی برای گردآوری داده‌ها در پرسشنامه استفاده شد. نتایج حاکی از این است که شرکت گاز استان خراسان رضوی واجد شرایط فضای ابداع و اختراع، همکاری و هماهنگی و توجه به توانمندسازی و... نیست. همچنین لازم است در زمینه‌های هماهنگ‌سازی و تیم‌سازی با سیر روندهای سازمان، تغییر ساختار فعالیت‌های سازمان و... اقدامات اصلاحی صورت گیرد.

1. Liang Chi and Yang Chen

## سؤالات پژوهش

- باتوجه به موارد مطرح شده در بخش اهمیت و ضرورت پژوهش و باتوجه به پژوهش‌های پیشین ارائه شده، پژوهش حاضر به دنبال یافتن پاسخ پرسش‌های زیر است:
۱. وضعیت تیم‌سازی و کار تیمی در دانشگاه فردوسی مشهد چگونه است؟
  ۲. دانشگاه فردوسی مشهد چه راهبرد و برنامه‌ای را در راستای تیم‌سازی و کار تیمی دنبال می‌کند؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف از نوع تحقیقات کاربردی و جزء تحقیقات کیفی و مطالعات موردی با رویکرد اکتشافی - توصیفی است. پژوهش موردی یکی از متداول‌ترین روش‌های مورد استفاده در مطالعات مدیریت و سازمان است. مطالعه موردی، پدیده مورد نظر را در زمان حال و در بستر زندگی واقعی بررسی می‌کند، به‌ویژه زمانی که مرزهای بین پدیده‌ها و بستر آن به‌طور واضح مشخص نیستند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۶).

## شرکت کنندگان در پژوهش

جامعه آماری شامل کلیه مدیران دانشگاه فردوسی مشهد بود. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدف‌مند بوده است. در واقع نمونه‌گیری هدف‌مند، نمونه‌ای است که براساس قضاوت شخصی یا اهداف مطالعه انتخاب می‌شود (گال و همکاران، ۱۳۸۷). از آنجا که حجم نمونه در تحقیقات کیفی، دارای میزان و تعداد مشخصی نیست و تعداد نمونه براساس میزان اطلاعات به دست آمده و به اشباع رسیدن اطلاعات تعیین می‌شود، در پژوهش حاضر با ۱۴ نفر از مدیران دانشگاه فردوسی مشهد مصاحبه شد و اطلاعات از افرادی کسب شد که بالقوه می‌توانستند پاسخگوی سؤالات پژوهش باشند. بدین صورت مصاحبه‌ها تا جایی پیش رفت که محقق به اشباع نظری رسید و مصاحبه‌های بیشتر، اطلاعات جدیدی را ارائه نمی‌کرد. نحوه ساماندهی جلسات مصاحبه به این ترتیب بود که از طریق تلفن یا مراجعه حضوری با مصاحبه‌شوندگان، هماهنگی اولیه صورت گرفت و با توضیح موضوع مصاحبه و هدف از انجام آن، زمان مناسب برای مصاحبه

هماهنگ و تعیین شد. در زمان مصاحبه پس از کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، متن کامل گفتگوها ضبط شد. در زمان مصاحبه، برای رفع ابهام و شفاف‌سازی بیشتر، از سؤالات پیگیری همانند منظور شما از... چیست؟ "یا" لطفاً در این زمینه بیشتر توضیح دهید؟ استفاده شد. طول مدت مصاحبه‌ها بین ۲۵ تا ۴۵ دقیقه بود. مصاحبه‌ها با مدیران دانشگاهی تا جایی پیش رفت که محققان به کفایت نظری داده‌ها و اشباع نظری دست یافتند و انجام مصاحبه‌های اضافی دیگر اطلاعات جدیدی را ارائه نکرد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی پس از تنظیم یادداشت‌های به‌دست‌آمده از جلسات مصاحبه و پیاده‌سازی مصاحبه‌های ضبط‌شده، از روش تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی (تحلیل محتوای کیفی و فرایند کدگذاری) استفاده شد. فرایند تحلیل در پژوهش حاضر به شرح ذیل و با استفاده از روش کدگذاری صورت گرفته است: ۱. مصاحبه با مدیران دانشگاه، ۲. پیاده‌کردن مصاحبه‌های ضبط شده روی کاغذ، ۳. کدگذاری باز، ۴. کدگذاری محوری. پس از تنظیم و سازماندهی تمامی یادداشت‌های حاصل از جلسات مصاحبه، تمامی متون، خط به خط بررسی و به جملات و عباراتی تجزیه شدند که در واقع همان داده‌های خام یا اولیه تلقی می‌شوند. سپس همه جملات و عبارات استخراج شده به صورت پیوسته، مقایسه و در قالب جملات و عبارات مشابه گروه‌بندی شد. پس از گروه‌بندی جملات مشابه، مفهوم یا مفاهیم خاصی که در تمام جملات به آنها اشاره شده بود، استخراج شد. برای اطمینان از اینکه تمام مفاهیم اشاره شده، استخراج شده‌اند، چندین بار از آغاز تا انتها همه عبارات و جملات، بررسی و مقایسه شدند. برای تعیین روایی و پایایی تحقیق بسیاری از صاحب‌نظران، همسازی پایایی و روایی در پژوهش کیفی را مطرح کرده و معتقدند وجود روایی، پایایی را تضمین می‌کند (گل‌افشانی و مظفری، ۱۳۸۵) و (پاتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، یعنی دقیق‌بودن یافته‌های به‌دست‌آمده از روش بررسی توسط اعضا (مصاحبه‌شوندگان) استفاده شد. در این روش، محقق، بخشی از یافته‌ها را در اختیار گروه مورد مطالعه قرار می‌دهد تا تحلیل او را بررسی کنند و به این سؤالات پاسخ دهند: آیا محقق برداشت درستی از گفته‌هایشان داشته است؟ آیا این تحلیل برای آنان نیز منطقی به نظر

1. Patton

می‌رسد یا او در فهم معنی داده‌ها دچار خطا شده است؟ در این پژوهش نیز محقق از برخی از مصاحبه‌شوندگان خواست تا گزارش نهایی، فرایند تحلیل یا مقوله‌های به‌دست آمده را بازبینی کرده و نظر خود را در ارتباط با آنها ابراز کنند. به زعم این افراد، یافته‌های پژوهش تا حد بسیار زیادی بازتاب دیدگاه‌ها و نظرات آنها بوده است که خود نشان‌دهنده‌ی روایی قابل قبول یافته‌های پژوهش حاضر است. همچنین برای حصول اطمینان از اعتبار تجزیه و تحلیل نتایج، پیاده‌سازی اولیه و کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده به وسیله چندین محقق صورت گرفت و راجع به کدهای اولیه بحث و تبادل نظر شد. بدین صورت که پس از کدگذاری اولیه، کدهای استخراج شده به همراه فایل اصلی مصاحبه برای سایر همکاران پژوهش ارسال و از آنان درخواست شد تا فرایند کدگذاری و کدهای استخراج شده را مورد بازبینی قرار دهند. نتایج این قسمت نیز مؤید اعتبار تجزیه و تحلیل نتایج بود. به علاوه یکی از منابع جمع‌آوری اطلاعات، اسناد هستند که اطلاعات موجود در آنها بسیار حائز اهمیت‌اند. سند راهبردی ده‌ساله (۱۳۹۹-۱۳۹۰) دانشگاه فردوسی مشهد که شامل: چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، ارزش‌ها و راهبردهای کلان و عملیاتی و برنامه‌های عملیاتی دانشگاه بود، به‌عنوان یکی دیگر از منابع گردآوری اطلاعات، مورد استفاده قرار گرفت. برای تحلیل اسناد نیز از روش تحلیل محتوا استفاده شد.

## یافته‌ها

نتایج به‌دست آمده از پژوهش در دو بخش ارائه می‌شود؛ ابتدا بر اساس نتایج به‌دست آمده از مصاحبه‌ها، مفاهیم اساسی تیم‌سازی و کار تیمی دانشگاهی مورد شناسایی قرار گرفت و بر این اساس مصاحبه با مدیران دانشگاهی برای تعیین وضعیت تیم‌سازی دانشگاه با توجه به مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده تیم‌سازی و کار تیمی دانشگاهی صورت پذیرفت و در گام بعدی سند راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت تا مشخص شود دانشگاه چه راهبرد و برنامه‌ای در رابطه با تیم‌سازی و کار تیمی دنبال می‌کند.

## یافته‌های حاصل از مصاحبه

برای رسیدن به هدف اول پژوهش، در مرحله اول، مفاهیم اساسی تیم‌سازی و کار تیمی

دانشگاهی از طریق بررسی منابع و مصاحبه با ۱۱ نفر از مدیران دانشگاهی مورد شناسایی قرار گرفت، سپس به تأیید ۷ تن از اساتید صاحب نظر مدیریت و علوم اجتماعی رسید. در مرحله بعد برای تعیین وضعیت تیم سازی و کار تیمی مصاحبه ها بر مبنای مفاهیم حساس و شناسایی شده تیم سازی و کار تیمی دانشگاهی، حاصل شده از مرور سوابق و منابع و مصاحبه با مدیران دانشگاهی طراحی شد. پس از مصاحبه، ابتدا با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل خطوط یا پاراگراف تلاش شد تا کدهای باز استخراج شوند. در کد گذاری باز، متن هر مصاحبه چندبار خوانده و جملات اصلی آن استخراج شد و به صورت کدهایی ثبت شد. سپس کدهایی که به لحاظ مفهومی با یکدیگر مشابه بودند، به صورت دسته هایی درآمدند و در مرحله بعدی آن مفاهیم در قالب مقوله های بزرگتری قرار گرفتند و بعد از این مرحله سعی شد که مقولات نیز در قالب دسته های بزرگ تر مفهومی طبقه بندی شدند. در مرحله دوم که کد گذاری محوری است، مقوله ها در قالب خوشه های بزرگ دسته بندی شدند. به عبارتی دیگر، در کد گذاری محوری، کدها و دسته های اولیه که در کد گذاری باز ایجاد شده بود، با یکدیگر مقایسه و ضمن ادغام موارد مشابه، دسته هایی که به یکدیگر مربوط می شدند، حول محور مشترکی قرار گرفتند. به طور کلی، نتایج به دست آمده از مصاحبه ها و فرایند کد گذاری نشان داد که بر اساس دیدگاه مدیران دانشگاهی، مفاهیم تیم سازی و کار تیمی دانشگاهی را می توان در ۲ مقوله کلی ساختار تیمی و روابط تیمی و ۱۰ زیر مقوله (مفهوم) هدف مداری، ترکیب تیم و سازماندهی، شبکه تصمیم گیری، نظام بازخورد، هدایت و رهبری، صراحت و صداقت، همگرایی و اعتماد، همکاری و تضاد، تعهد و مشارکت و ارتباطات گروه بندی کرد که در جدول (۱) به همراه مفاهیم ادغام شده آن تنظیم شده است.



جدول ۱. مؤلفه‌ها و مقوله‌های محوری تیم‌سازی و کار تیمی و مفاهیم ادغام‌شده آن در دانشگاه فردوسی مشهد

طبقه	مؤلفه‌های محوری تیم‌سازی	مفاهیم ادغام‌شده
تربیت	هدف‌مداری	آینده‌نگری، تدوین چشم‌انداز، سیاست‌گذاری، تدوین اهداف مشترک، اهداف روشن و مورد توافق اعضا
	ترکیب تیم و سازماندهی	وجود نقش‌ها و تخصص‌های متنوع، اعضای باتجربه، دانش و آگاهی گوناگون، آشنایی با وظایف و مسئولیت‌ها، دانش و مهارت‌های جدید، استعدادها و توانمندی‌های مختلف، نظم و انضباط
	شبکه تصمیم‌گیری	شناسایی و حل مسئله، داوری، تصمیم‌گیری مشارکتی، سیاست‌گذاری تیمی
	نظام بازخورد	کنترل کیفیت و بهره‌وری، میل به موفقیت، کمال‌جویی حرفه‌ای، ارائه بازخورد عملکرد به کارکنان، کنترل و ارزیابی عملکرد
روابط	رهبری	نفوذ و تأثیرگذاری، حاکمیت، انگیزش، متخصص، پشتیبان، ناظر، داور، هماهنگی، قاطعیت، تقسیم کار، گزینش
	صراحت و صداقت	آزاداندیشی، صداقت، توجه و اقتناع کارکنان، نظرخواهی از کارکنان، انتقادپذیری، همدلی با کارکنان، توجه و درک احساسات و نظرات آنان
	همگرایی و اعتماد	حمایت، تشویق، وابستگی متقابل، قدردانی، اعتمادآفرینی، همکاری متقابل
	همکاری و تضاد	پشتکار و فعالیت مشترک، هم‌افزایی، مدیریت تعارض
	تعهد و مشارکت	وجدان کاری، تعهد اخلاقی و حرفه‌ای، وفاداری، پشتکار و استقامت، عشق و علاقه به کار، مشارکت‌پذیری، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، تشریک مساعی
	ارتباطات	روابط انسانی پویا، روابط درون‌تیمی و برون‌تیمی مؤثر، روابط غیررسمی، انعطاف‌پذیری، ارتباطات باز

همچنین اطلاعات حاکی از وضعیت تیم‌سازی و کار تیمی دانشگاهی به صورت کدهای احصاشده از تحلیل اطلاعات کدگذاری باز و محوری در جداول (۲-۱۱) تنظیم شده است.

**جدول ۲. کدهای احصاشده مربوط به مقوله ساختار تیمی از تحلیل کیفی داده‌ها در کدگذاری باز و محوری**

مقوله کلی	مفاهیم	متن
ساختار تیمی	هدف‌مداری	- اتخاذ اهداف و سیاست‌های دانشگاه در سطوح بالای سازمانی - عدم وجود راهبردهای تسهیل مشارکت کارکنان و توسعه تیمی در فرایند سیاست‌گذاری و تعیین اهداف - عدم مشارکت مؤثر و اجماع مدیران و کارکنان نسبت به سیاست‌ها و اهداف دانشگاه - عدم تعهد و انگیزه حداکثری مدیران و کارکنان نسبت به اهداف - نداشتن درک و آگاهی بالا از اهداف کاری و دانشگاهی به علت عدم توافق و عدم مشارکت در فرایند هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی

اهداف مشترک و مورد توافق اعضا جزء اساسی و لاینفک یک کار تیمی اثربخش است. بنابراین یک تیم برای اینکه بتواند اعضای خود را به‌طور اثربخش به کار گیرد و در جهت موفقیت، حرکت نماید، اعضایش باید نسبت به اهداف مشترک تیمی، آگاه و متعهد باشند. براساس جدول (۲) و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، می‌توان اذعان کرد که از حوزه مفهوم هدف‌مداری داده‌های به‌دست آمده از جملات و عبارتی همچون: اتخاذ اهداف و سیاست‌های دانشگاه در سطوح بالای سازمانی، عدم وجود راهبردهای تسهیل مشارکت کارکنان و توسعه تیمی در فرایند سیاست‌گذاری، عدم مشارکت مؤثر و اجماع مدیران و کارکنان نسبت به سیاست‌ها و اهداف دانشگاه، عدم تعهد و انگیزه حداکثری مدیران و کارکنان نسبت به اهداف، نداشتن درک و آگاهی بالا از اهداف کاری و دانشگاهی استخراج شد و در جدول فوق برای مفهوم استخراج‌شده هدف‌مداری، مقوله کلی ساختار تیمی در نظر گرفته شد.

جدول ۳. کدهای احصاشده مربوط به مقوله ساختار تیمی از تحلیل کیفی داده‌ها در کدگذاری باز و محوری

مقوله کلی	مفاهیم	متن
ساختار تیمی	ترکیب تیم و سازماندهی	- وجود منابع انسانی کارآمد و تخصص‌ها و استعدادها متنوع زمینه‌ساز کار تیمی - بهره‌نبردن مناسب از استعدادها، توانمندی‌ها و منابع دانشگاهی در قالب تیم‌های موفق - نیاز به توجه و حساسیت ویژه نسبت به واگذاری مسئولیت‌ها متناسب با تخصص و تجربه مدیران و کارکنان

ترکیب یک تیم باید شامل استعدادها و توانایی‌های متنوع برای موفقیت و دستیابی آن تیم به اهداف مورد انتظار باشد. علاوه بر این، باید استعدادها و توانمندی‌های گوناگون تیم، شناسایی شده و وظایف و مسئولیت‌های تیمی بر این مبنا تفویض و واگذار شود (میلیلا و بالتازار، ۲۰۰۵). براساس جدول (۳) و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته می‌توان ادعان داشت که از حوزه مفهوم ترکیب تیم و سازماندهی داده‌های به دست آمده از جملات و عبارتی همچون: وجود منابع انسانی کارآمد و تخصص‌ها و استعدادها متنوع زمینه‌ساز کار تیمی، بهره‌نبردن مناسب از استعدادها و توانمندی‌ها و منابع دانشگاهی در قالب تیم‌های موفق، نیاز به توجه و حساسیت ویژه نسبت به واگذاری مسئولیت‌ها متناسب با تخصص و تجربه مدیران و کارکنان استخراج شد و در جدول فوق برای مفهوم استخراج شده ترکیب تیم و سازماندهی، مقوله کلی ساختار تیمی در نظر گرفته شد.

**جدول ۴. کدهای احصاشده مربوط به مقوله ساختار تیمی از تحلیل کیفی داده‌ها در کدگذاری باز و محوری**

مقوله کلی	مفاهیم	متن
ساختار تیمی	شبکه تصمیم‌گیری	- اتخاذ تصمیمات در سطوح کلان دانشگاه - تصمیم‌گیری به شکل متمرکز و دستوری - عدم مشارکت مدیران و کارکنان سطوح میانی و پایین دانشگاه در فرایند تصمیم‌گیری - انجام امور در یک چارچوب بسته و بدون ابتکار و خلاقیت

تصمیم‌گیری یکی از فرایندهای اساسی است که در حیطه مدیریت وجود دارد برای دستیابی به یک تصمیم مناسب باید یک روند کاری مشخص و انعطاف‌پذیر وجود داشته باشد که همه افراد آن را بفهمند و از آن پشتیبانی کنند. شبکه تصمیم‌گیری مناسب در تیم‌ها زمانی است که تصمیمات بر اساس اجماع و توافق باشد و اعضای تیم هر کدام بنا به نقش و موقعیت‌شان در فرایند تصمیم‌گیری حضور مؤثر داشته باشند (سیدجوادین، ۱۳۸۶). براساس جدول (۴) و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته می‌توان اذعان کرد که از حوزه مفهوم شبکه تصمیم‌گیری داده‌های به دست آمده از جملات و عبارتی همچون: اتخاذ تصمیمات در سطوح کلان دانشگاه، تصمیم‌گیری به شکل متمرکز و دستوری، عدم مشارکت مدیران و کارکنان سطوح میانی و پایین دانشگاه در فرایند تصمیم‌گیری، انجام امور در یک چارچوب بسته و بدون ابتکار و خلاقیت استخراج شد و در جدول فوق برای مفهوم استخراج شده شبکه تصمیم‌گیری، مقوله کلی ساختار تیمی در نظر گرفته شد.

**جدول ۵. کدهای احصاشده مربوط به مقوله ساختار تیمی از تحلیل کیفی داده‌ها در کدگذاری باز و محوری**

مقوله کلی	مفاهیم	متن
ساختار تیمی	نظام بازخورد	- نیاز به ارتقای روش‌ها و تکنیک‌های ارزیابی عملکرد - نبود نظام ارزیابی و بازخورد مستمر و مؤثر تیمی - نیاز به بررسی امور و بازخورد به‌موقع به منابع انسانی و آگاه‌نمودن آنها از نقاط قوت و ضعف برای ارتقای کارایی و بهسازی تیمی - استقرار یک نظام بازخورد جامع و مؤثر دانشگاهی

بازخورد و ارزیابی امور به تیم این امکان را می‌دهد که از تجارب به‌دست آمده درس بگیرد و به شکل آگاهانه‌ای کار تیمی را بهبود بخشد. تیم‌های مؤثر نه تنها شخصیت تیمی و نقش خود را در سازمان درک می‌کنند، بلکه به دنبال راه‌هایی برای درک عملکرد مثبت و منفی خود و راه‌کارهایی برای بهبود توانمندی‌هایشان می‌باشند که این امر از طریق یک نظام بازخورد پویا امکان‌پذیر است (فرانسیس و یانگ<sup>۱</sup> ۱۹۹۹). براساس جدول (۵) و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته می‌توان اذعان کرد که از حوزه مفهوم نظام بازخورد داده‌های به‌دست آمده از جملات و عبارتی همچون: نیاز به ارتقای روش‌ها و تکنیک‌های ارزیابی عملکرد، نبود نظام ارزیابی و بازخورد مستمر و مؤثر تیمی، نیاز به بررسی امور و بازخورد به‌موقع به منابع انسانی و آگاه‌نمودن آنها از نقاط قوت و ضعف‌شان، استقرار یک نظام بازخورد جامع و مؤثر دانشگاهی استخراج شد و در جدول فوق برای مفهوم استخراج‌شده نظام بازخورد، مقوله کلی ساختار تیمی در نظر گرفته شد.

1. Francis & Young

جدول ۶. کدهای احصاشده مربوط به مقوله روابط تیمی از تحلیل کیفی داده‌ها در کدگذاری باز و محوری

متن	مفاهیم	مقوله کلی
- دارابودن مدیران و رهبران دانشگاهی مستعد و صاحب دانش، تجربه و تخصص بالا - عدم توجه به تیم‌سازی و خط‌مشی‌گذاری کار تیمی دانشگاهی - مدیریت امور براساس قوانین و مقررات به شکل کاملاً رسمی و به دور از انعطاف - عدم وجود وقت کافی مدیران دانشگاهی جهت برنامه‌ریزی و رسیدگی به کار تیمی - نداشتن توجه کافی و مؤثر به نظرات و عقاید کارکنان - رعایت نکردن اصول برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مشارکتی و اثربخش - عدم موفقیت در ایجاد محیطی مثبت در دانشگاه برای بروز و پیاده‌سازی زمینه‌های کار تیمی - اعمال غیرمؤثر نقش رهبری دانشگاهی به‌عنوان عاملی بسیار مهم و حیاتی در همسو کردن نظرات، تحقق اهداف، ایجاد انگیزه، حل تعارضات، احترام متقابل، تعهد منابع و از همه مهم‌تر از بین‌بردن شکاف میان کارکنان و مدیران هیئت علمی و غیرهیئت علمی	هدایت و رهبری	روابط تیمی

رهبری، عنصر کلیدی در سازمان تیم‌ساز به حساب می‌آید. ایجاد تیم، بهبود روابط فردی اعضا، قادر ساختن آنها به کارکردی مؤثر با یکدیگر تنها قدم‌های اولیه برای تیم‌سازی است. این قدم‌های اولیه باید با تجزیه و تحلیل مداوم نتایج و متناسب کردن تغییرات با مشارکت اعضا و برنامه‌های عملکردی برای مواجهه با اهداف متغیر استقرار می‌یابد و همه اینها در سایه یک رهبری شایسته به وقوع خواهد پیوست (تاریکن و لوکا، ۲۰۰۲). براساس جدول (۶) و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته می‌توان اذعان کرد که از حوزه مفهوم هدایت و رهبری داده‌های به‌دست آمده از جملات و عباراتی همچون: دارابودن مدیران و رهبران دانشگاهی از دانش، تجربه

و تخصص بالا، عدم توجه به تیم‌سازی و خط‌مشی‌گذاری کار تیمی دانشگاهی، مدیریت امور براساس قوانین و مقررات به شکل کاملاً رسمی و دور از انعطاف، عدم وجود وقت کافی مدیران دانشگاهی برای برنامه‌ریزی و رسیدگی به کار تیمی، نداشتن توجه کافی و مؤثر به نظرات و عقاید کارکنان، رعایت نکردن اصول برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مشارکتی و اثربخش، عدم موفقیت در ایجاد محیطی مثبت در دانشگاه برای بروز و پیاده‌سازی زمینه‌های کار تیمی، اعمال غیرمؤثر نقش رهبری دانشگاهی به‌عنوان عاملی بسیار مهم و حیاتی در همسو کردن نظرات، ایجاد انگیزه، تحقق اهداف، حل تعارضات، احترام متقابل، تعهد منابع و از همه مهم‌تر از بین بردن شکاف میان کارکنان و مدیران هیئت‌علمی و غیرهیئت‌علمی استخراج شد و در جدول فوق برای مفهوم استخراج‌شده هدایت و رهبری، مقوله کلی روابط تیمی در نظر گرفته شد.

جدول ۷. کدهای احصاشده مربوط به مقوله روابط تیمی از تحلیل کیفی داده‌ها در کدگذاری باز و محوری

متن	مفاهیم	مقوله کلی
- انجام امور به‌صورت روزمره و در بستر قوانین و مقررات و خالی از هر نوع انتقاد و بیان دیدگاه‌ها و نظرات به‌صورت صریح و صادقانه - نبود انعطاف لازم در سطوح مختلف سازمان دانشگاه، و در نتیجه عدم اظهار نظرات و بیان مؤثر افکار - تأثیر عدم وجود نظام تشویق معتبر و مؤثر دانشگاهی در عدم تمایل بیان دیدگاه‌ها و عقاید - روزمرگی و نداشتن انگیزه لازم بخشی از مدیران و کارکنان دانشگاه جهت بیان افکار صریح و عقاید خلاقانه	صراحت و صداقت	روابط تیمی

صراحت و صداقت، ویژگی یک تیم مؤثر است و به خلاقیت و اثربخشی یک تیم بسیار کمک می‌کند، طوری که اعضای آن می‌توانند دیدگاه‌ها و نظرات خود را ابراز کنند، نظرات مخالف بدهند و مشکلات و علایق خود را به‌راحتی بیان کنند (وودکاک، ۱۳۸۵). براساس جدول (۷) و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، می‌توان اذعان کرد که از حوزه مفهوم صراحت و

صداقت داده‌های به دست آمده از جملات و عباراتی همچون: انجام امور به صورت روزمره و در بستر قوانین و مقررات و خالی از هر نوع انتقاد و بیان دیدگاه‌ها و نظرات به صورت صریح و صادقانه، نبود انعطاف لازم در سطوح مختلف سازمان دانشگاه و در نتیجه عدم اظهار نظرات و بیان مؤثر افکار، تأثیر عدم وجود نظام تشویق معتبر و مؤثر دانشگاهی در عدم تمایل بیان دیدگاه‌ها و عقاید، روزمرگی و نداشتن انگیزه لازم بخشی از مدیران و کارکنان دانشگاه برای بیان افکار صریح و عقاید خلافانه استخراج شد و در جدول فوق برای مفهوم استخراج شده صراحت و صداقت، مقوله کلی روابط تیمی در نظر گرفته شد.

#### جدول ۸. کدهای احصاشده مربوط به مقوله روابط تیمی از تحلیل کیفی

##### داده‌ها در کدگذاری باز و محوری

متن	مفاهیم	مقوله کلی
- حمایت و پشتیبانی مدیران و کارکنان دانشگاه از یکدیگر به شکل رسمی و در چارچوب قوانین و مقررات - عدم وابستگی متقابل کارکنان و مدیران دانشگاهی به یکدیگر به صورت تیمی - وجود گروه‌ها و اقشار مختلف (اعضای هیئت علمی، کارکنان غیرهیئت علمی و دانشجویان) در محیط دانشگاه که شکل‌گیری روابط متقابل را براساس سطح پایینی از اعتماد متقابل در پی داشته است - عدم رضایت مدیران دانشگاهی از وضعیت اعتماد حاکم بر فضای دانشگاه و ایجاد مشکل در مسیر تسهیل و ایجاد کار تیمی دانشگاهی به همین سبب	همگرایی و اعتماد	روابط تیمی

همگرایی و اعتماد، دو مقوله به هم پیوسته‌اند و به وابستگی متقابل اعضای تیم به یکدیگر اشاره دارد، طوری که یکی بدون دیگری وجود نخواهد داشت. همگرایی در واقع به حمایت و پشتیبانی اعضای تیم از یکدیگر تأکید دارد و اعضا با داشتن اعتماد می‌توانند آزادانه با یکدیگر صحبت کرده و از یکدیگر کمک دریافت کنند که این امر تأثیر بسیار مثبتی در انگیزه‌ها و روابط



کاری آنان خواهد داشت (کاستا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). براساس جدول (۸) و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، می‌توان اذعان کرد که از حوزه مفهوم همگرایی و اعتماد داده‌های به دست آمده از جملات و عباراتی همچون: حمایت و پشتیبانی مدیران و کارکنان دانشگاه از یکدیگر به شکل رسمی و در چارچوب قوانین و مقررات، عدم وابستگی متقابل کارکنان و مدیران دانشگاهی به یکدیگر به صورت تیمی، وجود گروه‌ها و اقشار مختلف در محیط دانشگاه، شکل‌گیری روابط متقابل براساس سطح پایینی از اعتماد متقابل، عدم رضایت مدیران دانشگاهی از وضعیت اعتماد حاکم بر فضای دانشگاه و ایجاد مشکل در مسیر تسهیل و ایجاد کار تیمی دانشگاهی استخراج شد و در جدول فوق برای مفهوم استخراج شده همگرایی و اعتماد، مقوله کلی روابط تیمی در نظر گرفته شد.

**جدول ۹. کدهای احصاشده مربوط به مقوله روابط تیمی از تحلیل کیفی داده‌ها در کدگذاری باز و محوری**

متن	مفاهیم	مقوله کلی
- عدم مشارکت اقشار و سطوح مختلف دانشگاه در فرایند تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری و تأثیر منفی آن بر همکاری دانشگاهی - نبود روابط متقابل و مؤثر مبتنی بر وابستگی و اعتماد مدیران و کارکنان و تأثیر منفی آن بر فضای همکاری دانشگاهی - وجود شکاف و تضادهای مخرب درون‌سازمانی ناشی از تنوع منابع انسانی دانشگاهی - تفکیک فعالیت‌های دانشگاهی (بویژه آموزش و پژوهش) از یکدیگر و پیشبرد امور توسط افراد و واحدهای مجزا و دور از همکاری و همفکری - ضعف در سازمان و روابط غیررسمی و منجر شدن به جو نامناسب همکاری دانشگاهی - عدم رضایت مدیران از فضای مبتنی بر همکاری در دانشگاه به دلیل نبود زمینه انتقادپذیری مؤثر و بیان صریح نظرات و اندیشه‌ها	همکاری و تضاد	روابط تیمی

1. Costa

همکاری، در واقع بر این امر اشاره دارد که افراد، مشتاقانه و متعهدانه در کنار یکدیگر به کار بپردازند و مهارت‌ها و اطلاعاتشان را با یکدیگر تبادل کنند. تضاد نیز به حل مشکلات در راه احترام به تفاوت‌های فردی، گوش دادن به دیدگاه‌های دیگران، صریح و رو راست بودن، پشتیبانی و اعتمادسازی می‌پردازد. براساس جدول (۹) و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته می‌توان اذعان کرد که از حوزه مفهوم همکاری و تضاد داده‌های به دست آمده از جملات و عباراتی همچون: عدم مشارکت اقشار و سطوح مختلف دانشگاه در فرایند تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری و تأثیر منفی آن بر همکاری دانشگاهی، نبود روابط متقابل و مؤثر مبتنی بر وابستگی و اعتماد مدیران و کارکنان و تأثیر منفی آن بر فضای همکاری دانشگاهی، وجود شکاف و تضادهای مخرب درون سازمانی ناشی از تنوع منابع انسانی دانشگاهی، تفکیک فعالیت‌های دانشگاهی از یکدیگر و پیشبرد امور توسط افراد و واحدهای مجزا و دور از همکاری و همفکری، ضعف در سازمان و روابط غیررسمی و منجر شدن به جو نامناسب همکاری دانشگاهی، عدم رضایت مدیران از فضای مبتنی بر همکاری در دانشگاه به دلیل نبود زمینه انتقادپذیری مؤثر و بیان صریح نظرات و اندیشه‌ها استخراج شد و در جدول فوق برای مفهوم استخراج شده همکاری و تضاد، مقوله کلی روابط تیمی در نظر گرفته شد.

**جدول ۱۰. کدهای احصاشده مربوط به مقوله روابط تیمی از تحلیل کیفی داده‌ها در کدگذاری باز و محوری**

مقوله کلی	مفاهیم	متن
روابط تیمی	تعهد و مشارکت	- بی توجهی به مشارکت مؤثر سطوح مختلف دانشگاه در فرایند هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری دانشگاهی - انگیزه و تعهد پایین کارکنان دانشگاه در انجام اثربخش وظایف - عدم احساس تعلق و دل بستگی به دانشگاه - عدم تمایل به اظهار نظر و بیان افکار خلاق و ایده‌های راه‌گشا

زمانی یک تیم به بالاترین سطوح موفقیت می‌رسد که به وظیفه خود متعهد باشد و از توانایی‌های تک‌تک اعضای خود تا آخرین حد ممکن استفاده کند. تعهد، ویژگی و خصیصه

خودجوشی است که اغلب از طریق نوعی احساس دخیل‌بودن و مشارکت در کارها پرورش می‌یابد. زمانی تعهد کارکنان به تیم افزایش می‌یابد که اجازه یابند در موفقیت آن مشارکت کنند (ادموندسن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). براساس جدول (۱۰) و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته می‌توان ادعان کرد که از حوزه مفهوم تعهد و مشارکت داده‌های به‌دست آمده از جملات و عباراتی همچون: بی‌توجهی به مشارکت مؤثر سطوح مختلف دانشگاه در فرایند هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری دانشگاهی، انگیزه و تعهد پایین کارکنان دانشگاه در انجام اثربخش وظایف، عدم احساس تعلق و دلبستگی به دانشگاه، عدم تمایل به اظهارنظر و بیان افکار خلاق و ایده‌های راه‌گشا، استخراج شد و در جدول فوق برای مفهوم استخراج‌شده تعهد و مشارکت، مقوله کلی روابط تیمی در نظر گرفته شد.

**جدول ۱۱. کدهای احصاشده مربوط به مقوله روابط تیمی از تحلیل کیفی داده‌ها در کدگذاری باز و محوری**

مقوله کلی	مفاهیم	متن
روابط تیمی	ارتباطات	- شکل‌گیری ارتباطات میان اعضا و واحدهای دانشگاه براساس قوانین و مقررات و روابط رسمی - بی‌توجهی به روابط و سازمان غیررسمی به‌عنوان زمینه‌ساز ایجاد تیم و توسعه کار تیمی - عدم شکل‌گیری روابط و ارتباطات دانشگاهی براساس مشارکت، همکاری، اعتماد و صراحت - عدم ایجاد و برقراری ارتباطات اثربخش در راستای تسهیل کار تیمی

کار تیمی، نتیجه همکاری مناسب افراد با یکدیگر است. زندگی خوب سازمانی تا اندازه‌ای به تیم‌های درونی آن و روابطشان با یکدیگر بستگی دارد. علاوه بر این یک تیم منسجم بایستی رابطه خوبی با سایر اشخاص و گروه‌ها داشته باشد، در غیر این صورت موفقیت آن به تأخیر خواهد افتاد (الینگسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). ارتباط، عامل تسهیل‌کننده تشکیلات سازمانی است. داشتن روابط خوب در

1. Edmondson  
2. Ellingson

سطوح متفاوت سازمانی بین بخش‌های تشکیل‌دهنده و همچنین گروه‌های فراوان درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، امری بسیار ضروری است. به‌علاوه ارتباط، عنصر پیونددهنده عناصر یک تیم به یکدیگر و همچنین سایر تیم‌ها به هم است که نقش حساسی را در دستیابی تیم به اهدافش ایفا می‌کند. براساس جدول (۱۱) و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، می‌توان اذعان کرد که از حوزه مفهوم ارتباطات داده‌های به‌دست آمده از جملات و عباراتی همچون: شکل‌گیری ارتباطات میان اعضا و واحدهای دانشگاه براساس قوانین و مقررات و روابط رسمی، بی‌توجهی به روابط و سازمان غیررسمی به‌عنوان زمینه‌ساز ایجاد تیم و توسعه کار تیمی، عدم شکل‌گیری روابط و ارتباطات دانشگاهی براساس مشارکت، همکاری، اعتماد و صراحت، عدم ایجاد و برقراری ارتباطات اثربخش در راستای تسهیل کار تیمی، استخراج شد و در جدول فوق برای مفهوم استخراج‌شده ارتباطات، مقوله کلی روابط تیمی در نظر گرفته شد.

لازم به ذکر است پس از تهیه و تنظیم جداول فوق به‌عنوان بخشی از تحلیل کیفی داده‌های حاصل از انجام مصاحبه، برای تکمیل تحلیل براساس کدگذاری آزاد، مفاهیم حاصله در سطح بالاتر و تجریدی‌تر برای دستیابی به مقولات، گروه‌بندی شدند. بنابراین بار دیگر با استفاده از مقایسه مداوم مفاهیم با یکدیگر، هر مفهوم با مفاهیم قبل یا بعد از خود یا با همه مفاهیم موجود مقایسه شدند تا مقولات کلی استخراج شوند. لذا پس از مقایسه مفاهیم استخراج‌شده، مفاهیم مرتبط در یک مقوله کلی دسته‌بندی شد و براساس عناوین موجود در نظریه‌های مرتبط یا مفاهیم برخاسته از ادبیات تحقیق، عناوین کلی برای مقولات در نظر گرفته شده و در جداول فوق برای مفهوم استخراج‌شده، مقوله کلی در نظر گرفته شد.

### یافته‌های حاصل از بررسی اسناد

علاوه بر مصاحبه با مدیران دانشگاه برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش سند راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد که خود شامل: اسناد، چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری، اهداف، راهبردهای کلان و عملیاتی و برنامه‌های عملیاتی دانشگاه، بود مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت تا مشخص کند که آیا دانشگاه با توجه به وضعیت کنونی تیم‌سازی خود راهبرد و برنامه‌ای را در راستای تیم‌سازی و کار تیمی دنبال می‌کند؟

**چشم‌انداز:** دانشگاه فردوسی مشهد یکی از دو دانشگاه برتر جامع کشور در تولید علم، نظریه‌پردازی و توسعه فناوری، برخوردار از جایگاه معتبر بین ۱۰ دانشگاه اول جهان اسلام و جزء ۵۰۰ دانشگاه ممتاز جهان با هویتی اسلامی - ایرانی است. چشم‌انداز دانشگاه، سازمان هدف‌مدار گسترده‌ای را توصیف می‌کند که با توجه به موقعیت کنونی خود به دنبال کسب جایگاهی مناسب‌تر در عرصه ملی و بین‌المللی است. مفهومی که از چشم‌انداز، استنباط می‌شود، هدف‌مداری است.

**مأموریت:** دانشگاه فردوسی مشهد به‌عنوان دانشگاهی جامع و منحصر به فرد در نیمه شرقی کشور، برخوردار از قطب‌های علمی ممتاز، با التزام به اصول متعالی دین مبین اسلام، رعایت اخلاق حرفه‌ای و بهبود مستمر و با اتکا به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی کارآمد به تربیت انسان‌های متعهد، خلاق، متخصص، پژوهشگر و کارآفرین برای پاسخگویی به نیازهای جامعه و اعتلای فرهنگی آن اهتمام ورزیده و با به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته و استانداردهای جهانی و تقویت همکاری با مراکز علمی و فرهنگی به تولید و ترویج علم نافع در سطح ملی و بین‌المللی تلاش می‌کند. در سند مأموریت دانشگاه، مفاهیم پرورش و توسعه افراد، تربیت انسان‌ها، قطب‌های علمی ممتاز، اعتلای فرهنگی به مفهوم پرورش فردی اشاره دارد. پیشرفت و بهبود مستمر، رهبری شایسته، تعهد، خلاقیت، تخصص، پاسخ‌گویی، همکاری و مشارکت‌پذیری تیمی و بین‌تیمی از دیگر مفاهیم تیم‌سازی استنباط شده است.

**ارزش‌های محوری:** در جدول (۱۲) برخی از ارزش‌های محوری دانشگاه فردوسی مشهد که در سند راهبردی دانشگاه بیان شده است، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است و مفاهیم تیم‌سازی که از آن استنباط می‌شود، ذکر شده است.

**اهداف کلان:** در جدول (۱۳) برخی از اهداف کلان دانشگاه فردوسی مشهد که در سند راهبردی دانشگاه بیان شده است، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است و مفاهیم تیم‌سازی و کار تیمی که از آن استنباط می‌شود، ذکر شده است.

### جدول ۱۲. ارزش‌های محوری و مفاهیم تیم‌سازی

ارزش‌های محوری	مفاهیم استخراج شده
مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در قبال نیازهای علمی در سطح ملی و بین‌المللی	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
دانش‌آفرینی، دانش‌گستری و ارج‌نهادن به آفرینش‌های فکری	خلاقیت
خودباوری، نوآوری، رقابت‌پذیری و آزاداندیشی	پرورش فردی - خلاقیت - صراحت و آزاداندیشی
رعایت مصالح عمومی و تقویت روحیه مشارکت جمعی	رقابت سالم - همکاری و تضاد - مشارکت‌پذیری
تعامل فعال و سازنده در همکاری‌های علمی و فرهنگی بین‌المللی	مشارکت‌پذیری - روابط درون‌تیمی و بین‌تیمی مؤثر - تعاملات و ارتباطات سازنده

### جدول ۱۳. اهداف کلان و مفاهیم اشاره‌شده تیم‌سازی

اهداف کلان	مفاهیم اشاره‌شده
افزایش جذب دانشجویان نخبه مستعد، دستیابی به جایگاه ممتاز آموزشی به‌ویژه در تحصیلات تکمیلی، توسعه محیط یادگیری خلاق و جذاب، ارتقای اثربخشی آموزش، ایجاد رشته‌ها و حوزه‌های بین‌رشته‌ای جدید، تربیت متخصصان، پژوهشگران و کارآفرینان توانمند و متعهد متناسب با نیازهای جامعه	منابع انسانی متخصص هدف‌مداری، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، پرورش فردی، تعهد
افزایش تولیدات علمی، گسترش مراکز و نهادهای پژوهشی و دستیابی به جایگاه پژوهشی ممتاز در سطح ملی و فراملی	هدف‌مداری
تولید و توسعه دانش فنی، بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته، کاربردی نمودن یافته‌های علمی در جامعه و تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و افزایش ثبت اختراعات	پرورش فردی، خلاقیت
ترویج و نهادینه‌سازی فرهنگ اسلامی-ایرانی، فضائل اخلاقی، روحیه ایشار و آزادگی و تقویت مشارکت گروهی و انضباط اجتماعی و ایجاد محیطی شاداب و پویا در انجام فعالیت‌های علمی	صراحت و صداقت، هم‌افزایی و همکاری، نظم و انضباط، روابط درون‌گروهی مطلوب
برخوردراری از نظام مدیریت اثربخش و بهبود مستمر آن	رهبری شایسته، بازبینی منظم امور
برخوردراری از منابع انسانی کارآمد و شایسته، ملتزم به ارزش‌های اسلامی و اخلاق حرفه‌ای و دارای ساختار بهینه	تخصص‌های متنوع
گسترش و تعمیق تعاملات سازنده و هم‌افزا با مراکز علمی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی در سطح ملی و بین‌المللی	تعامل و ارتباط، ارتباط خوب با سایر تیم‌ها
مدیریت مؤثر منابع، جذب منابع مالی متنوع و پایدار و گسترش زمینه‌های استقلال مالی	رهبری شایسته

مفاهیم تیم‌سازی که از مبحث اهداف، استخراج شده است، عبارتند از: هدف‌مداری، منابع انسانی متخصص، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، پرورش فردی، تعهد، صراحت و صداقت، هم‌افزایی و همکاری، نظم و انضباط، روابط درون‌تیمی مطلوب، رهبری شایسته، بازمینی امور، تعامل و ارتباط، نقش‌های متعادل و تخصص‌های متنوع.

### راهبردهای کلان و عملیاتی و برنامه‌های عملیاتی

به‌طور کلی پس از بررسی راهبردهای کلان و عملیاتی و برنامه‌های عملیاتی طرح‌شده در سند راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد و تحلیل آن، کدهای زیر در رابطه با تیم‌سازی و کار تیمی استخراج شد:

کار تیمی، همکاری و مشارکت، تقویت روحیه و فرهنگ تیمی، زمینه‌تبادل نظرات تیمی، پرورش فردی، هدف‌مداری تعامل و ارتباط مؤثر، روابط و تعامل بین‌تیمی سازنده، روابط درون‌تیمی سازنده، تفویض اختیار، مسئولیت‌پذیری، مشارکت‌پذیری، نقش‌ها و تخصص‌های متنوع، بازخورد و تنظیم منظم امور، تعهد، ایجاد انگیزه، تصمیم‌گیری مناسب، رهبری شایسته، حمایت و پشتیبانی، اعتماد، خلاقیت و نوآوری، تقویت روحیه تیمی، پرورش و تواناسازی افراد، به‌کارگیری نیروهای متخصص (نقش‌های متعادل)، برنامه‌های هم‌اندیش تیمی و بین‌تیمی، تبادل دانش و تجربیات، رقابت سالم، گسترش روابط و ایجاد انگیزه برای روابط تیمی سازنده، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، نظرخواهی از اعضا و اقشار مختلف، تصمیمات و اهداف توافق‌شده، برنامه‌ریزی هدف‌مند، اصلاح و بهبود مستمر، صراحت و صداقت، اعتمادآفرینی، خصوصی‌سازی، نظارت مستمر، سازماندهی تخصص‌ها (نقش‌های متعادل)، تیم‌سازی تخصصی و توسعه آن.

به‌علاوه راهبردهای کلان طراحی و استقرار نظام جامع مدیریت منابع انسانی، توسعه نظام مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاه و طراحی و استقرار نظام جامع مدیریت منابع انسانی از مهم‌ترین راهبردهای کلان سند راهبردی دانشگاه و مرتبط با مهارت تیم‌سازی مدیران و مؤثر در کار تیمی است که به مفاهیم تیم‌سازی بازخورد و بازمینی منظم امور، پرورش فردی، تقویت روحیه تیمی، مشارکت، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، نظرخواهی از اعضا و اقشار مختلف، تصمیمات و اهداف توافق‌شده، برنامه‌ریزی هدف‌مند، بازخورد و اصلاح، صراحت و صداقت، تفویض اختیار،

اعتماد آفرینی، خصوصی سازی (زمینه ساز کار تیمی برنامه ریزی شده)، نظارت، نقش ها و تخصص های متنوع، هدف گذاری، تعهد و ایجاد انگیزه اشاره نموده اند. در مجموع در سند راهبردی دانشگاه مفاهیم بازخورد و تنظیم منظم امور، همکاری و مشارکت، پرورش فردی، حمایت و پشتیبانی بیش از سایر مفاهیم مورد توجه قرار گرفته و اشاره شده است. پیش از هر چیز باید اشاره کرد که هر سازمانی به مفاهیمی مانند مواردی که در بالا بدان اشاره شد، به جز آنچه به تیم سازی و کار تیمی مربوط می شود، نیاز دارد. به عبارت دیگر مفاهیم و کدهای استخراج شده، لزوماً کاربرد تیمی و تیم سازی ندارد، لذا با وجود اشارات پراکنده و گوناگونی که در اسناد دانشگاه به مفاهیم متفاوت تیم سازی شده است، این نکته بسیار قابل تأمل و توجه است که این سازمان عظیم و تأثیرگذار آموزشی - پژوهشی فاقد یک راهبرد مشخص و برنامه روش مند و ساختاریافته برای تیم سازی و بهبود کار تیمی است.

## بحث و نتیجه گیری

دنیای امروز، دنیای تشکیل تیم های کاری است و اگر در هر مؤسسه یا سازمان افراد، به کار تیمی موفق نشوند، سازمان یکی از کلیدهای مهم موفقیت را از دست می دهد. تمرکز بر اثربخشی و کارآمدی تیم های کاری، مستلزم داشتن روحیه کار تیمی است. واقعیت این است کاری که یک تیم می تواند انجام دهد، از عهده یک شخص به تنهایی بر نمی آید؛ چرا که در همکاری، نیروهای افراد درهم ضرب می شود و حاصل کار از برآیند توان افراد به صورت تک به تک بیشتر است. بر همین اساس امروزه تیم سازی و کار تیمی از اولویت های هر سیستم و سازمان است (کوزلوسکی و لیگن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). تعامل و فعالیت هر یک از اعضا در موفقیت یا عدم موفقیت تیم ها مؤثر و سرنوشت ساز است، بنابراین پیش از تشکیل و راه اندازی تیم های کاری باید فرهنگ کار تیمی را در فضای سازمانی نهادینه کرد. تشکیل یک تیم کاری به معنای ایجاد فرهنگی است که در آن همکاری ارزش پیدا می کند. در یک تیم کاری، افراد به این باور می رسند که افکار، برنامه ها، تصمیمات و فعالیت ها وقتی با همکاری انجام شوند، نتیجه بهتری به دنبال خواهد داشت. شواهد نشان می دهد سازمان هایی که خود را برای رقابت کارا تر و مؤثرتر، بازسازی کرده اند، برای

1. Kozlowski a Ligen



استفاده بهتر از استعداد و توانایی کارمندان به تیم‌ها روی می‌آورند. مدیریت دریافته است که تیم‌ها در مقابل تغییر، نسبت به بخش‌های سنتی، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی بهتری دارند (ابراهیمی و میرترابی ۱۳۸۹).

باتوجه به مبانی نظری و اهمیت روزافزون مدیریت و مهارت‌های مدیریتی در سازمان‌ها و شواهد ارائه‌شده مبنی بر اهمیت و حساسیت موضوع، تحقیق حاضر به بررسی تیم‌سازی در سازمان‌های دولتی ایران پرداخت.

در این پژوهش از روش مطالعه موردی استفاده شد و دانشگاه فردوسی مشهد به‌عنوان نمونه انتخاب شد و کلیه مدیران دانشگاه به‌عنوان جامعه این پژوهش در نظر گرفته شدند. به‌این‌منظور برای بررسی وضعیت تیم‌سازی دانشگاه از ابزار مصاحبه و بررسی اسناد استفاده شد. در ادامه، یافته‌ها و نتایج این پژوهش مطرح و مورد بحث و بررسی قرار گرفت. وضعیت تیم‌سازی دانشگاه فردوسی مشهد به‌عنوان یکی از سازمان‌های بزرگ دولتی کشور مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان داد که دانشگاه، سرشار از منابع انسانی متنوع و متخصص لازم و کافی با روحی، مناسب بوده و زمینه بسیار خوبی برای تیم‌سازی و کار تیمی اثربخش دارد، اما از این ویژگی و زمینه بسیار مهم بهره لازم برده نمی‌شود. همچنین دانشگاه در سایر مؤلفه‌های تیم‌سازی مانند هدف‌مداری (اهداف مشترک و توافق اعضا بر آن)، شبکه تصمیم‌گیری، نظام بازخورد، رهبری، صراحت و صداقت، همگرایی و اعتماد، همکاری و تضاد، تعهد و مشارکت و ارتباطات از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست. همچنین مؤلفه‌ها و زیرساخت‌های تیم‌سازی و کار تیمی به شکل مؤثر و دقیقی مورد توجه قرار نگرفته و پیگیری نمی‌شود.

علاوه بر مصاحبه با مدیران دانشگاه، سند راهبردی ده‌ساله (۱۳۹۰-۱۳۹۹) دانشگاه فردوسی مشهد شامل چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری، اهداف، راهبردهای کلان و عملیاتی و برنامه‌های عملیاتی، مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت تا مشخص شود که دانشگاه با وجود داشتن وضعیت نامطلوب در زمینه تیم‌سازی و کار تیمی آیا چشم‌انداز و برنامه‌ای برای بهبود و ارتقای وضعیت خود دارد یا خیر؟ در مجموع در سند راهبردی دانشگاه مفاهیم بازخورد و تنظیم منظم امور، همکاری و مشارکت، پرورش فردی، حمایت و پشتیبانی، بیش از سایر مفاهیم مورد توجه قرار گرفته و اشاره شده است. با وجود اشارات گوناگونی که در اسناد دانشگاه به مفاهیم مختلف

تیم‌سازی شده است، این نکته، بسیار قابل تأمل است که این سازمان عظیم و تأثیرگذار آموزشی- پژوهشی با وجود داشتن منابع انسانی کارآمد، فاقد یک برنامه روش‌مند و ساختاریافته برای تیم-سازی و بهبود کار تیمی است و از وضعیت مطلوبی در زمینه تیم‌سازی و کار تیمی برخوردار نیست. بنابراین دانشگاه‌ها زمانی می‌توانند به یک سازمان تیم‌ساز و موفق در کار تیمی تبدیل شوند که بتوانند مفاهیم، مبانی و زیرساخت‌های تیم‌سازی و کار تیمی را به شکل بسیار دقیق و موفقیت-آمیزی ایجاد، بهبود و ارتقا داده و برنامه‌ای جامع، کامل و سازمان‌یافته در این زمینه طراحی نموده و به اجرا بگذارند.

نتایج این پژوهش با یافته‌های شلال‌وند (۱۳۹۱) و حسینی‌پور (۱۳۸۶) همخوان بود. شلال‌وند (۱۳۹۱) مدلی پیشنهادی برای نظارت بر مدیر گروه‌های دانشگاه فردوسی مشهد ارائه داد که شامل مؤلفه‌هایی در دو بعد فردی و سازمانی است. مؤلفه‌های بعد فردی عبارت بودند از: توانمندسازی، تعهد، نیازسنجی، برنامه‌ریزی، پشتیبانی و تیم (کار تیمی) و مؤلفه‌های بعد سازمانی عبارت بودند از: فرهنگ سازمانی، راهبرد و اهداف سازمان، ساختار و منابع سازمان. تیم و تیم‌سازی یکی از مؤلفه‌های بعد فردی مدل نظارتی پیشنهادی این پژوهش است که به بخشی از وضعیت تیم‌سازی و کار تیمی دانشگاه یعنی نظام نظارت و ارزیابی دانشگاه اشاره دارد که یافته‌های پژوهش در این زمینه به‌طور خاص نشان‌دهنده این نکته است که مدیریت فعلی دانشگاه از فرهنگ و مؤلفه تیم‌سازی حمایت نکرده و به‌طور مشخص تیم‌سازی در این بخش از دانشگاه نیز مورد توجه قرار نگرفته است و به‌عنوان یک مسئله اساسی محسوب می‌شود. همچنین تحقیق حسینی‌پور (۱۳۸۶) نشان داد که شرکت گاز استان خراسان رضوی از وضعیت تیم‌سازی مطلوبی برخوردار نیست و دارای شرایط و فضای تیم‌سازی نیست و بایستی با سیر روندهای سازمان، و تغییر ساختار فعالیت‌های سازمان در این زمینه اقدامات اصلاحی لازم را صورت دهد.

مهارت تیم‌سازی و مؤلفه‌های تیم‌سازی شناسایی شده در دانشگاه، در تحقیقات و مدل‌های نظری گوناگون و توسط محققان و صاحب نظران مختلف مورد تأکید قرار گرفته است و برای مدیران و سازمان‌ها، بسیار مهم و ضروری دانسته شده است تا برای تیم‌سازی و استقرار کار تیمی و موفقیت سازمان‌هایشان برای دستیابی به اهداف مورد انتظارشان این مؤلفه‌ها را مورد توجه قرار داده و به کار بندند.

جدول ۱۴. مقوله‌های تیم‌سازی شناسایی شده و توافق آن با مدل‌های نظری و نتایج تحقیق

طبقه	مؤلفه‌های تیم‌سازی	نمونه تحقیقات
ساختار تیمی	هدف‌مداری	فرانسیس و یانگ ۱۹۹۹، اسکارناتی ۲۰۰۱، بردلی و فرانسیس ۱۹۹۷، ویگمن، ۱۹۹۷، هریس و هریس ۱۹۹۸، تاریکن و لوکا ۲۰۰۲ و میلیلا و بالتازار ۲۰۰۵
	ترکیب تیم و سازماندهی	وی و لاو ۲۰۱۲، لیانگ چی و یانگ چن ۲۰۰۹، ابراهیمی و میرترابی ۱۳۸۹
	شبکه تصمیم‌گیری	سورزسک و سادساکورن ۲۰۰۹، تاریکن و لوکا ۲۰۰۲، شارما ۲۰۰۹، هوفر ۲۰۰۳، اکاترینی ۲۰۱۱، واکولا ۲۰۰۷
	نظام بازخورد	فرانسیس و یانگ ۱۹۹۹، تاریکن و لوکا ۲۰۰۲، اسکارناتی ۲۰۰۱، بردلی و فرانسیس ۱۹۹۷، ویگمن، ۱۹۹۷، هریس و هریس ۱۹۹۸، میلیلا و بالتازار ۲۰۰۵، اکاترینی ۲۰۱۱، کالهن ۲۰۰۸، لی و هو ۲۰۱۰، دریفوس ۲۰۰۸
روابط تیمی	رهبری	تاریکن و لوکا ۲۰۰۲، هریس و هریس ۱۹۹۸، ویگمن ۱۹۹۷، تسون ۲۰۰۸، دالویکز ۱۹۸۹، اسپندلو ۲۰۰۷
	صراحت و صداقت	تاریکن و لوکا ۲۰۰۲، وودکاک ۱۳۸۵
	همگرایی و اعتماد	نیازی ۱۳۸۶، کاستا ۲۰۰۳، دیرکس، ۲۰۰۰، شاقلی، حسین، سراج، نعیمی، اسد زاده و مویدی ۲۰۱۰، تاریکن و لوکا ۲۰۰۲، وودکاک ۱۳۸۵، مجاب ۲۰۱۱، اراسموس ۲۰۱۰، اسپندلو ۲۰۰۷، مک کنا ۲۰۰۴، ویکراماسینگ و زویزا ۲۰۰۹
	همکاری و تضاد	تاریکن و لوکا ۲۰۰۲، لی و هو ۲۰۱۰، ویکراماسینگ و زویزا ۲۰۰۹، پیلا ۲۰۰۸، وتن و کمرون ۲۰۰۲، وودکاک ۱۳۸۵
	تعهد و مشارکت	تاریکن و لوکا ۲۰۰۲، لی و هو ۲۰۱۰، کالارجیرو و وودز ۲۰۱۱، دریفوس ۲۰۰۸
	ارتباطات	وودکاک ۱۳۸۵، تاریکن و لوکا ۲۰۰۲، اسپندلو ۲۰۰۷، کوچران ۲۰۰۹، اکاترینی ۲۰۱۱، دالویکز ۱۹۸۹، دریفوس ۲۰۰۸، های گروپ ۲۰۱۰

باتوجه به بررسی‌های انجام‌شده توسط پژوهشگر در آراء صاحب‌نظران و پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه، پژوهشی که از این دست باشد، یافت نشد و بیشتر تحلیل‌های انجام‌شده، باتوجه به بافت و زمینه براساس نظریه زمینه‌ای صورت گرفت. اما در سطح تحلیل‌های جزئی انجام‌شده، همان‌طور که در جدول (۱۴) نشان داده شده است مؤلفه‌ها و مقوله‌های تیم‌سازی استخراج شده در این پژوهش، با یافته‌های سایر پژوهشگران در یک راستا بوده و مورد تأکید قرار گرفته است.

پیشنهاد‌های زیر برای توسعه و ارتقای تیم‌سازی در دانشگاه ارائه شده است:

- فراهم‌نمودن زمینه آشنایی و شناخت بیشتر مدیران دانشگاه از مهارت تیم‌سازی و کار تیمی.
- توجه ساختاریافته‌تر به مهارت تیم‌سازی، در سند راهبردی دانشگاه و عملیاتی کردن آن.
- پیاده‌سازی زیرساخت‌ها و مؤلفه‌های تیم‌سازی در دانشگاه و تسهیل فرایند کار تیمی.
- تقویت روحیه مشارکت‌پذیری کارکنان به‌عنوان زمینه شکل‌گیری و تداوم تیم‌ها.
- توسعه فرایند تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و استفاده از نظرات و پیشنهاد‌های سطوح مختلف سازمانی.

## منابع

- ابراهیمی، اسدا... و میرترابی، مهدیه‌سادات (۱۳۸۹)، تیم و کار تیمی، فصلنامه نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی، سال هفتم، شماره ۲۷: ۴۸ - ۴۲.
- ابیلی، خدایار و ایازی، محمد (۱۳۸۷)، تیم‌سازی: راهبردهای عملی و تمرین رهبری اثربخش، تهران: سارگل.
- احمدی، مسعود (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی (اصول، مبانی، نظریه‌ها و الگوهای کاربردی)، تهران: کوهسار.
- حسینی‌پور، زهرا (۱۳۸۶)، ارزیابی عوامل حیاتی موفقیت تیم‌سازی در شرکت گاز استان خراسان رضوی، به راهنمایی: حبیب‌اله دعایی، دانشگاه فردوسی مشهد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۶)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: صفار.
- رضاییان، علی (۱۳۸۶)، تیم‌سازی در قرن بیست و یکم، تهران: سمت.
- شلال‌وند، الهام (۱۳۹۱)، بررسی وضعیت موجود و طرح مدل نظارت بر مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه فردوسی مشهد، به راهنمایی: محمدرضا آهنچیان، دانشگاه فردوسی مشهد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته علوم تربیتی.
- فقیهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۱)، مدیریت پویای سازمان، تبریز: فروز.
- گال، مردیت؛ بورگ، والتر و گال، جوئیس (۱۳۸۷)، روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی، ترجمه احمدرضا نصر، تهران: سمت.
- گل‌افشانی، ناهید و مظفری، زینب (۱۳۸۵)، روایی و پایایی در پژوهش کیفی، فصلنامه اطلاع‌رسانی آموزشی و پژوهشی، سال چهارم، شماره ۱۳ و ۱۴: ۳۳-۴۲.
- لک، غلامحسین (۱۳۸۲)، بسترسازی برای کار گروهی و کار تیمی، تهران: رسا.
- مهرعلیزاده، یداله (۱۳۸۴)، جهانی‌شدن و تغییرات سازمانی و برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی. اهواز: دانشگاه شهید چمران اهواز.
- نیازی، زینب (۱۳۸۶)، بررسی میزان همگرایی گروهی دبیران مقطع متوسطه و پیش‌بینی آن براساس نوع قدرت نفوذ مدیر، به راهنمایی: بهروز مهram، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته علوم تربیتی.

وود کاک، مایک (۱۳۸۵)، **اصول و مبانی ایجاد و بهبود تیم‌های سازمانی**، ترجمه سید احمد بیان معمار و حسین خنیفر، قم: دانشگاه قم.

هیرش، ورنر زد؛ وبر، لوک ای (۱۳۸۱)، **چالش‌های فراوی آموزش عالی در هزاره سوم**، ترجمه گروه مترجمین، تهران: دانشگاه امام حسین.

- Bradley, J. H., & Frederic, J. H. (1997). The effect of personality type on team performance. **Journal of Management Development**, 16(5), 353-337.
- Bryk, A., & Schneider, B. (2002). **Trust in Schools: A Core Resource for Improvement**, Russell Sage Foundation, and New York.
- Buller, P. F. (1986). The team building-task performance relation: Some conceptual and methodological refinements. **Group & Organization Studies**, 11(3), 147-168.
- Cochran, G. R. (2009). **Ohio State University Extension Competency Study: Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization**. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of the Ohio State University.
- Community Leaders of America. (2011). **Team Building for Leaders**. Retrieved in 2011/08/17, www.fcclainc.org.
- Constantine, L. L. (1993). Work organization: paradigms for project management and organization. **Communications of the ACM**, 36(10), 35-43.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. **Journal of Personnel Review**, 32(5), 605-622.
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Phillips, J. L., Dunford, B. B. & Melner, S. B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics and effectiveness. **Small Group Research**, 12(3), 678-711.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. **Journal of Applied Psychology**, 85(6), 1004-1012.
- Dreyfus, Ch. R. (2008). "Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers". **Journal of Management Development**, 27(1), 60-91.
- Dulewicz, V. (1989). Assessment Centre as Route to Competence, **Personnel Management**, 21(11), 56-59.
- Edmondson, A.C. (2002). **Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams**, Fothcoming in West, M. (Ed) International Handbook of Organizational Teamwork, London: Blackwel.
- Ekaterini. G. (2011). A qualitative approach to middle managers competencies. **Management Research Review**, 34(4), 553-575.
- Ellingson, L. L. (2002). Communication, Collaboration, and Teamwork among Health Care Professionals, **Centre for the Study of Communication and Culture**, 21(3), 1-44.
- Erasmus, B., & Loedolff, V. P., & Hammann, F. (2010). Competencies for human resource development practitioners. **The international business & Economics research journal**, 9(8), 113-126.
- Francis, D., & Young, D. (1999). **Improving Work Groups**, San Diego, California: University Associates.
- Gronau, N., Froming, J., Schmid, S., & Russbuldt, U. (2007). Approach for requirement oriented team building in industrial processes. **Elsevier**, 58(4), 179-187.
- Harris, P. R., & Harris, K. G. (1996). Managing effectively through teams. **Team Performance Management: An International Journal**, 2(3), 23-36.

- Hay group. (2010). **the Manager Competency Model**, Retrieved in 2010/11/05, <http://www.Haygroup.com>.
- Hofer, R. (2003). "Administrative skills and degrees: the 'best place' debate rages on". **Administration in Social Work**, 27(1), 25-46.
- Hsu, J. S.C., Chang, J. Y.T., Klein, G., & Jiang, J. J. (2011) Exploring the impact of team mental models on information utilization and project performance in system development, **International Project Management**, 1(29), 1-12.
- John. W.N., & Keith, D. (2002). **Organizational behavior human behavior at work**, 11 Th, Ed. New York: published by Mc Graw-Hill companies, Inc.
- Kang, H., Yang, H., & Rowley, C. (2006). Factors in team effectiveness: Cognitive and demographic similarities of software development team members. **Journal of Human Relations**, 59(12), 1681-1710.
- Kalargyrou, V. & woods, R.H. (2011). "Wanted, Training competencies for the twenty-first century". **International journal of contemporary Hospitality management**, 23(3), 361-376.
- Kozlowski, S. J., & Ligen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of work Groups and Teams. **Association for psychological science**, 7(3), 1-22.
- Lei, M., Hu. M. (2010). Developing a core competency model of innovative culinary development. **International Journal of Hospitality Management**, 29(4), 582-590.
- Liang Chi, Y., & Yang C. C. (2009). Project teaming: Knowledge intensive design for composing team members. **Expert Systems with Applications**, 36(16), 9479-9487.
- McKenna, S. (2004). Predispositions and context in the development of managerial skills. **Journal of management development**, 23(7), 664-667.
- Mealiea, L., & Balthazar, R. (2005). A strategic guide for building effective teams. **Journal of Public Personnel Management**, 34(2), 141-160.
- Mojab, F., Zaefarian, R., & Dazian Azizi, A.H. (2011). Applying competency based Approach for Entrepreneurship education. **Procedia and Behavioral Sciences**, 12(1), 436-447.
- Naquin, C. E., & Tynan, R. O. (2003). The team halo effect: Why teams are not blamed for their failures. **Journal of Applied Psychology**, 88(2), 332-340.
- Orlitzky, M., & Benjamin, J. D. (2003). the effects of sex composition on small-group performance in a business school case competition. **Academy of Management Learning and Education**, 2(2), 128-138.
- Patton, M. Q. (2002). **Qualitative evaluation and research methods**. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.
- Pfaff, E., & Huddleston, P. (2003). Does it matter if I hate teamwork? What impacts student attitudes toward teamwork. **Journal of Marketing Education**, 25(1), 37-45.
- Pieterse, A. N., Knippenberg. D., & Ginkel.W.P. (2011). Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance. **Elsevier Inc**, 114(2), 153-164.
- Pillay, R. (2008). Defining competencies for hospital management. **Leadership in health services**, 21(2), 99-110.
- Pirola-Merlo, A., & Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time. **Journal of Organizational Behavior**, 25(2), 235-257.
- Raymond.W.(2005). **Building a Successful Team, the Project Newsletter**. Retrieved in 2005/09/18, [www.Mympa.Org](http://www.Mympa.Org).
- Sahin. Y.G. (2011). A team building model for software engineering courses term projects. **Journal of Computers an Education**, 56(3), 916-922.

- Salas, E. et al (1999). The effect of teambuilding on performance: an integration. **Small Group Research**, 30(3), 309-329.
- Scarnati, J. T. (2001). On becoming a team player. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(1.2), 5-10.
- Shagholi, R., Hussain, S., Siraj, S., Naimiea, Z., Assadzadeh, F., & Moayedi, F. (2010). Value creation through trust, decision making and teamwork in educational environment. **Social and Behavioral Sciences**, 2(2), 255-259.
- Sharma, R. & Bhatnager, J. (2009). "Talent management-competency development: key to global leadership. **Industrial and commercial training**, 41(3), 118-132.
- Smith, P.A., Hoy, W.A., & Sweetland, S. R. (2001). Organizational health of high schools and dimensions of faculty trust, **Journal of School Leadership**, 11(2), 135-151.
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. **International journal of Educational Management**, 2(5), 407-417.
- Swierczec, F.W., & Sudsakorn, T. (2009). Management competencies: A comparative study between Thailand, Hong Kong. **Journal of management development**, 28(7), 569-580.
- Tarricone, P., & Luca, J. (2002). **Successful teamwork: A case study**. Journal of HERDSA (Higher Education Research and Development Society of Australasia).Inc. 640-646.
- Tesone, D., & Fjelstul, J. (2008). Golf and Club entry level management competencies. **International journal of contemporary Hospitality**, 20(6), 694-699.
- Vakola, M., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. P. (2007). Competency management in support of organizational change. **International journal of manpower**, 28(3.4), 260-275.
- Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. **Organizational Dynamics**, 26(1), 49-62.
- Wei, L.Q., & Lau, C.M. (2012) Effective teamwork at the top: the evidence from China. **The International Journal of Human Resource Management**, 23(9), 1853-1870.
- Whetten, D.A. & Cameron, K.S. (2002). **Developing Management Skills**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Wickramasinghe, V., & Zoyza, N.D. (2009). A Comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization. **Journal of management Development**, 28(4)344-360.
- Woodman, R. W., & Sherwood, J. J. (1980). The role of team development in organizational effectiveness: A critical review. **Psychological Bulletin**, 88(1), 166-186.

پرتال جامع علوم انسانی