

## فرایند موفقیت تیمی در تیم‌های برنامه‌ساز تلویزیونی:

### پژوهشی داده‌بنیاد

عباس نژادعبدالله<sup>✉</sup>، دکتر علی اصغر فانی<sup>\*</sup>، دکتر حسن دانائی‌فرد<sup>\*\*</sup>،  
دکتر جلیل دلخواه<sup>\*\*\*</sup>

#### چکیده

در ایران سالانه بیش از ۱۵۰۰ برنامه در شبکه‌های تلویزیونی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران از سوی تیم‌های برنامه‌ساز تولید می‌شود؛ اما فقط تعداد معدودی از این تیم‌ها می‌توانند برنامه‌های موفق و برند تولید کنند. پژوهش حاضر، با عنوان فهم فرایند موفقیت تیمی در تیم‌های برنامه‌سازی تلویزیونی، با استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. روش گردآوری داده‌ها، مصاحبه عمیق (با ۱۵ نفر از کارگردانان و تهیه‌کنندگان برنامه‌های موفق تلویزیونی)؛ روش نمونه‌گیری، قضاوتی هدفمند و روش تحلیل داده‌ها، سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) بوده است. یافته‌های پژوهش بیان می‌کنند که وقتی تیم‌ها به نحوی موفق سازماندهی (شرایط علی) می‌شوند، به مرور زمان به بلوغ تیمی (پدیده محوری) می‌رسند. بلوغ تیمی به همراه سازگاری سازمان، تیم (عوامل زمینه‌ای) و هزینه‌های نگهداری آن؛ همچنین کشش مخاطب (عوامل مداخله‌گر) در سرآمدی تیم بروز پیدا می‌کند و نتیجه یا پیامد این سرآمدی، موفقیت تیمی است.

کلید واژه‌ها: صداوسیما، نظریه داده‌بنیاد، برنامه تلویزیونی موفق، بلوغ تیمی، فرایند موفقیت تیمی

✉ نویسنده مسئول: دانشجوی دکترای مدیریت رفتاری، دانشگاه تربیت مدرس تهران

Email: a.nezhadabdollah@modares.ac.ir

\* دکترای مدیریت، دانشیار دانشگاه تربیت مدرس تهران

\*\* دکترای مدیریت، استاد دانشگاه تربیت مدرس تهران

\*\*\* دکترای مدیریت، استادیار دانشگاه تربیت مدرس تهران

پذیرش نهایی: ۹۷/۲/۲۷

تجدید نظر: ۹۷/۱/۲۵

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۲/۲۰

DOI: 10.22082/CR.2018.83993.1567

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها برای تحقق اهداف خود و برآوردن نیازهای مشتریان، به کار تیمی متکی هستند (لوکا<sup>۱</sup> و تاریکن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱) ازاین‌رو، استفاده از روش‌های توسعه تیم‌ها که بر افزایش عملکرد اثربخش تیم تمرکز دارند، فزونی یافته است (هیگز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). تیم‌های کاری به‌عنوان راهی اساسی برای بقا در فضای به‌شدت رقابتی حاکم بر جهان شناخته شده‌اند (ریچ<sup>۴</sup>، ۱۹۸۷) و در آینده قابل پیش‌بینی، سنگ بنای مدیریت پیشرو خواهند بود. اگر مدیریت بخواهد عملکرد سازمان را بهبود بخشد، باید بداند که با تشکیل تیم‌های موفق به چنین هدفی خواهد رسید. موفقیت تیم در ارائه عملکرد بیشتر ایجاب می‌کند که ویژگی‌های خاصی در آن مشاهده شود؛ به این معنی است که سرانجام، همه کارکنان به بهبود مهارت‌های تیمی خود نیاز خواهند داشت (رضائیان، ۱۳۹۳، ص ۵). با وجود این، آنچه برای سازمان‌ها اهمیت دارد، بهره‌گیری از تیم‌های موفق است نه صرف انجام کار به‌صورت تیمی، بنابراین، سازمان‌هایی موفق و اثربخش خواهند بود که تیم‌های موفق را ایجاد و سازماندهی کنند. موضوع موفقیت تیمی، دغدغه مدیران همه سازمان‌هایی است که برای دستیابی به اهداف خود و برآوردن نیازهای مشتریان، متکی به کار تیمی هستند. موفقیت تیمی اشاره به وضعیتی دارد که حل آن، تیم توانسته است در انجام وظیفه، در دستیابی به اهداف سازمانی (برآورده کردن انتظارات ذی‌نفعان و مشتریان) و در ارضای نیاز اعضا موفق باشد و در سه سطح سازمانی، تیمی و فردی، احساس رضایت مندی از عملکرد را موجب شود. بر اساس معیارهای ارائه شده از سوی هاگمن<sup>۵</sup> (۱۹۸۵) زمانی می‌توان تیم را اثربخش دانست که خروجی و بهره‌وری تیم از استاندارد کسانی که خروجی را دریافت یا آن را بازنگری می‌کنند، بیشتر یا با آن برابر باشد؛ همچنین تجربیات تیم، قابلیت افراد را برای کار با یکدیگر در مورد وظایف آینده ارتقا بخشد و نیازهای شخصی اعضای تیم را ارضا کند (به نقل از ترنت<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). در معاونت سیمای سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران سالانه به‌طور متوسط ۱۵۰۰ عنوان برنامه در شبکه‌های تلویزیونی برآورد و تولید می‌شود. برای تولید هر برنامه، تیمی شکل گرفته که بر اساس طرح و برآورد

---

1. Luca  
3. Higgs  
5. Hackman

2. Tarricone  
4. Reich  
6. Trent

مصوب، اقدام به ساخت برنامه می‌کند. نظام تولید برنامه در تلویزیون از یک ساختار تیمی پیروی می‌کند، چنان‌که فرایندها و عملیات تولید یک برنامه در درون تیم سازماندهی و اجرا می‌شود؛ بنابراین، نقش اصلی و اساسی در تولید یک برنامه تلویزیونی بر عهده تیم‌های تولیدی است. این تیم‌ها که به شیوه‌ای متنوع و با ترکیب‌های متفاوت شکل می‌گیرند و به سازمان پیوند می‌خورند، بخش قابل توجهی از بدنه عملکردی سازمان را شکل می‌دهند. هنگام واگذاری و سپردن طرح‌های تولیدی به تیم‌های برنامه‌ساز، درک چگونگی شکل‌گیری یک تیم موفق و فرایندی که منجر به موفقیت و اثربخشی تیم می‌شود، برای مدیران اهمیت ویژه‌ای دارد. در همین زمینه، پژوهش حاضر در پی فهم نظریه‌ای است که فرایند موفقیت تیمی را در تیم‌های برنامه‌سازی تلویزیونی در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران را تبیین می‌کند. به این ترتیب، ابتدا تلاش شده است تا پاسخ پرسش‌های زیر داده شود:

فرایند موفقیت تیمی در تیم‌های برنامه‌سازی تلویزیونی سازمان صداوسیما چگونه است؟  
عناصر فرایند موفقیت تیمی در تیم‌های برنامه‌ساز تلویزیونی کدام‌اند؟  
چه روابطی بین عناصر فرایند موفقیت تیمی در تیم‌های برنامه‌سازی تلویزیون وجود دارد؟

### پیشینه پژوهش

جایگاه و اهمیت کار تیمی از اوایل دهه ۱۹۲۰ در میان سازمان‌های بهداشتی و خدمات درمانی انگلستان مورد توجه قرار گرفت (میلن<sup>۱</sup>، ۱۹۸۱) و همزمان با شروع مکتب روابط انسانی موضوع کار گروهی و تیمی وارد دانش سازمان و مدیریت شد (اکیمووا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵، ص ۸۴۸)؛ اما نخستین مطالعات بر روی تیم، ابتدا در دهه ۱۹۵۰ آغاز شد (ایلگن<sup>۳</sup> به نقل از پاریس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۰). از آن زمان تاکنون پژوهش‌های زیادی با موضوع تیم انجام شده‌اند که هر کدام بر جنبه‌هایی از تیم تمرکز داشته‌اند. اولین مدل برای مطالعه تیم را مک‌گراث<sup>۵</sup> (۱۹۶۴) ارائه کرد. این مدل بر اساس رویکرد سیستمی، عوامل مؤثر بر عملکرد تیم را در سه دسته عوامل (ورودی - فرایند - خروجی) تقسیم‌بندی می‌کرد. ورودی‌های

1. Milne
3. Ilgon
4. Paris
5. Mcgrath

2. Ekimova
4. Paris

تیم نیز در سه سطح عوامل فردی (مهارت، شخصیت و ...)، عوامل گروهی (ساختار، اندازه و ...) و عوامل محیطی (کار، فشار روانی، پاداش و ...) تقسیم می‌شدند. فرایند به رفتارهای گروهی که تحت تأثیر عوامل ورودی قرار دارند و بر نتایج تأثیر می‌گذارند، اشاره دارد؛ مانند تلاش و راهبرد به‌کار گرفته شده از سوی گروه، تعامل، زمان صرف شده با یکدیگر، ارتباطات و تشویق در میان اعضای گروه. خروجی نیز در دو بخش پیامدهای عملکرد (کیفیت، سرعت، خطاها و ...) و سایر پیامدها (رضایت‌مندی، انسجام و ...) تعریف می‌شود (هری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). این مدل بعدها از سوی تننباوم<sup>۲</sup> و همکارانش (۱۹۹۲) تکامل یافت؛ آنها عوامل ورودی را در چهار دسته متغیر، ویژگی‌های اعضا (نگرش، انگیزه، دانش، مدل‌های ذهنی و ...)، ساختار کار (تخصیص وظایف، قوانین تیم، ساختار ارتباطی تیم و ...)، ویژگی‌های تیم (توزیع قدرت، همگونی اعضا، منابع تیم، انسجام تیم و فضای حاکم بر تیم) و ماهیت وظایف (نوع و پیچیدگی وظایف) دسته‌بندی کردند. این متغیرها در ارتباط با فرایندهای تیم، مانند هماهنگی، ارتباطات، حل تعارض و نحوه تصمیم‌گیری و حل مسئله با خروجی (نتایج و عملکرد) تیم مرتبط هستند. نتایج عملکرد و خروجی‌های کار تیمی در این مدل، شامل سه مجموعه از عوامل مانند تغییرات در تیم (قوانین، نقش‌ها، الگوهای ارتباطی و فرایندهای جدید)، عملکرد تیم (کمیت، کیفیت، اشتباهات و هزینه‌ها) و تغییرات فردی (تغییر در نگرش، انگیزه، مدل‌های ذهنی و ...) می‌شود. در این مدل تأثیر عوامل سازمانی و موقعیتی مانند سیستم پاداش، آموزش، میزان دسترسی به منابع، فشارهای محیطی، فضای سازمانی، سطح شایستگی، روابط بین گروهی و نبود اطمینان محیطی نیز در نظر گرفته شده است (به نقل از خیراندیش و همکاران، ۱۳۹۴).

از اواخر دهه ۹۰ به بعد، برخی از مطالعات و بررسی‌ها بر متغیرهای ورودی یا خروجی متمرکز بودند و رابطه آنها را با موفقیت و اثربخشی تیم می‌سنجیدند. این روند همچنان ادامه دارد. برای نمونه، به برخی از پژوهش‌هایی که در پنج سال اخیر، به تأثیر یک یا چند متغیر خاص بر عملکرد و اثربخشی تیم پرداخته‌اند می‌توان اشاره کرد.

هیل<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) در رساله دکترای خود به بررسی تیم‌های موفق پرداخته و ویژگی‌هایی چون

1. Herre  
3. Hill

2. Tannenbaum

اضافه کردن عوامل مثبت به تیم، بازیکن تیم بودن، یادگیری بلندمدت، تعاریف روشن داشتن از تیم و همکاری را از ویژگی‌های تیم موفق دانسته است. وی همچنین داشتن چشم‌انداز مشترک و ارتباطات قوی را در موفقیت تیم مؤثر می‌داند. دیویدسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نیز به تأثیر نقش رهبر و به وجود آوردن اعتماد به نفس، در اثربخشی و موفقیت تیمی اشاره دارد. پوبدینا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳) معیارهایی را برای موفقیت یک تیم در مسابقات ورزشی بر شمرده‌اند که از آن جمله می‌توان به انتخاب افراد قهرمان، تجربه بازیکنان، بازی با اعضای که دوست یکدیگر هستند و یا ترکیبی از این معیارها اشاره کرد. لویز<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) نقش رهبری تحولگرا را بر اثربخشی (موفقیت) تیم در ارتش امریکا بررسی کرده است. او به‌خوبی دریافته که رفتار رهبر تحولگرا، اثربخشی (موفقیت) تیم را بالا می‌برد. لیوینگستون<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) نیز انطباق تیم را در محیط نامطمئن مورد مطالعه قرار داده است (مطالعه موردی بی‌ثباتی پویا در واحد نیروی دریایی). بررسی‌ها نشان می‌دهد که تجربه قبلی، نقش مهمی در ظرفیت انطباقی یک تیم دارد، تجربه موجب تقویت روابط (اعتماد، آشنایی) بین اعضای تیم می‌شود و به آنها (تیم) اجازه می‌دهد تا به‌سرعت انطباق پیدا کنند و به‌عنوان یک جمع، عملکردی مؤثر داشته باشند. ترنت در سال (۲۰۱۶) به مطالعه در زمینه عوامل تأثیرگذار بر موفقیت یا شکست تیم‌های کاری در سازمان‌ها پرداخته و در یک جمع‌بندی کلی، عواملی را به‌عنوان عوامل مؤثر بر موفقیت تیمی، معرفی کرده است که عبارت‌اند از: رهبر تیم، روشن ساختن درک نقش اعضای تیم، کار کردن به‌عنوان یک بخش جمعی به‌جای مجموعه‌ای از افراد، خلق محیطی که مشوق تعامل تیمی است، ایجاد اهداف روشن برای راهنمایی عملیات تیم، دستیابی به ابزارهایی که تعامل تیمی و ارتباطات را حمایت می‌کنند (به‌ویژه در تیم‌های مجازی) و تعهد منابع مورد نیاز برای حمایت از وظایف تیم. هوئی لن<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) مطالعه‌ای را با موضوع «کار تیمی تولید تلویزیونی موفق در کلاس درس: تحلیل انتقادی» انجام داد. در این پژوهش به مطالعه این موضوع پرداخته شده است که چگونه عواملی مانند هدف‌گذاری، تصمیم‌سازی، سبک رهبری و ارتباط تیمی، به موفقیت یک طرح یا پروژه تولید تلویزیونی کلاسی کمک می‌کنند.

در میان پژوهش‌هایی که به‌طور خاص، به بررسی دلایل و عوامل مؤثر بر اثربخشی و

1. Davidson
3. Lopez
5. Hwei Lan

2. Pobiedina
4. Livingston

موفقیت تیم پرداخته‌اند و در نهایت، مدلی را برای بررسی عوامل اثرگذار بر اثربخشی تیم ارائه کرده‌اند، می‌توان به چهار مدل کریتنر<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، تامپسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، رابینز<sup>۳</sup> و جودج<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) و خیراندیش و همکاران (۱۳۹۴) اشاره کرد. در مدل کریتنر (۲۰۰۱) سه دسته عوامل سازمانی (ثبات سازمانی و پاداش مناسب)، عوامل کاری (شفافیت اهداف، استقلال کاری و چالش کاری) و عوامل فردی (رضایت شغلی، کمبود تعارضات و امنیت شغلی) بر اثربخشی و موفقیت تیمی اثرگذار هستند. در مدل جامع کار تیمی تامپسون (۲۰۰۲) عوامل زمینه‌ای تیم (زمینه سازمان، طراحی تیم و فرهنگ تیم) تعیین‌کننده شرایط لازم تیم (توانایی: دانش، مهارت، تحصیلات و اطلاعات، انگیزش: درونی و بیرونی و راهبردی: ارتباطات و هماهنگی) است و این شرایط عملکرد تیم (بهره‌وری، رضایت تیم، رشد فردی و عواید سازمانی) را تعیین می‌کند (حقیقی فرد و همکاران، ۱۳۸۷). رابینز و جودج (۲۰۱۳) عوامل مؤثر بر موفقیت و اثربخشی تیم را در سه دسته عوامل بستری (منابع کافی، رهبری و ساختار، جو اعتماد، ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش) ترکیب تیم (توانایی اعضا، شخصیت، تشخیص نقش‌ها، تنوع، اندازه تیم، انعطاف اعضا و ترجیحات عضو) و فرایند (رسالت مشترک، اهداف خاص، کارآمدی تیم، سطوح تعارض، طفره‌روی اجتماعی) تعیین و جانمایی کردند. در مدل ارائه شده از سوی خیراندیش و همکاران (۱۳۹۴) نیز عوامل مؤثر بر عملکرد اثربخش کار تیمی در شش بعد دسته‌بندی شدند، ویژگی‌های شخصیتی اعضا (مسئولیت‌پذیری، روحیه کار تیمی، اعتماد به نفس، هوش عاطفی، نگرش و انگیزه)، ویژگی‌های مدیریتی (حمایت مدیریت، سبک تصمیم‌گیری و حل مسئله، برنامه‌ریزی و تقسیم وظایف، تخصیص منابع، بازنگری و بازخورد منظم، مدیریت تعارض، تفویض اختیار)، ویژگی‌های ارتباطی و تعاملات اعضا (تسهیل جریان اطلاعات و ایده‌ها، هماهنگی ارتباطات، مشارکت مؤثر، تعارض سازنده، احترام به یکدیگر، همکاری به جای رقابت، تشویق یکدیگر، حمایت از یکدیگر و انسجام اعضا، تعهد اعضا و رهبر به تیم و اهداف آن، اعتماد به یکدیگر)، بستر سازمانی و جو حاکم بر تیم (انعطاف‌پذیری و تمایل به تغییر، فضای خلاقیت و نوآوری، مشارکت در تصمیم‌گیری، احترام به هنجارهای تیم، فرهنگ کار تیمی، تسهیم منابع و اطلاعات، تدارک عوامل زیرساختی، سیستم پاداش و ارزیابی

1. Kreitner  
3. Robbins

2. Thompson  
4. Judge

عملکرد، نظام آموزش و ترویج کار تیمی)، اهداف تیم (مشخص بودن هدف سازمان و نقش تیم، قابلیت درک اهداف از سوی اعضا، قابلیت دستیابی به اهداف، آگاهی افراد از اهداف و مشارکت در تدوین آن) و سازماندهی تیم (ترکیب نقش‌های تیم، اندازه تیم، میزان چالشی بودن مناسب وظایف اعضا، ساختار بندی وظایف و ارتباط بین اعضا و نقش‌ها و مسئولیت‌های مشخص آنان).

همان‌گونه که مدل‌های بالا نشان می‌دهند، در خصوص دلایل و عوامل مؤثر بر موفقیت تیمی، جانمایی آنها و رابطه بین این عوامل، میان پژوهشگران اتفاق نظر وجود ندارد. همچنین می‌توان ادعا کرد که در پژوهش‌های قبلی موارد زیر از نظر دور مانده است:

۱. به فرایند دستیابی یک تیم به موفقیت پرداخته نشده است.
  ۲. به تیم به‌عنوان یک واحد دارای هویت سازمانی که می‌تواند برای بهبود و توسعه عملکرد خود راهبردهایی را انتخاب و اجرا کند، توجه نشده است.
- در پژوهش حاضر تلاش شده است با توجه به این نکات تا حد امکان این دو نقیصه برطرف شوند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف نظریه‌پردازی، از نوع پژوهش‌های تفسیری و مبانی‌پدیدارشناسی است. در این پژوهش با توجه به هدف، روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انتخاب و اجرا شد. نظریه داده‌بنیاد نوعی استراتژی کیفی پژوهش است که برای تدوین نظریه در مورد یک پدیده، به‌صورت استقرایی مجموعه‌ای منظم از رویه‌ها را به کار می‌برد و به تبیین فرایند، کنش یا واکنش متقابل موضوعی مشخص می‌پردازد (کوربین و استراوس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). این روش مزایای زیادی برای پژوهش‌های مفصل، دقیق، منظم و در عین حال انعطاف‌پذیر در خصوص پدیده‌های پیچیده و چندوجهی دارد (جونز<sup>۲</sup> و الونی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

نمونه‌گیری به‌صورت نظری و به روش قضاوتی هدفمند انجام گرفت. این روش نوعی گردآوری داده است که بر اساس مفاهیم در حال تکوین انجام می‌شود. برای این منظور، با مراجعه به اسناد و گزارش‌های رسمی سازمان صداوسیما از میان برنامه‌های تلویزیونی

1. Corbin

2. Strauss

3. Jones

4. Alony

موفق، تعداد ۴۴ برنامه (در همه قالب‌ها و ساختارهای نمایشی، مستند، ترکیبی و ...) انتخاب شدند. برنامه‌های انتخابی از هر سه ویژگی زیر برخوردار بودند:

- برنامه موفق تلویزیونی از دیدگاه مخاطبان: تعداد مخاطب بالا و رضایت‌مندی بالا
- برنامه موفق تلویزیونی از دیدگاه ذی‌نفعان: سازمان صداوسیما
- برنامه موفق تلویزیونی برگزیده شده در جشنواره‌های داخلی یا خارجی

داده‌های این پژوهش بر اساس مصاحبه با ۱۵ نفر از تهیه‌کنندگان/کارگردانان با تجربه و موفق که در قالب‌ها و ساختارهای نمایشی (فیلم و سریال)، مستند، ترکیبی و ... برنامه تولید کرده‌اند، به دست آمده است. تمرکز زمانی بر انتخاب برنامه‌های پخش‌شده در فاصله زمانی سال‌های ۸۰ تا ۹۳ بوده است. مصاحبه‌ها بر اساس یک پروتکل و به صورت نیمه ساخت‌یافته عمیق با کارگردانان/تهیه‌کنندگان انجام گرفت و تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت. به منظور افزایش اعتبار در پژوهش‌های کیفی، پژوهشگران کیفی باید در هر پژوهشی، دست‌کم از دو راهبرد (اعتبار سنجی) استفاده کنند (کرسول، ۲۰۰۷). به این ترتیب، در پژوهش حاضر، از سه راهبرد بررسی عضو (برای اینکه مدل و نظریه به وجود آمده منطبق با نظر شرکت‌کنندگان در مصاحبه باشد)، بازبینی خارجی (مصاحبه با افرادی به غیر از افراد تعیین‌شده برای مصاحبه به منظور بررسی فرایند پژوهش، ستاده پژوهش و دقت آن) و تکثرگرایی (مصاحبه با افرادی از سطوح مختلف سازمان با مسئولیت‌های متفاوت) استفاده شده است.

### تحلیل یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌ها در روش داده‌بنیاد، شامل سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است.

کدگذاری باز: در مرحله کدگذاری باز، با مرور مجموعه داده‌های گردآمده تلاش شده است مفاهیم پنهان در آنها بازشناسی شوند. بر این اساس از داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها تعداد ۱۸۹ کد اولیه، استخراج و در گام بعدی، کدهای اولیه به ۴۹ کد ثانویه مفهوم‌سازی (زیر مقوله) شدند. در گام آخر، نیز مفاهیم همگرا، شناسایی، به ۲۲ مقوله تبدیل و در ۶ طبقه صورت‌بندی شدند. جدول ۱ بیانگر مفاهیم، مقوله‌ها و طبقه‌های استخراجی از مصاحبه‌هاست.



جدول ۱. مفاهیم، مقوله‌ها و طبقه‌های استخراجی از مصاحبه‌ها

طبقه	مقوله	زیر مقوله	
سازماندهی موفق تیم	شکل‌گیری موفق تیم	ترکیب مناسب تیم	
		فرایندها و رویه‌های کاری مناسب در تیم	
	حمایت‌های سازمانی	جو اعتماد بین مدیران تلویزیون و تیم	
		خطرپذیری مدیران تلویزیون	
		حمایت مدیران تلویزیون از تیم	
		خلأقت و نوآوری تیم	
بلوغ تیمی	کمال‌جویی تیم	طراوت هنری تیم	
		خطرپذیری تیم	
		توانایی خود مدیریتی تیم	
	رهبری اثربخش تیم	مشورت‌پذیری تیم	
		نقدپذیری تیم	
		ارتباطات باز و همه‌جانبه	
		دموکراسی تیمی	
		رفتار شهروندی تیمی	
		نظم و هماهنگی تیم	
	انسجام تیمی	نبود بطلالت اجتماعی در تیم	
		مدیریت دانش در تیم	
		انعطاف‌پذیری تیم	
		هدف مشترک اعضای تیم	
		جو مناسب تیم	جو اعتماد
			جو آرام، صمیمی و شاد
	پرهیز از منیت و غرور		

ادامه جدول ۱

طبقه	مقوله	زیر مقوله		
سازگاری جویی سازمان و تیم	پیشران‌های سازمان	توانایی مدیران سازمان		
		میزان حاکمیت مخاطب‌محوری		
		ثبات مدیریت		
		تناسب مسئولیت و اختیار مدیران		
		تعهد به اهداف سازمان		
		هوش انتخاب مدیران تلویزیون		
		شدت رقابت در فضای تولید برنامه		
	پیشران‌های تیم	شهرت کارگردان		
		پشتوانه پژوهشی برنامه		
		تعهد به هدف برنامه		
		هوش انتخاب کارگردان		
		هزینه‌های نگهداری تیم و کشش مخاطب	هزینه‌های نگهداری تیم	هزینه‌بر بودن حفظ انسجام تیم خلاق و موفق
				لزوم ارضای نیازهای انگیزشی
				لزوم ارضای نیازهای بهداشتی
کشش مخاطب	افزایش سواد رسانه‌ای مخاطب			
	افزایش شبکه‌های تلویزیونی رقیب			
	تنوع سلیقه مخاطب			
سرآمدی تیم	سرآمدی تیم	حفظ و تقویت تیم موفق		
		رصد اتفاقات جدید عالم هنر و حفظ طراوت هنری		
		پیشرو بودن در نوآوری در قالب و فرم تولید برنامه		
		پذیرش خطر برای ورود به فضاهای ناشناخته و نوآوری در تولید برنامه		
		رصد و انتخاب موضوعات و سوژه‌های نو و بکر		
		برندسازی		
		اثربخشی تیم	اثربخشی تیم	تولید برنامه فاخر با مضامین نو و خلاقانه
رضایت‌مندی و وفاداری مخاطب				
رضایت‌مندی ذی‌نفعان				
رضایت‌مندی و شهرت اعضای تیم				

کدگذاری محوری: هدف از این مرحله، تعیین رابطه بین مقوله‌ها (و طبقه‌های) ایجاد شده در مرحله کدگذاری باز است. این عمل بر اساس مدل پارادایم نظریه داده‌بنیاد صورت می‌گیرد و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا فرایند نظریه‌پردازی را به‌سادگی انجام دهد. در کدگذاری محوری، با شناسایی پدیده محوری، شرایط علی، تشریح و راهبردها مشخص می‌شوند، همچنین شرایط مداخله‌گر و بستر شناسایی و نتایج این راهبردها برای این پدیده معین می‌شود (کندال، ۱۹۹۹). شکل ۱ بیانگر کدگذاری محوری در این پژوهش می‌باشد.

شکل ۱. کدگذاری محوری نظریه موفقیت تیمی تیم‌های برنامه‌ساز تلویزیونی سازمان صدا و سیما بر اساس مدل پارادایم



**کدگذاری انتخابی:** کدگذاری انتخابی فرایند یکپارچه‌سازی و پالایش نظریه است. در یکپارچه‌سازی، مقوله‌ها حول یک مفهوم مرکزی که قدرت توضیح‌دهندگی دارد، مرتب می‌شوند. در این مرحله ارتباط بین مقوله محوری با مقوله‌های دیگر مورد بررسی قرار می‌گیرد. بنابراین با توجه به شکل ۱ و توضیحات ارائه شده در ذیل پاسخ سؤالات پژوهش که عبارت بودند از فرایند موفقیت تیمی چیست؟

بر اساس یافته‌های این پژوهش، تیم‌های برنامه‌سازی تلویزیون برای دستیابی به موفقیت، فرایندی را که در شکل ۱ نمایش داده شده است، طی می‌کنند. به این ترتیب که این تیم‌ها در ابتدا، سازماندهی موفق دارند یعنی ابتدا به نحوی موفقیت‌آمیز شکل می‌گیرند و از سوی سازمان حمایت می‌شوند تا به یک سازماندهی تیمی موفق برسند. سپس به مرور زمان، به مرحله بلوغ تیمی می‌رسند. در وضعیت بلوغ تیمی، تیم به کمک پیشران‌های سازمانی و تیمی که بر بستر سازگاری سازمانی و تیم قرار گرفته است از یک‌سو و پرداخت هزینه‌های نگهداری تیم و توجه به کشش مخاطب از سوی تلاش می‌کند راهبردهایی را برای سرآمد شدن انتخاب اجرا کند. پیامد سرآمدی تیم، اثربخشی و موفقیت تیمی است. در ادامه، به تشریح و ارتباط هر یک از عناصر مدل پرداخته می‌شود تا پاسخ پرسش‌های دوم و سوم پژوهش نیز مشخص شود:

● شرایط علی (سازماندهی موفق تیم)

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تیم‌های موفق برنامه‌ساز تلویزیونی، ابتدا باید مرحله شکل‌گیری را با موفقیت طی کنند. در این مرحله به ویژگی‌های اعضا تیم (ترکیب مناسب تیم) یعنی داشتن خصوصیات از قبیل: دانش، مهارت، تجربه، انگیزه، تعهد و اعتماد (توانایی و تمایل) رهبری و اعضای تیم، هوش عاطفی همچنین خصوصیات اخلاقی اعضا از جمله: صبوری، صمیمیت، شاد و سرزنده بودن، قابلیت اعتماد، داشتن روحیه کار جمعی، مشورت، انتقادپذیری و بی‌حاشیه بودن (شخصیت اعضا تیم)، تنوع اعضای تیم، سابقه همکاری و تجربه مشترک اعضا باید توجه لازم و کافی صورت پذیرد. از سوی دیگر، فرایندها و رویه‌های کاری مناسب یعنی چگونگی انجام کار، توزیع نقش‌ها و وظایف اعضا و نحوه دستیابی به هدف برنامه نیز باید به‌طور مناسب طراحی، انتخاب و اجرا شود. همچنین حین و پس از شکل‌گیری و شروع به کار تیم، مدیران گروه‌های برنامه‌ساز و مدیران شبکه‌های تلویزیونی باید حمایت‌های لازم را به‌موقع، با تدبیر و هوشمندانه به عمل آورند. حمایت‌های سازمانی از تیم به میزان خطرپذیری مدیران، جو اعتماد بین مدیران تلویزیون با تیم و میزان حمایت‌های مدیران از تیم در تخصیص مناسب بودجه یا امکانات و نیز پشتیبانی از آنان در مقابل فشارهای روانی وارد شده از بیرون، بستگی دارد. هرچقدر این حمایت‌ها قوی‌تر، به‌هنگام‌تر و هوشمندانه‌تر باشد، تیم سریع‌تر راه خود را پیدا می‌کند و به بلوغ می‌رسد.

### ● پدیده محوری (بلوغ تیمی)

در این مرحله تیم به اصطلاح به وضعیت بلوغ رسیده و به عبارتی، برنامه یا راه خودش را پیدا کرده است. برای اینکه تیم در این وضعیت قرار گیرد، علاوه بر همه شرایط لازم (شرایط علی) که در مرحله سازماندهی موفق تیم بیان شد، رهبری و اعضای تیم باید تلاش کنند تا شرط کافی برای رسیدن به بلوغ تیمی را هم به وجود آورند؛ یعنی ویژگی‌های تیمی از جمله چهار ویژگی رهبری اثربخش (بیان واضح و شفاف اهداف، دموکراسی تیمی، ارتباطات باز و همه‌جانبه، انتقادپذیری، مشورت‌پذیری و توانایی خود‌مدیریتی)، کمال‌جویی (خلاقیت و نوآوری تیمی، طراوت هنری تیم و خطرپذیری تیم)، انسجام تیمی (رفتار شهروندی تیمی، نظم و هماهنگی، نبود بطالت اجتماعی، مدیریت دانش در تیم و هدف مشترک اعضای تیم) و جو مناسب تیم (جو آرام، صمیمی و شاد، جو اعتماد و پرهیز از منیت و غرور) را به حد کمال و سرآمدی برسانند.

### ● عوامل زمینه‌ای (سازگارجویی سازمان و تیم)

عوامل سازمانی زیادی بر عملکرد و اثربخشی تیم تأثیر دارند. مهم‌ترین این عوامل عبارت‌اند از: ۱) توانایی مدیران تلویزیون: نکته اساسی و مهم در انتخاب و انتصاب مدیران شبکه و گروه‌های تلویزیون، برخورداری از دانش، مهارت و تجربه کافی در حوزه فرهنگ، رسانه، تلویزیون و فرایند تولید برنامه است. چنین مدیرانی می‌دانند کجا و چگونه باید تیم را یاری دهند و از اختیارات خود در راه حمایت از آن استفاده کنند. این مدیران برای اینکه در دام مداخلات بی‌مورد در کار تیم نیفتند، حد اعتماد به تیم را می‌دانند و اختیارات خود را به‌موقع به‌کار می‌گیرند. مدیرانی که درک درستی از سازمان یا محیط (جامعه) دارند و دارای یک فلسفه اجتماعی هستند، تیم‌ها را تشویق به انتخاب راهبردهایی می‌کنند که به سرآمدی آنها منجر می‌شود. ۲) ثبات مدیریت: مدیریت گسسته و پایبند نبودن مدیران به تصمیمات مدیران قبلی باعث می‌شود که برنامه تولیدی تیم از نبود انسجام رنج برد و مرتب تغییر جهت داشته باشد. ثبات مدیریت و تعهد به تصمیمات مدیران قبلی تیم را از سردرگمی در فضای تولید نجات می‌دهد. مدیران با تجربه درک می‌کنند که مدیریت جریانی پیوسته است؛ به تصمیمات مدیران قبلی، احترام می‌گذارند و از اعمال سلیقه در کار تیم خودداری می‌کنند. آنها متعهد به اهداف سازمان هستند و

تلاش می‌کنند تیم‌های برنامه‌ساز را در این مسیر حمایت و هدایت کنند. ثبات مدیریت به تیم کمک می‌کند تا با حمایت و راهنمایی‌های مدیران تیم برای سرآمد شدن، راهبردهای خود را عملیاتی کند. (۳) میزان توجه به مخاطب‌محوری: هدف همه مدیران تلویزیون و تیم‌های برنامه‌ساز تولید برنامه‌هایی است که اولاً توسط مخاطب انتخاب، دیده و باعث رضایت آنها شوند. ثانیاً توانسته باشند پیام خود را به‌درستی منتقل کنند و تأثیر مناسب را بر روی مخاطب بگذارند. از این‌رو، توجه و تأکید بیشتر بر مخاطب‌محوری و شناخت درست از مخاطب، بر راهبردهای تیم برای سرآمد شدن نیز تأثیرگذار است. (۴) هوش انتخاب مدیران: مدیران توان‌مند و باهوش انتخاب بالا بهترین و امین‌ترین مشاوران برای تیم‌های برنامه‌ساز هستند. (۵) فضای رقابتی تولید: در رقابت فشرده و نفس‌گیر تیم‌های برنامه‌ساز تلویزیونی با سایر تیم‌های شبکه‌های داخلی و خارجی، تیم‌هایی موفق می‌شوند که سرآمد باشند. البته فضای رقابتی می‌تواند مزیت باشد، چراکه اگر رقابتی در کار نباشد، تیم‌ها هرگز به سرآمدی نمی‌اندیشند.

#### • عوامل مداخله‌گر (کشش مخاطب و هزینه‌های نگهداری تیم)

کشش مخاطب: امروزه فضای کار در سپهر رسانه، به‌شدت رقابتی شده است. حیات هر رسانه به حفظ مخاطب موجود و جذب مخاطب جدید وابسته است. مخاطب به‌عنوان یک عنصر فعال و انتخاب‌گر متمایل به سمتی می‌شود که قدرت جذب و کشش بیشتری دارد. رسانه‌های رقیب داخلی و خارجی تلاش می‌کنند تا ضمن اینکه قدرت کشش و جذب خود را افزایش می‌دهند، مخاطبان موجود را حفظ و مخاطبان بیشتری را جذب کنند. نیازها و سلیقه‌های گوناگون مخاطب، باید به‌درستی درک و برای هر نیاز و سلیقه، پاسخ مناسب ارائه شود. افزایش سواد رسانه‌ای مخاطب می‌تواند باعث افزایش انتظارات و در نتیجه، مشکل‌پسند شدن وی شود به‌طوری که دیگر هر برنامه‌ای با هر کیفیت او را راضی نکند. هزینه‌های نگهداری تیم: توجه کافی به نیازهای انگیزشی و بهداشتی اعضای تیم و ارضای این نیاز؛ همچنین حفظ و نگهداری اعضای تیم، به‌ویژه اعضای که به شهرت رسیده، در کنار هم و برای مدت طولانی، هزینه‌هایی برای تیم و سازمان دارد که باید برای حفظ تیم پرداخت شود.

### • راهبردها (سرآمدی تیم)

برای اثربخشی و موفقیت، تیم باید بتواند خود را در راهبردهایی که برای سرآمد شدن انتخاب می‌کند، متجلی سازد. تیم‌های برنامه‌ساز تلویزیونی موفق، راهبردهایی را انتخاب کرده‌اند که آنها را سرآمد سایر گروه‌های برنامه‌ساز کرده چنان‌که توانسته‌اند با انتخاب و اجرای این راهبردها به موفقیت برسند. مهم‌ترین راهبردهایی که تیم‌های مورد بررسی در این پژوهش، از آنها استفاده کرده‌اند، عبارت‌اند از: (۱) حفظ و تقویت تیم: این تیم‌ها همه عوامل و ویژگی‌هایی را که به موفقیت تیم کمک می‌کرد، حفظ یا تقویت کردند و با شناسایی سریع عواملی که موجب تضعیف عملکرد تیم می‌شدند، به اصلاح به حذف آنها پرداختند. (۲) رصد اتفاقات جدید عالم هنر و حفظ طراوت هنری: عرصه هنر وسیع و گسترده است و تلویزیون به‌عنوان یک رسانه، ظرفیت بهره‌برداری از انواع هنر را فراهم کرده است. رصد نوآوری‌های عرصه هنر و استفاده از آن در تولید برنامه، به طراوت، تازگی و نو بودن برنامه کمک می‌کند. برای این منظور، باید به‌طور مستمر، تحولات و نوآوری‌های عرصه هنر را رصد کرد و به اقتضای برنامه، بهره‌برداری مناسب از آنها پرداخت. (۳) پیشرو بودن در نوآوری در قالب و فرم تولید برنامه: برنامه‌های موفق توانسته‌اند با نوعی ساختار شکنی پسندیده و مورد قبول، از کپی‌سازی و تولید برنامه‌های فاقد خلاقیت در فرم و قالب پرهیز کنند. این برنامه‌ها اغلب توانسته‌اند سبک جدیدی را در تولید برنامه‌های تلویزیونی ایجاد کنند و به‌عنوان الگو برای سایر برنامه‌ها شناخته شوند. (۴) رصد و انتخاب موضوعات یا سوژه‌های نو و بکر: محیط اجتماعی، فرهنگی و تاریخی، دنیای بیکران و بی‌پایانی از موضوعات و سوژه‌ها را فراروی اصحاب هنر و رسانه قرار می‌دهد. انتخاب سوژه‌های مناسب روز و موردپسند مخاطب، در صورت بکر و تازه بودن، تأثیر زیادی بر جذب مخاطب خواهد داشت. این سوژه‌ها را باید از خود مخاطب گرفت، پرورش داد و سپس بر مبنای آن برنامه تولید کرد، بنابراین ارتباط رودررو با مخاطب و بیرون کشیدن یک سوژه جذاب از درون انبوهی از سوژه‌ها، راهبردی اساسی برای موفقیت‌های تیمی است. (۵) برندسازی: بسیاری از برنامه‌های موفق و تأثیرگذار در جامعه تبدیل به یک برند شده‌اند و توانسته‌اند خاطره‌ای ماندگار

در ذهن مخاطب ایجاد کنند به گونه‌ای که نام آنها در حافظه مخاطب تا سال‌ها باقی مانده و همیشه به‌عنوان یک مثال از این برنامه‌ها یاد می‌کنند. تیم‌های برنامه‌ساز باید روش‌های تولید یک برنامه برند تلویزیونی را بشناسند و آنها را به‌کارگیرند.

#### • پیامدها (اثر بخشی تیم)

پیامد تلاش‌های تیم برای سرآمد بودن در تولید، برنامه فاخر با مضامین نو و خلاقانه است؛ برنامه‌های که هم از نظر محتوا، غنی و دارای پیام‌های عالی و مناسب است، هم در روش انتقال پیام موفق عمل کرده و توانسته است پیام را به‌درستی منتقل کند و هم از جنبه‌های هنری و زیبایی‌شناختی، در سطح بالا و با کیفیت عالی تولید شده است.

رضایت‌مندی و وفاداری مخاطب: نتیجه تولید و پخش برنامه‌های فاخر با مضامین نو و خلاقانه، جلب توجه مخاطب و کشش او به سمت برنامه است. برنامه‌ای که مخاطب به تماشای آن علاقه‌مند است و از دیدن آن لذت می‌برد و دیگران را نیز دعوت به تماشای آن می‌کند (تبلیغ برنامه برای دوستان و آشنایان).

رضایت‌مندی ذی‌نفعان: مدیران سازمان و سایر ذی‌نفعان از اینکه برنامه با کیفیت عالی و همسو با اهداف سازمان تولید شده و توانسته است پیام‌های طراحی شده برای برنامه را به‌خوبی انتقال دهد و در فضای رقابتی مخاطبان را حفظ کند و راضی نگه دارد، رضایت دارند. شهرت و رضایت‌مندی اعضای تیم: وقتی برنامه‌ای با اقبال عمومی مواجه می‌شود و مخاطبان زیادی آن را تماشا می‌کنند و از دیدنش آن رضایت دارند، عوامل سازنده برنامه، در جامعه و نزد مردم، به‌ویژه در سطح هم‌صنف‌های خود، بیشتر شناخته می‌شوند و محبوبیت و شهرت اجتماعی بیشتری کسب می‌کنند.

#### بحث و نتیجه‌گیری

سازماندهی موفق تیم، یکی از عوامل کلیدی و مؤثر در موفقیت تیمی و شرط علی برای رسیدن تیم به وضعیت بلوغ تیمی است. مقایسه بین یافته‌های پژوهش حاضر با دانش موجود نشان می‌دهد که به مفهوم و مقوله سازماندهی موفق تیم با عناصر (شکل‌گیری موفق تیم و حمایت سازمانی) یافته شده آن در مطالعات قبلی اشاره نشده است؛ اما برخی



از اجزای این مقوله در مطالعات قبلی به‌عنوان متغیرهای ورودی به تیم شناسایی شده بودند. توجه به سه سطح عوامل مؤثر (در برخی پژوهش‌ها چهار دسته: تنبائوم و همکاران ۱۹۹۲) بر شکل‌گیری تیم و ویژگی‌های اعضای آن، در کارهای قبلی وجود دارد. از جمله مک‌گراث (۱۹۶۴) و هاگمن (۱۹۸۵)، در عوامل ورودی سطح فردی به تیم به شخصیت و مهارت اعضای تیم توجه کرده‌اند. تنبائوم و همکارانش (۱۹۹۲)، در چهار دسته، متغیرهای ورودی به تیم، در گروه متغیرهای ویژگی‌های اعضا، به دانش و نگرش، انگیزه، مدل‌های ذهنی، مهارت، شخصیت و ... در گروه متغیرهای ویژگی‌های تیم، به همگونی اعضا و در گروه متغیرهای ساختار کار، به تخصیص وظیفه اشاره کردند (خیراندیش و همکاران، ۱۳۹۴). در این پژوهش نیز این ویژگی‌ها، در مرحله شکل‌گیری تیم مؤثر دانسته شدند. از میان پژوهش‌های دیگری که به برخی از عوامل مؤثر بر عملکرد تیم در مرحله شکل‌گیری (ورودی‌ها به تیم) و فرایندهای آن اشاره کرده‌اند، می‌توان به یافته‌های کیچوک<sup>۱</sup> و ویزنر<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، ترکیب تیم و ویژگی‌های شخصیتی اعضا، لارسن<sup>۳</sup> و لافستو<sup>۴</sup> (۱۹۸۹)، اعضای با صلاحیت، ودکاک<sup>۵</sup> (۱۹۸۹)، رویه‌های مناسب تیم، هیگنز<sup>۶</sup> (۲۰۰۷)، ترکیب تیم، شخصیت و دانش اعضا و فرایندهای تیم و ترنت<sup>۷</sup> (۲۰۱۶)، شکل‌گیری مناسب تیم و دسترسی به منابع (حمایت سازمان) اشاره کرد.

بلوغ تیمی، پدیده مرکزی و رکن اصلی و مؤثر در موفقیت تیمی است. بلوغ تیمی اشاره به وضعیتی دارد که تیم دارای چهار ویژگی رهبری اثربخش، کمال‌جویی، انسجام تیمی و جو مناسب است. در بررسی پژوهش‌های قبلی مشخص شد به بلوغ تیمی با خصیصه‌های بالا هیچ اشاره‌ای نشده است به برخی از مفاهیم و عناصر استفاده شده در ساخت این مقوله، پیش از این در برخی از پژوهش‌های اشاره شده است، از جمله مورگان<sup>۸</sup> و همکارانش (۱۹۸۶) هفت بعد مهارتی خاص را در انجام اثربخش کار تیمی به این شرح پیشنهاد دادند؛ ارائه پیشنهاد و انتقاد، هماهنگی، ارتباطات، اخلاق و روحیه کار تیمی، سازگاری، همکاری، پذیرش پیشنهادها و انتقادها. سینور<sup>۷</sup> و اسوالیز<sup>۸</sup> (۲۰۰۴)، ارتباطات

1. Kichuk

3. Larson

5. Woodcock

7. Senior

2. Weisner

4. Lafasto

6. Morgan

8. Swailes

مناسب، جو حاکم و رهبری تیم، هاگمن (۱۹۸۷)، تسهیل جریان اطلاعات، تنبائوم و همکارانش (۱۹۹۲)، متغیرهای ساختار کار: ساختار ارتباطی تیم و ویژگی‌های تیم: انسجام تیم و فضای حاکم بر تیم، واتشنز<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) لارسن و لافستو (۱۹۸۹) داشتن یک چشم‌انداز مشترک از آینده با اهداف عملکرد، اعضا متعهد، رهبری خردمند، ارتباطات مؤثر و یک محیط انگیزشی را لازمه یک تیم موفق می‌دانند، ماسی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۸)، به ارتباطات مناسب یا احترام به هم (به نقل از خیراندیش و همکاران، ۱۳۹۴) و لیوینگستون (۲۰۱۵) به تأثیر نقش رهبر و ایجاد اعتماد به نفس در اثربخشی و موفقیت تیمی اشاره دارند (دیویدسون، ۲۰۱۱)، ملوین لویز (۲۰۱۵) رهبری تحول‌گرا و ترنت (۲۰۱۶)، رهبری تیم و فضای مناسب آن را به‌عنوان برخی از عوامل مؤثر در اثربخشی و موفقیت تیمی برشمرده‌اند. پیامد تلاش‌های تیم موفق، اثربخشی تیم است. بسیاری از پژوهش‌هایی که با موضوع تیم انجام شده‌اند، به مفهوم اثربخشی تیم توجه کرده‌اند. یافته‌ها و نتیجه برخی از این مطالعات تبیین معیارهای سنجش اثربخشی تیم بوده است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که اثربخشی تیم در چهار بعد (۱) تولید برنامه با کیفیت عالی (برنامه فاخر) به‌عنوان پیامد عملکردی، (۲) رضایت‌مندی و وفاداری مخاطب به‌عنوان استفاده‌کنندگان از نتایج کار تیم، (۳) رضایت‌مندی ذی‌نفعان به‌عنوان سفارش‌دهندگان کار و (۴) رضایت‌مندی و شهرت اعضای تیم تعریف می‌شود. مقایسه نتایج این پژوهش با پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهد که این پیامدها با مطالعات مک‌گراث (۱۹۶۴)، پیامد عملکرد: کیفیت، سرعت، خطاها و ... سایر پیامدها: رضایت‌مندی، انسجام و ... همچنین مطالعات هاگمن (۱۹۸۵)، معیارهای سنجش اثربخشی تیم: خروجی و بهره‌وری بالاتر تیم یا برابر بودن آن با استانداردهای مصرف‌کننده، ارتقای قابلیت اعضای تیم و ارضای نیازهای شخصی اعضا همچنین معیارهای اثربخشی تیمی تامپسون (۲۰۰۲) بهره‌روی تیم، رضایت و رفاه تیم، رشد فردی و عواید سازمانی همخوانی دارد. در ادامه بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی کاربردی ارائه می‌شود:

آموزش چگونگی تیم‌سازی به برنامه‌سازان: همان‌گونه که سیروس مقدم به‌عنوان یکی از مصاحبه‌شوندگان این پژوهش در طول مصاحبه بیان کرده است: تیم‌های

برنامه‌سازی تلویزیونی موفق، به‌طور اتفاقی و برنامه‌ریزی نشده شکل می‌گیرند؛ بنابراین آشنایی برنامه‌سازان به‌ویژه تهیه‌کنندگان و کارگردانان با فرایند موفقیت تیمی (چگونگی شکل‌گیری، بلوغ و سرآمدی تیم) می‌تواند در آمادگی آنها برای تشکیل یک تیم موفق مؤثر باشد.

آموزش توسعه مهارت‌های تیمی: لازم است ارکان اصلی هر تیم که هسته اصلی تیم‌های برنامه‌ساز را شکل می‌دهند متناسب با ساختار و قالب‌های برنامه‌سازی تعیین شوند و برای همه مشاغلی که در این هسته جای دارند (مشاغل تولیدی) دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های تیمی طراحی و اجرا شوند. افراد باید یاد بگیرند که چگونه مهارت‌های شغلی خود را در کنار مهارت‌های تیمی توسعه دهند. همچنین باید توجه داشته باشند که برنامه‌سازی یک کار تیمی است. به همین دلیل تلاش برای موفقیت فردی و اصرار بر فعالیت‌هایی که فرد را در درون تیم برجسته می‌کند، بدون توجه به همکاری با سایر اعضای تیم، ره به‌جایی نمی‌برد، بلکه تلاش برای موفقیت تیم است که فرد را به موفقیت می‌رساند. رفتارهای شهروند تیمی، ارتباط صمیمی و دوستانه با هم تیمی‌ها به اشتراک گذاشتن، اطلاعات و تجربیات خود، پرهیز از منیت، غرور و نسبت دادن موفقیت‌های تیم به خود و به‌ویژه تلاش در راه خلاقیت و نوآوری تیمی، یعنی همکاری و همفکری با سایر اعضای تیم، نقش بسزایی در بلوغ، سرآمدی و در نتیجه، موفقیت تیم دارد. به‌عبارت دیگر همه اعضای تیم باید توجه داشته باشند که بلوغ تیمی وضعیتی است که اعضای یک تیم خود آن را ایجاد می‌کنند. لذا درک چگونگی رسیدن به بلوغ تیمی و راه رسیدن به این مرحله و وضعیت را باید یاد گرفت و تمرین کرد. از این رو ضرورت و اهمیت دارد که کار تیمی آموزش داده شود.

## منابع

- حقیقی‌فرد، علی معایر؛ مردای، مرتضی؛ خلیل‌زاده، مهدی و نوبخت، جواد. (۱۳۸۷). بررسی عملکرد تیم‌های کاری در سازمان و عوامل مؤثر بر آن. *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، ۵ (۲۰).  
خیراندیش، مهدی؛ خدایی، ارشیا و محمدی، علیرضا. (۱۳۹۴). مدل جامع عوامل مؤثر بر کار تیمی اثربخش در بستر سازمان و مقیاس‌های سنجش آن. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۴(۳)، صص ۶۰-۳۱.

رضائیان، علی. (۱۳۹۳). تیم‌سازی در قرن بیست و یکم (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته).

تهران: سمت، چاپ ششم.

Corbin, J.M. & Strauss, A.L. (1990). **Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria Qualitative Sociology**, Vol. 13, No. 1, Pp. 1-21.

Creswell, J.W. (2007). **Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches**. 2nd ed. Sage Publication, USA.

Davidson, J.L. (2011). **Self-Sustaining Teams within the Workplace. Master Thesis**. The College of St. Scholastica.

Ekimova, V. (2015). Students' Attitudes Towards Different Team Building Methods, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, No. 186, Pp. 847 – 855.

Herre, C. (2010). **Promoting Team Effectiveness: How Leaders and Learning Processes Influence Team Outcomes**. Ph.D. Dissertation.

Higgs, M. A. (2007). What Makes for Top Team Success? A Study to Identify Factors Associated with Successful Performance of Senior Management Teams. The Irish Journal of Management incorporating IBAR. **IRISH BUSINESS AND ADMINISTRATIVE RESEARCH**, Pp. 161-188.

Hill, L. D. (2011). **Attributes of Successful of School Improvement Teams: Participants' Perspective**. PH.D. Dissertation.

Huei Lan, W. (2016). Successful TV-production Teamwork in the Classroom: A Critical Analysis. **International Journal of Research Studies in Education**, Vol. 5, No. 1, Pp. 41-50.

Kendall, J. (1999). Axial Coding and Grounded Theory. **Western Journal of Nursing Research**, Vol. 21, No. 6, Pp. 743-757.

Kichuk, S. & Weisner, W.H. (1998). Work Teams: Selecting Members for Optimal Performance. **Canadian Psychology**, Vol. 39, issue. 1/2.

Larson, C.E. & LaFasto, F.M.J. (1989). **Team work: What must go right/ what can Gowrong**. Newbury Park, CA: SAGE.

Livingston, D. R. (2015). **Team Adaptation in Uncertain Environments: a Descriptive Case Study of Dynamic Instability in Navy seal Units**. Ph. D. Dissertation.

Lopez, M. (2015). **Analyzing the Relationship between Transformational Leadership Behavior and Team Effectiveness in the United States Army**. Ph. D. Dissertation.

Luca, J. & Tarricone, P. (2001). **Does Emotional Intelligence Affect Successful Teamwork? Proceedings of the 18th Annual Conference of the Australasian Society for Computers in Learning in Tertiary Education at the Ascilite**, Pp. 367 – 376. Melbourne: University of Melbourne.

Jones, M. & Alony, L. (2011). Guiding the Use of Grounded Theory in Doctoral Studies – An Example from the Australian Film Industry. **International Journal of Doctoral Studies**, Vol. 6.

Milne, M. A. (1981). The Primary Health Care Team: linked Group Discussion as a Learning Medium. **Journal of Advanced Nursing (JAN)**, Vol. 5, issue. 6, Pp. 579-589.

Morgan, B. JR.; Glickman, A.S.; Woodward, E.A.; Blaiwes, A.S. & Salas, E. (1986). **Measurement of Team Behaviors in a Navy Environment**. NTSC Technical Report TR-86-014 (ORLAND: Naval Training System Center).

Paris, C. R.; Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2000). Teamwork in Multi-Person Systems: A Review and Analysis. **Ergonomics**, 43, Pp. 1052-1075.

Pobiedina, N.; Julia Neidhardt, J.; Del Carmen Calatrava Moreno, M.; Gyenge, L. & Werther, H. (2013). On Successful Team Formation: Statistical Analysis of a Multiplayer Online Game. **15th Conference on Business Informatics**, Pp. 55-62.

Reich, R. B. (1987). Entrepreneurship Reconsidered: The Team as hero. **Harvard Business Review**, 65, Pp. 77-83.

Robbins, S. p. & Judge, A.T. (2013). **Organizational Behavior**. 15th. ed. prentic hall, Pp. 313.

Senior, B. & Swales, S. (2004). The Dimensions of Management Team Performance: a Repertory grid Study, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 53, No. 4, Pp. 317-333.

Trent, R. J. (2016). Understanding the Many Factors that Affect the Success of Organizational Work Teams. **Journal of Business**, Vol. 1, No. 6, Pp. 1-14.

Woodcock, B. (1989). **Team Development Manual**, London: Gower Press.