



## A Model of dynamics group among university departments: Grounded Theory Approach

Abdollah rahimi<sup>1</sup>, Bijan Abdollahi<sup>2\*</sup>, Hassanreza Zeinabadi<sup>3</sup>, Hossein Abbasian<sup>4</sup>

1. PhD Student in Higher Education Management, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. (Corresponding author)

3. Associate Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.



10.22080/eps.2023.23305.2109

**Date Received:**

2022-03-16

**Date Accepted:**

2023-02-11

**Keywords:**

Group Dynamics, Departments, Faculty Members, Higher Education, Department chairs, Educational Studies, Educational Planning

**Objective:** The present study seeks to provide a pattern for group dynamics of departments of University.

**Method:** The research method was qualitative and grounded theory approach (systematic approach) was applied. Purposive sampling method and grounded theory systematic approach were used in this research. Participants were selected based on the rule and principle of theoretical saturation and included 28 faculty members and heads of departments of Kurdistan University. Data collection tool was a semi-structured interview. The data were analyzed using MAXQDA 12 software in three stages of open coding, axial coding and selective coding. Data validation was performed through verification method done by participants, peer review, observer review, and consistency in data collection.

**Findings:** The data coding results consisted of 32 general categories, which were compiled and presented at the university in the form of a paradigm model including the following: causal conditions (head of department's feeling the need for change; structural reconstruction of the department and the higher education system; leadership style of the head of department; goals, vision and mission of the department; creative conflicts of the department; collaborative interactions of faculty members, self-regulation and self-renewal of faculty members), central phenomenon (faculty members' social action; common goals and aspirations of faculty members; faculty members' tendency to change; faculty members' collective efficiency), contextual conditions (governing context) (Organizational support of heads of department; group synergy, organizational culture of university departments; department flexibility; university organizational structure), dynamic strategies of university departments (improvement of heads of departments; direction and guidance of department; excellence of thoughts and ideas of department members; promoting the social responsibility of faculty members; transformational and transcendental culture of heads of departments; social facilitation of teamwork in the department), mediating or intervening conditions (Administrative procedures of the university, personality characteristics of heads of departments, decision-making style of heads of departments, structural changes of departments, organizational commitment and trust of the members of departments), and group dynamics consequences (quality and effectiveness of the university; creation of active educational groups; strengthening group leadership; maturity and professional development of faculty members; organizational agility and higher education system).

**Conclusion:** In general, the results of this research help the higher education system in a way that heads of departments know the consequences of group dynamics on university departments and by applying strategies, encourage heads of departments to move towards group dynamics, progress and efficiency, because the effective performance at the level of university departments is the most significant source of improving the efficiency of university, achieving the goals and as a result, improving the quality of higher education system.

**Innovation and originality:** Designing a Model of dynamics group among university departments.

\*Corresponding Author: Bijan Abdollahi

Address :Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Email: biabdollahi@khu.ac.ir



## ارائه الگوی پویایی گروه بین گروه‌های آموزشی دانشگاه: رویکرد داده بنیاد

عبدالله رحیمی<sup>۱</sup>، بیژن عبدالهی<sup>۲\*</sup>، حسن رضا زین‌آبادی<sup>۳</sup>، حسین عباسیان<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی تهران، تهران، ایران
۲. استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۴. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.



10.22080/eps.2023.23305.2109

### چکیده :

تاریخ دریافت  
۱۴۰۰/۱۲/۲۵

تاریخ پذیرش  
۱۴۰۱/۱/۲۲

**هدف:** پژوهش حاضر، با هدف ارائه الگوی پویایی گروه بین گروه‌های آموزشی دانشگاه صورت گرفت. **روش‌شناسی:** روش پژوهش، کیفی و با به کارگیری روش تحقیق داده بنیاد (رویکرد نظام مند) انجام شد این پژوهش، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند در قالب کاربردی سیستماتیک روش پژوهشی داده بنیاد کاوش نموده است مشارکت کنندگان در این پژوهش بر اساس قاعده و اصل اشباع نظری شامل 28 نفر از اعضای هیات علمی، مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه کردستان بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. داده‌ها با استفاده از نرم افزار MAXQDA 12 سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی موردبررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند اعتبار داده‌ها با استفاده از روش تأیید پذیری توسط مشارکت کنندگان، بررسی همکار، بازنگری ناظران، ثبات در جمع آوری داده‌ها صورت پذیرفت.

**یافته‌ها:** نتایج کدگذاری داده‌ها شامل 32 مقوله کلی بود که در قالب مدل پارادایمی شامل: شرایط علی (احساس نیاز مدیرگروه به تغییر، بازسازی ساختاری گروه آموزشی و نظام آموزش عالی، سبک رهبری مدیرگروه آموزشی، اهداف، چشم انداز و ماموریت گروه آموزشی، تعارضات خلاقانه گروه آموزشی، تعاملات همکارانه اعضای گروه آموزشی، خودتنظیمی و خودنوسازی اساتید)، پدیده محوری (کنش اجتماعی اساتید، اهداف و خواستگاه مشترک اعضای گروه آموزشی، استقبال از تغییر در گروه آموزشی، کارآمدی جمعی اساتید)، شرایط زمینه‌ای (بستر حاکم) (حمایت سازمانی مدیران گروه، سبک رهبری گروهی فرهنگ سازمانی گروه آموزشی، انعطاف‌پذیری گروه آموزشی، ساختار سازمانی دانشگاه)، راهبردهای پویایی گروه‌های آموزشی دانشگاه (پهسازی مدیران گروه، جهت دهی و هدایت گروه آموزشی، تعالی افکار و ایده‌ها اعضای گروه، ارتقای مسئولیت اجتماعی اساتید، فرهنگ تحول‌گرا و تعالی‌گرای مدیران گروه، تسهیل اجتماعی کار تیمی در گروه آموزشی) شرایط واسطه‌ای یا شرایط مداخله‌گر (رویه‌های اداری دانشگاه، خصوصیات شخصیتی مدیران گروه، سبک تصمیم‌گیری مدیران گروه آموزشی، تغییرات ساختاری گروه آموزشی، تعهد و اعتماد سازمانی اعضای گروه آموزشی) و پیامد پویایی گروهی (کیفیت و اثربخشی دانشگاه، ایجاد گروه‌های فعال آموزشی، تقویت رهبری گروهی، بالندگی و توسعه حرفه‌ای اعضای هیات علمی، چابکی سازمان و نظام آموزش عالی) در دانشگاه تدوین و ارائه شده است.

**نتیجه‌گیری:** بطور کلی نتایج این تحقیق به نظام آموزش عالی کمک می‌کند تا مدیران، پیامدهای پویایی گروهی را بر گروه‌های آموزشی بشناسند و با کارگیری راهبردها، مدیران گروه را ترغیب کند تا به سمت پویایی گروهی، پیشرفت و کارایی، حرکت کنند، چرا که عملکرد اثربخش در سطح گروه‌های آموزشی دانشگاه، مهمترین منبع بهبود کارایی دانشگاه، پیشبرد اهداف و نتیجه ارتقا کیفیت نظام آموزش عالی می‌باشد.

**اصالت و نوآوری:** طراحی الگوی پویایی گروهی بین گروه‌های آموزشی دانشگاه .

**کلیدواژه‌ها:** پویایی گروهی، گروه‌های آموزشی، اعضای هیات علمی، آموزش عالی، مدیر گروه، مطالعات آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی

نویسنده مسئول: بیژن عبدالهی

آدرس: گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

ایمیل: biabdollahi@khu.ac.ir



## Extended Abstract

### 1-Introduction

These institutes are the foundation and supplier of the desired workforces of other organizations. In order for universities to be able to play their function in the development and progress of the country well, they need prerequisites and requirements of having specialized, committed and dynamic human resources. Therefore, higher education is a highly significant institution in third world countries, both in terms of educating the elite and creating a basis for a society with technology and dynamism, and being the most important intellectual institution that has a great impact on culture, politics and beliefs (Gholami, 2015). One of the most important and influential part in the management of universities is the management of academic departments. Heads of departments are the link between the specialized subsystem of the university and its management subsystem. Hence, they have a particular function in achieving the goals of the university, and higher education centers are directly related to the effectiveness of heads of departments (Birnbbaum, 1983).

Regarding the problems and issues of university departments, it can be argued that empirical evidence (Soleimani, 2008., Mohseni Tabrizi et al., 2010, Nadi, 2012) suggest that resistance is felt against group activity in the departments due to individualism among members. For example, in group work, the success of individual is less considered into his personal account and that the culture of individualism dominates the culture of collectivism in the mind of department members. We can also refer to the employment of faculty members in different fields and diverse university centers, which take the opportunity to focus on the activities of the main group. (Soleimani, 2004).

As a result, recognizing group dynamics is essential for heads of departments who deal with human groups, and provides them with valuable information. The related findings provide a solution to the problems in higher education and helps the heads of departments them to do necessary affairs in a better and easier way by the synergy in academic departments. Also, by creating the grounds for participation of faculty members, it improves communication and, considering the satisfaction of some of their spiritual needs, in addition to their job satisfaction, a dynamic and active environment for advancement is provided for achieving higher education goals. According to what was mentioned above, the ultimate objective of this study is to identify the components of group dynamics that affect the members of departments (heads of department, faculty members) and design an appropriate group dynamics model. By this model, it is possible to recognize factors for increasing mutual cooperation, sense of shared responsibility, tendency to similar social institutions, gaining experience and teamwork, particularly in the field of university management. Also by improving the teamwork process, possible consequences of individualism such as tension, conflict and strife could be avoided, and by considering the dynamics of group in the academic community, a suitable academic model could be provided.

### 2-Method:

The present study was conducted within the framework of a qualitative approach and grounded theory method (systematic approach). Participants in this study were selected based on the rule and principle of theoretical saturation. 28 faculty members and heads of departments of Kurdistan University were selected by purposive sampling. Data collection tool was a semi-structured interview. The data were analyzed using MAXQDA 12 software in three stages of open coding, axial coding and selective coding.

### 3-Findings:

The main unit of analysis for open coding included concepts. In the axial coding phase, transcripts of interviews were reviewed regularly to find main categories and subcategories. During this coding process, 642 open codes (concepts) and 32 categories were extracted and their characteristics were identified. which were compiled and presented at the university in the form of a paradigm model including the following: causal conditions (head of department's feeling the need for change; structural reconstruction of the department and the higher education system; leadership style of the head of department; goals, vision and mission of the department; creative conflicts of the department; collaborative interactions of faculty members, self-regulation and self-renewal of faculty members), central phenomenon (faculty members' social action; common goals and aspirations of faculty members; faculty members' tendency to change; faculty members' collective efficiency), contextual conditions (governing context) (Organizational support of heads of department; group synergy of university organizational culture; department flexibility; university organizational structure), dynamic strategies of university departments (improvement of heads of departments; direction and guidance of department; excellence of thoughts and ideas of department members; promoting the social responsibility of faculty members; transformational and transcendental culture of heads of departments; social facilitation of teamwork in the department), mediating or intervening conditions (Administrative

procedures of the university, personality characteristics of heads of departments, decision-making style of heads of departments, structural changes of departments, organizational commitment and trust of the members of departments) and group dynamics consequences (quality and effectiveness of the university; creation of active educational groups; strengthening group leadership; maturity and professional development of faculty members; organizational agility and higher education system).

#### 4-Conclusion:

The aim of the present research was to design a group dynamics model of university departments. The results indicated the extraction of 32 general categories (indicators) which were classified as a paradigm model in the form of six comprehensive categories: 1) causal conditions, 2) central phenomena, 3) group dynamics strategies 4) contextual conditions 4) intervening conditions and 6) the consequences of group dynamics which reflect the process of group dynamics of university departments.

Group dynamics is an emerging phenomena within the higher education system that calls for change. A dynamic university department should include a climate within which, students and other group members feel well and know how to find all the necessary learning resources. Students should feel welcomed, encouraged and supported. Faculty members should always model communication strategies that they want their students to use with their peers. This training should be dynamic and the discussion between students and faculty members should be both valid and valuable and be aimed at creating group dynamism between group members and heads of departments in universities (McDaniels et al, 2016).

#### 5-Funding

There is no funding support

#### 6-Authors' contribution:

Abdollah rahimi has planned the general framework of the project, then implemented the project, analyzed the findings and reported the results, and also has the task of submitting the article and correction. Dr. Bijan Abdollahi has collaborated as the guide in developing a theoretical framework, analysis and final conclusions. , and the author is responsible. Dr. Hassanreza Zeinabadi and Dr. Hossein Abbasian as the First and second advisor professor was in charge of guiding the overall research process. Discussion of findings, review and approval of the final version is approved by the authors.

#### 7-Conflict of interest:

Authors declared no conflict of interest

#### 8-Acknowledgments

Thanks and appreciation are offered to all colleagues and researchers who helped us with this article.



## مقدمه

یکی از سازمان‌هایی که نقش اصلی را در توسعه و پویایی هر کشوری بازی می‌کند، مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها هستند که زیر بنا و تأمین‌کننده نیروهای مورد نظر دیگر سازمان‌ها می‌باشند. دانشگاه‌ها برای اینکه بتوانند نقش خود را در توسعه و پیشرفت کشور به خوبی ایفا نمایند، نیاز به پیش‌نیازها و الزاماتی دارند که دارا بودن منابع انسانی متخصص و متعهد و پویا یکی از ضروریات آن است. بنابراین، آموزش عالی در کشورهای در حال توسعه نهاد بسیار مهمی است، هم از این نظر که تربیت نخبگان را بر عهده دارد و مبنایی را برای جامعه برخوردار از فناوری و پویایی ایجاد می‌کند و هم اینکه مهم‌ترین نهاد فکری است که تأثیر بسیار گسترده‌ای بر فرهنگ، سیاست و اعتقادات دارد (Gholami, 2015). امروزه نقش دانشگاه‌ها از نقش‌های سنتی‌شان در گذشته فراتر رفته به طوری که آن‌ها در موج سوم یا مأموریت سوم خودشان قرار گرفته‌اند، این اصطلاح به نقش دانشگاه‌ها در توسعه پیشرفت اقتصاد در کنار دو نقش سنتی‌شان که آموزش و تحقیق است، اشاره دارد (Rossi, 2010). در این میان، نوع مدیریت حاکم در دانشگاه‌ها و چگونگی به‌کارگیری اعضای هیئت‌علمی و مدیران گروه، به‌طور مستقیم بر فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه اثر خواهد گذارد، زیرا مدیریت، نیروی متفکر و توانمندی است که می‌تواند با برنامه‌ریزی درست بین همه اجزاء، امکانات و نیروهای سازمان هماهنگی، همکاری، تعامل و همسویی به وجود آورد. از آنجاکه اداره و هدایت اساسی‌ترین قسمت دانشگاه یعنی مدیریت گروه‌های آموزشی برعهده مدیران گروه‌هاست، عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه نقش بسیار مهمی در پیشرفت و پویایی اهداف دانشگاه دارد (Khavari, 2012). بر همین اساس گروه‌های آموزشی به منظور انجام دادن وظایف خطیر و همچنین، پویایی و ارتقای کیفیت خود به الگو و ابزار مناسبی برای ارزیابی و اطمینان از کارایی و اثربخشی برنامه‌ها و دانش‌آموختگان نیاز دارند. آنچه اکثر مدیران گروه‌ها خودشان اجرا می‌کنند، عبارت است از مشورت با اعضای هیئت‌علمی و تشویق آنان به اظهار نظر درباره مسائل گروه، مشارکت در کمیته‌های دانشگاه، تشویق تدریس خوب در گروه، نظرخواهی و بهبود نظرها و پیشنهادها، سروکار داشتن با عملکرد اعضای هیئت‌علمی، حفظ روحیه مشارکت و همکاری، ایجاد پویایی گروهی و تعاملات بین فردی، تشویق اعضای هیئت‌علمی به مشارکت در گردهمایی‌های حرفه‌ای، ملی و منطقه‌ای. به‌طور کلی گروه‌های آموزشی به لحاظ ساختار و ضوابط به اشکال مختلف فعالیت می‌کنند و اثربخشی هر یک از این گروه‌ها را می‌توان در بازدهی آموزش عالی هر کشور به خوبی مشاهده کرد (Ezzati, 2012).

یکی از بخش‌های مهم و تأثیرگذار در مدیریت مجموعه‌های دانشگاهی، مدیریت گروه‌های آموزشی است. مدیران گروه‌های آموزشی حلقه تعامل میان زیرسیستم تخصصی دانشگاه و زیرسیستم مدیریتی آن می‌باشد. بنابراین جایگاه ویژه‌ای در تأمین اهداف دانشگاه دارند و مراکز آموزش عالی ارتباط مستقیمی با اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی دارد (Birnbau, 1983). مدیران گروه در درون دانشگاه‌ها به عنوان سخنگوی اصلی دانشکده‌ها، اساتید و کارمندان و دانشجویان عمل می‌کنند و نظام آموزش عالی برای اجرای مأموریت‌ها و سیاست‌های خود اعتماد بیشتری به آنها دارد. وقتی مدیران گروه وظایف خود را به طور مؤثری انجام دهند و شبکه‌ای از روابط و تعامل و همکاری بین اعضای گروه ایجاد کنند؛ در واقع زمینه را برای پویایی و نشاط گروه فراهم می‌کنند. دانشگاه‌ها به دنبال انتصاب مدیرانی هستند که از مهارت‌های مدیریتی و ارتباطی فوق‌العاده برخوردارند و قادر به اجرای سیاست‌ها و دستورالعمل‌های دانشگاهی هستند. اعضای گروه، مدیران گروه را عامل تغییر و تحول درون دانشگاه می‌دانند. مدیران گروه تأثیر مستقیم بر کیفیت و اثربخشی برنامه‌های دانشگاهی دارند (Hecht et al., 1999). بنابراین، مدیران گروه تأثیر مستقیمی در رشد و پیشرفت حرفه‌ای دانشکده خود دارند و زمینه ارتقا و پیشرفت را در میان اعضای گروه فراهم می‌کند. همچنین مدیران گروه با عملکرد ضعیف و ناموفق اعضای هیئت‌علمی و اساتید و کارکنان و دانشجویان برخورد می‌کند و این کار را با حساسیت‌های خاص و در جهت حمایت از استانداردهای دانشگاه برای تعالی و پیروی از رویه‌های نظام آموزش عالی انجام می‌دهند. لذا نقش حساس و حیاتی را بر عهده دارند (Gardner & Ward, 2018).

از مهم‌ترین ویژگی‌های دانشگاه‌های موفق، می‌توان گرایش به فعالیت‌های گروهی و احیای روحیه مشارکت و همکاری سازنده را نام برد. تیم سازی و کارگروهی در دانشگاه به ترسیم شفاف چشم‌انداز و اهداف مشترک کمک می‌کند و با ایجاد روحیه اعتماد میان منابع انسانی، حس

تعهد و مسئولیت‌پذیری‌شان را برمی‌انگیزد (Mehr Alizadeh, 2005). در واقع، ارتقای کیفیت عملکرد و بهبود در دانشگاه، وابسته به بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی است. لذا، گروه‌های آموزشی به عنوان هسته‌ی اصلی فعالیت‌های دانشگاه و زیر نظام اصلی دانشگاه می‌توانند باعث ارتقاء یا تنزل کیفیت آموزشی و پژوهشی و رتبه‌ی آن شود (Karimi et al, 2018). بنابراین عملکرد گروه‌های آموزشی گامی مؤثر در رشد کیفی دانشگاه و در نتیجه ارتقاء کیفیت و ایجاد تغییر و تحول در نظام آموزش عالی می‌باشد. از این رو، عملکرد گروه آموزشی بر کیفیت تلاش گروه آموزشی به عنوان عامل تعیین‌کننده اثربخشی فعالیت‌های سازمان آموزشی تأثیرگذار است و مدیران نه‌تنها در سطح فردی بر چگونگی فعالیت‌ها تأثیر دارند بلکه در سطوح کلان عاملی مؤثر در تحقق اهداف هستند (Ross, 2011). لذا، آنچه که بیش از هر عامل دیگر بر کیفیت گروه‌های آموزشی تأثیر گذار است و اساساً تعیین‌کننده آن است درجه انسجام و همدلی اعضاء گروه‌ها است که در مفهوم «تیم کار» متجلی می‌شود. لذا، تیم توانمند تیمی است که خود را به صورت یک واحد منسجم می‌بیند و برایش به خوبی معلوم است که به کجا می‌رود. هم اعضای آن در کیفیت‌های اساسی کار قدرت، مهارت‌ها، کنترل، اختیار و پاداش سهیم هستند (Scatt, 1991). گروه‌ها به عنوان یکی از ضروریات زندگی انسان‌ها به حساب آمده و همیشه ضروری خواهند بود و با اشکال، اندازه‌ها و اهداف متفاوت به وجود می‌آیند، اما تأثیر آن‌ها فراگیر است. تمایل پیوستن به دیگران به شکل گروه، شاید مهم‌ترین ویژگی انسان‌ها باشد و روندهای ایجادشده در این گروه‌ها می‌تواند تأثیری غیرقابل‌توصیف بر اعضای گروه و کل جامعه داشته باشد (Forsyth, 2019). عضویت در گروه برای ساختن هویت اجتماعی و تعاملات بین فردی مهم و ضروری است (Hirvonen, 2019). یک گروه رسمی، در داخل دانشگاه، به طور معمول برای دستیابی به



اهداف کار از طریق هماهنگی مداوم، ترکیب و ادغام منابع و اعضاء ایجاد می‌شود. رفتار گروهی از تلاقی نیروهای فردی و اجتماعی و رفتارهایی که برای دستیابی به اهداف مورد نظر اعمال می‌شود، پدید می‌آید. تعامل بین اعضای گروه، الگوی فرآیندهای گروهی و رفتارها را ایجاد می‌کند، و اینکه چگونه این الگوهای با گذشت زمان تغییر می‌کنند، پویایی گروهی را ایجاد می‌کند (Wolodko, 2017).

پویایی گروه را می‌توان به صورت دسته‌بندی‌های زیر در نظر گرفت: مشارکت، ارتباط، همکاری، نفوذ، اعتماد، انسجام، توانمندسازی و رضایت. ویژگی اساسی گروه‌های پویا این است که اعضا در بحث‌های گروهی شرکت کرده و نظرات و ایده‌های موافق و متضاد را در نظر می‌گیرند. به طور کلی، اجازه دادن به ایده‌ها و دیدگاه‌های مختلف منجر به بهبود عملکرد می‌شود. برای اینکه گروه بتواند سطح بالایی از مشارکت را درک کند و زمینه را برای پویایی دورن گروهی ایجاد کند، باید هر یک از اعضا را تشویق کرد تا نظرات خود را ارائه دهد. مشارکت همه اعضا برای عملکرد موثر گروه بسیار مهم است (Schrujjer, 2021). فراوانی و کیفیت ارتباطات گروهی با افزایش تصمیم‌گیری و انسجام گروه ارتباط دارد. بر اساس مروری بر ادبیات مربوط به پویایی گروه، شاول<sup>۱</sup> (1981) دریافت که گروه‌های بسیار منسجم بیشتر ارتباط برقرار کرده و مبادلات مثبت بیشتری دارند. گروه‌هایی که در محیطی با احترام و اعتماد متقابل با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند، از ارتباطات حمایتی بیشتری استفاده می‌کنند. ارتباطات حمایتی معتبر، باز، صادق و دلسوزانه است. علاوه بر این، اعضای گروه‌های بسیار منسجم بیشتر تمایل به ریسک در قالب بیان نظرات، دریافت و ارائه بازخورد مثبت و منفی و ایده‌های بحث‌برانگیز دارند (Nunes et al, 2021). اعضای گروهی که به طور مشترک کار می‌کنند، هم از نظر شخصی و هم از نظر حرفه‌ای رشد می‌کنند و با تجزیه و تحلیل بیشتر و تمایل بیشتر به استفاده از ایده‌های جدید، گفتگوی معنی‌دار بین اعضای گروه برای ایجاد اعتماد و همکاری موثر به وجود می‌آورد که این خود موجب ایجاد پویایی گروهی می‌شود همکاری واقعی، با تمرکز بر اهداف مشترک و تمایل صادقانه به نفع همه اعضا، باعث اعتماد بین اعضای گروه می‌شود. افرادی که با گروهی هم‌ذات‌پنداری می‌کنند، بیشتر تحت تأثیر ترجیحات و رفتارهایی قرار می‌گیرند که نمونه گروه هستند (Greenlee & Karanxha, 2010).

در ارتباط با مشکلات و مسائل گروه‌های آموزشی در دانشگاه می‌توان گفت که شواهد تجربی (Soleimani, 2008., Mohseni Tabrizi et al., 2010, Nadi, 2012) وجود دارد مبنی بر اینکه در گروه‌های دانشگاهی به سبب وجود فردگرایی بین اعضاء مقاومت‌هایی در برابر فعالیت گروهی احساس می‌شود، شواهد مثال اینکه در کارهای گروهی موفقیت فرد کمتر به حساب شخصی وی گذاشته می‌شود و دیگر اینکه فرهنگ فردگرایی نسبت به فرهنگ جمع‌گرایی بیشتر بر فضاهای ذهنی اعضای گروه‌های آموزشی حاکم است. همچنین می‌توان به اشتغال اعضاء هیأت علمی در زمینه‌های متفاوت و مراکز متفاوت دانشگاهی اشاره نمود که مجال و فرصت برای تمرکز بر فعالیت گروه اصلی را می‌گیرد. قواعد بوروکراتیک و الگوی سازمانی مکانیکی حاکم بر دانشگاه‌ها، کاهش صداقت و افزایش فرهنگ محافظه‌کاری در بین اعضای گروه‌های آموزشی را می‌توان از موانع دیگری در این مسیر تلقی نمود. چنانچه این پیش‌فرض پذیرفته شود که کار تیمی و گروهی به درجه دانش و بلوغ فکری افراد وابسته است. در این صورت انتظار می‌رود در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی که در سطح شناسی سازمان‌ها در دسته سازمان‌های حرفه‌ای قرار می‌گیرند، تجلی کار تیمی و گروهی بیش از سازمان‌های دیگر باشد. در دانشگاه، گروه‌های آموزشی بارزترین تیم‌های رسمی و تخصصی هستند که فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی را به ثمر می‌رسانند و تحقق رسالت آموزش عالی بیش از هر عاملی دیگر در گروه فعالیت مشترک و تیم‌گونه اعضاء این گروه‌ها است (Soleimani, 2004). چنانچه گروه‌های آموزشی در قالب تیم و به عنوان جمعی از اعضاء هیئت‌علمی که هر کدام به عنوان عضوی از گروه همکاری و تشریک مساعی باهم جهت تحقق و حصول به نتایج مورد انتظار فعالیت نمایند کیفیت فعالیت‌های انجام‌شده در سطح گروه رو به افزایش و به تبع آن کیفیت کل سیستم رقم خواهد خورد.

در نتیجه شناخت پویایی گروهی برای مدیران گروه آموزشی که با گروه‌های انسانی سر و کار دارند، امری ضروری است و اطلاعات ارزشمندی را در اختیار آنان قرار می‌دهد و یافته‌های آن زمینه حل معضلات موجود در آموزش عالی را فراهم می‌کند و به آنان کمک می‌کند تا با استفاده از هم‌افزایی موجود در گروه‌های آموزشی انجام امور آسانتر و بهتر میسر می‌شود و با ایجاد زمینه‌های مشارکت اعضاء هیئت‌علمی، موجب بهسازی ارتباطات شده و با توجه به ارضای بخشی از نیازهای روحی آنان علاوه بر رضایت شغلی آنان، محیطی پویا و فعال جهت پیشبرد اهداف آموزش عالی فراهم آورد. تحقیقات نشان می‌دهد که پویایی گروهی یکی از شاخص‌های ارزیابی سازمان است و با توجه به آن روند نوسازی ایده‌ها و افکار در گروه و بازسازی اثر گروهی مداوم می‌یابد. بنابراین آگاهی از علم پویایی گروه برای مدیران امری کاملاً ضروری است. از طرف دیگر یکی دیگر از مشکلاتی که مدیران آموزشی با آن مواجه هستند، عدم رضایت اعضاء آموزشی است و شاید بتوان گفت که افت سطح علمی، رخوت و سستی همه‌گیر که در حال حاضر کیفیت و کمیت تعلیم و تربیت جامعه را تهدید می‌کند از نتایج این امر است و با توجه به اینکه پاسخگویی به نیازهای اعضاء آموزشی هنوز امکان‌پذیر نیست، می‌توان با تجهیز مدیران به فونونی که با جلب مشارکت و همکاری اعضاء گروه ایجاد رغبت و انگیزه‌ی بیشتری در آن‌ها می‌کند به حل این مسئله تا حدودی کمک کرد. درواقع پویایی گروهی یکی از این راهکارهاست، چراکه عمدتاً معطوف به آگاهی از رمز و راز ویژگی‌های گروه‌ها و استفاده از اطلاعات و دانش‌ها در بهینه‌سازی و بازسازی رفتار و مناسبات اجتماعی است که پیامد آن گسترش نیروی فکری و مذهبی مدیران و ایجاد فرصت‌های مناسب برای مشارکت گروه و استفاده از هم‌افزایی گروه‌ها و همدلی و اعتماد در نتیجه رضایت آنان است و نقش مدیران در این میان همانند نقش رهبر ارکستر است که در صورت ناتوانی و ناآگاهی در ایفای نقش خود هر یک از نوازندگان گروه، ساز خود را خواهند نواخت و نتیجه آن نارضایتی و عدم هماهنگی است و عدم توجه به موقع به این امر علاوه بر محروم شدن از توانایی‌های گروهی صرف وقت و انرژی مدیران، موجب نارضایتی شغلی اعضاء گروه شود و نهایت موجب پایین آمدن کارایی سازمان و افت کیفیت آموزشی و پژوهشی دانشجویان و اعضاء هیئت‌علمی خواهد شد.

<sup>1</sup> . Shaw



باتوجه به آنچه در نوشتار بالا بدان اشاره گردید، هدف غایی پژوهش حاضر این است که مؤلفه‌های پویایی گروه و مؤثر بر اعضای گروه آموزشی (مدیران گروه، اعضای هیئت‌علمی) را شناسایی و به طراحی الگوی پویایی گروهی مناسب پرداخته تا بتوان به کمک این الگو راهکارهای ارتقای همکاری متقابل، احساس مسئولیت مشترک، گرایش به نهادهای اجتماعی مشابه، تجربه‌اندوزی و گروهی کار کردن را به ویژه در بخش مدیریت دانشگاهی شناسایی نموده و همچنین با بهبود فرایند کارگروهی از پیامدهای احتمالی فردگرایی مانند تنش، ستیز و کشمکش جلوگیری نمود و با رویکرد ویژه، توجه به پویایی گروه در جامعه دانشگاهی به ارائه یک الگوی علمی بپردازد. در این راستا سوالات زیر این پژوهش را هدایت می‌کنند:

- ✓ ابعاد و مؤلفه‌های الگوی پویایی گروه در میان گروه‌های آموزشی دانشگاه کدامند؟
- ✓ شرایط علی برای افزایش پویایی گروه در میان گروه‌های آموزشی کدامند؟
- ✓ عوامل وبسترهای زمینه‌ای برای افزایش پویایی گروه در میان گروه‌های آموزشی کدامند؟
- ✓ شرایط مداخله‌گر برای افزایش پویایی گروه در میان گروه‌های آموزشی کدامند؟
- ✓ راهبردهای پویایی گروه در میان گروه‌های آموزشی کدامند؟
- ✓ عوامل پس‌آیندی (پیامدی) پویایی گروه در میان گروه‌های آموزشی کدامند؟

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در چهارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری روش نظریه داده بنیاد انجام گرفت. دلیل استفاده از روش داده بنیاد در این پژوهش این بود که مدلی برای تبیین فرایند پویایی گروهی در دانشگاه وجود نداشته است و به کارگیری این روش پژوهش می‌تواند چنین چارچوبی را فراهم آورد. در روش داده بنیاد، الگو مستقیماً از داده‌هایی استخراج می‌شود که در جریان پژوهش به صورت منظم گردآوری و تحلیل شده‌اند. در روش استراوس و کوربین محقق از مدل پارادایمی استفاده می‌کند تا یک چارچوب نظری تولید کند. مدل پارادایمی در رویکرد استراوس و کوربین، هر طبقه را با بررسی شرایط علی (عواملی که به وقوع پدیده منجر می‌شوند)، شرایط میانجی (شرایطی که از طریق شرایط علی بر پدیده مدنظر اثر می‌گذارند) و راهبردهای عمل / تعاملی عمل یا تعاملات مشخص که از پدیده مرکزی نشئت می‌گیرند) بررسی می‌کند (Strauss and Corbin, 1994). در واقع گراند تئوری روشی است برای کسب شناخت پیرامون موضوع مورد مطالعه، و موضوع یا موضوعاتی که قبلاً در مورد آنها تحقیق جامع و عمده ای نشده است و دانش ما در آن زمینه محدود است. مشارکت کنندگان در این پژوهش از طریق نمونه گیری هدفمند از بین اعضای هیات علمی و مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه کردستان انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا زمانی که مقوله‌ها اشباع شدند، ادامه یافت. تعداد شرکت کنندگان 28 نفر شد. در انتخاب مشارکت کنندگان در این پژوهش ملاک‌هایی در نظر گرفته شد مانند: 1- انتخاب گروه‌ها و مدیران گروهی که گروه‌های فعالی در دانشگاه داشتند، 2- کسانی که تجربه مدیرگروهی در دانشگاه به مدت طولانی داشتند، 3- انتخاب کسانی از تمام طبقات (اعم از رشته، مرتبه علمی دانشگاهی، دانشکده و جنسیت)، 4- کسانی که توان کارگروهی و همکاری علمی و تحقیقاتی درخشانی در دانشگاه داشتند.

ابزار سنجش در این پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به این دلیل مناسب‌اند که نه مانند مصاحبه‌های ساختاریافته دست و پای پژوهشگر را در تولید اطلاعات میبندند و نه مانند مصاحبه‌های عمیق، اطلاعات بسیار وسیع و گاه غیرضروری فراهم می‌کنند. این نوع مصاحبه، نزدیکی و فاصله همزمان و مناسب را با فضای ذهنی سوژه‌ها ممکن می‌کند. سوال‌ها طوری طراحی شدند که جنبه‌های مختلف موضوع را پوشش دهند (برای مثال، درباره جنبه‌های مختلف کارگروهی و پویایی علمی پرسیده شد / فضای گروه آموزشی شما از نظر کارگروهی و همکاری چطور بوده؟ با توجه به تجارب شما عوامل و موانع پویایی گروهی در گروه آموزشی شما چه مواردی است؟ تعارض گروهی در گروه شما وجود داشته؟ با چه سازوکاری آن را حل نمودید؟ با توجه به تجربه شما، پویایی گروهی بین گروه‌های آموزشی دانشگاه چه پیامدی می‌تواند برای دانشگاه و گروه آموزشی و در مجموع ذینفعان داشته باشد؟). موضوعاتی که محور مصاحبه بودند و در جریان مصاحبه سعی شد حول آن‌ها گفتگو صورت گیرد.

با این که برخی از پژوهشگران کیفی، بحث در مورد اعتبار و روایی داده‌ها و نتایج پژوهش را به طور سنتی مربوط به پژوهش‌های کمی میدانند، اما واقعیت این است که در پژوهش‌های کیفی نیز صحت و اعتبار داده‌ها و یافته‌ها، بخش بسیار با اهمیت از فرایند پژوهش است. در پژوهش‌های کیفی، از اصطلاحاتی چون تأییدپذیری و قابلیت اعتماد استفاده می‌شود. روش‌های گوناگونی برای اعتبارسنجی در نظریه داده بنیاد وجود دارد که در پژوهش حاضر از تأیید اعضا و مشارکت کنندگان استفاده شده است. کرسول پیشنهاد می‌کند که برای بررسی اعتبار، از بررسی توسط اعضا استفاده کنید. برای این کار گزارش نهایی یا توصیف‌ها و مضامین خاص را به شرکت کنندگان برگردانید و مشخص کنید که آیا شرکت کنندگان درستی نتایج را مورد تأیید قرار میدهند؟ (Creswell, 2009).

جهت افزایش روایی پژوهش، محقق پس از پایان توضیحات مصاحبه‌شوندگان در طول مصاحبه، برداشت خود از صحبت‌ها و گفته‌های مصاحبه‌شونده را بیان می‌کرد تا با تأیید مصاحبه‌شونده از صحت مطالب بیان شده اطمینان یابد و نسبت به تأیید یا اصلاح آن اظهار نظر نمایند، همچنین در طول فرایند مصاحبه به منظور رفع ابهام و شفاف‌سازی بیشتر از سوالات پیگیری همانند استفاده شد. بنابراین از تأیید مصاحبه‌شوندگان برای کنترل اعتبار پژوهش بهره گرفته شده است. در ارتباط با قابلیت اعتماد نیز، از روش توافق یا همخوانی بین دو نفر استفاده شده است. به همین منظور، پنج مصاحبه انجام گرفته در اختیار یکی از متخصصان قرار داده شد و کدگذاری توسط این فرد انجام گرفت. پس از انجام این کار، همخوانی بین دو کدگذار محاسبه گردید. ضریب توافق به دست آمده از دو کدگذار 0/86 می‌باشد که حاکی از توافق و

همخوانی بالا و مناسب می‌باشد. تحلیل داده‌ها بر اساس دستورالعمل‌های ارائه شده توسط استراس و کوربین (1998) طی سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت گرفت

### یافته‌ها

واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز مفاهیم بودند. در مرحله کدگذاری محوری، رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی، مقوله‌ها، زیر مقوله‌ها به‌طور منظم بررسی شد. طی این فرایند کدگذاری تعداد 642 کد باز (مفهوم) و 33 مقوله استخراج و ویژگی‌های آنها شناسایی شد. در کدگذاری انتخابی، ابعاد پارادایم کدگذاری، شامل شش دسته مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر حاکم، راهبردها و پیامدها، مشخص شد. یافته‌های مبتنی بر کدگذاری در جدول 1 آمده است

**مقوله اصلی (پویایی گروه):** پدیده محوری، پدیده اصلی فرایند مورد مطالعه است، در واقع یک صورت ذهنی از پدیده ای که اساس فرایند پژوهش است با توجه به تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام شده و پاسخ مشارکت کنندگان پدیده محوری در این پژوهش که مقوله اصلی (پویایی گروهی گروه‌های آموزشی دانشگاه) را تحت تاثیر قرار می‌دهد شامل چهار مقوله «کنش اجتماعی اساتید»، «اهداف و خاستگاه مشترک اعضای گروه آموزشی» «استقبال از تغییر در گروه آموزشی» «کارآمدی جمعی اساتید» می‌باشد به منزله مولفه‌های پویایی گروه در نظر گرفته شده‌اند که به مثابه‌ی (مقوله اصلی) پویایی گروهی گروه‌های آموزشی دانشگاه احصاء شده‌اند.

جدول 1: نتایج کدگذاری باز و محوری، مقوله اصلی (پویایی گروه)

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
کنش اجتماعی اساتید	ترویج فرهنگ کار گروهی و تیمی، حرکت جمعی، هویت گروهی، نظام تعاملی، اجماع ارا اعضای گروه، ارتقا کار گروهی، رشد فعالیت های گروهی، درک عمیق از کار گروهی، تاثیرات و روابط سازمانی، همکاری و همیاری، روابط اجتماعی، گفتگو، احترام به دانش و تجربیات گروه، همکاری، تعامل، وجود احساسات و تمایلات مشترک، صمیمیت، افزایش مراودات، فعالیت ها، عواطف، احساسات اعضای گروه، احترام طرفین، نشست های چند جانبه اعضای گروه، روابط متقابل و پویا، همفکری اعضای گروه، سطوح بالای ارتباطی، تعامل منظم، مشارکت در امر تصمیم گیری
اهداف و خاستگاه مشترک اعضای گروه آموزشی	احساس مشترک و تبادل با محیط، هدف مشترک، پیشبرد اهداف و رسیدن به هدف مطلوب، تلاش های آگاهانه، پیشبرد اهداف، نظرات و پیشنهادات مشترک، اهداف و هنجارهای مشترک، درک مشترک، پاسخگویی به نیاز های جامعه، معیارهای مشترک، نقش های تعریف شده، نیت مشترک اعضا
استقبال از تغییر در گروه آموزشی	تغییرات درون سازمانی، اشاعه و ترویج فرهنگ تغییر، شدت و وحدت در نیاز به تغییر، مدیریت و سازگاری با تغییر، علاقه مندی به تغییر، قوانین تکوین و تحول، فراهم سازی بستر تغییر، بهره وری و کیفیت کاری، اهمیت به تحولات سازمانی، دفاع و پشتیبانی از تغییرات سازمانی، استقبال از تغییر، احساس نیاز به تغییر، خوشبینی نسبت به تغییر
کارآمدی جمعی اساتید	شناخت و بستر سازی برای کار گروهی، توسعه متعادل و نظام مند نظام دانشگاهی، اثربخشی گروه، نظام آموزشی پویا، تاثیرات و پیامدهای مثبت، اعتقاد به کار گروهی، پذیرش رویکرد کار گروهی، مثبت اندیشی، مسئولیت پذیری، تطابق پذیری، الگوهای فکری، جو انگیزشی، باور مشترک، اعتماد گروهی، مسئولیت و پاسخگویی جمعی، توانمندی و بهزیستی اعضا، داشتن روحیه بالا کار جمعی، انتظارات معقول از اعضا، صمیمی سازی اعضا در تصمیمات، عواطف تیمی، استمرار عملکرد

**شرایط علی:** یکی از بخش‌های اصلی نظریه زمینه ای کشف شرایط علی است که به معنی حوادث، وقایع و اتفاق‌هایی است که به وقوع یا گسترش پدیده منجر می‌شود، در واقع عامل اصلی به وجود آورنده پدیده مورد مطالعه می‌باشد (Struss and Curbin, 2008). شرایط علی می‌تواند هر واقعه (مانند رفتاری خاص، چیزی که گفته شده یا چیزی که کسی انجام داده است) و همچنین رویداد احتمالی باشد. با توجه به تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام شده و پاسخ مشارکت کنندگان شرایط علی در این پژوهش که مقوله اصلی (پویایی گروهی گروه‌های آموزشی دانشگاه) را تحت تاثیر قرار می‌دهد شامل مقوله‌ی «احساس نیاز مدیر گروه به تغییر» «بازسازی ساختاری گروه آموزشی و نظام آموزش عالی» «سبک رهبری مدیر گروه آموزشی» «اهداف، چشم انداز و ماموریت گروه آموزشی» «تعارضات خلاقانه گروه آموزشی» «تعاملات همکارانه اعضای گروه آموزشی» «خودتنظیمی و خودنوسازی اساتید» است




**جدول 2: نتایج کدگذاری شرایط علی مؤثر بر پویایی گروه**

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
احساس نیاز مدیر گروه به تغییر	اعتقاد به تغییر و تحول، نیاز به تغییر، ایجاد انگیزه در اعضا، اعتقاد به تغییر، آموزش اعضا، توانمندسازی اعضا، حمایت مدیران گروه
بازسازی ساختاری گروه آموزشی و دانشگاه	شرایط حاکم بر نظام آموزش عالی، سیاست های گروه، دستورالعمل سازمانی، آیین نامه ها، ساختار سازمانی و نقش مدیران گروه، قوانین گروهی، راهبردهای وزارت آموزش عالی، آیین نامه های ترفیع کار گروهی، ساختار سازمانی منعطف و روزآمد
سبک رهبری مدیر گروه آموزشی	تفویض اختیار، تصمیمات گروهی، فرهنگ و جو سازمانی، ایجاد ساختاری منظم بین اعضا، زمینه سازی برای تغییرات
اهداف، چشم انداز و ماموریت گروه آموزشی	استراتژی های سازمان، هنجارها و ارزش های گروه، انتظارات-نیازها و ترجیحات گروه، استانداردها-رسالت و هدف ها نظام آموزش عالی، احساس مشترک نسبت به هدف، خط مشی ها و راهبردهای گروه، پاداش و قدرانی مناسب، جذب و نگهداشت اساتید کارآمد
تعارضات خلاقانه گروه آموزشی	مدیریت تعارض، اختلاف اعضا، مذاکره، مصالحه، تجربیات و نظرات، دیدگاه ها مختلف، احساسات و ارزش های متفاوت، توافق برای همکاری، توافق برای ارتباط بهتر، اختلاف آراء و نظرات، تفاوت های فردی، جنبه مثبت، هدایت خلاقانه تعارضات گروه
تعاملات همکارانه اعضای گروه آموزشی	کنش ها و واکنش های افراد، میزان سازگاری و انطباق پذیری، روابط پیوستگی متقابل، مشارکت های گروهی، تمایلات و عواطف مشترک اعضا، احساس تعلق به گروه، همکاری اعضای گروه، تعامل بین اعضا، هویت اجتماعی اعضای گروه
خودتنظیمی و خودنوسازی اساتید	توانایی های فردی، اعتمادسازی، شفافیت سازی و رفتار صادقانه، مکانیزم های خود تنظیمی، جانبگرایی اعضای گروه، عوامل انگیزشی، ادراکات و بیش های افراد

**شرایط زمینه ای (بستر حاکم):** نشان دهنده یکسری خصوصیات ویژه است که به پدیده های دلالت میکند؛ به عبارتی، محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده های در طول یک بعد است که در آن کنش متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت میگیرد (Struss and Curbin, 2008). با توجه به تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه های انجام شده و پاسخ مشارکت کنندگان شرایط زمینه ای در این پژوهش که مقوله اصلی (پویایی گروهی گروه های آموزشی دانشگاه) را تحت تاثیر قرار می دهد شامل چهار مقوله «حمایت سازمانی مدیران گروه»، «سینرژی گروهی»، «فرهنگ سازمانی دانشگاه»، «انعطاف پذیری گروه آموزشی»، «ساختار سازمانی دانشگاه» می باشد به منزله شرایط زمینه ای در نظر گرفته شده اند که به مثابه ی شرایط بستر تحقق پویایی گروهی گروه های آموزشی دانشگاه احصاء شده اند

**جدول 3: نتایج کدگذاری بسترهای زمینه ای پویایی گروه**

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
حمایت سازمانی مدیران گروه	تغییرات گروهی، زمینه ای برای تغییر، حمایت از اعضا، تبادل با محیط، نیروی قدرتمند، ایجاد انگیزه و هدایت اعضای گروه، کاهش کشمکش ها، رقابت های سالم، پشتیبانی از ایده های اعضا، هدایت روابط، تمایل اعضا به تغییر، آشنایی با پویایی گروهی، برنامه ریزی مطلوب، رهبری تحول آفرین، کیفیت کار گروهی
سینرژی گروهی	تعامل اجتماعی اعضا، نظم گروهی، تمایل به همکاری با هم، ارتباط گیری اعضا با هم، وحدت و هم افزایی گروهی، کار تیمی و عملکرد جمعی، فضای هم آندیشی، انسجام گروهی، بهره وری گروه ها، همبستگی گروهی، ارتباطات صمیمی، تعامل منظم و پایدار، تشریک مساعی، همیاری اعضا، مذاکرات مثبت و سازنده
فرهنگ سازمانی دانشگاه	احساس مشترک، ترویج فرهنگ کار گروهی، توجه به آرمان گروهی، فرهنگ مشارکتی و تعاملی، اهداف مشترک، جو باز و خوشبینانه، اهداف و هنجارهای مشترک، هویت ارزشی مشترک، بافت و فرهنگ حاکم
انعطاف پذیری گروه آموزشی	محیط پویا، سازگاری با تغییرات محیطی، پوشش گروهی، درک عمیق از پویایی، عملکرد و بازدهی افراد، توان و تخصص اعضا، تلاش های آگاهانه، پرورش روحیه تغییر، خلق نوآوری
ساختار سازمانی دانشگاه	ساختار متمرکز، ساختار خشک و غیر منعطف، نظام های اداری سختگیرانه، ساختار رسمی و متمرکز، ساختار رئیس مابانه، سلسله مراتب سازمانی، نظارت



**شرایط مداخله گر(واسطه‌ای):** شرایط مداخله‌گر مجموعه‌ای از وقایع، رخدادهای و شرایط هستند که در فرآیند تحقق پویایی گروه در شرایط بحران رخ می‌دهند. در واقع می‌توان گفت، شرایط واسطه‌ای شرایط عمومی محیطی هستند که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Bazargan, 2020). با توجه به تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام شده و پاسخ مشارکت کنندگان شرایط مداخله گر(واسطه‌ای) در این پژوهش که مقوله اصلی (پویایی گروهی) گروه‌های آموزشی دانشگاه را تحت تأثیر قرار می‌دهد شامل شش مقوله « رویه‌های اداری دانشگاه » « خصوصیات شخصیتی مدیران گروه » « سبک تصمیم‌گیری مدیران گروه آموزشی » « تغییرات ساختاری گروه آموزشی » « تعهد و اعتماد سازمانی اعضای گروه آموزشی » می‌باشد. که به منزله شرایط مداخله‌گر در نظر گرفته شده است. در واقع این مؤلفه‌ها می‌توانند پیش‌برنده و یا بازدارنده پویایی گروهی در بین گروه‌های آموزشی دانشگاه می‌باشند.

جدول 4: نتایج کدگذاری شرایط مداخله‌گر پویایی گروه

کدگذاری محور	کدگذاری باز
رویه‌های اداری دانشگاه	قواعد سختگیرانه و خشک، نظام تشویقی اعضای گروه، استراتژی و رویکرد کار گروهی، بی‌ثباتی مقررات سازمانی
خصوصیات شخصیتی مدیران گروه	توجه به اهداف گروه، پذیرش توانایی‌ها، عدم فرد گرایی، شناخت اعضا از یکدیگر، نگرش قوی به کار گروهی، تمایل به کار گروهی، اعتقاد به موفقیت، بائر به توانایی‌های خود، دارا بودن اعتماد به نفس، تشویق رقابت گروهی، خودکارآمدی جمعی، تحسین طلبی، حداکثر توانایی، تعامل و ارتباط قوی، انگیزه مضاعف در کار گروهی، قابل اعتماد، صادق، دارای اعتماد به نفس، اجرای تصمیمات در عمل، هوش هیجانی بالا
سبک تصمیم‌گیری مدیران گروه آموزشی	سبک تصمیم‌گیری، سبک‌های مدیران گروه، داشتن چشم‌انداز مشترک، اولویت بندی، تصمیم‌گیری گروهی، متقاعد سازی، حق تصمیم‌گیری، تفویض اختیار، مشارکت گروهی
تغییرات ساختاری گروه آموزشی	بصیرت مدیریتی، تصمیمات کارآمد، اطمینان خاطر از تغییرات، پذیرفتن تغییر به راحتی، یکپارچه سازی، نگاه منطقی به تغییر، انعطاف در برابر تغییر، آمادگی در برابر تغییرات، قبول تغییر
تعهد و اعتماد سازمانی اعضای گروه آموزشی	مسئولیت‌پذیری، اعتماد بین اعضا، احساس تعهد، انسجام، احساس تعلق و پایبندی به ارزش‌ها، عدالت، تمایل به رعایت قوانین و هنجارهای گروه، ارتباط و اعتماد وسیع، فرصت‌های برابر همکاری و شغلی، انتظارات و اهداف گروه، تلاش برای حفظ منافع گروه، هویت فرد در گروه، میزان درگیری در گروه،

**راهبردها:** راهبردها، کنش‌های هدفمندی هستند که راه‌حلهایی برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج میشوند. (Danaei Fard et al, 2015). در واقع، راهبردها بیان‌کننده رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدفداری هستند که در تبعات طبقه محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر، زمینه و بستر حاکم قرار می‌گیرند و مسیر اصلی برای تحقق پدیده اصلی محسوب می‌شوند. با توجه به تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام شده و پاسخ مشارکت کنندگان، شش مقوله‌ی « بهسازی مدیران گروه » « جهت‌دهی و هدایت گروه آموزشی » « تعالی افکار و ایده‌ها اعضای گروه » « ارتقای مسئولیت اجتماعی اساتید » « فرهنگ تحول‌گرا و تعالی‌گرایی مدیران گروه » « تسهیل اجتماعی کار تیمی در گروه آموزشی » اشاره نمود. که به عنوان راهبردهای پویایی گروه در بین گروه‌های آموزشی دانشگاه جهت موفقیت مدیران گروه و منجر به پیامدهای مثبت برای دانشگاه می‌شود.

جدول 5: نتایج کدگذاری راهبردهای پویایی گروه

کدگذاری محور	کدگذاری باز
بهسازی مدیران گروه	گرد همایی‌های گروه، استراتژی‌های سازمان، اختیارات نظام آموزش عالی، اهمیت پویایی گروهی، توسعه مهارت‌های کار گروهی، اعتقاد به تغییر، شایستگی‌های گروه، مدیریت هیجانات، اعتقاد به موفقیت، کارآمدی گروه
جهت‌دهی و هدایت گروه آموزشی	اهداف مشخص، تشویق اعضا به انجام کار گروهی، ترمیم اعتماد گروه، بهره‌گیری از توانایی‌های افراد، رفع کشمکش‌های گروه، گرایش به انجام کار گروهی، تحقق هدف‌های گروه، چشم‌انداز مشترک، نظام پاداش و تشویق، بهینه‌سازی فرایندها
تعالی افکار و ایده‌ها اعضای گروه	برقراری روابط متقابل، تشریک مساعی، هماهنگی بین افراد، تیم‌پویا، جلب مشارکت اعضا، ارتقا نگرش‌های اعضا، فراهم‌سازی فرصت بحث و تبادل نظر، به کارگیری نظرات و پیشنهادات، توجه به نظرات و انتقادات سازنده، ایده‌نیاز و آرزوهای گروه، کنش‌های اجتماعی، شبکه‌های ارتباطی
ارتقای مسئولیت اجتماعی اساتید	گذشت و ایثار اعضای گروه، وظیفه‌شناسی و وفاداری اعضا به تغییر، تعهد اعضا به گروه، اعتقاد به تأثیرات کار گروهی، روحیه کار گروهی، هویت گروهی، مسئولیت‌های اجتماعی، اتحاد گروهی، پیوند اجتماعی، مشارکت داوطلبانه
فرهنگ تحول‌گرا و تعالی‌گرایی مدیران گروه	مدیریت محیط تعاملی، فراهم‌سازی زمینه تعامل و کنش‌گری، انعطاف‌پذیری، رهبری تحول‌آفرین، درک موقعیت‌های چالش‌برانگیز، ارائه راه‌حل‌های نوآورانه، تحریک فکری، ایجاد محیط باز و منعطف، فرهنگ‌سازی، داشتن بهره‌وری



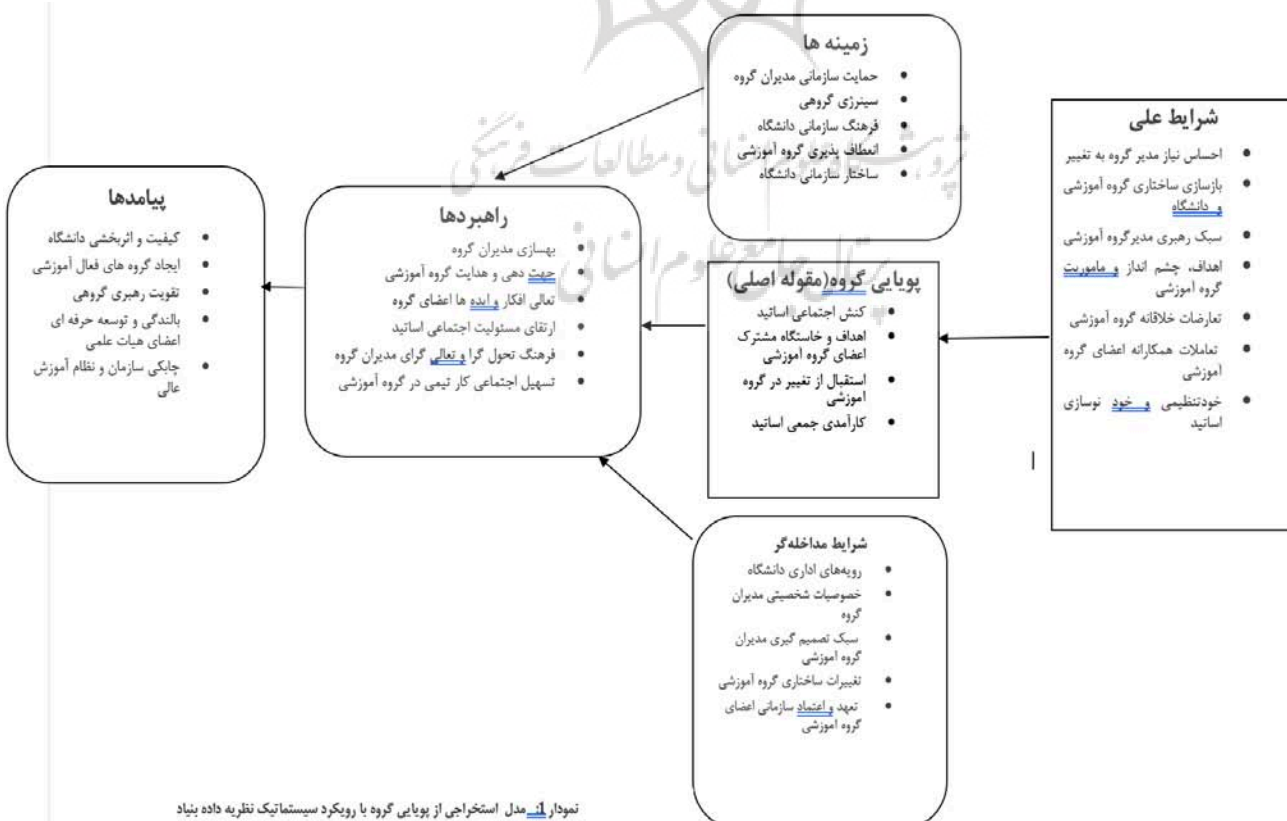
تعهد و وفاداری به گروه، کاهش سطوح سازمانی، نظام پاداش و حقوق، کنترل غیرمتمرکز، زمینه سازی برای کار گروهی تسهیل اجتماعی کار تیمی در گروه آموزشی

**پیامدها:** خروجی های حاصل از به کارگیری راهبردها است (Danaei Fard et al,2015). میتوان ادعا کرد که راهبرد و شرایط مداخله گر و عوامل زمینه ای هستند که پویایی گروه را تسهیل بخشیده و اهداف اصلی آن را در گروه های آموزشی دانشگاه سبب می شوند. با توجه به تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه های انجام شده و پاسخ مشارکت کنندگان، پنج مقوله «کیفیت و اثربخشی دانشگاه» «ایجاد گروه های فعال آموزشی» «تقویت رهبری گروهی» «بالتدگی و توسعه حرفه ای اعضای هیات علمی» «چابکی سازمان و نظام آموزش عالی» به عنوان مؤلفه های پیامدی استقرار الگوی پویایی گروه در بین گروه های آموزشی دانشگاه، احصاء شده اند.

جدول 6: نتایج کدگذاری عوامل پیامدی پویایی گروه

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
کیفیت و اثربخشی دانشگاه	رشد کمی و کیفی دانشگاه، تولید مقالات علمی، افزایش همکاری دانشگاهی، افزایش کیفیت تدریس، دستیابی به اهداف، اثربخشی و کارایی، افزایش تعاملات اجتماعی، افزایش اثربخشی کار گروهی، اتحاد و پیوستگی، رواج فرهنگ کار گروهی، اتحاد و پیوستگی اجتماعی، شکوفایی و موفقیت های گروهی، افزایش فارغ التحصیلان با صلاحیت
ایجاد گروه های فعال آموزشی	موفقیت های گروهی، انسجام یکپارچگی، برنامه ریزی و تحمل افکار، تحولات و دگرگونی های گروه، برگزاری نشست های تخصصی، همخوانی اهداف گروه با سازمان، همکاری و مشارکت اعضا، آگاهی از مسائل و مشکلات اعضای هیات علمی، درک متقابل، همگونی و هم افزایی گروه، همبستگی گروهی، آگاهی از تخصص اعضای گروه،
تقویت رهبری گروهی	برنامه ریزی و سازماندهی، همدلی عاطفی، ایجاد صمیمیت میان اعضا، برخورد عقلانی با مسائل، داشتن زمینه مشترک، مشارکت در امر تصمیم گیری، نظم دهی، جهت دهی به استعداد های فکری
بالتدگی و توسعه حرفه ای اعضای هیات علمی	اعتماد بین اعضا، پرورش افکار متخصص، احترام و وابستگی متقابل، ارتقا کار های علمی گروه، استمرار کار گروهی، بالا رفتن توان علمی، افزایش هم اندیشی، تحمل تعارضات، ارتقا شایستگی ها، استقبال از تحولات سازمانی، افزایش اشتیاق برای تغییر، خودکارآمدی اعضا
چابکی سازمان و نظام آموزش عالی	افزایش سرعت همکاری، پاسخگویی، ظرفیت سازگاری، رضایت مندی، افزایش انگیزه و علاقه به تغییر، خروج از سکون و یکنواختی، سرعت بخشیدن به کارها، افزایش عملکرد اعضای گروه، هوشمندی و تسلط بر تغییر، ایجاد محیط رقابتی سالم، انعطاف پذیری، خلق ایده های نوآورانه

### مدل نهایی تحقیق



## بحث و نتیجه گیری

پویایی گروهی از پدیده‌های نوظهور در میان نظام آموزش عالی است و خواهان تغییر و تحول است. پویایی گروهی نحوه تعامل و ارتباط را در میان اعضای یک دانشکده نشان داده و منعکس کننده اهدافی گروهی می‌باشد که اعضای گروه آن اهداف را دنبال کرده و نیازهای اعضا را تسهیل می‌کند. اعضای گروه در قالب ساختاری مشخص در تعامل و رویارویی باهم هستند و در کنار یکدیگر و جهت رسیدن به یک آرمان مهم در تلاش و تکاپو هستند (Levi, 2014). رفتارهای گروهی متعددی وجود دارد که هر گروه می‌تواند در هر زمان نشان دهد و این نشانگر پویایی یک گروه و تغییر این پویایی‌ها در طول زمان است. آنچه تحرک و تغییر را به وجود می‌آورد حلقه‌های بازخورد است: تکان‌های یک سیستم که از نظر داخلی و خارجی به یک گروه سرچشمه می‌گیرند. در عرصه علمی و دانشگاهی ضرورت همکاری علمی و پویایی گروهی نسبت به عرصه‌های دیگر جامعه دوچندان است. زیرا علم و معرفت، حوزه‌های فردی نیستند بلکه با همکاری و پویایی گروهی است که رشد و پیشرفت حاصل می‌شود؛ لذا همکاری علمی و پویایی گروهی باعث گسترش عرصه‌های علمی و تولیدات علمی نوین می‌گردد. باید گفت، توسعه یافتگی جامعه در گرو رشد علم در عرصه‌های مختلف است، رشد روز افزون رساله‌ها، کتاب‌ها و مقالات و دیگر منابع منتشر شده در زمینه همکاری و همکاری علمی نشان دهنده اهمیت پویایی گروه در جامعه دانشگاهی می‌باشد (Sha'ban, 2015). این پژوهش در راستای بررسی و شناسایی مولفه‌های پویایی گروهی و ارائه مدل مفهومی آن انجام شده است. با توجه به نتایج کدگذاری مصاحبه‌ها پس از بررسی خبرگان، مولفه‌های پویایی گروهی گروه‌های آموزشی دانشگاه در شش مقوله اصلی شرایط علی، پدیده محوری، راهبردهای پویایی گروهی، شرایط واسطه‌ای، شرایط مداخله گر و پیامدهای پویایی گروهی تدوین و ارائه گردید.

با توجه به تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام شده و پاسخ مشارکت‌کنندگان شرایط علی در این پژوهش که پدیده اصلی (پویایی گروهی گروه‌های آموزشی دانشگاه) را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شامل مقوله احساس نیاز مدیرگروه به تغییر، بازسازی ساختاری گروه آموزشی و نظام آموزش عالی، سبک رهبری مدیرگروه آموزشی، اهداف، چشم انداز و مأموریت گروه آموزشی، تعارضات خلاقانه گروه آموزشی، تعاملات همکاریانه اعضای گروه آموزشی، خودتنظیمی و خودنوسازی اساتید است. بدیهی است هر یک از این عوامل نقش بسزایی در فراهم آوردن زمینه‌های تحقق پویایی گروهی در بین گروه‌های آموزشی دانشگاه ایفا می‌کنند. به اعتقاد مشارکت‌کنندگان در پژوهش پویایی گروهی عبارت است از گروه‌هایی که در آن اعضا درک کاملی از مهارت‌های گروه، نگرش‌ها، ترجیحات، نقاط قوت و محدودیت‌ها دارند و به اعضا امکان می‌دهند رفتار و نیازهای اطلاعاتی گروه را پیش‌بینی کنند. مروری بر تحولات نظام دانشگاهی از ظهور اولین دانشگاه در قرن سیزدهم تا به امروز و همچنین دگرگونی‌های بارز و آشکار ساختارهای اقتصادی، سیاسی و فرهنگی کشورها نشان می‌دهد که دانشگاه همواره نهادی پویا و متغیر بوده و همگام با تحولات و ساختارهای اجتماعی، فرهنگی و معرفتی تغییر کرده است. یکی از مفاهیم اصلی برای توصیف این تحولات در نظام‌های دانشگاهی، جهانی شدن می‌باشد (Ead, 2019). بر این اساس نظام دانشگاهی نیاز به اصلاحاتی ساختاری در نظام آموزشی دارد تا بتواند به طور اثربخشی با خواسته‌های متحول و پویای محیط‌های بیرون خود رقابت کند. این امر مستلزم دسترسی متخصصان و متقاضیان به دانش روز است و تأکید بر بهبود کیفیت آموزشی از طریق پذیرش و انطباق با تغییرات نواورانه به جای گسترش کمی نظام. علاوه بر این، نظام دانشگاهی نیاز به تربیت افرادی متخصص دارد تا بتواند در سطح جهانی مطرح گردد و در مقابل موج جهانی که با قدرت اقتصادی همراه است، تعامل مثبت و دوسویه برقرار کند. نظام دانشگاهی به وسیله جریان فناوری، اقتصاد، دانش، مردم و سیاستمداران، ارزش‌ها و افکار جهانی شدن دگرگون می‌شود، که این امر جز با وجود مدیران گروهی که با ایجاد سبک رهبری مناسب و حل تعارضات و فراهم کردن فرصتی برای اینکه اساتید بتوانند افکار، عواطف، توجه، رفتار و انگیزه‌های خود را تنظیم کنند، محقق نمی‌شود. همچنین، وجود تعاملات گروهی بسیار قوی و غنی و جوی در میان اعضای گروه، روحیه همکاری و وفاداری به گروه و کارگروهی، اعتماد، اطمینان، تفاهم و رابطه متقابل بین اعضای گروه و مدیران گروه، تصمیم‌گیری در کنار منبع اطلاعاتی، وجود ارتباطات قوی در سطوح افقی و عمودی سازمان، همدردی و همدلی با اعضای سازمان در امور، رابطه متقابل بین اعضای سازمان و اجزای آن را موجب می‌شود.

پدیده محوری «پویایی گروهی گروه‌های آموزشی دانشگاه» است که عبارتند از: کنش اجتماعی اساتید، اهداف و خواستگاه مشترک اعضای گروه آموزشی، استقبال از تغییر در گروه آموزشی، کارآمدی جمعی اساتید. دانشگاه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار در جامعه دانشگاهی است که نقش بسزایی در تربیت دانشجویان و نقش‌آفرینی آنان دارند. در واقع محیط‌های آموزشی و به‌طور خاص دانشگاهی، می‌توانند زمینه‌ها و فرصت‌هایی را برای تعاملات واقعی بین اعضای گروه و ارائه بازخورد لازم برای تثبیت، اصلاح، تغییر، حذف و حتی ایجاد رفتارهای مناسب و در نتیجه ورزیدگی در مهارت‌ها و و پویایی و تعاملات برای اعضای گروه فراهم آورند. تعاملات و کنش‌های مشارکتی گروهی ممکن است دانش و شفافیت سیاست‌ها و فرایندهای ارتقاء، انتظارات دانشگاهی مربوط به پویایی و تغییر را افزایش دهد. رفتارهای یک گروه تأثیرات پویای نوظهوری است که نحوه تعامل گروه و اعضای آن را راهنمایی می‌کند. این رفتارها منعکس کننده پویایی‌هایی است که در هنگام تعقیب گروه‌ها، تسهیل برآورده ساختن نیازهای فردی، هدایت روابط متقابل، ایجاد ساختار تعامل با اعضا و ترسیم دامنه تأثیر آن در محیط زمینه‌ای نمود پیدا می‌کند. رفتارهای گروهی متعددی وجود دارد که هر گروهی می‌تواند در هر زمان نشان دهد که نشان دهنده پویایی گروه و چگونگی تغییر این پویایی در طول زمان است. فرآیند درونی شدن هنجارها در اندیشه تالکوت پارسونز، که بر اساس نظریه کنش اجتماعی است بیان می‌کند که شخصیت محصول درونی شدن موقعیت‌های دارای نقش و پایگاه است. از آنجا که هر فرد در جامعه نقش‌های مختلفی را دارا است از جمله، فرد شاغل در یک سازمان دارای موقعیتی (پستی) سازمانی است و هر نقش با موقعیت سازمانی دارای شبکه‌ای از هنجارها و باید و نبایدها می‌باشد. هنجارهای مذکور نیز در جریان جامعه‌پذیری سازمانی، به تدریج در افراد درونی شده و در آنها پایبندی به وظایفشان را به وجود می‌آورد. بر این اساس می‌توان فرهنگ مشارکت را میزان پایبندی افراد و اعضا به رعایت هنجارهای نقش شغلی تعریف کرد. پارسونز در تئوری «ساخت کنش اجتماعی» معتقد است که کنش انسان همواره و همزمان تحت تأثیر چهار نظام است:

1- ارگانیسم رفتاری، 2- نظام شخصیت، 3- نظام اجتماعی، 3- نظام فرهنگی؛ بنابراین آنچه ذکر گردید و به نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش، کنش متقابل و وجود پویایی گروهی بین اعضای گروه آموزشی راه دستیابی به اهداف مشترک و پذیرش تغییرات و کارآمدی جمعی اساتید را می‌تواند هموار سازد. همچنین می‌توان گفت، کارآمدی جمعی و اثرگذاری آن بستگی به حمایت جدی مقامات مسئول دارد و آنها می‌توانند از یک طرف با ایجاد یک محیط تسهیل‌گرانه و از طرف دیگر با فراهم آوری منابع معتبر اطلاعاتی منجر به ارتقای این باور در اساتید بشوند زمانی که اساتید



باهم و در جهت تحقق هدف مشترکی تلاش می‌کنند و زمانی که دارای الگوهای موفق از اساتید مجرب و پیشکسوت هستند، بیشتر مستعد احساس خودکارآمدی به صورت جمعی هستند. این دو عامل به ترتیب اشاره به تجربه تسلط و تجربه جانشینی دارند تجربه‌ی تسلط قویتر بین منبع کارآمدی جمعی اساتید است (Donohoo, 2019).

شرایط زمینه‌ای (بستر حاکم) شامل حمایت سازمانی مدیران گروه، سینرژی گروهی فرهنگ سازمانی دانشگاه، انعطاف‌پذیری گروه آموزشی، ساختار سازمانی دانشگاه است. این عوامل بستر و زمینه لازم برای پویایی گروهی در گروه آموزشی را فراهم می‌کند. البته نقش مدیران گروه به عنوان یکی از مهمترین ارکان دانشگاه، و نقش مهم آن‌ها در راستای نیل به اهداف عالی دانشگاه در حوزه‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی می‌تواند خیلی موثر باشد. آگاهی و حمایت مدیران گروه در دانشگاه‌ها از فعالیت‌های سازمانی از جمله آموزش و بهسازی و پویایی گروهی اعضا نقش بسیار مهمی در اثربخشی فعالیت‌ها و ایجاد تغییر درون نظام آموزش عالی دارد. به عبارت روشن‌تر هیچ عاملی به اندازه عملکرد مدیران گروه در موفقیت و یا شکست دانشگاه و حرکت به سمت تغییر، نقش ندارد. بدین معنا که هرگونه موفقیت و حرکت به سمت پویایی و تحولات درون دانشگاه، توفیق مدیران و درعین حال هر شکستی نیز شکست آنان است. این حمایت مستلزم؛ فراهم سازی زمینه‌ای برای تغییر و انعطاف پذیری گروه، حمایت از اعضا، فرهنگ سازمانی، ایجاد انگیزه و هدایت اعضای گروه، کاهش کشمکش‌ها، رقابت‌های سالم، پشتیبانی از ایده‌های اعضا، هدایت روابط، آشنایی با پویایی گروهی، برنامه ریزی مطلوب، رهبری تحول آفرین، کیفیت کار گروهی، ایجاد ساختار منعطف در گروه

آموزشی برای توسعه اعضای دانشگاه می‌باشد علاوه بر این طبق نظریات شیه، شاو و وانگ (2017)، از دیگر عوامل زمینه ساز در زمینه پویایی گروهی سینرژی و هم افزایی گروهی می‌باشد. وحدت و هم افزایی اغلب یکی از وظایف اصلی سازماندهی کار گروهی است که هم مدیران گروه و هم کل اعضای دانشگاه باید آن را حل کنند. هم افزایی گروهی در هنگام مشکلات و اختلافات به وجود آمده بین اعضای گروه به بهترین شکل ممکن عمل کرده و سطح اختلافات و مشکلات اعضای گروه را به حداقل می‌رساند و یا آن را از بین می‌برد هم افزایی گروهی در میان گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و اعضای گروه شباهت‌های گروه را افزایش داده، تفاوت‌ها را کم کرده و شباهت گروه‌های فکری بین اعضای گروه را ارتقا می‌بخشد. همچنین با تأمل در نظرات مشارکت‌کننده‌گان در پژوهش از عوامل مهم و موثر بر پویایی گروه‌های آموزشی دانشگاه می‌توان به فرهنگ سازمانی اشاره نمود، فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل سازمانی مؤثر بر پویایی گروه‌های دانشگاهی عمل می‌کند و زمینه ساز پویایی و تغییرات و ایجاد تعاملات بین اعضای دانشگاه می‌باشد وجود فرهنگ توسعه و تغییر در محیط‌های دانشگاهی یکی از عواملی است که بر رویکرد اعضای دانشگاه نسبت به پویایی و بهسازی اعضای دانشگاه مؤثر است. وقتی در دانشگاه فرهنگ توسعه و پویایی و تغییر حاکم باشد همه اعضای دانشگاه تحت تأثیر این فرهنگ قرار می‌گیرند و ناچارند که از این فرهنگ تبعیت نموده و زمینه و بستر لازم را برای رشد و توسعه پویایی گروهی میان اعضای گروه و به طور کلی همه اعضای دانشگاه فراهم آورند. بنابراین فرهنگ سازمانی میزان بالندگی و پویایی را درون گروه‌های آموزشی دانشگاه افزایش داده و موجبات تغییر و تحول هرچه بیشتر را فراهم می‌آورد. از این رو، فضای سازمان باید به گونه‌ای باشد که این فضا (فرهنگ) بالنده باشد؛ یعنی تمام مجموعه نیروی انسانی بتوانند به یکدیگر کمک نمایند و آنچه دارند از یکدیگر دریغ نموده و در جهت پیشرفت و توسعه کار گروهی، یکدیگر را یاری نمایند و در نهایت این امر سبب می‌شود که یک فرهنگ بالنده و پویایی در سازمان ایجاد شود که افراد در چنین فضایی به دنبال پویایی گروهی و بهبود کار گروهی و تیمی و افزایش تعاملات و توانمندی‌های خود میشوند. شرایط واسطه‌ای یا شرایط مداخله‌گر شامل رویه‌های اداری دانشگاه، خصوصیات شخصیتی مدیران گروه، سبک تصمیم‌گیری مدیران گروه آموزشی، تغییرات ساختاری گروه آموزشی، تعهد و اعتماد سازمانی اعضای گروه آموزشی است مدیریت مؤثر در موسسه‌های آموزش عالی و دانشگاه‌ها و رهبری و هدایت اعضای دانشگاه نیازمند مدل مدیریتی مناسب است و کاربرد سبک مدیریتی اثربخش توسط مدیران در ایجاد انگیزه و افزایش خلاقیت و کارگروهی آنان سهم بسزایی دارد. مدیران که با صفات و ویژگی‌های شخصیتی خاصی که دارند باید سازمان‌ها را در مسیر پویایی گروهی و پیشبرد اهدافشان و برخورد با مسائل یاری کنند. از نظر رولی و شرم (2018) ویژگی‌های شخصیتی به عنوان مجموعه سازمان یافته و واحدی متشکل از خصوصیات نسبتاً ثابت و پایدار در افراد می‌باشد که در مجموع یک فرد را از فرد یا افراد دیگر متمایز می‌سازد و این ویژگی‌ها نیز بر رفتار و عملکرد فرد مؤثر است همچنین، مدیریت مؤثر در موسسه‌های آموزش عالی و دانشگاه‌ها و رهبری و هدایت اعضای دانشگاه نیازمند سبک تصمیم‌گیری مناسب است و کاربرد سبک تصمیم‌گیری مناسب توسط مدیران در ایجاد انگیزه و افزایش خلاقیت و کارگروهی آنان سهم بسزایی دارد. تغییر و تحولات محیط پیرامون موجب شده تا نظام آموزش عالی به مدیران گروه خود به عنوان یکی از عوامل مهم در جهت فائق آمدن بر تحولات، تقاضاها و چالش‌های محیطی نگاه کنند.

یکی از عوامل مداخله‌گر مهم و تأثیرگذار بر پویایی گروهی در میان گروه‌های آموزشی، تغییرات ساختاری گروه آموزشی است. عده‌ای از اعضای گروه از این تغییرات راضی و خشنود هستند و آن‌ها را به راحتی می‌پذیرند. در مقابل برخی نیز در برابر این تغییرات ایستادگی می‌کنند و ترجیح می‌دهند وضع موجود را حفظ کنند که این خود موانعی بر سر راه پویایی گروهی ایجاد کرده و گروه را از رسیدن به پویایی و تعاملات گروهی و همکاریانه بازمی‌دارد. بنابراین، اگر اعضای گروه آموزشی از تغییر استقبال نکنند و در مقابل آن مقاومت کنند، هیچ تغییری اعمال نمی‌شود مگر زمانیکه نیروهای وادارنده افزایش، یا نیروهای بازدارنده کاهش یابند و در این زمان است که پویایی گروهی درون اعضای دانشگاه اتفاق می‌افتد. همچنین مدیران گروه باید به بحث اعتمادی و تعهد اعضا و گروه آموزشی دانشگاه نسبت به همدیگر توجه کند. با اهمیت جلوه دان کارگروهی و اعتماد اعضای گروه به همدیگر و اعتقاد به تحولات سازمانی و آگاهی اعضای گروه از نتایج مثبت و تأثیرات سازنده کارگروهی می‌توان کار گروهی را افزایش داد. اما اگر فضای اعتماد وجود نداشته باشد و اعضای گروه نسبت به تحولات و تغییرات سازمانی بی‌تعهد و سهل

انگار باشند زمینه برای پویایی گروهی و مشارکت و تعاملات گروهی کمتر فراهم می‌شود بدون اعتماد، تیم و گروه فرو می‌پاشد و نمی‌تواند در پروژه‌های خود موفق شود. بنابراین، مدیران دانشگاهی باید فضای توأم با اعتماد را در دانشگاه ایجاد نمایند. این اعتمادسازی باید از طریق شخصیت دادن، احترام گذاشتن و اجازه حضور، مشارکت و اظهار نظر دادن به اعضا اعتماد و دوستی را بین مجموعه یک سازمان ایجاد کند. راهبردهای الگوی ارائه شده شامل شش مقوله‌ی بهسازی مدیران گروه، جهت‌دهی و هدایت گروه آموزشی، تعالی افکار و ایده‌ها اعضای گروه، ارتقای مسئولیت اجتماعی اساتید، فرهنگ تحول‌گرا و تعالی‌گرای مدیران گروه، تسهیل اجتماعی کار تیمی در گروه آموزشی است. از راهبردهای موثر بر پویایی گروهی می‌توان به تسهیل اجتماعی کار تیمی اشاره نمود. تسهیل اجتماعی به تصمیم‌گیری براساس نظر همگانی و فراهم آوردن شرایطی برای تعامل و ارتباط بیشتر اعضای گروه با هم در حضور دیگران و برای بهبود عملکرد فرد در گروه می‌باشد. بنابراین عملکرد شخص

بستگی زیادی به وجود دیگران دارد. تحقیقات نشان می دهد که افراد در حضور دیگران در اموری که بدانها تسلط دارند راندمان بهتری دارند اما در کارهایی که بر آنها تسلط ندارند عملکردشان تضعیف می شود. به این بالا رفتن کارایی اصطلاحاً تسهیل اجتماعی می گویند. از این رو تسهیل روابط اجتماعی بین اعضای گروه سبب اثربخشی کارگروهی و پویایی گروهی شده و موجبات کارگروهی و تعاملات اعضای گروه را فراهم می نماید بنابراین، دانشگاه باید از اختیارات خود استفاده بهینه و درست کرده و بتواند با تسهیل روابط بین افراد و بخش های مختلف دانشگاه، بالابردن سرعت تصمیم گیری، تسریع فرایندهای جاری دانشگاه و ایجاد فرصت برای مشارکت همگانی در فعالیتهای دانشگاهی، زمینه ساز واکنش مناسب در برابر تغییرات محیط بیرونی باشد و زمینه را برای پویایی گروهی درون گروه های آموزشی دانشگاه ایجاد نماید.

پیامدهای پویایی گروهی را می توان شامل، کیفیت و اثربخشی دانشگاه، ایجاد گروه های فعال آموزشی، تقویت رهبری گروهی، بالندگی و توسعه حرفه ای اعضای هیات علمی، چابکی سازمان و نظام آموزش عالی دانست حفظ و ارتقای کیفیت دانشگاهها در ابعاد مختلف در کنار رشد کمی آن همواره یکی از دغدغه های اصلی در آموزش عالی بوده است امروزه جامعه ایران نیز به نظام آموزش عالی با نگاهی نقادانه مینگرد و کارکرد فعلی آن را در همه محافل دانشگاهی به بحث میگذارد. گسترش کمی دانشگاهها، کثرت مؤسسات آموزشی، افزایش تعداد دانشجویان و وجود خیل عظیم دانش آموختگان بیچار از جمله چالش های هستند که نظام آموزش عالی ایران را در سالهای اخیر با مشکلات عدیده ای مواجه نموده است گسترش کمی نظام آموزش عالی بدون توجه به ظرفیتهای موجود و توان بافت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه، کاهش کیفیت نظام آموزش عالی را به دنبال خواهد داشت. این چالش ها نظام دانشگاهی را وادار به بازاندیشی در ساختار، اهداف، کارکردها و فرایندهای خود نموده است و از آنجایی که دانشگاهها از جمله مهمترین نهادهایی هستند که جوامع جهت رشد و توسعه به آنها نیاز دارند، بنابراین با ایجاد پویایی گروهی بین گروه های آموزشی موجب افزایش کیفیت تدریس اساتید، پژوهش ماسب تر و افزایش دانش آموختگان خلاق و نوآور باشد که در نتیجه آن افزایش اثربخشی و کیفیت دانشگاه است

بر اساس تحقیقات (Bligh et al, 2006) رهبری گروهی در دانشگاه و در میان گروه های آموزشی فرایندهای تاثیر گذار پویا و متقابل را در میان اعضا در بر دارد و در آن بر فعالیت جمعی و کار گروهی و تیمی، فعال و چند وجهی تاکید می گردد و باعث افزایش تعاملات مشترک و همکاری بیشتر بن اعضای گروه می شود. از دیگر پیامدهای پویایی گروهی می توان به ایجاد گروه های فعال آموزشی اشاره نمود. گروه های فعال آموزشی به موفقیت های گروهی اهمیت داده و به دنبال انسجام یکپارچگی همه اعضا بوده و می خواهند با یک برنامه ریزی دقیق و تحمل افکار و ایده های کل اعضای گروه، تحولات و دگرگونی های گروه بیشتری را برای دانشگاه به ارمغان بیاورند. اعضای گروه برای دست یابی به تغییر و افزایش پویایی گروهی درون دانشگاه همدیگر را درک کرده و همگونی و هم افزایی بیشتری را به جامعه دانشگاه عرضه می دارند یکی از مهم ترین پیامدهای پویایی گروهی در میان گروه های آموزشی دانشگاه، بالندگی و توسعه حرفه ای اعضای هیات علمی می باشد. بالندگی اعضای هیات علمی کلید ارتقای کیفیت آموزش عالی است. دانشگاهها برای اینکه بتوانند در سه حوزه کارکردی آموزش، پژوهش و عرضه خدمات به جامعه موفق باشند، باید به تقویت توانمندی های اعضای هیات علمی توجه کنند. تقویت این توانمندی ها از طریق بالندگی اعضای آنان محقق می شود. آموزش و بالندگی منابع انسانی در عصر محوریت دانایی، می تواند راهکاری برای همه جوامع به حساب آید. امروزه برنامه های رشد و بالندگی اعضای علمی از جمله استراتژی های نوین به منظور حفظ و ارتقای دانش و عملکرد مدرسان به شمار می رود. از دیگر پیامدهای مهم و تاثیر گذار پویایی گروهی می توان به چابکی سازمان و نظام آموزش عالی اشاره کرد دانشگاه های ما برای اینکه در سطح بین المللی و جهانی رقابت کنند باید بتوانند همگام و متناسب با تغییرات و تحولات روز، رشد و توسعه پیدا کنند و نباید حالت سکون پیدا کنند و مانند یک آب راکد باشند باید حرکت داشته باشند و متناسب با تغییرات و تحولات حرکت نمایند. کسی منتظر ما نمی شود، روزه روز تغییر صورت می گیرد و برای اینکه همگام با تغییر و تحولات پیش برویم نیاز به تغییر و تحولات در حوزه مدیریت و برنامه ریزی دانشگاهی است. چابکی برای نظام آموزش عالی این پیام را دارد که دوران مدیریت از طریق اهداف سلسله مراتبی و یا از طریق منطق از پیش تعیین شده و کنترل های دقیق به سر آمده است. در این شرایط آشوب و بی نظمی که گاه یک تغییر کوچک باعث تغییرات وسیع و ریشه ای در سیستم می شود، روش ها و پارادایم سنتی دیگر پاسخگو نیست. بنابراین نظام آموزش عالی و دانشگاهها برای حرکت به سمت پویایی گروهی و تحولات اساسی درون اعضای خود به فرم هایی از چابکی نیاز دارند.

در نهایت می توان گفت با توجه به نقش محوری و بارز مدیران گروه در ایجاد پویایی گروهی بین گروه های آموزشی دانشگاه باید بیشتر از قبل مورد توجه قرار گیرد. از آنجاکه اداره و هدایت اساسی ترین قسمت دانشگاه یعنی مدیریت گروه های آموزشی بر عهده مدیران گروه هاست، عملکرد مدیران گروه های آموزشی دانشگاه نقش بسیار مهمی در پیشرفت اهداف دانشگاه دارد (Khauri, 2013). مدیران گروه در درون دانشگاهها به عنوان سخنگوی اصلی دانشکده ها، اساتید و کارمندان و دانشجویان عمل می کنند و نظام آموزش عالی برای اجرای مأموریتها و سیاست های خود اعتماد بیشتری به آنها دارد. اگرچه مدیران گروه های آموزشی در سلسله مراتب مدیریتی در دانشگاه در آخرین رتبه قرار دارند، اما به دلیل داشتن زمینه مشترک رشته ای، روابط رو در رو، آگاهی از مسائل فنی و تکنیکی اعضای گروه و آگاهی از مسائل و مشکلات اعضای هیات علمی می توانند تأثیرات مهمی در ایجاد هویت یکپارچه گروهی داشته باشند. مدیران گروه دانشگاه می توانند به وسیله برقراری تعاملات اثربخش در دانشگاه در میان اعضای خود ایجاد انگیزه نموده و در نتیجه زمینه های بهبود عملکرد سازمانی و پیرو آن زمینه های دستیابی به اهداف سازمانی را فراهم نمایند. تعاملات گروهی بین اعضای دانشگاه به دلیل بهره وری و اثربخشی که برای سازمان در بردارد همواره مورد توجه مدیران و کارشناسان بوده، به طوری که به حوزه مستقلی از مطالعات سازمانی تبدیل شده است. عملکرد بهینه دانشگاه و پویایی گروهی میان مدیران گروه و اعضای دانشگاه، گویای وضعیت بقای آن در محیط است، و تأکید مدیران گروه بر نقش اعضای دانشگاه در بهبود عملکرد و ایجاد پویایی و تغییر، اهمیت آن را آشکار ساخته که می تواند به شکل سرمایه گذاری های زیربنایی در بخش منابع انسانی صورت پذیرد (André, Paiva, 2020). بنابراین، وجود تعاملات گروهی بسیار قوی و غنی و جوی در میان اعضای گروه، روحیه همکاری و وفاداری به گروه و کارگروهی، اعتماد، اطمینان، تفاهم و رابطه متقابل بین اعضای گروه و مدیران گروه، تصمیم گیری در کنار منبع اطلاعاتی، وجود ارتباطات قوی در سطوح افقی و عمودی سازمان، همدردی و همدلی با اعضای سازمان در امور، رابطه متقابل بین اعضای سازمان و اجزای آن را موجب می شود و سبب پویایی گروهی هرچه بیشتر در میان اعضای دانشگاه می شود (Deft, 2019). در نهایت با وجود این کنش ها و با استقرار الگوی پویایی گروهی بین گروه های آموزشی دانشگاه باید منتظر پیامدهایی در سطح فردی و سازمان دانشگاهی باشیم



## محدودیت ها

- 1- از محدودیت های این مطالعه می توان عدم دسترسی به اطلاعات مدون از گروهایی که پویایی گروهی بیشتر در آن مشهود بود و همچنین نحوه شناسایی گروه های آموزشی و مدیران گروهی که در انجام فعالیت های گروه آموزشی با هم نهایت همکاری، مشارکت و همفکری داشتند اشاره نمود.
- 2- مهم ترین محدودیت در پژوهش حاضر، زمان انجام پژوهش و همزمانی آن با انتشار ویروس کرونا در کشور، که باعث گردید با توجه به تعطیلی دانشگاه و مراکز آموزش عالی، محقق در زمینه دسترسی به نمونه پژوهش با محدودیت روبه رو شود، همچنین رعایت پروتکل های بهداشتی در مصاحبه ها از جمله محدودیت هایی بود که گاهی به خاطر این شرایط مصاحبه ها قطع میشد و مجدداً شروع میشد و حتی در مواردی مصاحبه شونده به خاطر نگرانی از این شرایط تمایلی برای انجام مصاحبه کاهش پیدا میکرد؛ همچنین این شرایط روند مصاحبه را در ایجاد رابطه ی حسنه و دوستانه برای کسب اطلاعات عمیق تر را با محدودیت مواجه می ساخت
- 3- عدم همکاری بعضی از اعضای هیات علمی و مدیران گروه برای شرکت در مصاحبه .
- 4- محدودیت زمان اجرای پژوهش

## پیشنهاد های کاربردی پژوهش

پیشنهاد می شود در انتخاب استاد نمونه برتر و پژوهشگر برتر در دانشگاه تنها به کمیته آثار آنها توجه نشود بلکه میزان همکاری گروهی در تولید مقالات مشترک نیز مد نظر قرار بگیرد.

تلاش برای ایجاد بسترهای لازم برای افزایش عوامل مشوق و جهت دهی مثبت به پویایی گروهی در میان اعضای هیات علمی و حذف عوامل بازدارنده پویایی گروهی در گروه های آموزشی

پیشایندها و عوامل موثر بر ایجاد و توسعه پویایی گروهی گروه های آموزشی دانشگاه مورد بررسی قرار گرفته و بستر مناسب در این زمینه فراهم گردد .

به منظور دستیابی به الگوی کاربردی تر و اجرایی تر الگو نهایی پژوهش در چند دانشگاه به طور نمونه اجرا گردد و اصلاحات لازم در خصوص الگو به عمل آید

یکی از مشکلات کار گروهی جامعه دانشگاهی ما تمایل به کار انفرادی با توجه به ضعف در مهارت کارگروهی، انجام همزمان چندین کار و شغل و پست در حالی که متناسب با رشته و تخصصی که دارن نیست، تحسین طلبی با توجه به تشویق کار انفرادی در آیین نامه های ترفیع و پاداش، عدم پذیرش تفاوت ها، که همه ی این موارد به نبود فرهنگ کار گروهی و عدم مهارت کار در گروه است، پیشنهاد می گردد اعضای دانشگاهی مهارت کار گروهی را یاد بگیرند و فرهنگ کار گروهی در بین آنها نهادینه شود.

## پیشنهاد های پژوهشی

روابط بین عوامل اصلی در الگوی نهایی را می توان با استفاده از طراحی و اجرای پرسشنامه ای جدید که دارای گویه هایی برای هر کدام از متغیرها باشد، بیشتر بررسی و کاوش نمود

لازم است محققان و پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی و مدیریت آموزش عالی پویایی، گروهی گروه های آموزش دانشگاه را در ابعاد مختلف نظری و میدانی مورد مطالعه قرار دهند.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر قبل از انجام مصاحبه از مشارکت کنندگان رضایت آگاهانه جهت ضبط و یادداشت جلسه مصاحبه گرفته شد و در مورد محرمانه بودن اطلاعات به آن ها اطمینان خاطر داده شد.

### حامی مالی

هزینه های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است



## References

- Abdullahi, B., Nave Ibrahim, A. (2007). empowering employees. Tehran; Publication of editing.
- Abedian, A. (2011). Designing the competency model of department managers of Ferdowsi University of Mashhad. Thesis for obtaining a master's degree in educational management unpublished, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad. [in persian]
- Amin Mozaffari, F., Yousefi Aqdam, R. (2014). Factors affecting the role of department heads: A case study of Tabriz University. Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education; 20 (2): 143-165. [ in persian]
- Arashpour, M., Lamborn, J., Farzanehfar, P. (2019). Group Dynamics in Higher Education: Impacts of Gender Inclusiveness and Selection Interventions on Collaborative Learning, Claiming Identity through Redefined Teaching in Construction Programs, DOI: 10.4018/978-1-5225-8452-0.ch003
- Arasteh, H. (2001). Management in universities affiliated with the Ministry of Science, Research and Technology, challenges and shortcomings. Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education; 7 (3): 41-7. [ in persian]
- Bazargan, A. (2019). Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods: Common Approaches in Behavioral Sciences, Tehran: Didar Publishing. [ in persian]
- Berko, R., Wolvin, D., Wolvin, A. (2014). Communication Management. (Translated by Seyed Mohammad Arabi and Davood Izadi). Tehran: Cultural Research Office. [ in persian]
- Birnbaum, R. (2003). How Universities Work, Scientific Organization and Its Leadership from a Cybernetic Perspective, Translated by Hamid Reza Arasteh, Tehran: Higher Education Research and Planning Institute. [ in persian]
- Brinkley-Etzkorn, K. E., & Lane, I. (2019). From the ground up: building a system-wide professional development and support program for academic department chairs. Studies in Higher Education, 44(3), 571-583.
- Bystydzienski, J., Thomas, N., Howe, S., & Desai, A. (2017). The leadership role of college deans and department chairs in academic culture change. Studies in Higher Education, 42(12), 2301-2315.
- Carroll, J. B., & Wolverton, M. (2004). Who Becomes a Chair?. New Directions for Higher Education, 126, 3-10.
- Cervino, D. J. (2018). Department chairs' research-related roles and responsibilities at a public research university (Doctoral dissertation, University of Alabama Libraries).
- Creswell, J. W. (2014). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative (4th edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Eager, J. (2011). Development of leadership skills in community college department chairs. The Community College Enterprise, 17(2), 46-60.
- Evans, A., & Chun, E. (2015). Department chairs as transformational diversity leaders. The Department Chair, 25(3), 1-3.
- Ezzati, M. (2012). Investigating the Factors Affecting the Educational Performance of Academic Departments: Qualitative Study, Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, No. Sixty-Five, 235-45. [ in persian]
- Farahbakhsh, S. (2012). Human relations management of educational organizations. Tehran: Ayizh Publishing. [ in persian]
- Farastkhah, M. (2016). Research method in social sciences with emphasis on grounded theory (GTM ground theory), Tehran: Agah Publishing. [ in persian]
- Forsyth, D.R. (2019). Group Dynamics. University Of Richmond, Seventh edition, Cengage, Printed in the United States of America.
- Gardner, S. K., & Ward, K. (2018). Investing in Department Chairs. Change: The Magazine of Higher Learning, 50(2), 58-62.





- Gencer, H.(2019). Group Dynamics and Behaviour, *Universal Journal of Educational Research* 7(1): 223-229.
- Gentry, C.R. (2014) Group dynamics among physical educators and principals in blue ribbon schools. Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Kinesiology in the Graduate College of the University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Gholami, A. (2005). Investigating the situation of Sama organization of Islamic Azad University based on the components of Peter Singh model learning organization.[ in persian]
- Greenlee, B. J., & Karanxha, Z. (2010). A study of group dynamics in educational leadership cohort and non-cohort groups. *Journal of Research on Leadership Education*, 5(11), 357-382.
- Hecht, I. W., Higgerson, M. L., Gmelch, W. H., & Tucker, A. (1999). Roles and responsibilities of department chairs. *The department chair as academic leader*, 1-17.
- Heiskanen, M. (2012). Development of Group Dynamics and Cultural Competences in a Multicultural Study Group, *Diaconia University of Applied Sciences*.
- Hejazi, A., Arasteh, H. (2012). Identifying and analyzing the role of educational, research and social services components on the productivity of university faculty members (Case study of Kharazmi University faculty members). *Management in Islamic University*, 1 (4): 669-686.[ in persian]
- Hersh, W., Weber, L. (2002). Challenges of higher education processing in the third millennium. Translated by the Department of Translators, Tehran Imam Hossein University Press.[ in persian]
- Hirvonen, P. (2019). Understanding Small Group Dynamics Through Positioning Theory, *Papers on Social Representations*, 28(1):3.1-3.12.
- Jafari, P., Arasteh, H., Shahmiri, M., Rahgozar, M. (2013). Model for Improving the Effectiveness of Managers of Departments of Universities and Higher Education Centers (Case Study of Islamic Azad University), *Quarterly Journal of Welfare Planning and Social Development*, 4 (14), 209-250.[ in persian]
- Jones, F. R. (2011). Future Competencies of Department Chairs: A Human Resources Perspective.
- Kapur, R. (2018). Roles and Responsibilities of Academic Managers – Heads of Departments/Schools.
- Karimi, N., Rajaipour, S., Nave Ibrahim, A. (2018). Design and validation of a task-oriented performance evaluation model for the department manager. *Journal of New Approach in Educational Management*. Ninth Year, No. 1, Spring 97, consecutive 33. pp. 191-328.[ in persian]
- Kelbaugh, B. M. (2003). Exploration of teamwork in Extension: Identifying indicators of success using a modified Delphi study (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
- Khavari, M. (2012). A Comparative Study of the Relationship between Positive Emotion - Negative Emotion and the Performance of Departments at the University of Isfahan and Kabul University. Master Thesis.[ in persian]
- Levi, D. (2014). *Group dynamics for teams*. Los Angeles, CA: Sage.
- Levi, D., & Askay, D. A. (2020). *Group dynamics for teams*. Sage Publications.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997- 2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997- 2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- McDaniels, M., Pfund, C., & Barnicle, K. (2016). Creating dynamic learning communities in synchronous online courses: One approach from the Center for the Integration of Research, Teaching and Learning (CIRTL). *Online Learning*, 20(1), 110-12

- McDaniels, M., Pfund, C., & Barnicle, K. (2016). Creating dynamic learning communities in synchronous online courses: One approach from the Center for the Integration of Research, Teaching and Learning (CIRTL). *Online Learning*, 20(1), 110-12
- McEwan, D., Ruissen, G. R., Eys, M. A., Zumbo, B. D., & Beauchamp, M. R. (2017). The effectiveness of teamwork training on teamwork behaviors and team performance: a systematic review and meta-analysis of controlled interventions. *PloS one*, 12(1).
- Mehr Alizadeh, Y. (2005). *Globalization, Organizational Change, and Human Resource Development Planning*, Ahwaz: Ahwaz University Press.[ in persian]
- Miller, M. T. (1999). The department chair as speaker of the house: Shared authority in the community college department. *Community College Journal of Research & Practice*, 23(8), 739-746.
- Mokhtaripour, M., Siadat, Seyed A. (2004). Investigating the effect and duties of department heads on the efficiency of faculty members of the University of Isfahan from the perspective of faculty members. *Management Knowledge Quarterly (Not Publish)*, 17 (3), 90-71.[ in persian]
- Nadi, M. (2012). *Team building in Ferdowsi University of Mashhad (case study)*, Master Thesis, Educational Management, Ferdowsi University of Mashhad.[ in persian]
- Naveenan, R.V. & Kumar, R. (2018). Impact of Group Dynamics on Team, *American International Journal of Social Science Research*, 2(2): 16-23.
- Nunes, F. C., Farinha, M. G., Barbosa, M. A., Caixeta, C. C., Costa, A. P., & Silva, N. D. S. (2021). The use of narrative research for the learning of group dynamics by professionals from Psychosocial Care Centers. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 55.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2011). Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 153-164.
- Polychronopoulos, G. B. (2021). Applying the RARE Model to General Education Assessment: Working Collaboratively with Multidisciplinary Groups of Faculty.
- Rasker, P. C., Post, W. M., & Schraagen, J. M. C. (2000). Effects of two types of intrateam feedback on developing a shared mental model in Command & Control teams. *Ergonomics*, 43(8), 1167-1189
- Rasker, P. C., Post, W. M., & Schraagen, J. M. C. (2000). Effects of two types of intrateam feedback on developing a shared mental model in Command & Control teams. *Ergonomics*, 43(8), 1167-1189
- Rossmann, D (2010), *Understanding Organizational Culture and Group Dynamics: Reframing the Normative Orientation of the Role of Information Professionals within Organizations*, Copying or distributing in print or electronic forms without written permission of IGI Global is prohibited.
- Russ-Eft, D. (2011). A typology of training design and work environment factors affecting workplace learning and transfer, *Human Resource Development Review*, 1, 45-65.
- Rutan, J.S. Stone, W.N. & Shay, J.J. (2007) *Group Dynamics and Group Development Psychodynamic Group Psychotherapy*, Fourth Edition.
- Safari Farfar, R., Abolghasemi, M., Farastkhah, M., Nave Ibrahim, A. (2018). Designing a conceptual framework for ranking the departments of Iranian public universities. *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 8 (21), 225-191.[ in persian]
- Sanyal, S., & Hisam, M. W. (2018). The impact of teamwork on work performance of employees: A study of faculty members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 15-22.
- Schrujijer, S. G. (2021). Whatever happened to group dynamics in the scientific study of groups?. *Team Performance Management: An International Journal*.



- Seagren, A. T., Creswell, J. W., & Wheeler, D. W. (1993). The department chair: New roles, responsibilities and challenges. ERIC Digest, pp1-6.
- Shaban., M. (2015). Sociological analysis of scientific cooperation and group dynamics among professors of social sciences (case study of faculty members of Tehran universities, Tarbiat Modares, Allameh, Beheshti, Tarbiat Moallem, Al-Zahr). Master Thesis.[ in persian]
- Shafi'abadi, A. (2018). Group Dynamics and Group Counseling, Tehran: Roshd Publications.[ in persian]
- Soleimani, N. (2008). Study of team activity indices in university departments, Quarterly Journal of Educational Leadership and Management, Islamic Azad University, Garmsar Branch, Second Year, 3, 74-53.[ in persian]
- Suleimani, N. (2004). Leadership and team performance of educational groups is a key factor in improving the quality of higher education. Proceedings of the Regional Conference on Quality Components in Higher Education. Islamic Azad University, Roodehen Branch.[ in persian]
- Waseqi, A. (2000). Investigating the dynamics of groups in three types of high schools with normative, personal and exchange leadership styles, Master Thesis, Sari Public Management Center.[ in persian]
- Wazzan, M. M. (2015). Group dynamics in the EFL classroom: The role of the cohesive group of Syrian tertiary learners. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 199, 184-188.
- Wolodko, K.R. (2017). The Emergence of Group Dynamics from Contextualised Social Processes: A Complexity- Oriented Grounded-Theory Approach. For the award of Doctor of Philosophy. University of New England.
- Wolverton, M., Ackerman, R., & Holt, S. (2005). Preparing for leadership: What academic department chairs need to know. Journal of Higher Education Policy and Management, 27(2), 227-238.
- Zarei Matin, H. (2016). Advanced Organizational Behavior Management: Tehran, Ad Publishing. [in persian]

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی