

# تحلیل کیفی دیدگاه مدیران آموزش عالی خراسان به تیم سازی و کار تیمی

## دانشگاهی مطالعه موردی: دانشگاه فردوسی مشهد

مجتبی نادی<sup>۱</sup>

محمد رضا آهنچیان<sup>۲</sup>

محسن نوغانی دخت بهمنی<sup>۳</sup>

کلثومه شجاع<sup>۴</sup>

### چکیده

مدیریت قبل از آن که مدیریت بر افراد باشد، مدیریت بر تیم های کاری است و تیم سازی و کار تیمی از اولویت های هر نظام و سازمان است، هم چنین نیاز به شناخت تیم توسط مدیران به این دلیل است که تیم ها واقعیتی از زندگی سازمانی هستند و اجزای ساختمانی یک سازمان را تشکیل می دهند. تیم سازی و کار تیمی در دانشگاه به ترسیم شفاف چشم انداز و اهداف مشترک کمک می کند و با ایجاد روحیه اعتماد میان منابع انسانی، حس تعهد و مسؤولیت پذیری شان را برمی انگیزد. بنابراین هدف پژوهش حاضر شناسایی و تحلیل دیدگاه مدیران آموزش عالی خراسان به تیم سازی و کار تیمی با استفاده از رویکرد کیفی و روش مطالعه موردی بود و دانشگاه فردوسی مشهد نیز که از مهم ترین و تأثیرگذارترین مراکز آموزش عالی خراسان است به عنوان مورد انتخاب شد. به منظور گردآوری داده ها از مصاحبه نیمه ساختار یافته، بر مبنای مفاهیم حساس حاصل شده از مرور سوابق و منابع و مصاحبه های اکتشافی استفاده شد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران دانشگاه فردوسی مشهد بود که از میان آنها تعداد ۱۴ مدیر با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. برای تحلیل اطلاعات، از روش تحلیل محتوا و کدگذاری باز و محوری استفاده شد. نتایج حاصل از مصاحبه نشان داد مدیران آموزش عالی دیدگاه و درک مناسبی به شاخصه های تیم سازی و کار تیمی در دانشگاه (شامل دو

۱. دانش آموخته کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد، نویسنده مسؤول

nadi.mojtaba@yahoo.com

ahanchi8@um.ac.ir

noghani@um.ac.ir

g.shoja@yahoo.com

۲. استاد گروه علوم تربیتی دانشگاه فردوسی مشهد

۳. دانشیار گروه علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد

۴. دانش آموخته کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد

مقوله کلی ساختار تیمی و روابط تیمی و ده زیر مقوله (مفهوم) هدف مداری، ترکیب تیم و سازماندهی، شبکه تصمیم گیری، نظام بازخورد، هدایت و رهبری، صراحت و صداقت، همگرایی و اعتماد، همکاری و تضاد، تعهد و مشارکت، ارتباطات) دارند و از زمینه و روحیه مناسبی در رابطه با تیم سازی و کار تیمی برخوردار هستند.

**واژگان کلیدی:** تیم سازی، کار تیمی، آموزش عالی، دانشگاه فردوسی مشهد

### ۱- مقدمه

در عصر جدید مدیران در پی ایجاد هم افزایی هستند. آن ها می خواهند عملکرد سازمان هایشان را بهبود بخشند، بنابراین به کار تیمی روی آورده اند. سازمان ها باید از فعالیت ها و کار تیمی<sup>۱</sup> کارکنان شان بیشتر حمایت کنند. تأکید بر تیم سازی<sup>۲</sup>، طراحی کار در سازمان ها را متحول ساخته است؛ آن ها به جای تأکید به کار فردی به کار تیمی در موقعیت های پیچیده روی آورده اند. همچنین یافتن راه حل های خلاق و جدید برای مسائل پیچیده، هر روز دشوارتر می شود و افراد و بخش های سازمان ها، دیگر به تنهایی قادر به حل مشکلات فرارو نیستند. ضرورت تشکیل تیم ها<sup>۳</sup> در سازمان ها، اهمیت مطالعه بر روی مقوله کار تیمی<sup>۴</sup> را آشکار می سازد. هر چه همکاری بیشتری میان کارکنان باشد رسیدن به اهداف، توسعه سازمانی و مزایای رقابتی زودتر اتفاق خواهد افتاد، به همین دلیل مدیران تیم سازی و کار تیمی را به عنوان ارزش مرکزی سازمان های شان در نظر می گیرند (وودکاک، ۱۳۸۵: ۲۰-۱۹). تیم سازی فرآیندی است که به توسعه تیمی اشاره دارد و در آن اهداف، نتایج، نوع رهبری، مهارت ها و کارکرد گروه تغییر می کند، سدهای بین واحدها و دایره های سازمانی شکسته شده، تصمیم گیری ها غیرمتمرکز می شوند و در پایان، گروه تبدیل به تیم می شود (احمدی، ۱۳۸۶: ۱۴۶). اجزای فرآیند تیم سازی عبارتند از: شفافیت نقش، تنظیم اهداف، حل مسأله و روابط بین فردی. زمانی که اجزای تیم سازی مورد بررسی قرار می گیرند،

1. Team working
2. Team Building
3. Team
4. Team working

مشخص می شود که تأکید بر آن بیشترین تأثیر بر افزایش کارایی دارد. علاوه بر این، تبدیل گروه های کاری به تیم یا به عبارتی همان تیم سازی مدیران را قادر می سازد تا توجه اعضای تیم را بر هدف های مشترک متمرکز ساخته، به آنان کمک کنند تا درباره چگونگی کسب آن به توافق برسند (Salas, et al., 1999: 314). هم چنین هیرش و وبر<sup>۱</sup> (۱۳۸۱) یکی از مهم ترین ویژگی های دانشگاه های موفق را، گرایش به فعالیت های تیمی و احیای روحیه مشارکت و همکاری سازنده می دانند. تیم سازی و کار تیمی در دانشگاه به ترسیم شفاف چشم انداز و اهداف مشترک کمک می کند و با ایجاد روحیه اعتماد میان منابع انسانی، حس تعهد و مسؤولیت پذیری شان را برمی انگیزد. هم چنین از طریق تیم سازی، توزیع بار کاری، افزایش انعطاف پذیری نیروی کار، تسهیل و یکپارچه سازی راهبردهای منابع انسانی سازمان، تقویت و توانمندسازی نیروی انسانی و فراهم سازی زمینه های مشارکت و مساعدت فکری و ذهنی نیروی کار، امکان پذیرتر می شود. دانشگاه با تأکید بر تیم سازی و کار تیمی، نه تنها می تواند زمینه ایجاد و بهره برداری از مهارت های چندگانه و اشاعه روحیه تعاون، همکاری و مسؤولیت پذیری را فراهم نماید، بلکه افرادی را می پروراند که به صورت مستمر در پی مشارکت در تصمیم گیری، حل مسأله و به کار گیری دانش و مهارت های کسب شده هستند. کار تیمی بهترین روش برای ارائه کارایی بالاست (Naquin and Tynan, 2003: 333) و عملکرد تیمی از طریق ضوابط و معیارهای مختلف مانند کاهش اشتباهات، تداوم بهبود کیفیت نتایج، افزایش کارایی و رضایت مشتری مورد ارزیابی قرار می گیرد. این در حالیست که امروزه یافتن محیط های کاری که نمونه موفق از یک کار تیمی خوب باشد چندان آسان نیست، چنین فضایی فراهم ساختن بستر مناسبی برای آموزش و تمرین کار تیمی، تیم سازی، حل مسأله و روابط بین فردی، امری ضروری می نماید (ابراهیمی و میرترابی، ۱۳۸۹: ۴۲).

## ۲- بیان مسأله

دنیای امروز، دنیای تشکیل تیم‌های کاری است و اگر در هر مؤسسه یا سازمان افراد موفق به کار تیمی نشوند، سازمان یکی از کلیدهای مهم موفقیت را از دست می‌دهد. تمرکز بر اثربخشی و کارآمدی تیم‌های کاری، مستلزم داشتن روحیه کار تیمی است. کوزلوفسکی و لگن (Kozlowski a Ligen, 2006) بر این باورند که واقعیت این است که یک تیم می‌تواند انجام دهد، از عهده یک شخص به تنهایی بر نمی‌آید، چرا که در همکاری افراد، نیروهای آن‌ها در هم ضرب می‌شود و حاصل کار از برآیند توان افراد به صورت تک به تک بیشتر است. بر همین اساس، امروزه تیم‌سازی و کار تیمی از اولویت‌های هر نظام و سازمان دانش‌محور که به دنبال کسب توان رقابتی هستند، می‌باشد و این دانش‌مداری فقط از طریق توجه به منابع انسانی حاصل می‌شود. کارکنان دانش‌گرا بهتر می‌توانند افکار را تلفیق و فکر جمعی حاصل نمایند. در این زمینه در کنار برنامه‌ریزی منابع انسانی، طراحی سازوکارهای مختلفی که بتوانند توان کارکنان را بهتر در سازمان جاری نماید، از ضروریات است. ساختارهای معمولی و سلسله‌مراتبی به سمت ساختارهای تیمی چرخش پیدا نموده است و سازمان‌ها می‌توانند از طریق سیاست‌های سازمانی از جمله استفاده از تیم‌های کاری به بهره‌وری، صرفه‌جویی، افزایش تولید و سودآوری بالاتری دست یابند (جوآنمرد و افراز، ۱۳۸۹: ۹۸). اسمیت، هوی و سویتلند (Smith, Hoy and Sweet land, 2001) معتقدند سازمان‌ها در نتیجه تیم‌سازی به سودمندی نیروی کار، بهبود کیفیت خدمات، کاهش ساختار مدیریتی، کاهش غیبت افراد و کاهش نقل و انتقالات کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی دست می‌یابند. تیم‌سازی پدیده‌ای پویا و مجموعه‌ای فعالیت‌هایی هدفمند برای توانمندسازی گروهی از افراد است به طوری که باعث ایجاد یک واحد کاری توانمند با کارایی بالا و توسعه کار تیمی اثربخش در سازمان می‌شود (Constantine, 1993: 38) و کار تیمی مجموعه‌ای از ادراکات، رفتارها و نگرش‌های منعطف و وابسته به هم و مشترک برای رسیدن به اهداف مورد نظر می‌باشد. در واقع این ادراکات، رفتارها و نگرش‌ها بازتاب صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها (دانشی، مهارتی و نگرشی)

اعضای تیم برای انجام اثربخش عملکرد تیمی، برای رسیدن به اهداف مورد نظر است (Salas, Stagl & Burke, 2004: 53-54).

تحقیقات انجام شده نشان داده است که تیم‌ها به عنوان واحدهای اساسی در ساختار سازمانی (Devine, et al., 1999: 704-705) برای رسیدن به عملکرد مطلوب به کار می‌روند (Orlitzky, and Benjamin, 2003: 129-130). نتیجه این امر اثربخشی (Kang, Yang and Rowley, 2006: 1704) و خلاقیت (Pirola-Merlo and Mann, 2004: 235) خواهد بود. فعالیت‌های تیم‌سازی فرصت‌های بیشتری را برای تلاش تیمی مطلوب فراهم کرده و جوانب کار تیمی را ترقی می‌بخشد (Hsu, et al., 2011: 9). به علاوه شناسایی و پشتیبانی از تیم‌سازی می‌تواند پیچیدگی‌های انجام وظیفه را کاهش داده و اقدامات هدف‌گرایانه سازمانی را بهبود بخشد (Gronau, et al., 2007: 179). بررسی‌ها در بین ۱۰۰ سازمان برتر نشان داده است که کار تیمی عامل مهمی در برتری و توسعه سازمان‌ها می‌باشد (Wei a Lau, 2012). (Naquin and Tynan, 2003: 333). برای نمونه وی و لاو (Wei a Lau, 2012) در پژوهشی با عنوان کار تیمی اثربخش سطح بالا، کار تیمی مؤثر را موضوع بسیار مهم مدیریت منابع انسانی می‌داند و این که مدیران ارشد چگونه به طور مؤثر در یک تیم به فعالیت بپردازند، بسیار حیاتی است. تحقیقات قبل نشان داده است که مدیران ارشد در زمینه‌های متنوع کار تیمی خود تأثیر می‌گذارند و این امر باعث نوآوری‌های متنوع سازمانی می‌شود. در این مطالعه، پیشنهاد شده است که عملکرد تیمی پویا، نقش مهمی در تسهیل کار تیمی مدیران ارشد دارد. بر اساس یافته‌های این پژوهش که بر اساس نمونه‌ای از شرکت‌های چینی گرفته شد، نشان داد که حمایت از تیم‌های کاری متنوع و پویا باعث پویایی و تنوع نوآوری سازمان و اثربخشی سطح بالای سازمان می‌شود. هم‌چنین تاریکون و لوکا (Tarricone & Luca, 2002) در پژوهشی با عنوان کار تیمی موفق به بررسی عوامل موفقیت تیم‌ها به روش مطالعه موردی پرداختند. در این پژوهش، عوامل موفقیت کار تیمی و چارچوبی برای کمک به ارتقاء اثربخشی کار تیمی ارائه شده است. در این جا، جامعه دو گروه از تیم‌های دانشجویی

سال آخر در نظر گرفته شد. این مطالعه مقایسه نمود که چطور تیم‌هایی که از عوامل یا چارچوب ارائه شده بهره می‌گیرند، به موفقیت دست می‌یابند. این عوامل عبارتند از: تعهد به موفقیت تیم و اهداف مشترک، وابستگی متقابل، مهارت‌های بین فردی، روابط باز، بازخورد و رقابت سالم و نقش بسیار مهمی در موفقیت تیم ایفا می‌نمایند. نتایج نشان داد که بین توجه تیم به این عوامل موفقیت آن رابطه مستقیم وجود دارد و این عوامل کلیدی باید هم از طریق سازمان‌ها و هم از طریق تیم‌ها و اعضای آن مورد توجه قرار گیرند. دانشگاه‌ها نیز به عنوان یکی از تأثیرگذارترین سازمان‌های آموزشی بایستی به تیم‌سازی روی آورده و کار تیمی را به عنوان یک عنصر کلیدی برای بهبود عملکرد کارکنان خود تلقی نمایند. هم‌چنین باید به معرفی کار تیمی در کلاس‌های درس خود اقدام کنند تا از این طریق پاسخی به تقاضای سایر سازمان‌ها بدهند (Pfaff and Huddleston, 2003: 44). با توجه به آن چه گفته شده و پس از بررسی پیشینه و جلب توجه پژوهشگر به مسأله تیم‌سازی در آموزش عالی، به منظور روشن تر شدن مسأله، با چند تن از مدیران و اعضای هیأت علمی دانشگاه مصاحبه‌های اکتشافی به عمل آمد و مدیران و اعضای هیأت علمی دانشگاه بر ضرورت و اهمیت و لزوم تیم‌سازی در دانشگاه تأکید نموده و دیدگاه مدیران دانشگاهی به تیم‌سازی و کار تیمی در آموزش عالی را به عنوان یک موضوع اساسی مورد توجه قرار گرفت. جستجوهای اولیه نیز حاکی از این امر بود که هیچ تصمیم یا اقدام سازمان یافته‌ای در زمینه تیم‌سازی در آموزش عالی صورت نگرفته است. وجود این شرایط نشان داد که دانشگاه فردوسی مشهد بالقوه می‌توانست میدان مناسبی برای مطالعه دیدگاه مدیران دانشگاهی به تیم‌سازی در یک مورد از مراکز بزرگ آموزش عالی کشور باشد. به طور مشخص هدف این تحقیق، بررسی دیدگاه مدیران آموزش عالی به تیم‌سازی و کار تیمی و مفاهیم کلیدی آن، به عنوان زیر ساخت‌های تیم‌سازی و کار تیمی دانشگاهی بود. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به سؤال زیر است:

مدیران دانشگاه فردوسی مشهد چه دیدگاهی به تیم‌سازی و کار تیمی و مفاهیم کلیدی آن به عنوان زیرساخت‌های تیم‌سازی و کار تیمی دانشگاهی دارد؟

### ۳- روش شناسی

پژوهش حاضر از حیث هدف از نوع تحقیقات کاربردی می باشد و به روش کیفی و شیوه مطالعه موردی به انجام رسیده است. پژوهش موردی یکی از متداول ترین روش های مورد استفاده در مطالعات مدیریت و سازمان است. مطالعه موردی نوعی پژوهش تجربی<sup>۱</sup> است که پدیده زمان حال را در بستر زندگی واقعی شان بررسی می کند، خصوصاً زمانی که مرزهای بین پدیده ها و بستر آن به طور واضح مشخص نیستند (دانایی فرد، الوانی، آذر، ۱۳۸۶: ۸۲).

جامعه آماری شامل کلیه مدیران دانشگاه فردوسی مشهد بود. نمونه گیری در این پژوهش به صورت هدفمند بوده، در نمونه گیری هدفمند، نمونه بر اساس قضاوت شخصی یا اهداف مطالعه انتخاب می شود (گال، بورنگ و گال، ۱۳۸۷: ۹۵۸). از آن جا که حجم نمونه در تحقیقات کیفی دارای میزان و تعداد مشخصی نیست و تعداد نمونه بر اساس میزان اطلاعات به دست آمده و به اشباع رسیدن اطلاعات تعیین می شود. در پژوهش حاضر با ۱۴ نفر از مدیران دانشگاه فردوسی مشهد مصاحبه شد و اطلاعات از افرادی کسب شد که بالقوه می توانستند پاسخگوی سؤال پژوهش باشند. بدین صورت مصاحبه ها تا جایی پیش رفت که محقق به اشباع نظری رسید و مصاحبه های بیشتر، اطلاعات جدیدی را ارائه نمی کرد. برای این که توصیف شرکت کنندگان از پدیده مورد نظر صحیح باشد، از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. در این مصاحبه، مشارکت کنندگان دیدگاه و روایت های خود را آزادانه بیان نمودند. نحوه ساماندهی جلسات مصاحبه به این ترتیب بود که از طریق تلفن یا مراجعه حضوری با مصاحبه شوندگان هماهنگی اولیه صورت گرفت و با توضیح موضوع مصاحبه و هدف از انجام آن، زمان مناسب جهت انجام مصاحبه هماهنگ و تعیین شد. در زمان انجام مصاحبه پس از کسب اجازه از مصاحبه شوندگان، متن کامل گفتگوها ضبط گردید. در زمان انجام مصاحبه، به منظور رفع ابهام و شفاف سازی بیشتر از سؤالات پیگیری همانند منظور شما از ... چه می باشد؟ "یا" لطفا در این زمینه بیشتر توضیح دهید؟" استفاده گردید.

طول مدت مصاحبه ها بین ۲۵ تا ۴۵ دقیقه بود. مصاحبه ها با مدیران دانشگاهی تا جایی پیش رفت که محققان به کفایت نظری اطلاعات و اشباع نظری دست یافتند و انجام مصاحبه های اضافی دیگر اطلاعات جدیدی را ارائه نکرد.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات کیفی پس از تنظیم یادداشت های به دست آمده از جلسات مصاحبه و پیاده سازی مصاحبه های ضبط شده، از روش تجزیه و تحلیل کدگذاری اطلاعات استفاده شد. فرآیند تحلیل در پژوهش حاضر به شرح ذیل و با استفاده از روش کدگذاری صورت گرفته است: ۱- انجام مصاحبه با مدیران دانشگاه، ۲- پیاده کردن مصاحبه های ضبط شده برای روی کاغذ، ۳- کدگذاری باز، ۴- کدگذاری محوری. پس از تنظیم و سازماندهی تمامی یادداشت های حاصل از جلسات مصاحبه، تمامی متون خط به خط بررسی و به جملات و عباراتی تجزیه شدند که در واقع، همان اطلاعات خام یا اولیه تلقی می شوند. سپس همه جملات و عبارات استخراج شده به صورت پیوسته مقایسه و در قالب جملات و عبارات مشابه گروه بندی شدند. پس از گروه بندی جملات مشابه، مفهوم یا مفاهیم خاصی که در تمام جملات به آن اشاره شده بود، استخراج شدند. برای اطمینان از این که تمام مفاهیم اشاره شده استخراج شده اند، چندین بار از آغاز تا انتها همه عبارات و جملات بررسی و مقایسه شدند. ضمناً در جریان فرآیند تحلیل اطلاعات به این سؤال ها که: "این مقوله به چه مواردی اشاره دارد؟" و "با کدام مجموعه از مقوله های دیگر می تواند در یک مقوله منتخب یا گزاره دسته بندی شود؟" پاسخ داده شد.

جهت تعیین اعتبار و روایی تحقیق، بسیاری از صاحب نظران، همسازی پایایی و روایی در پژوهش کیفی را مطرح کرده و معتقدند وجود روایی، پایایی را تضمین می نماید (گل افشانی و مظفری، ۱۳۸۵: ۳۷). برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، یعنی دقیق بودن یافته های بدست آمده از روش بررسی توسط اعضاء (مصاحبه شوندگان) استفاده شد. در این روش، محقق بخشی از یافته ها را در اختیار گروه مورد مطالعه قرار می دهد تا تحلیل او را بررسی کنند و به این سؤالات پاسخ دهند: آیا محقق برداشت درستی از گفته هایشان داشته است؟ آیا این تحلیل برای آنان نیز منطقی به نظر می رسد، یا



او در فهم معنی اطلاعات دچار خطا شده است؟ در این پژوهش نیز محقق از برخی از مصاحبه شوندگان خواست تا گزارش نهایی، فرآیند تحلیل یا مقوله‌های به دست آمده را بازبینی کرده و نظر خود را در ارتباط با آنها ابراز کنند. به زعم این افراد، یافته‌های پژوهش تا حد بسیار زیادی بازتاب دهنده دیدگاه‌ها و نظرات آنها بوده است، که خود نشان دهنده روایی قابل قبول یافته‌های پژوهش حاضراست. هم‌چنین جهت حصول اطمینان از اعتبار تجزیه و تحلیل نتایج، پیاده‌سازی اولیه و کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده به وسیله چندین محقق صورت گرفته و راجع به کدهای اولیه بحث و تبادل نظر شد. بدین صورت که پس از کدگذاری اولیه، کدهای استخراج شده به همراه فایل اصلی مصاحبه برای سایر همکاران پژوهش ارسال و از آنان درخواست شد تا فرایند کدگذاری و کدهای استخراج شده را مورد بازبینی قرار دهند (شیوه کدگذاری مجدد). نتایج این قسمت نیز موید اعتبار تجزیه و تحلیل نتایج بود. ضمناً جهت رعایت اصول اخلاقی پژوهش، پژوهشگر در طی جمع‌آوری داده‌ها، هیچ‌گونه ذهنیتی را به مشارکت‌کنندگان انتقال نداده و القا نکرده است و نسبت به محرمانه ماندن نام و اطلاعات مشارکت‌کنندگان بسیار تلاش شده است به طوری که در ذکر اطلاعات حاصل از مصاحبه به صورت نقل قول مستقیم نام و اطلاعات مشارکت‌کنندگان کدگذاری گردید تا از افشای نام و اطلاعات آنان جلوگیری شود.

#### ۴- یافته‌ها

دیدگاه مدیران دانشگاه فردوسی مشهد در رابطه با مفاهیم اساسی تیم سازی و کار تیمی دانشگاهی در ۱۰ مقوله محوری و در دو طبقه اصلی ساختار تیمی و رهبری و روابط تیمی که از طریق بررسی منابع و مصاحبه با مدیران آموزش عالی، مورد شناسایی قرار گرفت و گردآوری شد. بدین ترتیب در این مرحله ۱۴ نفر از مدیران دانشگاه فردوسی مشهد مورد مصاحبه قرار گرفتند و دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در رابطه با هر یک از مقوله‌ها و مفاهیم کلیدی تیم سازی و کار تیمی دانشگاهی جمع‌آوری گردید.

## ۴-۱- یافته های حاصل از مصاحبه

در مرحله اول مفاهیم و مؤلفه های اساسی تیم سازی و کار تیمی دانشگاهی از طریق بررسی منابع و مصاحبه با ۱۱ نفر از مدیران دانشگاهی مورد شناسایی قرار گرفت، سپس به تأیید ۷ تن از اساتید صاحب نظر مدیریت و علوم اجتماعی رسید. در مرحله بعد، مصاحبه ها بر مبنای مفاهیم و زیرساخت های تیم سازی و کار تیمی دانشگاهی که از مرور سوابق و منابع و مصاحبه با مدیران دانشگاهی شناسایی شده بود، طراحی گردید. سپس برای تعیین دیدگاه مدیران دانشگاه به تیم سازی و کار تیمی و زیرساخت های آن، ۱۴ نفر از مدیران دانشگاهی مورد مصاحبه هدفمند قرار گرفتند. در ادامه با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل خطوط یا بند تلاش شد تا کدهای باز استخراج شوند. در کدگذاری باز متن هر مصاحبه چندبار خوانده و جملات اصلی آن استخراج شد و به صورت کدهایی ثبت گردید. سپس کدهایی که به لحاظ مفهومی با یکدیگر مشابه بودند، به صورت دسته هایی درآمدند و در مرحله بعدی آن مفاهیم در قالب مقوله های بزرگتری قرار گرفتند و بعد از این مرحله سعی شد که مقولات نیز در قالب دسته های بزرگتر مفهومی طبقه بندی گردند. در ادامه و در کدگذاری محوری، مقوله ها در قالب خوشه های بزرگ دسته بندی شدند. به عبارتی دیگر، در کدگذاری محوری، کدها و دسته های اولیه که در کدگذاری باز ایجاد شده بودند با یکدیگر مقایسه و ضمن ادغام موارد مشابه، دسته هایی که به یکدیگر مربوط می شدند، حول محور مشترکی قرار گرفتند. به طور کلی، نتایج به دست آمده از مصاحبه ها و فرایند کدگذاری نشان داد که بر اساس دیدگاه مدیران دانشگاهی، مفاهیم تیم سازی و کار تیمی دانشگاهی را می توان در دو مقوله کلی ساختار تیمی و روابط تیمی و ده زیر مقوله (مفهوم) هدف مداری، ترکیب تیم و سازماندهی، شبکه تصمیم گیری، نظام بازخورد، هدایت و رهبری، صراحت و صداقت، همگرایی و اعتماد، همکاری و تضاد، تعهد و مشارکت، ارتباطات گروه بندی کرد که در جدول ۱ به همراه مفاهیم ادغام شده آن تنظیم گردیده است.

جدول ۱) مؤلفه ها و مقوله های محوری تیم سازی و کار تیمی و مفاهیم ادغام شده آن در دانشگاه

فردوسی مشهد

ردیف	مؤلفه های محوری تیم سازی	مفاهیم ادغام شده
ساختار تیمی	هدف مداری	آینده نگری، تدوین چشم انداز، سیاست گذاری، تدوین اهداف مشترک، اهداف روشن و مورد توافق اعضا
	ترکیب تیم و سازماندهی	وجود نقش ها و تخصص های متنوع، اعضای با تجربه، دانش و آگاهی گوناگون، آشنایی با وظایف و مسؤولیت ها، دانش و مهارت های جدید، استعدادها و توانمندی های مختلف، نظم و انضباط
	شبکه تصمیم گیری	شناسایی و حل مسأله، داوری، تصمیم گیری مشارکتی، سیاست گذاری تیمی
	نظام بازخورد	کنترل کیفیت و بهره وری، میل به موفقیت، کمال جویی حرفه ای، ارائه بازخورد عملکرد به کارکنان، کنترل و ارزیابی عملکرد
روابط تیمی	رهبری	نفوذ و تأثیر گذاری، حاکمیت، انگیزش، متخصص، پشتیبان، ناظر، داور، هماهنگی، قاطعیت، تقسیم کار، گزینش
	صراحت و صداقت	آزاد اندیشی، صداقت، توجیه و اقناع کارکنان، نظرخواهی از کارکنان، انتقاد پذیری، همدلی با کارکنان، توجه و درک احساسات و نظرات آنان
	همگرایی و اعتماد	حمایت، تشویق، وابستگی متقابل، قدردانی، اعتمادآفرینی، همکاری متقابل
	همکاری و تضاد	پشتکار و فعالیت مشترک، هم افزایی، مدیریت تعارض
	تعهد و مشارکت	وجدان کاری، تعهد اخلاقی و حرفه ای، وفاداری، پشتکار و استقامت، عشق و علاقه به کار، مشارکت پذیری، مسؤولیت پذیری و پاسخگویی، تشریک مساعی
	ارتباطات	روابط انسانی پویا، روابط درون تیمی و برون تیمی مؤثر، روابط غیررسمی، انعطاف پذیری، ارتباطات باز

#### ۴-۱-۱-۱- مقوله های ساختار تیمی

##### ۴-۱-۱-۱-۱- هدف مداری

اولین قدم در دست یابی به هدف این است که بدانیم به دنبال چه چیزی هستیم تا بر اساس آن روش های نیل به اهداف را تعیین نماییم. دستیابی به توافق اهداف و وجود اهداف مشترک تیمی یک پیش شرط اساسی برای یک تیم موفق است. انتظار مدیران مشارکت کننده در پژوهش نیز شرکت در فرآیند هدف گذاری، توافق تیم بزرگ

دانشگاه بر سر اهداف، ایجاد احساس تعهد در مدیران و کارکنان نسبت به پیگیری مجدانه اهداف دانشگاهی، که نتیجه اجماع تیمی است از مضامین پر تکرار در مصاحبه با مدیران بود. هم چنین در اظهارات مشارکت کنندگان مکرراً به این نکته تأکید شد که لازمه کار تیمی و داشتن سازمانی تیم محور، مشارکت سطوح مختلف مدیریتی و کارکنان دانشگاه در فرآیند هدف گذاری است تا بدین وسیله نسبت به اهداف احساس مسؤلیت و تعهد مضاعف نمایند. به عنوان نمونه، یکی از مدیران ارشد دانشگاه در این زمینه چنین اظهار نظر کردند: «کار تیمی حتماً باید هدف مدار باشد و این بدان معنی است که اهداف در تیم به بحث و تبادل نظر گذاشته شود تا در نتیجه به تسهیل تحقق اهداف از طریق انگیزش حس مسؤلیت مدیران و کارکنان کمک نماید» (M: ۱۰۷). هم چنین یکی دیگر از مدیران ستادی دانشگاهی در این باره عقیده دارد: «هدف و توافق بر سر آن لازمه تشکیل یک تیم اثربخش است به طوری که مسیر تیم را هموار و راه روشن می کند» (M: ۱۱۱).

#### ۴-۱-۱-۲- ترکیب تیم و سازماندهی

تیم های موفق بایستی از اشخاص و روش ها در موقعیت های مختلف استفاده کنند تا بتوانند به طور مقتضی در موقعیت های گوناگون عمل کنند، اما این کار هنگامی امکان پذیر است که تیم دارای ترکیب خوبی از اعضای مختلف باشد، یعنی ترکیبی متوازن با تخصص های متنوع (Mealiea and Balthazar, 2005: 141-142). البته باید به این نکته نیز توجه ویژه داشت که به کارگیری تخصص های متنوع در جای مناسب خود و گروه بندی مؤثر مسؤلیت ها و وظایف در کمال تعامل و همکاری و وحدت رویه، خود از نکات برجسته سازمان تیم ساز است. یکی از یافته های مورد تأکید مشارکت کنندگان به استفاده مناسب دانشگاه از استعدادهای متنوع و توجه به تخصص های گوناگون و منحصر به فرد موجود در دانشگاه، در قالب تیم های اثربخش دانشگاهی بود. به عنوان مثال، یکی از مشارکت کنندگان دیدگاه خود را در این رابطه این گونه بیان می کند: «تیم یک مجموعه نظام یافته و پویاست، در واقع در یک تیم افراد

با توانایی‌ها و استعداد‌های متنوع در کنار هم فعالیت نموده و دستیابی اهداف مشترک تیمی را تسهیل می‌نمایند» (M: ۱۰۱). یکی دیگر از مضامینی که در این مقوله بسیار مورد تأکید مدیران مشارکت‌کننده قرار گرفت، این بود وجود تخصص‌های متنوع برای کار تیمی اثربخش هرچند بسیار مهم و لازم است، اما کافی نیست، بلکه آن چه بسیار مهم است به کارگیری متناسب و مکمل این توانمندی‌ها و تخصص‌ها در قالب تیم‌های اثربخش است. یکی از مدیران در این زمینه چنین اظهار نظر می‌کند: «... بله! وجود تخصص‌ها متنوع مؤثر است اما به زمینه و نوع کاری که انجام می‌شود مربوط است، به طوری که در زمینه‌ها و امور مختلف تخصص و توانمندی‌های اعضای تیم نیز باید متناسب با همان زمینه باشد» (M: ۱۰۹).

#### ۴-۱-۱-۳- شبکه تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری یکی از فرآیندهای اساسی است که در حیطة مدیریت وجود دارد. برای دستیابی به یک تصمیم مناسب باید یک روند کاری مشخص و انعطاف‌پذیر وجود داشته باشد که همه افراد آن را بفهمند و از آن پشتیبانی نمایند. شبکه تصمیم‌گیری مناسب در تیم‌ها زمانی است که تصمیمات بر اساس اجماع و توافق باشد و اعضای تیم هرکدام بنا به نقش و موقعیت‌شان در فرآیند تصمیم‌گیری حضور مؤثر داشته باشند. یکی از یافته‌های پر تکرار در اظهارات مشارکت‌کنندگان در این قسمت، تأکید بر استقرار یک شبکه تصمیم‌گیری اثربخش تیمی مبتنی بر مشارکت است. به طور مثال، یکی از مدیران دانشگاه در این مورد چنین اظهار نظر می‌کند: «یکی از مؤلفه‌های اساسی در سازمان تیم‌ساز مشارکت است، لذا فرآیند تصمیم‌گیری نیز از این قاعده مستثنی نیست، بنابراین تصمیم‌گیری مشارکتی راهبردی بسیار مهم و اثربخش برای یک تیم موفق است» (M: ۱۱۳). هم‌چنین یکی دیگر از مدیران نیز بر مشارکت‌اعضاء در تمام مراحل از جمله تصمیم‌گیری تأکید کرده و چنین اظهار نظر می‌کند: «وقتی می‌گوییم تیم، یعنی همه مراحل در یک تیم باید به شکل تیمی انجام شود و اعضاء با هم مشارکت کنند، در تصمیم‌گیری‌ها نیز باید از نظرات و اندیشه‌های همه‌ی اعضاء

استفاده کرد تا یک تیم بتواند بهترین تصمیم‌گیری را انجام دهد» (M: ۱۰۲).

#### ۴-۱-۱-۴- نظام بازخورد

فرآیند بازخورد و بازبینی یکی از راه‌های بررسی امور و فعالیت‌هاست که بایستی برای به‌سازی کار تیمی به کار بسته شود. استقرار نظام بازخورد به تیم این امکان را می‌دهد که از تجارب به‌دست آمده درس بگیرد و به شکل آگاهانه‌ای کار تیمی را بهبود بخشد. تیم‌های مؤثر نه تنها شخصیت تیمی و نقش خود را در سازمان درک می‌کنند بلکه به دنبال راه‌هایی برای درک عملکرد مثبت و منفی خود و راه‌کارهایی برای بهبود توانمندی‌ها و ارتقای بیشتر کارایی‌شان می‌باشند که این امر از طریق یک نظام بازخورد پویا امکان‌پذیر می‌باشد (وودکاک، ۱۳۸۵: ۱۶۹). از پر بسامدترین مضامین مطرح شده در مصاحبه‌های این پژوهش، تأکید بر استقرار یک نظام بازخورد کارآمد به‌عنوان یکی از ابعاد مهم یک سازمان تیم‌ساز است. از مضامین پر تکرار مشارکت‌کنندگان در این قسمت می‌توان به شناسایی نقاط قوت و اصلاح نقاط ضعف تیم و اعضای آن، تصمیم‌گیری‌های اثربخش‌آتی، ارتقای کارایی تیمی و انجام وظایف و مسؤولیت‌های تیمی در راستای اهداف، اشاره نمود که وجود یک نظام بازخورد اثربخش را برای کار تیمی دانشگاهی لازم می‌داند. این مضامین در مصاحبه‌های زیادی مورد تأکید قرار گرفت: «بازخورد نقش بسیار تأثیرگذاری در تصمیم‌گیری‌های آتی تیم داشته و زمینه را برای پیشرفت تیمی مهیا می‌نماید و نقاط ضعف و قوت کار دیده شده و تصمیم‌گیری‌های مطلوب بر مبنای آن اتخاذ می‌شود» (M: ۱۱۴).

#### ۴-۱-۲- مقوله‌های روابط تیمی

##### ۴-۱-۲-۱- رهبری

رهبری عنصر کلیدی در سازمان تیم‌ساز به حساب می‌آید. ایجاد تیم، بهبود روابط فردی اعضا، قادر ساختن آن‌ها به کارکردی مؤثر با یکدیگر، تنها قدم‌های اولیه در

جهت تیم سازی است. این قدم های اولیه باید با تجزیه و تحلیل مداوم نتایج و متناسب کردن تغییرات با مشارکت های اعضا و برنامه های عملکردی جهت مواجهه با اهداف متغیر، استقرار یابد و همه این ها در سایه یک رهبری شایسته به وقوع خواهد پیوست (Tarricone and Luca, 2002: 642-643). در تحلیل دیدگاه مشارکت کنندگان، در این زمینه از مضامینی که مورد تأکید قرار گرفت می توان به تخصص و تعهد رهبری تیم، انگیزش کارکنان، به کارگیری مناسب اعضای تیم و متناسب با تخصص و تیم سازی اثربخش، هدایت و هماهنگی و پشتیبانی و حمایت اشاره نمود. به طور مثال، یکی از مشارکت کنندگان در این خصوص چنین عقیده داشت: «رهبر یک کلمه است اما معانی بسیار با ارزشی در آن نهفته می باشد که عبارتند از برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی تیم و ... که رهبر تیم نیازمند آن است» (M: ۱۱۱). یکی دیگر از مدیران در این خصوص چنین اظهار نظر نمود: «رهبری مؤثر به وفاق و ارتقای یک تیم می افزاید، تعهد، مسؤولیت پذیری از مهارت های گوناگون در جای خود استفاده کرده و در نتیجه عملکرد تیمی را ارتقا می بخشد» (M: ۱۱۰). اما یکی دیگر از مضامین پر تکرار در این حوزه تأکید بسیاری از مدیران به مضمون نفوذ و تأثیر شخصیتی رهبری به عنوان عاملی راهگشا در تیم و هدایت آن به سوی اهداف و همسو نمودن عقاید و وظایف و مسؤولیت های تیمی بود. یکی از مدیران ستادی در این خصوص چنین اظهار نظر نمود: «... به نظر من مشخصه اصلی یک تیم اثربخش، داشتن رهبری توانمند است، اگر در یک تیم رهبری توانا حضور داشته و بتواند به طور مؤثر بر اعضای تیم تأثیر گذاشته و آن ها را برانگیزاند، یقیناً در مسیر موفقیت گام برداشته است» (M: ۱۰۳).

#### ۴-۱-۲-۲- صداقت و صراحت

صراحت و صداقت ویژگی یک تیم مؤثر است و به خلاقیت و اثربخشی یک تیم بسیار کمک می کند، اما وجود صراحت در یک تیم خوب، به معنای گوش دادن که چیزی فراتر از شنیدن است می باشد، به طوری که اعضای تیم بایستی با انعطاف با هم کنار بیایند و به دور از احساسات، دیدگاه ها و نظرات شان را بیان و بررسی نمایند و مشکلات

و علایق خود را به راحتی ابراز کنند (وودکاک، ۱۳۸۵: ۱۴۰-۱۳۹). تحلیل در این زمینه، دست یافتن به مضامین پرتکراری چون: آزاداندیشی، نظرخواهی از اعضای تیم، انتقاد پذیری، همدلی و همفکری اعضا، درک احساسات و احترام به نظرات اعضای تیم را در پی داشت. برای مثال، یکی از مشارکت کنندگان که از مدیران با سابقه دانشگاه بود و از تجربه تیم سازی و فعالیت تیمی برخوردار بود این گونه ابراز عقیده نمود: «من معتقد هستم که اگر قرار باشد تیم و کار تیمی به معنای واقعی خود فعالیت کنند، نیاز مبرم به بیان افکار و نظرات، ایجاد زمینه انتقاد پذیری و صراحت بیان در سایه صداقت و همدلی خواهند داشت و تیمی اثربخش و خلاق را ایجاد نموده و ارتقا خواهند داد» (M: ۱۱۸).

#### ۴-۱-۲-۳- همگرایی و اعتماد

همگرایی و اعتماد دو مقوله به هم پیوسته اند و به وابستگی متقابل اعضای تیم به یکدیگر اشاره دارد، به طوری که یکی بدون دیگری وجود نخواهد داشت. همگرایی در واقع به حمایت و پشتیبانی اعضای تیم از یکدیگر تأکید دارد و اعضا با داشتن اعتماد می توانند آزادانه با یکدیگر صحبت کرده و از یکدیگر کمک دریافت نمایند که این امر تأثیر بسیار مثبتی در انگیزه ها و روابط کاری آنان خواهد داشت (Costa, 2003: 606-607). از مضامینی که در این حوزه بسیار بر آن تأکید شد وابستگی و همگرایی متقابل در کنار آن، اعتماد اعضای یک تیم به یکدیگر است که گاهی حتی معنای کار تیمی و وجود یک تیم را توجیه می کند. یکی از مدیران دانشگاه در این خصوص این گونه اظهار نظر کرد: «اعتماد متقابل یک عنصر حیاتی برای تیم محسوب می شود، به طوری که اگر اعتماد و در پی آن پشتیبانی اعضای تیم از یکدیگر وجود نداشته باشد، کار تیمی به نتیجه نخواهد رسید، هم چنین همگرایی متقابل و وابستگی وظایف و مسؤولیت ها به هم است که به هم افزایی هرچه بیشتر و حرکت مشترک به سوی اهداف تیم را تسهیل می کند، به طوری که اگر این مقوله را از کار تیمی کنار بگذاریم، کار تیمی غیر اثربخش و بیهوده خواهد بود» (M: ۱۰۵).



#### ۴-۱-۲-۴- همکاری و تضاد

در جایی که همکاری واقعی وجود دارد بی شک تضاد هم وجود دارد، اما تضاد هیچ گاه متضاد همکاری نیست. همکاری و تضاد زمینه رشد و بروز استعدادها را فراهم می نماید و مانع افتادن تیم در مسیر کاهلی و غرور با ظهور و پرورش نظرات و اندیشه های جدید می شود، اما باید توجه داشت که تضاد مخرب نباشد و در حد پایینی باشد و به طور مناسبی مدیریت شود. همکاری در واقع بر این امر اشاره دارد که افراد مشتاقانه و متعهدانه در کنار یکدیگر به کار پردازند و مهارت ها و اطلاعات شان را با یکدیگر تبادل نمایند. تضاد نیز به حل مشکلات در راه احترام به تفاوت های فردی و گوش دادن به دیدگاه های دیگران می پردازد (وودکاک، ۱۳۸۵: ۱۵۱). از نکات مورد توجه و تأکید شده در این زمینه می توان به، به هم وابسته بودن و سازنده بودن مفاهیم همکاری و تضاد، اشاره نمود. به عنوان مثال، یکی از مشارکت کنندگان اظهارات خود را چنین بیان می کند: «همکاری و تضاد باید در کنار هم قرار بگیرد، اگر افراد نظرات شان یکی باشد، اصلاً پسندیده نیست و باعث می شود چالش ها و عیوب کار دیده نشود» (M: ۱۲۱). برخی دیگر از مشارکت کنندگان معتقدند هرچند تضاد سازنده است، اما باید به طور مطلوبی مدیریت شود تا به چالش تبدیل نشود. برای مثال، یکی از مدیران چنین می گوید: «همکاری و تضاد به عنوان دو عنصر سازنده تیمی بسیار ضروری اند و تیم را از یکنواختی خارج می نمایند، اما رعایت این نکته نیز ضروری است که تضاد باید در حد پایینی بوده و مدیریت شود تا تأثیر مطلوبی بر عملکرد تیمی داشته باشد» (M: ۱۰۶).

#### ۴-۱-۲-۵- تعهد و مشارکت

زمانی یک تیم به بالاترین سطوح موفقیت می رسد که به وظیفه ی خود متعهد باشد و از توانایی های تک تک اعضای خود تا آخرین حد ممکن استفاده کند. تعهد ویژگی و خصیصه ی خودجوشی است که اغلب از طریق نوعی احساس دخیل بودن و مشارکت در کارها پرورش می یابد. زمانی تعهد کارکنان به تیم افزایش می یابد که اجازه یابند در موفقیت آن مشارکت کنند. مشارکت کنندگان نیز به این نکته تأکید کرده و معتقد

بودند که اعضای تیم باید بدانند که در کسب موفقیت‌های تیم خود مسؤولیت دارند تا احساس اهمیت و ارزش بیشتری کنند و در سایه این نگرش به درجه بالاتری از تعهد و مشارکت در فضای سازمان ارتقاء پیدا کنند. یکی از مدیران دانشگاه در این خصوص چنین اظهار می‌دارد: «تیم‌ها تنها از طریق مشارکت اعضای خود در ابعاد گوناگون کاری می‌تواند به نیازهایش پاسخ داده و آن‌ها را برای کسب اهداف مشترک‌شان با خود همراه کند. لذا تعهد عاملی اساسی و لازم برای یک تیم خوب است زیرا تضمینی برای انجام کار تیمی مطلوب می‌باشد» (M: ۱۱۳). از مضامین مهمی که در این خصوص مورد تأکید قرار گرفت می‌توان به تعهد، وفاداری، پاسخگویی، تشریک مساعی و مسؤولیت‌پذیری اشاره نمود.

#### ۴-۱-۲-۶-ارتباطات

کار تیمی نتیجه همکاری مناسب افراد با یکدیگر است. زندگی خوب سازمانی تا اندازه‌ای به تیم‌های درونی آن و روابط‌شان با یکدیگر بستگی دارد. علاوه بر این یک تیم منسجم بایستی رابطه خوبی با سایر اشخاص و گروه‌ها داشته باشد. در غیر این صورت، موفقیت آن به تأخیر خواهد افتاد (Ellingson, 2002: 3). مشارکت‌کنندگان معتقد بودند: ارتباط عامل تسهیل‌کننده تشکیلات سازمانی است. به‌عنوان مثال یکی از مشارکت‌کنندگان چنین اظهار نظر می‌کند: «وقتی صحبت از رابطه است، بحث رسمی بودن و ضابطه‌مند بودن کنار گذاشته می‌شود و شکل غیررسمی رابطه نمود پیدا می‌کند، زیرا رابطه‌ای مطلوب است که خود اعضای تیم آن را ساخته، به آن اعتماد داشته و در درون تیم از آن به شکل مناسبی استفاده نمایند» (M: ۱۰۳). هم‌چنین مشارکت‌کنندگان به بهترین شکل ارتباط اشاره کرده و ارتباط را عنصر پیوند دهنده عناصر یک تیم به یکدیگر و هم‌چنین سایر تیم‌ها به هم می‌دانستند که نقش حساسی را در تحقق دیگر عناصر و ویژگی‌های یک تیم موفق ایفا می‌نماید و در نهایت، دستیابی تیم به اهدافش را تسهیل نموده و محقق می‌سازد. یکی از مشارکت‌کنندگان در این خصوص می‌گوید: «ارتباط عامل بسیار مهم در تیم و کار تیمی است و بهترین شکل یک

رابطه مؤثر در درون و برون تیم ها زمانی است که مبتنی بر اعتماد، صراحت، منطق و مشارکت اعضای آن تیم باشد» (M: ۱۱۶).

### نتیجه گیری و بحث

با توجه به مبانی نظری و اهمیت روزافزون مدیریت و مهارت های مدیریتی در سازمان ها و شواهد ارائه شده مبنی بر اهمیت و حساسیت موضوع، تحقیق حاضر به تحلیل دیدگاه مدیران دانشگاه فردوسی مشهد به تیم سازی و کار تیمی پرداخت. در این پژوهش با استفاده از روش مطالعه موردی، کلیه مدیران دانشگاه فردوسی مشهد به عنوان جامعه این پژوهش در نظر گرفته شدند. به این منظور جهت بررسی و تحلیل دیدگاه دانشگاه فردوسی مشهد به تیم سازی از ابزار مصاحبه استفاده شد. در ادامه، یافته ها و نتایج این پژوهش مطرح و مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت.

دیدگاه مدیران دانشگاه فردوسی مشهد پیرامون مفاهیم و مؤلفه های تیم سازی مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه نتایج به دست آمده از مقوله های محوری ساختار تیمی و روابط تیمی تحلیل می شود. ابتدا نتایج مربوط به مقوله محوری ساختار تیمی مورد تحلیل قرار خواهد گرفت. در مقوله هدف مداری، مدیران دانشگاهی، مشارکت در هدف گذاری و توافق بر روی این اهداف را از ضروری ترین مباحث در دانشگاه تیم محور عنوان کرده و معتقد بودند این امر باعث ایجاد تعهد و مسؤولیت مضاعف در انجام وظایف می شود و شرطی لازم در تیم سازی و کار تیمی دانشگاهی است. مدیران دانشگاهی در مورد مقوله ترکیب تیم معتقد بودند دانشگاه بایستی تمامی استعداد های موجود و تخصص های متنوع و منحصر به فرد خود را در جهت تیم سازی و کار تیمی به کار گیرد و تنها وجود منابع متخصص و متنوع کافی نیست و دانشگاه تیم ساز باید این استعدادها و منابع متنوع را به موقع و در زمینه مناسب و مقتضی خود در قالب تیم های کاری اثربخش به کار گمارد. در مورد مقوله شبکه تصمیم گیری، مدیران دانشگاه معتقدند مشارکت یکی از ابعاد مهم دانشگاه تیم محور است که تمامی فعالیت های آن از جمله فرآیند تصمیم گیری را نیز تحت تأثیر قرار می دهد. بنابراین شبکه تصمیم گیری زمانی به طور مؤثر محقق خواهد شد

که تصمیمات بر اساس اجماع و توافق اتخاذ شده و افراد متناسب با تخصص و موقعیت شان در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت نمایند تا یک تیم بتواند بهترین تصمیم‌گیری را انجام دهد. در مقوله نظام بازخورد، مدیران دانشگاهی یکی از ارکان دانشگاه تیم‌ساز را وجود یک نظام بازخورد کارآمد می‌دانستند تا بتوانند به طور مؤثر نقاط ضعف و قوت تیم را شناسایی نموده و کارایی تیمی را ارتقاء داده و تصمیم‌گیری‌های آتی تیمی را اثربخش‌تر نماید. اکنون به ارائه نتایج مقوله محوری روابط تیمی می‌پردازیم. در مورد زیر مقوله رهبری، مدیران دانشگاهی این مقوله را به عنوان یکی از عناصر کلیدی و بسیار مهم در تیم‌سازی و کار تیمی دانشگاهی مورد توجه قرار داده و معتقد بودند رهبری متخصص و متعهد، نقش بسیار مهمی را در زمینه انگیزش کارکنان، به کارگیری مناسب اعضای تیم متناسب با تخصص‌شان، هدایت و هماهنگی، پشتیبانی و حمایت را در جریان تیم‌سازی اثربخش ایفاء نماید. در زمینه مقوله صداقت و صراحت، مدیران دانشگاهی مفاهیم آزاداندیشی، نظرخواهی از اعضای تیم، انتقادپذیری، همدلی و همفکری اعضا، درک احساسات و احترام به نظرات اعضای تیم را در یک کار تیمی اثربخش بسیار مهم ارزیابی نمودند که تیم را در مسیر خلاقیت و موفقیت قرار می‌دهد. در مورد مقوله همگرایی و اعتماد، مدیران دانشگاهی این مقوله را بسیار مهم و حیاتی تلقی نموده و معتقدند که وابستگی و همگرایی متقابل و اعتماد اعضای یک تیم به یکدیگر است که هم‌افزایی و حرکت مشترک به سوی اهداف تیم را تسهیل می‌کند و حتی معنای کار تیمی و وجود یک تیم را توجیه می‌نماید. همکاری و تضاد، مقوله دیگری بود که مدیران دانشگاهی آن را این‌گونه توصیف نمودند: همکاری و تضاد را دو مفهوم به هم وابسته دانستند به طوری که یک کار تیمی اثربخش بدون آن مفهومی نداشته و به یک نواختی می‌گراید و عیوب کار دیده نمی‌شود و در نتیجه، خلاقیت و کارایی تیم دچار افت می‌شود. مدیران دانشگاهی در رابطه با مقوله تعهد و مشارکت معتقد بودند که اعضای تیم باید بدانند که در کسب موفقیت‌های تیم خود مسؤولیت دارند تا احساس اهمیت و ارزش بیشتری کنند و در سایه این نگرش به درجه بالاتری از تعهد و مشارکت در فضای سازمان ارتقاء پیدا کنند و لذا در ذیل این مقوله در یک کار تیمی مؤثر، مفاهیمی چون تعهد، وفاداری، پاسخگویی، تشریک مساعی و مسؤولیت‌پذیری از اهمیت

بسیاری برخوردارند و باید مورد توجه ویژه واقع شوند. آخرین مقوله روابط تیمی، مقوله ارتباطات می باشد که مدیران در این رابطه ارتباط را عامل بسیار مهمی در تعاملات پیوند اعضای یک تیم و سایر تیم ها به یکدیگر می دانند و آن را عامل تسهیل کننده تشکیلات سازمانی تلقی می نمایند و ارتباطات مبتنی بر اعتماد، صراحت، همکاری، مشارکت و روابط غیررسمی را بهترین شکل ارتباط در یک سازمان تیم محور می دانند. به طور کلی مدیران دانشگاه دیدگاه و درک مناسب و سازنده ای به مؤلفه ها و مقوله های تیم سازی و کار تیمی دانشگاهی داشتند؛ به طوری که این مؤلفه ها و مقوله ها را به شکل بسیار خوبی مورد تحلیل قرار داده و تبیین نمودند و برای یک کار تیمی اثربخش که نتیجه فرآیند تیم سازی هدف مند است، بسیار مهم و کلیدی دانستند هم چنین آن ها از روحیه و زمینه ای مستعد، جهت انجام امور به شکل تیمی و استقرار فرآیند تیم سازی دانشگاهی برخوردار بودند و دانشگاه نیز بالقوه به عنوان محیطی مناسب و سازنده جهت بروز و توسعه کار تیمی شناسایی گردید. بنابراین دانشگاه با وجود داشتن منابع انسانی کارآمد، متخصص و مستعد که دارای دیدگاه مناسب و سازنده ای نسبت به تیم سازی دانشگاهی و مفاهیم و مؤلفه های آن هستند، زمانی می تواند به یک سازمان تیم ساز و موفق در کار تیمی تبدیل شوند که بتوانند مفاهیم، مبانی و زیرساخت های تیم سازی و کار تیمی را به شکل بسیار دقیق و موفقیت آمیزی ایجاد، بهبود و ارتقاء داده و برنامه ای جامع، کامل و سازمان یافته در این زمینه طراحی نموده و به اجرا بگذارد و تنها وجود منابع انسانی مستعد و دیدگاه مناسب مدیران دانشگاهی نسبت به تیم سازی و کار تیمی جهت تبدیل دانشگاه فردوسی مشهد به یک سازمان تیم ساز و تیم محور کافی نمی باشد. بنابراین دیدگاه مناسب و مستعد مدیران دانشگاهی در زمینه تیم سازی و کار تیمی، بالقوه می تواند از نقاط قوت و عوامل پیش برنده در راستا ایجاد و توسعه کار تیمی در آموزش عالی باشد. با وجود این، دانشگاه می تواند با تدوین برنامه ای جامع در این زمینه و اجرای آن بوسیله مدیران و منابع کارآمد خود که دارای روحیه ی مناسبی در این زمینه هستند، گام مهمی در جهت پیاده سازی کار تیمی بردارد. مهارت تیم سازی و مؤلفه های تیم سازی شناسایی شده دانشگاه فردوسی مشهد در تحقیقات و الگوهای نظری گوناگون و توسط محققان و صاحب نظران مختلف مورد

تأکید قرار گرفته است و برای مدیران و سازمان‌ها، بسیار مهم و ضروری دانسته شده است تا برای تیم‌سازی و استقرار کار تیمی و موفقیت سازمان‌هایشان جهت دستیابی به اهداف مورد انتظارشان این مؤلفه‌ها را مورد توجه قرار داده و به کار بندند.

جدول (۲) مقوله‌های تیم‌سازی شناسایی شده در دانشگاه فردوسی مشهد و توافق آن با الگوهای

نظری و نتایج تحقیق

ردیف	مؤلفه‌های تیم‌سازی	نمونه تحقیقات
۱	هدف‌مداری	Scarnati (2001), Bradley & Frederic (1997), Wageman (1997), Harris & Harris (1996), Tarricone and Luca (2002), Mealiea and Balthazar (2005), Swierczec & Sudsakorn (2009)
۲	ترکیب تیم (سازماندهی)	Wei & Lau (2012), Liang Chi and Yang (2009). ابراهیمی و میرترابی (1389).
۳	شبکه‌تصمیم‌گیری	Tarricone and Luca (2002), Sharma & Bhatnager (2009), Hoefler (2003), Ekaterini (2011), Vakola, Soderquist, and Prastacos. (2007).
۴	نظام‌بازخورد	Tarricone & Luca (2002), Scarnati (200), Bradley and Frederic (1997), Wageman (1997), Harris & Harris (1996), Mealiea and Balthazar (2005). Ekaterini (2011), Lei & Hu (2010), Dreyfus (2008).
۵	رهبری	Smith (1996), Tarricone & Luca (2002), Harris & Harris (1996), Wageman (1997), Tesone & Fjelstul (2008), Dulewicz (1989), Spendlove (2007).
۶	صراحت و صداقت	Tarricone & Luca (2002) و ودکاک (1385)
۷	همگرایی و اعتماد	Costa (2003), Dirks (2000), Shagholi, et al. (2010), Tarricone and Luca (2002), Mojab, Zaefarian, Dazian Azizi, (2011), Erasmus, Loedolf & Hammann, (2010), Spendlove (2007), McKenna, (2004), Wickramasinghe, & Zoyza, (2009)..(1385). وودکاک (1386).
۸	همکاری و تضاد	Tarricone & Luca (2002), Lei & Hu (2010), Wickramasinghe, & Zoyza, (2009), Whetten & Cameron (2002), Pillay (2008). وودکاک (1385).
۹	تعهد و مشارکت	Tarricone & Luca (2002), Lei & Hu (2010), Kalargyrou & woods (2011), Dreyfus (2008).
۱۰	ارتباطات	Tarricone & Luca (2002), Spendlove (2007), Ekaterini (2011), Dulewicz (1989), Dreyfus (2008). وودکاک (1385).

با توجه به بررسی های انجام شده توسط پژوهشگر در آرای صاحب نظران و پژوهش های صورت گرفته در این زمینه، پژوهشی که از این دست باشد یافت نشد و بیشتر تحلیل های انجام شده با توجه به بافت و زمینه براساس نظریه زمینه ای صورت گرفت. اما در سطح تحلیل های جزئی انجام شده، همان طور که در جدول ۲ نشان داده شده است مؤلفه ها و مقوله های تیم سازی استخراج شده در این پژوهش، با یافته های سایر پژوهشگران در یک راستا بوده و مورد تأکید قرار گرفته است.

### پیشنهادهای کاربردی

- به مهارت تیم سازی و کار تیمی در سند راهبردی دانشگاه و تحت راهبرد های کلان توسعه نظام مدیریت و برنامه ریزی دانشگاه، طراحی و اصلاح ساختار سازمانی دانشگاه و طراحی و استقرار نظام جامع مدیریت منابع انسانی توجه ویژه و ساختار یافته تر شود تا فرآیند تسهیل و عملیاتی شدن آن تسریع شود و برای مدیران به صورت یک چشم انداز و هدف ساختار یافته مهم ترسیم شود.

- معاونت طرح و برنامه دانشگاه به عنوان متصدی و مسؤول اصلی پیاده سازی و استقرار تیم سازی و کار تیمی این مهارت را در اولویت ویژه قرار داده و از طریق برنامه ریزی دقیق و تشکیل جلسات مؤثر و شناسایی ظرفیت ها و واحدهای دانشگاهی بالقوه و استفاده از منابع انسانی کارآمد و مستعد با دیدگاه مناسب، در جهت طراحی یک برنامه جامع و سازمان یافته در راستای پیاده سازی تیم سازی و استقرار و توسعه کار تیمی در دانشگاه اقدام جدی نماید.

- پیشنهاد می شود در جهت طراحی یک نظام ارزشیابی و بازخورد کارآمد، ملاک توجه به تیم سازی و کار تیمی به عنوان یکی از ملاک های ارزشیابی مدیران دانشگاهی لحاظ شود تا توجه مدیران را به پیاده سازی تیم سازی و توسعه کار تیمی جلب نماید و مدیران و منابع انسانی که دارای دیدگاه مستعد و مناسب نسبت به تیم سازی و کار تیمی هستند و آن را شامل تشویق و ارتقاء شوند.

- استفاده از ظرفیت ها و دیدگاه مستعد مدیران در زمینه کار تیمی و توسعه

فرآیند مشارکت‌پذیری و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و استفاده از نظرات، دیدگاه‌ها و پیشنهادهای سطوح مختلف سازمانی از طریق استقرار یک نظام پیشنهادات ویژه و تشکیل جلسات تبادل نظر مستمر در تمام سطوح، و توسعه روابط مورب سازمانی جهت ایجاد زمینه پیاده‌سازی کار تیمی دانشگاهی، مورد توجه ویژه قرار گیرد.

- برای آموزش این مهارت برگزاری کارگاه‌های آموزش با حضور افراد متخصص و تشکیل یک اتاق فکر به منظور تبادل نظر و کار بست ایده‌های عملیاتی جهت ترویج مهارت تیم‌سازی باید مدنظر برنامه‌ریزان قرار گیرد.

- از آن‌جا که دانشگاه خود یک سازمان آموزشی می‌باشد، بایستی به آموزش و معرفی کار تیمی در کلاس‌های درس و پروژه‌های پژوهشی خود اقدام نموده تا از این طریق به فراهم نمودن زمینه مناسب‌تری برای تسهیل فرآیند کار تیمی و پیاده‌سازی زیرساخت‌ها و مؤلفه‌های تیم‌سازی در دانشگاه کمک کند.

### منابع

- ابراهیمی، اسدا...؛ میرترابی، مهدیه سادات (۱۳۸۹). "تیم و کار تیمی". فصلنامه نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی، سال هفتم، ش ۲۷ (بهار): ۴۲ - ۴۸.
- احمدی، مسعود (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی (اصول، مبانی، نظریه‌ها و الگوهای کاربردی). تهران: کوهسار.
- جوانمرد، حبیب‌الله؛ افراز، محمد (۱۳۸۹). "تعیین ارتباطات میان عوامل کار تیمی، تعهد سیاسی و رفتار شهروند سازمانی". فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، سال اول، ش ۲ (تابستان): ۹۳ - ۱۰۷.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی؛ آذر، عادل (۱۳۸۶). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: صفار.
- گال، مردیت؛ بورگ، والتر؛ گال، جویس (۱۳۸۷). روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روانشناسی. ترجمه احمد رضا نصر. تهران: سمت.
- گل افشانی، ناهید؛ مظفری، زینب (۱۳۸۵). "روایی و پایایی در پژوهش کیفی".



فصلنامه اطلاع رسانی آموزشی و پژوهشی، سال چهارم، ش ۱۳ و ۱۴ (بهار و تابستان): ۳۳-۴۱.

- نیازی، زینب (۱۳۸۶). "بررسی میزان همگرایی گروهی دبیران مقطع متوسطه و پیش بینی آن براساس نوع قدرت نفوذ مدیر". پایان نامه کارشناسی ارشد رشته علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد.

- وودکاک، مایک (۱۳۸۵). *اصول و مبانی ایجاد و بهبود تیم های سازمانی*. ترجمه سید احمد بیان معمار و حسین خنیفر. قم: دانشگاه قم.

- هیرش، ورنر زد؛ وبر، لوک ای. (۱۳۸۱). *چالش های فراروی آموزش عالی در هزاره سوم*. ترجمه رضا یوسفیان املشی. تهران: دانشگاه امام حسین.

-Bradley, J. H.; Frederic, J. H. (1997). "The effect of personality type on team performance". *Journal of Management Development*, Vol. 16, No 5: 337-353.

-Constantine, L. L. (1993). "Work organization: paradigms for project management and organization". *Communications of the ACM*, Vol. 36, No. 10: 35-43.

- Costa, A. C. (2003). "Work team trust and effectiveness". *Journal of Personnel Review*, Vol. 32, No. 5: 605-622.

- Devine, D. J., et al. (1999). "Teams in organizations: Prevalence, characteristics and effectiveness". *Small Group Research*, Vol. 12, No. 30: 678-711.

- Dirks, K. T. (2000). "Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 6: 1004-1012.

- Dreyfus, C. R. (2008). "Identifying competencies that predict effectiveness of R & D managers". *Journal of management Development*, Vol. 27, No. 1: 60-91.

- Dulewicz, V. (1989). "Assessment Centre as Route to Competence".

*Personnel Management*, Vol. 21, No. 11: 56-59.

- Ekaterini, G. (2011). "A qualitative approach to middle managers competencies". *Management Research Review*, Vol. 34, No. 4: 553-575.

- Ellingson, L. L. (2002). "Communication, Collaboration, and Teamwork among Health Care Professionals". *Centre for the Study of Communication and Culture*, Vol. 21, No. 3: 1-44.

- Erasmus, B.; Loedolff, V. P.; Hammann, F. (2010). "Competencies for human resource development practitioners". *The internationally business & Economics research journal*, Vol. 9, No. 8: 113-126.

- Gronau, N., et al. (2007). "Approach for requirement oriented team building in industrial processes". Elsevier, Vol. 58, No. 4: 179-187.

- Harris, P. R.; Harris, K. G. (1996). "Managing effectively through teams". *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 2, No.3: 23-36.

- Hoefer, R. (2003). "Administrative skills and degrees: The best place debate rages on". *Administration in Social Work*, Vol. 27, No. 1: 25-46.

- Hsu, J. S. C., et al. (2011). "Exploring the impact of team mental models on information utilization and project performance in system development". *International Project Management*, Vol. 1, No. 29: 1-12.

- Kalargyrou, V.; woods, R. H. (2011). "Wanted, Training competencies for the twenty-first century". *International journal of contemporary Hospitality management*, Vol. 23, No. 3: 361-376.

- Kang, H.; Yang, H.; Rowley, C. (2006). "Factors in team effectiveness: Cognitive and demographic similarities of software development team members". *Journal of Human Relations*, Vol. 59, No. 12: 1681-1710.

- Kozlowski, S. W. J; Ilgen, D. R. (2006). "Enhancing the Effectiveness of work Groups and Teams". *Association for psychological science*, Vol. 7, No. 3: 1-122.

- 
- Lei, M.; Hu, M. (2010). "Developing a core competency model of innovative culinary development". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, No. 4: 582-590.
  - Liang Chi, Y.; Yang C. C. (2009). "Project teaming: Knowledge intensive design for composing team members". *Expert Systems with Applications*, Vol. 36, No. 16: 9479-9487.
  - McKenna, S. (2004). "Predispositions and context in the development of managerial skills". *Journal of management development*, Vol. 23, No. 7: 664-667.
  - Mealiea, L.; Balthazar, R. (2005). "A strategic guide for building effective teams". *Journal of Public Personnel Management*, Vol. 34, No. 2: 141-160.
  - Mojab, F.; Zaefarian, R.; Dazian Azizi, A. H. (2011). "Applying competency based Approach for Entrepreneurship education". *Procedia and Behavioral Sciences*, Vol. 12, No. 1: 436-447.
  - Naquin, C. E.; Tynan, R. O. (2003). "The team halo effect: Why teams are not blamed for their failures". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2: 332-340.
  - Orlitzky, M.; Benjamin, J. D. (2003). "the effects of sex composition on small-group performance in a business school case competition". *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 2, No. 2: 128-138.
  - Pfaff, E.; Huddleston, P. (2003). "Does it matter if I hate teamwork? What impacts student attitudes toward teamwork". *Journal of Marketing Education*, Vol. 25, No. 1: 37-45.
  - Pillay, R. (2008). "Defining competencies for hospital management". *Leadership in health services*, Vol. 21, No. 2: 99-110.
  - Pirola-Merlo, A.; Mann, L. (2004). "The relationship between

individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 2: 235-257.

- Salas, E., et al. (1999). "The effect of teambuilding on performance: an integration". *Small Group Research*, Vol. 30, No. 3: 309-329.

- Salas E.; Stagl K.; Burke C. S. (2004). "25 years of team effectiveness in organizations: Research themes and emerging needs". In: *International Review of industrial and Organizational Psychology*. Editors C. L. Cooper and I. T. Robertson. New York: John Wiley & Sons: Vol. 19, 47-91.

- Scarnati, J. T. (2001). "On becoming a team player". *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 7, No. 1/2: 5-10.

- Shagholi, R., et al. (2010). "Value creation through trust, decision making and teamwork in educational environment". *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 2, No. 2: 255-259.

- Sharma, R.; Bhatnager, J. (2009). "Talent management-competency development: key to global leadership". *Industrial and commercial training*, Vol. 41, No. 3: 118-132.

- Smith, P. A.; Hoy, W. A.; Sweetland, S. R. (2001). "Organizational health of high schools and dimensions of faculty trust". *Journal of School Leadership*, Vol. 12, No. 2: 135-50.

- Spendlove, M. (2007). "Competencies for effective leadership in higher education". *International journal of Educational management*. Vol. 2, No. 5: 407-417.

- Swierczec, F. W.; Sudsakorn, T. (2009). "Management competencies: A comparative study between Thailand, Hong Kong". *Journal of management development*, Vol. 28, No. 7: 569-580.

- Tarricone, P.; Luca, J. (2002). "Successful teamwork: A case study". *Journal of HERDSA (Higher Education Research and Development*

*Society of Australasia*), Vol. 7, No. 10: 640-646.

- Tesone, D.; Fjelstul, J. (2008). "Golf and Club entry level management competencies". *International journal of contemporary Hospitality*, Vol. 20, No. 6: 694-699.

- Vakola, M.; Soderquist, K. E.; Prastacos, G. P. (2007). "Competency management in support of organizational change". *International journal of manpower*, Vol. 28, No. 3-4: 260-275.

- Wageman, R. (1997). "Critical success factors for creating superb self-managing teams". *Organizational Dynamics*, Vol. 26, No. 1: 49-62.

- Wei, L. Q.; Lau, C. M. (2012). "Effective teamwork at the top: The evidence from China". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 9: 1853-1870.

- Wickramasinghe, V.; Zoyza, N. D. (2009). "A Comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization". *Journal of management Development*, Vol. 28, No. 4: 344-360.