

## کار تیمی در فعالیتهای پژوهشی اعضای هیئت علمی: دشواری‌ها و راهکارها

DOI: 10.52547/irphe.28.3.85

اصغر زمانی<sup>۱\*</sup> و مهتاب پورآتشی<sup>۲</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف واکاوی کار تیمی در فعالیتهای پژوهشی اعضای هیئت علمی: دشواری‌ها و راهکارها انجام شد. پژوهش کاربردی بود و از روش پژوهش کیفی به‌عنوان راهبرد پژوهش استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته و جامعه مورد مطالعه شامل دانشگاه‌های جامع شهر تهران بود که چهار دانشگاه (تهران، شهید بهشتی، خوارزمی و تربیت مدرس) انتخاب شدند و در هر دانشگاه به‌زای هر ۲۰ دانشکده، یک دانشکده به‌صورت تصادفی انتخاب شد. سپس، در درون هر دانشکده کلیه گروه‌ها به‌صورت تمام‌شماری در نظر گرفته شدند و در میان گروه‌ها، به‌صورت هدفمند اعضای هیئت علمی به‌عنوان مشارکت‌کنندگان در پژوهش (۴۵ نفر تا رسیدن به اشباع نظری) انتخاب شدند. اطلاعات پژوهش با روش کدگذاری باز و تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شد. برای حصول اطمینان از روایی پژوهش ضمن آنکه تا حد امکان تلاش شد تا سوگیری و پیشداوری پژوهشگر کنترل شود و برخی از مشارکت‌کنندگان، مقوله‌های به‌دست آمده را بازبینی و نظر خود را ابراز کنند، از یکی از همکاران خواسته شد تا یافته‌ها را بررسی کند. برای محاسبه پایایی کدگذاری‌ها از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. نتایج نشان داد که بین ماهیت رشته‌ها برای کار تیمی تفاوت وجود دارد، ولی بین دانشگاه‌ها از نظر اجرای کار تیمی تفاوتی وجود ندارد. همچنین برای انتخاب یک فعالیت برای انجام دادن کار به‌صورت تیمی، ماهیت آن کار تعیین‌کننده است و نمی‌توان در میان فعالیتهای پژوهشی مندرج در ماده ۳ آیین‌نامه، ترتیب و اولویتی برای اجرای کار تیمی در نظر گرفت. درنهایت، دشواری‌های کار تیمی به پنج دسته عوامل مربوط به فرد و عضو هیئت علمی، موانع مربوط به تیم و عوامل تیمی، دشواری‌ها و موانع درون‌سازمانی و درون‌دانشگاهی، دشواری‌ها و موانع مربوط به نظام آموزش عالی (عوامل برون‌دانشگاهی) و بافتار عمومی و عوامل ملی تقسیم شد.

**کلید واژگان:** فعالیتهای پژوهشی، آموزش عالی، اعضای هیئت علمی، دانشگاه، کار تیمی.



۱. عضو هیئت علمی گروه مطالعات مدیریت آموزش عالی، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران.

\* نویسنده مسئول: a.zamaniirphe.ir

۲. عضو هیئت علمی گروه مطالعات تطبیقی و نوآوری در آموزش عالی، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران:

m.pouratashi@irphe.ir

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۲۲ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۲

## مقدمه

یکی از نیازهای جدی بشر در دنیای امروز، تغییر و رهبری تغییر در عرصه‌های گوناگون زندگی و به‌طور خاص حوزه آموزش فردی و اجتماعی است. در حوزه آموزش اجتماعی این تغییرات مرتبط با تحولات و نوآوری‌های آموزشی و پژوهشی در سطح نظام کلان آموزشی و به‌ویژه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی است. رسالت آموزش عالی به‌عنوان متفکرترین نهاد مسئول در قبال تحقق آرمان‌های توسعه ملی، ایجاب می‌کند تا این نهاد به پویاسازی ارکان خود در انطباق با برنامه‌های توسعه بپردازد (Tabibi, 1997)، زیرا یکی از وظایف نظام آموزش عالی پرورش افرادی است که اندیشه انتقادی و خلاق و توانایی حل مسئله و گشودن گره‌ها و معضلات را دارند، نه انباشت اطلاعات و دانش‌هایی که به‌سرعت منسوخ خواهند شد (Liaghatdar, Abedi, Jafari & Bahrami, 2004). از این رو، شاهد آن هستیم که همزمان با آنکه سازمان‌ها و نهادها به تیم و کار تیمی به‌عنوان یک استراتژی خاص در فرهنگ سازمانی خود نگاه می‌کنند، دانشگاه‌ها هم به‌عنوان یک نهاد و جامعه دانشگر و دانشی باید برای تحقق اهداف و رسالت‌های خود از این امتیاز و استراتژی بهره‌برند. لذا، در دو دهه گذشته، موضوع و ادبیات مربوط به تیم و به‌کارگیری تیم‌های کاری به‌طور چشمگیر افزایش یافته است (Katzenbach & Smith, 1998)؛ به بیان دیگر، دانشگاه‌ها نیز مانند دیگر سازمان‌ها از تیم‌ها به‌عنوان زیربنا و اساس واحدهای خود استفاده می‌کنند و این امر اهمیت عملکرد تیم‌ها و نقش رقابتی آنها را در کسب اهداف مد نظر و در نتیجه، عملکرد تیمی مؤثر را در سازمان نشان می‌دهد (Pieterse, Knippenberg & Ginkel, 2011).

دانشگاه‌ها به‌عنوان نوعی سازمان یادگیرنده از این شرایط نه تنها مستثنا نیستند، بلکه همواره باید سعی کنند تا کار تیمی و ... را تقویت سازند. تیم‌سازی و کار تیمی در دانشگاه به ترسیم شفاف چشم‌انداز و اهداف مشترک کمک می‌کند و با ایجاد روحیه اعتماد میان منابع انسانی، حس تعهد و مسئولیت‌پذیری‌شان را بر می‌انگیزد. همچنین از طریق تیم‌سازی توزیع بار کاری، افزایش انعطاف‌پذیری نیروی کار، تسهیل و یکپارچه‌سازی راهبردهای منابع انسانی سازمان، تقویت و توانمندسازی نیروی انسانی و فراهم‌سازی زمینه‌های مشارکت و مساعدت فکری و ذهنی نیروی کار، امکان‌پذیرتر می‌شود. دانشگاه با تأکید بر تیم‌سازی و کار تیمی نه تنها می‌تواند زمینه ایجاد و بهره‌برداری از مهارت‌های چندگانه و اشاعه روحیه تعاون، همکاری و مسئولیت‌پذیری را فراهم سازد، بلکه افرادی را می‌پروراند که به‌صورت مستمر در پی مشارکت در تصمیم‌گیری، حل مسئله و به‌کارگیری دانش و مهارت‌های کسب شده هستند (Mehralizadeh, 2005). در واقع، کار تیمی مجموعه قابل شناسایی از رفتارها، ادراکات و نگرش‌هاست که افراد تیم در حین اجرای کار به اشتراک می‌گذارند (Stoot et al., 1996; cited in Aramon, Sadeghi Arani & Saidaardakani, 2009) و تیم‌ها نیز بخشی جدایی‌ناپذیر از بسیاری از سازمان‌ها هستند و باید به‌عنوان بخشی از واحدهای سازمانی ترتیب اثر داده شوند (Zamani & Pouratashi, 2018). این بخش جدایی‌ناپذیر همانند هر نظام، دارای درونداد یا ورودی، فرایند و برونداد یا خروجی است. بنا بر چارچوب ورودی- فرایند- خروجی، عوامل ورودی بر فرایندهای تعامل گروهی که

خود بر خروجی گروه اثرگذار هستند، تأثیر دارند (Hackman, 1983). ورودی‌ها متغیرهایی هستند که می‌توانند بر کار تیمی در سطوح متعدد (فرد، گروه و محیط) به شکل درونی (مهارت‌ها، نگرش‌ها، شخصیت اعضا، ساختار گروه و اندازه گروه) و به صورت خارجی (سطح تنش خارجی و ساختار پاداش) تأثیر بگذارند (Bravo, Catalán & Pina, 2018). ورودی‌ها شرایطی را مشخص می‌کنند که تحت آن فرایندهای تعامل گروهی صورت می‌گیرد (McGrath, 1984). فرایندهای تعامل گروهی زمانی رخ می‌دهد که اعضای تیم با یکدیگر رابطه متقابل برقرار کنند (McGrath, 1984) و بیانگر چگونگی عملکرد گروه است (Hackman, 1983). درنهایت، پیامدها برای ارزیابی اثرگذاری عملیات تیم حیاتی هستند (Bravo et al., 2018). اثرگذاری کار تیمی می‌تواند از نظر پیامدهای عملکرد (کیفیت عملکرد، سرعت راه‌حل و تعداد خطاها) یا نگرش‌ها، اعتقادات و رفتارها (رضایت اعضا و تغییر نگرش) ارزیابی شود (McGrath, 1984). از یک سو، انسجام تیم می‌تواند با عنوان ورودی تلقی شود که به عوامل سطح گروه اشاره دارد. در این خصوص، انسجام تیم ممکن است بر فرایندهای تیم و درنهایت، پیامد کار تیمی تأثیر داشته باشد. از سوی دیگر، هاگمن (Hackman, 1983) انسجام تیم را یک پیامد می‌داند. از این نظر، انسجام تیم نتیجه کلیه فرایندهای کار تیمی است. افزون بر این، انسجام تیم از طریق عوامل فردی و وظیفه‌ای تعیین می‌شود و بر متغیرهای پیامد مرتبط با اثرگذاری تیم اعم از آموزش دریافت شده، رضایت و کیفیت مورد انتظار تأثیر دارد. در نتیجه، انسجام تیم عامل اصلی است که ورودی‌ها و خروجی‌ها را در کار تیمی با یکدیگر مرتبط می‌سازد (Bravo et al., 2018).

برخی از محققان کار تیمی را مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط به هم تعریف کرده‌اند که شامل نظارت بر عملکرد، دریافت و دادن بازخورد، ارتباطات دوطرفه، تطبیق‌پذیری، انعطاف‌پذیری و هماهنگی فعالیت‌هاست (McIntyre & Salas, 1995). تحقیقات فراوانی که درباره کار تیمی صورت گرفته، نشان داده که عملکرد تیم‌ها از عملکرد افراد به صورت انفرادی بالاتر است (Hayes, 1997). با این حال، وقتی در حوزه آموزش عالی و در گروه‌های آموزشی و پژوهشی می‌نگریم، آثار کار تیمی به خوبی محسوس نیست. کار تیمی به طور گسترده در سازمان‌های غربی استفاده می‌شود و بسیار مؤثر است. اما شواهد محدودی در خصوص استفاده از کار تیمی در سازمان‌ها و ارگان‌های ایران وجود دارد. بخشی از این مسئله به زمینه فرهنگی کشور مربوط است. به زعم هوس و همکاران (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004) زمینه فرهنگی در کشورها بر اساس درک افراد از گروه‌ها و کار تیمی است و آنچه در فرهنگ کار تیمی وجود دارد و در دیگری وجود ندارد (House et al., 2004). با نگاهی کوتاه می‌توان بدین نکته پی برد که در جامعه ما کارهای جمعی و تیمی در بیشتر موارد، نتایج چندانی موفقیت‌آمیزی نداشته و بیشتر در کارهای انفرادی و فعالیت‌هایی که مستلزم تلاش فردی بوده است، موفق می‌شویم. کشور ما دارای یکی از فردگراترین فرهنگ‌ها در جهان است. در کشور ما ضعف در کار جمعی، گروهی و تیمی در حوزه‌های مختلف همواره مورد تأکید محققان و مدیران داخلی و خارجی بوده است (Mortazavi, Taslimi, Farhangi, Abedi Ja'fari & Raznahan, 2010). از نظر مرتضوی

(Balouchi, 1992) & محیطهای شغلی ایران [در مقایسه با محیطهای خانوادگی]، نظامهایی سلسله مراتبی هستند که در آنها (مانند جوامع فردگرا) به منافع شخصی در مقایسه با منافع گروهی اولویت داده می‌شود، بدون اینکه در تصمیم‌گیری‌ها، به‌ویژه به‌منظور کنترل خودکامگی، از فرایند مشارکت و مشاوره (ابعاد مدیریت دموکراتیک) استفاده شود. تجارب روزمره در ایران بیانگر این واقعیت است که گویی در جامعه ما انگیزه و به‌ویژه مهارت لازم برای مشارکت مؤثر در فعالیتهای تیمی (محیطهای آموزشی و حتی در فعالیتهای گروهی ورزشی و شغلی) در عمل نسبتاً کم است. از سوی دیگر، پیوسته در برخی از اسناد بالادستی از جمله سند نقشه جامع علمی کشور و سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ ایران، شاهد تأکید بر کار تیمی در فعالیتهای دانشگاهی و پژوهشی هستیم. لذا، این سؤال پیش می‌آید که دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمان‌های آینده چگونه روحیه و مهارتهای کار تیمی را در فعالیتهای پژوهشی خود لحاظ می‌کنند و از نظر کار تیمی در چه وضعیتی قرار دارند؟ زیرا دانشجویان و به‌طور روشن‌تر خروجی‌های دانشگاه باید نیاز افزایش یافته برای تیم‌ها به‌منظور کار با هم در تیم بین فرهنگی، محل کار مجازی و در سراسر مرزهای سازمانی را پاسخ دهند. همچنین لازم است رهبران دانشگاه‌ها بتوانند تیم‌های کاری دانشگاهی را در اقتصاد جهانی با تنوع زیاد هدایت کنند و چالش‌های فعلی بین دانشگاه و صنعت در خصوص دانش‌آموختگان دانشگاه و جذب آنها در صنعت، به چالش جدید نبود مهارتهای کار تیمی در نیروی کار فردا تبدیل نشود. با توجه به مطالب بیان شده و نیز نقش محوری آموزش عالی در فرایند توسعه، که از آموزش عالی انتظار می‌رود تا به‌گونه‌ای اثربخش در زمینه توسعه پایدار فعالیت کند (Pouratashi & Zamani, 2020)، شایسته است تا با نگاهی عمیق‌تر به مسئولیت‌ها و رسالت‌های دانشگاه، ضمن بررسی وضعیت کار تیمی در فعالیتهای پژوهشی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های جامع شهر تهران، دشواری‌ها و راهکارهای توسعه کار تیمی نیز به‌عنوان نیاز امروز در تحقق چشم‌انداز آتی آموزش عالی پایدار بررسی شود.

### پیشینه پژوهش

بارکو و همکاران (Barco, Lázaro, Rio & Gutman, 2019) در پژوهشی با عنوان "اهداف دانشگاهی دانشجویان هنگام کار در تیم‌ها: پرسش اهداف علمی در کار گروهی" به این نتیجه رسیدند که کار گروهی روشی بسیار متداول در آموزش عالی است و به رشد شخصی و حرفه‌ای دانشجویان منجر می‌شود. اهدافی که دانشجویان هنگام کار در تیم‌ها دنبال می‌کنند، چگونگی سازماندهی و تنظیم رفتار آنها و نحوه نزدیک شدن به وظایف را تعیین می‌کند. اهداف دانشگاهی نیز متغیر وابسته هستند که می‌توانند شرایط موفقیت گروه را مشروط کنند، زیرا آنها دانشجویان را به سمت مشارکت در کار و میل به افزایش شایستگی دانشگاهی و یادگیری هدایت می‌کنند. گریتهام و ایپولیتو (Greetham & Ippolito, 2018) در پژوهش خود در خصوص استفاده از یک استراتژی یادگیری مبتنی بر تیم برای آماده‌سازی دانشجویان برای کار در تیم‌های پروژه بیان داشتند که مهارتهای تیمی و دانش لازم برای تکمیل

موفقیت‌آمیز پروژه گروهی بعدی و مهم‌تر از آن برای موفقیت در مشاغل آینده بسیار مهم است. آنها اشاره کردند که دانشجویان هنگام کار روی یک پروژه گروهی، با یکدیگر همکاری و ارتباط مثبت دارند. براوو و همکاران (Bravo et al., 2018) در پژوهشی با عنوان "آنالیز کار تیمی در آموزش عالی: یک مطالعه آزمایشی بر روی سوابق و پیامدهای انسجام تیم" به بررسی مدل ورودی- فرایند- خروجی اثرگذاری تیم برای بررسی تأثیر عوامل فردی و وظیفه‌ای بر انسجام تیم و تأثیر انسجام تیم بر آموزش دریافت شده دانشجویان، رضایت از کار تیمی و کیفیت مورد انتظار از پیامد پرداختند. نتایج پژوهش آنان حاکی از آن بود که عوامل فردی (رفتار مشارکت و تشریک مساعی) بر انسجام تیم تأثیر مثبت دارد؛ درحالی که عوامل وظیفه‌ای (حجم کار و پیچیدگی وظیفه) تأثیر منفی بر آن دارد. بنا بر نتایج به‌دست آمده، بیشترین تأثیر انسجام بر رضایت از کار تیمی است. درنهایت، آموزش دریافت شده و کیفیت مورد انتظار رضایت از کار تیمی را پیش‌بینی می‌کنند. بهادری و همکاران (Bahadori, Abbasi, Sadighi & Gholamrezaei, 2018) در پژوهشی با عنوان "تحلیل محتوای اسناد درباره همکاری علمی و تعامل بین اعضای هیئت علمی در نظام آموزش عالی کشاورزی" به این نتیجه رسیدند که درخصوص همکاری‌های علمی اعضای هیئت علمی این عوامل مؤثرند: مشارکت بین‌المللی، تعامل تحقیقاتی مشترک و تعامل بین‌رشته‌ای در مقوله تحقیق، دوره‌های مشترک و تعامل بین‌المللی مشترک در زمینه آموزش و تعامل تیمی، تعامل بین‌المللی و تعامل فناوری.

گاست و همکاران (Gast, Schildkamp & Van der Veen, 2017) در پژوهشی با عنوان "اقدامات توسعه حرفه‌ای مبتنی بر تیم در آموزش عالی" به این نتیجه رسیدند که عوامل متعددی که می‌توانند توسعه حرفه‌ای مبتنی بر تیم در آموزش عالی را پشتیبانی کنند یا مانع شوند، در سطح تک استادی (انفرادی) شامل نگرش‌های عضو هیئت علمی، انگیزه هیئت علمی، تعهد، باورهای خودکارآمدی هیئت علمی، هویت حرفه‌ای آنها و در دسترس بودن هیئت علمی، در سطح تیم شامل تعامل تیمی، وضوح اهداف و مقاصد تیم، ترکیب تیم، رهبری تیم و کار گروهی کوچک و در سطح سازمانی شامل حمایت‌های سازمانی از نظر زمان، حجم کاری مدیریت، بازشناسی مشارکت، تمرکز پژوهش‌های دانشگاه و منابع و مالیه اختصاص یافته به تیم‌ها قابل سازماندهی هستند. زمانی و پورآتشی (Zamani & Pouratashi, 2018) در پژوهشی با عنوان "تدریس تیمی<sup>۳</sup> در آموزش عالی: تجارب زیسته و تیم‌سازی مجازی در یاددهی و یادگیری الکترونیکی" به این نتیجه رسیدند که با توجه به شرایط خاص آموزش عالی در ایران و به‌ویژه دوره‌های آموزش الکترونیکی، اجرای روش تدریس تیمی با چالش‌های متعددی از جمله ناهماهنگی استادان، سردرگمی دانشجو و غیره روبه‌روست که می‌تواند به افت کیفیت آموزشی منجر شود. همچنین در بعد موفقیت استاد در تیم‌سازی و ایجاد تیم‌های مجازی برای تدریس، با وجود فراهم بودن زیرساخت‌های فنی و آموزشی، توانمندی‌های شخصی استادان در سطح مطلوبی نیست. جعفرپور (Jafarpoor, 2018) در

پژوهشی با عنوان "آسیب‌شناسی کارگروهی در سازمان‌های کشور" به این نتیجه رسید که آسیب‌های موجود در مسیر تحقق کارگروهی مشتمل بر ۴۸ شاخص است که مواردی چون نبود سیستم ارزیابی عملکرد، نبود آموزش کارگروهی به اعضا، شناخت ناکافی از محیط کاری سازمان، تعارضات حل نشده در گروه و قابل اندازه‌گیری نبودن اهداف، به‌عنوان مهم‌ترین آسیب‌ها و وفادار نبودن اعضای گروه و رهبر به یکدیگر، جو رسمی و ناراحت میان اعضا و نبود اعتماد اعضای گروه و رهبر به یکدیگر به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین آسیب‌ها هستند. آنها در بخش دیگری از نتایج اشاره کردند که در حالی که بین دیدگاه پاسخگویان در خصوص آسیب‌های ساختاری و محیطی بر حسب سن آنان تفاوت معنادار مشاهده نشده است، پاسخگویان در گروه سنی کمتر از ۳۰ سال در مقایسه با سایرین، بیشتر بر آسیب‌های رفتاری کارگروهی تأکید کردند. خوان زاده و همکاران (Khanzadeh, Motlagh, Mirshakak, Niakan, Akbari Nasaji & Nasrollah Pourshirvani, 2017) در پژوهشی با عنوان "ارزیابی عملکرد تیم‌های کاری دانشکده علوم پزشکی آبادان از دیدگاه مدیران و کارشناسان" که با هدف شناخت تیم‌های کاری دانشکده علوم پزشکی آبادان و کارکرد آنها انجام گرفت، نشان دادند که بین میانگین عضویت در تیم‌های مختلف کاری و واحدهای تابعه دانشکده علوم پزشکی آبادان تفاوت معنادار وجود دارد و حدود دوسوم افراد در تیم‌های کاری با کارکردی در سطح متوسط مشارکت دارند. همچنین تیم‌های کاری دانشکده متنوع و نابرابرند. در نهایت، آنها پیشنهاد دادند که برای ارتقای کارکردهای تیم‌های کاری برنامه‌های مداخله‌ای طراحی و اجرا شود. نادى و همکاران (Nadi, Ahanchian & Noghani Dokht Bahmani, 2017) در پژوهشی با عنوان "مطالعه کیفی وضعیت تیم‌سازی و کار تیمی در دانشگاه‌های دولتی ایران درباره وضعیت تیم‌سازی و کار تیمی مدیران دانشگاه فردوسی مشهد بررسی کردند و نشان دادند که دانشگاه از وضعیت تیم‌سازی و کار تیمی مطلوبی برخوردار نیست و راهبرد و برنامه روشمند و ساختاریافته برای تیم‌سازی و بهبود کار تیمی ندارد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر کاربردی بود و از روش پژوهش کیفی (تحلیل مضمون) به‌عنوان راهبرد پژوهش استفاده شد. ابتدا مبانی نظری و پیشینه موضوع با توجه به‌عنوان پژوهش بررسی و سپس سؤالات مصاحبه در جهت اهداف طرح تهیه شد. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته و جامعه مورد مطالعه شامل دانشگاه‌های جامع شهر تهران بود که چهار دانشگاه (تهران، شهید بهشتی، خوارزمی و تربیت مدرس) انتخاب شدند و در هر دانشگاه به‌ازای هر ۲۰ دانشکده، یک دانشکده به‌صورت تصادفی انتخاب شد. سپس، در درون هر دانشکده کلیه گروه‌ها به‌صورت تمام‌شماری در نظر گرفته شدند و در میان گروه‌ها، به‌صورت هدفمند اعضای هیئت علمی به‌عنوان مشارکت‌کنندگان در پژوهش انتخاب شدند. مشارکت‌کنندگان این پژوهش خبرگان تجربی (دارای تجربه اجرای کار تیمی) و نظری (صاحب‌نظر و دارای تألیفات در خصوص کار تیمی) کار تیمی در آموزش عالی بودند. همچنین با نمونه‌هایی مصاحبه شد که از نظر سؤالات و

هدف‌های پژوهش اطلاعات غنی داشتند. در نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری زنجیره‌ای<sup>۴</sup> به معنای نمونه‌گیری که مستلزم مشورت با افراد مطلع است، استفاده شد تا آنها موارد مناسب پژوهش را معرفی کنند (Gall, Borg & Gall, 2005). مصاحبه در هر دانشکده تا اشباع نظری ادامه یافت. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات پژوهش از روش کدگذاری باز و تحلیل مضمون استفاده شد، بدین صورت که ابتدا اطلاعات با روش کدگذاری باز تجزیه و تحلیل شد که روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. کدبندی فرایند اولیه از درون داده‌های جمع‌آوری شده صورت گرفت. در مرحله کدگذاری باز ابتدا متن مصاحبه‌ها به‌دقت مرور و بازخوانی شدند و سپس مفاهیم اصلی موجود در متن مشخص و به آنها کد داده شد. در مرحله کدگذاری باز کدهای استخراج شده بر اساس نزدیکی مفهومی و بیان یک مفهوم مشترک ذیل یک مقوله مشخص عنوان‌بندی شدند. بنابراین، ابتدا با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل خطوط یا پاراگراف‌ها، تلاش شد تا کدهای باز (مفاهیم) استخراج شوند و در مرحله بعدی، آن مفاهیم در قالب مقوله‌های بزرگ‌تری قرار گرفتند و و گزارش تهیه شد. گفتنی است که کدهای باز اولیه بسیار زیاد بود، ولی بعد از بررسی داده‌ها، مفاهیم تکراری حذف و مفاهیم مشابه در هم ادغام شدند. برای حصول اطمینان از روایی پژوهش و به‌منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها، ضمن آنکه تا حد امکان تلاش شد تا سوگیری و پیشداوری پژوهشگر کنترل شود و برخی از مشارکت‌کنندگان، مقوله‌های به‌دست آمده را بازبینی و نظر خود را ابراز کنند، از یکی از همکاران مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی نیز خواسته شد تا یافته‌ها را بررسی و دربارهٔ آنها اظهار نظر کند. برای محاسبه پایایی کدگذاری‌ها نیز از روش پایایی بازآزمون استفاده شد.

جدول ۱- دانشگاه‌ها و دانشکده منتخب برای مصاحبه

تعداد مشارکت‌کنندگان در پژوهش تا رسیدن به اشباع نظری	دانشکده منتخب	تعداد دانشکده	دانشگاه مورد مطالعه
۱۷	دانشکده‌های علوم اجتماعی، علوم و فنون نوین، دانشکده شیمی	۴۱	دانشگاه تهران
۱۰	دانشکده علوم ریاضی و علوم و فناوری زیستی	۱۹	دانشگاه شهید بهشتی
۸	دانشکده ادبیات و علوم انسانی	۱۵	دانشگاه خوارزمی
۱۰	دانشکده کشاورزی و صنایع غذایی	۱۸	دانشگاه تربیت مدرس

## یافته‌ها

وضعیت موجود کار تیمی در فعالیت‌های پژوهشی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها: در جهت این هدف پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد که برخی از اعضای هیئت علمی معتقد بودند

در فعالیتهای پژوهشی خود از کار تیمی استفاده می‌کنند. این اعضا از کار تیمی استقبال کردند و در حال انجام دادن آن بودند یا قبلاً کار تیمی داشته‌اند. اما عده دیگری معتقد بودند که با وجود داشتن تجربه اجرای کار تیمی، اما کار تیمی از نظر قوانین و مقررات آموزش عالی حمایت چندانی نمی‌شود و از سوی دیگر، برخی افراد نیز خود به دلایل مختلفی مانند تجارب قبلی کار تیمی، دیگرگرایی به انجام دادن آن ندارند. در ادامه نظر برخی از مصاحبه‌شوندگان ارایه شده است. از نظر برخی از خبرگان با تخصص در حوزه علوم پایه "کار تیمی در وضعیت موجود وجود دارد و موفق هم بوده است، برای مثال، تیم آقای دکتر ... از تیم‌های موفق پژوهشی است. خود من نیز در برخی از فعالیتهای از شیوه کار تیمی استفاده می‌کنم" (مصاحبه‌شونده شماره ۳). "من از کار تیمی لذت می‌برم، چون کارهای تیمی مشترک هم زیاد داریم. با توجه به تخصص من، از رشته‌های محیط زیست، عمران و غیره با من همکاری تیمی زیاد داشتند، منتها رشته‌ها قابلیت کار تیمی ندارند. حتی در رشته من برخی از همکاران کار تیمی انجام نمی‌دهند. در برخی از رشته‌های علوم پایه، طرف کار محض انجام می‌دهد ... پس او با چه کسی می‌خواهد کار تیمی انجام دهد ..." (مصاحبه‌شونده شماره ۳۲). "کار تیم یعنی هم‌افزایی و سینرژی. بنده در کارهای پژوهشی‌ام تا جایی که از دستم بر آمده است، کار تیمی انجام داده‌ام. زیرا به‌شدت به این موضوع باور دارم. علت اینکه باور دارم این است که می‌دانم نتیجه بهتری دارد. اما آنچه بین اعضای هیئت علمی با تجربیاتی که دارم و اطلاعاتی که مشاهده کرده‌ام، خیلی این میزان ضعیف است (مصاحبه‌شونده شماره ۳۴). "در علوم پایه خیلی کار تیمی نداریم. من کار تیمی داشته‌ام، ولی به وجود آوردن عالم سخن یکسان سخت است و طرح مسئله‌ای که دو نفر با دو دیدگاه مختلف بتوانند در این مسئله همکاری بکنند، کار ساده‌ای نیست." (مصاحبه‌شونده شماره ۳۵).

صاحب‌نظران دیگری که تخصص فنی مهندسی داشتند، چنین معتقد بودند: "ما هم کار گروهی انجام داده‌ایم و هم کار تیمی انجام می‌دهیم. کار تیمی از کار گروهی جداست و هدف آن رسیدن به یک هدف یا اهداف خاص است. ما در بیشتر پروژه‌های خودمان از کار تیمی استفاده می‌کنیم، زیرا کار تیمی ضعیف است و الزامات خاص خود را دارد" (مصاحبه‌شونده شماره ۴). "در دانشگاه شرایط مناسب وجود ندارد. کار تیمی توضیح می‌خواهد و در دانشگاه توجیه وجود ندارد. باید انگیزه کار تیمی باشد و ماهیت آن هم مناسب باشد. من چون در صنعت بودم، آنها کار تیمی زیاد کردند. یک نفر وظیفه اصلی و دو نفر دیگر درصد مشارکت کمتری داشتند، اما در دانشگاه نمی‌توانید کار تیمی انجام بدهید" (مصاحبه‌شونده شماره ۹).

خبرگان دیگری با تخصص در حوزه علوم انسانی، در خصوص وضعیت موجود کار تیمی چنین بیان کردند: "در حوزه جمعیت‌شناسی کار تیمی درون‌رشته‌ای و بین‌رشته‌ای داشتیم و بیشتر کارهای انجام شده درون‌رشته‌ای بوده است. با توجه به ماهیت بین‌رشته‌ای جمعیت‌شناسی، ما کارهای درون‌رشته‌ای تیمی زیاد داشتیم، اما بین‌رشته‌ای کمتر بود و نوآوری‌هایی در کارهای تیمی بین‌رشته‌ای وجود دارد که می‌تواند رهگشای ما باشد. در کشورهای مختلف هم تقریباً این‌گونه است" (مصاحبه‌شونده شماره ۵). "برای کار تیمی باید شرایط خاصی وجود داشته باشد. اگر برای من این شرایط مهیا باشد، کار تیمی انجام می‌دهم.



اما جمع‌بندی اینجانب این است که پتانسیل کار تیمی در رشته‌های فنی بیشتر است تا رشته‌های علوم انسانی" (مصاحبه‌شونده شماره ۱۰).

به‌طور خلاصه، بر اساس نتایج مصاحبه‌ها، باید گفت که کار تیمی در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها یا به‌طور کلی، در برخی از رشته‌ها وجود ندارد یا در برخی از رشته‌ها به‌صورت محدود و بسیار ضعیف انجام می‌شود. این موضوع به عوامل متعددی مربوط می‌شود، برای مثال، در رشته علوم انسانی بجز قوانین و مقررات و عوامل فردی، به موضوع ماهیت رشته نیز اشاره می‌شود و برخی ماهیت این رشته را یکی از دلایل متعدد برای ضعف اجرای کار تیمی می‌دانند. یا در رشته علوم پایه برخی از رشته‌ها به‌دلیل ماهیت رشته، از نظر قابلیت اجرای کار تیمی وضعیت بهتری دارند، اما در برخی از رشته‌ها به‌دلیل محض بودن رشته و ماهیت آن، امکان اجرای کار تیمی کمتر است. در خصوص رشته‌های کشاورزی، صنایع غذایی و رشته‌های فنی مهندسی، بر اساس نظر اعضای هیئت علمی و مشارکت کنندگان در پژوهش، ماهیت رشته و زمینه رشته برای انجام دادن کار تیمی مساعدتر است. برخی از اعضای هیئت علمی معتقدند که اجرای کار تیمی در میان استادان جوان‌تر بیشتر از استادان مسن است.

**دشواری‌های کار تیمی در فعالیت‌های پژوهشی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها:** با توجه به مصاحبه صورت گرفته و نتایج به‌دست آمده از آن، عوامل متعددی به‌عنوان دشواری‌های کار تیمی توسط خبرگان و مصاحبه‌شوندگان مطرح شده است. نتایج مصاحبه‌های صورت گرفته، نتایج کدگذاری‌های انجام شده به همراه مقوله‌های احصا شده از متن مصاحبه‌ها در جدول ۲ ارائه شده است. گفتنی است دسته‌بندی و احصای مقوله‌ها بر اساس تناسب مفاهیم موجود در نقل قول‌ها صورت پذیرفته است.

## جدول ۲- نتایج کدگذاری‌ها به همراه مقوله‌های فرعی دشواری‌های کار تیمی در فعالیت‌های

### پژوهشی اعضای هیئت علمی

مقوله کلی	مقوله‌ها	مقوله‌های فرعی
۱. دشواری‌ها و موانع مربوط به اعضای هیئت علمی (عوامل فردی)	الف. عوامل انگیزشی اعضای هیئت علمی	نبود اقبال به کار تیمی، حمایت نشدن از تیم و کار تیمی در قوانین ارتقا، رانت‌ها و جناح‌بندی‌ها در تیم، زورگویی و قلدری آکادمیک، پایبند نبودن اعضا به تعهد، نبود تقوای کاری، بهره‌کشی آکادمیک توسط یقه‌سفیدهای دانشگاهی، زیاده‌خواهی برخی افراد، جنگ و جدل‌های درون‌گروهی، اتهام به زد و بند در مقالات و کار تیمی، جبهه‌گیری افراد و استادان قدیمی، نبود توافق بر سر منافع کار تیمی، حمایت‌های غیرمنطقی و پشت پرده از برخی اعضا، حق‌خوری در تیم، اتخاذ سیاست‌های پشت پرده‌ای، شفاف نبودن افراد، متناسب نبودن امتیازات و تشویق‌ها با زحمات افراد، بروکراسی‌های اداری، تفاوت‌های فردی، ائتلاف وقت، نبود همکاری و پشتیبانی متقابل در تیم، نبود وفاداری و اعتماد در تیم و میان اعضا
	ب. عوامل نگرشی اعضای هیئت علمی	بی‌اعتمادی برخی از اعضای هیئت علمی به کار تیمی، رقابت آکادمیک، سوگیری مسئولان به نتایج کار تیمی، نگرش منفی اعضای هیئت علمی به نظرات کمیته منتخب و هیئت ممیزه درباره فعالیت‌های پژوهشی تیمی، تضاد نگاه‌ها و عقاید در کار تیمی در علوم انسانی، نبود علاقه و اعتماد به فعالیت‌های تیمی بین‌المللی، نگرش منفی به تعاملات و حضور در جمع، نبود استانداردهای کار تیمی مشخص، سلیقه‌ای عمل کردن افراد در تیم، نگرش منفی به گروه و اعضا، نگرش منفی مبنی

مقوله کلی	مقوله‌ها	مقوله‌های فرعی
		بر در معرض اتهام قرار گرفتن، نگرش منفی به دانشگاه، نگرش منفی به احقاق حق در کار تیمی، نگرش درباره استقبال عموم اعضای هیئت علمی به کار انفرادی
ج. ویژگی‌های فردی - شخصیتی و دانشی اعضای هیئت علمی		تیپ‌های شخصیتی، درونگرایی و برونگرایی عضو هیئت علمی، نبود توانمندی علمی، نبود مسئولیت‌پذیری و وجود مسئولیت‌گریزی، فرهنگ فردی و خانوادگی، نبود اعتماد به نفس و روحیه کار تیمی، داشتن روحیه قلدری و حق به جانی، داشتن روحیه تجسس و دویه هم زنی، حسادت، آبی‌کیو و ای‌کیو، خودرأی بودن، روزمرگی و پرسه‌زنی، متعهد نبودن به کار و تیم، دردساز بودن و ایجاد تضاد و تعارض، صداقت و صراحت و نبود آن، نبود تقوا، حق‌خوری، بهره‌کشی از دیگران، بی‌وفایی به اعضای تیم، خودپسندی و اولویت به خود (خودمداری)، تفاوت بین حرف و عمل، پاسخگو نبودن فرد، حس مالکیت به دانش و تسهیم نکردن آن به دیگران، حس مطرح شدن و جاه‌طلبی، نبود روحیه کار تیمی
د. مهارت‌های کار تیمی و ویژگی‌های مهارتی اعضای هیئت علمی برای کار در تیم		تفکر کار تیمی، نبود آموزش کار تیمی، نبود تجربه کار تیمی، ناتوانی در شناسایی مسئله، گروه‌اندیشی، خطرپذیر نبودن، نبود مهارت‌های رهبری در تیم، نبود مهارت رفتاری در جمع و در تیم، نبود مهارت در فناوری، انتظار مبهم از تیم، بی‌اعتمادی به تیم و نبود اعتمادسازی، ناتوانی در ایفای نقش، نبود توانایی فعالیت در یک دیسپلین مشخص، نبود توانایی استفاده مطلوب از مهارت‌های فردی، نبود انتقادپذیری، نبود پشتکار در تیم، وفادار نبودن به جمع و تیم، نبود مسئولیت‌پذیری در برابر تیم و فعالیت تیمی، ناتوانی در برقراری ارتباط و مهارت‌های ارتباطی، نبود اشتراک‌گذاری دانش در تیم، خودمحوری در تیم، سعی در مصادره نتایج تیم به نفع خود، ناتوانی در هماهنگی با گروه
ه. ویژگی‌های تعاملی و ارتباطی اعضای هیئت علمی		ناآشنایی با مهارت‌های ارتباطی و تعاملی، ضعف فرهنگ ارتباطی در جمع، خجالتی بودن و مأخوذ به حیایی بیش از اندازه، مبهم‌گویی و ثقیل‌گویی، استفاده نکردن از فناوری‌های ارتباطی، نبود استفاده به‌موقع یا دارا بودن مهارت‌های نوشتاری و گفتاری مناسب، ناتوانی در تعامل با دیگران، نبود پشتیبانی از اعضای تیم، نبود اعتماد در ارتباطات، انعطاف‌ناپذیری، نبود تحمل عقاید مخالف، ناتوانی در حل تعارض و تضاد، رقابت ناسالم با اعضای تیم، نبود بازخورد فعالیت به اعضای تیم، نبود صداقت و همدلی با اعضای تیم، نبود دسترسی و وقت‌گذاری، روابط خشک و بسته، نبود مشارکت و همکاری، داشتن روابط طلبکارانه به جای قدردان بودن زحمات بقیه اعضای تیم، خودرأی بودن، شکاک بودن و سوگیری به رفتار سایر اعضا، بی‌توجهی به نظر اعضا و رهبر تیم، ارتباطات ناکارآمد
۲. دشواری‌ها و موانع مربوط به تیم (عوامل تیمی)	الف. مدیریت عملکرد در تیم و رهبری و راهبری تیم	نبود توانایی و آگاهی از ساختن تیم کارآمد و اثربخش، بدگمانی مدیر به اعضای تیم، ناتوانی در مدیریت تیم، اهمیت ندادن به نظرهای اعضای تیم، قدرت‌طلبی و قلدرمآب بودن، رعایت نکردن عدالت و منافع اعضای تیم، سهم‌خواهی نابه‌جا در تیم، شرکت در تیم‌های متعدد و کمبود وقت برای تیم، منفعت‌طلبی مدیران با سابقه، تقسیم نشدن وظایف عادلانه، نبود حل تعارض و تضاد و مدیریت آن، تصمیم‌گیری غیرتیمی و غیرمشارکتی برای تیم، بی‌توجهی به نیازهای تیم، نبود حمایت از اعضای تیم، نبود قاطعیت، نبود نظارت صحیح، نبود انگیزه در مدیر، نبود پاسخگویی، نبود مهارت‌های رهبری و مدیریتی در تیم، نبود شفافیت، نبود اعتمادسازی، نبود هماهنگی در فعالیت‌ها، نبود مهارت‌های ارتباطی و فردی و شخصیتی برای کار تیمی، نبود مربیگری و منتورینگ در تیم، نبود آموزش در تیم، ارزیابی نادرست در تیم یا نبود آن
ب. ترکیب و اندازه تیم		نبود ترکیب صحیح تخصص‌ها در تیم، نبود شایسته‌گزینی در تیم، ناآشنایی اعضا با تیم و اهداف و وظایف تیم، نبود انضباط در تیم، نبود مهارت یا آموزش نامناسب اعضای تیم، زیاد بودن اعضای تیم، شناخت نداشتن اعضای تیم از یکدیگر، ضعف و توانایی علمی برخی از اعضای تیم، اعمال

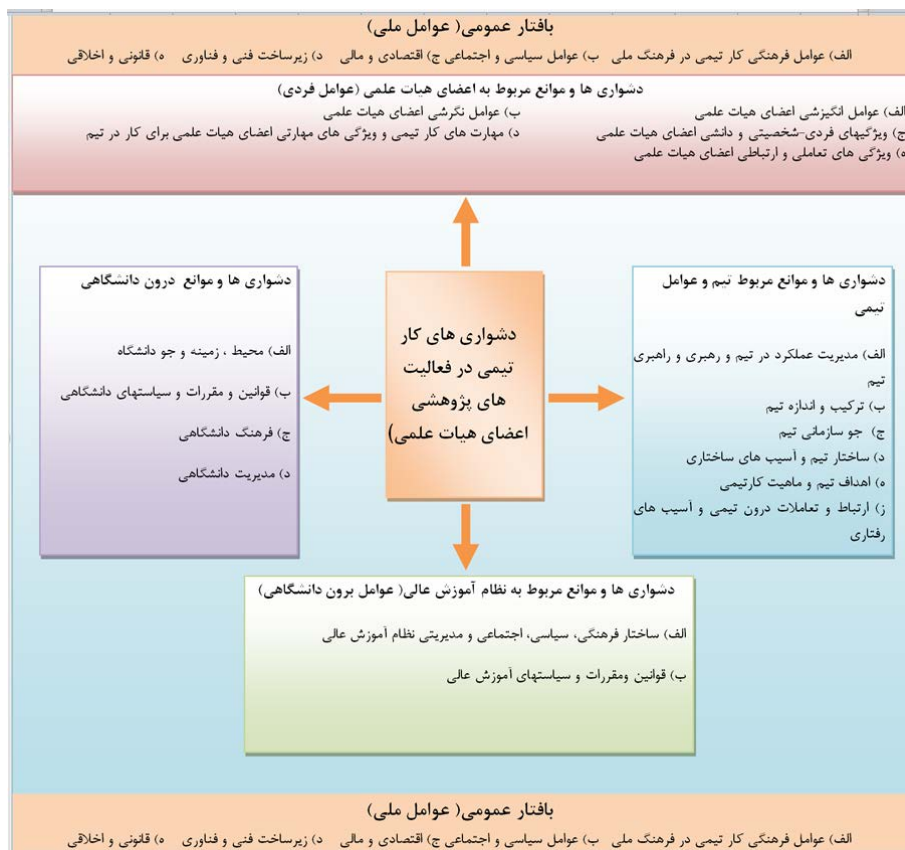
مقوله‌های فرعی	مقوله‌ها	مقوله کلی
<p>سلیقه و باندبازی در ترکیب و اعضای تیم، نبود همبستگی بین ترکیب گروه، استفاده نشدن از تخصص و استعدادهای متفاوت، نبود شایستگی‌های تیم و اعضای تیم</p>		
<p>نبود احترام متقابل در تیم، نبود اعتماد متقابل در تیم، نبود هنجارمداری در تیم، جو نبود هماهنگی در تیم، جو نبود همدلی و همکاری در تیم، نبود آزادی بیان و عقیده و مخالفت، نبود جریان صریح و شفاف اطلاعات در تیم، نبود بازخورد در تیم، وجود داشتن جو غیرمسئولانه و کنارکشیدن از کار (از زیر کار در رفتن)، جو خشک و کسل کننده در تیم، نبود اعتمادسازی در تیم، نبود اعتماد در اعضا به یکدیگر، نبود صداقت و درستکاری، حق‌خوری، تقسیم نامناسب قدرت، نبود رشد دادن و پرو بال دادن به همه، تعارض و نبود حل تعارض در تیم، تضاد منافع، تعارض در اهداف فرد و تیم، نبود حل تعارض، نبود پذیرش داوری و حکمیت، کینه‌جویی و تلافی، وجود تضادهای درون تیمی</p>	<p>ج. جو سازمانی تیم</p>	
<p>ساختار نامشخص تیم، تعیین نشدن پروتکل‌های ارتباطی و تشریک مساعی در تیم، نبود قوانین درون تیمی برای نحوه تعامل و نحوه ادای وظایف، نبود انطباق ساختار ارتباطی تیم با شرایط اعضا، مشخص نبودن ساختار مدیریتی و هدفگذاری تیم، تقسیم نشدن وظایف و تعیین دقیق مسئولیت هر فرد، نبود سیستم و ساختار مورد توافق برای ارزیابی عملکرد، نبود فناوری و لوازم مورد نیاز تیم، نبود انسجام در تیم و گسستگی میان اعضا، قانون و قواعد نامشخص تیم، مشخص نبودن ارزیابی در تیم و تقسیم منافع</p>	<p>د. ساختار تیم و آسیب‌های ساختاری</p>	
<p>روشن نبودن اهداف و فرایندهای اجرای کار و توافق بر این موضوع، نبود تعهد به اهداف، اهداف دست‌نیافتنی و بیش از حد آرمانی، نبود مشارکت در تعیین اهداف، اهداف غیرجذاب و غیرچالشی، سنجش ناپذیری و ابهام در هدف، تعارض اهداف فردی و تیمی، ماهیت نامناسب کار انتخابی برای فعالیت تیمی، ماهیت رشته‌ها برای انجام دادن فعالیت تیمی</p>	<p>ه. اهداف تیم و ماهیت کار تیمی</p>	
<p>نبود اعتماد در تعاملات تیم، کشمکش درون تیمی، شناخت ناقص اعضا از یکدیگر برای تعامل، نبود مشارکت اعضای تیم، نبود صداقت در رفتار و تعاملات تیمی، ضعف در استفاده بهینه از مهارت‌های ارتباطی درون تیمی، خودبرتربینی در تعاملات، گروه‌اندیشی و مسخ شدن، رقابت غیرسازنده، نبود حمایت اعضا از یکدیگر، نبود مشارکت در تیم و تعهد به تیم</p>	<p>ز. ارتباط و تعاملات درون تیمی و آسیب‌های رفتاری</p>	
<p>ترس از تیم، نبود حمایت دانشگاه از تیم و به رسمیت نشناختن آن، نبود حمایت و پشتیبانی مادی و معنوی دانشگاه، نبود حمایت اداری، نبود چشم‌انداز مشخص دانشگاه در این زمینه، تأکید دانشگاه بر فرایندها و سیستم‌ها و نه اشخاص، نبود عوامل زیرساختی و فناوری، نبود نظام پاداش‌دهی مناسب، نبود نظام ارزیابی عملکرد صحیح، جو خشک و سکوت دانشگاهی، نبود فضای باز انتقاد و تعامل، به رسمیت نشناختن و ارزش تیم و کار تیمی در دانشگاه، تشویق نکردن دانشگاه به کار تیمی، بی‌اعتمادی دانشگاه به تیم، ناهماهنگی بین هدف دانشگاه و تیم، بروکراسی اداری برای رونق کار تیمی، سنگ‌اندازی‌های دانشگاهی، جزیره‌ای عمل کردن و ناهماهنگی درون دانشگاهی برای رفع مشکلات تیم‌ها، نبود یا ضعف تسهیلات دانشگاهی برای کار تیمی پژوهشی، نبود بودجه لازم برای فعالیت‌های تیمی بین‌المللی و حتی داخلی، آشنا نبودن اعضای هیئت علمی با نحوه تعامل و اجرای کار گروهی، جزیره‌ای عمل کردن گروه‌ها و دانشکده‌ها و نبود تعامل با دانشگاه‌های دیگر، جو سرکوبگری و زورگویی در دانشگاه، قلدری آکادمیک در گروه‌ها، تسهیم نشدن دانش و تجربه، بی‌توجهی به ماهیت رشته‌ها برای کار تیمی توسط دانشگاه، جو توصیه‌ای بودن دانشگاه‌ها برای جذب کارهای کلان پژوهشی و تیمی، سیاست‌زدگی افراد و دانشگاه، مشخص نبودن مأموریت و اولویت‌های پژوهشی دانشگاه و گروه و سردرگمی برای حرکت در مسیر، نبود شایسته‌سالاری در دانشگاه</p>	<p>الف. محیط، زمینه و جو دانشگاه</p>	<p>۳. دشواری‌ها و موانع درون سازمانی (عوامل درون-دانشگاهی)</p>

مقوله‌های فرعی	مقوله‌ها	مقوله کلی
<p>فردمحوری قوانین ترفیع و ارتقا در دانشگاه، ضریب امتیاز کمتر فرد در کارهای تیمی، الزام به نویسنده مسئول بودن و مقالات انفرادی توسط کمیته‌های دانشگاهی، نبود پاداش‌دهی قوانین دانشگاه به تیم و کار تیمی و مشوق‌ها، بی‌توجهی به آموزش و شایستگی کار تیمی در قوانین جذب هیئت علمی، ضعف قوانین مالکیت معنوی، قوانین بازدارنده کار تیمی، نبود سیاست‌های مدون دانشگاهی برای کار تیمی، نبود قوانین مصرح برای تخصیص منابع مورد نیاز به تیم، قواعد و اختیارات نوشته و نانوشته که مانع تعامل برون‌دانشگاهی است، اعطای استقلال دانشگاهی و بدون پاسخگویی در دانشگاه، سلیقه‌ای بودن مقررات ارزیابی تکالیف و امتیازات هیئت علمی در کمیته‌ها و هیئت ممیزه، ضعف در قوانین ارزیابی عملکرد</p>	<p>ب. قوانین و مقررات و سیاست‌های دانشگاهی</p>	
<p>مقید نبودن به اخلاق حرفه‌ای توسط برخی از اعضای هیئت علمی در دانشگاه، فرهنگ غیر حامی دانشگاهی، فرهنگ فردگرایی در دانشگاه، تشویق فردمحوری به صورت مستقیم و غیرمستقیم توسط دانشگاه، نبود همکاری‌های بین‌رشته‌ای و بین‌دانشگاهی و فرهنگ مجزای گروه‌ها، جبهه‌گیری اعضا از منظر عقیده و جناحی در تیم، تعارض فرهنگ افراد تیم‌ها در دانشگاه، تعارض فرهنگ و اعتقادات و نوع نگرش استادان قدیمی با استادان جدید، فرهنگ نبود تعهد، اعتماد و مشارکت در گروه و دانشکده</p>	<p>ج. فرهنگ دانشگاهی</p>	
<p>نگاه منفی مدیران به تیم، حمایت نکردن مدیران دانشگاه از تیم، نبود وفاداری مدیریت دانشگاهی به تیم و کار تیمی، نبود تعامل و شناخت بین تیم و مدیریت دانشگاه، متهم شدن افرادی که کار تیمی دارند، به تبانی توسط برخی از مدیران مسئول در دانشگاه، ترس مدیران از تیم، اعمال نفوذ برخی از مدیران در تیم یا آثار و خروجی‌های تیم، نبود تفویض اختیار لازم به تیم‌ها از سوی مدیران، نگاه جناحی و سیاسی برخی از مدیران به تیم یا ترکیب و اعضای آن، اعمال سلیقه مدیران دانشگاهی و نبود اعطای مجوز فعالیت علمی تیمی برون‌دانشگاهی، ضعف همکاری مدیران دانشگاه در تعاملات تیمی بین‌المللی</p>	<p>د. مدیریت دانشگاهی</p>	
<p>عدم ساختار روشن آموزش عالی در تیم سازی و تیم پروری، عدم حمایت و پشتیبانی های لازم وزارت علوم از کارهای تیمی، استفاده سیاسی از تیم در حل مسایل در آموزش عالی، ارجحیت تیم های سیاسی و جناحی در آموزش عالی، فرهنگ سیاست گرایی و باندی حاکم بر آموزش عالی در رویکرد تیمی، محیط و زمینه غیر تیمی در آموزش عالی، بی‌توجهی به آموزش‌های کاربردی و تیمی در ساختار آموزش عالی، نگاه سیاسی و جناحی برای انتخاب تیم به جای شایسته‌گزینی، نبود پیش‌بینی کار تیمی در ساختار آموزش عالی، فرهنگ و ساختار فردمحور در آموزش عالی، بی‌توجهی به تیم‌های مجازی در پیشبرد امور، نبود توجه کافی و حمایت لازم به کنسرسیوم و شبکه‌های تعامل بین دانشگاهی، تبلیغاتی و شعاری بودن تفاهنامه‌ها و تعاملات علمی، نبود تمایل قطعی به مأموریت‌گرا ساختن دانشگاه‌ها و تخصصی کردن آنها، اختلافات فرهنگی و سیاسی و عقیدتی در سطح کلان آموزش عالی، دیدگاه جناحی در ساختار اجتماعی و مدیریتی و تأثیر بر دانشگاه و تیم‌ها</p>	<p>الف. ساختار فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و مدیریتی نظام آموزش عالی</p>	<p>۴. دشواری‌ها و موانع مربوط به نظام آموزش عالی (عوامل برون-دانشگاهی)</p>
<p>آیین‌نامه و قوانین و مقررات ناهمسو با کار تیمی، برنامه‌های عملیاتی مبتنی بر فعالیت انفرادی، آموزش عالی فردمحور و نبود حمایت اسناد بالادستی در آموزش عالی از کار تیمی، تشویق فردگرایی در آیین‌نامه ارتقای اعضای هیئت علمی، رویکرد ناقص به کار تیمی در قوانین و مقررات صادر شده ارشالی، بی‌توجهی به قوانین آموزشی و پژوهشی به تربیت استاد با شایستگی‌های کار تیمی در دانشگاه‌ها، بی‌توجهی به قانون جذب هیئت علمی در صلاحیت‌های حرفه‌ای تیمی اعضای هیئت علمی، تهیه برنامه‌های راهبردی و سندهای چشم‌انداز فردمحور، ناشناخته بودن قوانین برای استانداردهای کار تیمی، سیاست مبهم وزارت علوم برای گسترش و ارزیابی کار تیمی در آموزش عالی، استفاده نشدن از تجربه‌های کنونی کار تیمی در آموزش عالی، نبود سرمایه‌گذاری بلندمدت در آموزش عالی برای تحقق کار تیمی و تیم‌محوری، نبود قوانین تشویقی برای انجام دادن کار</p>	<p>ب. قوانین و مقررات و سیاست‌های آموزش عالی</p>	

مقوله کلی	مقوله‌ها	مقوله‌های فرعی
		تیمی، محول ساختن هرگونه همکاری تیمی بین‌المللی و برون‌دانشگاهی به تصمیم شخص رئیس دانشگاه یا نماینده وی، ضعف قوانین برای حمایت‌های مالی و معنوی از فعالیت‌های تیمی و حتی بین‌رشته‌ای، اختصاص ندادن بودجه مناسب برای کارهای تیم‌محور در قوانین مالی و بودجه‌ای
	الف. عوامل فرهنگی کار تیمی در فرهنگ ملی	نبود زمینه‌سازی لازم فرهنگی برای کار تیمی در جامعه، فرهنگ ملی فردمحور، وجود داشتن ضرب‌المثل‌ها و داستان‌های ملی مشوق فردمحوری، خودمداری، نبود سازگاری اجتماعی، ضعیف بودن فرهنگ فناورانه و نحوه استفاده از آن در تیم، مقاومت در برابر آرا و عقاید دیگران، تفاوت‌های قومیتی و فرهنگی و شرایط ناپایدار برای اتحاد قومیت‌ها، وجود داشتن طنزنامه‌ها با رویکرد قومیتی، توجه به خویشتن به جای هم‌نوع دوستی
۵. بافتار عمومی (عوامل ملی)	ب. عوامل سیاسی و اجتماعی	نگاه بعضاً بانندی و سیاسی به برخی تیم‌ها، چالش‌های سیاسی کشور و تحریم در تعاملات تیمی، چاپ نشدن دستاوردهای ایرانیان به دلیل سیاسی در مجلات معتبر خارجی، مدیریت سیاسی و ساختار سیاسی حاکم بر کشور، نگاه سیاسی و امنیتی به برخی از فعالیت‌های تیمی و بروکراسی حاصل از این نوع نگاه، اراده سیاسی کنشگران سازمانی در دولت‌ها، بروکراسی زیاد برای اخذ ویزا و نگاه نامناسب سیاسی کشورها به مردم ما برای صدور ویزا
	ج. عوامل اقتصادی و مالی	کمبود بودجه و تحریم، نبود امکانات و تسهیلات مالی برای خرید ارز، نبود بودجه لازم و مناسب برای پژوهش و پژوهش‌های تیمی
	د. عوامل زیرساخت فنی و فناوری	فیلترینگ، نبود دسترسی به بانک‌های اطلاعاتی، قطعی اینترنت
	ه. عوامل قانونی و اخلاقی	مبهم بودن مالکیت معنوی در ایران، شعاری بودن اخلاق و اخلاق حرفه‌ای، قابل تفسیر بودن مفهوم اخلاق آکادمیک، مبهم بودن قوانین در شیوه تقسیم منافع کار تیمی

آنچه از تحلیل مصاحبه‌ها به دست می‌آید، بدین شرح است که چالش‌های کار تیمی به پنج دسته عمومی یا پنج مقوله کلی تقسیم می‌شود. بخشی از این چالش‌ها که در دسته اول قرار می‌گیرند، به فرد و عضو هیئت علمی مربوط می‌شود. چالش‌های مربوط به عضو هیئت علمی خود به پنج دسته عوامل انگیزشی، عوامل نگرشی، ویژگی‌های فردی، شخصیتی و دانشی عضو هیئت علمی، مهارت‌های کار تیمی و ویژگی‌های مهارتی اعضای هیئت علمی برای کار در تیم و درنهایت، ویژگی‌های تعاملی و ارتباطی اعضای هیئت علمی قابل دسته‌بندی است. در دسته دوم از مقوله‌های کلی که به دشواری‌ها و موانع مربوط به تیم و عوامل تیمی مربوط می‌شوند، شش دسته از مقوله‌ها و عوامل مرتبط احصا شدند. این عوامل به مدیریت عملکرد در تیم و رهبری و راهبری تیم، ترکیب و اندازه تیم، جو سازمانی تیم، ساختار تیم و آسیب‌های ساختاری، اهداف تیم و ماهیت کار تیمی، ارتباط و تعاملات درون تیمی و آسیب‌های رفتاری مربوط می‌شوند. در دسته سوم از دشواری‌های کار تیمی در فعالیت‌های پژوهشی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، دشواری‌ها و موانع درون سازمانی و درون دانشگاهی قرار می‌گیرد. این دسته خود به عوامل و موانع محیطی، زمینه و جو دانشگاه، قوانین و مقررات و سیاست‌های دانشگاهی، فرهنگ دانشگاهی و مدیریت دانشگاهی تقسیم

می‌شود. در دسته چهارم از دشواریها و موانع، بر اساس نتایج به‌دست آمده از تحلیل مصاحبه‌ها و کدگذاری‌های صورت گرفته، دشواریها و موانع مربوط به نظام آموزش عالی (عوامل برون‌دانشگاهی) قرار می‌گیرد. این عوامل نیز خود به عوامل ساختار فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و مدیریتی نظام آموزش عالی و همچنین قوانین و مقررات و سیاست‌های آموزش عالی تقسیم می‌شوند. در دسته پنجم از موانع و دشواری‌های احصا شده، بافتار عمومی و عوامل ملی قرار دارند. این عوامل نیز خود به مقوله‌ها و مؤلفه‌های عوامل فرهنگی کار تیمی در فرهنگ ملی، عوامل سیاسی و اجتماعی، عوامل اقتصادی و مالی، زیرساخت فنی و فناوری و قانونی و اخلاقی تقسیم می‌شوند. در شکل ۱ نمایی از مقوله‌ها و دشواری‌های شناسایی شده در خصوص فعالیتهای پژوهشی اعضای هیئت علمی ارائه شده است.



شکل ۱- نتیجه و شمای کلی دشواریهای فعالیتهای پژوهشی اعضای هیئت علمی

با توجه به کدها، مفاهیم، مؤلفه‌ها و مقوله‌های استخراج شده از متن مصاحبه‌ها، فراوانی مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده در هر یک از ابعاد دشواری‌های کار تیمی در فعالیت‌های پژوهشی اعضای هیئت علمی به شرح جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳- دسته‌بندی مفاهیم شناسایی شده در قالب مقوله‌ها (ابعاد دشواری‌ها)

مقوله‌های کلی (ابعاد دشواری‌ها)	فراوانی نظرهای خبرگان	مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده در هر بعد از دشواری
دشواری‌ها و موانع مربوط به اعضای هیئت علمی (عوامل فردی)	۴۵	عوامل انگیزشی اعضای هیئت علمی
	۳۷	عوامل نگرشی اعضای هیئت علمی
	۴۵	ویژگی‌های فردی - شخصیتی و دانشی اعضای هیئت علمی
	۳۹	مهارت‌های کار تیمی و ویژگی‌های مهارتی اعضای هیئت علمی برای کار در تیم
	۳۸	ویژگی‌های تعاملی و ارتباطی اعضای هیئت علمی
دشواری‌ها و موانع مربوط به تیم (عوامل تیمی)	۲۷	مدیریت عملکرد در تیم و رهبری و راهبری تیم
	۲۷	ترکیب و اندازه تیم
	۳۸	جو سازمانی تیم
	۲۵	ساختار تیم و آسیب‌های ساختاری
	۱۹	اهداف تیم و ماهیت کار تیمی
	۳۴	ارتباط و تعاملات درون تیمی و آسیب‌های رفتاری
دشواری‌ها و موانع درون سازمانی (عوامل درون‌دانشگاهی)	۳۶	محیط، زمینه و جو دانشگاه
	۴۵	قوانین و مقررات و سیاست‌های دانشگاهی
	۴۳	فرهنگ دانشگاهی
	۲۹	مدیریت دانشگاهی
دشواری‌ها و موانع مربوط به نظام آموزش عالی (عوامل برون‌دانشگاهی)	۲۸	ساختار فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و مدیریتی نظام آموزش عالی
	۴۵	قوانین و مقررات و سیاست‌های آموزش عالی
بافتار عمومی (عوامل ملی)	۴۵	عوامل فرهنگی کار تیمی در فرهنگ ملی
	۱۸	عوامل سیاسی و اجتماعی
	۲۸	اقتصادی و مالی
	۱۴	زیرساخت فنی و فناوری
	۱۲	قانونی و اخلاقی

راهکارهای توسعه کار تیمی در فعالیتهای پژوهشی اعضای هیئت علمی دانشگاهها: برخی از سؤالات مصاحبه در راستای این هدف پژوهش بود که بتواند راهکارهای توسعه کار تیمی در فعالیتهای پژوهشی اعضای هیئت علمی دانشگاهها را شناسایی کند. از این رو، با توجه به مصاحبهها و نتایج آن، عوامل متعددی بهعنوان راهکارهای توسعه کار تیمی از سوی خبرگان و مصاحبهشوندگان مطرح شد. لذا، با توجه به نتایج مصاحبهها در خصوص راهکارهای توسعه کار تیمی، نتایج کدگذاریهای به همراه مقولههای احصا شده از متن مصاحبهها در جدول ۴ ارائه شده است. شایان ذکر است که دسته‌بندی و احصای مقولهها بر اساس تناسب مفاهیم موجود در نقل قولها صورت پذیرفته است. همچنین بسیاری از اعضای هیئت علمی معتقد بودند که راهکارهای توسعه کار تیمی در فعالیتهای پژوهشی اعضای هیئت علمی مبتنی بر رفع موانع و دشواریهای کار تیمی در فعالیتهای پژوهشی آنان است و با رفع آنها در واقع، این مشکل حل خواهد شد؛ به بیان دیگر، آنها راهکارهای توسعه کار تیمی را در رفع موانع و دشواریهای کار تیمی می‌دانستند.

جدول ۴- جدول نتایج کدگذاریهای مربوط به راهکارهای توسعه کار تیمی در فعالیتهای پژوهشی اعضای هیئت علمی

مقوله کلی	مقوله‌ها	مقوله‌های فرعی
راهکارهای مربوط به اعضای هیئت علمی (عوامل فردی)	الف. عوامل انگیزشی اعضای هیئت علمی	حمایت از تیم و کار تیمی، تغییر قوانین ارتقا بر اساس توجه به کار تیمی، شایسته‌سالاری در تیم، اعتمادسازی، دعوت استادان قدیمی از استادان جدید برای همکاری تیمی، اعتقاد به کار تیمی و نتایج ارزشمند آن، حمایت سازمانی، تشویق، رعایت تقوای کاری، رویکرد حل تعارض، اعطای مزایای مادی و معنوی برای کار تیمی، تسهیل‌گری در فرایند کاری تیم، متورینگ در تیم، افراد پیشکسوت در تیم، ایجاد زبان مشترک در تیم، اتخاذ تصمیم‌گیری مشارکتی برای کار تیمی، ایجاد اعتقاد در فرد برای انجام دادن کار تیمی، رعایت حقوق و منافع افراد به‌صورت عادلانه
	ب. عوامل نگرشی اعضای هیئت علمی	اعتمادسازی برای تغییر دیدگاه و نگرش اعضای هیئت علمی، پرهیز از بدبینی و سوء ظن، مشارکت اعضا در تدوین آیین‌نامه‌های ارتقای و قوانین مربوط به کار تیمی، برگزاری دوره‌های کار تیمی با حضور مدیران دانشگاه، تعیین و اعطای حقوق مادی و معنوی افراد مشارکت کننده در تیم، اصلاح نگرش افراد
	ج. ویژگی‌های فردی- شخصیتی و دانشی اعضای هیئت علمی	داشتن اعتماد به نفس، استفاده از تیپ‌های مختلف و مناسب هر پروژه، مربیگری در تیم برای ارائه اعتماد به نفس اعضا، تقویت منفی رویکردهای ضد تیمی افراد توسط دانشگاه و گروه، برگزاری دوره‌های خوب‌شناسی، توجه به ویژگی‌های شخصیتی افراد
	د. مهارت‌های کار تیمی و ویژگی‌های مهارتی اعضای هیئت علمی برای کار در تیم	مسئولیت‌پذیر بودن، داشتن روحیه کار جمعی و تیمی، آموزش کار تیمی و تیم‌سازی در کار، استفاده از افراد باتجربه در تیم و سرپرستی تیم
	ه. ویژگی‌های تعاملی و ارتباطی اعضای هیئت علمی	تقویت مهارت‌های ارتباطی و تعاملی اعضای هیئت علمی، کمک به استفاده از فناوری‌های نو، کارگاه‌های مهارت ارتباطی، فرهنگ‌سازی در خانواده، فرهنگ‌سازی در دانشگاه، پرهیز از سلیقه‌ای عمل کردن، احترام متقابل اعضا



مقوله کلی	مقوله‌ها	مقوله‌های فرعی
	الف. مدیریت عملکرد در تیم و رهبری و راهبری تیم	مدیریت اثربخش تیم‌ها، اعتمادسازی توسط مدیر تیم، رعایت عدالت و تقوا توسط مدیر تیم، حسن نیت به اعضای تیم، تصمیم‌گیری مشارکتی در تیم، مدیریت تعارض در تیم، توجه به اهداف اعضای تیم، پاسخگویی و بازخورد مناسب به اعضا، حمایت از اعضای تیم، کسب مهارت‌های رهبری در تیم، شفافیت، ایفای نقش مربی در تیم، ارزیابی صحیح و عادلانه در تیم، مربیگری و منتورینگ در تیم، مدیریت تیم توسط استادان پیشکسوت، حفظ منافع کامل افراد
	ب. ترکیب و اندازه تیم	استفاده از افراد پیشکسوت در تیم، ترکیب مناسب تیم، تخصص‌گرایی و تخصص‌محوری در تیم، شایستگی‌گزینی در تیم، استفاده از استعدادها و تخصص‌های متنوع، ایجاد همبستگی در میان تیم، رعایت تعداد افراد در تیم بر اساس ماهیت کار، استفاده از اعضای جدیدالاستخدام و اهمیت دادن به آنها در تیم، توجه به ویژگی‌های شخصیتی افراد در ترکیب تیم، استفاده از اعضای با انگیزه و با مهارت در تیم
راهکارهای مربوط به تیم (عوامل تیمی)	ج. جوّ سازمانی تیم	وجود داشتن نظم در تیم، برگزاری مراسم تفریحی و ورزشی مشترک اعضا، حکمرانی احترام متقابل در تیم، وضعیت قوانین تیمی و رعایت آنها، آزادی بیان و عقیده، تسهیم دانش، همدلی و کمک به یکدیگر، داشتن صداقت در کلام و عمل، درستکاری، رشته همه افراد، داشتن زبان مشترک، اتخاذ تصمیمات مشارکتی، اعتمادسازی، وجود داشتن جوّ تقسیم عادلانه منافع در تیم، پاسخگویی در تیم، مدیریت بهینه تعارض و تضاد
	د. ساختار تیم و آسیب‌های ساختاری	تعیین پروتکل‌های ارتباطی و تشریح مساعی در تیم، تعیین و تصویب اشتراکی قوانین درون تیمی برای نحوه تعامل و نحوه انجام دادن وظایف، انطباق ساختار ارتباطی تیم با شرایط اعضا، تعیین اشتراکی اهداف، تقسیم وظایف عادلانه، ارزیابی عملکرد مناسب، تقسیم عادلانه منافع، روشن بودن منافع افراد در تیم
	ه. اهداف تیم و ماهیت کار تیمی و رشته	روشن بودن اهداف و فرایندهای انجام دادن کار و توافق بر این موضوع، تعهد به اهداف، اهداف چالشی و جذاب، مشارکت در تعیین اهداف، تعیین معیار مورد توافق برای سنجش هدف، توجه به اهداف و ماهیت تیم، خودجوش بودن کار، ماهیت تعاملی و تیمی بودن کار، ایجاد اعتماد به اهداف تیم، تعهد به اهداف
	ز. ارتباط و تعاملات درون تیمی و آسیب‌های رفتاری	اعتمادسازی در تعاملات تیمی، برگزاری مسابقه یا ساعات تفریحی مشترک برای شناخت اعضا از یکدیگر، روابط غیررسمی مناسب، صداقت در رفتار و تعاملات تیمی، یادگیری استفاده بهینه از مهارت‌های ارتباطی درون تیمی، حمایت اعضا از یکدیگر، تعهد به تیم، یکرنگی در رفتار و کمک به دیگران در برقراری ارتباط بهتر، آموزش نحوه تعاملات به استادان جدید به صورت غیرمستقیم و در تیم، احترام متقابل در تیم
راهکارهای درون-سازمانی (عوامل درون-درون دانشگاهی)	الف. محیط، زمینه و جوّ دانشگاه	حمایت دانشگاه از تیم، به رسمیت شناختن تیم و استفاده از تیم در حل مشکلات دانشگاه و جامعه، حمایت و پشتیبانی مادی و معنوی دانشگاه، تهیه چشم‌انداز و برنامه راهبردی مشخص دانشگاه در این خصوص، ایجاد نظام پاداش‌دهی مناسب، ایجاد نظام ارزیابی عملکرد صحیح، کمک به ایجاد جوّ همدلی در دانشگاه، تشویق دانشگاه به انجام دادن کار تیمی، حل بروکراسی اداری برای رونق کار تیمی، ارائه تسهیلات دانشگاهی برای کار تیمی پژوهشی، ارائه بودجه لازم برای فعالیت‌های تیمی بین‌المللی و داخلی، تعامل با دانشگاه‌های دیگر، تبیین مفهوم اخلاق حرفه‌ای در دانشگاه برای فرهنگ‌سازی و پرهیز از قلدری آکادمیک، سوء استفاده نکردن از مقام و موقعیت برای جلوگیری از کارهای بین دانشگاهی، نبود سیاسی‌بازی و رانت‌بازی، تسهیم دانش و تجربه، تغییر دیدگاه اعضای کمیته‌ها بر مبنای نگاه و رویکرد مثبت به کار تیمی، تعریف چارچوب مشخص، نظام‌مندی کار تیمی در دانشگاه، تأمین فناوری‌های مورد نیاز، ایجاد فضای اعتماد در دانشگاه

مقوله کلی	مقوله‌ها	مقوله‌های فرعی
	ب. قوانین و مقررات و سیاست‌های دانشگاهی	اصلاح قوانین ترفیع و ارتقا در دانشگاه بر مبنای حمایت از کار تیمی، ضریب امتیاز بیشتر افراد در کارهای تیمی، برابری امتیاز نویسندگان در کارهای تیمی، پیش‌بینی قوانین پاداش آموزش تیمی به همه استادان و ملزم دانستن شرکت همه افراد، دقت در قوانین جذب هیئت علمی به تست شخصیت‌شناسی و هوش عاطفی فرد، اصلاح قوانین مالکیت معنوی به‌ویژه در کارهای تیمی با هزینه، رفع و رجوع قوانین بازدارنده کار تیمی، اتخاذ و اعلام سیاست‌های دانشگاهی برای کار تیمی، پرهیز از سلیقه‌ای بودن مقررات ارزیابی تکالیف و امتیازات هیئت علمی در کمیته‌ها و هیئت ممیزه، تقویت قوانین اجرایی دانشگاهی برای کار تیمی، تدوین قوانین تشویقی، همسوگردانی کار تیمی با قوانین، حفظ حقوق معنوی و مادی افراد
	ج. فرهنگ دانشگاهی	ترویج اخلاق حرفه‌ای در دانشگاه، ترویج فرهنگ کار تیمی در دانشگاه، تشویق کارهای تیمی توسط دانشگاه، ایجاد شرایط همکاری‌های بین‌رشته‌ای و بین‌دانشگاهی، ایجاد همدلی بین استادان جدید و قدیم، اعتمادسازی و ایجاد فرهنگ مشارکت در گروه و دانشکده، بهبود فرهنگ سازمانی مناسب برای تیم‌محوری، جامع‌گری و ترویج کار تیمی
	د. مدیریت دانشگاهی	تغییر نگرش مدیران به تیم، حمایت مدیران دانشگاه از تیم، تعامل بین تیم و مدیریت دانشگاه برای حل مشکلات، نگاه همراه بودن به تیم داشتن، کمک به شایسته‌سالاری در تیم، پرهیز از نگاه جناحی و سیاسی مدیران به تیم یا ترکیب و اعضای آن، کمک به تمام اعضای هیئت علمی برای تعاملات و کار تیمی پژوهشی بین دانشگاهی و بین‌المللی، مدیریت و برنامه‌ریزی سیستمی
راهکارهای مربوط به نظام آموزش عالی (عوامل برون-دانشگاهی)	الف. ساختار فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و مدیریتی نظام آموزش عالی	حمایت و پشتیبانی‌های لازم وزارت علوم از کارهای تیمی، استفاده از تیم‌های فرآینحی در حل مسائل در آموزش عالی، پرهیز از باندبازی و جناحی عمل کردن، شایسته‌گزینی، پیش‌بینی و حمایت فرهنگی و ساختاری از کار تیمی، فرهنگ‌سازی برای کار تیمی، توجه و گسترش تیم‌های مجازی در پیشبرد امور، توجه کافی و حمایت لازم از شبکه‌های تعامل بین دانشگاهی، مأموریت‌گرا ساختن دانشگاه‌ها و تخصصی کردن آنها، حل اختلافات فرهنگی و سیاسی و عقیدتی در سطح کلان آموزش عالی، حسن نیت مدیران به کار تیمی، در نظر گرفتن فناوری‌های مورد نیاز، ایجاد اعتماد به سیاست‌های خرد و کلان اتخاذ شده
	ب. قوانین و مقررات و سیاست‌های آموزش عالی	حذف آیین‌نامه و قوانین و مقررات ناهمسو با کار تیمی، اصلاح اسناد بالادستی در آموزش عالی برای حمایت از کار تیمی، کار تیمی در آیین‌نامه ارتقای اعضای هیئت علمی، توجه به تربیت استاد با شایستگی‌های کار تیمی در دانشگاه‌ها، توجه قانون جذب هیئت علمی در صلاحیت‌های حرفه‌ای تیمی اعضای هیئت علمی، تهیه برنامه‌های راهبردی و سندهای چشم‌انداز مبتنی بر تیم، اتخاذ سیاست صریح وزارت علوم برای گسترش و ارزیابی کار تیمی در آموزش عالی، استفاده از تجربه‌های کنونی کار تیمی در آموزش عالی، تعیین قوانین تشویقی برای انجام دادن کار تیمی، اعطای استقلال لازم به عضو هیئت علمی برای کارهای تیمی بین دانشگاهی، اختصاص بودجه مناسب برای کارهای تیم‌محور، خواست نهاد بالادستی آموزش عالی برای ایجاد و شروع کار تیمی
راهکارهای مربوط به بافتار عمومی (عوامل ملی)	الف. عوامل فرهنگی کار تیمی در فرهنگ ملی	زمینه‌سازی لازم فرهنگی برای کار تیمی در جامعه، ترویج فرهنگ جمع‌گرایی، ترویج مهارت تسلط بر خویش، حل اختلافات قومیتی و فرهنگی، ترویج هم‌نوع دوستی، فرهنگ‌سازی شروع کار تیمی از طفولیت
	ب. عوامل سیاسی و اجتماعی	پرهیز از رویکرد و نگاه سیاسی به تیم‌ها، دسترسی تیم‌ها به مدیران سیاسی کشور، پیگیری و فعال‌سازی رایزنان علمی برای کمک به چاپ دستاوردهای ایرانیان در مجلات معتبر خارجی و تعامل تیمی با دانشگاه‌های خارجی، پرهیز از نگاه سیاسی و امنیتی به برخی از فعالیت‌های تیمی، حل مسائل سیاسی مربوط به اخذ ویزا، شروع کار تیمی از طفولیت در اجتماع، تشویق کار تیمی در تربیت خانوادگی، ترویج و تشویق کار تیمی در جامعه

مقوله کلی	مقوله‌ها	مقوله‌های فرعی
	ج. اقتصادی و مالی	تأمین بودجه مناسب برای طرح‌های تیمی و نهادهای علمی، ارائه امکانات و تسهیلات مالی به تیم، خرید ارز برای فعالیت تیمی بین‌المللی
	د. زیرساخت فنی و فناوری	در نظر گرفتن فناوری‌های مورد نیاز، ایجاد بانک قوی اطلاعاتی، عدم فیلترینگ و قطع اینترنت در نهادهای علمی، ایجاد دسترسی به بانک‌های اطلاعاتی در حد توان
	ه. قانونی و اخلاقی	روشن ساختن مالکیت معنوی افراد در کارهای تیمی و حق کپی‌رایت، تصویب قوانین صریح در خصوص منافع و مسئولیت‌های کار تیمی، کار بر روی اخلاق‌محور شدن جامعه و اعضای جامعه و ترویج اخلاق‌گرایی

بر اساس تحلیل متن مصاحبه‌ها باید اشاره کرد که برای توسعه کار تیمی باید همزمان برخی راهبردها را در خصوص اعضای تیم و همچنین خود تیم، محیط و زمینه دانشگاه، نهاد آموزش عالی و جامعه در نظر گرفت. از آنجایی که امروزه، از سوی نهادهای آموزش عالی استقلال لازم در بسیاری از جهات به دانشگاه‌ها داده شده است و همچنین در دانشگاه‌ها افراد دانش‌مدار و اندیشمند حضور دارند، به نظر می‌رسد که عوامل دانشگاهی و فردی از سایر عوامل مهم‌تر و نقش جدی‌تری، هم در بعد دشواری‌ها و هم در بعد راهکارهای توسعه کار تیمی، داشته باشد. به‌علاوه، در این پژوهش سؤالات دیگری نیز از اعضای هیئت علمی درباره اهداف پژوهش پرسیده شد. تمام خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش معتقدند که مفهوم کار تیمی و کار گروهی با همدیگر متفاوت است. همچنین تعداد اندکی از اعضای هیئت علمی مشارکت‌کننده در پژوهش معتقد بودند که اجرای طرح‌های پژوهشی و در رتبه بعد مقاله یا کتاب برای انجام دادن کار تیمی مناسب‌تر از سایر کارها هستند. اما نگاه اکثریت این بود که هیچ برتری در این خصوص وجود ندارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف واکاوی کار تیمی در فعالیتهای پژوهشی اعضای هیئت علمی انجام و وضعیت موجود کار تیمی در فعالیتهای پژوهشی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها شناسایی شد. از آنجا که تمام ۴۵ نفر شرکت‌کننده در پژوهش تجارب ارزنده در کار تیمی داشتند، می‌توان در برداشت اولیه چنین گفت که کار تیمی در میان فعالیتهای پژوهشی اعضای هیئت علمی وجود دارد. اما با واکاوی در نقل قول‌ها و مصاحبه و گفت‌وگوی با مشارکت‌کنندگان، این نتیجه حاصل می‌شود که بسیاری از مشارکت‌کنندگان اگر چه در زمان‌هایی کار تیمی داشته‌اند، ولی این کار معمولاً بر اساس علاقه شخصی خودشان بوده است و اکنون به دلایل شرایط موجود، مایل به انجام دادن کار تیمی نیستند یا رغبت کمی برای آن دارند؛ به‌عبارت دیگر، بر اساس یافته‌های مصاحبه، کار تیمی در میان عامه اعضای هیئت علمی بسیار ضعیف است. اعضای هیئت علمی رغبت چندانی به اجرای کار تیمی در فعالیتهای پژوهشی خود ندارند. معدود افرادی نیز که در فعالیتهای پژوهشی خود به کار تیمی پرداخته‌اند، گاهی نتوانسته‌اند از منافع و مزایای لازم بهره‌مند شوند و گاهی نیز متهم به زد و بند و باندبازی شده‌اند. بنابراین، آنان تصمیم گرفته‌اند که به‌صورت انفرادی

فعالیت‌های پژوهشی خود را دنبال کنند. نکته دیگری که در نظرهای خبرگان مشارکت کننده در پژوهش وجود داشت، مربوط به ماهیت رشته‌ها بود. به‌گونه‌ای که استادان رشته‌های علوم انسانی معتقد بودند که ماهیت بسیاری از رشته‌های علوم انسانی به‌گونه‌ای تعامل اندیشه‌هاست و از آنجا که اندیشه‌ها گاهی با همدیگر در تضاد و تعارض هستند، فراهم ساختن زمینه همکاری تیمی بسیار سخت و دشوار است. از سوی دیگر، برخی از رشته‌های علوم انسانی به‌دلیل نداشتن ماهیت چندرشته‌ای و با توجه به شرایط خاص رشته، قابلیت اجرای کار تیمی ضعیفی را دارند. در خصوص رشته‌های علوم پایه نیز بررسی‌ها و یافته‌های پژوهش نشان داد که رشته‌های علوم پایه محض به‌دلیل ماهیت رشته امکان فعالیت تیمی کمتری نسبت به رشته‌های علوم پایه غیر محض دارند. خبرگان پژوهش معتقد بودند که برخی از رشته‌های علوم پایه قابلیت اجرای کار تیمی بسیار ضعیفی دارند و نباید از این رشته‌ها همانند سایر رشته‌هایی که قابلیت کار تیمی بالایی دارند، انتظار داشت. نتیجه دیگر از تحلیل مصاحبه‌ها حاکی از آن بود که در رشته‌های فنی و مهندسی، کشاورزی و صنایع غذایی به‌دلیل ماهیت رشته، اقبال بیشتری برای اجرای کار تیمی هست. اما به‌طور کلی و در جمع‌بندی، باید اشاره کرد که با توجه به سایر شرایط عمومی و دشواری‌های موجود بر سر راه کار تیمی، خبرگان پژوهش معتقد بودند که وضعیت کار تیمی در میان فعالیت‌های پژوهشی اعضای هیئت علمی بسیار ضعیف است. لذا، می‌توان چنین نتیجه گرفت که عمده فعالیت‌های اعضای هیئت علمی به‌صورت انفرادی صورت می‌گیرد و کار تیمی در فعالیت‌های پژوهشی آنان ضعیف است و گاهی کار گروهی در میان برخی از فعالیت‌هایشان جریان دارد. همچنین ماهیت رشته‌ها در کار تیمی بسیار مؤثر است و رشته‌های بین‌رشته‌ای و رشته‌های علوم فنی و مهندسی، کشاورزی و صنایع غذایی برای کار تیمی مناسب‌ترند. لذا، یافته‌های این قسمت از پژوهش با یافته‌های نادى و همکاران (Nadi et al., 2017) که بیان داشتند دانشگاه از وضعیت تیم‌سازی و کار تیمی مطلوبی برخوردار نیست و دانشگاه بدون راهبرد و برنامه روش‌مند و ساختاریافته برای تیم‌سازی و بهبود کار تیمی است، همسویی دارد. همچنین یافته‌های این بخش با یافته‌های پژوهش خوان‌زاده و همکاران (Khanzadeh et al., 2017) که معتقد بودند تیم‌های کاری دانشکده متنوع و نابرابرند و بین میانگین عضویت در تیم‌های مختلف کاری و واحدهای تابعه دانشکده علوم پزشکی آبادان تفاوت معنادار وجود دارد، همسو است.

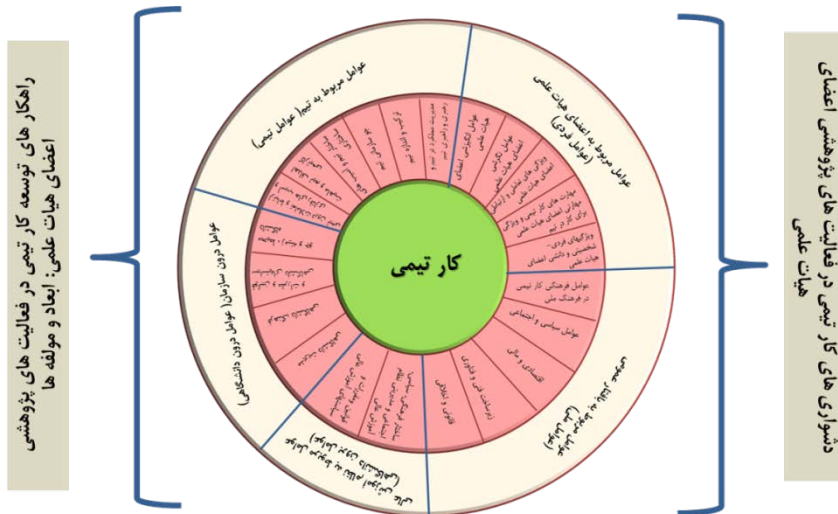
همسو با هدف دیگر پژوهش مبنی بر شناسایی دشواری‌های کار تیمی در فعالیت‌های پژوهشی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، بر اساس نقل قول‌ها و مفاهیم موجود در متن مصاحبه و نتایج کدگذاری‌ها، مفاهیم و مقوله‌های فرعی بسیاری به‌دست آمد که پس از بازخوانی و دسته‌بندی چندباره آنها و همچنین بر اساس تناسب هریک از کدهای اولیه، ۲۲ مقوله و مؤلفه مهم در خصوص دشواری‌های کار تیمی احصا شد و کدهای اولیه در زیرمجموعه این ۲۲ مقوله و مؤلفه قرار گرفتند. این مقوله‌ها به عوامل انگیزشی اعضای هیئت علمی، عوامل نگرشی اعضای هیئت علمی، ویژگی‌های فردی-شخصیتی و دانشی اعضای هیئت علمی، مهارت‌های کار تیمی و ویژگی‌های مهارتی اعضای هیئت علمی برای کار در تیم، ویژگی‌های تعاملی و ارتباطی اعضای هیئت علمی، مدیریت عملکرد در تیم و رهبری و راهبری تیم، ترکیب و اندازه

تیم، جوّ سازمانی تیم، ساختار تیم و آسیب‌های ساختاری، اهداف تیم و ماهیت کار تیمی، ارتباط و تعاملات درون تیمی و آسیب‌های رفتاری، محیط، زمینه و جوّ دانشگاه، قوانین و مقررات و سیاست‌های دانشگاهی، فرهنگ دانشگاهی مدیریت دانشگاهی، ساختار فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و مدیریتی نظام آموزش عالی، قوانین و مقررات و سیاست‌های آموزش عالی، عوامل فرهنگی کار تیمی در فرهنگ ملی، عوامل سیاسی و اجتماعی، اقتصادی و مالی، زیرساخت فنی و فناوری، قانونی و اخلاقی مربوط می‌شوند. در ادامه کد-گذاری‌ها و دسته‌بندی‌های انجام شده، هر کدام از این مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده، خود در قالب مفاهیم و مقوله‌های کلی‌تری با عنوان ابعاد دشواری‌ها جای گرفتند. بر این اساس، پنج دسته یا بعد از دشواری‌ها با عناوین دشواری‌ها و موانع مربوط به اعضای هیئت علمی (عوامل فردی)، دشواری‌ها و موانع مربوط به تیم (عوامل تیمی)، دشواری‌ها و موانع درون‌سازمانی (عوامل درون دانشگاهی)، دشواری‌ها و موانع مربوط به نظام آموزش عالی (عوامل برون‌دانشگاهی) و بافتار عمومی (عوامل ملی) شناسایی شد. بر اساس نظر خبرگان یکی از دشواری‌های کار تیمی مربوط به عوامل انگیزشی و نگرشی اعضای هیئت علمی است. بر اساس این نظر مقوله‌های متفاوتی می‌تواند به نبود انگیزش و نوع نگرش در اعضای هیئت علمی منجر شود. برخی از این عوامل به صورت مستقیم و برخی دیگر به صورت غیرمستقیم موجب کاهش انگیزه یا تغییر نگرش اعضای هیئت علمی نسبت به کار تیمی می‌شوند. گاست و همکاران (Gast et al., 2017) در پژوهش خود به نگرش‌های عضو هیئت علمی و انگیزه‌های عضو هیئت علمی در سطح تیم اشاره و بیان کردند که این عوامل می‌تواند توسعه حرفه‌ای مبتنی بر تیم را پشتیبانی کند یا مانع آن شود. لذا، نتایج پژوهش آنان از این نظر با نتیجه پژوهش حاضر همسو است. یکی دیگر از عواملی که در توسعه کار تیمی نقش بازدارنده دارد و از دشواری‌های آن به حساب می‌آید، ضعف در برخی از ویژگی‌های فردی - شخصیتی و دانشی اعضای هیئت علمی است. این موضوع با یافته‌های پژوهش زمانی و پورآتشی (Zamani & Pouratashi, 2018) که بیان می‌کنند در کار تیمی با وجود فراهم بودن زیرساخت‌های فنی و آموزشی، توانمندی‌های شخصی استادان در سطح مطلوبی نیست، همسویی دارد. به علاوه، عامل دیگری که می‌تواند از دشواری‌های کار تیمی در فعالیت‌های پژوهشی اعضای هیئت علمی به حساب بیاید، مهارت‌های کار تیمی و ویژگی‌های مهارتی اعضای هیئت علمی برای کار در تیم است. وجود این مهارت‌ها در فرد تأثیر بسیار مهمی بر پیشبرد اهداف تیم و انسجام تیم دارد. در واقع، ویژگی‌های مهارتی اعضای هیئت علمی در کار تیمی موجب می‌شود تا آنها به مشارکت و تشریک مساعی بیشتری روی آورند. بررسی پیشینه پژوهش نیز نشان می‌دهد که نتایج پژوهش‌های براوو و همکاران (Bravo et al., 2018) که معتقدند عوامل فردی (رفتار مشارکت و تشریک مساعی) بر انسجام تیم تأثیر مثبت دارد و نتایج پژوهش گریتهام و ایپولیتو (Greetham & Ippolito, 2018) که بیان داشتند مهارت‌های تیمی و دانش لازم برای تکمیل موفقیت‌آمیز پروژه گروهی بعدی و مهم‌تر از آن برای موفقیت در مشاغل آینده بسیار مهم است، با یافته‌های این بخش از پژوهش همسو است. آخرین مورد از یافته‌های پژوهش در خصوص موانع و دشواری‌های مربوط به اعضای هیئت علمی یا عوامل فردی، به ویژگی‌های تعاملی و ارتباطی اعضای

هیئت علمی اختصاص دارد که با یافته‌های پژوهش بهادری و همکاران (Bahadori et al., 2018) مبنی بر آنکه عوامل تعامل تحقیقاتی مشترک، تعامل بین‌رشته‌ای، تعامل تیمی و تعامل بین‌المللی، در همکاری‌های علمی اعضای هیئت علمی مؤثرند و یافته‌های پژوهش گاست و همکاران (Gast et al., 2017) در خصوص تعامل تیمی همسو است. دشواری و مانع دیگر از منظر خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش مربوط به مدیریت عملکرد در تیم و رهبری و راهبری تیم است. مؤلفه‌ها و مقوله‌های این حوزه مانند مباحث مربوط به ارزیابی عملکرد و تعارض در گروه با نتیجه پژوهش جعفرپور (Jafarpoor, 2018) هماهنگ است. عوامل دیگری که در این پژوهش به‌عنوان دشواری‌ها و موانع مربوط به تیم (عوامل تیمی) احصا شدند، شامل ترکیب و اندازه تیم، جو سازمانی تیم، ساختار تیم و آسیب‌های ساختاری، اهداف تیم و ماهیت کار تیمی، ارتباط و تعاملات درون تیمی و آسیب‌های رفتاری هستند. این عوامل با نتایج پژوهش گاست و همکاران (Gast et al., 2017) در خصوص پشتیبانی یا مانع بودن عواملی چون وضوح اهداف و مقاصد تیم و ترکیب تیم در توسعه حرفه‌ای مبتنی بر تیم در آموزش عالی همسو است. یکی دیگر از دشواری‌هایی که خبرگان پژوهش به آن اشاره داشتند، به دشواری‌ها و موانع درون سازمانی (عوامل درون دانشگاهی) مربوط است که شامل عواملی چون محیط، زمینه و جو دانشگاه، قوانین و مقررات و سیاست‌های دانشگاهی، فرهنگ دانشگاهی و مدیریت دانشگاهی است که با نتایج پژوهش‌های جعفرپور (Jafarpoor, 2018) در زمینه آسیب‌های ساختاری و محیطی تیم و شناخت ناکافی از محیط کاری سازمان همسو است. همچنین یافته‌های این قسمت از پژوهش با یافته‌های نادى و همکاران (Nadi et al., 2017) مبنی بر آنکه دانشگاه راهبرد و برنامه روشمند و ساختاریافته برای تیم‌سازی و بهبود کار تیمی ندارد، نتایج پژوهش‌های بارکو و همکاران (Barco et al., 2019) در خصوص متغیر وابسته بودن اهداف دانشگاهی در کار در تیم‌ها و نتایج پژوهش گاست و همکاران (Gast et al., 2017) در خصوص پشتیبانی یا ممانعت سطح سازمانی در کار تیمی شامل حمایت‌های سازمانی از نظر زمان، حجم کاری مدیریت، بازشناسی مشارکت، تمرکز پژوهش‌های دانشگاه و منابع و مالیه اختصاص یافته به تیم‌ها هماهنگ است. درنهایت، سایر ابعاد شناسایی شده از دشواری‌ها و موانع کار تیمی مربوط به عوامل مربوط به نظام آموزش عالی (عوامل برون دانشگاهی) شامل ساختار فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و مدیریتی نظام آموزش عالی و قوانین و مقررات و سیاست‌های آموزش عالی و عوامل بافتار عمومی (عوامل ملی) شامل عوامل فرهنگی کار تیمی در فرهنگ ملی، عوامل سیاسی و اجتماعی، اقتصادی و مالی، زیرساخت فنی و فناوری و قانونی و اخلاقی است. شایان ذکر است که یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌هایی که در بسیاری از ابعاد دشواری‌ها نقش دارد، اسناد بالادستی و قوانین جهت‌دهنده و هدایت‌کننده رفتار کار تیمی است که در تمام این پژوهش‌ها مغفول مانده است.

آخرین هدف این پژوهش شناسایی راهکارهای توسعه کار تیمی در فعالیتهای پژوهشی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها بود. خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش همگی معتقد بودند که با رفع ابعاد پنج‌گانه دشواری‌های کار تیمی، کار تیمی توسعه و بهبود می‌یابد. بنابراین، اعتقاد کلی آنان این بود که راهکارهای

توسعه کار تیمی مانند دشواری‌ها به پنج بعد تقسیم می‌شود. بعد اول راهکارهای مربوط به اعضای هیئت علمی (عوامل فردی) است که شامل عوامل انگیزشی، عوامل نگرشی، ویژگی‌های فردی-شخصیتی و دانشی، مهارت‌های کار تیمی و ویژگی‌های مهارتی برای کار در تیم و ویژگی‌های تعاملی و ارتباطی اعضای هیئت علمی است. بعد دوم نیز با عنوان راهکارهای مربوط به تیم (عوامل تیمی) شامل مدیریت عملکرد در تیم و رهبری و راهبری تیم، ترکیب و اندازه تیم، جو سازمانی تیم، ساختار تیم و آسیب‌های ساختاری، اهداف تیم و ماهیت کار تیمی و رشته و ارتباط و تعاملات درون تیمی و آسیب‌های رفتاری است. در بعد سوم راهکارهای درون‌سازمانی (عوامل درون دانشگاهی) قرار دارد که شامل محیط، زمینه و جو دانشگاه، قوانین و مقررات و سیاست‌های دانشگاهی، فرهنگ دانشگاهی و مدیریت دانشگاهی است. در بعد چهارم که با عنوان راهکارهای مربوط به نظام آموزش عالی (عوامل برون دانشگاهی) در نظر گرفته شد؛ عوامل ساختار فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و مدیریتی نظام آموزش عالی و همچنین قوانین و مقررات و سیاست‌های آموزش عالی قرار دارند. درنهایت، در بعد پنجم راهکارها، راهکارهای مربوط به بافتار عمومی (عوامل ملی) هستند که خود شامل عوامل فرهنگی کار تیمی در فرهنگ ملی، عوامل سیاسی و اجتماعی، اقتصادی و مالی، زیرساخت فنی و فناوری و قانونی و اخلاقی است (شکل ۲).



شکل ۲- ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با دشواری‌ها و راهکارهای توسعه کار تیمی در فعالیت‌های پژوهشی اعضای هیئت علمی

در انتها باید به این نکته اشاره کرد که بر اساس نتایج به‌دست آمده از یافته‌های مصاحبه، اگرچه از نظر خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش، بین ماهیت رشته‌ها برای کار تیمی تفاوت وجود دارد، ولی تفاوتی بین

دانشگاهها از نظر اجرای کار تیمی وجود ندارد. دلیل این نبود تفاوت را می‌توان در متمرکز بودن دانشگاهها و تبعیت آنها از آیین‌نامه ارتقای واحد و همچنین اتخاذ سیاست‌های کلان مشابه در میان دانشگاهها و بافتار ملی ذکر کرد. همچنین برای انتخاب یک فعالیت برای انجام دادن کار تیمی، ماهیت آن کار تعیین‌کننده است و نمی‌توان در میان فعالیتهای پژوهشی مندرج در ماده ۳ آیین‌نامه، ترتیب و اولویتی برای انجام دادن کار تیمی در نظر گرفت.

### پیشنهادها

با توجه به ماهیت پژوهش و بررسی وضعیت موجود کار تیمی در فعالیتهای پژوهشی اعضای هیئت علمی دانشگاهها و در نهایت، نظرهای خبرگان دانشگاهی در خصوص کار تیمی در فعالیتهای پژوهشی، پیشنهادها و رهیافت‌های زیر برای عمل توسط مدیران، برنامه‌ریزان، سیاستمداران حوزه آموزش عالی و دانشگاههای مورد مطالعه ارائه می‌شود:

۱. آیین‌نامه ارتقای اعضای هیئت علمی با رویکرد حمایتی از کار تیمی در فعالیتهای پژوهشی اعضای هیئت علمی برر سی مجدد و اصلاح شود و امتیازهای بیشتری برای فعالیتهای تیمی پژوهشی در نظر گرفته و بر حمایت از فعالیتهای پژوهشی تیمی توسط مجریان آیین‌نامه تأکید شود.
۲. از آنجا که وضعیت موجود کار پژوهشی تیمی در دانشگاههای مورد مطالعه ضعیف و تعاملات میان‌رشته‌ای و بین گروهها بسیار کم است، مدیران و مسئولان دانشگاهی برنامه‌هایی را برای تعامل هرچه بیشتر گروهها مانند تشکیل جلسات مشترک با اعضای گروهها و ارائه برنامه‌های تیمی بین گروهی یا ابلاغ طرحهای مشترک میان گروهی مد نظر قرار دهند.
۳. با توجه به تأثیر ماهیت رشته‌ها در اجرای کار پژوهشی تیمی، در برنامه‌ها و سیاست‌های درون‌دانشگاهی و برون‌دانشگاهی و آیین‌نامه‌ها و مقررات بالادستی، به ماهیت رشته‌های علوم انسانی و رشته‌های محض علوم پایه توجه و از یکسان‌نگری آنها از این بعد با سایر رشته‌های مورد بررسی خودداری شود.
۴. بر اساس یافته‌های پژوهش و دشواریها و موانع مربوط به عوامل فردی، با تعیین مشوق‌هایی در خصوص اجرای کار تیمی و اتخاذ سیاست‌های حمایتی و اصلاح آیین‌نامه ارتقا بر اساس رویکرد حمایتی از کار تیمی، برای ایجاد انگیزه و نگرش مثبت اعضای هیئت علمی در این خصوص اقدام شود.
۵. در خصوص رفع دشواریهای مربوط به عوامل درون‌دانشگاهی موضوع کار تیمی در فعالیتهای پژوهشی و توسعه آن در برنامه‌های راهبردی و چشم‌انداز هر دانشگاه درج شود و کمیته‌ای در دانشگاه مسئولیت بررسی میزان تحقق هر کدام از بندهای چشم‌انداز و برنامه راهبردی دانشگاه را برعهده بگیرد.
۶. در خصوص موانع مدیریت دانشگاهی از عوامل و دشواریهای درون دانشگاهی، در حکم انتصابی رؤسای دانشگاهها بر ساختارسازی و فرهنگ‌سازی کار تیمی در فعالیتهای پژوهشی دانشگاهی تأکید شود و در ارزیابی عملکرد رؤسای دانشگاهها نیز به این موضوع توجه شود.



۷. برای حل دشواری‌های مربوط به عوامل برون‌دانشگاهی، به دانشگاه‌ها تأکید شود تا از نگاه جناحی و سیاسی به تیم‌های علمی پژوهشی خودداری کنند و خود نیز در این زمینه پیشقدم باشند.

## References

1. Aramon, H., Sadeghi Arani, Z., & Saidaardakani, S. (2009). The effect of teamwork skills on educational and research performance of students by gender. *Women's Studies*, 3(1), 59-73 [in Persian].
2. Bahadori, M., Abbasi, E., Sadighi, H., & Gholamrezaei, S. (2018). Content analysis of national documents on scientific cooperation and interactions between faculty members in Agricultural Higher Education System. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(5), 73-65.
3. Barco, B., Lázaro, S, Rio, M.I.P., & Gutman, I.R. (2019). University student's academic goals when working in teams: Questionnaire on academic goals in teamwork, 3 × 2 model. *Frontiers in Psychology*, 10.
4. Bravo, R., Catalán, S., & Pina, J.M. (2018). Analysing teamwork in higher education: An empirical study on the antecedents and consequences of team cohesiveness. *Studies in Higher Education*, 43, 1-13. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1420049>.
5. Gall, M., Borg, W., & Gall, J. (2005). *Educational research: An introduction*. Translated by: Ahmad Reza Nasr et al. Shahid Beheshti University Press [in Persian].
6. Gast, I., Schildkamp, K., & Van der Veen, J.T. (2017). Team-based professional development interventions in higher education: A systematic review. *Review of Educational Research*, 87(4), 736-767.
7. Greetham, M., & Ippolito, K. (2018). Instilling collaborative and reflective practice in engineers: Using a team-based learning strategy to prepare students for working in project teams. *Higher education Pedagogies*, 3(1), 510-521.
8. Hackman, J.R. (1983). A normative model of work team effectiveness (Technical Report no.2). New Haven, CT: Yale School of Organization and Management.
9. Hayes, N. (1997). *Team management*. Londen: Thomson Business Press.

10. House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership & organizations: The GLOBE study of 62 Societies*. Sage Publications Inc.
11. Jafarpoor, M. (2018). The pathology of Groupwork in Iranian organizations. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(87), 75-100. Doi: 10.22054/jmsd.2018.8651 [in Persian].
12. Katzenbach, J.R., & Smith, D.K. (1998). *The wisdom of team: Creating the high performance org*. Boston: Harvard Business School Press.
13. Khanzadeh, A., Motlagh, M.E., Mirshakak, A., Niakan, M., Akbari Nasaji, N., & Nasrollah Pourshirvani, D. (2017). Evaluating the performance of the work teams of Abadan University of Medical Sciences from the viewpoints of managers and experts. *Quarterly Journal of Management Development and Health Resource*, 1(1), 9-17 [in Persian].
14. Liaghatdar M.J., Abedi, M.R., Jafari, E., & Bahrami, F. (2004). Effectiveness of lecturing teaching method and group- discussion teaching method on educational achievements and communicative skills: A comparative study. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 10 (3), 29-55 [in Persian].
15. McGrath, J. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
16. McIntyre, R.M., & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principle from complex environment. In R. Guzzo & Salas, E., Eds, *Team Effectiveness and Decision Making in Organization*. San Francisco: Jossey-Bass, pp: 9-45
17. Mehralizadeh, Y. (2005). *Globalization, organizational change and human resource development planning*. Ahvaz: Shahid Chamran University of Ahvaz [in Persian].
18. Mortazavi, Sh., & Balouchi, S. (1992). The relationship between democratic management and cultural collectivism in Iranian family and work environments. *Journal of Psychology*, 1(3), [in Persian].
19. Nadi, M., Ahanchian, M., & Noghani Dokht Bahmani, M. (2017). Qualitative research of team building and teamwork status in public universities of Iran. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 6(1), 81-120 [in Persian].

20. Pieterse, A.N., Knippenberg, D., & Ginkel, W.P. (2011). Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance. *Elsevier Inc*, 114(2), 153-164.
21. Pouratashi, M., & Zamani, A. (2020). Typology of world's top universities through sustainable development. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 26 (1), 123-148 [in Persian].
22. Tabibi S. (1997). Necessities of revolution in higher education management to fulfill national development objectives. *jha.1* (1), 1-31[in Persian].
23. Taslimi, M., Farhangi, A., Abedi Ja'fari, H., & Raznahan, F. (2010). A model for national culture's influence on teamwork in Iran. 3 (10-11), 127-161 [in Persian].
24. Zamani, A., & Pouratashi, M. (2018). Team teaching in higher education: Lived experiences and virtual team building in E-learning and learning. 13th National Conference on E-Learning, K. N. T.U. [in Persian].

