

## فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

انجمن علمی مدیریت رفتار سازمانی

سردبیر

سردبیر: دکتر شمس السادات زاهدی مدیر مسئول: دکتر محمد علی سرلک

همکار سردبیر

دبیر تحریریه: دکتر برزو فرهی بوزنجانی

ویراستار: دکتر طاهره فیضی

با همکاری: دکتر اکرم هادی زاده

کارشناس اجرایی صفحه‌آرا: فرزانه والی

هیات تحریریه

دکتر سید مهدی الوانی استاد دانشگاه علامه طباطبایی دکتر سید محمد اعرابی استاد دانشگاه علامه طباطبایی دکتر محمد سعید تسلیمی استاد دانشگاه تهران دکتر محمد علی سرلک دانشیار دانشگاه پیام نور دکتر محمد ابراهیم سنجقی دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر دکتر محمد خایف الهی دانشیار دانشگاه تربیت مدرس دکتر حشمت خلیفه سلطانیاستادیار دانشگاه علامه طباطبایی دکتر شمس السادات زاهدی استاد دانشگاه علامه طباطبایی دکتر حسن عابدی جعفری استادیار دانشگاه تهران دکتر برزو فرهی بوزنجانی دانشیار دانشگاه امام حسین (ع) دکتر رضا واعظی دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی کارشناس اجرایی و صفحه‌آرا: فرزانه والی

## فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

انجمن علمی مدیریت رفتار سازمانی

سال اول، شماره 3، زمستان 1391 - فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

### فهرست مندرجات

- ۱ بررسی رابطه سرمایه اجتماعی گروه های آموزشی و رضایت تحصیلی دانشجویان  
جعفر ترک زاده، دانشگاه شیراز، djt3779@yahoo.com, ایران  
معصومه محترم، دانشگاه شیراز، m.mohtaram2016@gmail.com, ایران
- ۲۸ تأثیر گرایش کارآفرینانه بر رابطه بین سبکهای رهبری و اثر بخشی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان های منتخب صنعت گردشگری در شهر تهران)  
محمد ابراهیم سنجقی، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، Sanjaghi@yahoo.com, ایران  
برزو فرهی، دانشگاه امام حسین، ایران  
سید حمید گلستانه فر، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، ایران
- ۴۱ تأثیر رهبری معنوی و عدالت سازمانی بر کیفیت زندگی کاری  
امیر هوشنگ نظرپوری، دانشگاه لرستان، ایران  
رضا سپهوند، دانشگاه لرستان، ایران  
محمد علیزاده، دانشگاه لرستان، ایران  
محسن عارف نژاد، دانشگاه لرستان، ایران
- ۵۴ بررسی رابطه بین هوش معنوی و خودکارآمدی کارکنان (مطالعه موردی: سازمان آموزش و پرورش استان گلستان)  
مجتبی گلچین، دانشگاه علامه طباطبایی، ایران  
احمد رضا سنجری، دانشگاه علامه طباطبایی، ایران
- ۶۷ تحلیل سلسله مراتبی موانع کار تیمی در دانشگاه ها با رویکرد فازی (مطالعه موردی: دانشگاه های شهر تهران)  
علی اصغر پورعزت، دانشگاه تهران، ایران  
علی اصغر سعدآبادی، دانشگاه تهران، ایران
- ۸۲ بررسی تاثیر توانمندسازهای مدیریت دانش بر فرایند مدیریت دانش با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری در صنایع قطعه سازی خودرو (مطالعه موردی: شرکت سایپا پارس)  
علی ربیعی، دانشگاه پیام نور، ایران  
علی محقر، دانشگاه تهران، ایران  
محمد صادق قائم پناه، دانشگاه پیام نور، ایران
- ۱۰۱ مقایسه ادراکات، تجربیات و نگرشهای کارکنان زن و مرد نسبت به فساد ی رادا

لیلی حبیبی، دانشگاه تهران، ایران  
داوود حسینی هاشم زاده، دانشگاه تهران، ایران

یک مقاله از  
فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی  
سال اول، شماره 3، زمستان 1391 - فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

## تحلیل سلسله مراتبی موانع کار تیمی در دانشگاه‌ها با رویکرد فازی (مطالعه موردی: دانشگاه‌های شهر تهران)

علی اصغر پور عزت \*

علی اصغر سعد آبادی \*\*

تاریخ دریافت: 91/08/10

تاریخ پذیرش: 91/09/27

### چکیده

رویکرد کار تیمی در سازمان‌های کمال‌جو از اهمیت شایانی برخوردار است. در دانشگاه‌ها که خود سکان‌دار کمال‌آفرینی در جوامع مدرن می‌باشند، ضرورت بهره‌گیری از مواهب این رویکرد پرثمر دو چندان می‌نماید. پژوهش حاضر بر آنست تا با بهره‌گیری از مدل آسیب‌شناسی سه شاخگی، به بررسی عواملی که مانع از انجام کار تیمی در دانشگاه‌ها می‌شود بپردازد. بر پایه مدل سه شاخگی، سه دسته عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به عنوان موانع کار تیمی مورد بررسی قرار می‌گیرند. با استفاده از دیدگاه خبرگان و به کمک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی گروهی، موانع مزبور اولویت بندی شده است. روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی بوده و جامعه آماری آن کلیه اساتید دانشگاه‌های شهر تهران را تشکیل می‌دهد. یافته‌های پژوهش گویای آنست که عوامل زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری به ترتیب بیشترین سهم را در عدم استفاده از کار تیمی در محیط‌های دانشگاهی ایفا می‌نمایند.

**کلید واژه‌ها:** کار تیمی؛ عوامل رفتاری؛ عوامل ساختاری؛ عوامل زمینه‌ای؛ مدل سه شاخگی.

\* - دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، pourezzat@ut.ac.ir

\*\* - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران، alisadabadi@ut.ac.ir

## مقدمه

امروزه در شرکت‌های تولیدی و تجاری، سازمان‌های دولتی و غیردولتی و محیط‌های کسب و کار، همواره این مفهوم طنین افکن است که صرفاً توانایی و استعداد فردی برای نیل به اهداف کافی نیست، بلکه اصل مهم آن است که افراد بتوانند با یکدیگر و در قالب تیم‌های گوناگون کاری فعالیت نمایند. برای موفقیت در محیط‌های کاری و در پاسخ به چالش‌هایی که سازمان‌ها با آن‌ها روبرو هستند، ضروری است که دانش، مهارت، تجربه، تخصص و دیدگاه‌های تمامی کارکنان و اعضا یک سازمان با یکدیگر ترکیب شده و فعالیتها به صورت تیمی انجام پذیرند.

محیط‌های علمی مانند مدارس، دانشگاه‌ها، موسسات و مراکز آموزشی، فرهیختگان و متخصصان جامعه، می‌توانند با استفاده از فرصت‌های بالقوه موجود، زمینه‌ساز فعالیت‌های مشارکتی و تسری‌بخش آن به دیگر بخش‌های جامعه باشند. پژوهش حاضر بر آن است تا با استفاده از مدل آسیب‌شناسی سه شاخگی، به بررسی و شناسایی عواملی که مانع از انجام کار تیمی در محیط‌های دانشگاهی می‌شوند، پردازد.

### اهداف اصلی پژوهش عبارتند از:

- شناسایی عواملی که مانع از انجام کار تیمی در محیط‌های دانشگاهی می‌شوند.
- بدست آوردن وزن هر یک از این عوامل، در عدم استفاده از کار تیمی در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی.

از این رو، می‌توان مهم‌ترین سوالات این پژوهش را بدین شرح فهرست کرد:

- چه عوامل رفتاری سبب کاهش تمایل به انجام کار تیمی در محیط‌های دانشگاهی می‌شوند؟
- چه عوامل ساختاری سبب کاهش تمایل به انجام کار تیمی در محیط‌های دانشگاهی می‌شوند؟
- چه عوامل زمینه‌ای سبب کاهش تمایل به انجام کار تیمی در محیط‌های دانشگاهی می‌شوند؟
- چه ارتباطی میان عوامل نام برده و میزان تمایل به انجام کار تیمی در محیط‌های دانشگاهی وجود دارد؟

### مبانی نظری پژوهش

**تعریف تیم:** تیم متشکل از افراد معدودی با مهارت، دانش و تجربیات گوناگون و مکمل هم است (بیکر و سالاس<sup>1</sup>، 1992؛ رابینز<sup>2</sup>، 2009) که متکی به یکدیگر بوده، دارای تعهدی دسته جمعی در زمینه رسیدن به اهداف تیم هستند (انیل و همکاران<sup>3</sup>، 1999؛ اسکات و دیویس<sup>4</sup>، 2007) و در این خصوص از درجه اعتماد، اطمینان، تعهد، انسجام و هماهنگی بیشتری نسبت به یک گروه برخوردار می‌باشند (کزلفسکی<sup>5</sup>، 1996؛ هیچ و کانلیف<sup>6</sup>، 2006).

**تعریف کار تیمی:** کار تیمی نیز مشارکت دادن افراد در امور و تصمیم‌گیری‌ها و استفاده بهینه از توان، استعداد و خلاقیت افراد می‌باشد (استوت و همکاران<sup>7</sup>، 1996؛ رابینز و جاج، 2009).

کار تیمی و ساخت و تشکیل انواع تیم‌ها مفاهیم جدید و تازه‌ای نبوده و امروزه در جهان موضوع کار تیمی بخصوص در سطح مدیریت به طور چشمگیری مورد توجه قرار گرفته و پیرامون آن نیز مقالات و کتب ارزشمندی به چاپ رسیده است. چهار نوع تیم کاری قابل مشاهده در سازمانهای کنونی، عبارتند از: تیم وظیفه‌ای، تیم مجازی، تیم خودگردان و تیم میان وظیفه‌ای (رابینز و جاج،

1 Baker & Salas

2 Robbins

3 O'Neil et al.

4 Scott & Davis

5 Kozlowski

6 Hatch & Cunliffe

7 Stout et al.

(2009).

- **تیم وظیفه‌ای:** متشکل از یک مدیر و چند عضو یک واحد سازمانی است. در یک تیم وظیفه‌ای، مسئولیتها و نقش‌هایی چون اختیار، تصمیم‌گیری، رهبری و تعاملات، نسبتاً ساده و روشن هستند. این تیم کاری اغلب به منظور بهبود فعالیتهای کاری یا حل مسائل خاص یک واحد سازمانی فعالیت می‌کند.
- **تیم خودگردان:** عبارت است از یک گروه رسمی از کارکنان که بدون یک سرپرست انجام وظیفه می‌کنند و در قبال کل یک فرایند کاری مسئول هستند؛ به عبارت روشن‌تر، این تیم، خود مسئولیت مدیریت و انجام دادن کارهایی نظیر برنامه‌ریزی و زمان‌بندی کارها، انتخاب اعضای تیم، کنترل مشترک، تصمیم‌گیری‌های کاری و اقدام در مورد مسائل را بر عهده می‌گیرند.
- **تیم مجازی:** این تیم‌ها از فناوری‌های رایانه‌ای برای ایجاد ارتباط با اعضای پراکنده خود به منظور نیل به یک هدف مشترک استفاده می‌کنند. در یک تیم مجازی<sup>8</sup>، اعضا از طریق اینترنت<sup>9</sup>، کنفرانس ویدئویی<sup>10</sup>، نمابر<sup>11</sup>، تلفن همراه<sup>12</sup>، پست الکترونیکی<sup>13</sup> و غیره با یکدیگر همکاری می‌کنند. تیم‌های مجازی می‌توانند مثل دیگر تیم‌ها، اقداماتی مانند تسهیم اطلاعات، تصمیم‌گیری و تکمیل کارها را انجام دهند.
- **تیم میان وظیفه‌ای**<sup>14</sup>: عبارت است از گروهی مرکب از افراد که در حوزه‌های مختلفی متخصص هستند و با یکدیگر در مورد وظایف مختلف همکاری می‌کنند (رابینز و جاج، 2009).

تیم‌های میان وظیفه‌ای (متخصص یا چند وظیفه‌ای) که در محیط‌های علمی و آموزشی<sup>15</sup> نیز با نام تیم‌های بین رشته‌ای یا بین وظیفه‌ای<sup>16</sup> از آن‌ها یاد می‌شود، در آخرین سالهای دهه 1980 شهرت جهانی پیدا کردند و همه شرکت‌های عمده تولید خودرو، مثل تویوتا، هوندا، نیسان، بی.ام.و، جنرال موتورز، فورد، کرایسلر و غیره برای اجرای طرح‌های بسیار پیچیده از این تیم‌ها استفاده می‌کنند. به طور خلاصه، تیم تخصصی ابزار یا وسیله‌ای موثر است که افراد متخصص یک سازمان (حتی متعلق به چند سازمان) را گرد هم می‌آورد تا اطلاعات را رد و بدل، نظرات جدید را ارائه، مسائل را حل، و کارها، طرحها و یا پروژه‌های پیچیده را هماهنگ نمایند (رابینز، 1381).

مدل سه شاخگی<sup>17</sup> در طبقه‌بندی مدل‌ها، از نوع مدل‌های منطقی به حساب می‌آید و می‌توان بسیاری از مفاهیم، رویدادها و پدیده‌های سازمانی را در قالب این مدل مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد. این مدل بیشتر در آسیب‌شناسی‌های سازمانی کاربرد دارد و بر این اساس عوامل ایجاد کننده یک مساله در قالب سه دسته از عوامل (عوامل رفتاری، عوامل ساختاری و عوامل زمینه‌ای) مورد بررسی قرار می‌گیرند. چارچوب مفهومی<sup>18</sup> این پژوهش براساس این مدل ساختار یافته است (میرزایی اهرنجانی<sup>19</sup>، 1976: 412-383).

**عوامل رفتاری (محتوایی)**<sup>20</sup>: عبارت است از کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که مانع از انجام کار تیمی در محیط‌های

8 Virtual Team  
9 Internet  
10 Video Conferencing  
11 Fax  
12 Mobile  
13 E- mail  
14 Cross- Functional Team or Multidisciplinary Team  
15 Educational Settings  
16 Interdisciplinary Teams  
17 The Three Dichotomy Model of Co-Structure – Behavioral - Context  
18 Conceptual Models  
19 Mirzaee Ahranjani

دانشگاهی می‌شوند و بر حسب شاخص‌هایی مانند اعتماد، انگیزه، شایستگی و تعهد و مسئولیت‌پذیری سنجیده می‌شود.

**عوامل ساختاری<sup>21</sup>:** عبارت است از کلیه عوامل غیر انسانی همچون ساختار، قوانین، مقررات، رویه‌ها و مجموعه‌ای از روابط

حاکم بر افراد و گروه‌ها که مانع از انجام کار تیمی در محیط‌های دانشگاهی می‌شوند و بر حسب شاخص‌هایی مانند مدیریت حمایت‌کننده، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش و تشویق، دستورالعمل یا آیین‌نامه اجرایی و آموزش سنجیده می‌شود.

**عوامل زمینه‌ای (محیطی)<sup>22</sup>:** عبارت است از کلیه عواملی که خارج از حیطه اختیارات هریک از سازمان‌های زیربط بوده و زمینه

ساز عوامل رفتاری و ساختاری می‌باشد و بر حسب شاخص‌هایی مانند فرهنگ ملی، نظام آموزش و پرورش، آشنایی با منافع و دستاوردهای کار تیمی و ماهیت پیچیده کار تیمی سنجیده می‌شود (میرزایی اهرنجانی، 1976).

## تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای پژوهش (شاخص‌های پژوهش)

### جدول 1. تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای پژوهش

|   |  |
|---|--|
| امتیازی که بر حسب شاخص‌هایی مانند اعتماد، انگیزه، شایستگی و تعهد و مسئولیت‌پذیری سنجیده می‌شود.   | تعریف عملیاتی عوامل رفتاری                   |
| امتیازی که بر حسب شاخص‌هایی مانند مدیریت حمایت‌کننده، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش و تشویق، دستورالعمل یا آیین‌نامه اجرایی و آموزش سنجیده می‌شود.  | تعریف عملیاتی عوامل ساختاری                  |
| امتیازی که بر حسب شاخص‌هایی مانند فرهنگ ملی، نظام آموزش و پرورش، آشنایی با منافع و دستاوردهای کار تیمی و ماهیت پیچیده کار تیمی سنجیده می‌شود.   | تعریف عملیاتی عوامل زمینه‌ای                 |
| داشتن صداقت، صلاحیت، ثبات، وفاداری و درستکاری در فرد است. به عبارتی همان اطمینان‌خاطر و پشت‌گرمی اعضا از حسن نیت هم‌تایان و اعتقاد به این نکته که در تیم، کسی مترصد ضربه زدن به دیگری نیست.   | تعریف عملیاتی اعتماد                         |
| برخی از فنون و عوامل برانگیختگی، که سبب تمایل افراد به انجام کار تیمی می‌شود. همچون؛ واضح و مشخص بودن اهداف و شیوه انجام کار، جالب و چالش برانگیز بودن نفس کار، ایجاد حس دوستی و رفاقت مابین اعضا، متناسب بودن مسئولیت‌های محول شده با ظرفیت، توانایی و علائق اعضا، وجود رهبری شایسته و قابل اعتماد و ایجاد رشد شخصی و حرفه‌ای در افراد.  | تعریف عملیاتی انگیزه                         |
| اعضای شایسته تیم کسانی هستند که برای کار و انجام دادن خوب آن، بردبار، انتقادپذیر، منضبط و واجد شرایط بوده و از توانایی‌های لازم (استعداد، مهارت و دانش) جهت انجام وظایف تیمی شرح ذیل برخوردار می‌باشند:<br>مهارت‌های فنی مرتبط با اهداف و وظایف تیم، برقراری روابط اجتماعی- انسانی با دیگران و قدرت تصمیم‌گیری و حل مساله.                | تعریف عملیاتی شایستگی                        |
| عبارت است از حس وظیفه‌شناسی تیم در قبال تحقق اهداف کاری (با حداکثر توان و ظرفیت) و تمایل برای انجام دادن آنچه که برای کسب موفقیت کاری مورد نیاز است. به عبارتی پایبندی به تیم، متعهد بودن به اهداف و التزام به شرایط تیم، معنای دقیقی از تعهد و مسئولیت‌پذیری می‌باشد.  | تعریف عملیاتی تعهد                           |
| مدیریتی دموکراتیک، که اعتقاد عملی خود به کار تیمی و ایجاد یک فرهنگ مشارکتی در دانشگاه را با فراهم نمودن شرایط مناسب و از بین بردن موانع موجود و استفاده از فکر و نظر همه افراد، به وسیله اقداماتی چون: تخصیص بودجه، تشویق و تمجید از فعالیت‌های تیمی و فراهم کردن امکانات و تسهیلات لازم و غیره اثبات می‌نماید.                           | تعریف عملیاتی مدیریت حمایت‌کننده             |
| سیستمی است مبتنی بر فعالیت‌های تیمی و مشارکتی که به شکلی کارا و منصفانه عملکرد تمامی اعضا را با توجه به معیارها و شاخص‌های از پیش تعیین شده، در فواصل زمانی معینی ارزیابی کرده و بازخورد می‌دهد.  | تعریف عملیاتی سیستم ارزیابی عملکرد           |
| تعیین مجموعه‌ای از قوانین و مقررات جامع که حاوی چارچوب کاری تیم بوده و هدف از آن برقراری عدالت کاری، رفع تنشها و جلوگیری از نابرابری‌ها می‌باشد. در اینجا قوانین مشخص می‌نمایند که اعضای تیم چگونه بایستی مشارکت، همکاری و انجام وظیفه نمایند که حقوق یکدیگر را زیر پا نگذارند و در روابط متقابلی که دارند احترام یکدیگر را رعایت نمایند. | تعریف عملیاتی دستورالعمل یا آیین‌نامه اجرایی |
| فرهنگ مشارکتی که در بخش‌های مختلف آن، اصالت گروه (تیم) بالاتر از اصالت فرد در نظر گرفته شده و به اهداف و منافع جمعی نسبت به فردی اهمیت بیشتری داده می‌شود.  | تعریف عملیاتی فرهنگ                          |

20 Content Factors

21 Co-Structure Factors

22 Context Factors



|   |   |
|---|---|
| تعریف عملیاتی نظام آموزش و پرورش                    | نظامی است که در مقاطع تحصیلی مختلف با ایجاد سازوکارهای مناسب (همچون تکیه بر ارزیابی‌های جمعی، پاداش‌های جمعی، روش‌های یادگیری جمعی و نحوه تدریس آموزگاران) به شکلی جمعی، سبب نهادینه کردن فرهنگ مشارکتی در مدارس گشته و روحیه مشارکت جویی در شاگردان را به منظور کسب مهارت‌های اجتماعی مطلوب، تقویت می‌نماید. |
| تعریف عملیاتی آشنایی با منافع و دستاوردهای کار تیمی | تلاش در جهت الگوبرداری از کشورهای موفق و استفاده از تجربیاتشان و آشنایی هرچه بیشتر با منافع و دستاوردهای حاصله از کار تیمی به منظور داشتن دید وسیعتر، آمادگی بیشتر و شناخت بهتر برای انجام کارهای تیمی.   |

## پیشینه پژوهش

از پژوهش‌های انجام گرفته شده در خصوص بکارگیری فعالیت‌های مشارکتی در محیط‌های تولید علم و دانش، می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

در پژوهشی اثرات آموزش مهارت‌های تیمی بر روی یادگیری مشارکت‌جویانه در یک محیط دانشگاهی بررسی شد (ریچارد و همکاران<sup>23</sup>، 2006).

در مطالعات انجام شده بر روی گروهی از دانشجویان، مشخص شد که دانشجویانی که آموزش‌های خود را به صورت تیمی دریافت کرده‌اند، از دانش و اطلاعات بالاتری نسبت به سایر دانشجویان برخوردارند (رز<sup>24</sup>، 2009).

کرسیک<sup>25</sup> و همکاران با تکیه بر اهمیت همکاری و ایجاد فرهنگ کار تیمی به منظور رشد شخصی و بهبود حرفه‌ای آموزگاران، به بررسی ادراک 542 نفر از آموزگاران مدارس مقدماتی، ابتدایی و پیش‌دانشگاهی از یادگیری‌های مشارکت‌جویانه و نیز چگونگی ارزیابی آموزگاران از یادگیری‌های گروهی در مقایسه با شکل فردی آن پرداختند (کرسیک و ایوانز<sup>26</sup>، 2008).

در پژوهشی با تقسیم بندی 980 دانش آموز 7-5 ساله به دو گروه آزمایش و کنترل (17 کلاس آزمایشی و 21 کلاس کنترل شده)، به بررسی اثرات رویکرد ارتباطی بر روی فعالیت‌های کلاسی، انگیزه انجام کار گروهی و تعاملات رفتاری پرداخته شد (کاتینک و بردندینی<sup>27</sup>، 2008).

در پژوهشی دیگر که بر روی تیم‌های دانشجویی و نقش مشارکت تیمی انجام شد، مشخص شد که بین زمان صرف شده در مباحثات درسی و بازده حاصل از عملکرد، ارتباط مستقیم وجود دارد (باندروسون و ساتکلیف<sup>28</sup>، 2002).

گیلیس<sup>29</sup> (2004) نیز به بررسی اثرات یادگیری مشارکت‌جویانه بر روی 223 نفر از دانش‌آموزان مقاطع تحصیلی راهنمایی که در گروه‌های مشارکتی ساختاریافته و ساختاریافته برای حل مسایل ریاضی با یکدیگر همکاری می‌کردند، پرداخت. پژوهش حاضر بر آن است تا با استفاده از یک مدل شناخته شده آسیب شناسی، به بررسی و شناسایی عواملی که مانع از انجام کار تیمی در محیط‌های دانشگاهی می‌شوند، بپردازد.

## روش شناسی پژوهش

سه شاخه اصلی و یازده شاخص به منزله موانع کار تیمی در موسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها شناخته شدند (شکل شماره 1).

23 Richard et al.

24 Ross

25 Krecic

26 Ivanus

27 Kutinck &amp; Berdondini

28 Bunderson &amp; Sutcliffe

29 Gillies

پس از جمع آوری آراء خبرگان، به کمک فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی گروهی<sup>30</sup>، به اولویت بندی این شاخص ها پرداخته شد. نوع پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و روش آن بر اساس نحوه گردآوری داده ها توصیفی و از نوع پیمایشی می باشد. عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای به عنوان متغیرهای مستقل و تمایل به انجام کار تیمی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. هم چنین از مطالعات کتابخانه ای برای تدوین مبانی نظری و از نظر سنجی پیمایشی برای گردآوری داده ها جهت آزمون فرضیه های پژوهش استفاده گردیده است.

جامعه آماری این پژوهش کلیه اساتید دانشگاه های شهر تهران می باشد. برای نمونه گیری دانشگاه های شهر تهران، از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد. بر این اساس، دانشگاه های تهران، صنعتی شریف، شهید بهشتی، علامه طباطبائی، علوم تحقیقات، تهران مرکز، الزهراء، مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، امام حسین (ع)، پیام نور مرکز تهران، امام صادق (ع) و تربیت مدرس به عنوان محل نمونه گیری انتخاب شدند. برای انتخاب اساتید از روش نمونه گیری گلوله برفی<sup>31</sup> استفاده شد. گلوله برفی روشی سودمند برای مطالعات کیفی و اکتشافی است. در این روش، نفر اول، شخص دوم را به پژوهشگر معرفی می کند و نفر بعدی نیز همین طور و این روند ادامه می یابد (بالترا<sup>32</sup>، 2012).

در این پژوهش از روش های زیر جهت گردآوری اطلاعات استفاده شده است:

الف) مطالعات کتابخانه ای: جهت گردآوری اطلاعات به منظور مرور ادبیات تحقیق و مبنای اولیه کار، از منابع کتابخانه ای، مقالات و اینترنت استفاده شده است.

ب) تحقیقات میدانی: به منظور جمع آوری داده ها و اطلاعات مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل و جمع آوری آراء خبرگان برای پیاده سازی فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی<sup>3</sup> گروهی، از پرسشنامه پنج مقیاسی استفاده شد. در طراحی پرسشنامه نیز، با بهره گیری از مبانی نظری فارسی و لاتین و استفاده از نظر صاحب نظران و اساتید محترم، عوامل بالقوه مرتبط با موضوع شناسایی و ابتدا پرسشنامه مقدماتی، و پس از تعیین اعتبار و روایی آن، پرسشنامه نهایی تهیه شد. در تعیین روایی پرسشنامه، از روش روایی محتوا (اعتبار محتوا) استفاده شده است. و به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل 30 پرسشنامه مابین اساتید دانشگاه های اقتصاد دانشگاه تهران، دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران، خواجه نصیر و تهران شمال، پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسشنامه ها و به کمک نرم افزار آماری اسپس پی اس اس<sup>4</sup> میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. از آن جا که ضرایب آلفای به دست آمده برای تک تک متغیرها و ابعاد محاسبه شده بزرگتر از 0.7 می باشد (7.613)، لذا می توان نتیجه گرفت که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد لازم برخوردار می باشد.

### فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی

در سال ۱۹۸۳ دو محقق هلندی به نام های لارهورن و پدریک<sup>33</sup>، روشی را برای فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی پیشنهاد نمودند که بر اساس روش حداقل مجذورات لگاریتمی بنا نهاده شده بود. پیچیدگی مراحل این روش باعث شده این روش چندان مورد استفاده قرار نگیرد (چانگ<sup>34</sup>، 1996). در سال ۱۹۹۶ روشی دیگری تحت عنوان روش تحلیل توسعه ای<sup>35</sup> توسط چانگ ارایه گردید

30 Fuzzy Analytic Hierarchy Process

31 Snowball Sampling

32 Balter

3 FAHP

4 SPSS

33 Laarhoren & Padrycz

34 Chang

35 Extent Analysis Method (EA)

(چانگ، 1996). اعداد مورد استفاده در این روش، اعداد مثلثی فازی هستند.

مفاهیم و تعاریف فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی بر اساس روش تحلیل توسعه‌ای را می‌توان بدین صورت معرفی کرد:

دو عدد مثلثی  $M_1 = (l_1, m_1, u_1)$  و  $M_2 = (l_2, m_2, u_2)$  را در نظر بگیرید. عملگرهای ریاضی آن به صورت روابط (۱)،

(۲) و (۳) تعریف می‌شوند (چانگ، 1998):

$$M_\gamma + M_\nu = (l_\gamma + l_\nu, m_\gamma + m_\nu, u_\gamma + u_\nu) \quad (1)$$

$$M_1 * M_2 = (l_1 * l_2, m_1 * m_2, u_1 * u_2) \quad (2)$$

$$M_2^{-1} = \left(\frac{1}{l_2}, \frac{1}{m_2}, \frac{1}{u_2}\right) \quad M_1^{-1} = \left(\frac{1}{l_1}, \frac{1}{m_1}, \frac{1}{u_1}\right) \quad (3)$$

در روش تحلیل توسعه‌ای، برای هر یک از سطوح ماتریس مقایسات زوجی، مقدار در غالب یک عدد مثلثی به صورت رابطه

(۴) محاسبه می‌شود (چن و وانگ<sup>36</sup>، 2010):

$$S_k = \sum_{j=1}^n M_{kj} * \left[ \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n M_{ij} \right]^{-1} \quad (4)$$

پس از انجام محاسبات فوق، باید درجه بزرگی آن‌ها را نسبت به هم به دست آورد. به طور کلی اگر  $M_1$  و  $M_2$  دو عدد فازی

مثلثی باشند، درجه بزرگی  $M_1$  بر  $M_2$  که با  $V(M_1 \geq M_2)$  نشان داده می‌شود، بر اساس رابطه (۵) تعریف می‌شود (کانن<sup>37</sup>، 2009):

$$V(M_1 \geq M_2) = 1 \quad \text{if } M_1 \geq M_2$$

$$V(M_1 \geq M_2) = \text{hgt}(M_1 \cap M_2) \quad \text{otherwise} \quad (5)$$

هم چنین داریم:

$$\text{hgt}(M_1 \cap M_2) = \frac{u_1 - l_2}{(u_1 - l_2) + (m_2 - m_1)}$$

میزان بزرگی یک عدد فازی مثلثی از عدد فازی مثلثی دیگر، از رابطه (۶) به دست می‌آید:

$$V(M_1 \geq M_2, \dots, M_k) = V(M_1 \geq M_2), \dots, V(M_1 \geq M_k) \quad (6)$$

برای محاسبه وزن شاخص‌ها در ماتریس مقایسه زوجی بر اساس رابطه (۷) عمل می‌شود (روبرتو و گرنیچ<sup>38</sup>، 2012):

36 Chen & Wang

37 Kannan

38 Roberto & Grebenc

$$W'(x_i) = \text{Min}\{V(S_i \geq S_k)\} \quad k = 1, 2, \dots, n. \quad k \neq i \quad (7)$$

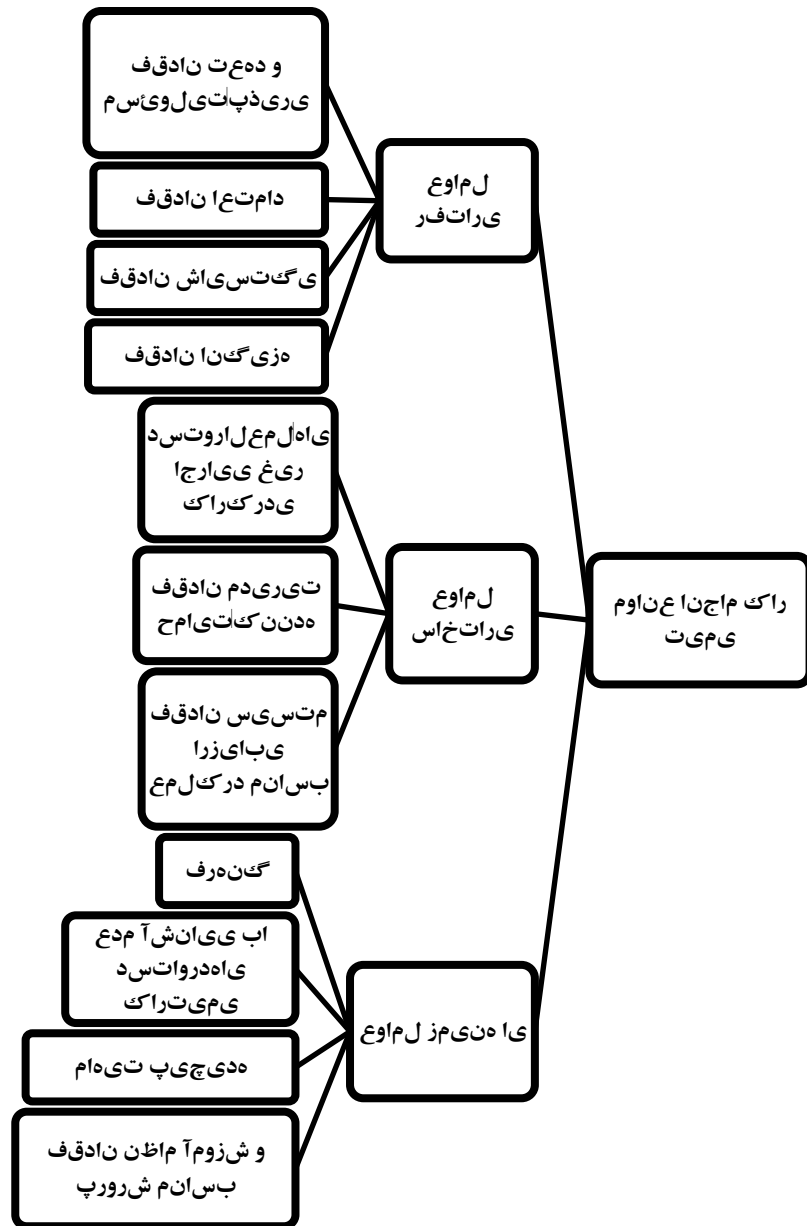
بنابراین، بردار وزن شاخص ها به صورت رابطه (8) خواهد بود، که همان بردار ضرایب نابهنجار فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی است (چنگیز و همکاران<sup>39</sup>، 2003).

$$W'(x_i) = [W'(c_1), W'(c_2), \dots, W'(c_k)] \quad (8)$$

به کمک رابطه (9) نتایج نابهنجار به دست آمده از رابطه (8)، بهنجار می شوند (مومنی، 1385؛ آذر و رجبزاده، 1389).

$$W_i = \frac{w_i'}{\sum w_i'} \quad (9)$$

بر اساس توضیحات ارایه شده، موانع انجام کار تیمی در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی در سه شاخه و یازده شاخص شناسایی شدند (شکل شماره 1).



شکل 1. سلسله مراتب موانع کار تیمی در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی

## یافته های پژوهش

پس از جمع آوری آراء خبرگان و ترکیب آراء آنان، شاخص های اصلی با استفاده از روش FAHP مورد مقایسه قرار گرفتند. قابل ذکر است برای تلفیق نظر خبرگان از میانگین هندسی استفاده شده است. مقیاس های فازی مورد استفاده در روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی در این پژوهش، در جدول 1 نشان داده شده اند.

## جدول 2. تعریف متغیرهای کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی

| متغیرهای کلامی      | اعداد فازی مثلثی |
|---------------------|------------------|
| اهمیت دقیقاً برابر  | (1,1,1)          |
| اهمیت تقریباً برابر | (0.5,1,1.5)      |
| اهمیت کم            | (1,1.5,2)        |
| اهمیت قوی تر        | (1.5,2,2.5)      |
| اهمیت خیلی قوی تر   | (2,2.5,3)        |
| اهمیت کامل و مطلق   | (2.5,3,3.5)      |

## بررسی و اولویت بندی شاخص های شاخه رفتاری

با توجه به نتایج این آزمون بین وضعیت موجود مولفه های عوامل محتوایی تفاوت معنی داری وجود دارد (جدول شماره 3). همان طور که در این جدول مشاهده می شود، بزرگترین مانع رفتاری فقدان تعهد و مسئولیت پذیری است. با توجه به نتایج به دست آمده به نظر می رسد که انگیزه برای انجام کار تیمی در بین اساتید در سطح مناسبی است.

## جدول 3. مقایسه زوجی زیرشاخص های عوامل رفتاری

| اولویت | وزن   |       |       | فقدان انگیزه |       | فقدان شایستگی |       | فقدان اعتماد |       |       | فقدان تعهد و مسئولیت پذیری |       |       | شاخص                       |
|--------|-------|-------|-------|--------------|-------|---------------|-------|--------------|-------|-------|----------------------------|-------|-------|----------------------------|
| 1      | 0.424 | 2.846 | 2.34  | 1.831        | 2.236 | 1.732         | 1.225 | 1.495        | 1.107 | 0.74  | 1                          | 1     | 1     | فقدان تعهد و مسئولیت پذیری |
| 2      | 0.385 | 2.572 | 2.06  | 1.54         | 2.213 | 1.704         | 1.189 | 1            | 1     | 1     | 1.351                      | 0.904 | 0.669 | فقدان اعتماد               |
| 3      | 0.144 | 1.565 | 1.225 | 0.841        | 1     | 1             | 1     | 0.841        | 0.587 | 0.452 | 0.816                      | 0.577 | 0.447 | فقدان شایستگی              |
| 4      | 0.047 | 1     | 1     | 1            | 1.189 | 0.816         | 0.639 | 0.649        | 0.485 | 0.389 | 0.577                      | 0.447 | 0.365 | فقدان انگیزه               |

## بررسی و اولویت بندی شاخص های شاخه ساختاری

پس از انجام تحلیل سلسله مراتبی فازی و استفاده از آرا خبرگان (مطابق با جدول 4)، مهم ترین مانع ساختاری، دستورالعمل های اجرایی غیر کارکردی شناخته شد.

## جدول 4. مقایسه زوجی زیرشاخص های عوامل ساختاری

| اولویت | وزن   | فقدان سیستم ارزیابی عملکرد مناسب |       |       | فقدان مدیریت حمایت کننده |       |       | دستورالعمل های اجرایی غیر کارکردی |       |       | شاخص                              |
|--------|-------|----------------------------------|-------|-------|--------------------------|-------|-------|-----------------------------------|-------|-------|-----------------------------------|
| 1      | 0.396 | 1.565                            | 1.107 | 0.76  | 1.88                     | 1.495 | 1.158 | 1                                 | 1     | 1     | دستورالعمل های اجرایی غیر کارکردی |
| 3      | 0.289 | 1.107                            | 0.719 | 0.485 | 1                        | 1     | 1     | 1.495                             | 1.075 | 0.841 | فقدان مدیریت حمایت کننده          |
| 2      | 0.313 | 1                                | 1     | 1     | 2.06                     | 1.392 | 0.832 | 0.76                              | 0.562 | 0.404 | فقدان سیستم ارزیابی               |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                 |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-----------------|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | عملکرد<br>مناسب |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-----------------|

### بررسی و اولویت بندی شاخص های شاخه زمینه ای

پس از انجام فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی (مطابق با جدول 5)، شاخص فرهنگ بیشترین وزن را به خود اختصاص داد؛ پس برای اصلاح کار تیمی در بعد زمینه ای، اولین شاخصی که باید برای آن، سازوکار مناسب طرح ریزی شود، شاخص فرهنگ است. با توجه به وزن شاخص ماهیت پیچیده کار تیمی، به نظر می رسد که این عامل نمی تواند به عنوان مانعی برای انجام کار تیمی در محیط های تولید علم و دانش در نظر گرفته شود.

جدول 5. مقایسه زوجی زیرشاخص های عوامل زمینه ای

| اولویت | وزن   | ماهیت پیچیده کار تیمی |       |       | عدم آشنایی با دستاوردهای کار تیمی |       |       | فرهنگ |       |       | فقدان نظام آموزش و پرورش مناسب |       |       | شاخص                              |
|--------|-------|-----------------------|-------|-------|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------------------|-------|-------|-----------------------------------|
|        |       |                       |       |       |                                   |       |       |       |       |       |                                |       |       |                                   |
| 2      | 0.315 | 2.393                 | 1.861 | 1.295 | 1.831                             | 1.351 | 0.931 | 0.795 | 0.577 | 0.411 | 1                              | 1     | 1     | فقدان نظام آموزش و پرورش مناسب    |
| 1      | 0.522 | 3.043                 | 2.280 | 1.797 | 2.505                             | 1.968 | 1.392 | 1     | 1     | 1     | 2.432                          | 1.732 | 1.257 | فرهنگ                             |
| 3      | 0.153 | 1.732                 | 1.257 | 0.904 | 1                                 | 1     | 1     | 0.719 | 0.508 | 0.399 | 1.075                          | 0.740 | 0.546 | عدم آشنایی با دستاوردهای کار تیمی |
| 4      | 0.008 | 1                     | 1     | 1     | 1.107                             | 0.795 | 0.577 | 0.557 | 0.439 | 0.329 | 0.772                          | 0.537 | 0.418 | ماهیت پیچیده کار تیمی             |

### مقایسه کلیه شاخص ها

برای نتیجه گیری بهتر از داده های بدست آمده و اولویت بندی آنها، نسبت به مقایسه کلیه شاخص ها اقدام شد (جدول 6).

جدول 6. اولویت بندی کلیه شاخص ها با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP)

| اولویت | وزن    | شاخص                              | اولویت | وزن     | شاخص                       | اولویت | وزن    | شاخص                              |
|--------|--------|-----------------------------------|--------|---------|----------------------------|--------|--------|-----------------------------------|
| 9      | 0.9290 | عدم آشنایی با دستاوردهای کار تیمی | 5      | 0.9830  | فقدان تعهد و مسئولیت پذیری | 1      | 2274.0 | فرهنگ                             |
| 10     | 0.1840 | ماهیت پیچیده کار تیمی             | 6      | 0.9330  | فقدان اعتماد               | 2      | 2122.0 | فقدان نظام آموزش و پرورش مناسب    |
| 11     | 0.1480 | فقدان انگیزه                      | 7      | 0.5720  | فقدان مدیریت حمایت کننده   | 3      | 1759.0 | دستورالعمل های اجرایی غیر کارکردی |
|        |        |                                   | 8      | 0.18930 | فقدان شایستگی              | 4      | 1037.0 | فقدان سیستم ارزیابی عملکرد مناسب  |

- با توجه به وزن و رتبه‌های بدست آمده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی، نتایج زیر قابل استنتاج است:
- مولفه فرهنگ، به منزله مهم‌ترین مانع انجام کار تیمی در موسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها شناخته شد.
  - قرار گرفتن شاخص‌های انگیزه و ماهیت پیچیده کار تیمی در رتبه‌های آخر، جای بسی تامل دارد. به نظر می‌رسد این شاخص‌ها تاثیر بسیار ناچیزی بر عدم انجام کار تیمی در محیط‌های تولید علم و دانش داشته باشند.
  - دو شاخصی که بیشترین وزن را به خود اختصاص دادند، در بعد زمینه‌ای هستند، در این امتداد به نظر می‌رسد که اصلاح مولفه‌های بعد زمینه‌ای، می‌تواند تاثیر ویژه‌ای بر بهبود فضای کار مشارکتی و همکاری در دانشگاه‌ها داشته باشد.
  - تفاوت معنی داری بین دو مولفه اول با سایر مولفه‌ها وجود دارد. به نظر می‌رسد همبستگی قوی بین این دو مولفه و تمایل به انجام کار تیمی در موسسات آموزش عالی و دانشگاه‌های کشور وجود دارد.
- برای به دست آوردن ضریب اهمیت هر کدام از شاخه‌های رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای، از میانگین موزون ساده استفاده شده است (جدول شماره 7). بر این اساس مهم‌ترین بعدی که مانع کار تیمی در موسسات آموزش عالی می‌شود، بعد زمینه‌ای است؛ البته فاصله ریاضی بعد ساختاری و زمینه‌ای بسیار ناچیز است (حدوداً 0.004). از این رو در تحلیل میدان نیرو برای سیاستگذاری در جهت ترویج کار تیمی، به نظر می‌رسد که دو بعد زمینه‌ای و ساختاری، نیازمند توجه بیشتری هستند.

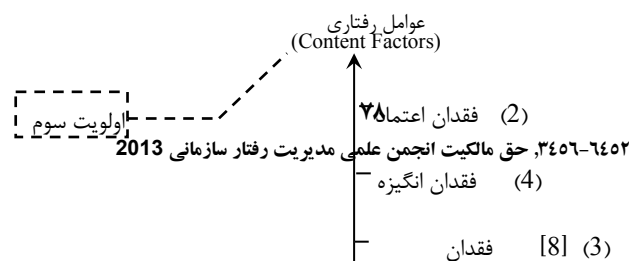
جدول 7. اولویت‌بندی کلیه شاخه‌ها حاصل از فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) به روش میانگین موزون ساده

| اولویت | میانگین موزون ساده | شاخه     |
|--------|--------------------|----------|
| ۳      | 0.0530             | رفتاری   |
| ۲      | 0.1123             | ساختاری  |
| ۱      | 0.1127             | زمینه‌ای |

### مدل نهایی پژوهش

با توجه به اطلاعات به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها، مدل نهایی پژوهش را می‌توان به صورت شکل 2 نمایش داد. همان‌طور که در این مدل مشاهده می‌شود از میان عوامل موجود (از حیث رتبه‌بندی)، عوامل زمینه‌ای در اولویت اول قرار دارند. این بدان معنی است که از دید خبرگان، مهم‌ترین موانع موجود در انجام کار تیمی در محیط‌های دانشگاهی عوامل زمینه‌ای بوده و عوامل ساختاری و رفتاری نیز، به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم قرار می‌گیرند.

هم‌چنین در این مدل هر یک از مولفه‌ها نسبت به شاخه خود و نیز در کل (نسبت به سایر شاخه‌ها) رتبه‌بندی گردیده است به گونه‌ای که اعداد داخل پرانتز، نشان دهنده رتبه عامل مورد نظر در شاخه مربوطه و اعداد داخل کروشه، نشان دهنده رتبه عامل مورد نظر در میان تمام عوامل می‌باشد. برای مثال متغیر فقدان مدیریت حمایت‌کننده دارای رتبه سوم در شاخه ساختاری و رتبه هفتم در میان کلیه عوامل می‌باشد.





شکل 2. مدل نهایی پژوهش (موانع کار تیمی در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی)

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش سعی گردید با توجه به اهمیت کار تیمی و همچنین نقش دانشگاه‌ها در آموزش، پژوهش و ترویج فرهنگ کار تیمی، به شناسایی موانع و مشکلات کار تیمی در دانشگاه‌ها و همچنین اولویت‌بندی این عوامل، پرداخته شود. بدین منظور با استفاده از مدل آسیب‌شناسی سه شاخگی، موانع کار تیمی در دانشگاه‌ها، در سه شاخه رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای شناسایی و طبقه‌بندی گردید.

با توجه به بررسی‌های انجام‌شده، نتایج زیر قابل استنتاج است:

1. در بین عوامل سه‌گانه با توجه به رتبه‌های اختصاص داده شده و از حیث میزان اهمیت ابتدا عامل زمینه‌ای، سپس عامل ساختاری و در نهایت نیز، عامل محتوایی به منظور تقویت هر چه بیشتر باید مورد توجه قرار گیرند.
2. مولفه فرهنگ، به منزله مهم‌ترین مانع انجام کار تیمی در موسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها شناخته شد.
3. به جز متغیر انگیزه و ماهیت پیچیده کار تیمی که در وضعیت تقریباً مناسبی قرار دارند، مابقی مولفه‌ها در وضعیت نامناسبی قرار دارند. این امر بیانگر آن است که مولفه‌های نامبرده از جمله عواملی هستند که سبب می‌شوند کار تیمی در دانشگاه کمتر استفاده گردد.
4. مهم‌ترین بعدی که مانع انجام کار تیمی در موسسات آموزش عالی می‌شود، بعد زمینه‌ای است؛ متأسفانه، فلسفه و فرهنگ کار تیمی، در کارکنان و سازمان‌های تولید علم و دانش نهادینه نشده است؛ یعنی اغلب آن‌ها نگرش، طرز تفکر و دیدگاه مناسبی از مشارکت ندارند. در کشور ما تجربیات عملی در خصوص کار تیمی به دلیل نوپا بودن تفکر تیمی و ناسازگار بودن فرهنگ سازمانی

- برای آن، چندان موفق نبوده است؛ لذا بسترسازی فرهنگ کار تیمی از طریق موسسات آموزشی و پرورشی، راه گشا خواهد بود.
5. مهم ترین موانع زمینه‌ای به ترتیب اهمیت عبارتند از: فرهنگ، فقدان نظام آموزش و پرورش مناسب، عدم آشنایی با دستاوردهای کار تیمی و ماهیت پیچیده کار تیمی.
6. مهم ترین موانع ساختاری به ترتیب اهمیت عبارتند از: دستورالعمل‌های اجرایی غیر کارکردی، فقدان سیستم ارزیابی عملکرد مناسب و فقدان مدیریت حمایت کننده.
7. مهم ترین موانع محتوایی به ترتیب اهمیت عبارتند از: فقدان تعهد و مسئولیت پذیری، فقدان اعتماد، فقدان شایستگی و فقدان انگیزه.
8. بین وضعیت موجود کلیه مولفه‌های عوامل محتوایی، ساختاری و زمینه‌ای با یکدیگر تفاوت معنی داری وجود دارد. اولویت بندی موانع کار تیمی به ترتیب اهمیت به شرح زیر است:
1. فرهنگ؛ 2. فقدان نظام آموزش و پرورش مناسب؛ 3. دستورالعمل‌های اجرایی غیر کارکردی؛ 4. فقدان سیستم ارزیابی عملکرد مناسب؛ 5. فقدان تعهد و مسئولیت پذیری؛ 6. فقدان اعتماد؛ 7. فقدان مدیریت حمایت کننده؛ 8. فقدان شایستگی؛ 9. عدم آشنایی با دستاوردهای کار تیمی؛ 10. ماهیت پیچیده کار تیمی؛ 11. فقدان انگیزه.
- نظام‌های آموزشی و در راس آن دانشگاه‌ها، از آنجا که محلی برای تجمع خرد، مهارت‌ها و تخصص‌های گوناگون می‌باشند و نیز با توجه به کارکردها و نقش ویژه‌ای که در امر آموزش، پژوهش و ارائه خدمات عمومی برعهده دارند، می‌توانند برای ساخت و ایجاد فرهنگ کار تیمی و ترویج و توسعه آن در جامعه نقشی اساسی ایفا نمایند؛ لذا شناسایی و اولویت بندی مولفه‌هایی که مانع انجام کار تیمی در سازمان‌های تولید علم و دانش می‌شوند، می‌تواند ما را در طرح ریزی و پیشبرد برنامه‌های مشارکتی در آینده یاری دهد.

## فهرست منابع

- آذر، عادل و رجبزاده، علی (1389). **تصمیم‌گیری کاربردی با رویکرد MADM**، نگاه دانش.
- مومنی، منصور (1385). **مباحث نوین تحقیق در عملیات**، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- Baker, D. P., Salas, E. (1992). "Principles for measuring teamwork skills", **Human Factors**, Vol. 34, No.2, PP: 469-575.
- Bunderson, J. S. Sutcliffe, K. M. (2002). "Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects". **Academy of Management Journal**, Vol. 45, No. 5, PP: 875-893.
- Cengiz, K., Ufuk C. & Ziya U. (2003). "Multi-criteria supplier selection using fuzzy AHP", **Logistics Information Management**, Vol. 16, No. 6, PP: 382 – 394.
- Chang, D. Y. (1996). "Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP". **European Journal of Operational Research**, Vol. 95, No. 3, PP: 649-655.
- Chang, Y. H. (1998). **Transportation Plan Appraisal and Decision Making-Discussion and Application of the Fuzzy Theory**, Hwatai, Taipei.
- Chen, M. K., & Wang, S. C. (2010). "The use of a hybrid fuzzy-Delphi-AHP approach to develop global business intelligence for information service firms" **Expert Systems with Applications**. Vol. 37, PP: 7394-7407.
- Gillies, R. M. (2004). "The effects of cooperative learning on junior high school students during small group learning". **Learning and Instruction**. Vol. 14, No. 2, PP: 197-213.
- Hatch, M. J., Ann L. C. (2006). **Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives**, Oxford University Press.
- Hayes, N. (1997). **Team Management**. Thomson Business Press, London.
- Kannan, G. (2009), "Fuzzy approach for the selection of third party reverse logistics provider". **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, Vol. 21, No. 3, PP: 397 – 416.
- Kozlowski, A. (1996). "Dynamic theory of leadership and team effectiveness". **Personal and Human Resource Management**, Vol. 14, No. 2, PP: 253-305.
- Kutinck, P. C. & Berdondini, L. (2008). "Improving the effects of group working in classrooms with young school-aged children: Facilitating attainment, interaction and classroom activity". **Learning and Instruction**. Vol. 18, No. 1, PP: 83-95.
- Mirzai, Ahranjani, H. (1976). **Rural Development in Theory and Practice**. A Dissertation Presented to the Faculty of the School of Public Administration. University of Southern California, California.
- Morgan, G. (2007). **Images of Organization**, Newbury Park, Thousand Oaks: Sage Publications.
- O'Neil, H. F., Wang, S., Chung, G. & Herl, H. (1999). **Draft Final Report for Validation of Teamwork Skill Questionnaire Using Computer-Based Teamwork Simulations**. University of California Press.
- Prichard, J. S., Stratford, R. J. & Bizo, L. A. (2006). "Team skills training enhances collaborative learning". **Learning and Instruction**. Vol. 16, No. 2, PP: 256-265.
- Robbins. S. P., Timothy A. J. (2009). **Organizational Behavior**. (13th Edition). Pearson- Prentice Hall.
- Roberto, B., Andrej G., (2012). "Integrating group Delphi, analytic hierarchy process and dynamic fuzzy cognitive maps for a climate warning scenario", **Kybernetes**, Vol. 41, No. 3, PP: 414 – 428.
- Ross, M. K., Turner, S., Ibbeston, R. J. (2009). "The impact of teamwork on the knowledge and attitudes of final year dental students". **British Dental Journal**, Vol. 206, No. 3, PP: 163-7.
- Scott W. R., Gerald F. D. (2007). **Organizations and Organizing, Rational, Natural, and Open System**. Printic-Hall inc.
- Stout, R. J. Cannon, Bowers, J. A. Salas, E. (1996). "The role of shared mental models in developing team situational awareness: Implication for training", **Training Research Journal**, Vol. 2, No. 2, PP: 85-116.