



تیم و کار تیمی: اهمیت و نقش رهبری تیم (مقاله ای برای معلمان)

جمال عبدالملکی^{۱*}، سیروس قنبری^۲

۱. دانشجوی دکترا مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران *

Email:abdolmaleki1984@gmail.com

۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی مقولاتی چون تیم، کار تیمی و اهمیت نقش رهبری تیم در نظریات و دیدگاه های حوزه موضوع پژوهش بود. روش پژوهش حاضر روش کتابخانه ای بود. لذا پژوهشگر از طریق بررسی نظریات و دیدگاه های حوزه موضوع پژوهش در اسناد علمی و کدو کاو آنها با رویکرد تحلیلی و تفسیری به سوالات پژوهش پاسخ داده است. سوالات مورد بررسی عبارتند از: تیم و کار تیمی چیست؟ تفاوت گروه کاری و تیم کاری چیست؟ انواع تیم در نظریات کدامند؟ انواع تیم های معلمان کدامند؟ نقش رهبری تیم در کارآمدی تیم چگونه است؟ نتایج بیانگر آن بودند که: تیم و کار تیمی دارای تعاریف و ویژگی های متفاوتی از گروه و گروه کاری است؛ مسیر کار فردی و تیمی بسیار متفاوت از هم است؛ هر چند در نظریات انواع تیم ها به گونه های متفاوتی تقسیم بندی شده اند ولی انواع تیم های معلمان در قالب چهار نوع "تیم آموزشی/ یادگیری که مصداق تیم های خودگردان؛ تیم پژوهشی که مصداق تیم حل کننده مسأله؛ تیم های پرورشی و بهداشتی که مصداق تیم های چند وظیفه ای" هستند، ارائه شد. در نهایت پنج راهکار جهت تقویت رهبری تیم در کارآمدی تیم ها بیان گردید.

واژگان کلیدی: تیم، کار تیمی، انواع تیم معلمان، رهبری تیم

Team and teamwork: The importance and role of team leadership (Article for teachers)

Jamal Abdolmaleki *

Ph.D. Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran . Email:abdolmaleki1984@gmail.com

Siroos Ghanbari

Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.
Email: s.ghanbari@basu.ac.ir

Abstract: The purpose of this study was to investigate categories such as team, teamwork and the importance of team leadership role in theories and perspectives of the research area. The method of the present study was library method. Therefore, the researcher has answered the research questions by examining the theories and views of the field of research in scientific documents and exploring them with an analytical and interpretive approach. The questions asked are: What is a team and a teamwork?; What is the difference between a working group and a working team ?; What are the types of teams in theory ?; What are the types of teacher teams ?; What is the role of team leadership in team efficiency? The results showed that: team and teamwork have different definitions and characteristics of the group and the working group; The path of individual and team work is very different; Although the theories of different types of teams are divided into different types, but the types of teacher teams are divided into four types: "educational / learning team that is an example of self- managed work teams; research team that is an example of a problem-solving team; educational and health teams that Examples of cross- functional teams " are presented. Finally, five strategies to strengthen team leadership in team efficiency were stated.

Keywords: Team, Teamwork, Types of Teacher Team, Team Leadership



مقدمه:

در دهه های اخیر، سازمان ها در سراسر جهان کارهایی در زمینه تیم ها انجام داده اند تا بتوانند پاسخ ها و واکنش های سریع تر، انعطاف پذیرتر و تطبیق پذیرتری در محیط های کاری پرتلاطم و پیچیده ارائه دهند (کوزلوسکی و بل ۲۰۱۳؛ کوزلوسکی و ایلگن ۲، ۲۰۰۶). رشد کار تیمی^۳ در سازمان های مدرن غیر قابل توقف است، زیرا شواهد علمی وجود دارد مبنی بر اینکه کار تیمی می تواند به سازمان ها در مقابله با کارهای پیچیده تر و محیط در حال تغییر کمک کند (ماتیو، ماینارد، رپ و گیلسون^۴، ۲۰۰۸؛ زاکارو، الی و شافلر^۵، ۲۰۰۸). سازماندهی کار به صورت تیمی به حقیقتی در زندگی سازمانی تبدیل شده است؛ اگر نگوییم همه، اما بیشتر سازمان ها از نوعی کار تیم محور بهره می برند (کوزلوفسکی و بل^۶، ۲۰۰۳). شاید در توضیح اینکه چرا تیم ها گسترش یافته اند، بتوان به نظرسنجی اخیر از مدیران رده بالا اشاره کرد که نشان داد نود و یک درصد آن ها با این گفته که "تیم ها برای موفقیت های سازمانی بسیار مهم هستند" موافقت (مارتین و بل^۷، ۲۰۰۶). تحقیقات نوین نیز متناسب با این موضوع به بررسی "انفجار کار"^۸ در تیم ها پرداخته اند (ماتیو و همکاران، ۲۰۰۸: ۴۱۱). اهمیت و کاربرد کار تیمی در سه دهه گذشته در حوزه آموزش و سازمان های حرفه ای، افزایش چشمگیری داشته است (دوچی، جیزبلز، ریس و کیندت^۹، ۲۰۱۴: ۹۸۸). بررسی های انجام شده در داخل کشور بیانگر خلاء مبانی نظری در باب مفهوم تیم، کار تیمی و عوامل مربوط به آن؛ فقدان مطالعات پژوهشی منسجم و مستمر در باب تیم و نقش رهبری در تیم است، و از همه مهمتر فرهنگ جمع گرایی حاکم و پذیرفته شده جمهوری اسلامی ایران و تلاش جهت تقویت آن در عمل، بویژه در سازمان های آموزشی و حرفه ای به عنوان عاملان تحول جامعه، ضرورت انجام پژوهش حاضر را تبیین نموده و موارد مذکور رسالت پژوهشگر را بسی سنگین تر نموده است.

در باب تاکید نظام آموزشی بر فرهنگ جمع گرایی می توان به رسالت نظام آموزشی، ساحت اجتماعی-سیاسی از شش ساحت نظام تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، تقویت مهارت های اجتماعی در قالب کار تیمی، و ارج نهادن به فرهنگ جمع گرایی حاکم بر کشور در این خرده سیستم از نظام کلان اشاره کرد. همچنین بررسی های حاصل از وضعیت معلمان در موارد عملکرد فردی، سکون زدگی شغلی، عدم انگیزه کافی کاری، نارضایتی های شغلی و مسائل مدیریتی دلیل پژوهشگر است؛ زیرا گمان می رود که تیم و عوامل مرتبط به آن و نقش رهبری در تیم قادر به حل پاره ای از مسائل مذکور در باب معلمان خواهد بود. همچنین معلمان به عنوان الگوهای یادگیری دانش آموزان عمل می کنند؛ لذا می توان معلمان توانمند پرورش داد و از طریق الگو قرار دادن آنان، فرهنگ جمع گرایی را در دانش آموزان تقویت نمود. بنابراین در مقاله حاضر به بررسی مقولاتی چون تیم، کار تیمی و اهمیت نقش رهبری تیم با روش کتابخانه ای از طریق بررسی نظریات و دیدگاه های حوزه موضوع پژوهش با عنایت به سوالات ذیل اقدام می شود. سوال اول: تیم و تیم کاری چیست؟ سوال دوم: تفاوت گروه کاری و تیم کاری چیست؟ سوال سوم: انواع تیم در نظریات کدامند؟ سوال چهارم: انواع تیم های معلمان کدامند؟ سوال پنجم: نقش رهبری تیم در

- 1 . Kozłowski & Bell
- 2 . Kozłowski & Ilgen
- 3 . Teamwork
- 4 . Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson
- 5 . Zaccaro, Ely & Shuffler
- 6 . Kozłowski & Bell
- 7 . Martin & Bal
- 8 . Explosion of work
- 9 . Dochy, Gijbels, Raes & Kyndt



کارآمدی تیم چگونه است؟ و در نهایت راهکارهای کارآمد رهبری تیم ارائه می شود. امید آن است مقاله حاضر مورد بهره برداری مسئولان نظام آموزشی بویژه معلمان گرامی قرار گیرد.

روش :

از آنجا که نیل به هدف پژوهش مستلزم بررسی اسناد و مدارک علمی در باب موضوع پژوهش است. روش پژوهش حاضر روش کتابخانه ای است. لذا پژوهشگر در این روش از طریق بررسی نظریات و دیدگاه های حوزه موضوع پژوهش در اسناد علمی و کدو کاو آنها با رویکرد تحلیلی و تفسیری به دنبال پاسخگویی به سوالات پژوهش است (عبدالملکی و حکیم زاده، ۱۳۹۱).

یافته ها:

سوال اول: تیم و تیم کاری چیست؟

تیم^{۱۰}: ترکیبی از دو یا چند نفر هستند که اهداف مشترکی دارند؛ ترکیبی از اعضای گروه کاری که به عنوان تیم شناخته می شوند؛ مجموعه ای متمایز از دو یا چند شخص که بطور پویا، بهم پیوسته و بصورت توافقی برای دست پیدا کردن به اهداف مشترک با هم کار می کنند و طول مدت عضویت آنها محدود است (اونیل، وانگ، چانگ و هرل^{۱۱}، ۱۹۹۹: ۷۰). تیم افراد را قادر می سازد تا در مقابل چالش های چند وجهی مانند نوآوری، کیفیت و خدمات بهتر به آسانی پاسخگو باشد (بلبین^{۱۲}، ۲۰۱۰: ۲۴).
کار تیمی^{۱۳}: مجموعه ای از دو یا چند نفر که از نظر اجتماعی، ساختاری و فنی به یکدیگر وابسته و دارای ارتباطات فشرده، تعامل پویا و هماهنگ با یکدیگر و راهبردهای انطباقی برای واکنش به تغییرات در راستای اهداف و رویکرد های مشترک سازمانی در قالب ارزش های تعریف شده، پیوند خورده و به یکدیگر تکیه کرده و همکاری می کنند (باکر و همکاران^{۱۴}، ۲۰۱۰: ۱). کار تیمی به این موضوع اشاره دارد که اعضای تیم در محیط سازمان با وابستگی متقابل وظیفه ای و منابع چندگانه اطلاعاتی از طریق به اشتراک گذاری دانش و مهارت های انفرادی خود برای دستیابی به اهداف مورد نظر اقدام می نمایند و بدین منظور باید از انعطاف پذیری کافی برای پذیرش نقش های متفاوت در تیم برخوردار باشند (ماروسی و بنسیک^{۱۵}، ۲۰۰۹: ۱۶۸). در تیم کاری پدیده هم افزایی مشاهده می شود. تلاش افراد موجب عملکردی می گردد که از مجموع عملکرد اعضا بیشتر است. اگر مدیریت بخواهد عملکرد سازمان بهبود یابد باید بداند که از طریق تشکیل تیم به چنین هدفی خواهد رسید (رابینز^{۱۶}، ۱۹۹۸: ۵۳۷).

10 . Team

11 . O'Neil, Wang, Chung & Herl

12 . Belbin

13 . TeamWork

14 . Baker, Amodeo Krokos Slonim & Herrera

15 . Marosi & Bencsik

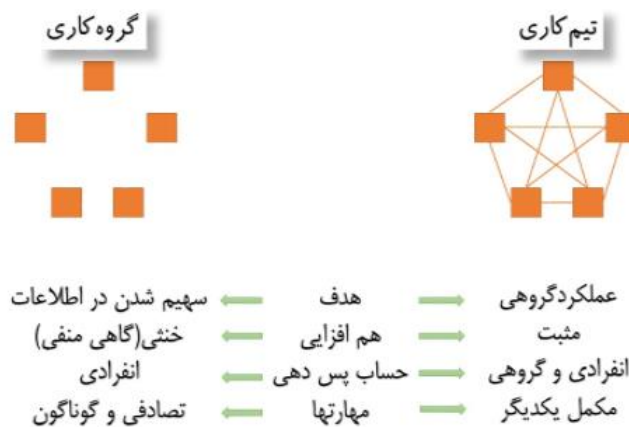
16 . Robbins



شکل ۱: مسیر کار تیمی و کار فردی (بلبین، ۲۰۱۰: ۲۸)

سوال دوم: تفاوت گروه کاری و تیم کاری چیست؟

گروه^{۱۷}: دو یا چند نفر که رابطه و وابستگی متقابل با یکدیگر دارند، گرد هم می آیند تا به هدف های خاصی دست یابند. گروه کاری^{۱۸}: گروهی است که اصولاً به سبب وجود رابطه متقابل، اعضاء اطلاعات را مبادله کرده و به یکدیگر کمک می کنند تا تصمیمی گرفته شود و در حوزه مسئولیت خود، یکدیگر را یاری می دهند. در گروه کاری هم افزایش مثبت مطرح نیست و الزامی ندارد که کار گروه از مجموع تلاش اعضاء بیشتر شود (رابینز، ۱۹۹۸: ۵۳۷). البته یک گروه کاری زمانی به یک تیم تبدیل می شود که: رهبری به یک فعالیت مشترک تبدیل شود؛ مسئولیت پذیری از حالت کاملاً فردی، به حالت فردی و جمعی تبدیل شود؛ حل مسئله به جای یک فعالیت پاره وقت به یک روش زندگی تبدیل شود و اثربخشی بوسیله تولید و بازده جمعی اندازه گیری شود (سید جوادین، ۱۳۸۶: ۳۴۴).



شکل ۲: تفاوت تیم و گروه (رابینز، ۱۹۹۸: ۵۳۷)

17 . Group

18 . Work Group



سوال سوم: انواع تیم در نظریات کدامند؟

رایبیز (۱۹۹۸: ۵۳۸) تیم‌ها را به سه دسته: حل‌کننده مسأله^{۱۹}، خودگردان^{۲۰} و متخصص (چند وظیفه‌ای^{۲۱}) طبقه‌بندی نموده است.

❖ **تیم حل‌کننده مسأله:** کارکنان هر دایره از سازمان، هفته‌ای چند ساعت گرد هم می‌آیند، و درباره مسائلی چون بهبود کیفیت، کارایی و محیط کار صحبت می‌کنند، اعضای تیمی که برای حل مسأله تشکیل می‌شوند با یکدیگر تبادل نظر می‌کنند، درباره فرآیند کار ابراز نظر و پیشنهاد می‌نمایند و باعث می‌گردند که روش انجام امور بهبود یابد. این تیم‌ها از ۸ تا ۱۰ نفر کارگر، کارمند و سرپرست تشکیل می‌شوند و دارای مسئولیت‌های مشترک می‌باشند. ولی به ندرت، به این تیم‌ها اختیارات زیادی داده می‌شود و آنها نمی‌توانند به نظرات خود جامه عمل بپوشانند. یکی از بیشترین کاربردهای تیم‌های حل‌کننده مسأله "دوایر کیفیت" است (رایبیز، ۱۹۹۸: ۵۳۹).



شکل ۳: تیم حل‌کننده مسأله (رایبیز، ۱۹۹۸: ۵۳۸)

❖ **تیم‌های خودگردان:** تیم‌های مستقلی که نه تنها مسائل را حل می‌کنند، بلکه جنبه اجرائی و مسئولیت کامل نتیجه کار را عهده دار می‌گردند. معمولاً تیم‌های خودگردان از ۱۰ تا ۱۵ نفر تشکیل می‌گردند و مسئولیت‌های سرپرستان پیشین را بر عهده می‌گیرند. اصولاً این مسئولیت‌ها عبارتند از: نظارت بر سرعت کار، تعیین وظایف، تعیین زمان صرف صبحانه و ناهار، نظارت و کنترل بر شیوه عملیات، و از این کارها. تیم خودمدار می‌تواند اعضا را انتخاب نماید و عملکرد اعضا را مورد ارزیابی و قضاوت قرار دهد. در شرکت‌هایی چون زیراکس، جنرال موتورز، پپسی کولا، برخی دیگر از شرکت‌های بزرگ ما شاهد تیم‌های خودگردان متعدد هستیم (رایبیز، ۱۹۹۸: ۵۴۰).



شکل ۴: تیم خودگردان (رایبیز ۱۹۹۸: ۵۳۸)

❖ **تیم‌های متخصص (تیم‌های چندوظیفه‌ای):** افراد این تیم متعلق به یک سطح (در سلسله مراتب اختیارات سازمانی) هستند ولی دارای تخصص‌های گوناگونند و برای انجام یک کار تخصصی گرد هم می‌آیند. معمولاً بسیاری از سازمان‌ها، گروه‌هایی را در سطوح افقی و گروه‌های ویژه‌ای به نام "مرزگستر" یا رابط با سازمان‌ها، و نهاد‌های خارج تشکیل داده‌اند. تیم‌های متخصص در آخرین سال‌های دهه ۱۹۸۰ شهرت جهانی پیدا کردند. همه شرکت‌های عمده تولید خودرو، مثل تویوتا، هوندا، نیسان، برای اجرای طرح‌های بسیار پیچیده از این تیم‌ها استفاده می‌کنند. به

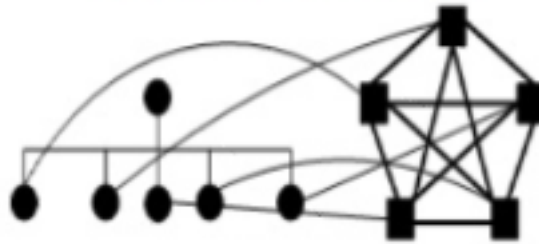
19 . Problem- Solving Team

20 . Self- Managed Work Teams

21 . Cross- Functional Teams



طور خلاصه، تیم تخصصی ابزار یا وسیله ای موثر است که افراد متخصص یک سازمان (حتی متعلق به چند سازمان) را گرد هم می آورد تا اطلاعات رد و بدل نمایند، نظرات جدید ارائه کنند، مسائل را حل نمایند و کارهای طرح ها یا پروژه های پیچیده را هماهنگ نمایند. بدیهی است تیم های متخصص تهدیدی برای مدیریت به حساب نمی آیند. آغاز کار این تیم ها بسیار وقت گیر است، چون اعضا باید همدیگر را بشناسند و از تخصص و شیوه اندیشه یکدیگر آگاه گردند (رابینز، ۱۹۹۸: ۵۴۱-۵۴۲).



شکل ۵: تیم های متخصص (تیم های چندوظیفه ای) (رابینز، ۱۹۹۸: ۵۳۸)

سوال چهارم: انواع تیم های معلمان کدامند؟

با توجه به بررسی های صورت گرفته در نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران و بررسی های میدانی در معلمان مدارس مقطع متوسطه دوم، معلمان در تیم های مختلفی مانند تیم آموزشی/ یادگیری که مصداق تیم های خودگردان؛ تیم پژوهشی که مصداق تیم حل کننده مسأله؛ تیم های پرورشی و بهداشتی که مصداق تیم های چند وظیفه ای هستند، مشارکت دارند.

❖ **تیم آموزشی/ یادگیری:** این تیم در مقطع متوسطه دوم تحت عناوین درس مورد تدریس تقسیم بندی شده اند.

برای مثال تیم آموزشی/ یادگیری ریاضی، زیست شناسی، عربی و ... که ترکیبی از معلمان یک درس خاص و وظایفی همچون آموزش/ یادگیری معلمان، نظارت بر عملکرد معلمان، تولید محتوا و آزمون و سنجش (طراحی سوالات امتحانی) را بر عهده دارند.

❖ **تیم پژوهشی:** ترکیبی از معلمان که به پژوهش در باب مسائل آموزشی در قالب یک تیم پژوهشی اقدام می نمایند.

تیم پژوهشی می تواند حالات متفاوتی داشته باشد، مانند معلمان یک درس خاص، معلمان یک رشته تحصیلی، معلمان چند رشته تحصیلی که در سطوح چندگانه: گروه آموزشی، مدرسه، ناحیه، منطقه، شهر، استان و کشور با یکدیگر بصورت تیم پژوهشی عمل می نمایند.

❖ **تیم پرورشی:** ترکیبی از مسئولان پرورشی (معاون پرورشی، مربی پرورشی)، روانشناس، مشاور، مدیر و معلمان که در باب مسائل پرورشی بصورت یک تیم اقدام می نمایند.

❖ **تیم بهداشتی:** ترکیبی از مربی بهداشت، مدیر و معلمان که در باب مسائل بهداشتی بصورت یک تیم اقدام می نمایند.

لازم به ذکر است، شخص رهبر در تیم های مذکور می تواند متفاوت باشد و شامل خود معلمان (معلمان سرتیم)، مدیر مدرسه، معاونان آموزشی و پرورشی، مربیان پرورشی، مربیان بهداشتی باشد (عبدالملکی، ۱۴۰۰).



سوال پنجم: نقش رهبری تیم در کارآمدی تیم چگونه است؟

با این حال اگر چه کار تیمی اغلب به عنوان یک مفهوم مثبت مورد استفاده قرار می گیرد، اما تحت شرایط خاص عمل می کند (وست ۲۲، ۲۰۰۴). یک روش مشترک برای توسعه و تغییر سازمان ها، توسعه رهبری است، که به عنوان اصلی ترین عامل برای عملکرد سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (ون دونگن^{۲۳}، ۲۰۱۴)، لذا در مسائل مربوط به عملکرد سازمانی و سازگاری با یک محیط در حال تغییر، دانشمندان اغلب به نقش اصلی رهبری تیم ها در آینده سازمان اشاره دارند (هامبریک^{۲۴}، ۲۰۱۰). رهبری تیم غالباً در صدر سازمان فعالیت می کند و تصمیمات آن، پیامدهای استراتژیک و عملیاتی طولانی مدتی برای سازمان دارد (هدمن^{۲۵}، ۲۰۱۶: ۵۹۳).

با افزایش کاربرد تیم ها در سازمان ها، تحقیقات با تمرکز بر نقش رهبری در افزایش موفقیت تیم آغاز شده است (مورگسون، دی رو و کارام^{۲۶}، ۲۰۱۰: ۶)؛ زیرا تیم ها با اعضای که به طور وابسته به هم، در جهت اهداف جمعی و در یک دوره عضویت مشخص کار می کنند، تعیین می شوند (هاکمن و هاکمن^{۲۷}، ۲۰۰۲: ۱۲) و وابستگی متقابل بین اعضا است (واگمن^{۲۸}، ۲۰۰۱: ۱۹۸)، لذا با افزایش وابستگی متقابل، نیاز به تعامل و هماهنگی در تیم بیشتر می شود، در نتیجه رهبران باید نه تنها افراد، بلکه هر تیم را به عنوان یک هویت آماده و به حرکت در آورند؛ زیرا رهبری یک فرآیند تأثیر گذار پیچیده است که نقش مهمی در انسجام فعالیت های فردی به سمت تشکیل گروه های همکاری ایفا می کند (هاگ^{۲۹}، ۲۰۰۶: ۲۳؛ نورهوس^{۳۰}، ۲۰۱۸: ۵۶). رهبری در سطح تیم، تعامل اجتماعی، فرآیندهای کارآمد و ارتباط شفاف را در تیم تسهیل می کند و از این طریق انگیزه تیم را افزایش داده و تیم را منسجم تر می نماید (چن و کانفر^{۳۱}، ۲۰۰۶؛ مورگسون و همکاران، ۲۰۱۰؛ زاکارو و همکاران، ۲۰۰۸).

با توجه به نیاز سازمان های قرن ۲۱ به مدل رهبری تیم^{۳۲}، رهبران باید دارای تمام شایستگی ها باشند، آن ها باید مهارت های رهبری تیم را بالا ببرند و از اصول زیربنایی شایستگی رهبری فراتر روند. لذا رهبران امروزی باید مهارت هایی که به نوعی از پیشینیان خود متفاوت است را پرورش دهند؛ زیرا تفاوت ها، نیازهای سازمان های مسطح تر و اعضای تیم که کمتر اطاعت می کنند، را پاسخ می دهد (خان، خان و محمود^{۳۳}، ۲۰۱۴: ۱). مبانی فلسفی رهبری تیم، در ایده های سازنده گرایی اجتماعی نهفته است (هدمن، ۲۰۱۶: ۵۹۵)، لذا نظریات رهبری تیم، بر منطق روانشناسی اجتماعی که رفتارهای ارتباطی را در نتیجه انگیزه، مهارت ها و دانش فردی به جای یک کیفیت رابطه ای می بیند، ایجاد شده است (بارج^{۳۴}، ۲۰۱۴). رهبری تیم، عصر جدیدی از توسعه سازمانی را نشان می دهد که بیشتر مبتنی بر گفتمان و نه ذهنیت تشخیصی است (بوش و مارشاک^{۳۵}، ۲۰۱۵)؛ این بدان معناست که رفتار انسان به عنوان یک نتیجه ارتباطی تلقی می شود و نه نتیجه خصوصیات و مهارت های

- 22 . West
- 23 . Van Dongen
- 24 . Hambrick
- 25 . Hedman
- 26 . Morgeson, DeRue & Karam
- 27 . Hackman & Hackman
- 28 . Wageman
- 29 . Hogg
- 30 . Northouse
- 31 . Chen & Kanfer
- 32 . Team Leadership
- 33 . Khan, Khan & Mahmood
- 34 . Barge
- 35 . Bushe & Marshak



خاص افراد (بارج، ۲۰۱۴؛ بارج و لیتل^{۳۶}، ۲۰۰۸). بنابراین رهبری تیم به تسهیل جریان گفتگو بین زمینه های مختلف رفتار ارتباطی فردی، روابط بین اعضای تیم، تیم و فرهنگ سازمانی کمک می کند(هدمن، ۲۰۱۶: ۵۹۹). رفتار رهبری تیم به عنوان "فرآیند تأثیرگذاری بر دیگران برای درک و توافق در مورد آنچه باید انجام شود و چگونگی انجام آن و فرآیند تسهیل تلاش های فردی و جمعی برای تحقق اهداف مشترک" تعریف شده است(یوکل^{۳۷}، ۲۰۱۰: ۸). لذا با توجه به محوریت نیازها در عملکرد تیم، رهبری تیم^{۳۸} را می توان به عنوان محوری برای ارضای نیازهای تیم(با هدف نهایی تقویت اثربخشی تیم) شناخت، لذا هرکسی (داخل یا خارج تیم) که مسئولیت ارضای نیازهای تیم را بر عهده بگیرد، می توان به دید رهبری تیم به وی نگاه کرد(مورگسون و همکاران، ۲۰۱۰: ۸). اعضای تیم به طور خودکار درگیر رفتارهای یادگیری تیمی نمی شوند، زیرا این امر می تواند باعث بروز مشکلاتی شود(کوسلاگ- کرنون، ون دن بوسچ، هون، ون در کلینک و گيجسلرز^{۳۹}، ۲۰۱۸: ۴۷۶)، به همین دلیل استدلال می شود که مشارکت در رفتار یادگیری تیمی باید از طریق رهبری تیم مورد تشویق قرار گیرد(ون در هار، کوسلاگ- کرنون، اووه و سیگرز^{۴۰}، ۲۰۱۷: ۲۱۷). ادmondسون^{۴۱} (۲۰۰۳: ۱۴۲۱) استدلال کرد که رهبران تیم می توانند تعامل در یادگیری رفتارهای تیمی را به وسیله اقداماتی مانند: بیان نقاط ضعف خود، تحمل شکست یا عدم موفقیت و یا تامل و تعیین میزان ارزش هدف تیم، آسان کنند. لذا فرآیند رفتارهای یادگیری تیمی می تواند به دستیابی به عملکرد تیمی موفقیت آمیز در حل مشکلات و خودکارآمدی تیم کمک کند(سسا و لندن^{۴۲}، ۲۰۰۸: ۲).

بحث و نتیجه گیری:

هدف پژوهش حاضر بررسی مقولات تیم، کار تیمی، انواع تیم و نقش و اهمیت رهبری در تیم بود. نتایج بررسی های پژوهشگر بیان آن بود: که تیم و کار تیمی دارای تعاریف و ویژگی های متفاوتی از گروه و گروه کاری است؛ مسیر کار فردی و تیمی بسیار متفاوت از هم است؛ هر چند در نظریات انواع تیم ها به گونه های متفاوتی تقسیم بندی شده اند ولی انواع تیم های معلمان در قالب چهار نوع تیم "تیم آموزشی/ یادگیری که مصداق تیم های خودگردان؛ تیم پژوهشی که مصداق تیم حل کننده مسأله؛ تیم های پرورشی و بهداشتی که مصداق تیم های چند وظیفه ای" هستند، ارائه شد. اما در باب نتیجه گیری از نقش و اهمیت رهبری تیم در کارآمدی تیم به عنوان محوریت اصلی مقاله حاضر می توان گفت: مورگسون، دی رو و کارام^{۴۳}(۲۰۱۰: ۱۰) کارکردهای رهبری تیم یا اموری که لازم است انجام شوند تا تیم به نیازهای خود برسد و به طور کارآمد عمل کند، را در دو بعد کارکرد انتقالی و کارکرد اقدامی مطرح نمودند، لذا تیم ها در طول زمان در چرخه های ضمنی رفتار هدفمند به سر می برند که می توانند در فازهای انتقال و اقدام سازماندهی شوند، مرحله انتقال یک دوره زمانی است که تیم ها روی فعالیت های مربوط به ساختار تیم، برنامه ریزی فعالیت تیم و ارزیابی عملکرد تیم تمرکز دارند به نحوی که تیم در نهایت بتواند به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت خود دست یابد. به این معنا، تمرکز اصلی تیم ها در مرحله انتقال مستقیم بر روی کار نیست، بلکه بیشتر بر فعالیت هایی است که ساختارها و فرآیندهایی را ایجاد می کند که اثربخشی آینده را ممکن می سازد، لذا در دوره انتقال، کارکردهای مهم رهبری تیم، شامل تضمین ترکیب مناسب افراد در تیم؛ تعیین مأموریت، تعیین اهداف و استانداردهای عملکرد تیم؛ تدوین ساختار نقش ها و مسئولیت ها در تیم؛ اطمینان از اینکه همه اعضای تیم قادر به انجام کارآمد کارها هستند؛ حس سازی(درک)

36 . Barge & Little

37 . Yukl

38 . Team Leadership

39 . Koeslag-Kreunen, Van den Bossche, Hoven, Van der Klink & Gijsselaers

40 . Van der Haar, Koeslag-Kreunen, Euwe & Segers

41 . Edmondson

42 . Sessa & London

43 . Morgeson, DeRue & Karam



محیط تیمی؛ و تسهیل فرایندهای بازخورد در تیم می شود. از آنجا که کارکردهای رهبری با گذشت زمان به مرحله اجرا در می آیند، تیم ها مبنایی ایجاد می کنند که بر اساس آن اقدامات آینده تیم که مستقیماً در دستیابی به هدف نقش دارند، پیاده شوند و در نهایت عملکرد تیمی با مطلوبیت بالایی حاصل شود (مورگسون، دی رو و کارام، ۲۰۱۰: ۱۱). بنابراین نقش رهبری تیم در کارآمدی تیم با عنایت به دو کارکرد مذکور قابل تبیین است.

در نهایت با توجه به اهمیت نقش رهبری تیم در کارآمدی تیم، پیشنهادات زیر به مسئولین آموزش و پرورش، به ویژه رهبران تیم های معلمان، ارائه می گردد:

۱) با توجه به تأثیرگذاری ترکیب تیم بر فرآیندها و عملکرد تیمی، پیشنهاد می شود در ایجاد تیم های جدید، ترکیب تیم شامل اعضای باشد که ترکیبی از دانش، مهارت، توانایی و تجربیات قبلی را دارا باشند؛ در مواردی که ترکیب یک تیم از قبل شکل گرفته، رهبر تیم به ارزیابی قابلیت های اعضای مختلف تیم، استفاده مجدد قابلیت ها در صورت نیاز و در نهایت جایگزینی اعضای تیم اقدام نماید. ۲) تعیین و بیان انتظارات عملکردی و اهداف سازمان از تیم ۳) تعیین ساختار و برنامه تیم ۴) بهبود و نظارت مستمر تیم ۵) تامین منابع لازم تیم، شامل کسب و ارائه منابع اطلاعاتی، اقتصادی، مادی و پرسنلی برای تیم، اضافه کردن یا شناسایی اعضای از تیم که می توانند وظایف مهم یا نقش های اجتماعی در تیم را همانند "بودجه بندی، تامین مالی و کسب تکنولوژی های جدید لازم برای افراد در جهت انجام کارهای خواسته شده" را انجام دهند.

منابع :

سید جوادین، سید رضا. (۱۳۸۶). «مروری جامع بر مفاهیم اساسی نظریه های مدیریت و سازمان». انتشارات نگاه دانش. تهران.
عبدالملکی، جمال (۱۴۰۰). «نقش رهبری خدمتگزار و رهبری تیم در عملکرد تیمی با میانجی گری انسجام تیمی و یادگیری تیمی در معلمان مقطع متوسطه دوم استان کردستان». رساله دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه بوعلی سینا (چاپ نشده).

عبدالملکی، جمال و حکیم زاده، فرزاد. (۱۳۹۱). «پروپوزال نویسی در مطالعات کمی». انتشارات جامعه شناسان. تهران.

Reference:

- Baker, D. P., Amodeo, A. M., Krokos, K. J., Slonim, A., & Herrera, H. (2010) "Assessing teamwork attitudes in healthcare: development of the TeamSTEPS teamwork attitudes questionnaire." *Quality and Safety in Health Care*, 19(6), 1-4.
- Barge, J.K. (2014), "Communication competence and systemic practice", in Littlejohn, S.W. and McNamee, S. (Eds), *The Coordinated Management of Meaning. A Festschrift in Honor of W. Barnett Pearce*, Fairleigh Dickinson University Press, Lanham, MD, pp. 137-159.
- Barge, J.K. and Little, M. (2008), "A discursive approach to skillful activity" *Communication theory*, 18(4), 505-534.
- Belbin, M. (2004). *Belbin team roles. Book Belbin Team Roles*.
- Belbin, R.M. (2010) "*Management Teams: Why They Succeed or Fail*." 3rd Ed., Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Chen, G., & Kanfer, R. (2006) "Toward a systems theory of motivated behavior in work teams." *Research in organizational behavior*, 27(7), 223-267.
- Dochy, F., Gijbels, D., Raes, E., & Kyndt, E. (2014) "Team learning in education and professional organisations." *In International handbook of research in professional and practice-based learning* (PP.987-1020). Springer, Dordrecht.
- Edmondson, A. C. (2003b) "Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams." *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Hackman, J. R., & Hackman, R. J. (2002) "*Leading teams: Setting the stage for great performances*." Harvard Business Press.



- Hambrick, D.C. (2010), "Top management teams", in Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S. and Scaringella, J.-L. (Eds), *Handbook of Top Management Teams*, Palgrave Macmillan, London, pp. 23-30.
- Hedman, E. (2016). Leadership Team Tool for better meaning making. *Journal of Management Development*.35 (5), 592-605.
- Hogg, M. A. (2006) Social identity theory. "In P. J. Burke (Ed.). *Contemporary social Psychological Theories*. " Stanford: Stanford University Press.
- Khan, T. H., Khan, H. A., & Mahmood, M. A. (2014) "An Interactive Team Leadership: a Conceptual Model for Team based Organizational Effectiveness in large Hierarchical Organizations." *European Journal of Business and Management*, 6(14)1-7.
- Koeslag-Kreunen, M., Van den Bossche, P., Hoven, M., Van der Klink, M., & Gijsselaers, W. (2018) "When leadership powers team learning: a meta-analysis." *Small group research*, 49(4), 475-513.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2013) "Work groups and teams in organizations." *Handbook of psychology*, John Wiley & Sons
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006) "Enhancing the effectiveness of work groups and teams." *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.
- Marosi, I., & Bencsik, A. (2009) "Teamwork in Higher Education: Teamwork as Chance of Success." *International Journal of Learning*, 16(5), 166-174.
- Martin, A., & Bal, V. (2006) "The state of teams: CCL research report." Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson. (2008) "Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future." *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010) "Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes." *Journal of management*, 36(1), 5-39.
- Northouse, P. G. (2018) "Leadership: Theory and practice." Sage publications.
- O'Neil Jr, H. F., Wang, S., Chung, G., & Herl, H. (1999) "Draft final report for validation of teamwork skills questionnaire using computer-based teamwork simulations." Los Angeles: University of California, National Center for Research on evaluation, standards, and student testing.
- Robbins, S. P. (1998) "Organizational behavior." Prentice Hall.
- Sessa, V., & London, M. (2008) "Group learning: An introduction." In V. Sessa & M. London (Eds.), *Work group learning. Understanding, improving and assessing how groups learn in organizations* (PP.1-14). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Van der Haar, S., Koeslag-Kreunen, M., Euwe, E., & Segers, M. (2017) "Team leader structuring for team effectiveness and team learning in command-and-control teams." *Small Group Research*, 48(2), 215-248.
- Van Dongen, M.A.D. (2014), "Toward a standardized model for leadership development in international organizations", *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 33 No. 4, pp. 6-17.
- Wageman, R. (2001). The meaning of interdependence. "In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (PP. 197-217)." Mahwah, NJ: Erlbaum.
- West, M. (2004) "Do teams work?" In M.A. West (Ed.), *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research* (2nd Ed) (PP.7-26). Oxford: Blackwell Publishing.
- Yukl, G. (2010) "Leadership in organizations (7th ed.)." Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J., Ely, K., & Shuffler, M. (2008) "The leader's role in group learning." In V. Sessa & M. London (Eds.), *Work group learning, understanding, improving and assessing how groups learn in organizations* (PP. 15-44). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.