

## Designing a successful team-building pattern in public sector

Mostafa Ranjbar kaboutarkhani<sup>1</sup> & \*Akbar Hasan Poor<sup>2</sup>

1-PHD Candidate of Public Administration, Faculty of management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

2- Assistant Prof., Public Administration, Faculty of management, Kharazmi University, Tehran, Iran.(Corresponding Author). Email: a.hassanpoor@khu.ac.ir

Received: 19/02/2020; Accepted: 24/06/2020

### Extended Abstract

#### Abstract

Team-building, both in private or public organizations, is very essential nowadays. Team-building is a very significant factor in organization development. Considering this preliminary statement, this paper attempts to present a successful (practical) team-building pattern in the public sector in order to provide a coherent insight/definition into this concept. In this paper that is based on a compound exploratory method, there are two types of statistical population: first the paper reviews a number of papers conducted in this field of study and then each item/category is evaluated according to experts' opinions. According to the mentioned target, 24 studies and 12 experts are respectively reviewed and selected. The paper takes advantage of Directed Content Analysis to analyze qualitative data and Fuzzy Delphi Method to analyze quantitative data (experts' opinions), to determine priorities. According to the findings, items like trust-building, mutual support between members, coordination, efficiency, and attending the environment play an important role in this study. It should be mentioned that team-building is a complex process. Therefore, each stage and categories about it should be carefully examined and conducted after that there is successful team building.

#### Introduction

Team-building, both in private or public organizations, is very essential nowadays. Team-building is a very significant factor in organization development. Team-building, as a concept, has been defined in numerous ways in different fields of study. In this study a dictionary meaning of the concept is provided. Before providing a definition of team building concept, first it is

necessary to define the concept of team. Team refers to a group of interdependent organized individuals who collaborate to achieve a common goal, and who are identified as a team by themselves and observers. Team-building is the process of integrating a group of experts and diverse experienced individuals as well as turning them into a proficient and unified work unit.

Many managers in public sector takes advantage of team-building technique in their organizations to ensure success in their activities. Nevertheless, most of them do not have a proper understanding of the team-building process because almost no research has academically and clearly identified where the team-building process begins and where it ends. Helmes et al. (2006) provide a conceptual framework for successful team-building that is used as a conceptual model of research in this study. The main goal of of this study is to present a proper model of team-building in the public sector based on Helmes et al model.

#### **Case study**

There are two statistical populations in this study: the first statistical population concerns a study of researches performed in this field of study; the second statistical population concerns government experts' opinion on the validation of categories and patterns.

#### **Theoretical framework**

Team-building, apart from being a cohesive and effective approach, is an attempt to resolve issues such as interpersonal conflict within the group, misuse of resources, role ambiguity, and the incapability of team members to meet the expectations of key stakeholders. In terms of team-building, Ciasullo., et al (2017) propose two approaches: the traditional approach and the hybrid approach. The traditional approach is based on a leader's choices while the hybrid approach is based on employee engagement. The traditional approach focuses on organizational relationships and customer needs, and selects the leader of the staff, who should possess mental and professional ability, commitment, and attitude. The leader's role in this approach is to reduce intra-personal conflict and improve cooperation. On the other hand, the hybrid approach emphasizes staff relations and the consensus that emerges from such relations. In this study, we try to consider both approaches. As mentioned, for successful and effective team-building, it is necessary to enact the following five stages: formation, conflict, standardization, execution and temporary liquidation.

#### **Methodology**

The mixed research approach (qualitative and quantitative) is an exploratory one. In this approach, first qualitative data and then quantitative data are collected and analyzed. Priority is usually given to the qualitative phase, and insignificant amount of data is used to reinforce the qualitative data. To study

the researches performed in this field, the researchers searched the “team-building” and “team” keywords Magiran, Emerald, Elsevier, Science Direct, Taylor & Francis databases, and 24 articles (sample numbers) were selected according to the purpose of the study. The criteria for selecting experts are: 1) 10 years of experience in executive organizations; 2) having a post in executive agencies; 3) being educated in Management. It is worth mentioning that according to the above three criteria, 12 experts were identified and a questionnaire was distributed among them. Since Holmes et al. (2006) model is general, a qualitative study is required to make this model more objective. Therefore, each step is analyzed and analyzed by the researcher. Then the qualitative study categories are approved by experts (Quantitative Study: Fuzzy Delphi).

### **Discussion and Results**

In this study, we attempted to adopt a model and study the review of related literature and research background to delineate team-building concept. In the first stage, it is very important to create a reliable working atmosphere within the team. Usually, after a very short time, the teams enter their second stage, i.e. disagreements. Researchers and managers know that that the diversity of ideas leads to the emergence of creativity and innovation. In the norm-building phase, members need to be committed to the team’s intended purpose. At the implementation stage, the role of the leader is very clear. Successful leaders do not lose their role within the team, despite the freedom of ideas and action. Usually the expected output of a team is to what extent it has achieved its intended goal.

### **Conclusion**

Because the categories are measured and evaluated by public sector managers, this model and its parameters can best be applied to the public sector, although many of these categories can be useful and important in private sector as well. Many public sector executives confirm the necessity of teamwork in their activities, but do not typically succeed in practice. The reason for this is, probably, that many of them have no sufficient information about team-building and its dimensions. According to the research results, team-building is a complex process (with five stages and twenty categories), and each step and category should be exactly followed up to ensure successful team-building.

**Keywords:** Team-building, Compound exploratory, Directed Content Analysis, Fuzzy Delphi.

## طراحی الگوی تیم سازی موفق در بخش دولتی

مصطفی رنجبر کبوترخانی\* – دکتر اکبر حسن پور\*\*

### چکیده

در جهان امروز، تیم‌سازی در سازمان‌ها اعم از خصوصی یا دولتی امری ضروری تلقی می‌شود. به عبارتی دیگر، تیم‌سازی عنصری مهم در توسعه سازمان است. بدین منظور هدف از این پژوهش، ارائه الگوی تیم‌سازی موفق در بخش دولتی است تا بینش و درک منسجمی از این مفهوم حاصل شود. رویکرد پژوهش آمیخته اکتشافی است. همچنین، در این پژوهش دو جامعه آماری وجود دارد. نخست مطالعات صورت گرفته در این حوزه مورد بررسی قرار گرفت، سپس نظرات خبرگان در خصوص هر یک از مقوله‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت. روش انتخاب تعداد ۲۴ مقاله مرتبط با هدف پژوهش، هدفمند بوده است و روش نمونه‌گیری برای تعداد ۱۲ خبره نیز گلوله برفی و هدفمند بوده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، تحلیل محتوای جهت‌دار بوده است و روش تجزیه و تحلیل داده‌های کمی، یعنی نظر خبرگان در خصوص تایید مقوله‌ها، دلفی فازی بوده است. یافته‌ها حاکی از آن است مقوله‌های اعتمادسازی، حمایت اعضاء از یکدیگر، هماهنگی بین اعضاء، توجه به محیط و کارایی مقوله‌های کلیدی پژوهش هستند. شایان ذکر است، تیم‌سازی فرآیندی پیچیده است (با پنج مرحله و بیست مقوله)، در نتیجه باید مراحل و مقوله‌های هر مرحله به صورت درست و صحیح صورت پذیرد تا تیم‌سازی موفق به منصف ظهور برسد.

**واژه‌های کلیدی:** تیم‌سازی؛ آمیخته اکتشافی؛ تحلیل محتوای جهت‌دار؛ دلفی فازی

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

\*\* نویسنده مسئول- استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

a.hassanpoor@khu.ac.ir

## مقدمه

تغییر در ساختار سازمان‌ها از سلسله مراتبی به ساختار تیمی و شبکه‌ای در دهه‌های اخیر در شرکت‌ها و سازمان‌ها رخ داده است. بنابراین نیاز سازمان‌ها به فردی یا افرادی است که با اصول و قواعد تیم‌سازی آشنا باشند (Marasi, 2019). تیم‌سازی عنصری مهم در توسعه سازمان است (Smither et al., 2016). کاری تیم برای انواع سازمان دولتی یا خصوصی ضروری است زیرا توانایی‌ها، دانش و مهارت‌های اعضا را ارتقاء می‌دهد و نیز سازمان‌هایی که به صورت تیمی فعالیت می‌کنند عملکرد بهتری از طریق حل خلاقانه مسائل دارند (Ozigbo et al., 2020). نتایج پژوهشی حاکی از آن است که تیم سازی تاثیر مثبت بر بهره‌وری سازمان دارد. بدین منظور سازمان‌ها باید همواره آموزش در خصوص تمرین تیم‌سازی داشته باشند تا افراد این مفهوم را به درستی یاد گیرند (Ulabor et al., 2020).

با توجه به اینکه تعاریف متعددی از این مفهوم به عمل آمده است، ابتدا به فرهنگ لغت مراجعه و تعریف آن براساس فرهنگ لغت بیان می‌شود. قبل از آنکه تیم‌سازی تعریف شود لازم است ابتدا مفهوم تیم تعریف گردد. تیم<sup>۱</sup> عبارت است از مجموعه‌ای از افراد سازمان یافته که برای انجام اهداف کلی فعالیت می‌کنند، بین اعضا آن وابستگی متقابل وجود دارد و توسط خود و مشاهده‌گران به عنوان تیم شناخته می‌شود. شش نوع تیم وجود دارد عبارت‌اند از غیررسمی، سنتی، حل‌کننده مسئله، رهبری، خود محور و مجازی (Helms et al., 2006). تیم‌سازی<sup>۲</sup> عبارت است از فرآیند جمع کردن مجموعه‌ای از افراد با تجربه، متخصص و گوناگون و نیز تبدیل آنان به یک واحد کاری موثر و متحد (Thamhain & Wilemon, 1987). همچنین تیم‌سازی می‌تواند به عنوان فرآیندی تفصیلی و برنامه‌ریزی شده توصیف شود که قصد سازگاری بیشتر با اقدامات کاری موثر درون گروه دارد (Aga et al., 2016). اگر دو تعریف فوق از تیم‌سازی مد نظر قرار داده شود، تیم‌سازی موفق و موثر نیازمند گردهم آوردن افرادی با دانش، تخصص و مهارت است که در آن با توجه به تفاوت‌های موجود در هر کدام (شخصیتی، نگرشی و رفتاری) از آنان، بتوان اهداف سازمان، تیم و

1-Team

2-Team Building

فرد را محقق نمود. برای اینکه فرآیند تیم‌سازی به درستی صورت گیرد لازم است یک چارچوب مشخص وجود داشته باشد تا تعیین شود که عملیات تیم‌سازی موفق بوده یا نبوده است.

در خصوص مفهوم تیم‌سازی در بخش دولتی متاسفانه پژوهش‌های متعدد صورت نگرفته است و پژوهش‌های صورت گرفته این حوزه نیز به ضرورت تیم‌سازی اشاره کرده‌اند تا اینکه به چگونگی ایجاد تیم‌سازی اشاره کرده باشند. گیگولد<sup>۱</sup> (۱۹۷۶) جزء اولین کسانی است که ضرورت تیم‌سازی در بخش دولتی اشاره می‌کند. وی معتقد است اگر گروه‌های قانون‌گذار و اداری یک کشور به صورت تیم فعالیت کنند درک متقابل از اولویت‌ها، پاسخگویی‌ها و نیازها هر گروه؛ رفع موانع مسیرهای تعامل و افزایش اعتماد وجود در بین این دو گروه ایجاد می‌شود زیرا اگر چنین نباشد بسیار مشاهده شده است که هر گروه تنها بر اهداف خود اصرار می‌ورزد. همچنین درون یک کشور گروه‌های قومی، سیاسی و ... متفاوت وجود دارد که هر کدام فرهنگ خاص خود را دارند و اگر آنان با یکدیگر ترکیب شوند اثر هم‌افزایی فرهنگ<sup>۲</sup> رخ می‌دهد و به مراتب نتیجه بهتر از زمانی می‌شود که یک گروه در خصوص مسئله‌ای درگیر شود. به عبارتی، با هم‌افزایی فرهنگ حل مسائل به طور خلاقانه صورت می‌پذیرد (Preston & Armstrong, 1991).

در این پژوهش هدف آن نیست که ساختارها یا افراد درگیر در فرآیند تیم‌سازی بخش دولتی مورد مطالعه قرار گیرند بلکه هدف آن است که خود فرآیند تیم‌سازی تشریح گردد تا درک روشنی از آن حاصل شود. به عبارتی، تشریح فرآیند تیم‌سازی موفق شرط لازم برای انتخاب ساختارها یا افراد دولتی است که قرار است به صورت تیمی فعالیت کنند. در درون سازمان‌ها نیز بسیاری از مدیران بخش دولتی برای موفقیت در فعالیت‌ها، اقدام به تیم‌سازی در واحد یا سازمان خود می‌کنند. اکثر آنان درک صحیح و درستی از فرآیند تیم‌سازی ندارند زیرا تقریباً هیچ پژوهشی به طور کامل و شفاف مشخص نکرده است که فرآیند تیم‌سازی از کجا آغاز و به کجا ختم می‌شود.

---

1-Giegold

2-Culture Synergy

هلمز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۶) چارچوبی مفهومی از تیم‌سازی موفق ارائه می‌دهند که در این پژوهش به عنوان الگوی مفهومی پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. آنان اظهار می‌کنند موفق‌ترین تیم‌سازی‌ها مراحل توسعه ۵ گانه‌ای گذرانده‌اند. شکل‌گیری، بروز اختلاف، هنجارسازی، اجرا و انحلال موقت، مراحل ۵ گانه مد نظر هلمز و همکاران است. آنان تعریف و توصیفی از هر مرحله ارائه می‌دهند و بیان می‌کنند تیم‌سازی‌هایی در عمل موفق شده‌اند که مسائل و مشکلات هر مرحله را گذرانده باشند و وارد مرحله بعد شده باشند. همان‌طور که اشاره گردید، هلمز و همکاران (۲۰۰۶) تنها به فرآیند تیم‌سازی اشاره کرده‌اند اما اینکه در هر مرحله چه مقوله‌هایی باید مد نظر قرار گیرد، هدفی است که این پژوهش دنبال می‌کند. به عبارت دیگر، هدف از انجام این پژوهش، ارائه الگوی مطلوب تیم‌سازی در بخش دولتی است که مبتنی بر الگوی هلمز و همکاران (۲۰۰۶) باشد. به عبارت دیگر، الگوی تیم‌سازی موفق در بردارنده چه مقوله‌هایی مبتنی بر الگوی هلمز است.

#### ادبیات و پیشینه پژوهش

فراتر از تیمی منسجم و موثر، تیم‌سازی درباره مداخلاتی برای پی بردن و حل مسائلی از قبیل تضاد بین شخصی درون گروه، استفاده نامناسب از منابع، ابهام نقش و ناتوانی اعضاء تیم در رفع انتظارات ذی‌نفعان اصلی است (Hardy & Crace, 1997 ; Salaz et al., 2008). چازولو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) دو رویکرد در تیم‌سازی را بیان می‌کنند: رویکرد سنتی<sup>۳</sup> و رویکرد ترکیبی<sup>۴</sup>. رویکرد سنتی مبتنی بر انتخاب‌های رهبر است و رویکرد ترکیبی مبتنی بر درگیر کردن کارکنان است. رویکرد سنتی بر روابط سازمانی و نیازهای مشتریان تمرکز دارد و رهبر کارکنانی را انتخاب می‌نماید که توانایی، تعهد و نگرش حرفه‌ای و روانی صحیحی در این خصوص داشته باشند. نقش رهبر در این رویکرد این است که تضاد درون شخصی را کاهش دهد و همکاری را افزایش دهد. از سوی دیگر رویکرد ترکیبی بر روابط کارکنان و اجماع نظری که از این طریق حاصل می‌شود، تاکید دارد. در این پژوهش سعی

1-Helms

2-Ciasullo et al

3-Traditional Approach

4-Hybrid Approach

برآن است که هر دو رویکرد مد نظر قرار گیرد. همان‌طور که اشاره شد، برای تیم‌سازی موفق و موثر لازم است پنج مرحله صورت گیرد.

**شکل‌گیری<sup>۱</sup>:** این مرحله مربوط به زمانی است که اعضاء تیم با یکدیگر آشنا می‌شوند. آنها همچنین به وظایف گروهی آشنا می‌شوند و نقش‌های محدود آن وظیفه مشخص می‌گردد. در این مرحله همه اشخاص مؤدب هستند و تمایل به این دارند با پیشنهادیشان بر دیگر اعضاء مسلط شوند. اعضای تیم سعی بر خودداری از دشمنی دارند و در قبال یکدیگر صبور و شکیبا هستند (Helms et al., 2006).

**بروز اختلاف (طوفان)<sup>۲</sup>:** پس از اینکه آشنایی اولیه اعضاء فروکش کرد، اختلاف ظهور پیدا می‌کند. اعضای تیم می‌خواهند اثر بزرگ‌تر را بر روی فرآیندها نشان دهند. تلاش‌های رهبران به عنوان منجی ضد اختلاف آغاز می‌گردد. اختلافات به سوی وظیفه افراد میل پیدا می‌کند و به دنبال بهترین راه برای دستیابی به آن وظیفه هستند. در این مرحله باید به دنبال راه‌حلی بود که تضاد کاهش پیدا کند و در این مسیر یا تیم اتحاد را نشان می‌دهد و شرایط را برای رسیدن هدف آماده می‌کند یا شرایطی را به وجود می‌آورد که برخی از افراد نقش ثانویه (فرعی) خود را انجام دهند (Ibid).

**هنجارسازی<sup>۳</sup>:** در مرحله آرام شدن (هنجارسازی)، اعضای تیم درصدد آشکارسازی معیارهای عملکرد قابل سنجش هستند. چقدر زمان وجود دارد؟ چقدر به کیفیت بالا نیاز است؟ آیا همه اعضاء در همه جلسات باید حضور داشته باشند؟ در خصوص تیم‌های فرعی چه؟ اگر تیم بتواند در این مرحله ارتباطات هماهنگی ایجاد کند، آن‌ها قادرند خواهند بود تا به مرحله اجرا روند. البته ناگفته نماند برخی تیم‌ها در این مرحله منحل می‌شوند (Ibid).

**اجرا<sup>۴</sup>:** در این مرحله تیم آماده است تا وظایف و کار مقرر را انجام دهد. نقش اعضای تیم مشخص و کار آغاز می‌گردد و نیز تعامل درون گروهی باید باشد زیرا در این مرحله تیم برخی از مهارت‌های حل مشکل که قبلاً فرا گرفته است را به کار می‌برد. اگر تیم بدون اینکه مشکلات را حل کرده باشد و مسائل مرحله قبلی را رفع کرده باشد به این مرحله

---

1-Forming

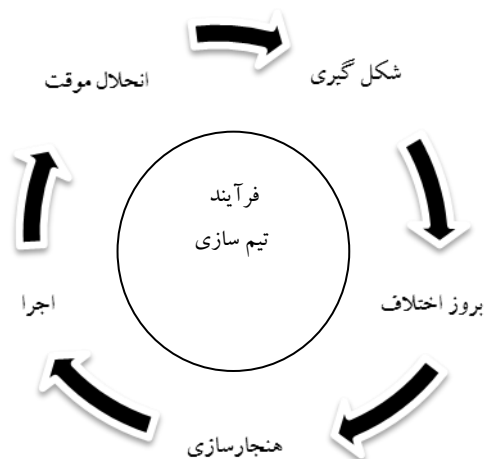
2-Storming

3-Norming

4-Performing

برسد، آن (تیم) یا منحل می‌گردد یا سیر قهقراپی طی می‌کند و باید بر روی این دو مسئله کار کند (Ibid).

**انحلال موقت<sup>۱</sup>:** در نهایت، همه تیم‌ها منحل می‌گردند زیرا آن‌ها یا وظایف خود را به سرانجام می‌رسانند یا اعضاء تیم، تیم را ترک می‌کنند. از یک سو این مرحله می‌تواند خوشایند باشد یعنی اعضاء وظیفه خود را درست انجام داده باشند. از سوی دیگر انحلال این معنی را می‌دهد که با جدایی آرامش و کارایی فراهم می‌آید و نیز پایان دوستی فرا می‌رسد (Ibid).



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش (هلمز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶)

### روش‌شناسی پژوهش

همان‌طور که مشخص است الگوی هلمز و همکاران (۲۰۰۶) به عنوان چارچوب این پژوهش انتخاب شده است. دلیل این امر آن است که هیچ کدام از ادبیات پژوهش تیم‌سازی ساختاری معین برای این مفهوم تبیین نکرده است. مسئله‌ای که در الگوی هلمز وجود دارد این است که این الگو درجه انتزاع بالایی دارد. به عبارتی، تقریباً اکثر محققان مدیریت می‌دانند که مرحله اول تیم‌سازی شکل‌گیری است ولی برای تمامی آنان این سوال باقی

1-Adjourment

2-Helms et al

می‌ماند که در هر مرحله چه اقداماتی باید صورت گیرد تا بتوان به مرحله بعد قدم گذاشت. بنابراین، رویکرد پژوهش آمیخته (ترکیب کیفی و کمی) اکتشافی است. در این رویکرد، ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند. اولویت معمولاً با فاز کیفی است و داده‌های کمی برای تقویت داده‌های کیفی استفاده می‌شود (Sajjadi et al., 2013). همان‌طور که قبلاً اشاره گردید الگوی هلمز و همکاران (۲۰۰۶) کلی است نیاز به یک مطالعه کیفی است تا این الگو عینی‌تر شود. بنابراین هر مرحله الگوی مذکور، توسط پژوهشگران مورد تجزیه و مورد مطالعه کیفی قرار گرفته است. سپس مقوله‌های حاصل از مطالعه کیفی توسط خبرگان (مطالعه کمی: دلفی فازی) مورد تایید قرار می‌گیرد. در بخش کیفی تجزیه و تحلیل با استفاده از تحلیل محتوا و در بخش کمی با استفاده از دلفی فازی صورت می‌پذیرد. تحلیل محتوای کیفی را می‌توان روش تحقیق برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از طریق فرآیندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، کدبندی و مضمون‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته شده دانست (Hsieh & Shannon, 2005). از میان سه رویکرد تحلیل محتوا یعنی عرفی، جهت‌دار و تلخیصی؛ رویکرد جهت‌دار انتخاب گردید. به دلیل اینکه چارچوب نظریه مشخص برای این پژوهش وجود دارد. در این گونه پژوهش‌ها رمزها همزمان با تحلیل داده‌ها و یا قبل از آن‌ها مشخص می‌شوند (Eman & Noshadi, 2011). در این پژوهش دو جامعه آماری وجود دارد. جامعه آماری نخست، پژوهش‌های صورت گرفته مرتبط با موضوع پژوهش است. جامعه آماری دوم، خبرگان دولتی در خصوص تایید مقوله‌ها و الگو هستند. برای مطالعه پژوهش‌های صورت گرفته، پژوهشگران کلیدواژه‌های تیم‌سازی و تیم را در پایگاه‌های داده Magiran, Emerald, Elsevier, Science Direct, Taylor & Francis جستجو کردند و تعداد ۲۴ مقاله (تعداد نمونه) با توجه چکیده و هدف مقالات برای پژوهش انتخاب شدند. خلاصه‌ای از جستجو در جدول (۱) قابل نمایش است که در بازه زمانی ۱۳۹۷/۰۸/۰۴ تا ۱۳۹۷/۰۸/۲۹ صورت گرفته است. در خصوص انتخاب مقالات و رد مقالات توجه به جایگاه مفهوم تیم‌سازی در آن پژوهش بوده است. به عبارتی مقالاتی انتخاب شده‌اند که هدف و تمرکز اصلی آن بر تیم‌سازی بوده باشد تا اینکه تیم‌سازی به عنوان یک مفهوم فرعی در پژوهش نقش داشته باشد. روش نمونه‌گیری برای انتخاب خبرگان به دو صورت گلوله برفی و هدفمند بوده است. معیار انتخاب خبرگان

عبارت اند: ۱) سابقه بالاتر از ۱۰ سال در دستگاه‌های اجرایی ۲) داشتن پست معاونت در دستگاه‌های اجرایی یا بالاتر از آن ۳) داشتن تحصیلات در رشته مدیریت یا مرتبط با آن. شایان ذکر است با توجه به سه معیار فوق، تعداد ۱۲ خبره شناسایی و بین آن‌ها پرسشنامه توزیع گردید. از پرسشنامه‌های تکمیل شده توسط خبرگان، برای تایید مقوله‌ها (دلفی فازی) استفاده گردید.

جدول ۱: خلاصه‌ای از جستجوی کلیدواژه‌ها در پایگاه‌های مورد نظر

ردیف	نام	آدرس سایت	تعداد مشاهدات	تعداد انتخاب شده‌ها	تعداد در دسترس (قابل دانلود)
۱	Taylor & Francis	www.tandfonline.com	۵۶	۹	۷
۲	Science Direct	www.sciencedirect.com	۴۷	۶	۳
۳	Elsevier	www.elsevier.com	۱۶	۵	۲
۴	Emerald	www.emeraldinsight.com	۲۸	۱۲	۸
۵	Magiran	www.magiran.com	۲۶	۶	۴
جمع			۱۷۳	۳۸	۲۴

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### بعد کیفی پژوهش: مطالعه مقالات مرتبط با موضوع پژوهش

همان‌طور که اشاره شد تعداد ۲۴ مقاله انتخاب به تفصیل مورد مطالعه قرار گرفت. پژوهشگران در طول مطالعه هر مقاله به این نکته توجه می‌داشتند که آیا مضمون یا مضامین در این جمله متناسب با هدف پژوهش وجود دارد؟ اگر وجود دارد، در کدام یک از مراحل الگوی هلمز و همکاران (۲۰۰۶) قرار می‌گیرد. با مطالعه تک‌تک آنان تعداد ۲۰ مقوله استخراج گردید که متناسب با مفهوم آن مقوله؛ در مرحله‌ای از الگوی مفهومی پژوهش قرار گرفتند. برای اینکه منظور از هر مقوله مشخص باشد، پژوهشگران هر مقوله را متناسب با ویژگی‌هایش تعریف نمودند. به عبارتی دیگر، در دسته‌بندی مقولات پژوهشگران بدین صورت عمل کردند که ابتدا هر مقاله به صورت کامل مورد مطالعه قرار می‌گرفت و مفاهیم کلیدی (کدها) استخراج می‌گردید. سپس برای مفاهیم نام تخصصی انتخاب می‌گردید. در انتها پژوهشگران براساس منظور مشترک هر مقوله مثلاً داشتن هدف خاص آن را تعریف می‌کردند. جدول (۲) گزیده‌ای از فعالیت‌های صورت گرفته را نشان می‌دهد.

جدول ۲: مراحل و مقوله‌های تیم سازی موفق بخش دولتی

مراحل	مقوله‌ها	تعاریف	منبع
۱. شکل‌گیری	داشتن هدف خاص	در تعاریفی که از تیم سازی شده است به کرات به این نکته توجه شده است که تیم‌ها باید هدف خاصی را دنبال کنند نه به دنبال مجموعه‌ای از اهداف باشند. اعضای تیم می‌توانند در صورت توانایی برای هر هدف مشترک باشند ولی برای یک تیم نمی‌توان مجموعه‌ای اهداف را تعیین نمود.	Ansari., et al (2009)/ Saadabadi., et al, (2013)/ Hadadian & Ghorbani (2016)/ Ford., et al (2017) / Manning & Robertson (2016) / Brennan & Hellbom (2016) / H. van Dun & Wilderom (2016)/ Chatterjee (2016)/ Leicher & Mulder (2016) /Nesterkin & Porterfield (2016) / Rao (2016) / Chin (2015) / Hinsz (2015)
	برنامه‌های جایگزین	معمولاً هر تیم برای رسیدن به هدف خود یک برنامه مشخص دارد لذا در تیم سازی ضروری است که در صورت بروز موانع از برنامه‌های جایگزین برای رسیدن به هدف خاص خود استفاده نماید.	Manning & Robertson (2016)/ H. van Dun & Wilderom (2016) / Chatterjee (2016)/ Leicher & Mulder (2016)/ Rao (2016)/ Cha., et al (2014)/ Chin (2015)/ Hinsz (2015)/ Meslec & Graff (2015)/ Fodor & Flestea (2016)
	شناختی اعضای از یکدیگر	در صورتی که اعضای تیم از یکدیگر شناخت کافی داشته باشند، آن‌ها درک بهتری نسبت به یکدیگر دارند و بروز تضاد کاهش می‌یابد.	Meslec & Graff (2015)/ Fodor & Flestea (2016) / Luciano et al., (2015) / Resick., et al (2010)
	ارزش‌های مشترک	زمانی که این باور در افراد نهادینه شود: دیگر اعضا همانند او دارای ارزش یکسانی هستند، هر عضو خود را جزئی از یک ارزش می‌داند و برای حفظ آن می‌کوشد.	Ansari., et al (2009)/ Saadabadi., et al, (2013)/ Hadadian & Ghorbani (2016)/ Ford., et al (2017) / Riener & Wiederhold (2016) / Manning & Robertson (2016)/Brennan & Hellbom (2016) / H. van Dun & Wilderom (2016)
	اعتمادسازی	هر یک از اعضای تیم باید اطمینان یابد که دیگر اعضا در کلیه مراحل انجام فعالیت درون تیم، مورد اعتماد هستند.	Khanifar., et al (2012)/ Saadabadi., et al, (2013)/ Hadadian & Ghorbani (2016)/Ford et al (2017) / Riener & Wiederhold (2016) / Manning & Robertson (2016) / Brennan & Hellbom (2016) / H. van Dun & Wilderom (2016) / Chatterjee (2016) / Gu., et al. (2016) / Leicher & Mulder (2016) / Nesterkin & Porterfield (2016) / Rao (2016) / Cha, et al (2014) / Chin (2015) / Hinsz (2015) / Kidron., et al. (2016) / Meslec & Graff. (2015)
	استرس زدایی	هنگامی که افراد برای هدف خاصی تشکیل تیم می‌دهند، برای هر کدام از آن‌ها به میزان متغیری استرس وجود دارد. این استرس می‌تواند از عوامل بسیاری مانند ترس ناشناخته‌ها، ترس از شکست، مورد نكوهش قرار گرفتن و ... نشأت گیرد. بدین منظور این استرس با انگیزه دادن همکاران، شفافیت و درک از موفقیت و شکست تیمی کاهش می‌یابد.	Khanifar., et al (2012)/ Ansari., et al (2009)/ Saadabadi., et al, (2013)/ Hadadian & Ghorbani (2016)/ Ford., et al (2017)/ Riener & Wiederhold (2016)/ Manning & Robertson (2016)/ Brennan & Hellbom (2016) / / H. van Dun & Wilderom (2016)/ Chatterjee (2016)/ Leicher & Mulder (2016)/ Nesterkin & Porterfield (2016)/ Rao (2016)/ Cha., et al (2014)/ Chin (2015)/ Hinsz (2015)/ Kidron., et al (2016)/ Meslec & Graff. (2015)

مراحل	مقوله‌ها	تعاریف	منبع
۲. بروز اختلاف	توجه به تفاوت‌های شخصیتی	برای موفقیت تیم لازم است اعضاء بدانند هر کدام تیپ شخصیتی متفاوتی دارند که می‌تواند باعث بروز اختلاف گردد به طور مثال دو تیپ شخصیتی درون گرا و برون‌گرا متضاد یکدیگر هستند که هر کدام عادات و رفتارهای خاص خود را دارند.	Khanifar., et al (2012)/ Saadabadi., et al, (2013)/ Hadadian & Ghorbani (2016)/Ford., et al (2017)/ Manning & Robertson (2016)/ H. van Dun & Wilderom (2016)/ Chatterjee (2016)/ Nesterkin & Porterfield (2016)/ Rao (2016)
	حمایت اعضاء از یکدیگر	یکی از شاخص‌های مهم ارزیابی تیم سازی موفق، حمایت اعضاء نسبت به یکدیگر است. زمانی که اعضاء تیم نسبت به عضو تیم در مقابل موانع حمایت می‌کنند و در صورت بروز مشکل تمام تلاش خود را برای حل مشکل انجام می‌دهند، می‌توان گفت آن تیم حمایت لازم را از عضو تیم داشته است.	Khanifar., et al (2012)/ Ansari., et al (2009)/ Saadabadi., et al, (2013)/ Hadadian & Ghorbani (2016)/ Ford., et al (2017)/ Riener & Wiederhold (2016)/ Manning & Robertson (2016)/ Brennan & Hellbom (2016)/ H. van Dun & Wilderom (2016)/ Chatterjee (2016)/ Gu., et al. (2016)/ Leicher & Mulder (2016)/ Nesterkin & Porterfield (2016)/ Rao (2016)/ Cha., et al (2014) / Chin (2015)/ Hinsz (2015)/ Kidron., et al (2016)/ Meslec & Graff. (2015)
	همکاری	برای اینکه اعضاء تیم به نحو مطلوب وظایف خود را انجام دهند لازم بین آن‌ها تعاملات و وابستگی مناسب و سازنده ایجاد شود.	Khanifar., et al (2012)/ Ansari., et al (2009)/ Saadabadi., et al, (2013)/ Hadadian & Ghorbani (2016)/ Ford., et al (2017)/ Riener & Wiederhold (2016)/ Manning & Robertson (2016)/ Brennan & Hellbom (2016)/ H. van Dun & Wilderom (2016)/ Chatterjee (2016)/ Gu., et al. (2016)/ Leicher & Mulder (2016)/ Nesterkin & Porterfield (2016)/ Rao (2016)/ Cha., et al (2014) / Chin (2015)/ Hinsz (2015)/ Kidron., et al (2016)/ Meslec & Graff. (2015)
۳. همکار سازی	خلاقیت و نوآوری	خلاقیت زمانی رخ می‌دهد که ایده‌های متفاوت و گاه متضاد برای یک مسئله وجود دارد و زمانی که آن ایده بدیع منجر عمل به شیوه‌ای جدید شود نوآوری به وجود می‌آید. ظهور این پدیده معمولاً در مرحله بروز اختلاف نمایان می‌شود.	Ford., et al (2017)/ Riener & Wiederhold (2016)/ Manning & Robertson (2016)/ Brennan & Hellbom (2016)/ H. van Dun & Wilderom (2016)/ Chatterjee (2016)/ Gu., et al. (2016)/ Leicher & Mulder (2016)/ Nesterkin & Porterfield (2016)/ Rao (2016)/ Cha., et al (2014) / Chin (2015)/ Hinsz (2015)/ Kidron., et al (2016)/ Meslec & Graff. (2015)
	تعیین وظایف افراد	در بسیاری از تیم‌سازی‌ها زمانی که هدف مشخص شد بیشتر تمرکز در جهت رسیدن به هدف است و برای هر عضو به طور مشخص معلوم نیست که چه انتظاری از آن در درون تیم است در نتیجه یکی از اقدامات مهم در تیم‌سازی این است که افراد از نقش خود در تیم آگاه و مطلع باشند.	Ansari., et al (2009)/ Saadabadi., et al, (2013)/ Hadadian & Ghorbani (2016)/Ford., et al (2017)/ Riener & Wiederhold (2016)/ Manning & Robertson (2016)/ Chatterjee (2016)/ Nesterkin & Porterfield (2016)/ Rao (2016)/ Cha., et al (2014) / Chin (2015)/ Hinsz (2015)/
	توجه به هدف	اعضاء تیم باید به هدف مورد نظر تیم علاقه و تمایل نشان دهند و این نگرش باید در تک‌تک اعضاء نهادینه شود.	Kidron., et al (2016)

مراحل	مقوله‌ها	تعاریف	منبع
۴. اجرا (اقدام)	همراهی	وظایف هر یک از اعضاء باید به‌گونه‌ای طراحی شده باشد که عمل یک عضو، عضو دیگر را تحت شعاع قرار ندهد. به عبارتی دیگر در کارها و فعالیت‌های اعضاء نباید تداخل وجود داشته باشد بلکه فعالیت هر عضو به منزله بخشی از کل فعالیت و در راستای هدف مورد نظر باشد.	Khanifar., et al (2012)/ Ansari., et al (2009)/ Saadabadi., et al, (2013)/ Ford., et al (2017)/ Riener & Wiederhold (2016)/ Manning & Robertson (2016)/ Brennan & Hellbom (2016)/ H. van Dun & Wilderom (2016)/ Chatterjee (2016)/ Gu., et al. (2016)/ Leicher & Mulder (2016)/ Nesterkin & Porterfield (2016)/ Rao (2016)/ Cha., et al (2014) / Chin (2015)/ Hinsz (2015)/ Kidron., et al (2016)/ Meslec & Graff (2015)/ Fodor & Flestea (2016)
	مشارکت	یکی از ارکان ضروری تیم سازی مشارکت است، این امر به وسیله تسهیم اطلاعات و تبادل نظرات در بین اعضاء حاصل می‌شود.	Khanifar., et al (2012)/ Ansari., et al (2009)/ Saadabadi., et al, (2013)/ Hadadian & Ghorbani (2016)/ Ford., et al (2017)/ Riener & Wiederhold (2016)/ Manning & Robertson (2016)/ Brennan & Hellbom (2016)/ H. van Dun & Wilderom (2016)/ Chatterjee (2016)/ Gu., et al. (2016)/ Leicher & Mulder (2016)/ Nesterkin & Porterfield (2016)/ Rao (2016)/ Cha., et al (2014) / Chin (2015)/ Hinsz (2015)/ Kidron., et al (2016)/ Meslec & Graff (2015)/ Fodor & Flestea (2016)
	رهبری تمرکزگر در عین تمرکززدایی	برای رهبر تیم‌ساز ضروری است که به تناسب تفویض اختیار به اعضاء و مشارکت آنان در رسیدن به هدف، جایگاه و نقش کلیدی خود را در تیم از دست ندهد زیرا این امر موجب بسستی و اهمال کاری می‌شود. به عبارتی نبود یک رهبر در تیم موجب هرج و مرج می‌شود.	Khanifar., et al (2012)/ Saadabadi., et al, (2013)/ Ford., et al (2017)/ Riener & Wiederhold (2016)/ Manning & Robertson (2016)/ Brennan & Hellbom (2016)/ H. van Dun & Wilderom (2016)/ Chatterjee (2016)/ Gu., et al. (2016)/ Leicher & Mulder (2016)/ Nesterkin & Porterfield (2016)/ Rao (2016)/ Cha., et al (2014) / Chin (2015)/ Hinsz (2015)/ Fodor & Flestea (2016)
	توجه به محیط خارج از تیم	گاه اعضاء تیم آن‌چنان غرق در نظرات و اقدامات خود می‌شوند که از محیط (افراد و تیم‌های دیگر) خود غافل می‌شوند. برای تیم ضروری است همواره با محیط خود در تبادل و ارتباط باشد.	Manning & Robertson (2016)/ Gu., et al. (2016)/ Nesterkin & Porterfield (2016)/ Chin (2015)/ Fodor & Flestea (2016)
۵. انحلال موقت	اثربخشی	اثربخشی در تیم بدین معنا است که تیم به هدف خاصی رسیده است که بدان منظور تشکیل شده است یا اینکه به هدف خاص خود نرسیده است.	Khanifar., et al (2012)/ Ansari., et al (2009)/ Saadabadi., et al, (2013)/ Ford., et al (2017)/ Riener & Wiederhold (2016)/ Manning & Robertson (2016)/ Brennan & Hellbom (2016)/ H. van Dun & Wilderom (2016)/ Chatterjee (2016)/ Gu., et al. (2016)/ Leicher & Mulder (2016)/ Nesterkin & Porterfield (2016)/ Rao (2016)/ Cha., et al (2014) / Chin (2015)/ Hinsz (2015)/ Kidron., et al (2016)/ Meslec & Graff (2015)/ Fodor & Flestea (2016)

مراحل	مقوله‌ها	تعاریف	منبع
	کاری	برای اعضاء تیم باید این سؤال مطرح باشد که با چه میزان مصرف منابع و انرژی به هدف رسیده‌اند و آیا می‌توانستند با منابع و انرژی کمتر و دیگری به هدف خاص خود برسند.	Khanifar., et al (2012)/ Ansari., et al (2009)/ Saadabadi., et al, (2013)/ Hadadian & Ghorbani (2016)/ Ford., et al (2017)/ Riener & Wiederhold (2016)/ Manning & Robertson (2016)/ Brennan & Hellbom (2016)/ H. van Dun & Wilderom (2016)/ Chatterjee (2016)/ Gu., et al. (2016)/ Leicher & Mulder (2016)/ Nesterkin & Porterfield (2016)/ Rao (2016)/ Cha., et al (2014) / Chin (2015)/ Hinsz (2015)/ Meslec & Graff (2015)/ Fodor & Flestea (2016)
	رعایت موازن اخلاقی	برخلاف دیدگاه ماکیاولیستی، در تیم سازی هدف وسیله را توجیه نمی‌کند. حتی زمانی که تیم به هدف خود می‌رسد رعایت این نکته بسیار مهم است که تا چه اندازه اعضای تیم اخلاقیات را مورد لحاظ قرار داده‌اند. برخی یا کلیه اعضاء به اصول اخلاقی پایبند بوده و در صورت نقض آن به رغم رسیدن به هدف، تیم‌سازی برای آن‌ها بی‌معنا می‌شود.	Brennan & Hellbom (2016)/ H. van Dun & Wilderom (2016)/ Chatterjee (2016)/ Gu., et al. (2016)/ Leicher & Mulder (2016) / Kidron., et al. (2016)
	مبیت اندیشی اعضاء نسبت به یکدیگر	از شاخص‌های پایانی که می‌تواند در تیم‌سازی موفق موثر واقع شود، مثبت اندیشی اعضاء نسبت به یکدیگر است. اینکه اعضاء پس از یک دوره کاری چگونه در خصوص یکدیگر می‌اندیشند، می‌تواند سرآغاز تیم‌سازی دیگر در جهت هدفی خاص باشد.	Brennan & Hellbom (2016)/ H. van Dun & Wilderom (2016)/ Chatterjee (2016)/ Gu., et al. (2016)/ Leicher & Mulder (2016)/ Nesterkin & Porterfield (2016)/ Rao (2016)/ Cha., et al (2014) / Chin (2015)/ Hinsz (2015)/ Kidron., et al (2016)/ Meslec & Graff (2015)

بعد کمی پژوهش: تایید مقوله‌ها و الگوی تیم‌سازی موفق براساس نظرات خبرگان

تایید مقوله‌های الگو: تکنیک دلفی فازی

روش دلفی فازی<sup>۱</sup> در دهه ۱۹۸۰ توسط کافمن و گوپتا<sup>۲</sup> ابداع شده است (Cheng & Lin, 2002). استفاده از این روش به منظور تصمیم‌گیری و اجماع بر مسائلی که اهداف و پارامترها به صراحت مشخص نیستند، منجر به نتایج خوبی می‌شود. ویژگی مهم این روش، ارائه چارچوبی انعطاف‌پذیر است که بسیاری از موانع مربوط به عدم دقت و صراحت را تحت پوشش قرار می‌دهد. مراحل اجرایی روش دلفی فازی در واقع ترکیبی از اجرای روش دلفی و انجام تحلیل‌ها بر روی اطلاعات با استفاده از تعاریف نظریه مجموعه‌های فازی است (Alamtabriz & Shayesteh, 2011).

1-Fuzzy Delphi Method  
2-Kaufman & Gupta

### فرآیند روش دلفی فازی

۱. جمع‌آوری نظرات گروه تصمیم (خبرگان)؛ بدین منظور از یک طیف پنج گزینه‌ای متغیرهای زبان‌شناختی استفاده گردید. این طیف از گزینه خیلی مهم تا کاملاً بی‌اهمیت رتبه‌بندی گردید.

۲. برای تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد مثلثی فازی؛ از روشی که حبیبی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) ارائه کرده‌اند، استفاده شده است. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعبیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، لذا با تعریف دامنه‌ای متغیرهای کیفی، می‌توان گفت خبرگان با ذهنیت یکسان به سوال‌ها پاسخ داده‌اند. این متغیرها با توجه به جدول (۳) به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند. جدول شماره (۳) بیانگر متغیرهای کلامی و عدد فازی مثلثی نظیر آن است.

جدول ۳: اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیر کلامی	عدد فازی مثلثی متناظر
خیلی مهم	(۰, ۷۵, ۱)
مهم	(۰, ۵, ۰, ۷۵, ۱)
تا حدودی مهم	(۰, ۲۵, ۰, ۵, ۰, ۷۵)
بی اهمیت	(۰, ۰, ۲۵, ۰, ۵)
کاملاً بی اهمیت	(۰, ۰, ۰, ۲۵)

۳. خلق عدد فازی مثلثی برای هر خبره؛ ساده‌ترین روش برای تجمیع نظرات خبرگان در فرآیند دلفی فازی محاسبه میانگین حسابی می‌باشد (Habibi, et al, 2015). میانگین حسابی در عدد مثلثی فازی، برای اشاره به اجماع گروه متخصصان در مورد هر معیار به کار رفته است.

$$\frac{\sum l}{n}, \frac{\sum m}{n}, \frac{\sum u}{n} F_{AVE} =$$

روش معمول برای تجمیع اعداد مثلثی فازی از نظر هسو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) به شرح زیر است که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت.

$$F_{AGR} = (\min\{1\}, \left\{\frac{\sum m}{n}\right\}, \{u\})$$

1-Habibi et al.,

2-Hsu et al.,

بدین ترتیب در این پژوهش ۲۰ معیار اصلی بر اساس ادبیات تحقیق شناسایی شدند و با استفاده از مقیاس پنج طیفی؛ نظرات ۱۲ خبره برای تعیین اهمیت این معیارها گردآوری شد.

۴. فازی زدایی کردن؛ از فرمول نقطه ثقل مرکزی ساده برای فازی زدایی کردن استفاده شده است (Cheng., et al, 2009; Hsu., et al, 2010 & Wu & Fang, 2011).

$$\text{If } = (L, M, U) \text{ Then } F = \frac{L+M+U}{3}$$

۵. یک مقدار آستانه  $\alpha$  را به منظور غربال نمودن عوامل نامناسب انتخاب کنید.

الف) عامل تاثیرگذار پذیرفته می شود: اگر  $S_{ij} > \alpha$  باشد.

ب) عامل تاثیرگذار پذیرفته نمی شود: اگر  $S_{ij} < \alpha$  باشد.

اساساً، مقدار آستانه با استنباط ذهنی تصمیم گیرنده معین می شود و مستقیماً بر روی تعداد عواملی که غربال می شوند، تاثیر خواهد گذاشت (Mirzaee., et al., 2013). در این پژوهش با توجه به تعدد گزاره ها عدد ۰,۷۰ به عنوان حد آستانه در نظر گرفته شد  $4,90 = 0,7 * 7$  (مقدار آستانه با ۴,۹۰ برای تایید یا رد مقوله ها) که جزئیات آن به تفصیل در جدول (۴) نمایش داده می شود.

جدول ۴: غربال سازی مقوله ها

شاخص	میانگین نظرات			فازی زدایی	نتایج
داشتن هدف خاص	۷	۵,۸	۴	۵,۷۲	پذیرش
برنامه های جایگزین	۷	۵,۵	۴	۵,۶۴	پذیرش
شناخت اعضاء از یکدیگر	۷	۵,۳	۴	۵,۳۸	پذیرش
ارزش های مشترک	۷	۵,۷	۴	۵,۶۶	پذیرش
اعتماد سازی	۷	۶	۴	۵,۸۱	پذیرش
استرس زدایی	۷	۴,۹	۳	۴,۹۴	پذیرش
توجه به تفاوت های شخصیتی	۷	۴,۹	۳	۴,۹۳	پذیرش
حمایت اعضاء از یکدیگر	۷	۵,۸	۴	۵,۷۰	پذیرش
همکاری	۷	۵,۶	۴	۵,۵۷	پذیرش

نتایج	فازی زدایی	میانگین نظرات			شاخص
پذیرش	۴,۹۲	۳	۴,۹	۷	خلاقیت و نوآوری
پذیرش	۵,۵۲	۴	۵,۵	۷	تعیین وظایف افراد
پذیرش	۵,۶۴	۴	۵,۷	۷	ایجاد تعهد به هدف
پذیرش	۵,۵۵	۴	۵,۶	۷	هماهنگی
پذیرش	۵,۴۴	۴	۵,۴	۷	مشارکت
پذیرش	۵,۴۷	۴	۵,۵	۷	تمرکزگرایی در عین تمرکززدایی
پذیرش	۴,۹۰	۳	۴,۹	۷	توجه به محیط خارج از تیم
پذیرش	۴,۹۷	۳	۵	۷	اثربخشی
پذیرش	۵,۲۱	۳	۵,۳	۷	کارایی
پذیرش	۵,۵۴	۴	۵,۶	۷	رعایت موازین اخلاقی
پذیرش	۵,۶۳	۴	۵,۷	۷	مثبت اندیشی اعضا نسبت به یکدیگر

لازم به ذکر است که از روش‌های مختلفی برای فازی زدایی کردن نظرات خبرگان می‌توان استفاده نمود. همچنین پذیرش و رد معیارهای موردنظر بر اساس حد آستانه توسط پژوهشگر تعیین می‌شود (Habibi et al., 2015). بر این اساس هر ۲۰ معیار شناسایی شده از ادبیات و پیشینه پژوهش مورد پذیرش و تایید قرار می‌گیرند.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش سعی بر آن شد تا با مبنا قرار دادن یک مدل و مطالعه ادبیات و پیشینه پژوهش نسبت به شناخت این مفهوم گام برداشته شود. در گام اول بسیار ضروری است که فضای اعتماد یا به عبارتی اعتمادسازی در درون تیم ایجاد شود. معمولاً برای رسیدن به هدف خاص که مستلزم همکاری و هماهنگی فراوان بین اعضا است، داشتن اعتماد و اعتمادسازی شرط لازم و آغازین است. در تیم‌هایی که اعضا آن دارای ارزش‌های مشترکی هستند تحقق هدف بهتر صورت می‌پذیرد زیرا ارزش‌ها محرک و انگیزاننده فعالیت‌های انسان هستند. یکی از باورهای غلط مدیران در تیم‌سازی تعریف مجموعه‌ای از اهداف است در صورتی که تحقیقات صورت گرفته به داشتن یک هدف خاص در تیم‌سازی اشاره کرده-

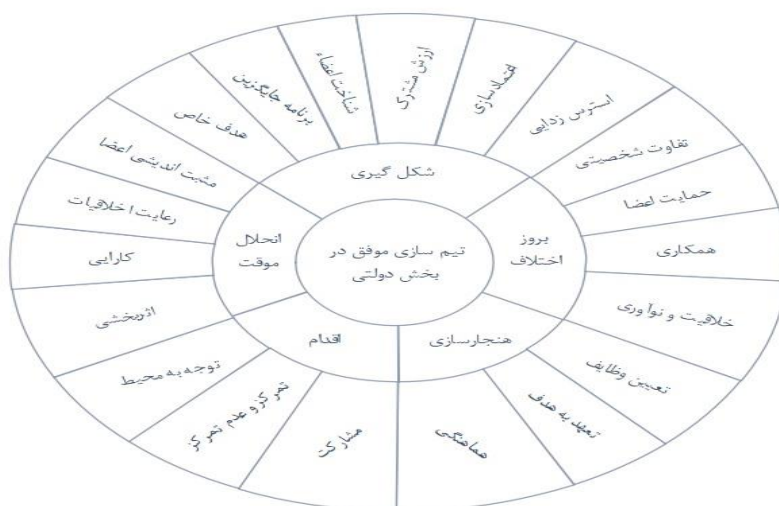
اند. معمولاً تیم‌هایی موفق هستند که برای رسیدن به هدف خود دارای برنامه‌های جایگزین باشند تا در صورت خلل یا اشکال در برنامه از برنامه دیگری برای رسیدن به هدف خود استفاده نمایند. تیم‌سازی همواره با مقداری کم و بیش استرس همراه است، ترس از ناشناخته‌ها، عدم تحقق هدف، نبود اعتماد کافی اعضاء در آغاز، همگی دلایلی از وجود استرس در درون اعضاء است. معمولاً پس از مدت بسیار کوتاهی تیم‌ها وارد مرحله دوم خود یعنی بروز اختلاف می‌شوند. برای پژوهشگران و مدیران بسیار روشن است که بروز اختلاف نظر و عقیده منجر به ظهور خلاقیت و نوآوری می‌شود. البته این اختلاف نظر نباید به ضرر از دست دادن عدم حمایت اعضاء از یکدیگر شود. شایان ذکر است که نباید از این نکته غافل ماند اعضاء تیم در صورتی می‌توانند در کنار یکدیگر همکاری کنند که به تفاوت‌های شخصیتی خود با دیگران توجه داشته باشند.

در مرحله هنجاری‌سازی لازم است که اعضاء نسبت به هدف مورد نظر تیم متعهد شوند. علی‌رغم اینکه در خصوص هر مقوله منابع زیادی ارجاع داده شده است در خصوص تعهد به هدف تنها کیدرون<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) به نقش آن اشاره کرده است. در مرحله هنجارسازی باید مشخص شود که در درون تیم از هر یک از اعضاء چه انتظاری می‌رود. اقدامات آنان باید با هم هماهنگ و همراستا باشد. در مرحله اقدام (اجرا)، نقش رهبر بسیار بارز است. رهبرانی موفق هستند که علی‌رغم آزادی به ایده پردازی و عمل، نقش خود را در درون تیم، از دست ندهند. در درون هر تیم، وجود یک رهبر ضروری است البته به شرطی که اعضاء احساس از خودبیگانگی و عدم آزادی نکنند. زمانی که تیم‌ها درگیر عمل (اجرا) برای رسیدن به هدف هستند، تسهیم اطلاعات و دانش در بین اعضاء این روند آماده و تسهیل می‌نماید. گاهی اوقات اعضاء یک گروه چنان درگیر ایده‌های درون خود می‌شوند (پدیده گروه اندیشی) که از محیط خود (سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی) غافل می‌مانند. آمایش و پالایش محیط به کسب ایده و عمل در راستای رسیدن به هدف کمک شایانی خواهد کرد. معمولاً خروجی مورد انتظار از یک تیم این است که تا چه حد هدف مورد نظر خود را محقق کرده است. سپس این انتظار می‌رود که رسیدن به اهداف با استفاده بهینه منابع صورت پذیرفته باشد. اینکه در پایان اعضاء چه نگرشی نسبت به یکدیگر دارند می-

تواند سر آغاز همکاری یا عدم همکاری در تیم‌سازی‌های دیگر باشد. برخلاف دیدگاه ماکیاولی، هدف وسیله را توجیح نمی‌کند. در پایان اعضاء گروه به این می‌اندیشند که چطور به اهداف خود دست پیدا کردند. آیا در تمامی مراحل اخلاقیات رعایت شد یا اینکه بر سر موانع، هدف وسیله را توجیح نمود تا برای رسیدن به آن دست به هر اقدامی زده شود. اگر چه وزن برخی مقوله‌های با یکدیگر کم و بیش دارای تفاوت است اما نباید این نکته را فراموش نمود که این مقوله‌ها با یکدیگر ارتباط تنگاتنگ دارند و نمی‌توان با حذف مقوله‌ای و تقویت مقوله‌ای دیگر، یکی را جایگزین دیگری کرد و این ادعا را ادبیات و پیشینه پژوهش تقویت و تایید می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

به دلیل اینکه مقوله‌ها توسط مدیران بخش دولتی مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرند، این الگو و اوزان آن برای بخش دولتی کارکرد بهتری خواهد داشت، هر چند بسیاری از این مقوله‌ها می‌تواند در بخش خصوصی مفید و با اهمیت باشد. بسیاری از مدیران بخش دولتی ضرورت تیم‌سازی را در فعالیتهای کاری خود احساس می‌کنند و دست به تیم‌سازی می‌زنند اما در عمل بسیاری از آنان به طور معمول موفق نمی‌شوند. دلیل این امر آن است که بسیاری از آنان در خصوص نحوه تیم‌سازی و در نظرگیری مقوله‌های مهم این مفهوم بی‌اطلاع یا کم اطلاع هستند. بدین منظور در این پژوهش سعی بر آن بود تا با مرور ادبیات و نیز کسب نظر خبرگان در خصوص مقوله‌های حاصل این مفهوم بینش جدیدی حاصل شود. خوانندگان می‌توانند با مراجعه به جدول (۲) بدانند که هر مقوله از چه پژوهشی مستخرج شده است. نوآوری این پژوهش آن بود که مقوله‌های پراکنده هر پژوهش را به مجموعه‌ای از مقولات منسجم و معنی‌دار تبدیل کند. حال، الگوی نهایی تیم‌سازی موفق در بخش دولتی در شکل (۴) قابل مشاهده است.



شکل ۴: الگوی تیم‌سازی موفق در بخش دولتی

خواه مدیران و مسئولان دولتی بپذیرند یا نپذیرند که در اقدامات خود نیاز به تیم‌سازی دارند، در عصر امروز تیم‌سازی برای انجام اقدامات آنان امری ضروری تلقی می‌شود (Giegold, 1976; Marasi, 2019; Ozigbo., et al., 2020). در نتیجه شناخت و بینش صحیح از نحوه تیم‌سازی به آنان کمک شایانی خواهد نمود. نکته قابل ذکر این است که تمامی مقوله‌های در کنار یکدیگر یک مفهوم به نام تیم‌سازی موفق در بخش دولتی را شکل می‌دهند. بدین سبب، ضروری است هم به فرآیندهای آن (مطابق با شکل (۱)) و هم به مقوله‌های آن (مطابق با جدول (۲) و شکل (۲)) به موازات هم توجه لازم و کافی شود. بنا بر نتایج پژوهش، تیم‌سازی فرآیندی پیچیده است (با پنج مرحله و بیست مقوله) و باید مراحل و مقوله‌ها هر مرحله به صورت درست و صحیح صورت پذیرد تا تیم‌سازی موفق به منصفه ظهور برسد.

## Refreance

- 1-Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818.
- 2-Alamtabriz A, Shayesteh R. (2011) Evaluation and Prioritization of Tax Collection Process Outsourcing in the Iranian National Tax Administration by Employing the Fuzzy TOPSIS Approach. *Tax Research*.19 (10). (In Persian)
- 3-Ansari, M., Ghazanfari, A., & Ansari, sh. (2009) Employee's views about the influential factors on surgical work teams efficacy in teaching hospitals affiliated Isfahan University of Medical Sciences. *Journal of Health Administration*. 11(34), 35-42(In Persian)
- 4-Brennan, D & Hellbom, K. (2016). Positive team coaching. *Industrial and Commercial Training*, 48(7), .333-337.
- 5-Cha, M., Park ,J.-G., & Lee, J. (2014). Effects of team member psychological proximity on teamwork performance. *Team Performance Management*, 20(2/1),. 81-96.
- 6-Chatterjee, S., (2016). Enhancing team performance through transactive memory. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(4), 13-16.
- 7-Cheng, C. H., & Lin, Y. (2002).Evaluating the best main battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation. *European Journal of Operational Research*, 142(1): 174-186.
- 8-Cheng, J. H., Chih -Ming, L., & Chih - Huei, T. (2009), An Application of Fuzzy Delphi and Fuzzy AHP on Evaluating Wafer Supplier in Semiconductor Industry. *wseas transactions on information science and applications*, 6: 756-767.
- 9-Chin, R. J. (2015). Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management. *Team Performance Management: An International Journal*, 21(4/3), 199-216.
- 10-Ciasullo, M. V., Cosimato, S., Gaeta, M., & Palumbo, R. (2017). Comparing two approaches to team building: a performance measurement evaluation. *Team Performance Management: An International Journal*, 23(7/8), 333-351.
- 11-Eman, M., & Noshadi, M. (2011) Qualitative content analysis. *Research Criterion In Humanities*. (2), 15-44.
- 12-Fodor, O. C., & Flestea, A. M. (2016). When fluid structures fail: A social network approach to multi-team systems' effectiveness. *Team Performance Management*, 22 (4/3), 156-180.
- 13-Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford ,L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25-34.
- 14-Giegold, W. C. (1976). What Goes on in a Team-Building Project in Local Government: A Case Study. *State & Local Government Review*, 8(3), 80-83.
- 15-Gu, J., Xie, F., & Wang, X. (2016). Relationship between top management team internal social capital and strategic decision-making speed: The intermediary role of behavioral integration. *Kybernetes*, 45(10), 1617-1636.

- 16-H. van Dun, D., & Wilderom, C. P. (2016). Lean-team effectiveness through leader values and members' informing. *International journal of operations & production management*, 36(11), 1530-1550.
- 17-Habibi, A., Jahantigh, F. F., & Sarafrazi, A. (2015). Fuzzy Delphi Technique for Forecasting and Screening Items. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(2): 130-143.
- 18-Hadadian, A., & Ghorbani M. (2016) Expressing the role of personality aspects on networking behavior. *Management Studies in Development & Evolution*. 24 (79), 119-144.
- 19-Hardy, C. J., & Crace, R. K. (1997). Foundations of team building: Introduction to the team building primer. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 1-10.
- 20-Helms, M., Gough, J. A., Burton, V., Ferrara, M., Pearce, L., Selden, H., ... & Gale, T. (2006). *Encyclopedia of management*.
- 21-Hinsz, V. (2015). Teams as technology: strengths, weaknesses, and trade-offs in cognitive task performance. *Team Performance Management*, 21(6/5), 218-230.
- 22-Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
- 23-Hsu, Y.-L., Cheng-Haw, L., & Kreng, V. B. (2010). The application of Fuzzy Delphi Method and Fuzzy AHP in lubricant regenerative technology selection, *Expert Systems with Applications*, 37(9): 419 - 425.
- 24-Khanifar, H., Moghimi S.M., & Jandaghi, GH., & Taheri, F. ( 2012) Examining the correlation between team-building tendency and managers' personality based on Big-5 model in selected organizations. *Journal of Commerical Strategies*. 2 (19). 87-98.
- 25-Kidron, A., Tzafrir, S. & Meshoulam, I. (2016). All we need is trust: trust and human resource management. *Team Performance Management*, 22(4/3), 139-155.
- 26-Leicher, V. & Mulder, R. H. (2016). Team learning, team performance and safe team climate in elder care nursing. *Team Performance Management*, 22(8/7), 399-414.
- 27-Luciano, M. M., DeChurch, L. A., & Mathieu, J. E. (2015). Multiteam Systems A Structural Framework and Meso-Theory of System Functioning. *Journal of Management*, 0149206315601184.
- 28-Manning, T & Robertson, B. (2016). A three factor model of followership, part ۲: research on the three factor model and its application to team roles. *Industrial and Commercial Training*, 48(7), 354-361.
- 29-Marasi, S. (2019). Team-building: Developing Teamwork Skills in College Students Using Experiential Activities in a Classroom Setting. *Organization Management Journal*, 16(4), 324-337.
- 30-Meslec, N., & Graff, D. (2015). Being open matters: the antecedents and consequences of cross-understanding in teams. *Team Performance Management*, 21(2/1), 6-18.
- 31-Mirzaee AhranjanI, H., Pourezzat, A.A., Saadabadi A.A. (2013) Rural development management toward E.village. Meydanchi press. Theran. Iran.

- 32-Nesterkin, D., & Porterfield, T. (2016). Conflict management and performance of information technology development teams. *Team Performance Management*, 22(6/5), 242-256.
- 33-Ozigbo, A. M., Idegbesor, M., Ngige, C. D., & Nwakoby, N. P. (2020). team building and performance in organizations: an exploration of issues. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 2(1), 184-199.
- 34-Preston, J. C., & Armstrong, T. R. (1991). Team building in South Africa: Cross cultural synergy in action. *Public Administration Quarterly*, 65-82.
- 35-Rao, M. (2016). Collaborate to build effective teams to achieve organizational excellence and effectiveness. *Industrial and Commercial Training*, 48(1) 24-28.
- 36-Resick, C. J., Murase, T., Bedwell, W. L., Sanz, E., Jiménez, M., & DeChurch, L. A. (2010). Mental model metrics and team adaptability: A multi-facet multi-method examination. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14(4), 332.
- 37-Riener, G., & Wiederhold, S. (2016). Team building and hidden costs of control. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 123, 1-18.
- 38-Saadabadi, A., Taleghani, G., Golchin, A. (2013). Identifying and Investigating Teamwork Barriers in Iranian Knowledge-based Organizations and Tehran University of Science and Technology Parks Through Fuzzy Approach. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 1(3), 65-82.
- 39-Sajjadi M, Rassouli M, Abbaszade A, Alavi Majd H. (2013) Mixed Methods Research: Typology. *mejds*. 3 (2) :54-66.
- 40-Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human factors*, 50(3), 540-547.
- 41-Smith, R., Houston, J., & McIntire, S. (2016). *Organization development: Strategies for changing environments*. Routledge.
- 42-Thamhain, H. J., & Wilemon, D. L. (1987). Building high performing engineering project teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, (3), 130-137.
- 43-Ulabor, E. A., Akande, S. O., & Abiodun, O. B. (2020). Investigating Impacts of Team-Building and Organisational Leadership on Corporate Productivity: Case Study of Selected Employees in Osun State Nigeria. *Business, Management and Economics Research*, 6(2), 21-29.
- 44-Wu, C. H., & Fang, W. C. (2011). Combining the Fuzzy Analytic Hierarchy Process and the fuzzy Delphi method for developing critical competences of electronic commerce professional managers. *Qual Quant*, 45(13): 751 – 768.