

## Research Paper

# Pathology of Human Factors in the Teamwork Process in the Fields of Intrapersonal, Interpersonal, and Group Leadership

Mazhar Babae<sup>\*1</sup> , Parastoo Salehi<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Master's student in psychology and education of exceptional children, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran



[10.22080/shrm.2026.6101](https://doi.org/10.22080/shrm.2026.6101)

**Received:**

February 25, 2025

**Accepted:**

September 3, 2025

**Available online:**

February 7, 2026

**Keywords:**

Human factors, Pathology of teamwork, Interpersonal context, Group leadership context, Theme analysis

## Abstract

**Aim:** The purpose of the present study was to diagnose the human factors of the teamwork process in the areas of intrapersonal, interpersonal, and group leadership from the perspective of students. To achieve this goal, a critical paradigm, a qualitative approach, and a thematic analysis strategy were used. The participant population included male and female student teachers in the elementary education department of Farhangian University of Kurdistan Province in the academic year 2024-2025, who were selected using a criterion-based purposive sampling method. The data collection tool was a researcher-designed semi-structured interview that continued until data saturation was reached, involving a total of 28 participants. Thematic analysis of written text was used to analyze the data. The research findings were presented in two sections: challenges of the teamwork process and its solutions. The challenges section was presented in three areas: intrapersonal (10 cases), interpersonal (five cases), and group leadership (five cases), and the solutions section was presented in three areas: intrapersonal (11 cases), interpersonal (six cases), and group leadership (six cases), in accordance with the challenges. Analysis of the findings shows that although each of the aforementioned areas, individually, can create challenges for teamwork, these areas have a mutual effect on each other, and a challenge in one area can spread to other areas; therefore, if there is a challenge in one area, a challenge will be created in all dimensions of the human factors of the teamwork process. Therefore, to prevent group collapse, disruption in the teamwork process, and to create stable groups, organizational managers must select individuals as teamwork human resources who are capable in all three areas: intrapersonal skills, interpersonal relationships, and group leadership.

**\*Corresponding Author:** Mazhar Babae

**Address:** Farhangian University, Tehran, Iran.

**Email:** [mazharbabae@gmail.com](mailto:mazharbabae@gmail.com)

## Extended abstract

### 1. Introduction

The need to adapt to environmental changes and the recognition that many complex and specialized activities in organizations are beyond the scope of routine and individual work have led organizations to turn to a new concept called teamwork. By focusing all the abilities and talents of individuals in a common direction, teamwork brings the organization closer to achieving common goals and ideals. Today, managers have realized that groups have more flexibility and better responsiveness than traditional work structures, which can lead to better employee performance, reduce stress, and empower employees; therefore, they strive to develop teamwork. However, in our society, collective work and teamwork, in most cases, do not have very successful results, and we are more successful in individual work and activities that require individual effort. In this regard, by observing, examining, and of course living in the current society, we can realize that not all the weakness of the teamwork process is due to the weakness of the infrastructure of organizations; rather, an important part of the weakness of teamwork is due to human factors and weakness in its functioning; therefore, there is a need to diagnose the pathology of the human factors of teamwork, identify challenges, and find solutions to it.

In such areas, this research seeks to identify the challenges of human factors in the process of teamwork in the areas of intrapersonal, interpersonal, and group leadership and find solutions for them from the perspective of students at Farhangian University. Therefore, these questions arose: 1- From the perspective of students at Farhangian University of

Kurdistan Province, what challenges exist in the process of teamwork in the areas of intrapersonal, interpersonal, and group leadership? 2- From the perspective of these students, how can the challenges in the process of teamwork in the aforementioned areas be overcome?

### 2. Research Methods

To achieve this goal, a critical paradigm, a qualitative approach, and a thematic analysis strategy were used. The participant population included male and female student teachers in the elementary education department of Farhangian University of Kurdistan Province in the academic year 1403-1404, who were selected using a criterion-based purposive sampling method. The data collection tool was a researcher-designed semi-structured interview that continued until data saturation was reached, involving a total of 28 participants. Thematic analysis of written text was used to analyze the data.

### 3. Results

The research findings were presented in two sections: challenges of the teamwork process and its solutions. The challenges section was presented in three areas: intrapersonal (10 cases), interpersonal (five cases), and group leadership (five cases), and the solutions section was presented in three areas: intrapersonal (11 cases), interpersonal (six cases), and group leadership (six cases), in accordance with the challenges.

### 4. Conclusion

Analysis of the findings shows that the challenges of teamwork in the three areas of intrapersonal, interpersonal, and member relations and teamwork leadership are not separate from each other; rather, they are directly related to each other, such that the existence of a

challenge in one of these areas can be a consequence of another area and at the same time, it may be the cause of challenges in other areas. Although each of the areas can create challenges for teamwork separately, these areas interact with each other, and the challenge in one area spreads to other areas, creating challenges in all dimensions of teamwork.

Analysis of the findings at the solution level reveals that, despite the potential for change in each area, to improve the teamwork process, solutions must be comprehensive and multidimensional, simultaneously considering intrapersonal, interpersonal, and group leadership aspects. There is a connection and alignment between the intrapersonal, interpersonal, and group leadership areas, and improving the situation of one of these areas will also improve the other areas; therefore, if an effort is made to improve the flow of teamwork, the solutions need to be selected and applied considering all areas and the role they play in each.

According to the research results, it is suggested that managers and organizations should be cautious in selecting the right people for teamwork and encourage employees to solve their own challenges within the group. Also, according to the results, employees of different organizations should try to resolve problems that arise in teamwork endogenously and refer problems to external factors less often.

### **Funding**

There is no funding support.

### **Authors' contribution**

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

### **Conflict of interest**

no conflict of interest authors declared.

### **Acknowledgments**

The authors would like to thank all the students of Farhangian University of Kurdistan Province who participated in this study as interviewees.

علمی

## آسیب‌شناسی عوامل انسانی فرآیند کار گروهی در زمینه‌های درون‌فردی، بین‌فردی و راهبری گروهی

مظهر بابایی<sup>\*۱</sup> ID، پرستو صالحی<sup>۲</sup> ID

<sup>۱</sup> استادیار، گروه آموزشی علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.  
<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد روان‌شناسی و آموزش کودکان استثنایی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

doi 10.22080/shrm.2026.6101

### چکیده

هدف پژوهش حاضر آسیب‌شناسی عوامل انسانی فرآیند کار گروهی در زمینه‌های درون‌فردی، بین‌فردی و راهبری گروهی از دید دانشجویان بود. روش مطالعه: برای دستیابی به این هدف، از پارادایم انتقادی، رویکرد کیفی و استراتژی تحلیل تم، بهره برده شد. جامعه مشارکت‌کنندگان، شامل دانشجومعلمان دختر و پسر رشته آموزش ابتدایی دانشگاه فرهنگیان استان کردستان در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند معیار محور انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بود که تا درجه اشباع‌یافتگی داده‌ها به تعداد ۲۸ نفر، ادامه یافت. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل تماتیک متن نوشتاری، بهره برده شد. یافته‌ها: یافته‌های پژوهش در دو بخش چالش‌های فرآیند کار گروهی و راهکارهای آن ارائه شد. بخش چالش‌ها در سه زمینه درون‌فردی (۱۰ مورد)، بین‌فردی (۵ مورد) و راهبری گروه (۵ مورد) و بخش راهکارها نیز منطبق با چالش‌ها، در سه زمینه راهکارهای درون‌فردی (۱۱ مورد)، بین‌فردی (۶ مورد) و راهبری گروه (۶ مورد) ارائه شد. نتیجه‌گیری: تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد با اینکه هریک از زمینه‌های مذکور، به‌طور مجزا، توانایی ایجاد چالش را برای کار گروهی دارند؛ اما طبق بیانات مصاحبه‌شوندگان، این زمینه‌ها، توان تأثیر دوجانبه بر یکدیگر را دارند و چالش در یک زمینه، قابلیت گسترش به سایر زمینه‌ها را دارد؛ لذا در صورت وجود چالش در یک زمینه، امکان ایجاد چالش در تمام ابعاد عوامل انسانی فرآیند کار گروهی، وجود خواهد داشت. از این‌رو، جهت پیشگیری از فروپاشی گروه، عدم اختلال در فرآیند کار گروهی و ایجاد گروه‌های پایدار، نیاز است مدیران سازمان‌ها، افرادی را به‌عنوان نیروی انسانی کار گروهی انتخاب کنند که در هر سه زمینه درون‌فردی، روابط بین‌فردی و راهبری گروهی، توانمند باشند.

تاریخ دریافت:

۷ اسفند ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش:

۱۲ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ انتشار:

۱۸ بهمن ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

آسیب‌شناسی؛ کار گروهی؛ زمینه درون‌فردی؛ زمینه بین‌فردی؛ زمینه راهبری گروهی

\* نویسنده مسئول: مظهر بابایی  
آدرس: دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.  
ایمیل: mazharbabaee@gmail.com

## ۱ مقدمه

انسانی، در زمینه‌هایی همچون، عوامل درون‌فردی که مرتبط به خود شخص است، عوامل بین‌فردی که مرتبط به روابط میان اعضای گروه است و راهبری کار گروهی که این نیز توسط اعضا، صورت می‌گیرد، می‌توان به نقش عوامل انسانی در فرآیند کارگروهی و نحوه به‌وجود آمدن برخی چالش‌های آن، پی برد و با توجه به آن‌ها به راهکاریابی در این زمینه‌ها و احتمالاً تا حدودی به اصلاح فرهنگ کار گروهی پرداخت.

جستجوی چالش‌ها و راهکارهای فرآیند کار گروهی در عوامل بیرونی و محیطی، می‌تواند موجب شود، افراد در پی غلبه بر چالش‌های فرآیند کار گروهی نباشند؛ همان‌طور که مشاهده می‌شود، به‌طور مستمر، کمکاری ایرانی‌ها در کار گروهی به مشکلات اقتصادی و نبود امکانات مرجوع می‌شود و افراد خود را در مسأله ضعف کار گروهی، فاقد نقش یا دارای نقش جزئی می‌دانند. این درحالی است که توجه اختصاصی به حیطه‌های متمرکز بر نیروی انسانی فرآیند کار گروهی و شناسایی چالش‌ها و راهکارهای آن، می‌تواند موجب شود که کارکنان، به‌جای جستجوی علل اختلال فرآیند کار گروهی در عوامل محیطی و خارج ساختن آن از اراده خود، به جستجوی مسأله در نحوه فعالیت و کارکرد خود، بپردازند و آنان نیز در کنار مدیران و سازمان‌ها در جهت بهبود کیفیت کار گروهی، تلاش کنند. چنین اتفاقی را می‌توان با نظریه مکان کنترل، تبیین نمود. نظریه مکان کنترل، درباره نظام اعتقادی افراد در رابطه با منابع تقویتی، تدوین شده است. در این نظریه، چنین فرض شده است که افراد از لحاظ اعتقاد به مکان کنترل به دو دسته؛ درونی (علت رویداد، من هستم) و بیرونی (علت رویداد، دیگران یا چیزهای دیگر هستند) تقسیم می‌شوند (Mohammadi et al., 2015, p. 325). طبق این نظریه، اگر کارکنان بر این باور باشند که موفقیت یا شکست آن‌ها، ناشی از عوامل درونی مانند تلاش یا توانایی است، ممکن است، انگیزه درونی را تجربه کنند و عملکرد خود را بهبود دهند (Sadeghi et al., 2024, p. 8). سازمان‌ها و مدیران نیز بر مبنای آن، می‌توانند در کنار فراهم‌سازی زیرساخت‌های لازم، به انتخاب افراد مناسب و کارآمد برای فعالیت‌های گروهی سازمان خود بپردازند و در راستای تشکیل گروه‌های پایدار کاری، تلاش کنند.

به گواه پژوهش‌های مختلف، علی‌رغم فواید و مزایای متعدد و غیرقابل انکار کار گروهی، همچنان این مهم در کشور و سازمان‌های ایرانی از وضعیت مناسبی، برخوردار نیست (Jafarpoor, 2018, p. 76). شواهد نشان می‌دهد که عملکرد تیمی در بین کارکنان شرکت‌های ایرانی با ضعف‌هایی، روبه‌رو است (Adib et al., 2022, p. 100). جهت رفع یا کاهش این ضعف‌ها، نیاز است که ابتدا این موارد، شناسایی شوند. در این راستا، در خصوص شناسایی چالش‌ها و راهکارهای فرآیند کار گروهی، توجه به دانشگاه‌ها، کاربردی به نظر می‌رسد؛ با توجه به اینکه دانشگاه‌ها یکی از مراکز مهم تأمین و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص کشور، محسوب می‌شوند (Ahmadi et al., 2022, p. 29)؛ از این‌رو، نگاه دانشجویان به کارگروهی در شناسایی چالش و راهکارهای فرآیند کار گروهی در خصوص عوامل

نیروی انسانی، یکی از مهم‌ترین شاخص‌های پیشرفت و توسعه‌افتگی جوامع در عصر حاضر است (Eivazinezhad & Parishani, 2021, p. 52). اهمیت این عامل در سطح سازمان‌های مختلف، به‌خوبی، مشهود است؛ در واقع، منابع انسانی هر سازمان، منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی آن است (Khosravalaghab et al., 2021, p. 36)؛ اما نحوه فعالیت نیروی انسانی در سازمان‌های مختلف، نیاز به انطباق با نیازهای جامعه دارد. نظر به اینکه، دوران کنونی، دوران تخصص‌های متفاوت است، دیگر یک نفر، تنها به صرف اینکه در یک رشته تخصص دارد، نمی‌تواند در فعالیت‌های مختلف آموزشی، تجاری، اقتصادی و درمانی موفق باشد (Mirzaei et al., 2020, p. 79)؛ لذا توجه به ضرورت انطباق با تغییرات محیطی و اذعان به اینکه بسیاری از فعالیت‌های پیچیده و تخصصی در سازمان‌ها، خارج از طاقت روال معمول و کار فردی است، باعث گردیده که سازمان‌ها به مفهوم جدیدی به نام کار گروهی، روی آورند (Alizadeh, 2018, p. 124).

کار گروهی با متمرکز کردن تمام توانایی‌ها و استعداد‌های افراد در یک جهت مشترک، توفیق رسیدن به مقاصد و آرمان‌های مشترک سازمان را نزدیک می‌سازد (Moeinikia et al., 2019, p. 37)؛ لذا در بسیاری از روش‌ها و مفاهیم مدیریتی، از کار گروهی، به‌عنوان عامل بهبود عملکرد سازمان، یاد شده است (Mahmoudi, 2022, p. 109) و بسیاری از صاحب‌نظران بر این باورند که ادامه حیات سازمان‌ها در گرو مشارکت کارکنان آن‌ها است (Sadeghian et al., 2019, p. 129). در حقیقت، امروزه مدیران به‌خوبی دریافته‌اند که گروه‌های کاری نسبت به ساختار سنتی کاری، قدرت انعطاف‌پذیری بیشتر و پاسخ‌گویی بهتری دارند و می‌توانند موجب عملکرد بهتر کارکنان، کاهش استرس و توانمندسازی کارکنان شوند (Esmailzadeh & Tavakoli Banizi, 2022, p. 165)؛ لذا در جهت توسعه کار گروهی، تلاش می‌کنند.

اما با این‌حال، در جامعه ما، کارهای جمعی و تیمی در بیشتر موارد، نتایج چندان موفقیت‌آمیزی نداشته و بیشتر در کارهای انفرادی و فعالیت‌هایی که مستلزم تلاش فردی بوده است، موفق می‌شویم (Zamani & Pouratashi, 2022, p. 87). در واقع، عدم موفقیت ایرانیان در کارهای جمعی و گروهی، به مثابه یک مانع در توسعه ایران عمل کرده است (Moradnezehadi, 2023, p. 350). در این راستا، با ملاحظه جامعه فعلی و زیستن در بطن آن، می‌توان پی برد که تمام ضعف فرآیند کار گروهی، ناشی از ضعف زیرساختی سازمان‌ها نیست؛ بلکه بخش مهمی از ضعف کار گروهی، ناشی از عوامل انسانی و ضعف در کارکرد آن است؛ لذا نیاز به آسیب‌شناسی عوامل انسانی کارگروهی، چالش‌یابی و راهکاریابی آن، دیده می‌شود. با شناسایی چالش‌های موجود در فرآیند انجام کار گروهی در حیطه‌های متمرکز بر نیروی

تعاریف، صرفاً به وجود تعامل و ارتباط، بسنده نمی‌شود؛ بلکه نیاز است این ارتباط برای هریک از اعضای گروه، سودمند نیز باشد، چنانچه در تعاریف جامع‌تر، گروه، شامل مجموعه‌ای از افراد با توانایی‌های متنوع است که به‌طور بالقوه، موجب هم‌افزایی توانمندی‌های مجموعه می‌گردد (Moosavi & Akbarzadeh, 2021, p. 250). لازمه تحقق این تعریف و نامیدن مجموعه افراد، به‌عنوان گروه، افزایش کارکرد اعضا، در گروه است که مبنای آن، وجود افراد با توانایی‌های متنوع، ذکر شده است؛ اما صرف وجود توانایی‌های متنوع، موجب هم‌افزایی نخواهد بود؛ بلکه نیاز است، این توانایی‌ها در کنار یکدیگر و در سازش با یکدیگر، منجر به دستیابی به نتیجه مطلوب گردند؛ چنانچه در تعریفی دیگر از گروه، اشاره شده که اصطلاح گروه به تعدادی از افراد با مهارت‌های مکمل، اطلاق می‌شود که به هدف مشترک، اهداف عملکردی و مسؤولیت‌پذیری متقابل، متعهدند (Parsa et al., 2020, p. 21)؛ لذا نیاز است که توانایی‌های متنوع افراد، مکمل یکدیگر باشند و کاستی‌های هریک از اعضا با قرارگیری در گروه، رفع گردد و زمینه دستیابی را به نتیجه مطلوب فراهم کند. چنین گروهی را می‌توان، گروه پیش‌رونده و کارآمد دانست. در واقع، گروه مؤثر، گروهی است که به سطح بالایی در عملکرد و حفظ و نگهداری منابع انسانی نایل می‌شود (Jafarpoor, 2018, p. 80).

## ۲،۲ کار گروهی

بنا بر تعاریفی که در خصوص گروه و کارآمدی آن ارائه شد، کار گروهی نیز دارای تعریف ویژه‌ای است. در تعریفی ساده، کار گروهی به‌عنوان اقدامی هماهنگ شده که دو یا چند نفر به‌طور هم‌زمان، پیوسته و مشترک، انجام می‌دهند، تعریف شده است (Adib et al., 2022, p. 100). در تعریفی دیگر کار گروهی، فعالیتی هدفمند که به‌وسیله گروه‌های کوچک نیازمحور و وظیفه‌محور برای برآورده شدن نیازهای اجتماعی-احساسی و یا انجام وظایف به اجرا می‌رسد، تعریف شده است (Mogharabian, 2021, p. 241)؛ در این تعریف، علاوه بر اهمیت هماهنگی میان افراد، به هدفمندی جریان هماهنگ و نتیجه‌محوری نیز توجه شده است. در تعریفی جامع، کار گروهی، عبارت است از مجموعه تلاش‌های آگاهانه، منسجم و هماهنگ افراد برای دستیابی به هدف یا اهداف مشترک که هم‌افزایی را نیز در پی دارد (Jafarpoor, 2018, p. 75)؛ این تعریف، علاوه بر نتیجه کار گروهی، به رشد افراد در فرآیند کار نیز توجه دارد. به‌طورکلی، مفهوم کار گروهی، اشاره به این موضوع دارد که افراد در گروه‌ها، قادر به انجام اموری فراتر از آنچه که به‌تنهایی و به‌طور مستقل انجام می‌دهند، هستند (Nasr Esfahani & Shekarchizadeh, 2021, p. 156). در واقع کار گروهی، افراد یک گروه را به شکلی می‌پروراند که افراد به اهداف بالاتر از منافع شخصی خود در تیم توجه می‌کنند (Jafari & Adib, 2023, p. 86). بنابراین، کار گروهی مجموعه مکملی از مهارت‌ها، دانش و بینشی است که از اهداف

انسانی آن، سودمند خواهد بود. دانشگاه‌ها به‌عنوان مراکز تولیدکننده علم و فرهنگ و تربیت متخصصان مورد نیاز کشور، به‌طور قاطع، خاستگاه بسیاری از نوآوری‌ها و خلاقیت‌ها برای حل مسائل روز جامعه هستند (Salmalian et al., 2018, p. 39). جوانان با ورود به دانشگاه، در زمره قشر کارآمد و نیروی خلاق کشور قرار می‌گیرند (Roomani et al., 2019, p. 180). در این میان، دانشجویان دانشگاه فرهنگیان، دانشجویانی‌اند که در کنار تحصیل در دانشگاه، معلمان نسل بعد جامعه نیز خواهند بود و معلمان، مهم‌ترین عامل ایجادکننده تغییر در سیستم‌های آموزشی، محسوب می‌شوند (Keshtvarz kondazi & Anarinejad, 2020, p. 40)؛ لذا دانشجویان دانشگاه فرهنگیان، به‌نوعی نقش تربیتی و الگویی جامعه را به عهده دارند و از طرفی کار گروهی در میان این قشر، پیشبرد آموزش و توسعه کشور را به دنبال دارد، همچنین نوعی آموزش غیر مستقیم دانش‌آموزان در خصوص نحوه انجام کار گروهی را در بر خواهد داشت و در کنار این موارد، شغل این افراد، متمرکز بر عوامل انسانی است و با انسان‌ها و نیروی انسانی کارگروهی، تعامل دارند؛ لذا ادراک آنان از چالش‌ها و راهکارهای فرآیند کار گروهی در حیطه عوامل انسانی، مناسب‌تر و کاربردی‌تر خواهد بود.

تاکنون پژوهشی در زمینه دیدگاه دانشجویان معلمان، نسبت به عوامل انسانی کارگروهی و آسیب‌شناسی آن صورت نگرفته است و مشخص نیست که این قشر، چه راهکارهایی برای این آسیب‌ها در نظر دارند. این در حالی است که دیدگاه آنان، امکانی برای بهبود فرآیند کار گروهی در جامعه فراهم می‌کند. از این‌رو، در این پژوهش، به دنبال شناسایی چالش‌های عوامل انسانی فرآیند انجام کار گروهی در زمینه‌های درون‌فردی، بین‌فردی و راهبری گروهی و راهکارهایی برای آن‌ها از دید دانشجویان دانشگاه فرهنگیان می‌باشیم؛ لذا پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤالات می‌رود که: ۱- از دید دانشجویان معلمان دانشگاه فرهنگیان استان کردستان، چه چالش‌هایی در فرآیند کار گروهی در زمینه‌های درون‌فردی، بین‌فردی و راهبری گروهی وجود دارد؟ ۲- از دید این دانشجویان، چگونه می‌توان بر چالش‌های موجود در فرآیند کار گروهی در زمینه‌های یادشده، غلبه کرد؟

## ۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲،۱ گروه

در تعریفی ساده، گروه مجموعه‌ای از افراد است که برای رسیدن به اهداف مشترک، با هم کار می‌کنند (Jafari & Adib, 2023, p. 86). در تعریفی گسترده‌تر، برخی محققان، گروه را یک واحد از دو یا چند نفر، تعریف می‌کنند که کار خود را برای انجام یک هدف خاص، هماهنگ می‌کنند و با هم تعامل دارند (Adib et al., 2022, p. 99)؛ اشاره به عنصر تعامل، نشان می‌دهد که صرفاً کار در کنار هم، منضمّن تشکیل گروه و نامیدن مجموعه افراد، به‌عنوان یک گروه نیست؛ بلکه نیاز است، میان این مجموعه افراد که هدف مشترکی دارند، ارتباط وجود داشته باشد. البته در برخی

توصیف اعضای گروه اثربخش آمده که اعضای گروه‌های اثربخش، به اندازه کافی از کارهای خود و روابط بین‌فردی رضایت دارند و در نتیجه، به‌طور مستمر با یکدیگر، خوب کار می‌کنند (Nasr Esfahani & Shekarchizadeh, 2021, p. 160) و از طرفی، رهبری گروهی با مشارکت و همکاری اعضای گروه‌های کاری، می‌تواند، نیازهای فیزیولوژیکی و روانی اعضا را تأمین کند، باعث ارتقاء عملکردها و فعالیت‌ها شود، احترام و اعتماد را بین اعضای سازمان بهبود بخشد، نظم در کارها را ارتقا دهد، موجب ابتکار، خلاقیت و نوآوری شود و درنهایت، موجب بهبود کارایی، اثربخشی و کیفیت شود (Ardalan & Eskandari, 2016, p. 1020)؛ لذا عوامل انسانی مطلوب در زمینه‌های درون‌فردی، بین‌فردی و راهبری گروهی، می‌توانند، بایستگی‌های گروه اثربخش را شامل شوند.

### ۲، ۴ آسیب‌شناسی عوامل انسانی کار گروهی

در آسیب‌شناسی این سؤال مطرح می‌شود که چه عواملی مانع از تحقق مطلوب اهداف می‌شود و از این‌رو، چه تغییراتی برای سامان‌دهی امور، ضروری خواهد بود (Jafarpoor, 2018, p. 77)؛ لذا هنگامی که در مورد آسیب‌شناسی عوامل انسانی کار گروهی، بحث به میان می‌آید، هدف از این کار، شناسایی عواملی است که مانع تحقق کار گروهی عوامل انسانی می‌شود و در ادامه آن، شناسایی عواملی است که کمک می‌کند تا این موانع رفع شوند و کار گروهی توسط عوامل انسانی به‌طور مناسب و با غلبه بر چالش‌های موجود، صورت گیرد.

### ۳ پیشینه پژوهش

کار گروهی، همواره نتایج مطلوبی به دنبال خواهد داشت؛ بلکه در فرآیند رسیدن به هدف، با چالش‌هایی مواجه است که مانع نتیجه‌بخش بودن آن می‌شود. تاکنون پژوهش‌های متعددی در جهت آسیب‌شناسی کار گروهی و شناسایی چالش‌های موجود در فرآیند انجام کار گروهی و راهکارهای آن، صورت گرفته است. در جدول ۱ به نمونه‌هایی از پژوهش‌های صورت‌گرفته در این زمینه، اشاره شده است.

جدول ۱. مروری بر پژوهش‌های صورت‌گرفته در زمینه آسیب‌شناسی کار گروهی

ردیف	نام نویسنده/گان و سال انتشار	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش	ارتباط با پژوهش حاضر
۱	مراندزادی (۲۰۲۳)	واکوی کیفی بازدارنده‌های انجام کارهای تیمی دانشجویی در دانشکده کشاورزی دانشگاه ایلام	براساس نتایج پژوهش، تعداد ۳۰ مقوله به‌عنوان بازدارنده‌های انجام کارهای تیمی دانشجویی، در قالب چهار محور فردی، ساختاری، زمینه‌ای و ماهیت کار شناسایی شد.	اشاره به بازدارنده‌های انجام کارهای گروهی دانشجویی
۲	کیخا و همکاران (۲۰۲۲)	بررسی نگرش و موانع کار تیمی در بخش مراقبت‌های ویژه از دیدگاه پرستاران در همه‌گیری کووید-۱۹	عملکرد مدیران پرستاری و ضعف روابط درون‌گروهی از مهم‌ترین موانع کار تیمی در شرایط همه‌گیری هستند و ارائه کار تیمی باکیفیت در شرایط همه‌گیری، باید شرح وظایف و برنامه‌ها از پیش، توسط مدیران سازمان تعیین گردد و پرستاران، آموزش‌های کافی را در این زمینه دریافت کنند.	اشاره به چالش‌های درون‌گروهی در کار گروهی و ارائه راهکارهای مدیریتی

و مأموریت کلی گروه، حمایت می‌کند (Jafarpoor, 2018, p. 80).

### ۲، ۳ عوامل انسانی کار گروهی در زمینه‌های درون‌فردی، بین‌فردی و راهبری گروهی

شرکت مشاوره‌ای مکنزی، هفت عامل را در کار گروهی، دخیل می‌داند؛ این هفت عامل، عبارت‌اند از: ساختار، استراتژی، سیستم‌ها، مهارت‌ها، سبک‌ها، کارکنان و ارزش‌های مشترک. این هفت عامل که رابطه متقابلی نیز با هم دارند، اگر یک عامل تغییر کند، بر بقیه عوامل‌ها نیز تأثیر می‌گذارد و می‌بایست به گونه‌ای در راستای یکدیگر قرار گیرند تا بتوان، عملکرد سازمان را بهبود بخشید. در این مدل، سازگاری بین عامل‌ها نشان‌دهنده درجه موفقیت سازمان است و اگر این عامل‌ها با هم سازگار و هم‌راستا باشند، شرکت به درجه بالایی از موفقیت نائل گشته است (Rahmani & Bahiraei, 2019, p. 185). در این میان، یک کار گروهی، مستلزم چند عنصر مهم در رابطه با تعامل بین افراد است، از جمله نیروی انسانی، نحوه تعامل آن‌ها و رهبری افراد (Almasi et al., 2019, p. 83)؛ با داشتن این عوامل در سطح مطلوب، نیروی انسانی می‌تواند، فعالیت مؤثری در گروه داشته باشد.

در این پژوهش بر عوامل زمینه‌های درون‌فردی، بین‌فردی و راهبری گروهی، تمرکز شده است. عوامل زمینه‌های درون‌فردی کار گروهی در این پژوهش، متمرکز بر تمامی ویژگی‌های فردی اعضا نیست؛ بلکه عواملی است که شخصیت یک فرد را در موقعیت عضو گروه بودن، تشکیل می‌دهد. همچنین عوامل زمینه‌های بین‌فردی کار گروهی، متمرکز بر عواملی است که در فرآیند ارتباط میان اعضای یک گروه کاری رخ می‌دهد و سایر ارتباطات میان‌فردی را شامل نمی‌شود. عوامل زمینه‌های راهبری گروهی نیز شامل تمامی مواردی است که به مدیریت فرآیند کار گروهی، توسط تمامی اعضای گروه، مرتبط است و سایر حالات راهبری را شامل نمی‌شود. وضعیت این عوامل، می‌تواند به نتیجه‌بخش بودن کار گروهی کمک کند. چنانچه در

۳	نقش تعهد عاطفی و هزینه ادراک شده در رابطه بین پاداش، تسهیم دانش و عملکرد تیمی در سازمان امور مالیاتی استان گیلان	صالحی کر دابادی و زاد دوستی (۲۰۲۰)	مشخص گردید که بین پاداش بیرونی و پاداش درونی با عملکرد تیمی، رابطه معنی دار وجود دارد. تسهیم دانش نیز با عملکرد تیمی، رابطه معنادار دارد.	اشاره به عوامل انسانی مؤثر بر کار گروهی در بخشی از نتایج
۴	تأثیر ظفره روی اجتماعی بر عملکرد تیمی با نقش میانجی‌گری سرمایه اجتماعی تیمی	اکبری و همکاران (۲۰۱۹)	ظفره روی اجتماعی بر عملکرد تیم‌های دانش‌بنیان، مؤثر است و سرمایه اجتماعی در رابطه میان ظفره روی اجتماعی و عملکرد تیمی، نقش میانجی، ایفا می‌کند.	اشاره به عوامل چالش‌ساز در کار گروهی و راهکار آن
۵	شناسایی موانع کار تیمی در ارائه خدمات توان‌بخشی: تحلیل محتوای کیفی	جهان‌بین و همکاران (۲۰۱۹)	موانع کار تیمی در ارائه خدمات توان‌بخشی، شامل یک مضمون اصلی تولید حلقه گم‌شده کار تیمی توان‌بخشی و شش طبقه، شامل ساختار و برنامه‌ریزی نابسامان، ارتباط و هماهنگی ضعیف، کمبود منابع مالی، نظام آموزشی ناکارآمد، باورهای فرهنگی نادرست، شناخت و تجربه ناکافی و ۲۰ زیرطبقه هستند.	اشاره به موانع انسانی کار گروهی در بخشی از نتایج
۶	آسیب‌شناسی کار گروهی در سازمان‌های کشور	جعفرپور (۲۰۱۸)	نتایج پژوهش نشان داد که آسیب‌های موجود در مسیر تحقق کارگروهی مشتمل بر ۴۸ شاخص می‌باشد که مواردی چون «فقدان سیستم ارزیابی عملکرد»، «عدم آموزش کار گروهی به اعضا»، «شناخت ناکافی از محیط کاری سازمان»، «وجود تعارضات حل‌نشده در گروه» و «غیرقابل اندازه‌گیری بودن اهداف»، به‌عنوان مهم‌ترین آسیب‌ها و «عدم وفاداری اعضای گروه و رهبر به یکدیگر»، «وجود جو رسمی و غیر راحت بین اعضا» و «عدم اعتماد اعضای گروه و رهبر به یکدیگر» به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین آسیب‌ها شناسایی شدند.	اشاره به موانع انسانی کار گروهی
۷	شاخص‌های اثربخشی کار تیمی در مراکز آموزش‌های اطلاعاتی	فتحی‌شهری و خلیلی (۲۰۱۸)	«حاکمیت اعتماد»، «صداقت و احترام»، «تشریک‌مساعی»، «روحیه و انگیزه تیمی»، «رهبری قوی و اثربخش»، «وحدت و تعهد تیمی»، «ارایش تیمی مناسب» و «کارمحوری و انسجام تیمی»، به ترتیب اولویت، هشت شاخص مهم اثربخشی کار تیمی در مراکز آموزش‌های اطلاعاتی هستند.	اشاره به عوامل انسانی اثربخش در کار گروهی
۸	تأثیر جو اخلاقی بر اعتماد در کار تیمی با نقش میانجی رفتار اخلاقی	رحیمی و بهارلویی (۲۰۱۸)	ضریب همبستگی نشان داد، جو اخلاقی و رفتار اخلاقی بر اعتماد در کار تیمی، تأثیر مثبت و معنادار دارند. همچنین ضریب رگرسیون گام‌به‌گام، نشان داد، جو اخلاقی از طریق رفتار اخلاقی، بر اعتماد در کار تیمی، تأثیر مثبت و معنادار دارد.	اشاره به عوامل درون‌فردی مؤثر بر کار گروهی
۹	کار تیمی بین پرستاران ثبت‌نام‌شده و پرسنل کمکی بدون مجوز در محیط‌های مراقبت حاد: یک بررسی محدوده	وونگ و همکاران (۲۰۲۵)	چالش‌های کار تیمی پرستاران، شامل نقش‌ها و مسؤلیت‌های نامشخص، واگذاری ناکارآمد و موانع ارتباطی است. کار تیمی بین پرستاران را می‌توان از طریق نقش‌ها و مسؤلیت‌های مشخص، شیوه‌های تفویض اختیار بهتر، ارتباطات مؤثر و بهبود روابط بین‌فردی، بهبود بخشید.	اشاره به نقش روابط بین‌فردی در بخشی از نتایج
۱۰	افزایش کارایی مراقبت‌های بهداشتی: رابطه بین ارتباطات مؤثر و کار گروهی در پرو	منسنس‌لاریوا و همکاران (۲۰۲۵)	ارتباط قوی بین ارتباطات مؤثر و کار تیمی در میان پرستاران، وجود دارد.	اشاره به نقش عوامل بین‌فردی در کار گروهی
۱۱	اندازه‌گیری و پیش‌بینی کیفیت کار تیمی در تیم‌های پروژه مجازی	بن و سیلویوس (۲۰۲۵)	سه عامل تعهد شخصی، حمایت متقابل و جهت‌گیری به نتیجه، کیفیت کار گروهی را نشان می‌دهد.	اشاره به عوامل انسانی مؤثر بر افزایش کیفیت کار گروهی
۱۲	کار تیمی و اجرای نوآوری‌ها در تنظیمات مراقبت‌های بهداشتی و خدمات انسانی: یک بررسی سیستماتیک	مگ‌کویر و همکاران (۲۰۲۴)	کمبود نیروی انسانی و جابه‌جایی، مشکلات در عملکرد تیم (به‌عنوان مثال، حالت‌های عاطفی منفی، فرآیندهای رفتاری مشکل‌ساز، فقدان حالت‌های شناختی مشترک) و ارتباط ضعیف، به‌عنوان موانعی برای اجرای کار گروهی، عمل می‌کنند. عملکرد تیم تطبیقی (به‌عنوان مثال، حالات عاطفی مثبت، فرآیندهای رفتار مؤثر، حالات شناختی مشترک) و ارتباطات باز،	اشاره به موانع انسانی کار گروهی و راهکارهای آن در بخشی از نتایج

	مستمر و مؤثر در درون تیم‌ها، اجرای کار گروهی را تسهیل می‌کند.			
۱۳	هولوچیک و همکاران (۲۰۲۴)	رویکرد سیستماتیک به کار تیمی دانشگاهی به‌عنوان مبنای همکاری مؤثر	دانش و آموزش نحوه کار با یکدیگر در یک تیم، تأثیر مثبتی بر نتایج تیم، داشته است.	اشاره به عوامل مدیریتی مؤثر بر کار گروهی
۱۴	شافر و منگلد (۲۰۲۴)	احساس خوب در مورد کار گروهی: نقش شخصیت و نیازهای آشکار	تیم‌های با عملکرد بالا، به اعضای نیاز دارند که سطحی از خودکارآمدی مشترک برای مشارکت در کار گروهی، داشته باشند.	اشاره به عوامل درون‌فردی مؤثر بر کار گروهی
۱۵	بهارگاو و شارما (۲۰۲۴)	مشارکت دانشجویان از طریق مهارت‌های کار گروهی: نقش واسطه‌ای بهزیستی روان‌شناختی	بهزیستی روان‌شناختی دانشجویان در سازمان‌های آموزش عالی، در بهبود فرآیند انجام کارهای گروهی مؤثر است. مهارت‌های کار گروهی به‌طور مثبت، مشارکت دانش‌آموزان را با برنامه تحصیلی خود، پیش‌بینی می‌کند.	اشاره به نقش عوامل درون‌فردی در کار گروهی

پژوهش، عدم علاقه به مشارکت و یا ادامه مصاحبه و یا بیان مطالب نامرتبط با موضوع پژوهش بود. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بود که تا درجه اشباع‌یافتگی داده‌ها و به تعداد ۲۸ نفر از دانشجویان رشته آموزش ابتدایی (۱۰ مرد و ۱۸ زن)، ادامه یافت (جدول ۲). برای تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل تم، بهره برده شد. روند کدگذاری و تحلیل داده‌ها، توسط نویسندگان، صورت گرفت.

روند کار پژوهش در دو گام، صورت گرفت. در گام اول، بعد از پیاده‌سازی دقیق و کامل مصاحبه‌ها، فرآیند کدگذاری داده‌ها و دسته‌بندی یافته‌ها انجام شد. فرآیند کدگذاری داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و سپس کدگذاری انتخابی، صورت گرفت و تم‌های اصلی، مشخص شدند و در گام دوم تحلیل آن‌ها انجام شد. این گام در دو مرحله، انجام شد. در مرحله اول به تحلیل و تبیین چالش‌های کار گروهی در سه زمینه درون‌فردی، بین‌فردی و راهبری گروهی بر مبنای نظر دانشجویان و با تحلیل بیانات آن‌ها پرداخته شد و در مرحله دوم، تحلیل راهکارهای این چالش‌ها از دیدگاه همین گروه، صورت گرفت.

جهت اعتمادپذیری پژوهش (باورپذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری، اطمینان‌پذیری)، اقداماتی به شرح زیر صورت گرفت: ۱. جهت باورپذیری یافته‌ها، مصاحبه‌ها به‌طور عمیق انجام شدند و در نهایت، داده‌ها در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و بر مبنای نظرات آنان اصلاحات لازم در متن نهایی صورت گرفت. ۲. جهت انتقال‌پذیری یافته‌ها به توصیف دقیق فرآیند گردآوری داده‌ها پرداخته شد و نمونه‌هایی غنی از داده‌ها جمع‌آوری شدند. ۳. جهت اطمینان‌پذیری داده‌ها، از رویکردهای منظم و دقیق در جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها استفاده شد و فرآیند پژوهش به‌طور کامل مستند گردید. ۴. جهت تأییدپذیری داده‌ها، یافته‌های پژوهش توسط چند نفر از همکاران متخصص در زمینه مسائل مدیریتی و تربیتی، بررسی و تحلیل شد و بر مبنای نظر آنان، در متن یافته‌ها، اصلاح و بازنگری، صورت گرفت.

قابل درک است که تاکنون پژوهش‌های متعددی، سعی نموده‌اند، چالش‌های موجود بر سر راه کار گروهی را شناسایی و برای آن راهکارهایی ارائه دهند؛ با این حال، تمرکز پژوهش‌ها بر حیطه‌های مرتبط با عملکرد نیروی انسانی کار گروهی و صرفاً در فرآیند انجام کار گروهی، متمرکز بر سه حیطه درون‌فردی، بین‌فردی و خودراهبری گروهی، کمتر دیده می‌شود و به‌طور سازمان‌یافته به زمینه‌های مختلف آن پرداخته نشده است؛ بلکه هر یک از پژوهش‌ها یا به‌طور کلی و یا صرفاً به بخشی از این حیطه‌ها پرداخته‌اند یا بر عوامل خارج از فرآیند اصلی کار گروهی و عوامل خارج از اختیار اشخاص، پرداخته‌اند.

#### ۴ روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر، آسیب‌شناسی عوامل انسانی فرآیند کار گروهی در زمینه‌های درون‌فردی، بین‌فردی و راهبری گروهی از دید دانشجویان دانشگاه فرهنگیان استان کردستان در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ و راهکارهایی برای آن بود؛ برای دستیابی به این هدف از پارادایم انتقادی جهت شناسایی چالش‌های موجود، غلبه بر آنان و ایجاد تحول مثبت در فرآیند کار گروهی، همچنین رویکرد کیفی و استراتژی پژوهش تحلیل تم، بهره برده شد.

جامعه مشارکت‌کنندگان، شامل دانشجویان دختر و پسر رشته آموزش ابتدایی دانشگاه فرهنگیان استان کردستان در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند معیارمحور انتخاب شدند. معیار انتخاب دانشجویان رشته آموزش ابتدایی، اهمیت دیدگاه این گروه از دانشجویان در خصوص کار گروهی، نقش آنان در تربیت نسل آینده، علاقه به مشارکت در پژوهش، همچنین ارتباط رشته تحصیلی آنان در خصوص هدف پژوهش بود؛ چراکه در مقطع ابتدایی نخستین فعالیت‌های گروهی رسمی دانش‌آموزان رخ می‌دهد و چگونگی انجام کارهای گروهی پایه‌ریزی می‌شود. معیارهای خروج دانشجویان، نداشتن وقت کافی، عدم علاقه به بحث

جدول ۲. اطلاعات مصاحبه‌شوندگان

کد	جنسیت	سن	ترم تحصیلی	کد	جنسیت	سن	ترم تحصیلی
۱	زن	۲۰	۳	۱۵	مرد	۲۳	۳
۲	زن	۲۰	۳	۱۶	زن	۲۰	۳
۳	مرد	۱۹	۲	۱۷	زن	۲۰	۳
۴	زن	۲۱	۳	۱۸	زن	۱۹	۳
۵	مرد	۲۰	۳	۱۹	مرد	۲۰	۳
۶	مرد	۲۱	۳	۲۰	زن	۲۰	۳
۷	مرد	۲۱	۳	۲۱	مرد	۲۰	۳
۸	زن	۲۱	۳	۲۲	زن	۲۱	۳
۹	زن	۲۱	۳	۲۳	زن	۱۹	۳
۱۰	زن	۲۰	۳	۲۴	زن	۱۹	۳
۱۱	مرد	۱۹	۲	۲۵	زن	۱۹	۳
۱۲	زن	۲۱	۳	۲۶	زن	۲۱	۳
۱۳	مرد	۱۹	۳	۲۷	زن	۲۰	۳
۱۴	زن	۲۱	۳	۲۸	مرد	۲۳	۵

راهبری گروهی و راهکارهای غلبه بر چالش‌ها، ارائه می‌شود (جدول ۳) و به تحلیل آن‌ها پرداخته می‌شود.

## ۵ یافته‌های پژوهش

بر مبنای هدف پژوهش، یافته‌ها در دو بخش چالش‌های موجود در فرآیند کار گروهی در سه زمینه درون‌فردی، بین‌فردی و

جدول ۳. آسیب شناسی عوامل انسانی فرآیند کار گروهی در زمینه‌های درون فردی، بین فردی و راهبری گروهی

مفاهیم	مقولات	تمها	
عدم مسؤولیت پذیری	چالش‌های درون فردی	چالش‌های فرآیند کار گروهی	
انعطاف‌ناپذیری			
تمرکز بر منافع شخصی			
خودخواهی و عدم تقسیم دستاوردها			
خودرأی و سلطه‌جویی			
انتساب موفقیت‌ها به خود			
تندخوبدن			
مسؤولیت‌پذیری غیر منطقی			
عدم ابراز توانمندی‌ها			
اتکا و وابستگی به دیگران			
اختلاف‌نظر و عدم تفاهم	چالش‌های بین فردی	راهکارهای غلبه بر چالش‌های فرآیند کار گروهی	
نبود احترام متقابل			
تعارض بین فردی			
رقابت بین اعضا			
عدم پذیرش تفاوت‌های شخصیتی و سبک کاری	چالش‌های راهبری گروهی		راهکارهای غلبه بر چالش‌های فرآیند کار گروهی
عدم تعیین هدف مشخص			
عدم مدیریت زمان			
نداشتن سرگروه کارآمد			
تقسیم ناعادلانه کار گروهی			
وفور اعضای گروه			
تقویت حس مسؤولیت‌پذیری			
تقویت مهارت‌های ارتباطی			
کسب مهارت انتقادپذیری			
توانایی انعطاف‌پذیری صحیح و در جهت اهداف گروه			
توانایی انعطاف‌پذیری صحیح و در جهت اهداف گروه	راهکارهای غلبه بر چالش‌های درون فردی کار گروهی	راهکارهای غلبه بر چالش‌های فرآیند کار گروهی	
کسب مهارت تفکر انتقادی			
افزایش فعالیت مؤثر در کار گروهی			
توانایی حفظ آرامش وجودی			
دارا بودن خصیصه خوش اخلاقی			
توان فداکاری برای دیگران			
انجام کار گروهی با هدف کسب لذت معنوی نه مادی			
عدم تکروی و افزایش مهارت مشورت با دیگران			
احترام متقابل			
اعتماد متقابل			
حمایت اعضا از همدیگر و انگیزه‌دهی به یکدیگر	راهکارهای غلبه بر چالش‌های بین فردی کار گروهی	راهکارهای غلبه بر چالش‌های فرآیند کار گروهی	
داشتن حس تعلق به یکدیگر			
آشنا شدن با شخصیت یکدیگر			
رقابت سالم با یکدیگر			
انتخاب هدف مشترک، شفاف و مورد علاقه اعضا	راهکارهای غلبه بر چالش‌های راهبری کار گروهی		راهکارهای غلبه بر چالش‌های فرآیند کار گروهی
انتخاب رهبر و سرگروه توانمند			
تقسیم کار عادلانه و با توجه به توانمندی‌ها			
بیان صریح وظایف			
تعادل بین استقلال فردی و همکاری گروهی			
مدیریت اختلافات و تعارضات			



انرژی و عدم تمرکز وی گردد.» (موارد مشابه: کدهای ۲، ۳، ۱۵، ۱۷، ۲۲ و ۲۳).

**۱-۳-۲-عدم مدیریت زمان:** طبق نظر مصاحبه‌شوندگان، در صورتی که در کار گروهی، مدیریت صحیح وقت وجود نداشته باشد، راهبری و هدایت کار گروهی با چالش مواجه خواهد شد. مصاحبه‌شونده شماره ۲۵ معتقد است: «یکی از چالش‌های کار گروهی این است که اعضا، مدیریت زمان نداشته باشند، یعنی کاری را که بر عهده گرفته‌اند در زمان مشخص شده، انجام ندهند.» (موارد مشابه: کدهای ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۷، ۲۱، ۲۲، ۲۴ و ۲۶).

**۱-۳-۳-نداشتن سرگروه کارآمد:** سرگروه یا رهبر گروه، شخصی است که نقش مهمی در هدایت گروه دارد و عدم کفایت وی، مدیریت گروه را با بحران مواجه می‌کند. مصاحبه‌شونده شماره ۲۱ بیان می‌کند: «نبود یک رهبر قوی و کارآمد، می‌تواند باعث بی‌نظمی و کاهش انگیزه در تیم شود.» (موارد مشابه: کدهای ۷، ۱۰، ۱۲، ۱۶ و ۲۲).

**۱-۳-۴-تقسیم ناعادلانه کار گروهی:** تقسیم کار، جزء مفاهیم اساسی کار گروهی است؛ اما در صورتی که به‌درستی انجام نشود، چالشی اساسی، ایجاد خواهد کرد. مصاحبه‌شونده شماره ۲۵ پیامدهای این اتفاق را شرح می‌دهد: «مثلاً گاهی اوقات وظایف مرتبط با یک پروژه، می‌تواند به‌صورت نابرابر، بین افراد، تقسیم شوند که این موضوع، فشار کار را برای برخی بیشتر و برای برخی، کمتر می‌کند و مهم‌تر از همه، به‌تدریج، ناعدالتی را گسترش می‌دهد.» (موارد مشابه: کدهای ۱، ۷، ۱۲، ۱۷ و ۲۳).

**۱-۳-۵-وفور اعضای گروه:** بنا بر نظر مصاحبه‌شوندگان، عدم مدیریت تعداد اعضای گروه، جریان کار گروهی را با چالش و کاهش بهره‌موری مواجه می‌کند. مصاحبه‌شونده شماره ۱۶ نیز چنین نظری دارد: «اگر تعداد کارمندان یک گروه، بیشتر از حد معمول بشود، منجر به کاهش کارایی کلی می‌شود.» (موارد مشابه: کدهای ۲۷).

## ۲، ۵ راهکارهای غلبه بر چالش‌های فرآیند کار گروهی

همان‌طور که ملاحظه شد، فرآیند کار گروهی با چالش‌هایی مواجه است که می‌تواند سرعت پیشرفت کار گروهی را کند، کند یا حتی منجر به فروپاشی گروه و ادامه روند کار شود. برای غلبه بر این چالش‌ها، مصاحبه‌شوندگان راهکارهایی را بیان کرده‌اند که می‌تواند در کارکرد بهتر گروه و فرآیند کار گروهی مؤثر باشد. این راهکارها نیز منطبق بر سه زمینه درون‌فردی، بین‌فردی و راهبری گروهی، ارائه می‌شوند.

## ۱، ۲، ۵ راهکارهای غلبه بر چالش‌های درون‌فردی کار گروهی

جهت پیشبرد کار گروهی به‌طور مؤثر، نیاز است که هر عضو گروه، یک سری ویژگی‌ها را در خود رشد و پرورش دهد تا کار گروهی به نتایج مورد نظر منجر شود. طبق نظر مصاحبه‌شوندگان، این ویژگی‌ها عبارت‌اند از:

**۱-۲-۱-اختلاف‌نظر و عدم تفاهم:** با اینکه اختلاف‌نظر در میان اعضا در کارهای گروهی، امری طبیعی است؛ اما ممکن است، فعالیت گروهی را با چالش مواجه کند. مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ چنین شرح می‌دهد: «اختلاف‌نظر بین اعضا برای پیشرفت گروه و ایجاد ایده‌های خلاقانه مورد نیاز است، اما اگر طولانی باشند و مدیریت نشود، ممکن است به تنش و از هم‌پاشیدن گروه، بیانجامد.» (موارد مشابه: کدهای ۱، ۲، ۴، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۸، ۲۱، ۲۲، ۲۴، ۲۷ و ۲۸).

**۱-۲-۲-نیوود احترام متقابل:** بنا بر نظر مصاحبه‌شوندگان، در صورتی که در روابط اعضای گروه، احترام متقابل وجود نداشته باشد، فضای گروه به سردی خواهد گرایید و ادامه فعالیت گروهی، اجبارگونه، خواهد بود. در این خصوص، مصاحبه‌شونده شماره ۲۱ بیان می‌کند: «عدم توجه به نظرات دیگران و قطع کردن صحبت آن‌ها، می‌تواند باعث ایجاد احساس عدم اهمیت و کاهش انگیزه در اعضای گروه شود.» (موارد مشابه: کدهای ۱، ۷، ۹، ۱۱، ۱۲ و ۲۴).

**۱-۲-۳-تعارض بین‌فردی:** در سطحی بالاتر از نبود احترام متقابل و عدم‌پذیرش تفاوت‌های اعضا، ممکن است ارتباط میان اعضا به تعارض برسد و این شرایط، پایه‌های کار گروهی را متزلزل می‌کند. مصاحبه‌شونده شماره ۴ نیز معتقد است: «کینه و خصومت بین افراد، از جمله موانع انجام کار گروهی است.» (موارد مشابه: کدهای ۱، ۱۸ و ۲۲).

**۱-۲-۴-رقابت بین اعضا:** در مواقعی، ممکن است، حین انجام کار گروهی، میان اعضا رقابت ناسالم ایجاد شود و کار گروهی را از مسیر اصلی‌اش منحرف کند. مصاحبه‌شونده شماره ۲۵ توضیح می‌دهد: «گاهی کار گروهی، رقابت بین افراد را بیشتر از حد معمول می‌کند که این رقابت ناخواسته، باعث ایجاد احساس نارضایتی در فرد می‌شود که این در بهره‌موری افراد، تأثیر خواهد گذاشت.» (موارد مشابه: کدهای ۳، ۱۳ و ۱۷).

**۱-۲-۵-عدم پذیرش تفاوت‌های شخصیتی و سبک کاری:** یکی از چالش‌های مسأله‌ساز در کار گروهی، نپذیرفتن تفاوت اعضا و اصرار بر همگون شدن عضو متفاوت با بقیه است. مصاحبه‌شونده شماره ۲۲ نیز معتقد است: «عدم‌پذیرش تفاوت‌های فردی، بین اعضای گروه، می‌تواند سبب چالش در گروه شود.» (موارد مشابه: کدهای ۱، ۲، ۴، ۱۲، ۲۱ و ۲۷).

## ۳، ۱، ۵ چالش‌های راهبری گروهی

تعدادی از عوامل چالش‌ساز در فرآیند کار گروهی، مرتبط با نحوه پیشبرد فرآیند کار و چگونگی مدیریت و راهبری جریان و عوامل دخیل در کار گروهی توسط اعضای گروه است. از دید دانشجویان، این عوامل، عبارت‌اند از:

**۱-۳-۱-عدم تعیین هدف مشخص:** یکی از عواملی که موجب چالش در راهبری جریان کار گروهی می‌شود، نداشتن هدف مشخص از انجام کار گروهی است. مصاحبه‌شونده شماره ۱۶ توضیح می‌دهد: «عدم تعریف درست و دقیق هدف و خواسته گروه که افراد با توجه به آن، کار و وظایف خود را انجام دهند، می‌تواند باعث افت انگیزه فرد و اتلاف وقت و

**۴-۲-۱-۷. توانایی حفظ آرامش وجودی:** خونسردی و عدم آشفتگی در هنگام چالش، یکی از نیازهای کار گروهی است. مصاحبه‌شونده شماره ۹ بیان می‌کند: «باید افرادی خونسرد و آرام باشند که توانایی کنترل خود را داشته باشند.» (موارد مشابه: کدهای ۱، ۴، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۶، ۱۸، ۱۹ و ۲۷).

**۴-۲-۱-۸. دارا بودن خصیصه‌ی خوش اخلاقی:** گروه نیز یک اجتماع است و برای حضور مؤثر در آن، نیاز است که آداب اجتماعی به‌درستی رعایت شوند و فرد دارای اخلاق و برخورد نیکو با دیگر اعضا باشد. در این خصوص، مصاحبه‌شونده شماره ۴ بیان می‌کند: «اعضای گروه، افرادی صادق، روراست و خوش‌اخلاق باشند.» (موارد مشابه: کدهای ۸ و ۲۴).

**۴-۲-۱-۹. توان فداکاری برای دیگران:** کار گروهی سرشار از اتفاقات غیر منتظره است و در این میان، همواره نیاز است که فرد، آماده فداکاری و گذشت از منافع برای اهداف بالاتر و حفظ گروه باشد. مصاحبه‌شونده شماره ۹ چنین بیان می‌کند: «فرد، ضمن قبول مسؤلیت خود، این را هم بپذیرد که گاهی کمی بیشتر از مسؤلیت خود را شاید، باید انجام دهد.» (موارد مشابه: کدهای ۲۴).

**۴-۲-۱-۱۰. انجام کار گروهی با هدف کسب لذت معنوی نه مادی:** بنا بر نظر مصاحبه‌شوندگان، تمام کارهای گروهی به منافع آبی و مادی منجر نمی‌شوند؛ لذا افراد نیاز است که با هدف کسب لذت معنوی در گروه عضویت یابند و در تمامی مواقع، صرفاً به دنبال دست‌یابی به نفع و پاداش، نباشند. مصاحبه‌شونده شماره ۳ بیان می‌کند: «افراد باید با اصل لذت‌بردن از انجام کار گروهی، به آن بپردازند.»

**۴-۲-۱-۱۱. عدم تکروی و افزایش مهارت مشورت با دیگران:** طبق نظر مصاحبه‌شوندگان، یکی از صفات مهمی که افراد برای عضو شدن در یک گروه، نیاز است که به دست آورند، عدم تأکید بر نظر خود و مشورت با سایر اعضا است. مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ نیز چنین نظری دارد: «اعضا باید، تکروی نکنند و در مشورت با دیگران، کارها را انجام دهند.» (موارد مشابه: کدهای ۹، ۱۷، ۲۲ و ۲۳).

## ۲، ۲، ۵. راهکارهای غلبه بر چالش‌های بین‌فردی کار گروهی

پیشبرد کار گروهی، صرفاً در توانمندی تک‌تک اعضا، خلاصه نمی‌شود؛ بلکه نیاز است، میان این اعضا نیز ارتباط سازنده وجود داشته باشد. مصاحبه‌شوندگان در خصوص بهبود کیفیت روابط میان اعضا، راهکارهایی را ارائه داده‌اند که عبارت‌اند از:

**۴-۲-۲-۱. احترام متقابل:** بنا بر نظر مصاحبه‌شوندگان، احترام متقابل برای پیشبرد اهداف کار گروهی یکی از ضرورت‌ها است. مصاحبه‌شونده شماره ۲۱ چنین بیان می‌کند: «همه اعضای گروه، باید به یکدیگر، احترام بگذارند و از تفاوت‌های فردی، قدردانی کنند. احترام متقابل، باعث ایجاد یک محیط کاری مثبت و سازنده می‌شود.» (موارد مشابه: کدهای ۱، ۴، ۵، ۷، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۹، ۲۱، ۲۲، ۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷ و ۲۸).

**۴-۲-۱-۱. تقویت حس مسؤلیت‌پذیری:** مسؤلیت‌پذیری یکی از مواردی بود که به‌طور مکرر از سوی مصاحبه‌شوندگان، اشاره شده است. مصاحبه‌شونده شماره ۲۱ نیز بیان می‌کند: «هر عضو گروه، باید به تعهداتش عمل کند. مسؤلیت‌پذیری، باعث می‌شود که کارها به‌موقع انجام بشود و از بروز مشکلات، جلوگیری بشود.» (موارد مشابه: کدهای ۱، ۳، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۲، ۲۴، ۲۶ و ۲۸).

**۴-۲-۲-۲. تقویت مهارت‌های ارتباطی:** طبق نظر مصاحبه‌شوندگان، برای تعامل صحیح در کار گروهی، نیاز است، فردی که تصمیم به مشارکت در کار گروهی می‌گیرد، مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی خود را تقویت کند. مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ در این خصوص، معتقد است: «برای اینکه کارها به‌طور مؤثر در گروه‌ها پیش برود، افراد گروه باید، ویژگی‌هایی همچون مهارت‌های ارتباطی و توانایی گوش‌دادن و حرف‌زدن با دیگران را داشته باشند.» (موارد مشابه: کدهای ۱، ۲، ۸، ۲۱، ۲۲، ۲۳ و ۲۴).

**۴-۲-۲-۳. کسب مهارت انتقادپذیری:** هنگامی که شخصی تصمیم به شرکت در کار گروهی می‌گیرد، نیاز است که توانایی پذیرش انتقاد داشته باشد. مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ چنین نظری دارد: «افراد باید دارای انتقادپذیری باشند؛ یعنی اگر در جایی نظری اشتباه دادند، آن را قبول کرده و به دنبال اصلاح آن بگردند.» (موارد مشابه: کدهای ۱، ۵، ۱۰، ۱۱، ۲۳، ۲۴ و ۲۷).

**۴-۲-۲-۴. توانایی انعطاف‌پذیری صحیح و در جهت اهداف گروه:** یکی از توانمندی‌های مورد نیاز شخص برای انجام کار گروهی، توانایی انعطاف‌پذیری است که به فرد کمک می‌کند، به‌طور منطقی با نیازهای گروه و شرایط، سازگار شود. مصاحبه‌شونده شماره ۶ نیز معتقد است: «توانایی همکاری و تطبیق با سایر اعضای گروه برای رسیدن به اهداف مشترک، ضروری است.» (موارد مشابه: کدهای ۱، ۸، ۲۱، ۲۳ و ۲۴).

**۴-۲-۲-۵. کسب مهارت تفکر انتقادی:** در فرآیند کار گروهی، علاوه بر توانایی شخص در انتقادپذیری و پذیرش نقاط قوت و ضعف کار خود، نیاز است که توانایی و جرأت-مندی انتقاد درست و به‌جا از دیگران و فرآیند کار گروهی، با هدف اصلاح بهبود روند کار را نیز در خود، رشد دهد. مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ نیز چنین معتقد است: «در عین حال که انتقادپذیر است، بتواند به‌درستی از دیگران انتقاد کند.» (موارد مشابه: کد ۶).

**۴-۲-۲-۶. افزایش فعالیت مؤثر در کار گروهی:** طبق نظر اکثر مصاحبه‌شوندگان، شخصی که تصمیم می‌گیرد در کار گروهی شرکت کند، نیاز است، سطح فعالیت خود را از نظر کمی و کیفی افزایش دهد. نظر مصاحبه‌شونده شماره ۱۳ نیز بر همین مبناست: «اعضای گروه باید فعال باشند و مشارکت مؤثری، با توجه به توانایی‌هایشان داشته باشند.» (موارد مشابه: کدهای ۱، ۲، ۶، ۸، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۸، ۲۴، ۲۵ و ۲۷).



## ۶ بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش به آسیب‌شناسی عوامل انسانی فرآیند کار گروهی در زمینه‌های درون‌فردی، بین‌فردی و راهبردی گروهی از نگاه دانشجویان دانشگاه فرهنگیان، پرداخته شد و به دو سؤال مطرح شده در این باب، پاسخ داده شد.

در پاسخ به سؤال اول پژوهش، مبنی بر اینکه از دید دانشجویان دانشجو معلمان دانشگاه فرهنگیان استان کردستان، چه چالش‌هایی در فرآیند کار گروهی در زمینه‌های درون‌فردی، بین‌فردی و راهبردی گروهی وجود دارد، یافته‌ها در سه زمینه مذکور ارائه شد. **الف)** در زمینه درون‌فردی به چالش‌هایی همچون عدم مسئولیت‌پذیری، تمرکز بر منافع شخصی، اخلاق تند و نامناسب، فداکاری غیر منطقی، اتکا به دیگران و غیره، اشاره شد. تحلیل یافته‌های چالش‌های مربوط به ویژگی‌های فردی نشان داد در صورتی که فرد، بیش از حد، متمرکز بر خود و منافعی باشد و در عین حال مسئولیت‌های به وی سپرده شده را بی‌اهمیت بشمارد و همچنان بر برتری خود اصرار داشته باشد، منافع گروه در اولویت دوم قرار می‌گیرند. در صورتی که فرد صرفاً بر پیشرفت دیگران متمرکز باشد و حاضر به از دست دادن تمامی منافع خودش در گروه باشد و خود را وابسته به دیگر اعضا بداند، آنگاه منافع و در نتیجه انگیزه جهت ادامه روند کار گروهی، دریافت نخواهد کرد؛ لذا در صورتی که فرد، ویژگی‌هایی داشته باشد که موجب عدم تعادل میان منافع شخصی و منافع گروهی گردد، کار گروهی با چالش مواجه خواهد شد. در واقع خودخواهی و دیگرخواهی، هر دو موانعی شخصی برای کار گروهی‌اند که مانع دست‌یابی به نتایج مورد نظر در کار گروهی خواهند شد. هم‌سو با این بخش، در پژوهش **اکبری و همکاران (۲۰۱۹)** به طفرمروی اجتماعی، به‌عنوان چالش‌های فردی کار گروهی، اشاره شده است. طفرمروی اجتماعی نیز گونه‌ای از خودخواهی‌های شخصی است که مانع انجام صحیح کار گروهی می‌شود. **ب)** در زمینه چالش‌های بین‌فردی و روابط میان اعضای گروه، به مواردی همچون اختلاف نظر اعضا، رقابت میان اعضا، عدم پذیرش تفاوت‌های یکدیگر و غیره، اشاره شد. تحلیل یافته‌ها نشان داد که نبود تعامل صحیح بین اعضا و ناتوانی در شناخت و درک یکدیگر و در عین حال تلاش برای برتری بر یکدیگر و رقابت غیرسازنده با یکدیگر و فشار بر اعضا، جهت همگون شدن با خواست اکثریت، روابط میان اعضا را با چالش، مواجه می‌کنند. در واقع، در صورتی که اعضا با یکدیگر همبستگی نداشته باشند و سعی نکنند خود را بخشی از یک کل همبسته بدانند، فرآیند کار گروهی با چالش مواجه خواهد بود. در این شرایط، کار به شکل گروهی نخواهد بود؛ بلکه مجموعه‌ای از افراد در کنار هم به شکل فیزیکی و اسمی در حال انجام کار گروهی‌اند؛ ما به‌طور حقیقی، کارها به شکل فردی، صورت می‌گیرد. در این راستا، **کیخا و همکاران (۲۰۲۲)**، **جهان‌بین و همکاران (۲۰۱۹)**، **جعفرپور (۲۰۱۸)** و **مک‌گویر و همکاران (۲۰۲۴)** به ضعف روابط اعضا به‌عنوان چالش در کار گروهی اشاره کرده‌اند. این پژوهش‌ها نیز به گروه، فراتر از مجموعه‌ای از اعضای در کنار هم نگاه و ضعف در روابط اعضا را به‌عنوان چالش کار گروهی، برجسته کرده‌اند. **پ)** در

زمینه راهبری گروهی به چالش‌هایی همچون نبود هدف مشخص، سرگروه ناکارآمد، تقسیم کار نامناسب و غیره، اشاره شد. تحلیل چالش‌های این زمینه، نشان می‌دهد که هدفمند نبودن گروه، چالش اصلی کار گروهی است، به‌گونه‌ای که ساختار کار گروهی، مسیر حرکت کار گروهی و مقصد نهایی کار گروهی، نامشخص خواهد بود و موجب سردرگمی گروه خواهد شد؛ در نتیجه گروه از لحاظ ساختاری و هدفمندی، منسجم نخواهد بود. در این خصوص **جهان‌بین و همکاران (۲۰۱۹)** به ساختار و برنامه‌ریزی نایسامان و **جعفرپور (۲۰۱۸)** به غیرقابل‌اندازمگیری بودن اهداف، به‌عنوان چالش‌های کار گروهی در پژوهش‌های خود، اشاره کرده‌اند. این پژوهش‌ها نیز بخش هدفمندی کار گروهی را برجسته کرده‌اند که جهت نامیدن یک فعالیت، به‌عنوان کار گروهی، ضروری است و نبودش، فعالیت گروهی را با چالش، مواجه می‌سازد.

با این حال و با وجود اینکه چالش‌های کار گروهی، می‌توانند در هر سه زمینه درون‌فردی، بین‌فردی و روابط اعضا و راهبری کار گروهی وجود داشته باشند؛ اما تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که این چالش‌ها مجزا از یکدیگر نیستند؛ بلکه با یکدیگر رابطه دارند، به‌گونه‌ای که وجود چالش در یکی از این زمینه‌ها، می‌تواند، معلول زمینه دیگر باشد و در عین حال، ممکن است، علت چالش در سایر زمینه‌ها گردد. به‌عنوان مثال، وجود ویژگی‌های ناسازگار در یکی از اعضا، می‌تواند موجب چالش در روابط میان اعضا گردد و در عین حال، وجود چالش در روابط اعضا، مانع مدیریت و راهبری صحیح کار گروهی می‌شود. از طرفی نبود هدف جامع و مشخص و مدیریت غیرصحیح فرآیند کار گروهی و عدم دستیافت اهداف کوچک‌تر در فرآیند، موجب اخلاص در روابط اعضا و کم‌شدن همبستگی اعضا می‌شود و با ادامه این روند و احساس اعضا از بی‌نتیجه بودن کار گروهی و همچنین نداشتن حس تعلق به سایر اعضا، موجب بروز ویژگی‌های خودمحورانه در افراد حاضر در گروه می‌شود. در واقع با اینکه هریک از زمینه‌ها، به‌طور مجزا، توانایی ایجاد چالش را برای کار گروهی دارند؛ اما این زمینه‌ها با یکدیگر، تعامل دوسویه دارند و چالش در یک زمینه، می‌تواند به سایر زمینه‌ها گسترش یابد و چالش در تمام ابعاد کار گروهی، ایجاد خواهد شد؛ لذا هر سه بعد عوامل انسانی کار گروهی، شامل عوامل درون‌فردی، بین‌فردی و راهبری گروهی، طبق تحلیل بیانات مصاحبه‌شوندگان، می‌توانند در تضعیف و تقویت یکدیگر نقش داشته باشند.

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش در خصوص اینکه از دید دانشجویان دانشجو معلمان دانشگاه فرهنگیان کردستان، چگونه می‌توان بر چالش‌های موجود در فرآیند کار گروهی در زمینه‌های درون‌فردی، بین‌فردی و راهبری گروهی، غلبه نمود، دانشجویان در هر سه زمینه، راهکارهایی را ارائه دادند. **الف)** در زمینه راهکارهای درون‌فردی، دانشجویان به تقویت روحیه مسئولیت‌پذیری و همچنین پذیرش نقاط ضعف خود و افزایش توانایی همگون شدن با گروه و در عین حال داشتن روحیه و خوش‌اخلاقی اشاره کرده‌اند. در واقع، عمده راهکارهای بخش درون‌فردی، به تقویت مهارت‌های اجتماعی، وجدان کاری و اخلاق در معاشرت با دیگران اشاره دارد. بنا بر نظر مشارکت‌کنندگان، هریک از اعضا به‌طور مجزا و بدون

بهبود وضعیت یکی از این زمینه‌ها، موجب بهبود سایر زمینه‌ها نیز خواهد شد؛ به‌گونه‌ای که تقویت مهارت‌های فردی و کسب ویژگی‌های مثبت اخلاقی توسط اعضا، موجب پذیرش و سازگاری بیشتر اعضا با یکدیگر و در نتیجه روابط سازنده‌تر میان اعضا و سازگاری بالاتر اعضا، موجب مدیریت مناسب‌تر کارگروهی خواهد شد؛ لذا در صورت تلاش برای بهبود جریان کارگروهی، نیاز است راهکارها با توجه به تمامی زمینه‌ها و نقشی که در هر یک ایفا می‌کنند، انتخاب شوند و به کار گرفته شوند. با توجه به بیانات دانشجویان، تمامی ابعاد درون‌فردی، بین‌فردی و راهبری گروهی، در انجام فعالیت گروهی به شکل مناسب، نقش دارند و در صورت توجه هم‌زمان به تمامی زمینه‌ها، می‌توان در راستای بهبود جریان کارگروهی اقدام نمود.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود، به عوامل انسانی مؤثر بر انجام کارهای گروهی در سازمان‌ها توجه شود، در زمینه عوامل درون‌فردی، سعی شود شاخصه‌های اخلاقی اعضا تقویت گردد و همچنین اعضای دارای اخلاق حرفه‌ای برتر برای کارگروهی، انتخاب شوند، در زمینه بین‌فردی به تعارضات میان افراد، توجه و سعی بر پیشگیری و غلبه بر آن شود، در زمینه راهبری گروهی، به مشارکت حداکثر اعضا در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، همچنین انتخاب اهداف توجه شود. در کنار این موارد کارکنان سازمان‌های مختلف، تلاش کنند تا مسائل پیش‌آمده در کارگروهی را به‌طور درون‌زاد، برطرف کنند و کمتر، مسائل را به عوامل خارجی ارجاع دهند تا غلبه بر چالش‌ها برای اعضای گروه، امکان‌پذیر شود. به‌علاوه، مدیران و سازمان‌ها در انتخاب افراد مناسب انجام کارگروهی، دقت لازم را به کار گیرند و تلاش نمایند تا کارکنان را ترغیب به حل چالش‌های درون‌گروهی خود کنند. همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر، بر مبنای نظر دانشجویان دانشگاه فرهنگیان در خصوص چالش‌های کارگروهی، صورت‌گرفته است؛ از این‌رو، این احتمال وجود دارد که انجام چنین پژوهشی بر مبنای نظر سایر دانشجویان و سایر اقسام نتایج متفاوتی را نشان دهد؛ به‌علاوه این پژوهش با محدودیت زمان و همکاری مشارکت‌کنندگان همراه بود؛ لذا پیشنهاد می‌شود چنین پژوهشی در سایر اقسام جامعه و گروه‌های اجتماعی مختلف، جهت فراهم‌سازی امکان مقایسه و بست و گسترش محتوای علمی در زمینه کارگروهی، صورت گیرد.

### تشکر و قدردانی

نویسندگان از تمامی دانشجویان دانشگاه فرهنگیان استان کردستان که در این پژوهش، به‌عنوان مصاحبه‌شونده همکاری داشته‌اند، تشکر و قدردانی می‌کنند.

### سهم نویسندگان

نویسنده اول: تدوین سؤالات پژوهش، تدوین چکیده، تدوین روش‌شناسی، نظارت بر کل کار، بازخوانی، بازنگری و هماهنگی بین قسمت‌های کار و ارسال برای مجله و ارتباط با آن. سهم: ۵۰٪.

نویسنده دوم: تدوین بخش مقدمه و پیشینه، دسته‌بندی یافته‌ها، تدوین قسمت نتیجه‌گیری، تعریف بر اساس دستورالعمل مجله. سهم: ۵۰٪.

در نظر گرفتن سایر اعضا و نوع اعمالشان، خود می‌توانند در بهبود کارکرد گروه نقش داشته باشند؛ لذا نمتها گروه، فارغ از عوامل محیطی، می‌تواند بر کارکردش مؤثر باشد؛ بلکه هر یک از اعضای آن نیز می‌توانند در نتیجه کارگروهی نقش مختص به خود را ایفا کنند و در بهبود کارکرد آن، مؤثر باشند. همسو با این بخش پژوهش، فتحی‌شهری و خلیلی (۲۰۱۸) به صداقت و احترام، رحیمی و بهارلویی (۲۰۱۸) به نقش مثبت اخلاق خوب، بن و سیلویوس (۲۰۲۵) به تعهد شخصی، شافر و منگلد (۲۰۲۴) به خودکارآمدی فرد و بهارگاوا و شارما (۲۰۲۴) به تأثیر بهزیستی روان‌شناختی در فرآیند کارگروهی، اشاره کرده‌اند و هر یک نقش عوامل متمرکز بر فرد را در نتیجه کارگروهی، نشان داده‌اند. ب) در زمینه بین‌فردی و روابط اعضا، به راهکارهایی همچون احترام، اعتماد و حمایت اعضا از یکدیگر، اشاره شد. در واقع، راهکارها به ایجاد همبستگی و ایجاد حس نیاز اعضا به یکدیگر اشاره دارند، به‌گونه‌ای که روابط اعضا به‌شکلی باشد که افراد، پیشرفت سایر اعضا را پیشرفت خود بدانند و برای پیشرفت گروه بکوشند. در واقع، نیاز است در بین اعضا، روابط عمیق ایجاد شود که چالش‌های موجود در مسیر، موجب از هم‌پاشیدگی گروه و اختلال در کارگروهی نشود و اعضا مانند یک کل منسجم عمل کنند. چنانچه در کنار هم بودن، صرفاً در بعد فیزیکی خلاصه نشود؛ بلکه اعضای گروه از هر لحاظی، دارای اعمال منسجم باشند. در این راستا، صالحی کردآبادی و زاد دوستی (۲۰۲۰) به پاداش اعضا به یکدیگر، فتحی‌شهری و خلیلی (۲۰۱۸) به اعتماد اعضا به یکدیگر، وونگ و همکاران (۲۰۲۵)، منس‌لاریوا و همکاران (۲۰۲۵) و مک‌گویر و همکاران (۲۰۲۴) به تأثیر ارتباطات باز، مستمر و مؤثر، بن و سیلویوس (۲۰۲۵) به حمایت متقابل و هولوپچیک و همکاران (۲۰۲۴) به آموزش نحوه کار به یکدیگر در کارگروهی، در جهت بهبود کیفیت روابط اعضا در کارگروهی، اشاره کرده‌اند. در این پژوهش‌ها نیز نقش همبستگی اعضا در فرآیند کارگروهی، برجسته شده است. پ) در زمینه راهکارهای بهبود شرایط راهبری کارگروهی توسط اعضا، براساس نظر دانشجویان، انتخاب هدف مشترکی که مورد علاقه تمام اعضا باشد، موجب انسجام بیشتر اعضا و مدیریت مناسب‌تر فرآیند کارگروهی می‌شود. همچنین وجود فردی که گروه را به‌درستی در مسیر خود هدایت کند و تقسیم عادلانه کار به‌طوری‌که افراد براساس توانمندی‌شان و در حد سایر افراد، فعالیت کنند، موجب پیش‌برد اهداف گروه خواهد شد. در این راستا، فتحی‌شهری و خلیلی (۲۰۱۸) به تشریک‌مساعی، رهبری قوی و اثربخش، آرایش تیمی مناسب و کارمحوری و وونگ و همکاران (۲۰۲۵) به تأثیر وضوح نقش در مدیریت کارگروهی، اشاره کرده‌اند. این پژوهش‌ها نیز به اهمیت بعد ساختاری کارگروهی در اثربخشی آن اشاره کرده‌اند.

تحلیل یافته‌ها در سطح راهکارها نشان می‌دهد، با وجود قابلیت تغییر در هر یک از زمینه‌ها، جهت بهبود فرآیند کارگروهی؛ نیاز است که راهکارها، جامع و چندبعدی باشند و به‌طور هم‌زمان، زمینه درون‌فردی، بین‌فردی و راهبری گروه را مورد توجه قرار دهند. در واقع میان زمینه‌های درون‌فردی، بین‌فردی و راهبری گروه، ارتباط و همسویی وجود دارد و

## تضاد منافع

هیچ تضاد منافی میان نویسندگان وجود ندارد.

## منابع

- Adib, S., Ahmadi, Y., & Montazeri, M. (2022). Identify the Objective and Moral Patterns of Employees in the Phenomenon of Escaping Teamwork. *Ethics in Science and Technology*, 17(50), 99-106. (in Persian) <http://ethicsjournal.ir/article-1-2641-fa.html>
- Ahmadi, H., Hosseini, S. Y., Chamiyan, M., & Nematollahi, H. (2022). Assessing the Parameters of Entrepreneur University based on Gibb Model in Bushehr, Persian Guif University. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 4(7), 29-50. (in Persian) <https://doi.org/10.22080/shrm.2022.3915>
- Akbari, M., jahanshahi, E., & Daneshvar Deilami, M. (2019). The Effect of Social Loafing on Team Performance by Mediating Role of Team Social Capital. *Transformation Management Journal*, 11(22), 207-226. (in Persian) <https://doi.org/10.22067/pmt.v1i1.2.71897>
- Alizadeh, S. (2018). Relationship between Spirituality in Workplace as an Ethical Factor and Team Working. *Ethics in Science and Technology*, 13(3), 123-130. (in Persian) <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.2517634.1397.13.3.17.3>
- Almasi, M., Fatemifar, M., & Nemati, L. (2019). The Impact of Organizational Agility and Teamwork on Productivity of Human Resources with the Mediation Role of Ethical Decision. *Ethics in Science and Technology* 14(1), 82-88. (in Persian) <https://doi.org/10.22059/jomc.2016.55426>
- Ardalan, M. R. & Eskandari, A. (2016). The Effect Components of Action-Centered Team Leadership on Team Synergy Development with Mediator Role of Individual learning and Team Skills. *Organizational Culture Management*, 13(4), 1019-1040. (in Persian) <https://doi.org/10.22059/jomc.2016.55426>
- Behn, M., & Silviu, G. (2025). Measuring and predicting teamwork quality in virtual project teams. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 13(1), 5, 1-24. <http://dx.doi.org/10.12821/ijispm130104>
- Bhargava, S., & Sharma, R. (2024). Student engagement through teamwork skills: the mediating role of psychological well-being. *Higher Education, Skills and Work-based Learning*, 14(2), 271-292. <http://dx.doi.org/10.1108/HESWB-L-06-2022-0126>
- Eivazinezhad, S., & Parishani, A. (2021). Assessing the Effect of Spiritual Intelligence on Human Capital with the Moderating Role of Personnel-Organization Fit (Case study: Defense of Khatam al-Anbia). *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 3(4), 61-88. (in Persian) <https://doi.org/10.22080/shrm.2021.3301>
- Esmailzadeh, M., & Tavakoli Banizi, M. (2022). Designing an expert system based on Rough Theory to predict the group dynamics of employees

- based on their emotional intelligence. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 4(6), 161-179. (in Persian)  
<https://doi.org/10.22080/shrm.2022.3832>
- FathiShahri, M., & Khalili, I. (2018). Indicators of teamwork effectiveness in intelligence educational centers. *protectiv & security researches*, 7(27), 29-54. (in Persian)  
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.26455129.1397.7.27.2.3>
- Holubchik, M., Soviar, J., & Rehtorik, M. (2024). Systematic Approach to Academic Teamwork as Basis of Effective Cooperation. *Systems*, 12(9), 329, 1-16.  
<https://doi.org/10.3390/systems12090329>
- Jafari, M., & Adib, S. (2023). Factors affecting barriers to teamwork and identification of their causal relationships. *Transformational Human Resources*, 5(2), 85-100. (in Persian)  
<https://sanad.iau.ir/fa/Journal/thr/Article/702357?jid=702357>
- Jafarpoor, M. (2018). The pathology of Groupwork in Iranian organizations. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(87), 75-100. (in Persian)  
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2018.8651>
- Jahanbin, P., Abdi, K., Khanjani, M. S., & Hosseini, M. A. (2019). Exploring Barriers of Teamwork in Providing Rehabilitation Services: A Qualitative Content Analysis. *Jrehab*, 20(3), 210-221. (in Persian)  
<http://dx.doi.org/10.32598/rj.20.3.210>
- Keshtvarz kondazi, E., & Anarinejad, D. A. (2020). Teaching research on teacher empowerment. *Quarterly Journal of Education Studies*, 5(20), 61-86. (in Persian)  
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.25884182.1398.5.20.4.4>
- Keykha, A., Ramezani, M., & Heydari, A. (2022). Attitude and Barriers of Teamwork in Intensive Care Unit from the Perspective of Nurses in COVID-19 Pandemic. *Journal of Military Medicine*, 23(4), 329-337. (in Persian)  
<https://doi.org/10.30491/JMM.23.4.329>
- Khosravilaghab, Z., Mosleh, A., & Salarzahi, H. (2021). Investigating the Moderating Role of Human Resources Competencies as A Key Factor in the Relationship Between Entry Motivation and the Success of International Technological Strategic Alliances in Oil Industry. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 3(5), 33-50. (in Persian)  
<https://doi.org/10.22080/shrm.2021.3425>
- Mahmoudi, O. (2022). Structural Equations of the Relationship between Team Work Quality and Organizational Agility Through the Functional Role of Knowledge Management in Education. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 9(31), 107-135. (in Persian)  
<https://doi.org/10.22054/jks.2020.56551.1387>
- McGuier, E.A., Kolko, D.J., Aarons, G.A., Schachter, A., Klem, M. L., Diabes,

- M. A., Weingart, L. R., Salas, E., & Wolk, C. B. (2024). Teamwork and implementation of innovations in healthcare and human service settings: a systematic review. *Implementation Sci*, 19, 49.  
<https://doi.org/10.1186/s13012-024-01381-9>
- Meneses-La-Riva, M. E., Fernández-Bedoya, V. H., Suyo-Vega, J. A., Ocupa-Cabrera, H. G., Grijalva-Salazar, R. V., & Ocupa-Meneses, G. D. (2025). Enhancing Healthcare Efficiency: The Relationship Between Effective Communication and Teamwork Among Nurses in Peru. *Nursing Reports*. 15(2), 59, 1-13.  
<https://doi.org/10.3390/nurs-rep15020059>
- Mirzaei, F., Tabibi, S., & Nazarimanesh, L. (2020). The Relationship between Teamwork and the Performance of Medical Staff of Shahid Rajaei Cardiovascular, Medical and Research Center in Tehran, Iran in 2016. *IJN*, 33(125), 70-78. (in Persian)  
<http://dx.doi.org/10.29252/ijn.33.125.70>
- Moeinikia, M., Kazemi S., Omidvar, A., & Deoband, A. (2019). The Effect of Professional Ethics on Organizational Accountability with the Mediating Role of Teamwork. *Akhlāq-i zīstī i.E., Bioethics Journal*, 9(31), 35-45. (in Persian)  
<https://doi.org/10.22037/bio-eth.v9i31.24453>
- Mogharabian, M. (2021). Survey the effect of Social Determinants on work group between Women up 20 years in Tehran: The moderator role of General commitment. *Quarterly Journal of Woman and Society*, 11(44), 237-270. (in Persian)  
<https://dorl.net/dor/20.1001.1.20088566.1399.11.44.12.2>
- Mohammadi, Y., Kaykha, A., Sadeghi, A., Kazemi, S., & Raeisoon, M.R. (2015). Relationship of Metacognition Learning Strategy and Locus of Control with Academic Achievement of Students. *Education Strategies in Medical Sciences*, 8(5), 323-328. (in Persian)  
<http://edcbmj.ir/article-1-892-en.html>
- Moosavi, S. M., & Akbarzadeh, Z. (2021). Determining The Physical Components Of Effective Teamwork Enhancement In The Architectural Studio (Case Study: Architectural Classes Of University Of Mazandaran). *Journal of Architectural Thought*, 5(9), 250-262. (in Persian)  
<https://doi.org/10.30479/at.2020.12489.1421>
- Moradnezehadi, H. (2023). Qualitative analysis of inhibitors of student teamwork in the Faculty of Agriculture, Ilam University. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*, 54(2), 347-364. (in Persian)  
<https://doi.org/10.22059/ijaedr.2022.326665.669058>
- Nasr Esfahani, A., & Shekarchizadeh, Z. (2021). The impact of effectiveness of teamwork on good character (Case Study: Isfahan artistic groups). *Management Research in Iran*, 20(1), 155-174. (in Persian)  
<https://dorl.net/dor/20.1001.1.2322200.1395.20.1.7.2>

- Parsa, B., Fatehpour, M., & Aghagoli, M. (2020). The Relationship between Teamwork and Organizational Agility in Nurses of Shahid Chamran Hospital in Saveh. *Avicenna J Nurs Midwifery Care*, 28(1), 20-26. (in Persian)  
<http://dx.doi.org/10.30699/ajnm.c.28.1.20>
- Rahimi, H., & Baharlooei, F. (2018). The Effect of Ethical Climate on Trust in Teamwork with the Meditating Role of Ethical Behavior. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 7(2), 129-158. (in Persian)  
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1397.7.2.5.1>
- Rahmani, A. & Bahiraei, A. (2019). Organizational Culture Auditing in Iran. *Empirical Research in Accounting*, 9(1), 182-207. (in Persian)  
<https://doi.org/10.22051/jera.2018.16322.1721>
- Roomani, S., Alipour, K., & Farokhi, S. (2019). Identify factor of Academic Immaturity Student-Teachers in University of Cultural Studies: A Phenomenological Approach. *Educational Psychology*, 15(54), 179-206. (in Persian)  
<https://doi.org/10.22054/jep.2020.34706.2360>
- Sadeghi, Z., Mohammadesmaeli, N., & Gholipour, A. (2024). Investigating the Effects of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Performance with the Mediation of Motivation and Attribution Variables. *Journal of Behavioral Studies and Organizational Excellence*, 1(4), 6-22. (in Persian)  
<https://boe.apadana.ac.ir/show-paper/253420>
- Sadeghian, S., Bastam, H., & Fatemi, Z. (2019). Modeling the relationship between human resources management and organizational effectiveness with mediating role of Job participation (Case study: The personnel of Allis Company, Mashhad). *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 1(1), 129-143. (in Persian)  
<https://doi.org/10.22080/shrm.2019.2360>
- Salehi-Kordabadi, S., & Zad-Doosti, F. (2020). Studying the Relationship between Reward, Knowledge Sharing, Employee Emotional Commitment, Perceived Cost and Team Performance in Tax Administration of Guilan. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 2(3), 65-88. (in Persian)  
<https://doi.org/10.22080/shrm.2020.2984>
- Salmalian, Z., Kazem-nezhad leilie, E., & Gholami-chaboki, B. (2018). A study of the Relationship between Academic Achievement and Students' Locus of Control. *Res Med Edu*, 9(4), 48-39. (in Persian)  
<http://dx.doi.org/10.29252/rme.9.4.48>
- Schaffer, B. S., & Manegold, J. G. (2024). Feeling good about teamwork: the roles of personality and manifest needs. *Management Research Review*, 47(5), 767-784.  
<http://dx.doi.org/10.1108/MRR-05-2023-0336>
- Wong, K. L., Chua, W. L., Griffiths, P., Goh, Q. L. P., Low, K. W. C., Tan, J. Q. A.,

& Liaw, S. Y. (2025). Teamwork between registered nurses and unlicensed assistive personnel in acute care settings: A scoping review. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 8, 100293, 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2025.100293>

Zamani, A., & Pouratashi, M. (2022). Teamwork in faculty members' research activities: Difficulties and solutions. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 28(3), 85-111. (in Persian) <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.10215107.1401.28.3.12.4>