



Management and Planning  
in Educational Systems

Journal of Management and Planning in Educational Systems

Spring & Summer 2022

Vol. 15 (1), 229-250

DOI: 10.52547/MPES.15.1.229

ISSN: 2423-5261

E-ISSN: 2538-6344

Received: 2021/07/01

Received in Revised: 2021/09/30

Accept: 2021/11/20

Published online: 2022/03/21

## Teamwork in the Academic System; Identifying its Challenges in the Students' Academic Activities

M. Nazarzadeh Zare\*

\* Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, University of Malayer, Malayer, Iran. Email: Nazarzadezare@malayeru.ac.ir

### Abstract

**Objective:** Nowadays, teamwork in higher education institutions is considered one of the best strategies for the interaction and participation of students in the learning process as well as the development of their communication skills. While recognizing the benefits of teamwork can create a positive understanding among faculty members, and students, some factors can prevent the creation of teamwork and cause a low desire to work in a team in the academic system. These factors can also reduce its benefits and positive effects. Therefore, the purpose of this study was to identify the challenges related to teamwork among students.

**Materials and Methods:** To achieve this purpose, a qualitative approach by deductive qualitative survey method was used. A total of 142 students of educational sciences from Alzahra and Malayer Universities were included who had teamwork experience during academic life. Thus, the researcher selected 114 of them by purposive sampling from the type of criterion method and based on the criterion of having experience in teamwork. The research tool was an open-ended questionnaire based on teamwork theory which was designed in Google Form. The data were analyzed by the deductive content analysis method. To validate the findings, a peer-checking method was used.

**Result and Discussion:** Findings showed that teamwork challenges in the students' academic activities can be divided into eight main components and seventeen sub-components including adaptability challenge (non- adaptability with team rules and regulations, resistance to changes, lack of knowledge about each other, and resistance to team opinions), backup behavior challenge (lack of cooperation of team members in distributing work pressure, inappropriate distribution of work among team members), performance supervising challenge (disapproval of mutual supervision, acceptance the supervision of team just by leader, lack of existence of mutual supervision), team orientation challenge (priority of individual goals over team goals), team leadership challenges (incompetence of team leader, lack of existence a leader in team, disobedience of members from team leader), mutual trust challenge (lack of mutual trust between team members), shared mental models challenges (lack of shared understanding of team tasks), closed-loop communication challenge (lack of interaction and communication between team members, lack of exchange of information between team members). Based on the research findings, if we want to use teamwork in students' academic activities, we require more participation of faculty members by developing instructions for doing teamwork, assessing students' readiness to do teamwork, and determining the exact objectives of teamwok.

**Key words:** Challenges, Educational Sciences Students, Teamwork, Academic System.



مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی

مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی

بهار و تابستان ۱۴۰۱

دوره ۱۵، شماره ۱ (پیاپی ۲۸)

صفحات: ۲۲۹-۲۵۰

DOI: 10.52547/MPES.15.1.229

ISSN: 2423-5261

E-ISSN: 2538-6344

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۳/۲۳ بازنگری مقاله: ۱۴۰۰/۵/۱۷

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۵/۲۳ چاپ مقاله: ۱۴۰۱/۱/۱

## کارگروهی در نظام دانشگاهی؛ شناسایی چالش های آن در فعالیت های دانشگاهی دانشجویان

محسن نظرزاده زارع\*

\* نویسنده مسئول: استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران

Nazarzadezare@malayeru.ac.ir

### چکیده

**هدف:** امروزه کارگروهی در مؤسسات آموزش عالی به عنوان یکی از بهترین راهبردها برای تعامل و مشارکت دانشجویان در فرایند یادگیری و همچنین کمک به رشد مهارت های ارتباطی آن ها محسوب می شود. درحالی که شناسایی مزایای کارگروهی می تواند درک مثبتی را در بین اساتید و دانشجویان ایجاد کند، عواملی که باعث عدم شکل گیری و تمایل اندک به انجام کارگروهی در نظام دانشگاهی می شود، نیز می تواند از مزایا و تأثیرات مثبت آن بکاهد؛ بنابراین، هدف این پژوهش شناسایی چالش های مرتبط با کارگروهی در بین دانشجویان بود.

**مواد و روش ها:** برای نیل به این مقصود از رویکرد کیفی و از روش پیمایش کیفی از نوع قیاسی استفاده شد. جامعه هدف در این پژوهش شامل دانشجویان رشته علوم تربیتی دو دانشگاه الزهرا و ملایر بودند که از تجربه کارگروهی در طول دوران تحصیل دانشگاهی برخوردار بودند که مجموعاً ۱۴۲ نفر بودند. بنابراین پژوهشگر با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند از نوع ملاکی تعداد ۱۱۴ نفر از آن ها براساس ملاک داشتن تجربه کارگروهی انتخاب کرد. ابزار پژوهش، پرسشنامه هشت سؤالی باز پاسخ مبتنی بر نظریه کارگروهی بود که در محیط گوگل فرم طراحی شده بود. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش تحلیل محتوای قیاسی و برای اعتباریابی یافته ها از روش بازبینی توسط همکاران استفاده شد.

**بحث و نتیجه گیری:** یافته ها نشان داد، چالش های کارگروهی در فعالیت های دانشگاهی دانشجویان می تواند در هشت مقوله اصلی و هفده مقوله فرعی شامل: چالش سازگاری (عدم سازگاری با قوانین و مقررات گروه، مقاومت در برابر تغییرات، عدم شناخت نسبت به یکدیگر، مقاومت در برابر نظرات هم گروهی)، چالش رفتار پشتیبان (عدم همراهی افراد گروه در توزیع فشار کاری، توزیع نامناسب کار بین افراد گروه)، چالش نظارت بر عملکرد گروه (عدم استقبال از نظارت متقابل، پذیرش صرف نظارت رهبر گروه، عدم وجود نظارت متقابل)، چالش جهت گیری گروه (اولویت اهداف فردی بر اهداف گروه)، چالش های رهبری گروه (عدم شایستگی رهبر گروه، عدم وجود رهبر در گروه، سرپیچی از رهبر گروه)، چالش های اعتماد متقابل (عدم اعتماد متقابل بین افراد)، چالش الگوهای ذهنی مشترک (عدم درک مشترک از انجام وظایف گروهی)، چالش ارتباطات گروه (عدم تعامل و ارتباط بین گروهی، عدم تبادل اطلاعات بین گروهی) طبقه بندی شوند. براساس یافته های پژوهش می توان دریافت که به کارگیری صحیح کارگروهی در فعالیت های دانشگاهی دانشجویان نیازمند مشارکت بیشتر اساتید از طریق تدوین دستورالعمل انجام کارگروهی، ارزیابی میزان آمادگی دانشجویان برای انجام کارگروهی و تعیین اهداف و مقاصد دقیق کارگروهی است.

**واژه های کلیدی:** چالش ها، دانشجویان علوم تربیتی، کارگروهی، نظام دانشگاهی.

## مقدمه

از اوایل قرن ۲۰ اغلب پژوهش‌های دانشگاهی به نقش کارگروهی در حمایت از فرآیند یاددهی-یادگیری اشاره داشته‌اند (ایلمساح و باچر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰)، به طوری که در چند دهه گذشته توجه به کارگروهی به عنوان یکی از راهبردهای مهم برای تعامل و درگیر کردن دانشجویان در فرآیند یاددهی-یادگیری و کمک به رشد و توسعه توانایی‌ها و مهارت‌های ارتباطی و انتقادی آن‌ها در مؤسسات آموزش عالی جهان گسترش یافته است (رضایی، ۲۰۱۸؛ بنتلی وارویک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). اهمیت توجه به این راهبرد در آموزش آن قدر مهم است که طبق نظر سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۳</sup> کارگروهی باید به عنوان یکی از صلاحیت‌های اساسی برای هر شخص در قرن بیست و یکم در نظر گرفته شود (مارتینز فرناندز، کروسیلز و کراتولورا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). اهمیت کارگروهی ریشه در ماهیت آن در ایجاد بستری برای یادگیری معنادار و تعامل اجتماعی دارد، به گونه‌ای که نظریه‌پردازان مختلفی از جمله ویگوتسکی<sup>۵</sup> (۱۹۸۶) بر اهمیت تعامل اجتماعی در یادگیری تأکید کرده‌اند (رضایی، ۲۰۱۸). اما منظور از گروه و کارگروهی چیست؟ در پاسخ، گروه را می‌توان مجموعه‌ای از افراد که به صورت اجتماعی تعامل دارند، دارای اهداف مشترک هستند، برای انجام وظایف مشخصی گرد هم می‌آیند، دارای نقش‌ها و مسئولیت‌های متفاوتی هستند و توسط یک رهبر یا مدیر هدایت می‌شوند، تعریف کرد (سودهاکار<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). به همین ترتیب کارگروهی فرایندی است که طی آن اعضای گروه با استفاده از دانش، تجربه و مهارت‌های فردی خود و از طریق تعامل پویا با سایر اعضای گروه، به دنبال دستیابی به اهداف مشترک گروه و در نتیجه دستیابی به هم‌افزایی و غیره هستند (بربر، اسلاویچ و آکسیچ<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). اگرچه کارگروهی اغلب به فعالیت فراگیرانی که با هم به عنوان یک گروه کار می‌کنند، اطلاق می‌شود؛ اما نکته قابل تأمل این است که کارگروهی تنها یک فعالیت نیست؛ بلکه چندین فعالیت با شرایط متفاوت را شامل می‌شود. چرا که، کارگروهی ممکن است ویژگی‌ها و مشخصه‌هایش در طول زمان در یک گروه تغییر کند (هامرکاریس<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴).

از سوی دیگر، شواهد زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد که برخورداری از مهارت‌های کارگروهی باعث افزایش اشتغال دانش‌آموختگان دانشگاهی می‌شود و کارفرمایان، دانش‌آموختگانی که به طور مؤثرتری از مهارت کارگروهی برخوردارند را بر سایرین ترجیح می‌دهند (بنت<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲؛ برنین<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸؛ ایلمساح و باچر، ۲۰۲۰). براین اساس، دلایل مثبت زیادی را می‌توان برای استفاده از کارگروهی در آموزش عالی بر شمرد که از جمله آن می‌توان به مزایای عملی و پیامدهای شناختی و عاطفی کارگروهی، هم‌چنین کمک به توسعه مهارت‌های حرفه‌ای، اجتماعی، فکری و ارتباطی در دانشجویان اشاره کرد (دبا، ایچرسا و الی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۷؛ داری و تالونتیر<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۶، ص ۴؛ چنگ و بریکمان<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۸؛ ایلمساح و باچر، ۲۰۲۰؛ هامرکاریس، ۲۰۱۴؛ لیف، گریفیث و رابرتز، ۲۰۱۶).

در کشور ما نیز توجه به کارگروهی و برخورداری از روحیه همکاری و مشارکت به عنوان یکی از سیاست‌ها و راهبردهای کلان نظام جمهوری اسلامی ایران در راستای گسترش فرهنگ کارگروهی و جمعی در هریک از اسناد بالادستی مورد تأکید قرار گرفته است، به طوری که در سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴

1. Elmassah &amp; Bacheer

2. Bentley &amp; Warwick

3. OECD

4. Martinez-Fernandez, Corcelles &amp; Cerrato-Lara

5. Vygotsky

6. Sudhakar

7. Berber, Slavi'c &amp; Aleksi'c

8. Hammar Charies

9. Bennett

10. Branine

11. Daba, Ejersa &amp; Aliyi

4. Darby &amp; Tallontire

13. Chang, &amp; Brickman

«برخورداری از روحیه تعاون و سازگاری اجتماعی» به‌عنوان یکی از ویژگی‌های جامعه ایرانی مطرح است (سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴). در نقشه جامع علمی کشور «ارتقای همکاری‌های علمی و تحقیقاتی در بین پژوهشگران، اعضای هیئت علمی، دانشجویان در عرصه‌های مختلف علم و فناوری» و «گسترش تعاملات متعلم» به‌عنوان یکی از راهبردهای ملی در نظر گرفته شده است (نقشه جامع علمی کشور، ۱۳۸۹). در سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش «مشارکت اجتماعی و داشتن روحیه جمعی» به‌عنوان یکی از ارزش‌ها مطرح شده است (سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش، ۱۳۹۱)؛ و در سند نقشه مهندسی فرهنگی «داشتن روحیه تعاون، همکاری و کار جمعی» به‌عنوان بخشی از اخلاق و فرهنگ عمومی جامعه در نظر گرفته شده است (نقشه مهندسی فرهنگی، ۱۳۹۲). با وجود این تأکیدات و علی‌رغم مزایا و تأثیرات مثبت کارگروهی در فعالیتهای آموزشی و در نظر گرفتن این نکته که یکی از مشخصه‌های اصلی اغلب پروژه‌های دانشگاهی گنجاندن آن‌ها در قالب کارگروهی است؛ اما این یک واقعیت است که کارگروهی در نظام دانشگاهی با چالش‌های متعددی مواجه است. در این خصوص پژوهش‌های انگشت‌شماری در سطح داخل و خارج از کشور به برخی از این چالش‌ها اشاره داشته‌اند. به‌عنوان مثال، چالش مسئولیت‌پذیری و تصمیم‌گیری در گروه (صالحی و صفوی، ۱۳۹۱)، چالش ارزیابی ناعادلانه در نمرات کارگروهی (نایت، ۲۰۰۴)، چالش تعارض‌های اجتماعی، عدم تعهد نسبت به انجام وظایف و عدم اعتماد بین اعضای گروه (بورگیو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳)، چالش ارتباطات در گروه، فشار ناشی از بار زمانی و کاری در گروه و تعارض بین اعضای گروه (اسمیت، پالگلیس و پری<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲).

با وجود مزایای گسترده‌ای که کارگروهی به‌عنوان یکی از راهبردهای تدریس برای نظام آموزش عالی و متعاقب آن دانشجویان به همراه دارد، اما بسیاری از اساتید و دانشجویان آن را فعالیتی چالش‌برانگیز می‌دانند. لذا تا زمانی که چالش‌ها و مشکلات آن برطرف نشود، مزایای آن به‌طور کامل درک نخواهد شد و در نتیجه تجربه‌ای ناامیدکننده برای دانشجویان خواهد بود؛ براین اساس و با در نظر گرفتن این نکته که کارگروهی یکی از جنبه‌های مهم فعالیتهای دانشگاهی به‌شمار می‌رود و شناسایی عوامل و چالش‌هایی که می‌تواند به نوعی کارگروهی را تحت شعاع قرار دهد، می‌تواند به ما در به‌کارگیری بهتر آن در فرایندهای آموزشی دانشگاه کمک کند؛ بنابراین مسئله اصلی پژوهش حاضر، شناسایی چالش‌های مرتبط با کارگروهی در فعالیتهای کلاسی دانشجویان بود.

### مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

کارگروهی به‌عنوان راهبردی برای یادگیری در همه سطوح آموزشی و شغلی در نظر گرفته می‌شود. در آموزش عالی نیز کارگروهی به‌عنوان یک روش تربیتی در کلاس درس استفاده می‌شود (هامرکاریس، ۲۰۱۴؛ گیلیس و بویل، ۲۰۱۱). به‌گونه‌ای که بسیاری از اساتید در رشته‌های مختلف دانشگاهی از کارگروهی در راستای افزایش یادگیری دانشجویان خود استفاده می‌کنند؛ با این هدف که به افزایش درک دانشجویان از مطالب، ایجاد مهارت‌های خاص یا ترکیبی از این دو کمک می‌کند (برم و بیل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). پورتر<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) معتقد است که دانشجویانی که کارگروهی انجام می‌دهند نتایج بهتری کسب می‌کنند و در مقایسه با دانشجویانی که در کارگروهی مشارکت ندارند، از تجارب یادگیری خود راضی‌تر هستند. فرایند کارگروهی در مقایسه با انجام فعالیت به‌صورت انفرادی دشوارتر است؛ چرا که نیازمند همکاری افراد با یکدیگر است؛ بنابراین، کارگروهی دانشجویان را ملزم به کار و فعالیت به‌صورت گروهی می‌کند (چنگ و بریکمان، ۲۰۱۸)؛ اما آنچه در ارتباط با کارگروهی می‌بایست مدنظر قرار گیرد، تفاوت بین کار

1. Knight

3. Smith, Polglase &amp; Parry

5. Porter

2. Borrego, Karlin, McNair &amp; Beddoesc

4. Brame &amp; Biel

در گروه و کار به‌عنوان یک گروه است. از دیدگاه کار گروهی، دو رویکرد اصلی برای بحث در مورد تشریح مساعی در گروه‌ها وجود دارد. رویکرد اول، کار در یک گروه (مشارکت) و رویکرد دوم، کار به‌عنوان یک گروه (همکاری) است (هامرکاریس، ۲۰۱۴). رویکرد اول (کار در یک گروه) به موقعیت‌هایی که فراگیران در بستر گروه باهم هستند، اما به‌صورت انفرادی بر روی بخش‌های جداگانه‌ای از وظایف گروهی، کار می‌کنند، اشاره دارد (گیلیس و بویل، ۲۰۱۱). این شیوه در تسهیل اجتماعی تأثیرگذار است، چرا که، باعث افزایش اثر انگیزشی‌ای حضور سایر فراگیران بر عملکرد فردی فراگیران دیگر می‌شود (هامرکاریس، ۲۰۱۴). در رویکرد دوم (کار به‌عنوان یک گروه) فراگیران از مهارت‌های اعضای گروه و کار کردن با همدیگر در راستای دستیابی به یک هدف مشترک استفاده می‌کنند. به همین دلیل است که کار کردن به‌عنوان یک گروه، اغلب به «کار گروهی واقعی» یا به «کار گروهی معنادار» اطلاق می‌شود، به این دلیل که در اینجا فراگیران از مهارت‌های اعضای گروه و کار کردن با همدیگر در راستای دستیابی به منافع مشترک بهره می‌برند؛ بنابراین، کار کردن در یک گروه ممکن است منجر به یادگیری مشارکتی شود، درحالی‌که کار کردن به‌عنوان یک گروه ممکن است باعث تسهیل یادگیری همکارانه شود. (هامرکاریس، ۲۰۱۴). برای این اساس، هر دو رویکرد ممکن است در بخش‌های مختلفی از کار گروهی مفید باشند و اینکه کدام یک از رویکردهای مذکور در کار گروهی باید استفاده شود به عوامل مختلفی از قبیل، هدف گروه، بستری که در آن گروه شکل گرفته، وظایف گروه، درک افراد گروه و نگرش‌ها و تمایلات آن‌ها نسبت به همکاری و مشارکت به‌عنوان یک گروه، بستگی دارد (چنگ و بریکمان، ۲۰۱۸).

برای اینکه ما بدانیم ابعاد کار گروهی و چالش‌های آن در فعالیتهای دانشگاهی چه هستند، یکی از راهکارها این است که در آغاز با ابعاد و مؤلفه‌های کار گروهی در دیدگاه‌های هر یک از صاحب‌نظران آشنا شویم و سپس از طریق مرور پژوهش‌های تجربی انجام شده، بتوانیم به شناسایی بهتر چالش‌های کار گروهی اقدام کنیم. در دیدگاه صاحب‌نظران مختلف ابعاد و مؤلفه‌های کار گروهی متفاوت هستند (جدول ۱).

جدول ۱. ابعاد کار گروهی در دیدگاه صاحب‌نظران

صاحب‌نظران			ابعاد کار گروهی		
بتمن، ویلسون و بینگهام (۲۰۰۲)	هم‌افزایی گروهی	هویت گروه	وضوح اهداف	شفافیت نقش‌ها	-
سالاس، سیمز و بروک (۲۰۰۵)	ارتباطات	جهت‌گیری گروه	رهبری گروه	الگوهای ذهنی مشترک	اعتماد متقابل
هوئگل و پاربوتته (۲۰۰۷)	ارتباطات	هماهنگی	تلاش	پشتیبانی اعضا	حمایت متقابل
سینیور و اس وایلز (۲۰۰۷)	تعامل	جهت‌گیری وظیفه	مشارکت از نوآوری	حمایت از نوآوری	چشم‌انداز
مک‌کامب و همکاران (۲۰۰۸)	میزان مشارکت مدیر یا رهبر	اهداف مهم پروژه	اختیارات رهبر گروه	تخصیص منابع	-

بتمن، ویلسون و بینگهام<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) چهار بُعد مهم کار گروهی را شامل هویت گروه، هم‌افزایی گروه، وضوح اهداف و شفافیت نقش‌ها و وظایف بر شمردند. به همین ترتیب هوئگل و پاربوتته<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) به نقل از

1. Gillies & Boyle

2. Bateman, Wilson & Bingham

3. Hoegl & Parboteetah

موسوی مجد و همکاران (۱۳۹۴) شش بعد ارتباطات، هماهنگی، پشتیبانی اعضا، حمایت متقابل، تلاش و انسجام را برای کارگروهی مطرح کرده بودند. سینیور و اس وایلز<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) به نقل از بربر، اسلاویچ و آلکسیچ (۲۰۲۰) پنج بُعد چشم‌انداز، جهت‌گیری وظیفه، میزان مشارکت، میزان تعامل و حمایت از نوآوری را به‌عنوان ابعاد اصلی کارگروهی بر شمردند. مک‌کامب و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) به نقل از بربر، اسلاویچ و آلکسیچ (۲۰۲۰) نیز چهار بُعد را برای کارگروهی بر شمردند که عبارت‌اند از، تخصیص منابع، اختیارات رهبر گروه، اهداف مهم پروژه و میزان مشارکت مدیر یا رهبر. اما یکی از نظریه‌های مهم در زمینه کارگروهی، توسط سالاس، سیمز و بروک<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) ارائه شده است. این نظریه بنیادی که به‌عنوان چارچوبی مناسب برای بررسی کارگروهی در نظر گرفته می‌شود از پنج مؤلفه و سه مکانیسم هماهنگ‌کننده تشکیل شده است که عبارت‌اند از: مؤلفه سازگاری<sup>۴</sup> (تغییر در روند کار گروه در پاسخ به تغییر شرایط داخلی یا خارجی)، رفتار پشتیبان<sup>۵</sup> (توانایی تغییر بار کاری در بین اعضای گروه در راستای دستیابی به تعادل در حالتی که فشار کاری زیاد است) (استرود<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵؛ سالاس، سیمز و بروک، ۲۰۰۵)، نظارت بر عملکرد متقابل<sup>۷</sup> (توانایی پیگیری جریان کار اعضای گروه در حین انجام آن، برای اطمینان از این که همه کارها مطابق انتظار پیش می‌رود) (ون‌روزمالن<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲)، رهبری گروه<sup>۹</sup> (توانایی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، هماهنگی، ارزیابی عملکرد، تعیین تکلیف، توسعه مهارت‌های اعضا و ایجاد جو مثبت در گروه)، جهت‌گیری گروه<sup>۱۰</sup> (اعتقاد به اهمیت اهداف گروهی نسبت به اهداف فردی)، الگوهای ذهنی مشترک<sup>۱۱</sup> (درک مشترک از وظایف فردی اعضای گروه و هماهنگی گروه برای انجام فعالیت در راستای دستیابی به اهداف مشترک)، ارتباطات<sup>۱۲</sup> (تبادل اطلاعات بین دو یا چند نفر فارغ از نوع ابزار یا رسانه)، اعتماد متقابل<sup>۱۳</sup> (باور مشترکی که در آن اعضای گروه نقش خود را ایفا می‌کنند و از منافع هم‌گروهی‌هایشان دفاع می‌کنند) (استرود، ۲۰۱۵؛ سالاس، سیمز و بروک، ۲۰۰۵). همان‌طور که گفته شد کارگروهی در دیدگاه صاحب‌نظران مختلف از عوامل و ابعاد مختلفی برخوردار است، لذا در ادامه در راستای درک بهتر چالش‌هایی که کارگروهی با آن مواجه است، به مرور تعدادی از پژوهش‌های تجربی انجام شده در خصوص چالش‌های کارگروهی در سطح داخل و خارج از کشور می‌پردازیم.

صالحی و صفوی (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان «مزیت‌ها و چالش‌های استفاده از کارگروهی در محیط‌های یادگیری برخط» که با رویکرد مرور سیستماتیک مدارک و مستندات موجود در این زمینه انجام شده بود، به این نتیجه رسیدند که کارگروهی در محیط‌های یادگیری برخط با چالش‌های عمده‌ای از قبیل انتخاب اندازه مناسب گروه، تصمیم‌گیری درباره ترکیب گروه (متجانس یا نامتجانس بودن گروه) و مسئولیت‌پذیری فراگیران مواجه است. آرامون، صادقی و اردکانی (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر مهارت‌های کار تیمی بر عملکرد آموزشی و پژوهشی دانشجویان به تفکیک جنسیت» که با رویکرد کمی از نوع همبستگی بر روی دانشجویان دانشگاه یزد انجام شده بود، به این نتیجه رسیدند که بین مهارت‌های کار تیمی دانشجویان دختر و پسر تفاوت معناداری وجود دارد، هم‌چنین بین مهارت کار تیمی و عملکرد دانشجویان همبستگی ضعیفی وجود دارد. لاف، گریفیث و رابرتز (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان «چه

1. Senior &amp; Swailes

2. McComb, Kennedy, Green &amp; Compton

3. Salas, Sims &amp; Burke

5. backup behavior

7. mutual performance monitoring

9. team leadership

11. shared mental models

13. mutual trust

4. adaptability

6. Strobe

8. Van Roosmalen

10. team orientation

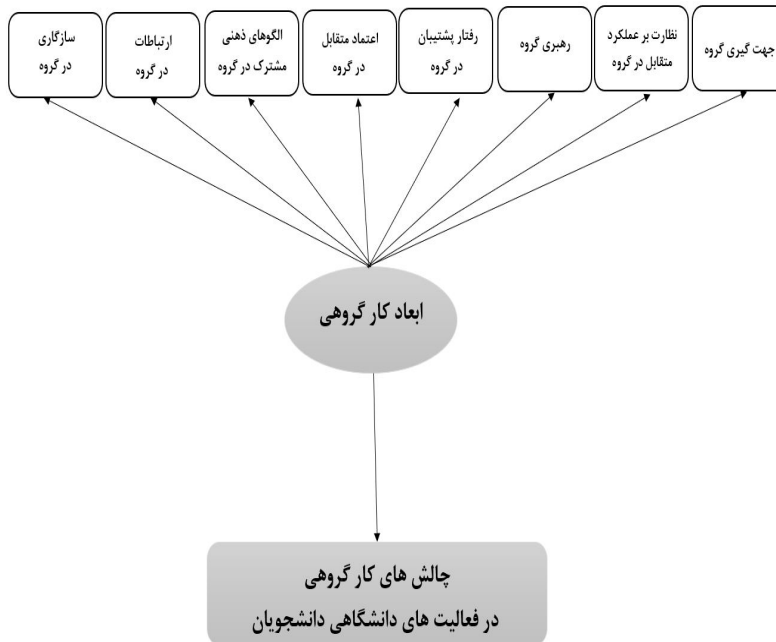
12. communication

چیزی باعث می‌شود که کارگروهی درست عمل کند؟ آزمایشی بر روی دانشجویان دارای انحرافات الکلی» که با استفاده از رویکرد کمی از نوع آزمایی بر روی دانشجویان کالج انجام شده بود، به این نتیجه رسیدند که بزرگ‌ترین چالش کارگروهی نحوه اختصاص نمره به اعضای گروه است؛ علاوه بر این، یکسان بودن نمرات همه اعضای گروه فارغ از تلاش هر یک از اعضای آن‌ها و محدودیت تعامل در گروه به‌عنوان چالش‌های دیگری بودند که در این پژوهش مطرح شدند. بوریگو و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان «نظریه اثربخشی گروه از کاربرد روانشناسی صنعتی و سازمانی به سوی گروه‌های پروژه‌ای در دانشجویان مهندسی» که از طریق مرور سیستماتیک بر روی ۱۰۴ مقاله منتشر شده در این حوزه بین سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۲ انجام شده بود به این نتیجه رسیدند که برجسته‌ترین رفتار منفی در گروه‌های دانشجویان مهندسی تعارض‌های اجتماعی، عدم تعهد نسبت به انجام وظایف و عدم اعتماد بین اعضای گروه بود، که این خود ناشی از عدم وجود سهم عادلانه در انجام کارگروهی از سوی برخی از اعضای گروه بود. اسمیت، پالگلیس و پری (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان «ساخت گروه‌های دانشجویی: حمایت از کارگروهی در مدیریت محیط زیست» که با استفاده از رویکرد کمی از نوع شبه آزمایشی بر روی دانشجویان کارشناسی مدیریت محیط زیست، جغرافیا و زمین‌شناسی انجام شده بود، به این نتیجه رسیدند که در گروه‌هایی که ارتباطات بین اعضا دچار مشکل است، فشار ناشی از بار زمانی و کاری وجود دارد و تعارض بین اعضای گروه نیز بیشتر است، نمرات گروهی دانشجویان کمتر از متوسط بوده است. کارکوس و تورمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در پژوهشی تحت عنوان «چگونه مدارس ما می‌توانند بیشتر هم‌افزایی داشته باشند: تعیین موانع کارگروهی» که با استفاده از رویکرد کمی از نوع پیمایشی بر روی معلمان مدارس انجام شده بود، به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر کارگروهی عبارت‌اند از: اقدامات رهبری، ویژگی‌های ساختاری گروه، ویژگی‌های فردی اعضا و روابط متقابل آن‌ها است. از سوی دیگر، بی‌انگیزگی معلمان، وجود روابط رقابتی و عدم همکاری بین معلمان از جمله مهم‌ترین موانع کارگروهی بودند. نایت (۲۰۰۴) در پژوهشی تحت عنوان «مقایسه ادراک دانشجویان و ارزیابی عملکرد آن‌ها به صورت فردی و گروهی در کلاس‌های عملی» که با استفاده از رویکرد کمی از نوع پیمایشی بر روی دانشجویان کارشناسی رشته‌های جغرافیا و محیط زیست انجام شده بود به این نتیجه رسید که دانشجویان به‌طور غریزی ارزیابی فردی را به دلیل ارزیابی ناعادلانه در نمرات فعالیت‌های گروهی بر ارزیابی گروهی ترجیح می‌دهند، ولی با این وجود عملکرد دانشجویان در فعالیت گروهی بهتر از فردی است و آن‌ها مهارت‌های کلیدی بیشتری به دست می‌آورند.

#### چارچوب مفهومی پژوهش

مرور نظام‌مند مبانی نظری و تجربی پژوهش نشان داد که از یکسو ابعاد کارگروهی در دیدگاه هر یک از صاحب‌نظران دارای مشابهت‌ها و تفاوت‌هایی است (رجوع شود به جدول ۱) و با توجه به اینکه ابعاد کارگروهی در نظریه سالاس، سیمز و بروک (۲۰۰۵) نسبت به سایر ابعاد موجود در دیدگاه صاحب‌نظران مختلف، جامع‌تر و کامل‌تر بوده است؛ لذا پژوهش حاضر مبتنی بر نظریه کارگروهی سالاس، سیمز و بروک (۲۰۰۵) طراحی شد. از سوی دیگر، همان‌گونه که مرور پژوهش‌های تجربی نشان داد، در خصوص موانع و مشکلات کارگروهی دانشجویان در سطح نظام دانشگاهی کشور تاکنون پژوهشی انجام نگرفته است؛ بنابراین با توجه به شکاف موجود میان پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج کشور، انجام چنین پژوهشی در نظام دانشگاهی کشور بیش‌ازپیش ضروری به نظر می‌رسید. براین اساس، برای بررسی چالش‌های کارگروهی در فعالیت‌های دانشگاهی دانشجویان هشت مؤلفه کارگروهی نظریه سالاس، سیمز و بروک (۲۰۰۵) در نظر گرفته شد و چارچوب مفهومی پژوهش براساس آن‌ها ترسیم گردید (نگاره ۲). بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به سؤال‌های ذیل بود:

- سؤال اول: چالش‌های سازگاری در کارگروهی کدام‌اند؟  
 سؤال دوم: چالش‌های رفتار پشتیبان در کارگروهی کدام‌اند؟  
 سؤال سوم: چالش‌های نظارت بر عملکرد گروه در کارگروهی کدام‌اند؟  
 سؤال چهارم: چالش‌های جهت‌گیری گروه در کارگروهی کدام‌اند؟  
 سؤال پنجم: چالش‌های رهبری گروه در کارگروهی کدام‌اند؟  
 سؤال ششم: چالش‌های اعتماد متقابل در کارگروهی کدام‌اند؟  
 سؤال هفتم: چالش‌های الگوهای ذهنی مشترک در کارگروهی کدام‌اند؟  
 سؤال هشتم: چالش‌های ارتباطات گروه در کارگروهی کدام‌اند؟



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر با توجه به اینکه هدف ما بررسی نقطه نظرات دانشجویان پیرامون چالش‌های کارگروهی در فعالیتهای دانشگاهی و به دست آوردن اطلاعات غنی در این رابطه بود، بنابراین از رویکرد کیفی و روش پیمایش کیفی استفاده شد. روش پیمایش کیفی شامل مجموعه‌ای از سؤال‌های باز پاسخ است که توسط پژوهشگر ساخته شده و محوریت آن یک موضوع خاص است. این سؤال‌ها به صورت استاندارد و به ترتیب برای همه مشارکت‌کنندگان در پژوهش ارائه می‌شود و مشارکت‌کنندگان به جای انتخاب گزینه‌های از قبل تعیین شده، اقدام به نوشتن پاسخ به زبان خود می‌کنند (براون و همکاران، ۲۰۲۰). پیمایش کیفی به دو شیوه استقرایی (نظرسنجی باز) و قیاسی (نظرسنجی پیش ساختاریافته) انجام می‌شود. در پیمایش کیفی از نوع استقرایی، ابعاد، مؤلفه‌ها و دسته‌ها از طریق تفسیر داده‌های خام (متن مصاحبه‌ها) با استفاده از کدگذاری باز، محوری و گزینشی شناسایی می‌شود. اما در پیمایش کیفی از نوع قیاسی، ابعاد یا مقوله‌های اصلی، براساس ادبیات پژوهش که از قبل شناسایی شده و در پروتکل سؤال‌های پرسشنامه



قابل مشاهده است، صورت می‌گیرد، لذا در این نوع روش، هدف از تحلیل پیدا کردن شواهدی برای تأیید هریک از ابعاد یا مقوله‌های از پیش تعریف شده با تکیه بر دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش است (جانسن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). در پژوهش حاضر با توجه به اینکه پژوهشگر براساس نظریه کارگروهی سالاس، سیمز و بروک (۲۰۰۵) اقدام به تدوین سؤال‌های پرسشنامه کرده است، لذا از روش پیمایش کیفی از نوع قیاسی استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش، شامل دانشجویان رشته علوم تربیتی در دو دانشگاه الزهرا و ملایر باسابقه انجام کارگروهی بودند که تعداد آن‌ها مجموعاً ۱۴۲ نفر بود. دلایل پژوهشگر برای انتخاب این دو دانشگاه این بود که با توجه به شرایط بوجود آمده در طی پاندمی کووید ۱۹ و تعطیلی آموزش حضوری در دانشگاه‌های کشور، لذا دسترسی حضوری به دانشجویان سایر دانشگاه‌ها خیلی مشکل بود، لذا پژوهشگر به دلیل سابقه تدریس و همکاری با این دو دانشگاه و دسترسی آسان‌تر به دانشجویان آن‌ها، اقدام به پیاده کردن پژوهش خود در دو دانشگاه مذکور کرد. براین اساس، پژوهشگر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع ملاکی<sup>۲</sup> و براساس ملاک داشتن تجربه کارگروهی در طول دوران تحصیل در دانشگاه، اقدام به انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش کرد. شایان ذکر است که تعداد مشارکت‌کنندگان در پیمایش کیفی از نوع قیاسی به عواملی از قبیل، دامنه موضوع پژوهش، گستردگی موضوع، سؤال‌های پژوهش، خصوصیات و تنوع مشارکت‌کنندگان و جزئیات پاسخ افراد بستگی دارد؛ با توجه به اینکه نمی‌توان به‌طور کامل این موارد را پیش‌بینی کرد، لذا بعضی از صاحب‌نظران دامنه ۴۹-۲۰ نفر را برای انتخاب نمونه در پیمایش کیفی پیشنهاد داده‌اند، برخی دیگر دامنه ۹۹-۶۰ نفر و برخی نیز، بیش از صد ۱۰۰ نفر را پیشنهاد داده‌اند (براون و همکاران، ۲۰۲۰). براین اساس، در پژوهش حاضر، با توجه به تعداد سؤال‌ها و عمق پاسخ هر یک از مشارکت‌کنندگان، ما تعداد ۱۱۴ نفر از دانشجویان رشته علوم تربیتی هر دو دانشگاه مذکور را به‌عنوان مشارکت‌کنندگان در پژوهش برگزیدیم. برای جمع‌آوری داده‌ها از یک پرسشنامه باز پاسخ هشت سؤالی که براساس ابعاد نظریه کارگروهی سالاس، سیمز و بروک (۲۰۰۵) طراحی شده بود استفاده شد. نحوه اجرای پرسشنامه به این صورت بود که ابتدا پرسشنامه در محیط گوگل فرم<sup>۳</sup> طراحی و سپس به‌صورت اینترنتی در اختیار دانشجویان هر دو دانشگاه مذکور قرار داده شد و از آن‌ها خواسته شد تا با توجه به تجربیاتی که در طی انجام کارگروهی در هر یک از فعالیت‌های کلاسی داشته‌اند، اقدام به توصیف چالش‌های اصلی کارگروهی حداقل در چند جمله کوتاه کنند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده، پژوهشگر از روش تحلیل محتوای قیاسی استفاده کرد. تحلیل محتوای کیفی به دو روش استقرایی<sup>۴</sup> و قیاسی<sup>۵</sup> انجام می‌شود. در تحلیل محتوای قیاسی جهت‌گیری پژوهشگر براساس نظریه یا نظریه‌های موجود پیرامون موضوع پژوهش و در راستای تأیید مقوله‌های اصلی و ایجاد مقوله‌های فرعی است، لذا روش تحلیل محتوای قیاسی بیشتر برای تأیید صحت یک نظریه یا نظریه‌ها و یا گسترش کاربرد آن‌ها به‌کار برده می‌شود. به همین دلیل است که کرابتری و میلر<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) تحلیل محتوای قیاسی را به‌عنوان یک روش تحلیل داده‌ها برای پژوهش‌هایی که در آن پژوهشگر به دنبال تأیید ابعاد نظریه از قبل مشخص شده است، پیشنهاد داده‌اند (کیبیسوا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). براین اساس، در پژوهش حاضر، پژوهشگر از روش هشت مرحله‌ای تحلیل محتوای قیاسی کیبیسوا (۲۰۱۹) استفاده کرد. گام اول (چارچوب پژوهش، خواندن و تفکر پیرامون نظریه پژوهش) در این گام پژوهشگر به شناسایی موضوعات و خرده مقوله‌هایی که در نظریه پژوهش موجود و به‌دنبال تأیید آن بود، اقدام کرد. گام دوم (تعیین واحد تجزیه و تحلیل) پژوهشگر پس از تعیین چارچوب مطالعه براساس نظریه پژوهش تصمیم گرفت که چه چیزی یا چیزهایی را برای رسیدن به

1. Jansen  
3. Google form  
5. deductive  
7. Kibiswa

2. criterion sampling  
4. inductive  
6. Crabtree & Miller

هدف مطالعه خود مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد، لذا در این گام واحد تحلیل را مشخص کرد، واحد تحلیل بیانگر کلمه، عبارت یا پاراگرافی از متن ارائه شده توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش بود که جنبه‌های موضوع پژوهش را مشخص می‌کند. گام سوم (درک و فهم داده‌ها) در این گام پژوهشگر خود را در داده‌های جمع‌آوری شده غوطه‌ور کرد و شروع به جستجو در موضوعات انتخاب شده از گام قبلی کرد. گام چهارم (کدگذاری و سازماندهی داده‌ها) در این گام پژوهشگر کدهای به‌دست آمده را در طبقات یا دسته‌هایی که از قبل مشخص شده بود، قرار داد، لازم به‌ذکر است که در این گام تعداد ۴۶۹ کد باز و ۱۷ مقوله فرعی و ۸ مقوله اصلی به دست آمد. گام پنجم (پیوند زدن، تفسیر و نتیجه‌گیری) در این گام پژوهشگر سعی کرد از طریق یک ایجاد یک زنجیره منطقی که با مقایسه فرازمینی از متن با مقوله‌ها و خرده مقوله‌های مبتنی بر نظریه، بین آن‌ها یک پیوند منطقی ایجاد کند. گام ششم (تأیید صحت تفسیر و اطمینان نسبت به یافته‌ها) در این گام پژوهشگر یافته‌های به‌دست آمده را توصیف کرد و برای تأیید و افزایش قابلیت اطمینان یافته‌ها از نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش استفاده کرد. گام هفتم (تهیه طرح مناسب برای ارائه گزارش) در این گام فهرستی از طرح اولیه پژوهش به همراه فهرستی از گام‌های کل پژوهش از ابتدا تا انتها ارائه شد. گام هشتم (شرح سابقه پژوهش و یافته‌ها) در این گام پژوهشگر به توصیف کل پژوهش و شواهدی در حمایت از موضوع پژوهش پرداخت. برای اطمینان بخشی اعتبار داده‌ها، پژوهشگر از روش بازبینی توسط همکاران<sup>۱</sup> استفاده کردند. بدین‌صورت که پس از تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه، نتایج آن را در اختیار دو نفر از همکاران با تجربه در زمینه تحلیل داده‌های کیفی قرار داد تا نظر تخصصی آن‌ها را پیرامون این تحلیل جویا شود که آن‌ها نیز یافته‌های حاصل را تأیید نمودند.

### یافته‌های پژوهش

براساس یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای قیاسی پرسشنامه و با در نظر گرفتن ابعاد نظریه کارگروهی، چالش‌های کارگروهی از منظر دانشجویان در قالب هشت مقوله اصلی و هفده مقوله فرعی طبقه‌بندی شدند (شکل ۲) و (جدول ۲). در ادامه به تفکیک هر یک از سؤال‌های پژوهش، به توصیف آن‌ها پرداخته‌ایم.

جدول ۲. کدهای باز، مقوله‌های فرعی و اصلی مربوط به چالش‌های کارگروهی در فعالیتهای دانشجویان

پدیده اصلی	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	نمونه نقل قول‌ها	کد/شماره شرکت‌کننده	فراوانی هر کد	جمع فراوانی
چالش‌های کارگروهی در فعالیتهای دانشجویان	چالش‌های سازگاری	عدم سازگاری با قوانین و مقررات گروه	افراد گروه کمتر با شرایط کارگروهی سازگار می‌شدند	[کد ۲، ش ۴]	۳۳	۵۶
		مقاومت در برابر تغییرات	در کارگروهی وقتی تغییری ایجاد می‌شد افراد به‌راحتی با آن کنار نمی‌آمدند و می‌گفتند برنامه گروه تغییر کرده است	[کد ۲۹، ش ۷۳]		
			معمولاً تغییرات به‌راحتی توسط اعضای گروه پذیرفته نمی‌شد	[کد ۴، ش ۷]	۶	
			برخی از اعضای گروه سازگار نبودند و حین انجام کار، گروه را ترک می‌کردند و کارشان را نصفه‌نیمه رها می‌کردند	[ش ۱۰۵، کد ۴۶]		

۹	کد ۰۳۱ ش ۷۹	عدم آشنایی و عدم صمیمی بودن با سایر هم‌گروهی‌ها، مشکلاتی را به وجود می‌آورد	عدم شناخت نسبت به یکدیگر	
	کد ۰۵۵ ش ۱۱۷	دور بودن از هم‌گروهی‌ها و عدم شناخت نسبت به همدیگر، مشکل‌زا بود		
۸	کد ۰۴۲ ش ۹۹	در کار گروهی پیش‌آمده بود که بین هم‌گروهی‌ها کشمکش ایجاد شود و دلیلش این بود که نظرات یکدیگر را نمی‌پذیرفتند	مقاومت در برابر نظرات هم‌گروهی	چالش‌های رفتار پستیبیان
	کد ۰۱۲ ش ۱۷	اختلاف در عقیده، نظر و افکار انجام کار گروهی را در بسیاری از مواقع سخت می‌کرد، چون افراد در برابر نظرات و افکار سایر اعضاء مقاومت می‌کردند و نمی‌پذیرفتند		
	کد ۰۶۷ ش ۴۱	سایر اعضای گروه مسئولیت دیگر اعضاء را قبول نمی‌کردند و این باعث می‌شد کار گروهی کلاً ناتمام بماند		
۳۸	کد ۰۸۲ ش ۷۴	گاهی اوقات اعضاء گروه راضی نبودند به‌جز فعالیت‌های خودشان که از قبل برنامه‌ریزی شده بود، فعالیت دیگر اعضاء را هرچند اگر بین همه اعضاء تقسیم می‌شد، انجام دهند و همین موضوع مشکلات و موانعی زیادی را برای اتمام کار پیش روی ما می‌گذاشت	عدم همراهی افراد گروه در توزیع فشار کاری	چالش‌های رفتار پستیبیان
۱۱	کد ۰۷۵ ش ۶۱	وجود مشکل در تقسیم‌بندی وظایف میان اعضاء گروه، یک چالش جدی بود	توزیع نامناسب کار بین افراد گروه	
	کد ۰۹۵ ش ۱۰۳	گاهی اوقات شخصی که رهبر گروه بود بیشتر بار کاری را بر دوش یک نفر می‌گذاشت		
۲۳	کد ۰۱۲۱ ش ۵۰	بعضی از اعضاء گروه، نظارت بر کارشان را دوست نداشتند	عدم استقبال از نظارت متقابل	چالش‌های نظارت بر عملکرد گروه
۵۹	کد ۰۱۵۹ ش ۱۱۳	اعضای گروه بر این باور بودند که نظارت در گروه معنی ندارد		
۶	کد ۰۱۳۱ ش ۷۴	اعضای گروه ترجیح می‌دادند بجای نظارت اعضاء گروه بر کار همدیگر، این کار توسط رهبر گروه انجام شود	پذیرش صرف نظارت رهبر گروه	

		کد [۱۴۳، ش ۸۸]	برای جلوگیری از تنش بین اعضای گروه، آن‌ها پذیرفته بودند که یک نفر به‌عنوان رهبر گروه نظارت را بر عهده داشته باشد تا کار به‌نحو احسن انجام شود		
		کد [۱۲۵، ش ۶۵]	نبود نظارت دقیق توسط سایر اعضا باعث می‌شد، کیفیت کار گروهی کاهش یابد	عدم وجود نظارت متقابل	
۳۰		کد [۱۵۷، ش ۱۱۱]	نبود نظارت کافی از طرف سایر اعضا بر کار همدیگر باعث کم‌کاری در گروه می‌شد		
		کد [۲۲۰، ش ۱۱۵]	افراد گروه صرفاً از اهداف خودشان پیروی می‌کردند و آن را بر اهداف گروه ترجیح می‌دادند و این باعث می‌شد درنهایت نتوانیم به اهداف کلی گروهی دست پیدا کنیم	اولویت اهداف فردی بر اهداف گروه	چالش‌های جهت‌گیری گروه
۵۹	۵۹	کد [۱۹۸، ش ۸۳]	هدف گروه برای برخی از اعضای گروه، دارای اهمیت نبود		
		کد [۲۲۲، ش ۳]	رهبر گروه، عملکرد مناسبی جهت سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی گروه نداشت، هم‌چنین از توانمندی‌های لازم در کار گروهی برخوردار نبود	عدم شایستگی رهبر گروه	
۵۵		کد [۲۶۰، ش ۹۴]	در گروه ما، رهبر فاقد اقتدار کافی بود		
		کد [۲۶۷، ش ۱۰۹]	عدم قبول رهبر گروه توسط اعضای گروه	عدم وجود رهبر در گروه	چالش‌های رهبری گروه
	۹	کد [۲۷۴، ش ۱۱۶]	رهبر گروه نداشتیم، چون هرکسی خودش را عقل کل و رهبر گروه می‌دانست و به حرف‌های کسی توجه نمی‌کرد		
		کد [۲۶۷، ش ۱۰۹]	عدم قبول رهبر گروه توسط اعضای گروه	عدم وجود رهبر در گروه	
	۹	کد [۲۷۴، ش ۱۱۶]	رهبر گروه نداشتیم، چون هرکسی خودش را عقل کل و رهبر گروه می‌دانست و به حرف‌های کسی توجه نمی‌کرد		

		کد [۲۴۱، ش ۶۶]	بعضی‌ها از افراد گروه، از رهبر گروه حرف شنوی نداشتند و از او پیروی نمی‌کردند	سرپیچی از رهبر گروه	
		کد [۲۴۰، ش ۶۵]	در مواردی سرپیچی از دستورات رهبر گروه انجام می‌گرفت		
۶۲	۶۲	کد [۳۰۰، ش ۵۲]	اعضای گروه بیشتر به هم شک داشتن تا اینکه نسبت به هم اعتماد داشته باشند	عدم اعتماد متقابل بین افراد	اعتقاد متقابل
		کد [۳۱۵، ش ۷۹]	اعضای گروه نسبت به هم اعتماد متقابل نداشتند و این باعث می‌شد در نظرات یکدیگر شک و تردید داشته باشیم		
		کد [۳۵۱، ش ۴۳]	گاهی یک فرد در گروه به دلیل عدم درک مشترک از وظایف گروهی و عدم مطالعه کافی، ساز مخالف می‌زد و این مسئله تا حدودی روند کار گروهی را کند می‌کرد	عدم درک مشترک از انجام وظایف گروهی	چالش‌های الگوی ذهنی مشترک
۶۰	۶۰	کد [۳۷۸، ش ۹۱]	اعضای گروه به درک مشترک از وظایف نمی‌رسیدند و این باعث اختلال در گروه می‌شد		
		کد [۴۱۶، ش ۵۲]	ارتباطات بسیار ضعیف و گاهی اوقات اصلاً صورت نمی‌گرفت و باعث دو جناح شدن گروه می‌شد	عدم تعامل و ارتباط بین گروهی	
		کد [۴۶۲، ش ۱۱۴]	گاهی افراد گروه با یکدیگر لج کرده و تعامل باهم نداشتند که این باعث آسیب به کار گروهی شد		چالش‌های ارتباطات گروه
۶۹		کد [۳۹۸، ش ۳]	اعضای گروه، اطلاعات خود را به اشتراک نمی‌گذاشتند و منفعلانه عمل می‌کردند	عدم تبادل اطلاعات بین گروهی	
	۱۷	کد [۴۱۹، ش ۵۶]	همه افراد گروه صادقانه در کار گروهی رفتار نمی‌کردند و اطلاعات خود را در اختیار بقیه اعضا قرار نمی‌دادند		

#### سؤال اول: چالش‌های سازگاری در کارگروهی کدام‌اند؟

براساس یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای قیاسی پرسشنامه، از ۴۶۹ کد استخراج شده، ۵۶ کد به چالش‌های مرتبط با مقوله سازگاری در کارگروهی اختصاص داشت. این تعداد کد در چهار مقوله فرعی عدم سازگاری با قوانین و مقررات گروه، مقاومت در برابر تغییرات، عدم شناخت نسبت به یکدیگر و مقاومت در برابر نظرات هم‌گروهی‌ها، به‌نوعی بیانگر چالش‌های سازگاری در کارگروهی بودند. در این خصوص مشارکت‌کنندگان در پژوهش عدم سازگاری با قوانین و مقررات گروه را به‌عنوان یکی از چالش‌های کارگروهی بر شمردند. به‌طور نمونه، مشارکت‌کننده شماره ۱۰۵ اظهار داشت: "برخی از اعضای گروه با همدیگر سازگار نبودند و حین انجام فعالیت، گروه را ترک می‌کردند و کارشان را نصفه نیمه انجام می‌دادند."

مقاومت در برابر تغییرات یکی دیگر از چالش‌های کارگروهی بود که مشارکت‌کنندگان در پژوهش به آن اشاره داشتند. به‌طور نمونه، مشارکت‌کننده شماره ۷ بیان داشت: "معمولاً تغییرات به‌راحتی توسط اعضای گروه پذیرفته نمی‌شد". عدم شناخت نسبت به یکدیگر، یکی دیگر از چالش‌های مرتبط با کارگروهی بود. در این ارتباط مشارکت‌کننده شماره ۱۱۷ اظهار داشت: "دور بودن از هم‌گروهی‌ها و عدم شناخت نسبت به همدیگر، مشکل‌زا بود". علاوه بر این، مقاومت در برابر نظرات هم‌گروهی‌ها نیز به‌عنوان چالشی دیگر برای کارگروهی از سوی مشارکت‌کنندگان در پژوهش بیان شده بود، در این ارتباط مشارکت‌کننده شماره ۹۹ بیان داشت: "در کارگروهی پیش‌آمده بود که بین هم‌گروهی‌ها کشمکش ایجاد شود و دلیلش این بود که آن‌ها نظرات یکدیگر را نمی‌پذیرفتند".

سؤال دوم: چالش‌های رفتار پشتیبان در کارگروهی کدام‌اند؟

براساس یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای قیاسی پرسشنامه، از ۴۶۹ کد استخراج شده، ۴۹ کد به چالش‌های مرتبط با مقوله رفتار پشتیبان در کارگروهی اختصاص داشت. این تعداد کد در دو مقوله فرعی عدم همراهی افراد گروه در توزیع فشار کاری و توزیع نامناسب کار بین افراد گروه، به نوعی بیانگر چالش‌های رفتار پشتیبان در کارگروهی بودند. در این خصوص مشارکت‌کنندگان در پژوهش عدم همراهی افراد گروه در توزیع فشار کاری را به‌عنوان یکی از چالش‌های کارگروهی بر شمرده‌اند. به‌طور نمونه، مشارکت‌کننده شماره ۴۱ اظهار داشت: "سایر اعضای گروه مسئولیت دیگر اعضا را قبول نمی‌کردند، و این باعث می‌شد کارگروهی کلاً ناتمام بماند". توزیع نامناسب کار بین افراد گروه یکی دیگر از چالش‌های کارگروهی بود که مشارکت‌کنندگان در پژوهش به آن اشاره داشتند. به‌طور نمونه، مشارکت‌کننده شماره ۷۴ بیان داشت: "گاهی اوقات اعضای گروه راضی نبودند به‌جز فعالیتهای خودشان که از قبل برنامه‌ریزی شده بود، فعالیت دیگر اعضا را هر چند اگر بین همه اعضا تقسیم می‌شد، انجام دهند و همین موضوع مشکلات و موانعی زیادی را برای اتمام کار پیش روی ما می‌گذاشت".

سؤال سوم: چالش‌های نظارت بر عملکرد گروه در کارگروهی کدام‌اند؟

براساس یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای قیاسی پرسشنامه، از ۴۶۹ کد استخراج شده، ۵۹ کد به چالش‌های مرتبط با مقوله نظارت بر عملکرد گروه اختصاص داشت. این تعداد کد در سه مقوله فرعی عدم استقبال از نظارت متقابل، پذیرش صرف نظارت رهبر گروه و عدم وجود نظارت متقابل، به نوعی بیانگر چالش‌های نظارت بر عملکرد گروه بودند. در این خصوص مشارکت‌کنندگان در پژوهش عدم استقبال افراد گروه از نظارت متقابل را به‌عنوان یکی از چالش‌های کارگروهی بر شمرده‌اند. به‌طور نمونه، مشارکت‌کننده شماره ۱۱۳ اظهار داشت: "اعضای گروه بر این باور بودند که نظارت در گروه معنی ندارد". پذیرش صرف نظارت رهبر گروه یکی دیگر از چالش‌های کارگروهی بود که مشارکت‌کنندگان در پژوهش به آن اشاره داشتند به‌طور نمونه، مشارکت‌کننده شماره ۸۸ بیان داشت: "برای جلوگیری از تنش بین اعضای گروه، آن‌ها پذیرفته بودند که یک نفر به‌عنوان رهبر گروه نظارت را بر عهده داشته باشد تا کار به‌نحو احسن انجام شود." علاوه بر این، عدم وجود نظارت متقابل نیز به‌عنوان چالشی دیگر برای کارگروهی از سوی مشارکت‌کنندگان در پژوهش بیان شده بود، در این ارتباط مشارکت‌کننده شماره ۱۱۱ بیان داشت: "نبود نظارت کافی از طرف سایر اعضا بر کار همدیگر باعث کم‌کاری در گروه می‌شد".

سؤال چهارم: چالش‌های جهت‌گیری گروه در کارگروهی کدام‌اند؟

براساس یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای قیاسی پرسشنامه، از ۴۶۹ کد استخراج شده، ۵۹ کد به چالش‌های مرتبط با مقوله جهت‌گیری گروه، اختصاص داشت. این تعداد کد در مقوله فرعی اولویت

اهداف فردی بر اهداف گروه، به نوعی بیانگر چالش‌های جهت‌گیری در کارگروهی بود. در این خصوص مشارکت‌کنندگان در پژوهش اولویت اهداف فردی بر اهداف گروهی را به‌عنوان یکی از چالش‌های کارگروهی بر شمردند. به‌طور نمونه، مشارکت‌کننده شماره ۸۳ اظهار داشت: "اهداف گروه برای برخی از اعضای گروه اهمیت نداشت".

سؤال پنجم: چالش‌های رهبری گروه در کارگروهی کدام‌اند؟

براساس یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای قیاسی پرسشنامه، از ۴۶۹ کد استخراج شده، ۵۵ کد به چالش‌های مرتبط با مقوله رهبری گروه، اختصاص داشت. این تعداد کد در سه مقوله فرعی عدم شایستگی رهبر گروه، عدم وجود رهبر در گروه و سرپیچی از رهبر گروه به نوعی بیانگر چالش‌های رهبری گروه بودند. در این خصوص مشارکت‌کنندگان در پژوهش عدم شایستگی رهبر گروه را به‌عنوان یکی از چالش‌های کارگروهی بر شمردند. به‌طور نمونه، مشارکت‌کننده شماره ۳ اظهار داشت: "رهبر گروه، عملکرد مناسبی جهت سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی گروه نداشت، هم‌چنین از توانمندی‌های لازم در کار گروهی برخوردار نبود". عدم وجود رهبر در گروه یکی دیگر از چالش‌های کارگروهی بود که مشارکت‌کنندگان در پژوهش به آن اشاره داشتند به‌طور نمونه، مشارکت‌کننده شماره ۱۰۹ بیان داشت: "عدم قبول رهبر گروه توسط اعضای گروه یکی از چالش‌ها بود". علاوه بر این، سرپیچی از رهبر گروه نیز به‌عنوان چالشی دیگر برای کارگروهی از سوی مشارکت‌کنندگان در پژوهش بیان شده بود، در این ارتباط مشارکت‌کننده شماره ۶۵ بیان داشت: "در مواردی سرپیچی از دستورات رهبر گروه انجام می‌گرفت".

سؤال ششم: چالش‌های اعتماد متقابل در کارگروهی کدام‌اند؟

براساس یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای قیاسی پرسشنامه، از ۴۶۹ کد استخراج شده، ۶۲ کد به چالش‌های مرتبط با مقوله اعتماد متقابل در گروه، اختصاص داشت. این تعداد کد در مقوله فرعی عدم اعتماد متقابل بین افراد گروه، به نوعی بیانگر چالش‌های اعتماد متقابل در کارگروهی بود. در این خصوص مشارکت‌کنندگان در پژوهش عدم اعتماد متقابل بین افراد گروه را به‌عنوان یکی از چالش‌های کارگروهی بر شمردند. به‌طور نمونه، مشارکت‌کننده شماره ۵۲ اظهار داشت: "اعضای گروه بیشتر به هم شک داشتن تا اینکه نسبت به هم اعتماد داشته باشند".

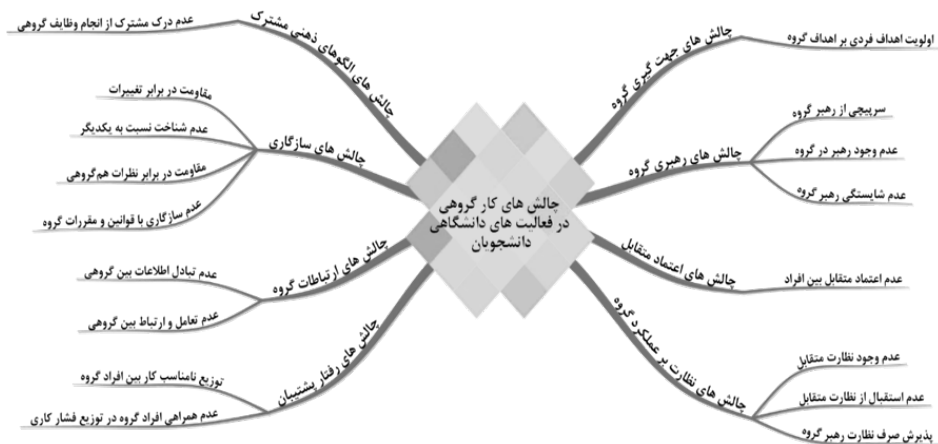
سؤال هفتم: چالش‌های الگوهای ذهنی مشترک در کارگروهی کدام‌اند؟

براساس یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای قیاسی پرسشنامه، از ۴۶۹ کد استخراج شده، ۶۰ کد به چالش‌های مرتبط با مقوله الگوهای ذهنی مشترک در گروه، اختصاص داشت. این تعداد کد در مقوله فرعی عدم درک مشترک از انجام وظایف گروهی، به نوعی بیانگر چالش‌های الگوهای ذهنی مشترک در کارگروهی بود. در این خصوص مشارکت‌کنندگان در پژوهش عدم درک مشترک از انجام وظایف گروهی را به‌عنوان یکی از چالش‌های کارگروهی بر شمردند. به‌طور نمونه، مشارکت‌کننده شماره ۹۱ اظهار داشت: "اعضای گروه به درک مشترک از وظایف نمی‌رسیدند و این باعث اختلال در گروه می‌شد".

سؤال هشتم: چالش‌های ارتباطات گروه در کارگروهی کدام‌اند؟

براساس یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای قیاسی پرسشنامه، از ۴۶۹ کد استخراج شده، ۶۹ کد به چالش‌های ارتباطات گروه، اختصاص داشت. این تعداد کد در دو مقوله فرعی عدم تعامل و ارتباط بین گروهی و عدم تبادل اطلاعات بین گروهی، به نوعی بیانگر چالش‌های ارتباطات گروه بودند. در این خصوص مشارکت‌کنندگان در پژوهش عدم تعامل و ارتباط بین گروهی را به‌عنوان یکی از چالش‌های کارگروهی

بر شمرند. به‌طور نمونه، مشارکت‌کننده شماره ۵۲ اظهار داشت: "ارتباطات بسیار ضعیف و گاهی اوقات اصلاً صورت نمی‌گرفت و باعث دو جناح شدن گروه می‌شد." عدم تبادل اطلاعات بین گروهی یکی دیگر از چالش‌های کارگروهی بود که مشارکت‌کنندگان در پژوهش به آن اشاره داشتند به‌طور نمونه، مشارکت‌کننده شماره ۳ بیان داشت: "اعضای گروه، اطلاعات خود را به اشتراک نمی‌گذاشتند و منفعلانه عمل می‌کردند."



شکل ۲. چالش‌های کارگروهی در فعالیتهای دانشجویان

### بحث و نتیجه‌گیری

کارگروهی در فعالیتهای دانشجویان دانشگاهی دانشجویان به هم‌افزایی و افزایش بهره‌وری آموزشی و پژوهشی کمک می‌نماید و پشتیبانی و حمایت گروهی در انجام فعالیت‌ها، موفقیت و دستیابی به اهداف را تسهیل می‌نماید؛ اما یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد، کار گروهی در فعالیتهای دانشجویان با چالش‌های متعددی روبرو است که منجر به تمایل اندک یا عدم تمایل دانشجویان به انجام کار گروهی می‌شود. این چالش‌ها در هشت دسته شامل چالش‌های سازگاری، رفتار پشتیبان، نظارت بر عملکرد گروه، رهبری گروه، اعتماد متقابل، جهت‌گیری گروه، الگوهای ذهنی مشترک و ارتباطات گروه، طبقه‌بندی شدند، که در ادامه به تفصیل در مورد آن‌ها به بحث و نتیجه‌گیری می‌پردازیم.

یافته‌ها مؤید آن است که چالش‌های ارتباطات گروه با (فراوانی ۶۹)، از پراهمیت‌ترین چالش‌های کارگروهی دانشجویان محسوب می‌شود. اگر مهارت‌های ارتباطی را فرایندی بدانیم که به‌واسطه آن‌ها افراد می‌توانند تعامل‌های بین فردی داشته باشند و در طی آن، اطلاعات، افکار و احساسات خود را با یکدیگر در میان بگذارند (عباسی رستمی و رشیدی، ۱۳۹۹، ص ۱۲۳). بر این اساس، با توجه به یافته‌ها به‌روشنی می‌توان دریافت، دانشجویان در فعالیتهای دانشجویی خود که به‌صورت کار گروهی انجام می‌شود، در برقراری ارتباطات بین گروهی و تبادل اطلاعات بین گروهی دچار مشکلات متعددی هستند. این درحالی است که عباسی رستمی (۱۳۹۳)، ارتباطات را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه، تعالی و موفقیت انسان مطرح می‌کند و معتقد است ارتباطات و به اشتراک‌گذاری اطلاعات بین افراد گروه، برای رسیدن به درک مشترک ضروری است. شاید بتوان، عدم تعامل و تبادل ارتباطات و اطلاعات در کارگروهی دانشجویان را از یک‌سو، به عدم یادگیری مهارت‌های ارتباطات بین فردی دانشجویان مربوط دانست. چرا که، طبق



نظریه یادگیری اجتماعی، بسیاری از روش‌های یادگیری ارتباطی افراد از زمان خردسالی شکل می‌گیرد (ذوالفقاری و فعال، ۱۳۹۳). اهمیت مهارت‌های برقراری ارتباطات در زندگی اجتماعی، به حدی است که برخی از صاحب‌نظران، اساس رشد و پیشرفت‌های انسانی را در فرایند ارتباط دانسته‌اند (نعمتی، کرمی‌پور و محمدی چمتاری، ۱۳۹۴). از سوی دیگر، ویژگی‌هایی از جمله خودخواهی و بخل علمی، عدم تمایل به خودشکوفایی دیگران می‌تواند به‌عنوان دلایل دیگری برای عدم به اشتراک‌گذاری اطلاعات بین فردی در کارگروهی دانشجویان محسوب شود. پژوهش‌های درونی و نامدار (۱۳۹۴) نیز، بیانگر آن است، وقتی ارتباط افراد گروه نسبت به یکدیگر سازه نباشد، به جای همکاری، هیچ‌گونه تبادل اطلاعاتی نخواهند داشت و دست به رقابت ناسالم می‌زنند. در حالی که به استناد پژوهش وارث، قنبری کیوی و بنازاده (۱۳۹۹)، تبادل دو جانبه اطلاعات، آغازگر چرخه بهبود روابط یا به تعبیر دیگر، همان سرمایه رابطه‌ای است.

چالش‌های سازگاری، دسته دیگر از چالش‌های کارگروهی دانشجویان به‌شمار می‌رود. در این خصوص دانشجویان با مشکلاتی از جمله؛ مقاومت در برابر تغییرات، عدم سازگاری با قوانین و مقررات گروه، مقاومت در برابر نظرات هم‌گروهی‌ها و عدم شناخت نسبت به یکدیگر مواجه هستند. این در حالی است که بصیر شبستری و همکاران (۱۳۹۲)، سازگاری را به‌عنوان مهم‌ترین نشانه سلامت روان و توانایی فرد در تطابق با محیط اطرافش مطرح کرده‌اند. اما یافته‌ها پژوهش ما مؤید آن است که دانشجویان در کارگروهی با عدم سازگاری در برابر قوانین حاکم بر گروه و تغییر شرایط محیطی و مشکلات دیگری مواجه بوده‌اند. عدم سازگاری و عدم همراهی دانشجویان با گروه را می‌توان ناشی از عدم شناخت افراد گروه نسبت به یکدیگر، خودبرتربینی، انزواطلبی و میل به تفرّد، ابهام در قوانین و مقررات گروه، ضعف روحیه همکاری و ضعف منطقی علمی و نقدپذیری در برابر نظرات هم‌گروهی‌ها، دانست. برای رفع این چالش‌ها، سیحان<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) معتقد است، مهارت‌های ارتباطی بالا می‌تواند به سازگاری افراد کمک کند. یکی دیگر از دلایل عدم سازگاری و مقاومت در پذیرش قوانین و مقررات گروه را می‌توان به ضعف ارتباطات در افراد گروه مرتبط دانست. در این خصوص، پژوهش یوسفی اقدم (۱۳۹۳) بیانگر آن است، داشتن ارتباطات قوی بین افراد، ایجاد یکپارچگی میان افراد و به وجود آوردن توافق در هنجارهای اساسی می‌تواند از تعارض و دوگانگی جلوگیری کند.

چالش‌های اعتماد متقابل در گروه یکی دیگر از چالش‌های کارگروهی در فعالیت‌های دانشجویان است. اگر اعتماد را، نقطه ثقل و مهم‌ترین سرمایه کارگروهی بدانیم، به‌روشنی می‌توان دریافت، بی‌اعتمادی یکی از مهم‌ترین آفت‌های کارگروهی است. شاید بتوان دلایل عدم اعتماد متقابل اعضای گروه را در عدم شناخت کافی نسبت به یکدیگر، عدم گفتگو و حس رقابت و برتری‌جویی اعضای نسبت به یکدیگر جستجو کرد. هنگامی که اعضای گروه نسبت به یکدیگر اعتماد نداشته باشند، گفتگویی در خصوص مشکلات به وجود آمده شکل نمی‌گیرد و تنها به دوش کشیدن مشکلات موجب خستگی و معترض بودن دائمی اعضای گروه خواهد شد. همچنین، رقابت و برتری‌جویی در بین اعضای گروه نسبت به یکدیگر باعث می‌شود، آن‌ها درک درستی نسبت به حرف‌های یکدیگر نداشته باشند و به همین علت اعضای گروه دچار سوءتفاهم می‌شوند. در چنین شرایطی اعضای احساس امنیت و راحتی نمی‌کنند. این در حالی است که، قدیمی (۱۳۸۶) اذعان دارد در تعاملات گروهی، اعتماد به‌منزله یک مکانیسم اجتماعی، نقش مهمی ایفا می‌کند. در واقع، اعتماد متقابل باعث می‌شود افراد آرامش، امنیت و آزادی را در کنار یکدیگر تجربه کنند و از هزینه‌های بی‌اعتمادی هم‌چون؛ عدم تمایل اعضای به همکاری و مشارکت، خطرپذیری به خاطر رفتارهای نامناسب، کیفیت پایین کار جلوگیری می‌کند (باقری، رنجبر و تب، ۱۳۹۴).

چالش‌های جهت‌گیری گروه به‌عنوان یکی دیگر از چالش‌های کارگروهی، شامل، اولویت اهداف فردی

نسبت به اهداف گروه است. شاید بتوان گفت بدترین آفتی که اعضای یک گروه به آن دچار می‌شوند، توجه هر یک از اعضا به اهدافی غیر از هدف‌های گروه است. بسیاری از اعضای گروه، عضویت در کارگروهی را به‌عنوان پله‌ای برای پیشرفت خود می‌دانند. از این رو، حفظ جایگاه و منافع خود را بر منافع و اهداف گروه ترجیح می‌دهند. شاید بتوان گفت، هنگامی که اعتماد متقابل در گروه رنگ ببازد، اهداف فردی مقدم بر اهداف گروه می‌شود. درحالی که اعضای گروه باید بدانند، موفقیت یا شکست گروه، در واقع موفقیت یا شکست تک‌تک اعضای گروه است. چنانچه به استناد جعفرپور (۱۳۹۷)، همبستگی یا انسجام گروه از جمله شاخص‌های مهمی است که بر کارگروهی اثرگذار است. علی‌رغم اینکه، عدم اعتماد و بی‌توجهی به اهداف گروه از جمله موانع پیش روی کارگروهی محسوب می‌شود. اما، با افزایش همسویی اهداف فردی و گروهی، دیگر افراد شاهد تعارض بین اهداف خود و اهداف گروه نبوده و اهداف گروه را با اهداف فردی همسو خواهند دید.

دسته دیگری از چالش‌های کارگروهی، چالش‌های رفتار پشتیبان است که از توزیع نامناسب کار بین افراد گروه و عدم همراهی افراد در توزیع فشار کاری تشکیل شده است. توزیع نامناسب کارها به عدم رهبری گروه و یا رهبری نادرست گروه برمی‌گردد. چرا که، رهبر گروه به‌عنوان فرد هماهنگ‌کننده باید در عین تسلط به اهداف گروه، استعدادها و توانایی‌های اعضای گروه را شناسایی و بر آن اساس به تقسیم وظایف بپردازد. به‌طوری‌که بلبین<sup>۱</sup> به نقل از گرت بل<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) معتقد است که توزیع نادرست نقش‌ها و بی‌توجهی به اهمیت نقش‌های گروهی، از جمله مهم‌ترین علت‌های کاهش کارایی گروه‌های کاری و یا شکست کارگروهی است. همچنین وجود انسجام در بین اعضای گروه و درک متقابل از یکدیگر، می‌تواند باعث شود که اعضای گروه در مواقع بحرانی به‌عنوان پشتیبان گروهی وارد عمل شوند و با توزیع بارکاری بین دیگر افراد گروه، از اختلال در پیشبرد اهداف گروه جلوگیری به عمل آورند. به نظر می‌رسد، هر چه قدر اعضای گروه، احساس تعلق بیشتری نسبت به گروه داشته باشند، انسجام و همبستگی اعضا بیشتر شده و می‌توانند گروه را در رفع مشکلات یاری رسانند (آقای و شبانی، ۱۳۸۳).

براساس دیدگاه دانشجویان، چالش‌های رهبری گروه یکی دیگر از چالش‌های کارگروهی است. چالش‌های رهبری گروه در سه مؤلفه؛ عدم وجود رهبر در گروه، عدم شایستگی رهبر گروه و سرپیچی از رهبر گروه ارائه شده است. علی‌رغم اینکه یافته‌ها نشان داد، برخی فعالیت‌های گروهی به دلیل عدم قبول رهبری گروه از سوی اعضا، بدون وجود رهبر انجام می‌گرفته است، اما پژوهش نصر اصفهانی، شائمی برزکی و فرخی (۱۳۹۳)، بیانگر آن است که، عنصر رهبری در جهت ایجاد یک گروه اثربخش نقش مهمی ایفا می‌کند. در این خصوص پژوهش خراسانی، ملکی و معارفوند (۱۳۹۲) نیز بیانگر آن است که رهبری و مدیریت نادرست در گروه، می‌تواند منجر به ایجاد تضادها و کاهش تعاملات در گروه شود. سرپیچی اعضای گروه از رهبری و عدم همراهی با رهبر گروه چالش دیگری است که دانشجویان با آن مواجه بوده‌اند. به نظر می‌رسد، لازمه داشتن یک گروه مؤثر این است که اعضای گروه و رهبرشان به یکدیگر وفادار باشند، به یکدیگر اعتماد کنند و کار و هدف گروه به‌وسیله اعضا به خوبی درک و مورد قبول واقع شود (اسماعیلی، امیری و فرخی، ۱۳۹۴). شاید بتوان گفت، یکی از دلایل سرپیچی اعضا از رهبر گروه، عدم شایستگی رهبر گروه است. چراکه رهبر گروه باید از شایستگی‌هایی از جمله؛ ارتباطات، حل تعارض، تشخیص استعداد اعضا، خودکنترلی، مذاکره، مصالحه و سازش برخوردار باشد (سیادت و مختاری، ۱۳۸۸). رهبر گروه باید بتواند به‌درستی اعضا را در کنار هم نگه دارد، اولویت‌ها را به گروه یادآوری کند و مراقب مشکلات احتمالی باشد.

یکی دیگر از چالش‌های کارگروهی دانشجویان، چالش‌های نظارت بر عملکرد گروه است. این چالش نیز شامل؛ عدم وجود نظارت متقابل، عدم استقبال از نظارت متقابل نسبت به کار یکدیگر و پذیرش صرف

1. Belbin

2. Gareth Bell

نظارت رهبر گروه می‌باشد. یکی از ملزومات کیفیت کارگروهی نظارت بر عملکرد اعضای گروه است. در این ارتباط خراسانی، ملکی و معارف‌وند (۱۳۹۲) در پژوهش خود بیان داشتند که کیفیت کارگروهی با عملکرد گروهی ارتباط معناداری دارد. بر این اساس، به نظر می‌رسد در کارهای گروهی، نه تنها وجود رهبر واحد برای نظارت و مدیریت بر امور لازم و ضروری است. بلکه نظارت متقابل اعضای گروه بر کار یکدیگر به عنوان نوعی از رهبری مشارکتی نیز مطرح است. رهبری مشارکتی زمانی به وجود می‌آید که به جای اینکه کارها فقط توسط یک رهبر واحد تعیین شده باشد، نقش‌های رهبری، مسئولیت‌ها و یا عملکردها در میان اعضای گروه به اشتراک گذاشته شده، یا توزیع شده باشد (دیا و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین، نظارت متقابل اعضای گروه بر یکدیگر، می‌تواند باعث شود که آن‌ها نقاط ضعف یکدیگر را به موقع گوشزد نمایند و به رفع آن بپردازند، در نتیجه خروجی کار گروهی، بهتر و اثربخش‌تر خواهد بود.

چالش‌های مربوط به الگوهای ذهنی مشترک از جمله، عدم درک مشترک از وظایف گروهی به عنوان چالش دیگری از کار گروهی بوده است. به استناد پژوهش منتظری و مهر و کیلی (۱۳۹۵)، الگوهای ذهنی به معنای معنا بخشی به کار برده می‌شوند، به طوری که، باعث می‌شوند افراد درک صحیحی از وظایف و نقش خود داشته باشند و بهتر بتوانند به تعهد و وظایف خود عمل نمایند. به نظر می‌رسد، یکی از عواملی که به عدم درک مشترک اعضا از وظایف گروهی منجر می‌شود، ضعف رهبری گروه در ترسیم اهداف و وظایف گروه، هم‌چنین وجود ضعف ارتباطات در گروه است. چرا که، چنانچه رهبر گروه به خوبی، نقش‌ها و وظایف را برای افراد تشریح نماید، درک مشترک اعضا از اهداف و وظایف شکل خواهد گرفت و همه در یک سو و در راستای یک هدف تلاش خواهند کرد.

در خصوص همسویی یافته‌های پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها، از آنجا که اسمیت، پالگلیس و پری (۲۰۱۲) و لیف و همکاران (۲۰۱۶) نیز در پژوهش‌های خود به چالش‌های ارتباطی و تعاملات دانشجویان در کارگروهی اشاره داشته‌اند؛ بنابراین می‌توان گفت نتایج پژوهش حاضر در خصوص چالش‌های ارتباطات گروهی با پژوهش‌های مذکور هم‌راستا بوده است. علاوه بر این، نتایج پژوهش صالحی و صفوی (۱۳۹۱) که چالش مسئولیت‌پذیری در گروه اشاره داشته است، با آن بخش از پژوهش ما که به چالش الگوهای ذهنی مشترک اشاره داشته است، همسو می‌باشد. هم‌چنین نتایج پژوهش بوریگو و همکاران (۲۰۱۳) که به چالش‌های تعارض‌های اجتماعی، عدم تعهد نسبت به انجام وظایف و عدم اعتماد بین اعضای گروه اشاره داشته است، با آن بخش از پژوهش ما که به چالش اعتماد متقابل در گروه، چالش سازگاری و چالش رفتار پشتیبان اشاره داشته است، همسو می‌باشد. نتایج پژوهش جعفرپور (۱۳۹۷) نیز مؤید آن است، عدم وفاداری اعضای گروه و رهبر به یکدیگر و عدم اعتماد اعضای گروه و رهبر به یکدیگر به عنوان مشکلات کارگروهی شناسایی شده‌اند. از این رو، نتایج این پژوهش در بخش چالش‌های رهبری گروه و عدم اعتماد متقابل گروه با نتایج پژوهش مذکور همسو بوده است. شایان ذکر است، در مؤلفه‌های نظارت بر عملکرد و جهت‌گیری گروه نتایج مشابهی یافت نشد. از این رو می‌توان گفت، مؤلفه‌های مذکور حاکی از نوآوری پژوهش حاضر بوده است. در پایان براساس چالش‌های شناسایی شده، راهکارهایی بدین شرح ارائه می‌شود:

- ارزیابی میزان آشنایی دانشجویان با کارگروهی و آمادگی آن‌ها برای انجام کارگروهی توسط اساتید در راستای غلبه بر چالش‌های ناشی از ناآگاهی دانشجویان؛
- تدوین دستورالعمل و پروتکل کارگروهی توسط اساتید در راستای غلبه بر ناآگاهی اغلب دانشجویان نسبت به کارگروهی؛
- تدوین کارگروهی متناسب با موضوع درسی توسط اساتید در راستای غلبه بر تعارضات ناشی از عدم سازگاری با گروه؛
- آگاه کردن دانشجویان با نحوه مدیریت و رهبری کارگروهی توسط اساتید در راستای غلبه بر

- چالش‌های ناشی از رهبری و مدیریت گروهی؛
- ارزیابی تکوینی از فعالیتهای انجام شده در کارگروهی توسط اساتید در راستای افزایش انگیزه و تعهد بیشتر دانشجویان نسبت به گروه و اعضای گروه؛
- ارزیابی کارگروهی توسط همسالان در راستای افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری بیشتر دانشجویان در فرایند کارگروهی؛
- اعطای نمره واحد به همه اعضای گروه توسط اساتید در راستای افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری بیشتر دانشجویان نسبت به گروه؛
- مشخص کردن اهداف و مقاصد کارگروهی توسط اساتید در راستای غلبه بر چالش‌های ناشی از عدم آگاهی و سازگاری دانشجویان.

## منابع

- Aramoon, H., Sadeqi Arani, Z., & Saecida Ardakani, S. (2009). Effect of Teamwork skills on Research and Educational Performance of Students Case Study: Students of Yazd University. *The Journal of Women's Studies*, 3(1): 59 - 73. (In Persian).
- Bateman, B., Wilson, F., & Bingham, D. (2002). Team effectiveness – development of an audit questionnaire. *Journal of Management Development*, 21: 215-226.
- Bennett, R. (2002). Employers' Demands for Personal Transferable Skills in Graduates: a content analysis of 1000 job advertisements and an associated empirical study. *Journal of Vocational Education & Training*, 54: 457 - 476.
- Bentley, Y., & Warwick, S. (2013). An Investigation into Students' Perceptions of Group Assignments. *Journal of pedagogic development*, 3: 11-19.
- Berber, N., Slavić, A., & Aleksić, M. (2020). Relationship between Perceived Teamwork Effectiveness and Team Performance in Banking Sector of Serbia. *Sustainability*, 12(8753): 1-15.
- Borrego, M., Karlin, J., Mcnair, L., & Beddoes, K. (2013). Team Effectiveness Theory from Industrial and Organizational Psychology Applied to Engineering Student Project Teams: A Research Review. *Journal of Engineering Education*, 102(4): 472-512.
- Brame, C.J., & Biel, R. (2015). *Setting up and facilitating group work: Using cooperative learning groups effectively*. Retrieved [17 Feb 2021] from <http://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/setting-up-and-facilitating-group-work-using-cooperative-learning-groups-effectively/>.
- Branine, M. (2008). Graduate recruitment and selection in the UK: A study of the recent changes in methods and expectations. *Career Development International*, 13: 497-513.
- Braun, V., Clarke, V., Boulton, E., Davey, L., & McEvoy, C. (2020). The online survey as a qualitative research tool. *International Journal of Social Research Methodology*, 1-14.
- Ceyhan, A.A. (2006). An investigation of adjustment levels of Turkish university students with respect to perceived communication skill levels. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 34(4): 367–380. (In Persian)
- Chang, Y., & Brickman, P. (2018). When Group Work Doesn't Work: Insights from Students?. *CBE Life Sciences Education*, 17(42): 1-17.
- Comprehensive scientific map of Iran* (2010). Tehran: Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution. (In Persian).
- Daba, T.M., Ejersa, S.J., & Aliyi, S. (2017). Student perception on group work and group assignments in classroom teaching: The case of Bule Hora university second year biology

- students, South Ethiopia: An action research. *Educational Research Review*, 12: 860-866.
- Darby, S., & Tallontire, A. (2016). *Making Group Work Work: Improving university group work for students and staff*. Working Paper. University of Leeds.
- Document of fundamental change in education* (2012). Tehran: Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution. (In Persian).
- Elmassah, S., & Bacheer, Sh. (2020). *Students' Perceptions of Group Work*. Retrieved at: <https://www.researchgate.net/publication/342851532>.
- Hammar Chiries, E. (2014). Group work as an incentive for learning – students' experiences of group work. *Frontiers in Psychology*, 5: 1-10.
- Jafarpoor, M. (2018). The Pathology of Group work in Iranian organizations. *Journal of Management Studies in Development and Evaluation*, 27 (87): 100-75. (In Persian).
- Jansen, H. (2010). The Logic of Qualitative Survey Research and its Position in the Field of Social Research Methods. *Forum: Qualitative Social Research*, 11(2): 1-22. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1002110>.
- Karakuş, M., & Toremeh, F. (2008). How our schools can be more synergic: determining the obstacles of teamwork. *Team Performance Management*, 14: 233-247.
- Khorasani, A., Maleki, H., & Maarefvand, Z. (2013). Diversity Management Role in Improving the Quality of Teamwork; Reflecting the Experience of Working Teams SAPCO. *Biennial Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 6 (10): 9-26. (In Persian).
- Knight, J. (2004) Comparison of student perception and performance in individual and group assessments in practical classes. *Journal of Geography in Higher Education*, 28(1): 63-81, doi: 10.1080/0309826042000198648
- Kibiswa, N.K. (2019). Directed qualitative content analysis (DQICA): A tool for conflict analysis. *The Qualitative Report*, 24(8): 2059-2079. Retrieved from <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol24/iss8/15>
- Labeouf, J.P., Griffith, J., & Roberts, D. (2016). Faculty and Student Issues with Group Work: What is Problematic with College Group Assignments and Why? *Journal of education and human development*, 5, 13-23.
- Map of cultural engineering of Iran* (2013). Tehran: Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution. (In Persian).
- Martinez-Fernandez, J., Corcelles, M., & Cerrato-Lara, M. (2011). The Conceptions about Teamwork Questionnaire: design, reliability and validity with secondary students. *Educational Psychology*, 31: 857 - 871.
- Mousavijad, M., Shohoudi, M., Khalijian, S., & Zandi, Kh. (2015). JModeling a Relationships between Organizational Justice, Teamwork, and Organizational Loyalty: A Case Study of Shaid Behashti University Staff. *Journal of Mnagement and Planning in Educational Systems*, 8(14): 127-144. (In Persian).
- Perspective document of Iran 1404* (2003). Tehran: Secretariat of the Expediency Council. (In Persian).
- Porter, J.Y. (2006). *Using learning communities to enhance counseling curriculum*. Vistas Online Available from: [https://www.counseling.org/docs/default-source/vistas/vistas\\_2006\\_porter.pdf?sfvrsn=a3b34ee4\\_11](https://www.counseling.org/docs/default-source/vistas/vistas_2006_porter.pdf?sfvrsn=a3b34ee4_11)
- Rezaei, A. (2018). Effective Groupwork Strategies: Faculty and Students' Perspectives. *Journal of Education and Learning*, 7: 1-10.
- Salas, E., Sims, D.E., & Burke, C.S. (2005). "Is There a 'Big Five' in Teamwork?" *Small Group Research*, 36(5): 555-599.

- Salehi, V., & Safavi, M.R. (2012). The Advantages and Challenges of Group Work in Online Learning Environments. *Media Quarterly*, 3 (1): 57-65. (In Persian).
- Smith, M.W., Polglase, G., & Parry, C. (2012). Construction of Student Groups Using Belbin: Supporting Group Work in Environmental Management. *Journal of Geography in Higher Education*, 36(4): 585 - 601.
- Strode, D. (2016). Applying Adapted Big Five Teamwork Theory to Agile Software Development. *ArXiv*, abs/1606.03549.
- Sudhakar, G.P. (2013). Different Dimensions of Teams. *Decision Making*, 2(2): 29-35.
- Van Roosmalen T.M. (2012). *The development of a questionnaire on the subjective experience of teamwork, based on Salas, Sims and Burke's "the big five of teamwork" and Hackman's understanding of team effectiveness*. Master thesis in work and organizational psychology, The Norwegian University of Science and Technology.