



## بررسی عوامل رفتاری مؤثر بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۶/۱۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۶/۱۸ علیرضا اللهمرادی

### چکیده

این تحقیق در راستای بررسی عوامل رفتاری مؤثر بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج انجام شده است. روش تحقیق به کار گرفته شده در این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها کمی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق عبارت از کلیه کارکنان مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج می‌باشند که تعداد آن‌ها حدوداً ۲۵۰۰ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش روش نمونه‌گیری ساده می‌باشد. از جامعه آماری مذکور با توجه به ضوابط نمونه‌گیری (براساس شیوه نمونه‌گیری مندرج در جدول مورگان) تعداد ۳۳۰ نفر به‌عنوان نمونه تحقیق انتخاب شده و سپس با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته در چهار بعد و ۳۲ گویه تنظیم براساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت و گویه‌های مستخرج در نمونه آماری تحقیق مورد پرسش قرار گرفته است. در بخش آمار توصیفی نیز، توصیف داده‌ها در دو بخش متغیرهای زمینه‌ای و متغیرهای اصلی ارائه گردیده و در بخش آمار استنباطی، جهت بررسی فرضیه‌ها از آزمون t و جهت رتبه‌بندی عوامل رفتاری مؤثر بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج از آزمون فریدمن استفاده شده است. با توجه به داده‌های تحقیق می‌توان گفت، مؤلفه‌های رفتاری (توسعه رفتار شهروندی سازمانی، توسعه فعالیت‌های تیم سازی و توسعه سیستم‌های حل تعارض) بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج اثر مثبت و معنی‌داری دارد.

### کلمات کلیدی

عوامل رفتاری، رویکرد تیمی، مدیریت منابع انسانی، مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج

۱- گروه مدیریت فرهنگی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران و دبیر آموزش و پرورش شهرستان سنندج.  
alirezaallahmoradi@yahoo.com

## بررسی عوامل رفتاری موثر بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت /... مرادی

### مقدمه

در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدفها و رسالت‌های موردنظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است، نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت با آغاز هزاره سوم، هر روز نقش منابع انسانی پررنگ‌تر شده و اکنون از آن به‌عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان یاد می‌شود. این امر به‌خصوص در اقتصاد دانش امروز بیش‌ازپیش به حقیقت پیوسته است (ماسکا و همکاران، ۲۰۱۹).

هرچه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها به بلوغ بیشتری برسد سازمان می‌تواند به تعالی و بالندگی دست یابد. به عبارتی بلوغ سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در ادارات و سازمان‌ها موجب می‌شود که کارکنان بیشتر در مسیر اهداف سازمانی گام بردارند که این امر می‌تواند بالندگی سازمانی را ارتقا دهد. (تریولاس ۱ و همکاران، ۲۰۱۹). لذا شرط لازم برای تحقق اهداف هر سازمانی، وجود نیروی انسانی ویژه و کارکنانی است که علاوه بر داشتن توانایی‌ها و مهارت‌های خاص، نسبت به شغل و سازمان خود تعهد داشته باشند و از انجام وظایف خود احساس رضایت کنند، بنابراین مدیران سازمان با کمک گرفتن از توانمندسازی نیروی انسانی، باعث می‌شوند که توان و انگیزه‌ی آن‌ها بالاتر رود و منجر به تولید بیشتر و کیفی‌تر شود و این مسیر، هم سازمان، کارکنان و هم مشتریان و در کل، جامعه و کشور را بهره‌ور و راضی می‌کند (لیونز، ۲۰۱۶).

با این‌وجود مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها با چالش‌های متعددی مواجه است که از جمله می‌توان جهانی‌شدن، کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، هرم تصمیم‌گیری، عدم شناخت نیاز کارکنان، بی‌برنامه بودن، عدم شایسته‌سالاری، تبعیض، بهره‌وری ناکافی منابع انسانی، بی‌انگیزگی، عدم مشارکت کارکنان، ترک همکاری کارکنان باسابقه سازمان را نام برد؛ اما مدیران منابع انسانی می‌توانند از طریق توانمندسازی کارکنان خود این چالش‌ها را رفع کرده یا از بروز اکثر آن‌ها پیشگیری نمایند، کارکنان توانمند در جهت رفع چالش‌ها با مدیران نهایت همکاری و مشارکت را می‌نمایند زیرا در توانمندسازی منابع انسانی؛ انگیزه، مشارکت، تعهد، خلاقیت و وفاداری نهفته است. امروزه با وجود اهمیت فوق‌العاده توانمندسازی، متأسفانه در ایران بنا به دلایل متعدد از جمله مبهم بودن اهداف سازمانی، نداشتن تعریف مناسب از روابط کاری و روابط شخصی، نبودن سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، عدم تعریف شاخص‌های مناسب جهت سنجش بهره‌وری نیروی انسانی و برخی عوامل موجود در بازار که از

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳

غیررقابتی بودن محیط کسب و کار و ساختار اقتصادی کشور ناشی می‌شود سبب شده است که سازوکار مشخصی در جهت کیفی سازی و توسعه منابع انسانی تعریف نشده و حتی این سازوکار چندان جدی گرفته نشود (صادق نیا و همکاران، ۱۴۰۲).

از طرفی کار تیمی عبارت است از فرایند کار مشترک با گروهی از افراد به منظور دستیابی به یک هدف. کار تیمی اغلب بخش مهمی از یک کسب و کار است، زیرا اغلب لازم است همکاران به خوبی با هم کار کنند و در هر شرایطی بهترین تلاش خود را بکنند. کار تیمی به این معنی است که افراد سعی می‌کنند با استفاده از مهارت‌های فردی خود و ارائه بازخورد سازنده، علی‌رغم هرگونه درگیری شخصی بین افراد، همکاری کنند (اگور ۲، ۲۰۲۱). تیم کوچینگ، نیز به عنوان یک مداخله استراتژیک جمعی، بر بهبود بهره‌وری تیم، افزایش سطح تعامل و دستیابی به اهداف تیمی مورد توافق متمرکز است (کیم و همکاران، ۲۰۱۹).

در همین راستا پژوهش حاضر در پی آن است تا عوامل رفتاری مؤثر بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج را بررسی نماید.

#### **پیشینه تجربی پژوهش**

از جمله پژوهش‌های انجام شده در این حوزه می‌توان به پژوهشی که ویسه و همکاران، با عنوان بررسی تأثیر مربیگری تیمی بر تصمیم‌گیری گروهی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر ایلام) انجام داده‌اند، اشاره کرد. نتایج پژوهش تحقیق نشان داد مربیگری تیمی بر تصمیم‌گیری گروهی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی، تأثیر مثبت و معناداری دارد. (ویسه و همکاران، ۱۴۰۲). نتایج پژوهش طباطبائی و همکاران با عنوان تأثیر مربیگری مدیریتی بر عملکرد فروش با نقش واسطه‌ای مشتری مداری و فروش انطباقی (مورد مطالعه: شرکت بیمه ایران نشان داد که مربیگری مدیریتی بر مشتری مداری، فروش انطباقی و عملکرد فروش تأثیر معنی‌داری دارد. (طباطبائی و همکاران، ۱۴۰۲). نتایج پژوهش زارعی و همکاران با عنوان بررسی تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر اثربخشی فردی و سازمانی با میانجی‌گری انعطاف‌پذیری منابع انسانی (مطالعه موردی: یک سازمان نظامی) نشان داد اگر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را با در نظر گرفتن درست مؤلفه‌های آن همچون طراحی شغل، سیستم پاداش، ساختار سازمانی، سیستم اطلاعاتی و نیروها در نظر گرفت، می‌توان تأثیر زیادی در انعطاف‌پذیری منابع انسانی سازمان ایجاد کرد و به تبع آن باعث ارتقای اثربخشی فردی و سازمانی گردید. (زارعی و همکاران، ۱۴۰۱). نتایج پژوهش ستایش سرور و همکاران با عنوان مقایسه در

## بررسی عوامل رفتاری موثر بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت /... مرادی

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مربی‌گری در بهبود آموزش منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی با رویکرد فازی نوع ۱؛ نوع ۲ و نوع سه مطالعات رفتاری در مدیریت نشان داد که مهم‌ترین عامل در امکان به‌کارگیری این شیوه آموزش در سازمان تأمین اجتماعی، سطح پذیرش و تعهد مربیان و فراگیران است. (سرور و همکاران، ۱۴۰۱). پارک و همکاران، پژوهشی با عنوان نقش عدالت سازمانی و تعامل اجتماعی در کاهش اثرات منفی خرده‌فروشان اعضای با عملکرد بالا بر یکپارچگی استراتژیک انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که خرده‌فروشان با یکپارچگی از طریق تعامل اجتماعی با سایر خرده‌فروشان عضو، یکپارچگی استراتژیک را افزایش می‌دهند. (پارک و همکاران، ۲۰۲۳). بعلاوه، پژوهش آگودا آدولفو کاربالو نیز نشان داد که فرهنگ سلسله‌مراتبی رابطه عملکردهای مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا با تعهد عاطفی را به‌طور مثبت تعدیل می‌کند. (آگودا آدولفو کاربالو، ۲۰۲۲). با توجه به تحقیقات هربری استو و همکاران ایجاد وحدت هدف باعث ایجاد کار تیمی سازنده می‌شود. (هربری استو و همکاران، ۲۰۲۲). نتایج تحقیقات مارگاریتا نیفودی و همکاران نشان داد که دانش معماری در سطح تیم، رابطه بین مهارت مربیگری مدیریتی و عملکرد تیم را میانجی می‌کند، زمانی که جهت‌گیری هدف یادگیری مدیران به‌جای پایین باشد. (نیفودی و همکاران، ۲۰۲۲).

### **مبانی و چهارچوب نظری تحقیق**

#### **توسعه منابع انسانی با رویکرد تیمی**

هر فعالیت سازمانی به نیروی انسانی آن سازمان بستگی دارد. حتی اگر یک سازمان دارای منابع، زیرساخت‌ها و امکانات زیادی باشد، داشتن نیروی انسانی قابل‌اعتماد برای فعالیت آن سازمان بسیار مهم است. این نشان می‌دهد که چقدر منابع انسانی برای هر نیاز مهم است. عامل اصلی که نحوه اجرای عملیات یک سازمان را تعیین می‌کند، منابع انسانی است. بهبود و رشد عملکرد کارکنان یک اولویت در عصر جهانی شدن است که باید برای بهبود کیفیت و رقابت شرکت موردتوجه قرار گیرد. موفقیت یک کسب‌وکار با توجه به اینکه منابع انسانی بر تمام جنبه‌های کسب‌وکار از جمله سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد بسیار موردتوجه است. منابع انسانی برای اطمینان از اینکه کارکنان دانش و مهارت‌های بهتری دارند و می‌توانند وظایف خود را با کارایی بیشتری انجام دهند استفاده می‌شود. هر کارمند زمانی که برای اولین بار در یک سازمان شروع به کار می‌کند و همچنان که به الزامات شغلی خود ادامه می‌دهد، به توسعه منابع انسانی نیاز دارد. همه کسب‌وکارها یا سازمان‌ها باید منابع انسانی داشته باشند و توسعه منابع انسانی برای رقابت و تولید نیروی انسانی با کیفیت بسیار مهم

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳

است. سرمایه‌گذاری در منابع انسانی بر اساس صلاحیت‌ها می‌تواند کیفیت نیروی کار سازمان را در کل بهبود بخشد. عملکرد خوب و بالا به عملکردی گفته می‌شود که به بهترین نحو ممکن انجام شود، یعنی عملکردی که نیازهای سازمان را برآورده کند، تمام توان خود را برای انجام وظیفه در دست اجرا بگذارد و سازمان را در دستیابی به اهدافش یاری دهد. کیفیت کارکنان، با عملکرد بالا، ارزش و زمان و همچنین کار گروهی برای دستیابی به اهداف سازمان بسیار مهم است (کیم و همکاران، ۲۰۱۹).

بنابراین منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه و مزیت رقابتی هر سازمان است و بدون تردید توسعه منابع انسانی از اساسی‌ترین فرآیندها در مدیریت منابع انسانی است. با این نگاه می‌توان این موضوع پی برد که آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌های گوناگون موردنیاز است. یکی از عواملی که موجب بهبود عملکرد و توسعه نیروی انسانی می‌شود، کوچینگ یا مربیگری منابع انسانی است. رهبری مؤثر برای بقا و رشد سازمانی، به‌ویژه در محیط کسب‌وکار جهانی پویای امروزی، مهم است. کوچینگ یک مداخله برنامه‌ریزی‌شده و بخشی از یک استراتژی برای توسعه رهبری است که با اهداف استراتژیک سازمانی همسو است. به‌طور سنتی، کوچینگ بر توانمندسازی و دستاوردهای فردی متمرکز بوده است. سازمان‌ها در حال حاضر شروع به تکیه بر تیم کوچینگ برای افزایش عملکرد سازمانی می‌کنند. حتی اگر سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود به تیم‌ها وابسته هستند، بسیاری از رهبران در مورد چگونگی رهبری بهینه تیم‌های خود به‌منظور افزایش عملکرد نامطمئن هستند (ماسکا و همکاران، ۲۰۱۹).

#### **عوامل رفتاری مؤثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد تیمی**

توسعه منابع انسانی بر این فرض استوار است که موجودیت سازمان‌ها برآمده از وجود منابع انسانی است که در آن فعالیت دارند و سازمان به‌منظور رسیدن به اهداف و تحقق آرمان‌های خود به دانش و تخصص انسانی متکی است. توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها و جوامع از افراد و گروه‌ها، فرآیندهای کاری و یکپارچگی سازمانی حمایت و پشتیبانی می‌کنند. هدف توسعه منابع انسانی ارتقای عملکرد افراد و بهبود اثربخشی و بهره‌وری سازمانی است. امروزه، توسعه منابع انسانی به‌عنوان کلید بهره‌وری بیشتر، روابط اثربخش‌تر و سود بیشتر برای هر سازمان در نظر گرفته می‌شود. این امر اگر به‌صورت مناسب و مطلوب برنامه‌ریزی و اجرا شود مزایای نامحدودی برای سازمان‌ها و جوامع به ارمغان می‌آورد (رضاعلیزاده و همکاران، ۱۴۰۳).

## بررسی عوامل رفتاری موثر بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت /... مرادی

### توسعه رفتار شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی، اولین بار توسط بیتمن و اورگان<sup>۳</sup>، معرفی شد (Dierdorff, Rubin & Ellington, 2021). پس از بیتمن و اورگان، این مفهوم توسط چندین محقق اصلاح و مفهوم سازی شد. به گفته اورگان، رفتارهای شهروندی سازمانی را می توان به عنوان "رفتار فردی اختیاری که به طور مستقیم یا صریح توسط سیستم رسمی پاداش شناسایی نشده و در مجموع باعث ارتقای عملکرد مؤثر سازمان می شود" تعریف نمود (پیام و همکاران، ۱۳۹۸). رفتارهای شهروندی سازمانی رفتارهای حمایتی یا کمکی هستند که توسط سازمان تجویز نشده اند و برایشان پاداش یا مجازاتی وجود ندارد. محققان نشان می دهند که رفتار شهروندی سازمانی به عملکرد سازمانی کمک می کند (Yaakobi & Weisberg, 2020).

رفتار شهروندی سازمانی را بدین صورت تعریف نمودند: رفتار فردی آگاهانه و با بصیرت که مستقیماً و با صراحت با سیستم پاداش رسمی شناخته نمی شود و به صورت کلی کارکردهای سازمان را ارتقا می دهد. منظور از آگاهانه و با بصیرت، رفتاری که لازمه نقش یا شرح شغل توافق شده در قرارداد استخدام باشد، نیست. این رفتار انتخاب آزادانه شخصی است که غفلت از آن تنبیهی در پی ندارد. در این تعریف بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تأکید شده است. این سه ویژگی عبارتند از این که رفتار شهروندی باید داوطلبانه باشد (دارای انگیزه های غیرمنفعت طلبانه)؛ دارای مزایا و جنبه سازمانی باشد (تسهیل اثربخشی کارکردهای سازمانی)؛ و جنبه چندوجهی داشته باشد (ایجاد محیط مثبت کاری برای کارکنان). پژوهش های اولیه در حوزه رفتار شهروندی سازمانی بیشتر برای شناسایی مسئولیت ها و یا رفتارهایی بودند که کارکنان در سازمان داشتند اما اغلب نادیده گرفته می شدند. این رفتارها با وجود این که در ارزیابی های عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه گیری می شدند و یا حتی گاهی مورد غفلت قرار می گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (کیم و همکاران ۴، ۲۰۱۹).

کوو ۵ از طریق یک نظرسنجی از یک شرکت خدمات غذایی دریافت که فعالیت های توسعه منابع انسانی عملکرد بالا ادراک کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را با افزایش تعهد عاطفی کارکنان ارتقا می دهد. رفتار نوآورانه فو و همکاران یک نظرسنجی از ۱۹۵ شریک مدیریت و مدیر منابع انسانی در ۱۲۰ شرکت حسابداری ایرلندی انجام دادند و دریافتند که فعالیت های توسعه منابع انسانی عملکرد بالا تأثیر مثبت قابل توجهی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان دارد. از منظر تئوری تطبیق، محققین داخلی، وانگ مین، مکانیسم تأثیر فعالیت های توسعه منابع انسانی عملکرد بالا بر رفتار نوآورانه کارکنان را با در نظر گرفتن تطابق شخص-پست (شامل تطبیق نیاز-توانایی و تطبیق تقاضا-عرضه) به عنوان

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳

متغیرهای میانجی بررسی کردند. این مطالعه نشان داد که فعالیت‌های توسعه منابع انسانی عملکرد بالا و سه بعد آن (مدیریت توانایی، مدیریت انگیزه و مدیریت فرصت) اثرات مثبتی بر رفتار نوآورانه کارکنان دارد (وانگ ۶، ۲۰۲۱).

کارکنان برخوردار از رفتار شهروندی سازمانی همانند یک شهروند متعهد در جهت اعتلای سازمان حاضرند که بدون هیچ چشم‌داشتی تلاش کنند. (بهاروند و همکاران، ۱۳۹۷). به‌طور طبیعی در صورتی که سازمان‌ها بهره‌مند از چنین کارکنانی باشند، دغدغه اثربخشی ندارند و می‌توانند در عرصه رقابت با فراق خاطر به فکر سرمایه‌گذاری در عرصه‌های دیگر باشند (شاهی و همکاران، ۱۳۹۲). رفتار شهروندی سازمانی، بهره‌وری کارکنان و گروه‌های کاری، ارتباطات، همکاری و کمک‌های بین کارکنان را افزایش می‌دهد؛ کار تیمی را تشویق می‌کند؛ نسبت اشتباهات را کاهش و مشارکت کارکنان در مسائل سازمان را افزایش می‌دهد و به‌طور کلی جوسازمانی مناسبی را فراهم می‌آورد (کیم و همکاران، ۲۰۱۹).

#### **توسعه فعالیت‌های تیم سازی**

برای برخی از متخصصان منابع انسانی، فعالیت‌های تیم سازی در عصر کار از راه دور امروزی کلیشه‌ای یا بی‌ربط به نظر می‌رسد؛ و باین‌حال، آن‌ها هنوز یکی از راه‌های مطمئن برای توسعه تیم‌ها، تشویق همکاری آن‌ها، بهبود روابط بین فردی و کمک به اعضای تیم برای تعیین نقش خود در نتایج کلی کسب‌وکار هستند.

با آغاز انواع مختلف فعالیت‌های تیم سازی، منابع انسانی در پرورش تیم‌های کاری با عملکرد بالاتر مشارکت می‌کنند؛ بنابراین، فعالیت‌های حل مسئله، اعضای تیم را تشویق می‌کند تا برای دستیابی به یک هدف مشترک با یکدیگر همکاری کنند. فعالیت‌های مبتنی بر نقش، تمرکز بر ورودی‌های خود را در یک هدف تیمی تشویق می‌کنند. فعالیت‌های مبتنی بر ارتباط بر اهمیت مهارت‌های بین فردی برای اثربخشی تیم تأکید می‌کند (زوو و همکاران، ۷، ۲۰۲۱).

دپارتمان‌های منابع انسانی نه‌تنها در مورد جذب نیرو هستند، بلکه به پرورش کارکنان با انگیزه و با عملکرد بالا نیز می‌پردازند. آن‌ها درک می‌کنند که استعدادها استفاده شده باید مهارت‌های خود را توسعه دهند تا مولد باشند و به کار خود ادامه دهند. با در نظر گرفتن این موضوع، منابع انسانی یادگیری در محل کار، سازمان‌دهی برنامه‌های آموزشی برای تیم‌ها را تشویق می‌کنند تا مهارت‌ها را ایجاد کنند و عملکرد خوبی داشته باشند. این می‌تواند آموزش در مورد ارتباطات مؤثر تیمی، رهبری، حل تعارض، مهارت‌های مذاکره، تکنیک‌های حل مسئله، یا برخی از مهارت‌های سختی باشد که یک

## بررسی عوامل رفتاری موثر بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت /... مرادی

کارمند برای بهبود عملکرد و رشد شغلی خود نیاز دارد. علاوه بر این، منابع انسانی نقش اساسی در ارتباطات و انسجام تیم در هنگام آموزش افراد تازه کار در مورد ساختار و سیاست‌های شرکت، معرفی آن‌ها به یک تیم و سازمان‌دهی کل فرآیند حضور دارند. متخصصان منابع انسانی مانند مباشران فرهنگ و اهداف شرکت برای کارکنان هستند. نقش آن‌ها ادغام استعداد‌های جدید، اطمینان دادن به آن‌ها که شرکت نیازهای آن‌ها را برآورده می‌کند و ایجاد شرایطی برای راحتی و انگیزه آن‌ها برای دستیابی به اهداف بزرگ‌تر است. آن‌ها اهمیت کار تیمی برای نتایج کلی کسب‌وکار را درک می‌کنند و می‌دانند که جذب و پرورش نامزدهای مناسب برای عملکرد آن‌ها در تیم‌های بعدی بسیار مهم است. انسجام تیم، سازمان‌دهی، همکاری مؤثر، اندازه‌گیری عملکرد، سبک‌های حل تعارض، آموزش حرفه‌ای، سیستم پاداش - همه برای اثربخشی تیم در سازمان‌های با عملکرد بالا مهم هستند. این بخش‌های منابع انسانی هستند که به شکوفایی این عوامل کمک می‌کنند، بنابراین ما نباید نقش آن‌ها را در اینجا دست‌کم بگیریم (تاگ زوونگ و همکاران، ۸، ۲۰۱۶).

### **توسعه سیستم‌های حل تعارض**

تعارض یکی از موضوع‌های مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و رهبری است و چنانچه به‌خوبی مدیریت نشود می‌تواند برای سازمان پیامدهای منفی ایجاد کند (عبدل کادر، ۱۱، ۲۰۱۷). تعارض زمانی اتفاق می‌افتد که در تعامل میان افراد، یکی از طرفین احساس کند طرف مقابل منافع او را به خطر انداخته و یا چنین قصدی دارد (آغاز و همکاران، ۱۳۹۹). در یک تعریف کلی و جامع می‌توان گفت، تعارض فرایندی است که در آن یک‌طرف (فرد یا گروه) درمی‌یابد که با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه شده است (رضائیان، ۱۳۹۳).

چندین دیدگاه نسبت به تعارض وجود دارد. بر اساس دیدگاه سنتی همه تعارض‌ها مضر هستند و باید از آن‌ها اجتناب کرد. دیدگاه کارکردی از تعارض‌هایی که در جهت حمایت از اهداف سازمان و بهبود عملکرد آن هستند دفاع می‌کند و بر اساس دیدگاه تعامل‌گرا تعارض نه تنها یک عامل مثبت پیش‌برنده برای فعالیت‌های سازمان است، بلکه برای عملکرد مؤثر آن کاملاً ضرورت دارد (رابینز و جاج، ۲۰۱۹، ۱۳). ایگبوکوه بر این باور است تعارض شغلی در سطح متوسط می‌تواند با بهره‌وری بالا مرتبط باشد چراکه تعارض بسیار کم منجر به بی‌علاقگی و رکود شده و میزان زیاد آن نیز هرج‌ومرج و اختلاف در محیط کار را سبب می‌شود. کسب دانش و مهارت‌های مدیریت تعارض به‌منظور استفاده از آن امری ضروری به نظر می‌رسد، به‌گونه‌ای که به باور برخی از صاحب‌نظران،



### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳

دانستن نحوه مدیریت تعارض به‌اندازه خواندن، نوشتن و صحبت کردن اهمیت دارد (لابراگ و حمدان ۱۴۰۱۸).

اجتناب از تضادها در تیم‌هایی که هدفشان عملکرد بالاست، چالش‌برانگیز است. با این حال، راه‌های حل این تعارض‌ها مهم هستند، زیرا به کارکنان کمک می‌کنند تا راه‌حل‌های سازنده‌ای برای یک مشکل پیدا کنند و آن را غیر شخصی‌سازی کنند تا بر عملکرد تیم تأثیر منفی نگذارد. نقش منابع انسانی در اینجا ایجاد یک سیستم حل تعارض است که مفید باشد، نه آسیب. متخصصان منابع انسانی درک می‌کنند که تضادهای تیمی می‌تواند منجر به پیشرفت‌های بیشتر شود: ایده‌های جدید، تصمیم‌گیری مشترک، رویکردهای روش‌شناختی، طوفان فکری سازنده و غیره؛ بنابراین آن‌ها یک چارچوب سیاستی متناظر را برای اعمال حل مثبت تعارض اجرا می‌کنند و اعضای تیم را تشویق می‌کنند تا یاد بگیرند که چگونه برای اثربخشی بهتر همکاری کنند (کائو ۹، ۲۰۱۹).

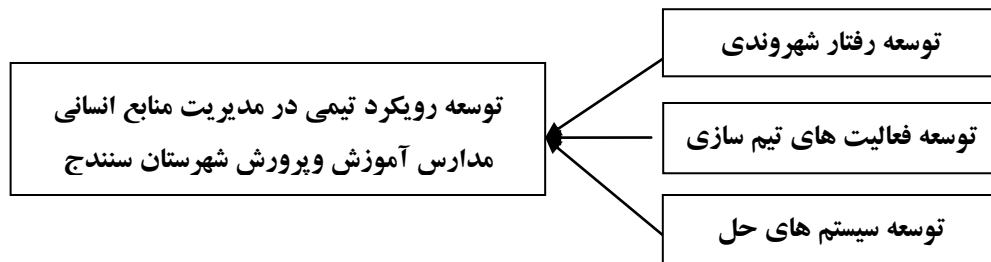
مدیریت اثربخش تعارض به مدیران سازمان کمک می‌کند تا با تحولات جدید در تماس باشند و برای مقابله با تهدیدات و استفاده از فرصت‌ها راه‌حل‌های مناسب بیابند. مدیریت تعارض سعه‌صدر و استقامت می‌طلبد و در سازمان‌های امروزی تعارض مانند قدرت و سیاست، در سازمان نیرویی اجتناب‌ناپذیر است و گاهی مثبت تلقی می‌شود.

#### مدل تحقیق

متغیر مستقل: عوامل رفتاری (توسعه رفتار شهروندی سازمانی، توسعه فعالیت‌های تیم سازی و توسعه سیستم‌های حل تعارض)

متغیر وابسته: توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج

سنندج



نمودار (۱) مدل تحلیلی تحقیق

## بررسی عوامل رفتاری موثر بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت /... مرادی

### فرضیه‌های تحقیق

#### فرضیه اصلی

عوامل رفتاری (توسعه رفتار شهروندی سازمانی، توسعه فعالیت‌های تیم سازی و توسعه سیستم‌های حل تعارض) بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج مؤثر می‌باشند.

#### فرضیه‌های فرعی

توسعه رفتار شهروندی سازمانی بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج مؤثر می‌باشد.

توسعه فعالیت‌های تیم سازی بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج مؤثر می‌باشد.

توسعه سیستم‌های حل تعارض بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج مؤثر می‌باشد.

#### روش تحقیق

اصولاً با توجه به ماهیت تحقیق و متناسب با موضوع مورد بررسی، روش‌های مختلفی وجود دارد. استفاده از هر یک از روش‌های تحقیق به ماهیت و زمینه تحقیق، فعالیت‌های لازم به نتیجه‌گیری و میزان مسئولیت محقق در مقابل نتایج و اهداف تحقیق بستگی دارد. با توجه به مسائل مطروحه و مطالعه اسناد و مدارک و همچنین مطالعات تحلیلی در خصوص ادبیات تحقیق، این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها و اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل توصیفی و از نظر نحوه اجرا نیز از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق عبارت از کلیه کارکنان مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج می‌باشند که تعداد آن‌ها حدوداً ۲۵۰۰ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش روش نمونه‌گیری ساده می‌باشد. از جامعه آماری مذکور با توجه به ضوابط نمونه‌گیری (براساس شیوه نمونه‌گیری مندرج در جدول مورگان) تعداد ۳۳۰ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شده است. در این تحقیق داده‌های حاصل از گردآوری پرسشنامه‌ها به دو طریق مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند: در مرحله نخست داده‌ها به شیوه آمار توصیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند که در این قسمت از طریق جداول، اشکال و نمودارها و... به توصیف آن‌ها پرداخته می‌شود و در مرحله دیگر، از طریق آزمون t رابطه عوامل رفتاری و توسعه فعالیت‌های تیم سازی و توسعه سیستم‌های حل تعارض) بر توسعه

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳

رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### بررسی فرضیه‌های تحقیق

#### فرضیه اصلی تحقیق

" عوامل رفتاری (توسعه رفتار شهروندی سازمانی، توسعه فعالیت‌های تیم سازی و توسعه سیستم‌های حل تعارض) بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج مؤثر می‌باشند."

مقدار ضریب تعیین  $0/657$  می‌باشد که این مؤید آن است که  $65/7\%$  از تغییرات متغیر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج به کمک متغیر عوامل رفتاری (توسعه رفتار شهروندی سازمانی، توسعه فعالیت‌های تیم سازی و توسعه سیستم‌های حل تعارض) قابل تبیین است. در این فرضیه مقدار آماره دوربین واتسون برابر  $1/986$  به دست آمده است که بسیار مناسب است. با توجه به مقدار آماره آزمون  $F$  و معنی‌داری آن در سطح اطمینان بالای  $95\%$  معادله رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است.

#### جدول (۱): خلاصه نتایج مدل رگرسیونی فرضیه اصلی

متغیر	B	خطای استاندارد	BETA (ضریب استاندارد شده بتا)	آماره t	سطح معنی‌داری
عدد ثابت	2/458	0/185	-	13/311	0/000
عوامل رفتاری	0/557	0/053	0/657	10/509	0/000
ضریب همبستگی = $0/657$	ضریب تعیین = $0/431$	آماره دوربین واتسون = $1/986$	آماره $F = 32/942$		

با توجه به جدول ۱ مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری متغیر آموزش و پرورش ( $0/000$ ) کمتر از  $0/05$  است ( $sig < 0.05$ )، بنابراین متغیر عوامل رفتاری (توسعه رفتار شهروندی سازمانی، توسعه فعالیت‌های تیم سازی و توسعه سیستم‌های حل تعارض) وارد مدل رگرسیونی می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت متغیر عوامل رفتاری (توسعه رفتار شهروندی سازمانی، توسعه فعالیت‌های تیم سازی و توسعه سیستم‌های حل تعارض) در توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج اثر مثبت و مستقیم دارد. فرضیه فوق تائید می‌گردد.

## بررسی عوامل رفتاری موثر بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت ... مرادی

- آزمون همبستگی پیرسون بین ابعاد متغیر عوامل رفتاری و توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج

آزمون همبستگی بررسی رابطه‌ی میان متغیرها را به صورت دوجه‌دو نشان می‌دهد. برخی از ضرایب در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار هستند (مقدار سطح معناداری کمتر از ۱ درصد می‌باشد) و با علامت (\*\*\*) مشخص شده‌اند. برخی از ضرایب در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار هستند و با علامت (\*) مشخص شده‌اند. ضرایب که علامت خاصی ندارند نیز نشان می‌دهد که بین دو متغیر رابطه معناداری در سطح اطمینان ۹۵٪ وجود ندارد. ضریب مثبت نشان‌دهنده رابطه‌ی مثبت و مستقیم بین دو متغیر می‌باشد و ضریب منفی نشان‌دهنده رابطه‌ی منفی و عکس بین دو متغیر می‌باشد.

جدول (۲): آزمون همبستگی پیرسون بین ابعاد متغیر عوامل رفتاری و توسعه رویکرد تیمی در

### مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج

متغیر	توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس
توسعه رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۶۴***
توسعه فعالیت‌های تیم سازی	۰/۳۹۹***
توسعه سیستم‌های حل تعارض	۰/۶۴۸***

\*\*\*sig<0.01 ( $\alpha=0.01$ )

با توجه به جدول ۲ مشاهده می‌شود، مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر عوامل رفتاری و توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج برابر ۰/۵۶۴ و مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر توسعه فعالیت‌های تیم سازی و توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج برابر ۰/۳۹۹ و مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر توسعه سیستم‌های حل تعارض و توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج برابر ۰/۶۴۸ می‌باشد. تمام روابط در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی‌دار بوده. علامت مثبت تمام ضرایب نشان‌دهنده رابطه مثبت و مستقیم بین متغیرها می‌باشد. شدت همبستگی بین متغیرهای مذکور در حد متوسط می‌باشد.

### فرضیه فرعی اول تحقیق

" توسعه رفتار شهروندی سازمانی بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج مؤثر می‌باشد."

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳

مقدار ضریب تعیین ۰/۳۴۷ می‌باشد که این مؤید آن است که ۳۴/۷٪ از تغییرات متغیر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج به کمک متغیر توسعه رفتار شهروندی سازمانی قابل تبیین است. در این فرضیه مقدار آماره دوربین واتسون برابر ۱/۷۳۲ به دست آمده است که بسیار مناسب است. با توجه به مقدار آماره آزمون F و معنی‌داری آن در سطح اطمینان بالای ۹۵٪ معادله رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است.

#### جدول (۳): خلاصه نتایج مدل رگرسیونی فرضیه اول

متغیر	B	خطای استاندارد	BETA (ضریب استاندارد شده بتا)	آماره t	سطح معنی‌داری
عدد ثابت	۲/۱۲۱	۰/۲۴۴	-	۸/۷۰۲	۰/۰۰۰
توسعه رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۹۹	۰/۰۷۳	۰/۵۸۹	۶/۸۳۵	۰/۰۰۰
ضریب همبستگی = ۰/۵۸۹	ضریب تعیین = ۰/۳۴۷	آماره دوربین واتسون = ۱/۷۳۲	آماره F = ۲۹/۹۱۴		

با توجه به جدول ۳ مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری متغیر توسعه رفتار شهروندی سازمانی (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است ( $\text{sig} < 0.05$ )، بنابراین متغیر توسعه رفتار شهروندی سازمانی وارد مدل رگرسیونی می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت متغیر توسعه رفتار شهروندی سازمانی در توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج اثر مثبت و مستقیم دارد. فرضیه فوق تائید می‌گردد.

• آزمون همبستگی پیرسون بین ابعاد متغیر توسعه رفتار شهروندی سازمانی و توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج

جدول (۴): آزمون همبستگی پیرسون بین ابعاد متغیر توسعه رفتار شهروندی سازمانی و توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج

متغیر	توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس
پیروی از قوانین و آیین‌نامه‌های سازمانی	***۰/۵۵۲
کمک داوطلبانه به سایر افراد	***۰/۴۷۷
تمایل به انجام تکالیف و مسئولیت‌های بیشتر	***۰/۴۳۹

\*\*\*sig < 0.01 ( $\alpha = 0.01$ )

با توجه به جدول ۴ مشاهده می‌شود، مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر پیروی از قوانین و آیین‌نامه‌های سازمانی و توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش

## بررسی عوامل رفتاری موثر بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت /... مرادی

شهرستان سنندج برابر ۰/۵۵۲ و مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر کمک داوطلبانه به سایر افراد و توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج برابر ۰/۴۷۷ و مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر تمایل به انجام تکالیف و مسئولیت‌های بیشتر و توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج برابر ۰/۴۳۹ می‌باشد. تمام روابط در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی‌دار بوده. علامت مثبت تمام ضرایب نشان‌دهنده رابطه مثبت و مستقیم بین متغیرها می‌باشد. شدت همبستگی بین متغیرهای مذکور در حد متوسط می‌باشد.

### فرضیه فرعی دوم تحقیق

" توسعه فعالیت‌های تیم سازی بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج مؤثر می‌باشد."

مقدار ضریب تعیین ۰/۲۱۲ می‌باشد که این مؤید آن است که ۲۱/۲٪ از تغییرات متغیر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج به کمک متغیر توسعه فعالیت‌های تیم سازی قابل تبیین است. در این فرضیه مقدار آماره دوربین واتسون برابر ۱/۹۳۱ به دست آمده است که بسیار مناسب است. با توجه به مقدار آماره آزمون F و معنی‌داری آن در سطح اطمینان بالای ۹۵٪ معادله رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است.

### جدول (۵): خلاصه نتایج مدل رگرسیونی فرضیه دوم

متغیر	B	خطای استاندارد	BETA (ضریب استاندارد شده بتا)	آماره t	سطح معنی‌داری
عدد ثابت	۲/۰۶۱	۰/۲۲۹	-	۹/۰۱۵	۰/۰۰۰
توسعه فعالیت‌های تیم سازی	۰/۴۳۵	۰/۰۶۸	۰/۴۶۱	۶/۳۹۷	۰/۰۰۰
ضریب همبستگی = ۰/۴۶۱	ضریب تعیین = ۰/۲۱۲	آماره دوربین واتسون = ۱/۹۳۱	آماره F = ۲۴/۰۰۶		

با توجه به جدول ۵ مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری متغیر توسعه فعالیت‌های تیم سازی (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است ( $\text{sig} < 0.05$ )، بنابراین متغیر توسعه فعالیت‌های تیم سازی وارد مدل رگرسیونی می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت متغیر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج اثر مثبت و مستقیم دارد. فرضیه فوق تأیید می‌گردد.

- آزمون همبستگی پیرسون بین ابعاد متغیر توسعه فعالیت‌های تیم سازی و توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج جدول (۶): آزمون همبستگی پیرسون بین ابعاد متغیر توسعه فعالیت‌های تیم سازی و توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج

متغیر	توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس
فعالیت‌های اخلاقی	**۰/۴۵۷
فعالیت‌های علمی و آموزشی	**۰/۳۶۶
فعالیت‌های دینی، فرهنگی و اجتماعی	**۰/۴۱۲

\*\*sig<0.01 ( $\alpha=0.01$ )

با توجه به جدول ۶ مشاهده می‌شود، مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر فعالیت‌های اخلاقی و توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج برابر ۰/۴۵۷ و مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر فعالیت‌های علمی و آموزشی و توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج برابر ۰/۳۶۶ و مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر فعالیت‌های دینی، فرهنگی و اجتماعی و توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج برابر ۰/۴۱۲ می‌باشد. تمام روابط در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی‌دار بوده. علامت مثبت تمام ضرایب نشان‌دهنده رابطه مثبت و مستقیم بین متغیرها می‌باشد. شدت همبستگی بین متغیرهای مذکور در حد متوسط می‌باشد.

#### فرضیه فرعی سوم تحقیق

" توسعه سیستم‌های حل تعارض بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج مؤثر می‌باشد."

مقدار ضریب تعیین ۰/۳۶۹ می‌باشد که این مؤید آن است که ۳۶/۹٪ از تغییرات متغیر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج به کمک متغیر توسعه سیستم‌های حل تعارض قابل تبیین است. در این فرضیه مقدار آماره دوربین واتسون برابر ۲/۰۵ به دست آمده است که بسیار مناسب است. با توجه به مقدار آماره آزمون F و معنی‌داری آن در سطح اطمینان بالای ۹۵٪ معادله رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است.

## بررسی عوامل رفتاری موثر بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت /... مرادی

جدول (۷): خلاصه نتایج مدل رگرسیونی فرضیه سوم

متغیر	B	خطای استاندارد	BETA (ضریب استاندارد شده (بتا)	آماره t	سطح معنی داری
عدد ثابت	۲/۵۰۸	۰/۲۱۹	-	۱۱/۴۴	۰/۰۰۰
توسعه سیستم‌های حل تعارض	۰/۵۷۴	۰/۰۶۶	۰/۶۰۸	۸/۶۹۶	۰/۰۰۰
ضریب همبستگی = ۰/۶۰۸	ضریب تعیین = ۰/۳۶۹	آماره دوربین واتسون = ۲/۰۵	آماره F = ۲۲/۰۸۶		

با توجه به جدول ۷ مشاهده می‌شود سطح معنی داری متغیر توسعه سیستم‌های حل تعارض (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است ( $\text{sig} < 0.05$ )، بنابراین متغیر توسعه سیستم‌های حل تعارض وارد مدل رگرسیونی می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت متغیر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج اثر مثبت و مستقیم دارد. فرضیه فوق تأیید می‌گردد.

• آزمون همبستگی پیرسون بین ابعاد متغیر توسعه سیستم‌های حل تعارض و توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج

جدول (۸): آزمون همبستگی پیرسون بین ابعاد متغیر توسعه سیستم‌های حل تعارض و توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج

متغیر	توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس
مدیریت اثربخش تعارض	**۰/۶۹۸
اجتناب از تعارض	**۰/۴۸۹
همکاری و مصالحه	**۰/۵۶۶

\*\*sig < 0.01 ( $\alpha = 0.01$ )

با توجه به جدول ۸ مشاهده می‌شود، مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر مدیریت اثربخش تعارض و توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج برابر ۰/۶۹۸ و مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر اجتناب از تعارض و توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج برابر ۰/۴۸۹ و مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر همکاری و مصالحه و توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی مدارس آموزش و پرورش شهرستان سنندج برابر ۰/۵۶۶ می‌باشد. تمام روابط در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی دار بوده. علامت مثبت تمام ضرایب نشان‌دهنده رابطه مثبت و مستقیم بین متغیرها می‌باشد. شدت همبستگی بین متغیرهای مذکور در حد متوسط می‌باشد.



### نتیجه‌گیری

مدیریت منابع انسانی اثربخش برای موفقیت هر سازمانی حیاتی است مدیران سازمان‌ها به این بلوغ رسیده‌اند که حفظ و جذب کارکنان با استعداد، ماهر و منعطف بهترین گزینه‌ای است که با ایجاد مزیت رقابتی می‌تواند سازمان‌ها را به رشد شایستگی‌های اساسی همراه نماید. مدیران به‌جای تمرکز بر تک‌تک اجزای کارمندیابی، آموزش، استخدام و نظام پرداخت حقوق؛ آن را در قالب یک نظام کلی و منسجم با هدف افزایش سطح عملکرد و مشارکت کارکنان با همدیگر، ادغام و ترکیب می‌کنند. این امر منجر به پیدایش سیستم‌های کاری با عملکرد بالا شده است. این نظام‌ها توانایی حداکثر کردن تناسب بین نظام‌های اجتماعی سازمان و نظام فنی را دارد. به‌کارگیری سیستم اقدامات کاری با عملکرد بالا یکی از عوامل در راستای ارتقای عملکرد سازمانی است. در محیطی که تناسبی از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا وجود دارد، با احتمال بالایی کارکنان انرژی خود را وقف شغل و سازمان می‌کنند. از این طریق سازمان‌ها می‌توانند با حفظ مزیت رقابتی خود به سمت اجرای سیاست‌های استراتژیک در بعد منابع انسانی روی آورده‌اند تا منافع سازمان را در بلندمدت تضمین کنند (پارک و همکاران، ۲۰۲۳). بی‌توجهی به این موضوع چالش‌هایی را پیش روی آن‌ها قرار خواهد داد، از جمله این چالش‌ها کاهش و یا از دست رفتن سرمایه‌های انسانی و در پی آن سرمایه مالی سازمان، نداشتن برنامه‌ریزی بلندمدت برای سرمایه انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی و نبود انسجام و هماهنگی سازنده بین زیر بخش‌های منابع انسانی است. به اعتقاد برخی از پژوهشگران تأثیر مجموع بعدهای سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بیش از تأثیر یکی از آن‌ها به‌صورت فردی است. به همین علت ترکیب مناسبی از آموزش، توانمندسازی و پاداش توانایی این را خواهد داشت تا با ایجاد هم‌افزایی در سازمان عملکرد را تا بیشترین حد ارتقا دهد (هی و همکاران، ۲۰۱۹). در حالت سنتی کارکردهای منابع انسانی به‌صورت انفرادی است و در این حالت باید در قالب فرایندی درمجموع با کارایی بالایی عمل نمایند (سپه پور و همکاران، ۱۴۰۲).

در خصوص بررسی عوامل رفتاری مؤثر بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت منابع انسانی، پژوهشگران متعددی، به نتایج مفید و کارآمدی دست پیدا کرده‌اند که در بین آن‌ها نتایج تحقیقات مارگاریتا نیفودی و همکاران با عنوان "مهارت تیم کوچینگ مدیریتی و عملکرد بالای تیمی، نشان‌دهنده آن بود که دانش معماری در سطح تیم، رابطه بین مهارت مربیگری مدیریتی و عملکرد تیم را میانجی می‌کند، زمانی که جهت‌گیری هدف یادگیری مدیران به‌جای پایین باشد. نتایج تحقیقات هرلی استو و همکاران با عنوان "تیم کوچینگ: رویکردی بین فردی برای توسعه با عملکرد بالا حاکی از آن بود که تقویت عقل سلیم به مکانیک‌های جو کار تیمی، پایه‌ای قدرتمند برای هدایت کارمندان و

## بررسی عوامل رفتاری موثر بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت /... مرادی

تیم‌ها به پتانسیل با عملکرد بالا ایجاد می‌کند. همچنین آگودا آدولفو کاربالو در تحقیقی با عنوان "اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و آمادگی برای تغییر نشان دادند آمادگی برای تغییر به‌طور مثبت با عملکرد فردی کارکنان مرتبط است. همچنین ویسه و همکاران نیز در تحقیقی با عنوان "بررسی تأثیر مربیگری تیمی بر تصمیم‌گیری گروهی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر ایلام) نشان دادند که مربیگری تیمی بر تصمیم‌گیری گروهی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی، تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ انعطاف‌پذیری منابع انسانی نیز بر تصمیم‌گیری گروهی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تأثیر مثبت و معناداری دارد. مربیگری تیمی هم از طریق انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر تصمیم‌گیری گروهی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تأثیر معناداری دارد. نتایج تحقیقات طباطبائی و همکاران با عنوان "تأثیر مربیگری مدیریتی بر عملکرد فروش با نقش واسطه‌ای مشتری مداری و فروش انطباقی (مورد مطالعه: شرکت بیمه ایران حاکی از آن بود که مربیگری مدیریتی بر مشتری مداری، فروش انطباقی و عملکرد فروش تأثیر معنی‌داری دارد. مشتری مداری بر فروش انطباقی تأثیر معنی‌داری دارد و در نهایت مشتری مداری و فروش انطباقی بر عملکرد فروش تأثیر معنی‌داری دارد.

بنابراین هدف بلندمدت توسعه منابع انسانی کمک به کارکنان برای انجام مسئولیت‌های خود به‌عنوان کارمند از طریق آموزش و توسعه نهایی منابع انسانی است. برای این‌که دنیای تجارت رقابتی و با کیفیت بالا باقی بماند، توسعه منابع انسانی بسیار مهم است. اصطلاح منابع انسانی، به مهارت‌هایی اشاره دارد که یک فرد دارد که می‌تواند در یک سازمان یا شرکت به‌خوبی استفاده شود. این نشان می‌دهد که افراد برای دستیابی به اهداف و مقاصد خاص باید توانایی‌های خاصی را توسعه دهند. توسعه منابع انسانی، به معنای ارائه آموزش به کارکنان برای انجام مسئولیت‌ها و نیازهای شغلی است. فرآیند توسعه منابع انسانی با هدف بهبود مهارت‌های کارکنان به‌منظور دستیابی مؤثرتر به اهداف سازمانی تحت عنوان آموزش کارکنان شناخته می‌شود. سطح موفقیت یک فرد در انجام یک کار در مدت‌زمان معین در مقایسه با نتایجی که می‌توان به آن دست‌یافت، مانند استانداردهای کاری، اهداف، معیارها یا اهداف مورد توافق، عملکرد کارکنان نامیده می‌شود. کار انجام‌شده توسط کارکنان، کاری است که تحت تأثیر استعداد، انگیزه، سیستم پشتیبانی، میزان کاری که انجام می‌دهند و رابطه آن‌ها با شرکت است. یک هدف مهم برای دستیابی، درک روشنی از رویه‌ها و مراحل است که باید برداشته شود. این هدف تنها با اراده و توانایی محقق نمی‌شود.

## منابع

- ۱) آغاز، عسل و طالعی، نازنین. (۱۳۹۹). تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر به‌کارگیری سبک‌های گوناگون مدیریت تعارض: مطالعه‌ای در میان ایرانی‌ها و چینی‌ها. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال پانزدهم، شماره ۶۰، زمستان ۱۴۲۲، صفحه ۵۱-۲۵.
- ۲) بهاروند، فتانه؛ گوران، میلاد و یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۹۷). مدل‌یابی معادلات ساختاری رابطه هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: کارمندان بیمارستان امام خمینی (ره) شهرستان الشتر). مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی، شماره ۴۰، صص ۱۹۰-۲۱۴.
- ۳) پیام، مهدی؛ بشلیده، کیومرث؛ هاشمی، سید اسماعیل و نعمی، عبدالزهررا. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر هوش معنوی و قدردانی بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتار ضد تولید با نقش میانجیگری تعهد سازمانی و اشتیاق شغلی در کارکنان دانشگاه شهید چمران اهواز. دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، (۲)، ۲۰-۱۲.
- ۴) رضاعلیزاده، محمدباقر؛ میرسپاسی، ناصر؛ و دانش فرد، کرم اله. (۱۴۰۳). اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب، آموزش و توسعه منابع انسانی پاییز ۱۴۰۲ - شماره ۳۸، صفحه - از ۲۰۸ تا ۲۳۰
- ۵) رضائیان، علی. (۱۳۹۳). مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). تهران: انتشارات سمت.
- ۶) زارعی، مصطفی؛ طهماسبی، عباس و سلگی، محمد، ۱۴۰۱، بررسی تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر اثربخشی فردی و سازمانی با میانجی‌گری انعطاف‌پذیری منابع انسانی (مطالعه موردی: یک سازمان نظامی)، <https://civilica.com/doc/1529898>
- ۷) سپه پور، خیراندیش و رحمانی. (۱۴۰۲). ارائه مدل مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در سازمان تأمین اجتماعی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۵(۵۲).
- ۸) سرور، امیرعلی؛ همتیان، هادی و زرگر، سید محمد (۱۴۰۱)، مقایسه در شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مربی‌گری در بهبود آموزش منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی با رویکرد فازی نوع ۱؛ نوع ۲ و نوع سه، مطالعات رفتاری در مدیریت، سال سیزدهم، زمستان، شماره ۳۲
- ۹) شاهی، سکینه؛ مهنی، امید؛ حسینی، سارا و خدیوی، میثم. (۱۳۹۲)، بررسی رابطه هوش معنوی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و کارآفرینی، قم.

### بررسی عوامل رفتاری موثر بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت /... مرادی

۱۰) صادق نیا، محسن (۱۴۰۲). چالش‌ها و راهکارهای توانمندسازی و رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی، ششمین همایش ملی فناوری‌های نوین در علوم انسانی، مدیریت و بازاریابی ایران، تهران.

۱۱) طباطبائی، سیدمصطفی و وظیفه دوست، حسین، ۱۴۰۲، تأثیر مربیگری مدیریتی بر عملکرد فروش با نقش واسطه‌ای مشتری مداری و فروش انطباقی (مورد مطالعه: شرکت بیمه ایران)، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و صنعت، <https://civilica.com/doc/1772008>

۱۲) ویسه، صیدمهدی، آدینه وند، محمد و شیری، اردشیر، ۱۴۰۲، بررسی تأثیر مربیگری تیمی بر تصمیم‌گیری گروهی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر ایلام) فرهنگ ایلام دوره ۲۴، ۸۱، ۸۰ - شماره پیاپی ۸۰، اسفند، صفحه ۷-۲۶

- 13) Abdul Cader, A. (2017). Islamic principles of conflict management: A model for human resource management. *International Journal of Cross Cultural Management*, 17(3), 345–363.
- 14) Alqudah, I. H. Carballo-Penela, A. & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177.
- 15) Cao Man, Xi Meng, Zhao Shuming. The impact of high-performance work systems on employee well-being: A cross-level model based on self-determination theory [J]. *Nankai Management Review*, 2019, 22(02): 176-185.
- 16) Dierdorff, E. C. Rubin, R. S. & Ellington, K. (2021). Interpersonal skills, role cognitions, and OCB: Exploring mediating mechanisms and contextual constraints on role enactment. *Journal of Vocational Behavior*, 129. doi: 10.1016/j.jvb.2021.103604
- 17) Egor Okrepilov. (2021). What is teamwork: definition, meaning. *Weje*
- 18) He, H. Li, C. Lin, Zh. Liang, S. (2019). Creating a High- Performance Exhibitor Team: A Temporary-Organization Perspective, *International Journal of Hospitality Management*, 81, 21-29.
- 19) Herbelin, S. & Guiney, P. (2022). *Work Team Coaching: An Interpersonal Approach to High Performance*. Riverbank Books.
- 20) Kim, W. McGinley, S. Choi, H. Agmapisarn, C. (2019). Hotels' Environmental Leadership and Employees' Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102375

- 21) Labrague, L.J. Al Hamdan, Z. & McEnroe- Petite D.M. (2018). An integrative review on conflict management styles among nursing professionals: implications for nursing management. *Journal of Nursing Management*. 26 (8):902-17.1.
- 22) Lyons, R. (2016). Strategic Human Resource Development impact on organizational performance: Does SHRD matter? (Doctoral dissertation, North Dakota State University).
- 23) Maseko, B.M. Van Wyk, R. & Odendaal, A. (2019). Team coaching in the workplace: Critical success factors for implementation. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 17(0), a1125. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1125>
- 24) Nyfoudi, M. Shipton, H. Theodorakopoulos, N. & Budhwar, P. (2022). Managerial coaching skill and team performance: How does the relationship work and under what conditions? *Human Resource Management Journal*.
- 25) Park, J. kim, C. (2023). The Role of Organizational Justice and Social Interaction in Mitigating Thenegative Effects of High-Performance Member Retailers Onstrategic Integration. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 1-9.
- 26) Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. pearson.
- 27) Tang Zhong, Zhang Xin'an, (2016). Wang Wangshuai. High-performance work system and corporate performance: the mediating role of employees' concerted efforts and the moderating role of industry competition [J]. *China Human Resource Development*, 2016(07): 68-74+98.
- 28) Trivellas, P. Rafailidis, A. Polychroniou, P. & Dekoulou, P. (2019). Corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences on job performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- 29) Wang Min, (2021). Huang Weide. The impact of high-performance work system on employees' innovative behavior—a multi-level model based on human-post matching [J]. *Journal of Beijing Technology and Business University (Social Science Edition)*, 2021,36(04):90-102.
- 30) Xu Long, Meng Huaxing. (2021). Perception of high-performance work system promotes employee voice behavior: Analysis of chain mediation effect [J]. *Economics and Management*, 2021, 35(04): 84-92.
- 31) Yaakobi, E. & Weisberg, J. (2020). Organizational Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity, and Efficiency Performance: The Roles of Occupational and Collective Efficacies. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-18. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00758

بررسی عوامل رفتاری موثر بر توسعه رویکرد تیمی در مدیریت /... مرادی

یادداشت‌ها:

- 
1. Trivellas
  2. Egor
  3. Bateman & Organ
  4. Kim et al
  5. Kehoe
  6. Wang Min, Huang Weide.
  7. Xu Long, Meng Huaxing.
  8. Tang Zhong, Zhang Xin'an,
  9. Cao Man, Xi Meng, Zhao Shuming.
  10. Park, J. kim, C
  11. He, H. Li, C. Lin, Zh. Liang, S.

---

**Investigation the effect of behavioral factors on development of team approach in the human resource management in schools of Sannadaj education**

**Receipt: 02/09/2024**

**Acceptance: 08/09/2024**

**Alireza Allah Moradi**

**Abstract**

The aim of the current applied, descriptive and correlational study was to Investigation the effect of behavioral factors on development of team approach in the human resource management in schools of Sannadaj education. The research population comprised 2500 students of the in schools of Sannadaj education out of whom a sample 250 was randomly selected, based on Morgan Table, to participate in the study. The research data were collected using a researcher-made five-point level Likert scale questionnaire comprising 4 factors and 32 items tapping the participants' responses were. Therefore, 218 questionnaires were distributed among members of the target population. Having distributed and collected the questionnaires, we analyzed descriptively and inferentially. Descriptively, features like absolute and relative frequency, mean, standard deviation and variance of background and main variables were estimated. Inferentially, correlational tests, multiple regression and F-Test used indicated that of behavioral factors had a significant effect on development of team approach in the human resource management in schools of Sannadaj education.

**Keywords**

behavioral factors, team approach, human resource management, schools of Sannadaj education