

شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکرد تیمی در سازمان‌های دولتی ایران

کرم خلیلی^۱، ایرج سلطانی^۲، مهدی نفر^۳

چکیده: این پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکرد تیمی در سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است. روش پژوهش، کمی است. جامعه آماری تحقیق در دو بخش، شامل خبرگان موضوع و مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی استان ایلام است. تعداد نمونه آماری در بخش تکنیک دلفی، ۱۲ نفر از خبرگان و در بخش کمی، ۴۷۲ نفر از مدیران و کارشناسان است. روایی پرسشنامه، با استفاده از نظر خبرگان مدیریت و پایایی آن، با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۵) تأیید شده است. در این پژوهش، از تحلیل عاملی تأییدی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. درنهایت، یافته‌ها نشان داد که عملکرد تیمی در بعد فرایندها، چهار مؤلفه رهبری و هدفگذاری، خلاقیت و نوآوری، تحقیق و توسعه و مشارکت و همکاری دارد و در بعد نتایج، شامل سه مؤلفه نتایج برای تیم، نتایج برای سازمان و نتایج برای جامعه است.

واژه‌های کلیدی: تیم، سازمان‌های دولتی ایران، عملکرد تیمی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، اصفهان، ایران

۲. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، اصفهان، ایران

۳. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، اصفهان، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۶/۲۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۱۱/۱۳

نویسنده مسئول مقاله: کرم خلیلی

Email: karam.khalili@yahoo.com

مقدمه

پیچیدگی سازمان‌ها و محیط‌های متغیر، از جمله عوامل عمده‌ای است که موجب شده است مدیران برای اداره مؤثر سازمان‌ها به جای کار فردی، به رویکرد کار گروهی تمایل پیدا کنند (نصر اصفهانی، ۱۳۸۶). در آینده، تیم‌های کاری، سنگ بنای مدیریت پیشرو خواهند بود (رضائیان، ۱۳۹۱). تیم‌ها می‌توانند به‌مثابه پلی میان اهداف فردی و اهداف سازمانی عمل کنند. مدیریت عملکرد در سطح تیم، سازوکار لازم را برای بهره‌مندی از توان تیم در دستیابی به اهداف و همسویی اهداف فردی، تیمی و سازمانی فراهم می‌کند (آرمسترانگ و بارون، ۲۰۰۵). دستیابی به عملکرد برتر و کسب نتایج مطلوب، بدون برخورداری از برنامه‌ای مدون در قالب یک سیستم یکپارچه امکان‌پذیر نخواهد بود. این سیستم باید قادر به طرح‌ریزی عملکرد و تدوین و اجرای برنامه‌ها از طریق نظام اجرایی مناسب باشد و به کمک نظام‌های ارزیابی عملکرد، به بهسازی عملکرد منجر شود (پیروز و همکاران، ۱۳۸۹). تعریف و تدوین اهداف از یک سو و اجرا و ارزیابی عملکرد از سوی دیگر، مهم‌ترین چالش مدیران ارشد امروزی است (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۲). سازمان‌ها به‌ندرت عملکرد تیم‌ها را ارزیابی و مدیریت می‌کنند (گروت، ۲۰۰۲). نتایج پژوهش‌ها در سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۴ نشان می‌دهد که به مدیریت عملکرد در سطح تیم، کمتر توجه شده است (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۲). یکی از روندهای در حال ظهور در مدیریت عملکرد، حرکت در مسیر ساختارهای تیم‌محور است. نظام‌های مدیریت عملکرد پیشین که تمرکزشان بر سطح فردی بود، برای کار تیمی مناسب نیستند؛ بنابراین، ظهور ساختارهای تیم‌محور، ضرورت پرداختن به مدیریت عملکرد در سطح تیم را اجتناب‌ناپذیر ساخته است (ایوانز، ۱۹۹۶). ونکتس وارا (۲۰۰۴) ضرورت تمرکز سازمان‌ها بر مدیریت عملکرد تیم در کنار مدیریت عملکرد افراد را به شرح زیر بیان کرده است:

۱. در سطوح بالاتر، شایستگی رهبری، تفکر راهبردی، انگیزش کارکنان، توسعه و بهسازی و مدیریت تیم، بسیار حیاتی است، اما در این سطح، شاخص‌های مدیریت عملکرد، عموماً مبتنی بر عملکرد تیمی است و نه عملکرد فردی.
۲. هم‌افزایی و پیامدهای کار- در مواردی که تمرکز بر تیم باشد- بیشتر از مواردی است که تمرکز بر افراد است.
۳. سنجه‌ها در عملکرد تیمی در سطوح بالاتر، نسبت به عملکرد فردی بسیار عینی‌تر و دردسترس‌ترند.
۴. عملکرد تیمی به عملکرد سازمانی بسیار نزدیک‌تر است تا عملکرد فردی به عملکرد سازمانی (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۲).

علی‌رغم اهمیت تیم، سازمان‌های دولتی به تیم‌سازی و مدیریت آن کمتر توجه داشته‌اند و فقط تعداد کمی از آنها ساختار تیم‌محور را پیاده کرده‌اند؛ در این پژوهش، برای ارزیابی و مدیریت عملکرد تیم، به شناسایی و بررسی مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکرد تیمی در سازمان‌های دولتی ایران می‌پردازیم.

هدف کلی این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکرد تیمی در سازمان‌های دولتی ایران است؛ بنابراین، پرسش‌های اصلی این پژوهش عبارتند از:

۱. مهم‌ترین شاخص‌های عملکرد تیمی در سازمان‌های دولتی ایران کدام‌اند؟
۲. مهم‌ترین مؤلفه‌های عملکرد تیمی در سازمان‌های دولتی ایران کدام‌اند؟

پیشینه پژوهش

مفهوم و مؤلفه‌های عملکرد

این دوره، عصر حکمرانی به‌وسیله مدیریت عملکرد، نام گرفته است (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲). با مطرح‌شدن جنبش مدیریت دولتی با عنوان انقلاب مدیریتی که در دهه ۱۹۹۰ در بیشتر کشورهای توسعه‌یافته رخ داده است، به‌جای اداره امور ساده، بر شیوه‌های مدیریت حرفه‌ای، شامل مدیریت عملکرد، کیفیت خدمات و مدیریت ریسک تأکید شده است (عبادی و پیران‌نژاد، ۱۳۹۳). دیدگاه‌های مختلفی درباره مفهوم عملکرد وجود دارد. عملکرد را می‌توان صرفاً نتایج به‌دست‌آمده در نظر گرفت. از لحاظ فردی، عملکرد به سابقه موفقیت‌های یک شخص اشاره دارد (آرمسترانگ، ۱۳۸۵). به بیان کین (۱۹۹۶)، عملکرد عبارت است از: «چیزی که شخص، به‌عنوان سابقه از خود برجای می‌گذارد و صرف نظر از هدف به‌وجود می‌آید». برنادین و همکاران (۱۹۹۵) عملکرد را به‌عنوان نتایج کار تعریف می‌کنند؛ چرا که آنها قوی‌ترین پیوند را با اهداف راهبردی سازمان، رضایت مشتری و درآمدهای مالی دارند. برامیک (۱۹۹۸) مفهوم عملکرد را هم شامل رفتارها و هم شامل نتایج دانسته است. بعضی از ابعاد عملکرد به فرایند عرضه خدمات اشاره می‌کنند که ورودی‌ها (منابع)، فعالیت‌ها (خروجی‌ها) و پیامدها را دربرمی‌گیرد و بعضی دیگر مفاهیمی نسبی همچون کارایی، صرفه اقتصادی، اثربخشی، بهره‌وری، هزینه اثربخشی، مطلوبیت، پایداری و ارتباط هستند که اغلب، عملکرد را با آنها معرفی می‌کنند (پویستر، ۲۰۰۳؛ بیوان، ۲۰۰۶؛ بوکارت، ۲۰۰۶؛ پولیت، ۲۰۰۵؛ فرایر، ۲۰۰۹). مدیریت عملکرد، فرایندی راهبردی و یکپارچه است که با بهبود عملکرد کارکنان سازمان‌ها و با توسعه قابلیت‌های فردی و گروهی، موفقیت پایدار سازمان‌ها را فراهم می‌آورد (صفری و همکاران، ۱۳۹۰). به‌عقیده بوکارت و هالیوان، مدیریت عملکرد، مجموعه‌ای یکپارچه از روش‌های برنامه‌ریزی و بازنگری است که

سازمان برای برقراری ارتباط میان افراد و راهبرد کلی سازمان به‌جریان می‌اندازد. مدیریت عملکرد، از راهبردها و فعالیت‌های مربوط به یکدیگر برای بهبود عملکرد افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها و نیز دستیابی به اهداف و پیامدها استفاده می‌کند (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲). در تعریفی دیگر، مدیریت عملکرد عبارت است از ایجاد نظامی برای به‌کارگیری اطلاعات مربوط به اندازه‌گیری عملکرد سازمان، از طریق به‌کارگیری نتایج ارزیابی عملکرد در تعیین اهداف، تخصیص منابع و آگاهی‌دادن به مدیران برای حفظ یا تغییر خط مشی فعلی به‌منظور دستیابی به هدف (لی، ۲۰۰۱).

بررسی مبانی نظری مدیریت عملکرد نشان می‌دهد که رویکردهای مختلفی در مدیریت عملکرد، جاری و ساری است و همچنین تنوع رویکردها، به ظهور الگوها و چارچوب‌های مختلف در سازمان‌ها منجر شده است. از یک منظر، مدیریت عملکرد به دو رویکرد «مدیریت عملکرد مبتنی بر فرایند»^۱ و «مدیریت عملکرد مبتنی بر نتیجه»^۲ تقسیم می‌شود (ماگی، ۲۰۰۲). در رویکرد مبتنی بر فرایند، به رفتارهای حین انجام کار، توجه ویژه می‌شود، اما در رویکرد مبتنی بر نتیجه، به خروجی‌های ناشی از انجام کار توجه می‌شود. رویکرد سومی هم با توجه به تعریف برامیک شکل گرفته است که عملکرد را ترکیبی از رفتارها و نتایج می‌داند و به الگوی «آمیخته مدیریت عملکرد»^۳ معروف است. براساس این رویکرد، در مدیریت عملکرد، هم باید به ورودی‌ها (رفتارها) توجه کرد و هم به خروجی‌ها (برومیک، ۱۹۸۲). عملکرد افراد، از زوایای مختلف، قابل ارزیابی و سنجش است. در رویکرد سلسله‌مراتبی، معیارهای مختلفی را که برای ارزیابی و سنجش عملکرد به کار می‌روند، می‌توان به‌صورت ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها تقسیم‌بندی کرد. این بعد، اشاره به چند معیار کلان دارد و خود از چندین زیرمعیار تشکیل می‌شود؛ جمع معنادار این زیرمعیارها نیز سازنده معیار است که به راحتی، قابل ارزیابی و سنجش است.

مفهوم و مؤلفه‌های عملکرد تیمی

امروزه تیم و تیم کاری، واژه‌های متداولی در حلقه‌های مدیریتی به‌شمار می‌روند. سازمان‌ها به کار گروهی و تیمی متکی‌اند. تیم به‌عنوان عامل اصلی یادگیری و نوآوری، موجب تسهیل اعتماد در میان اعضا، اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات و ایجاد ایده‌های جدید از طریق بحث و گفت‌وگو می‌شود (کاتارینا و همکاران، ۲۰۱۴). رهبران سازمان‌ها باید از یادگیری تیمی برای توسعه

1. Process oriented performance management
2. Results oriented performance management
3. Mixed model of performance management

خدمات به مشتریان، حمایت و پشتیبانی کنند (جورج، ۲۰۱۴). نظام مدیریت عملکرد در سطح تیم، به اعضا کمک می‌کند تا بهتر بتوانند چگونگی کار در کنار یکدیگر و نحوه بهبود خودمدیریتی برای دستیابی به سطوح بالای بهره‌وری و اثربخشی را درک کنند. لوی و استیلمن مدعی‌اند که سازمان‌ها برای برنامه‌ریزی و هدفگذاری، کنترل، بازخوردهای توسعه‌ای و جبران خدمات، باید از مدیریت عملکرد بهره‌گیرند. نظام‌های سنجش باید با راهبردها و ساختار سازمان پیوند داشته باشند و رفتارها و عملکرد تیمی را با نظام‌های ارزیابی فردی یکپارچه کرده باشند (کلباق، ۲۰۰۳). مجموعه عواملی همچون طراحی ساختار، ویژگی‌های اجتماعی شغل، رفتار رهبر تیم و ترکیب تیم، از طریق فرایند درون‌گروهی اعضا و تعامل با محیط، بر اثربخشی تیم تأثیر می‌گذارند (کاتارینا، ۲۰۱۳). سنجش‌های عملکردی تیم، به مقصود نهایی تیم، اهداف و استانداردهای عملکرد خاص آن و عواملی مانند خروجی‌ها، سطح فعالیت، خدمت به مشتری و رضایت او و نتایج مالی، وابسته است. اغلب سنجش‌ها برای تیم، مانند سطح فردی در یکی از این طبقه‌ها قرار می‌گیرد. سنجش‌ها را می‌توان در دو طبقه خروجی‌ها/ نتایج عملکرد و ورودی‌ها/ فرایند، طبقه‌بندی کرد (آرمسترانگ، ۲۰۰۵).

هاکمن سه وجه برای ارزیابی عملکرد تیم پیشنهاد می‌دهد:

۱. خروجی گروه، نیازها و انتظارات مشتریان را تا چه حد برآورده می‌سازد (کیفیت و کمیت)؛
 ۲. فرایند تیم، توانایی اعضا را برای کارکردن با یکدیگر در آینده تا چه حد افزایش می‌دهد؛
 ۳. وجود تیم در دستیابی به اهداف شخصی تا چه حدی مؤثر است (هاکمن، ۱۹۹۰).
- تامپسون بر مبنای روش هاکمن، معیارهای عملکرد مؤثر تیم‌های کاری را به شرح زیر ارائه می‌دهد:

اولین و مهم‌ترین معیار موفقیت تیم، بهره‌وری است. برای بهره‌وری، تیم باید یک هدف روشن داشته باشد و باید با توجه به اطلاعات جدیدی که به‌دست می‌آورد، خود را با تغییر هدف‌ها و اولویت‌های سازمان، سازگار کند. دومین معیار عملکرد تیم، رضایت و رفاه تیم است و اعضا باید از کارکردن با تیم لذت ببرند. سومین معیار کلی موفقیت کار تیمی، رشد فردی است. به بیان ساده، تیم‌ها باید فرصت‌های رشد و بهبود را برای نیازهای فردی اعضا فراهم سازند و نیازهای اعضا به‌وسیله تجربه کار تیمی، بیشتر ارضا شود. چهارمین معیار، عواید سازمانی است. بدین معنا که اهداف تیم‌ها باید با اهداف سازمان سازگار باشد و سازمان را در تحقق هدف‌هایش یاری کند (تامسون، ۲۰۰۲). به‌طور کلی درمورد عملکرد تیمی و مدیریت آن، نظریه‌های متفاوتی ارائه شده است. بررسی پژوهش‌ها در این راستا به روشن‌شدن موضوع کمک می‌کند.

پیشینه تجربی پژوهش

پژوهشگران مختلف، ابعاد متعددی برای عملکرد تیمی در نظر گرفته‌اند. هوئگل و پاربوت (۲۰۰۷) برای بررسی کیفیت کار تیمی، شش بعد ارتباط، هماهنگی، تعادل کمک‌های اعضا، حمایت متقابل و انسجام را مطرح کرده‌اند. باکر و همکاران (۲۰۱۰) نیز چهار بعد وضعیت، حمایت متقابل، رهبری و ارتباط را مطرح کرده‌اند. آرمسترانگ (۲۰۰۵) سنجه‌های مربوط به فرایند در تیم را عواملی چون مشارکت و ایفای نقش، ارتباط‌های شفاهی، تلاش جمعی و همکاری، حل تعارض، برنامه‌ریزی و هدفگذاری و سنجه‌های خروجی / نتایج، عواملی چون رضایت مشتری، کمیت و کیفیت کارها، دانش فرایند و دستیابی به هدف دانسته است. لوی و ویلیامز (۲۰۰۴) نیز متغیرهای تعهد سازمانی، انسجام و همبستگی، رابطه رئیس و مرئوس و رهبری را به عنوان عوامل فرایندی ذکر کرده‌اند.

در حوزه پژوهش‌های داخلی، قلاوندی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان رابطه مسئولیت‌پذیری اجتماعی و کار تیمی کارکنان دانشگاه ارومیه نشان داد که چهار بعد تعهد، اعتماد، برخورد سازنده و هدفمندی، بر کیفیت عملکرد تیم مؤثرند. عارفی و همکاران، در پژوهشی با موضوع رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و کار تیمی کارکنان دانشگاه کردستان نتیجه گرفتند که افرادی که اخلاق و نزاکت بیشتری دارند، در کار تیمی موفق‌ترند. جوانمرد (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان ارتباط میان کار تیمی و تعهد سیاسی و رفتار شهروندی- سازمانی مدیران و کارکنان سازمان استاندارد و پژوهش‌های صنعتی ایران به این نتیجه دست یافته است که کارکنانی که در تیم کار کرده‌اند یا درمورد مفهوم تیم آموزش دیده‌اند، به اهداف سازمان متعهدترند. همچنین این کارمندان، به‌خاطر رفتار داوطلبانه خود، به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کنند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در دو مرحله انجام شده است. در مرحله اول، برای شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکرد تیمی در سازمان‌های دولتی ایران با تکنیک دلفی، از نظرهای خبرگان مدیریت استفاده شد. در مرحله دوم، برای تأیید مؤلفه‌ها و شاخص‌ها و ارتباط میان آنها، از پرسشنامه بهره گرفته شد. از آنجاکه در هر دو مرحله پژوهش، جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه انجام شده است، روش تحقیق کمی است. علاوه‌برآن، با توجه به بررسی و پژوهش‌های نظری، این پژوهش، توصیفی محسوب می‌شود و از آنجا که در مرحله دوم به دنبال پاسخی برای پرسش‌های پژوهش هستیم، از نوع کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش، شامل مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی استان ایلام به تعداد ۴۴۱۵ نفر است که با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه، ۴۷۲ نفر محاسبه شده است. انتخاب نمونه، به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای است.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های بخش دلفی

در این بخش، با استفاده از مطالعه نظری و انجام تکنیک دلفی، شاخص‌های عملکرد تیمی شناسایی شدند. سپس به روش آماری ضریب هماهنگی کندال، شاخص‌های کم‌اهمیت حذف شدند و شاخص‌های نهایی به‌دست آمدند. در جدول ۱، شاخص‌های نهایی بیان شده‌اند:

جدول ۱. مؤلفه‌ها و شاخص‌های احصاشده تیمی در بعد فرایندی و نتایج براساس نظر خبرگان

شاخص فرایند تیمی	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	ضریب کندال	شاخص فرایند تیمی	میانگین	انحراف معیار	ضریب کندال
تعیین اهداف و مأموریت تیم (برنامه‌ریزی)	۱۲	۴/۴	۰/۵	۰/۸۵	تصمیم‌گیری گروهی	۴/۷	۰/۷	۰/۸۵
رهبری اثربخش	۱۲	۴/۶	۰/۴	۰/۶۶	خودمحوری پایین	۴/۱	۰/۸	۰/۶۰
تفکر سیستمی	۱۲	۴/۷	۰/۴	۰/۸۵	ارتباط‌های تیمی	۴/۳	۰/۸	۰/۶۵
رقابت سازنده بین اعضا	۱۲	۴	۱	۰/۶۵	کیفیت‌گرایی جمعی	۴/۴	۰/۷	۰/۷۲
هماهنگی گروهی	۱۲	۴/۷	۰/۷	۰/۷۰	مسئولیت‌پذیری جمعی	۴/۴	۰/۷	۰/۷۰
ارزش‌ها و باورهای مشترک	۱۲	۳/۹	۰/۹	۰/۹۰	صداقت در عمل و گفتار	۴/۴	۱	۰/۷۵
اشتراک‌گذاری اطلاعات	۱۲	۴/۳	۰/۸	۰/۵۶	تبادل تجربیات	۴/۱	۰/۷	۰/۷۳
پژوهش تیمی	۱۲	۳/۹	۰/۷	۰/۸۵	اندازه‌گیری و تحلیل عملکرد به‌صورت جمعی	۴/۱	۱	۰/۸۴
تولید بالا	۱۲	۴/۷	۰/۷	۰/۸۵	رضایت مشتریان	۴/۵/	۰/۷	۰/۶۶
کیفیت بالا	۱۲	۴/۶	۰/۷	۰/۷۵	کاهش تعارض	۶/۴	۰/۶	۰/۷۴
کاهش هزینه‌ها و صرفه‌جویی	۱۲	۴/۵	۰/۶	۰/۶۲	تعهد گروهی	۳/۴	۰/۸	۰/۹۱
بهره‌وری	۱۲	۴/۸	۰/۹	۰/۸۸	بهبود محصول	۴/۴	۰/۷	۰/۶۶
اثربخشی	۱۲	۴/۵	۰/۸	۰/۶۵	رضایت سازمان	۴/۴	۰/۵	۰/۶۸
کارایی	۱۲	۴/۷	۰/۷	۰/۹۴	رضایت واحد	۴/۳	۰/۸	۰/۷۴
اعتماد گروهی	۴/۲	۰/۷	۰/۶	۰/۷۸				

با توجه به جدول، ۱۶ شاخص فرایندی و ۱۳ شاخص نتایج عملکردی شناسایی شده‌اند. در مرحله بعد، شاخص‌ها مقوله‌بندی و به چهار مؤلفه فرایندی و سه مؤلفه نتایج، تقسیم‌بندی شده‌اند. جدول ۲ این نتایج را نشان می‌دهد.

جدول ۲. مؤلفه‌ها و شاخص‌های تیمی

مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرایند تیم		مؤلفه‌ها و شاخص‌های نتایج تیمی	
مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
رهبری و هدفگذاری	تعیین اهداف و مأموریت‌ها	نتایج برای تیم	رضایت تیم
	رهبری اثربخش		اعتماد تیمی
	اندازه‌گیری و تحلیل عملکرد به صورت جمعی		کاهش تعارض بین تیم
	تحلیل بازخورد		تعهد تیمی
همکاری و مشارکت	تفکر سیستمی	نتایج برای سازمان	بهره‌وری
	هماهنگی گروهی		کارایی
	خودمحوری پایین		کاهش هزینه‌ها
	ارتباط‌های تیمی		اثربخشی
تحقیق و توسعه	تصمیم‌گیری گروهی	نتایج برای جامعه	بهبود محصول
	پژوهش تیمی		کیفیت بالا
	اشتراک‌گذاری اطلاعات		پاسخگویی
	تبادل تجربیات		رضایت شهروندان
اخلاق تیمی	رقابت سازنده	ارزش‌ها و باورهای مشترک	
	ارزش‌ها و باورهای مشترک		
	کیفیت‌گرایی		
	مسئولیت‌پذیری		
صداقت در گفتار و عمل			

همان‌طور که در جدول ۲ بیان شده است، مؤلفه‌های فرایند تیمی عبارتند از: رهبری و هدفگذاری، همکاری و مشارکت، تحقیق و توسعه، اخلاق تیمی؛ مؤلفه‌های نتایج تیمی عبارتند از: نتایج برای تیم، نتایج برای سازمان و نتایج برای جامعه.

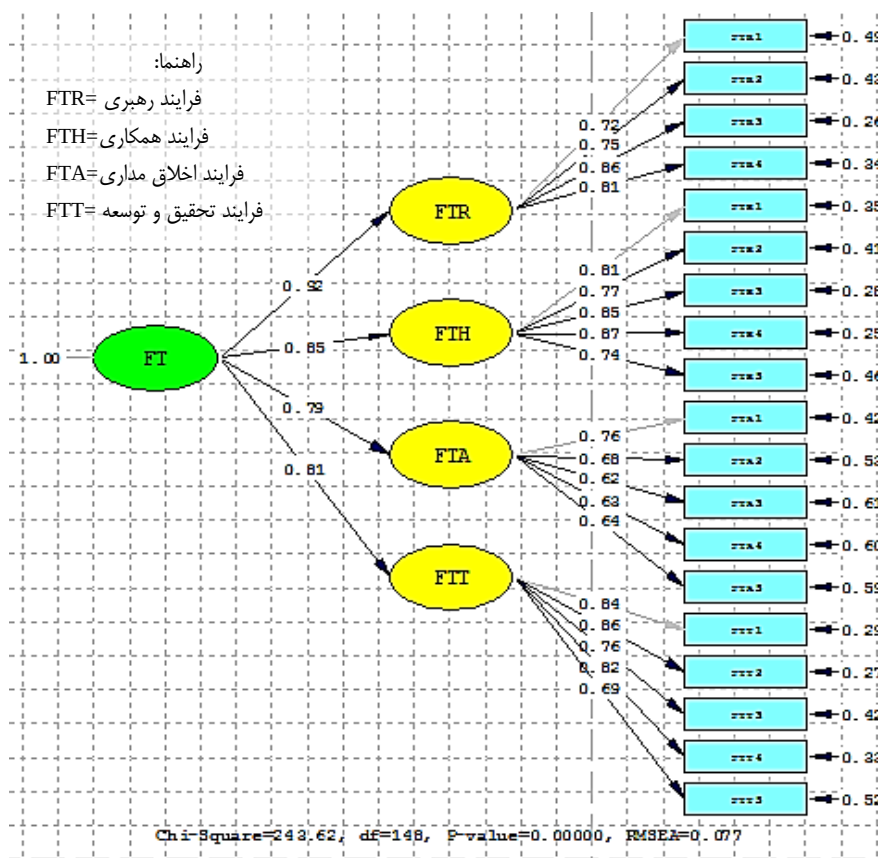
یافته‌های بخش کمی

تحلیل عاملی تأییدی

برای تأیید رابطه میان ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، پرسشنامه تأیید مدل، میان مدیران و

کارشناسان سازمان‌های دولتی استان ایلام توزیع شده است و پس از تحلیل عاملی تأییدی با نرم‌افزار لیزرل، مدل نهایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت عملکرد شناسایی شده‌اند.

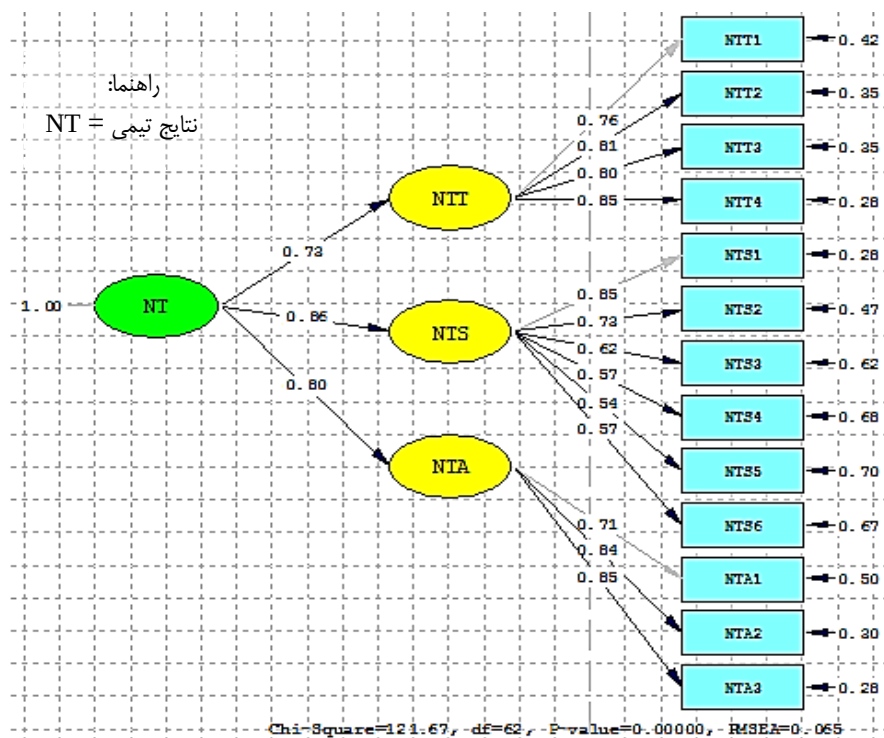
تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مؤلفه فرایند تیمی



شکل ۱. مدل در حالت تخمین استاندارد

همان‌طور که در شکل بالا دیده می‌شود، تمام عامل‌ها بار عاملی معنادار و نسبتاً بالایی دارند (بزرگ‌تر از ۰/۵). نتایج شکل فوق، بیانگر تأیید تحلیل عاملی تأییدی است.

تحلیل عاملی تأییدی مرحله دوم مؤلفه نتایج تیمی



شکل ۲. مدل در حالت تخمین استاندارد

همان‌طور که در شکل بالا مشخص است، تمام عامل‌ها بار عاملی معنادار و نسبتاً بالایی دارند. نتایج شکل فوق، بیانگر تأیید تحلیل عاملی تأییدی است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم مؤلفه فرایندها و نتایج تیمی نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری آن مناسب است و همه اعداد و پارامترهای مدل، معنادارند. همچنین نتایج، بیانگر وجود روابط همبستگی مثبت و معناداری بین شاخص‌ها و مؤلفه فرایند تیمی است. جدول‌های ۳ و ۴، ضرایب تأثیر مستقیم و غیر مستقیم ضرایب ابعاد مؤلفه‌ها را بیان می‌کنند:

جدول ۳. ضرایب تأثیر ابعاد عملکرد تیمی

ابعاد عملکرد	نوع تأثیر	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه
بعد نتایج تیمی	مستقیم	۰/۸۸	۱۲/۳۶	تأثیر مثبت و معنادار
بعد فرایندی عملکرد	مستقیم	۰/۸۲	۱۲/۹۱	تأثیر مثبت و معنادار

با توجه به جدول ۳ و براساس تحلیل عاملی تأییدی، ضرایب استاندارد بعد نتایج و فرایندی تیمی، به‌ترتیب، ۰/۸۸ و ۰/۸۲ است که نشان از روابط مثبت و معنادار بین ابعاد عملکرد تیمی دارد.

جدول ۴. تأثیر ضرایب مؤلفه‌های فرایندی و نتایج تیمی

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	میانگین	ضریب استاندارد	T	درصد خطا
فرایندی تیمی	رهبری و هدایتگری	۴/۶۰	۰/۹۲	۹/۱۴	۰/۱۵
	همکاری و مشارکت	۴/۴۶	۰/۸۵	۸/۹۷	۰/۲۸
	اخلاق‌مداری	۴/۷۲	۰/۷۹	۶/۹۶	۰/۳۸
	تحقیق و توسعه	۴/۲۴	۰/۸۱	۷/۵۲	۰/۳۴
نتایج تیمی	نتایج برای تیم	۴/۶	۰/۷۳	۷/۷۰	۰/۴۸
	نتایج برای سازمان	۴/۹	۰/۸۵	۱۱/۱۴	۰/۲۸
	نتایج برای جامعه	۴/۷۶	۰/۸۰	۹/۲۲	۰/۳۶

با توجه به جدول ۴ و براساس تحلیل عاملی تأییدی، تمامی ضرایب مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۵ و تمام ضرایب معنادار بیشتر از ۱/۹۶ است که نشان از روابط مثبت و معنادار بین مؤلفه‌ها و عملکرد تیمی دارد.

بررسی برازش مدل نهایی

شاخص‌هایی از قبیل NFI، GFI^۱ و AGFI^۲ شاخص‌های تناسب مدل هستند. در این شاخص‌ها، هرچه ارزش بیشتر باشد، مدل، تناسب بیشتری دارد. جدول ۵ شامل مهم‌ترین شاخص‌های برازش مدل است.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	مقدارهای به‌دست‌آمده	
	مقدار به‌دست‌آمده	حد مجاز
کای دو بر درجه آزادی	۱/۳۶۶	کمتر از ۳
نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۴	بالاتر از ۰/۹۰
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۷۳	کمتر از ۰/۸۰
برازندگی تعدیل‌یافته (CFI)	۰/۹۶	بالاتر از ۰/۹۰
نیکویی برازش تعدیل‌شده (AGFI)	۰/۹۳	بالاتر از ۰/۹۰

1. Normed Fit Index
2. Goodness of Fit Index
3. Adjusted Goodness of Fit Index

تمامی این شاخص‌ها بیانگر تناسب مدل با داده‌های مشاهده‌شده‌اند؛ زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی، کمتر از ۳، شاخص RMSEA کمتر از ۰/۰۸ و بقیه شاخص‌ها نیز قابل قبول‌اند. به بیان دیگر، مدل تحقیق، معنادار و قابل قبول است. مدل نهایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکرد تیمی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۳. مدل نهایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکرد تیمی

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش، به شناسایی و بررسی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت عملکرد تیمی در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته شده است. در پژوهش‌های انجام‌شده به‌طور پراکنده، تعاریف،

مفاهیم و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد تیمی معرفی شده است، اما مدل جامعی که همه مؤلفه‌ها و شاخص‌های تیمی را دربرگیرد، وجود ندارد. در این تحقیق، با استفاده از نظر خبرگان، مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکرد تیمی شناسایی و همگی تأیید شدند. مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکرد تیمی در سازمان‌های دولتی ایران، شامل دو بعد نتایج و فرایندهاست.

مؤلفه‌های فرایندی در بعد تیمی مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران عبارتند از: رهبری و مربیگری، همکاری و مشارکت، اخلاق‌مداری و تحقیق و توسعه که براساس تحلیل عاملی تأییدی، رهبری و مربیگری با ضریب $0/92$ و اخلاق‌مداری با ضریب $0/79$ ، به‌ترتیب، بیشترین و کمترین تأثیر را دارند. اهمیت مؤلفه رهبری تیم با پژوهش‌های باکر و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد. همچنین مؤلفه همکاری و مشارکت و شاخص‌های ارتباطات، تصمیم‌گیری گروهی، هماهنگی و برنامه‌ریزی گروهی با پژوهش‌های هوئگل و پاربونه (۲۰۰۷) و قلاوندی (۱۳۹۳) همراستاست. شاخص مسئولیت‌پذیری و تعهد تیمی با مطالعه‌های عارفی (۱۳۹۱) و قلاوندی (۱۳۹۳) همخوانی دارد.

در بعد نتایج تیمی، شاخص‌های بهره‌وری تیمی، کارایی، کاهش هزینه، کیفیت بالا و بهبود محصول شناسایی شد که با پژوهش‌های پویستر (۲۰۰۳)، بیوان (۲۰۰۶)، بوکارت (۲۰۰۶)، پولیت (۲۰۰۵) و فرایر (۲۰۰۹) همراستاست.

همچنین یافته‌های تحلیل عاملی تأییدی بیانگر آن است که تأثیر بعد نتایج با ضریب $0/88$ ، از بعد فرایندها بیشتر است. این بدان معناست که تأثیرگذاری نتایج کار تیمی بر سازمان‌های دولتی، در مقایسه با فرایندها بیشتر است؛ بنابراین، سازمان‌های دولتی به جای وظیفه‌محوری باید بر نتایج تمرکز کنند. تیم‌های کاری می‌توانند در افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها تأثیرگذار باشند. در بعد فرایندهای تیمی، دو عنصر رهبری و هدایتگری بیشترین ضریب تأثیر ($0/92$) را دارند. بدین ترتیب، رهبری تیم عاملی مهم تلقی می‌شود؛ بنابراین، رهبر تیم باید فردی شایسته و مورد قبول اعضای تیم باشد. در بعد نتایج سازمانی، «نتایج برای سازمان» با میانگین $4/9$ و ضریب تأثیر $0/85$ نسبت به سایر مؤلفه‌ها بیشترین تأثیر را دارد؛ با توجه به این امر، مدیریت عملکرد تیمی نتایجی مطلوب را برای سازمان ایجاد می‌کند. پیشنهاد می‌شود مدیران برای بهبود عملکرد سازمان به موارد زیر توجه کنند:

- تغییر نگرش و افزایش باور و دانش مدیران نسبت به عملکرد تیم و نقش آن در کارایی و اثربخشی سازمان‌های دولتی از طریق آموزش؛
- جاری‌سازی مدل مناسب مدیریت عملکرد به‌طور همزمان در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی در سازمان‌های دولتی؛

- تشکیل تیم‌های کاری برای بهبود خدمات، افزایش کارایی و بهره‌وری دولتی و جلب رضایت و اعتماد عمومی مردم؛
- جاری‌سازی نظام پاداش و تشویق، متناسب با مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکرد تیمی؛
- به‌کارگیری افراد اخلاقی و بانزاکت در تیم‌های کاری؛
- استفاده از تیم برنامه‌ریزی به‌جای تصمیم‌گیری فردی در تعیین اهداف و برنامه‌های راهبردی؛ چرا که مسئولیت‌پذیری تیمی، از مسئولیت‌پذیری فردی بیشتر است؛
- تشکیل تیم تحقیق و توسعه و حمایت و تقویت آن از سوی مدیران ارشد، برای مطالعه چالش‌های سازمان‌های دولتی و بهبود مستمر خدمات.

References

- Alvani, S. M. & Danaeefard, H. (2010). *Public Management topics*, Science and culture publication. Tehran. (In Persian)
- Arequi, M., Shohoudi, M. & Zandi, Kh. (2011). The relationship between teamwork and organizational citizenship behavior in Kurdistan University, *Organizational and Career Counseling Quarterly*, 12(4). (In Persian)
- Armstrong, M. (2006). *Performance management*, translated by: Behrouz Qolijli, B. & Gholamzadeh, D., Iran industrial education and research center publication. Tehran. (In Persian)
- Armstrong, M. & Baron, A. (2005). *Managing performance: Performance management in Action*.
- Asgari, Gh., Baqi, F. & Nourbakhsh, A. (2009). A study of the organization's social background effect on evaluating employees' performance. *Journal of Public Management*, 3(1). (In Persian)
- Baker, D. P., et al. (2010). Assessing teamwork attitudes in healthcare: Development of team steps. *Quasar healthcare*, 19: 1-4.
- Bayazi Tahraband, A. & Aqili, H (2009). Performance management of organizations, *Tadbir Journal*. (In Persian)
- Bouckaert, G. & Halligan, J. (2006). *Performance and performance management*, In Guy Peters, B. & Pierre, J. (Eds.), *Handbook of public policy*, Sage Publications. Thousand Oaks, CA, US.
- Brumback, G. B., Mcfee, T. & Read, W. (1992). *The current state of performance management appraisal research and practice: Concerns, directions and implications*. *Journal of management*, 18(2).

- Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage Publication. California.
- Ebadi, N. & Pirannejad, A. (2014). Electronic government ruling in municipalities (Case study: Municipalities in Iran. *Journal of Public Management*, 2(2). (In Persian)
- Farhangi, A. Soltanifar, M. Mahkami, A. & Danaee, A. (2013). Introducing performance evaluation system based on strategic planning (Case study: Hamshahri newspaper). *Journal of Public Management*, 4(5). (In Persian)
- Fryer, K. Antony, J. & Ogden, S. (2009). Performance management in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 6(22): 478-498.
- Galavandi, H. Kabiri, A. & Soltanzadeh, A. (2013). On the relationship between social responsibility and teamwork among Urmia University Staff. *Applied Sociology Journal*, 1(25). (In Persian)
- Hackman, R. (1990). **Group that Work (and those that don't)**, Josseybass Publishers. San Francisco.
- Hoegle, M. & Parboteeah, K. P. (2007). Creativity in innovative project: How teamwork matters. *Journal of Engineering Technology Management*, 24: 148-166.
- Isfahani, N. (2006). *Group Behavior Management*, Jihad Daneshgahi Publication. Isfahan. (In Persian)
- Javanmard, H. & Afraz, M. (2009). Determining the relationship between teamwork, political commitment and organizational citizenship behavior factors, *Journal of Management Outlook*, 2. (In Persian)
- Kane, J. S. (1996). The conceptualization and representation of total performance effectiveness, *Human Resource Management*, 2(6): 123-145.
- Katarina B, Nada Trunk, Š. & Valerij, D. (2014). *Individuals learning in work teams: Support to knowledge management initiatives and an important source of organizational learning*, Procedia-Social and Behavioral Sciences 178 – 185.
- Kearney, R C. & Berman, E. M. (1999). *Public sector performance: Management, motivation, and measurement*, ASPA classics; Boulder, Colo: West view Press.
- Khaki, Gh. Farhadnejad, H. I. (2007). *A Comparative study of the effective factors on public organizations' performance in A and B Provinces and presenting a*

model for improving their performance, emphasizing clients' reverence and satisfaction, Journal of Economic and Management, Islamic Azad university of Tehran, Science and Research Branch, N. 75. (In Persian)

Li, P. (2001). *Design of Performance Measurement Systems: A stakeholder analysis framework*, The Academy of Management Review. Mississippi State.

Magee, K. C. (2002). *The impact of organizational culture on the implementation of performance management*. Georgia state university.

Pirouz, E, Razavi, S. H. & Hashemi, S. S. (2009). Designing and stabilizing performance evaluation system, *Journal of Public Management*, 5(2). (In Persian)

Pollitt, Ch. (1999). *Performance or compliance? Performance audit and public management in five countries*, Oxford University Press. New York.

Rezaian, A. & Ganjali, A. (2010). *performance Management, what, Why, and How is it?* Imam Sadeq university publication. Tehran. (In Persian)

Safari, H., et al. (2013). *A Comprehensive look at performance assessment systems*, Mehraban publication. Tehran. (In Persian)

Siegel, J. Ph. & Summermatter, L. (2008). Defining Performance in Public Management: A Survey of Academic Journals, *European Group of Public Administration Conference*.

Thompson, L. (2002). *Making the Team*, Northwestern University. Upper saddle river .

Yavari, V. & Zahedi, Sh. (2013). *Designing a conceptual model of organizational performance management for public and nonprofit organizations*, Research Journal of Strategic Management Thought, N. 1. (In Persian)