

ارائه مدلی برای نهادینه کردن عملکرد تیمی در بین
کارکنان آموزش و پرورش

فاطمه قربان^۱

دکتر محمد نقی ایمانی^۲

دکتر فریبا حنیفی^۳

چکیده

هدف پژوهش حاضر، ارائه مدلی برای نهادینه کردن عملکرد تیمی در بین کارکنان آموزش و پرورش بود. پژوهش از نظر هدف کاربردی-بنیادی و از نظر نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی بود. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش، شامل خبرگان دانشگاهی و صاحب نظران آموزش و پرورش بود که با نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه کارکنان وزارت آموزش و پرورش در کل کشور به تعداد 1700 نفر بود. در بخش کمی پژوهش از روش کوکران استفاده شد و تعداد 313 نفر به عنوان نمونه به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. در بخش کیفی از مصاحبه های نیمه ساختار یافته استفاده شد و در بخش کمی، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد و روایی و پایایی ابزارها مورد تایید قرار گرفت. روش تحلیل داده ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه پردازی داده بنیاد بود. در بخش کمی از روش های آمار توصیفی و استنباطی (آزمون های نظیر همبستگی پیرسون،

1دانشجو دکترا، علوم تربیتی گرایش مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد واحد رودهن، رودهن، ایران

Gorban2005@gmail.com

2استادیار، علوم تربیتی گرایش مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد واحد رودهن، رودهن، ایران

Imani1348mn@gmail.com

3استادیار، علوم تربیتی گرایش مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد واحد رودهن، رودهن، ایران

Hanifi97@gmail.com

تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل عاملی اکتشافی) استفاده شد. نتایج حاصل از پژوهش نشان دادند که ابعاد تشکیل دهنده عملکرد تیمی، شامل، فرایند و نتایج، و ابعاد اثر گذار بر عملکرد تیمی، شامل، یادگیری تیمی، رهبری تحول گرا، انعکاس گری تیمی، و همچنین، ابعاد شایستگی حرفه‌ای، اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی، به عنوان ابعاد اثر پذیر از عملکرد تیمی معرفی شدند. در پژوهش حاضر مدل نهادینه کردن عملکرد تیمی کارکنان آموزش و پرورش ارائه شد که علاوه بر ابعاد عنوان شده، عوامل تسهیلگر، سازوکار و موانع را نیز مورد بررسی قرار داد و از برآزش مطلوبی برخوردار بود. براساس نتایج ب ه میزانی که همگرایی کاری افزایش یابد و در ساختار سازمانی افراد با هم همکاری توأم با همدلی، همفکری و هم افزایی داشته باشند.

واژگان کلیدی: عملکرد تیمی، فرایند، نتایج

مقدمه

امروزه با رقابت‌های شدید در جهان، تمام سازمان‌ها سعی می کنند تا برای اینکه از دور رقابت‌ها خارج نشوند، تمام نیرو و توان خود را به کار بندند و در این مسیر از متغیرهای مختلفی کمک می گیرند (سومچ و نامنه¹، 2019: 59). یکی از عواملی که در موفقیت سازمان‌های امروزی تأثیر گذار است، عملکرد تیمی است. سازمان‌ها روز به روز تیم محورتر می شوند و از تیم به عنوان واحد اصلی بهره می گیرند، از این رو پژوهش‌های زیادی در این زمینه انجام پذیرفته است (پیتریس و همکاران²، 2011: 114). تیم‌های اثربخش، در واقع عامل حیاتی برای بسیاری از سازمان‌های موفق (به ویژه سازمان‌های پویا و فعال در محیطی رقابتی امروز) هستند. علاوه بر این، بسیاری از کارکنان در سازمان‌های امروزی در بستر تیمی، وظایف شناختی و فکری خود را انجام می دهند و یادگیری تیم محور به چالشی بزرگ برای محققان امور سازمانی و مدیران سازمان‌ها بدل شده است

1 Somech & Naamneh

2 Peteris

(ورتسی¹، 2019).

پژوهش‌های انجام شده در زمینه عملکرد تیمی بر این نکته اتفاق نظر دارند که کار تیمی باعث می‌شود که افراد نسبت به عملکردشان واکنش نشان داده، از اشتباهات گذشته خود بیاموزند و همچنین، عملکرد آینده خود را اصلاح کنند. در عصر حاضر، این هنر مدیریت منابع انسانی است که با بهره‌گیری از فرایندهای مختلف خود، نظیر ارزیابی عملکرد، در جهت افزایش اثربخشی تیم‌ها گام بردارد. در راستای گسترش سازمان‌های تیم محور و استفاده روزافزون سازمان‌ها از ساختارهای تیمی طبیعی به نظر می‌رسد که نحوه ارزیابی عملکرد نسبت به شرایط قبل باید تغییر کند. چرا که ماهیت و طبیعت کار در حال تغییر است. بسیاری از وظایفی که در گذشته به وسیله افراد انجام می‌شد، امروزه به وسیله تیم‌ها و گروه‌های کاری به انجام می‌رسد. از طرفی اگر در ارزیابی عملکرد تنها بر ارزیابی افراد تمرکز داشته باشیم ممکن است منجر به ایجاد رقابت بین افراد شده در نتیجه افراد به جای پیگیری اهداف سازمان در قالب نتایج ارزیابی عملکرد به رقابت با یکدیگر پردازند، لذا لزوم ارزیابی عملکرد تیمی در کنار ارزیابی عملکرد فردی احساس می‌شود (ونکلیف و همکاران، 2019: 9).

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 به دست می‌آورد، خود را با تغییر هدف‌ها و اولویت‌های سازمان، سازگار کند. دومین معیار عملکرد تیم، رضایت و رفاه تیم است و اعضا باید از کار کردن 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 به وسیله تجربه کار تیمی، بیشتر ارضا شود. چهارمین معیار، عواید سازمانی است. بدین معنا که اهداف تیم‌ها باید با اهداف سازمان

1 Vertesi

سازگار باشد و سازمان را در تحقق هدف هایش یاری کند (یه و همکاران¹، 2019). خلیلی و همکاران (1394)، در پژوهش خود، مولفه های عملکرد تیمی را شامل، برآورده سازی نیازها، فرایند تیم و نتایج تیم معرفی کرده اند. به نظر می رسد، یکی از عواملی که می تواند عملکرد تیمی را در سازمان بهبود بخشد و سازمان را به اهداف والای خود برساند، یادگیری تیمی است (اونی و مک لارن²، 2018: 379). یادگیری تیمی بدین معناست که تیم ها قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، خلق کنند و بیاموزند. متفکران بسیاری از جمله پیتر سنگه و پاولوسکی به بحث از یادگیری گروهی و مشخصات آن و چگونگی دستیابی به آن همت گماشته اند. پاولوسکی یادگیری تیمی را مدخل یادگیری سازمانی دانسته، تأکید می کند که یادگیری تیمی پلی است برای تبدیل یادگیری به دانش سازمانی، به نحوی که برای همه به اشتراک گذاشته شود. سنگه نیز یادگیری جمعی را فرایندی می داند که طی آن ظرفیت اعضا توسعه یافته و به گونه ای همسو می شود که نتایج حاصله از آن چیزی خواهد بود که همگان واقعا طالب آن بوده اند. به تعبیری دیگر، یادگیری تیمی عبارت است از توانایی یک سازمان در کسب بصیرت از تجارب خود و دیگران (افراد، گروه ها، مدل ها و ...) و ایجاد تغییر در چگونگی عملکرد خود بر اساس بصیرت جدید. وقتی می توان به یادگیری تیمی و سازمانی مطمئن شد که سازمان دانش و آگاهی جدید خلق کند و از آن در عمل استفاده نماید (کوه و همکاران، 2019: 5).

از طرف دیگر، عامل علی دوم، بر اساس پژوهشهای انجام شده، انعکاسگری تیمی³ است. ندیچی و همکاران (1392)، در مطالعه ای عنوان می کنند که انعکاس گری تیمی، به عنوان واکنش آگاهانه تیم به وظایف، از عوامل مهم در اثربخشی تیم های کاری محسوب

1 Ye, et al

2 O'Neill & McLarnon,

3 Team implementation

می‌شود. زیرا شامل مجموعه رفتارهایی است که سبب یادگیری از اشتباهات گذشته (یادگیری تیمی) و بهبود عملکرد تیم می‌شوند.

یکی دیگر از عواملی که عملکرد تیمی در سازمان‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد، نحوه رهبری است (باخراچ و مولین، 2019: 300). نیک پیمان و همکاران (1395) به نقش رهبری بر عملکرد تیمی اشاره می‌کند. عابدینی (1395)، در پژوهشی به رهبری تحول‌گرا اشاره می‌کند و عنوان می‌کند که این نوع رهبری در خدمت عملکرد تیمی است و تاثیر بسزایی در بهبود آن دارد. لی و همکاران (2018: 375) نیز این موضوع را تایید می‌کنند. می‌توان ادعا کرد که رهبری، فرایندی است که سازمان‌ها را در مسیر تغییر حمایت می‌کند و موضوعی است که امروزه بیش از هر موضوع دیگری در تاریخ تجربیات انسان متمدن، باعث بحث و گفتگو میان مردم بوده است. از این رو، مطالعه منظم رهبری و رفتار رهبران یک پدیده علمی قرن بیست و یکم است که عمدتاً ناشی از توسعه علوم انسانی خصوصاً روان‌شناسی و جامعه‌شناسی در این قرن است (گلاسو و همکاران¹، 2018: 55). یکی از دلایل اصلی توجه سازمان‌ها به موضوع رهبری، این است که رهبران را دارای قدرت زیادی می‌دانند که می‌توانند بانی اصلاحات و تغییرات مطلوبی در سازمان‌ها باشند. از رهبران سازمان‌ها انتظار می‌رود که در یک سری از کارها مثل برنامه ریزی، تصمیم‌گیری، برقراری ارتباط و کنترل درگیری‌ها، بتوانند با صلاحیت باشند. این چنین انتظاراتی باعث شده‌اند که کتیز و کان رهبریت را عامل تعیین‌کننده در موفقیت و شکست سازمان‌ها می‌دانند (کاتز، 2018).

عملکرد رهبران و آنچه به عنوان سبک رهبری برای هدایت سازمان، انتخاب می‌کنند، در واقع، نماد بیرونی تفکرات، خواسته‌ها و شخصیت آنان است که به صورت مدلی پایدار در صحنه عمل مورد مشاهده و امتحان همه افرادی که با سازمان سر و کار دارند قرار می‌-

1 Glaso, et al

گیرند. رهبری کارمدار که صرفاً بر وظایف قانونی خود تکیه می کند، مانع بزرگی بر سر راه نیازهای کارکنان است. بنابراین انتخاب سبک رهبری مناسب، می تواند علاوه بر بهبود مدل‌های رفتاری در بین کارکنان، موجب بهبود عملکرد سازمان شده و کارکنان را از فرسودگی شغلی، کاهش بهره‌وری و .. نجات دهند و انگیزه بیشتر را در بین آنان تزریق کند (غفاری و رستم‌نیا، 1396: 145). امروزه، پژوهشگران به این نتیجه رسیده اند که علاوه بر مطالعه بر عملکرد رهبران، می توان رهبری بر پایه عملکرد یعنی رهبری عمل محور را به عنوان یک سبک رهبری مورد توجه قرار داد. عملکرد تیمی، در واقع، یک فرایند منظم و مبتنی بر اطلاعات است که کفک می کند تا رهبران بتوانند کارکنانشان را در مسیر تحقق اهداف و اجرای برنامه‌ها و ایفای موفق و مطلوب مأموریت‌ها و مسئولیت‌های محوله بخوبی هدایت کنند (بارث و دبیر¹، 2018: 103).

رهبری تحول محور، مستلزم آن است که رفتارها تحلیل شود، عملکردها سنجیده شود، به کارکنان بازخورد داده شود و کارکنان برای عملکردها و رفتارهای مطلوب‌تر تقویت و تشویق شوند. در حقیقت فرایند رهبری تحول‌گرا یک چرخه مستمر است (کوالسکی، 2018). لازم به ذکر است که در این سازمان، فقدان هویت تیمی، تصمیم‌گیری سخت و دشوار مدیران، روابط ضعیف، عدم مشارکت، عدم توجه به عامل تفکر گروهی و تشکیل ندادن جلسات متعدد در این زمینه، استفاده از سبک‌های رهبری بی‌اثر و بی‌کیفیت، سبب شده تا عملکرد تیمی در وزارت آموزش و پرورش با مشکل مواجه شود. از طرف دیگر، عدم توجه به سیستم ارزیابی عملکرد بر اساس نتایج واقعی کاری در این سازمان باعث شده است تا عملکرد تیمی در این سازمان دچار نقصان گردد و همین امر، مدیران سازمان را با چالش‌های متعددی مواجه کرده است. از این رو پژوهش حاضر قصد دارد با مرور مبانی نظری مرتبط با عملکرد تیمی، و همچنین مصاحبه با خبرگان امر، گامی برای حرکت به

1 Barth & de Beer

سوی بهبود وضعیت عملکرد مدیران و مسئولین آموزش و پرورش برداشته و به این سوال اساسی پاسخ دهد که چه مدلی می توان به منظور نهادینه کردن عملکرد تیمی کارکنان وزارت آموزش و پرورش ارائه داد؟

روش شناسی

از آنجا که پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدلی برای نهادینه کردن عملکرد تیمی در بین کارکنان آموزش و پرورش می باشد، روش پژوهش بر مبنای ماهیت داده ها آمیخته (کمی، کیفی)، از حیث بعد محیط، از نوع کتابخانه ای- میدانی و از نظر هدف کاربردی، از نظر زمان مقطعی و از نظر روش اجرای پژوهش توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و صاحب نظران آموزش و پرورش و افراد ذی صلاح دارای پست های اجرایی در زمینه مدیریت منابع انسانی که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم گیری برخوردار بوده و نیز محققانی که دارای کتب و مقالاتی تخصصی در این حوزه بودند. در این پژوهش برای تعیین نمونه ها از روش نمونه گیری هدفمند¹ استفاده شد که 21 نفر به عنوان حجم نمونه مصاحبه شونده، در نظر گرفته شد. گروه دوم از جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان وزارت آموزش و پرورش در کل کشور به تعداد 1700 نفر بودند. جهت برآورد حجم نمونه مورد نیاز در بخش کمی پژوهش از فرمول کوکران استفاده شد و تعداد 313 نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شدند. هم چنین در این پژوهش برای انتخاب نمونه های آماری از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده شد. بدین صورت که ابتدا معاونتهای و ادراه کل وزارت آموزش و پرورش شناسایی و در مرحله بعد، از هر معاونت تعداد کارکنان به صورت تصادفی انتخاب شدند.

1- Judgemental Sampling

1- در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه استفاده شد.

2- در بخش کیفی این پژوهش از مصاحبه های نیمه ساختار یافته استفاده شد. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه‌شوندگان، برای بررسی مقدماتی پنج سؤال مصاحبه استفاده شد. ضمن این که سؤالات فرعی دیگری نیز در کنار هر سؤال برای درک تجارب شرکت کنندگان در حین مصاحبه مطرح می‌شد. در حین انجام مصاحبه پژوهشگر با پرسش سؤالاتی راهنما، صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان کنترل کرده است. پژوهشگر در فرایند نمونه‌گیری از شرکت کنندگان داده‌ها را مورد تحلیل قرار داد تا مواردی که ناقص بوده با دریافت اطلاعات جدید از شرکت کننده جدید کامل گردد. بعد از انجام 10 مصاحبه، عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه‌های قبلی تکرار می‌شد و پژوهشگر به اشباع رسید. در حین مصاحبه به جمع‌آوری نظرات در مورد شاخص‌های مناسب برای تعیین مولفه‌های عملکرد تیمی پرداخته و عوامل اصلی و فرعی مورد نظر بررسی و نهایی شد. مدت زمان انجام مصاحبه بین 30 تا 60 دقیقه بود.

برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقتی بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان دانشگاهی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. هم‌چنین به طور هم‌زمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. هم‌چنین برای محاسبه پایایی از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. در مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار¹، از یکی از اساتید مدیریت آموزشی آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند در ادامه محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به

1-Inter coder reliability (ICR)

عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود را محاسبه کرد که پایایی حاصل از دو کد گذار با توجه به محاسبات 75.1 درصد بدست آمد که بیانگر پایایی مناسب بود.

کمی: در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای محقق ساخته بر گرفته از کدهای حاصل از مصاحبه استفاده شد که با نظرسنجی از کارکنان وزارت آموزش و پرورش، تکمیل شد. گویه‌های پرسشنامه‌های این پژوهش شامل دو قسمت است:

الف) گویه‌های عمومی: در سؤال‌های عمومی هدف کسب اطلاعات کلی و جمعیت شناختی پاسخگویان است. این قسمت شامل پنج سؤال است و مواردی مانند جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه کار به کار مطرح شده‌اند. ب) گویه‌های تخصصی: این بخش شامل یک پرسشنامه محقق ساخته 175 گویه ای و 1 سؤال باز می‌باشد. در طراحی این بخش سعی شده است که تا حد ممکن، گویه‌های پرسشنامه برای پاسخگویان قابل درک باشد. این گویه‌ها از نوع بسته و از طیف 5 گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. لازم به ذکر است، در زمان توزیع پرسشنامه پژوهش‌گر در محل حضور داشته و به صورت شفاهی جهت روشن شدن مطلب و گویه‌های پرسشنامه به رفع ابهام برای شرکت کنندگان مبادرت ورزیده است. در این پژوهش به منظور محاسبه روایی از روایی صوری، محتوایی و سازه استفاده شد. روایی ظاهری پرسشنامه نهایی به دور از ایرادات و پیرایشی، شکلی، املائی و به کمک پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه، استاد راهنما و مشاور تدوین گردید. برای بررسی روایی محتوایی 1 از نظر خبرگان استفاده شد. روایی سازه 2 از دو قسمت روایی همگرا و واگرا تشکیل شده است. هر دو روایی مورد بررسی و تایید گردید.

پایایی: در این پژوهش برای محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. همان‌طور که در جدول 1 قابل مشاهده است میزان ضریب آلفای کرونباخ و ترکیبی برای همه مؤلفه‌های عملکرد تیمی بالاتر از 0.7 است. البته باید توجه داشت که

1 -Content Validity

2 -Construct Validity

پیش تست آلفای کروباخ بر روی 30 آزمودنی جداگانه انجام شد و بعد از اینکه دریافتیم همبستگی درونی سوالات مناسب است پرسشنامه نهایی برای سایر آزمودنی ها توزیع شد. برای تحلیل داده های کیفی پژوهش از طریق تحلیل محتوا استفاده شد. در این طرح مراحل تحلیل داده های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز^۱ و کدگذاری محوری^۲ انجام شده است. در بخش کمی با توجه به سؤال های پژوهش از روش های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش توصیفی برای متغیرهای جمعیت شناختی که داده های آن از پرسشنامه به دست آمد میانگین، انحراف معیار، جداول توزیع فراوانی و نمودار برای هر یک از متغیرها ارائه شد که این فرایند توسط نرم افزار SPSS انجام شده است. در بخش استنباطی آزمون فرضیه های پژوهش با استفاده از نرم افزارهای SPSS و هم چنین Lisrel صورت پذیرفت. نتایج نرم افزار Lisrel در قالب روش مدل سازی معادلات ساختاری^۳ مورد استفاده قرار گرفت. هم چنین از آزمون های آمار استنباطی دیگر نظیر تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون تی تک نمونه ای نیز بهره گرفته شد.

یافته ها

در این بخش داده های پژوهش با استفاده از روش های علمی در دو بخش کمی و کیفی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می گیرد؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده ها پیش پردازش داده ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد در برخی از گویه ها گم شدگی اتفاق افتاده است؛ بنابراین، برای رفع این مشکل از روش میانه برای جایگذاری مقادیر آنها استفاده شد و تمام داده های مفقوده جایگزین شد. به منظور شناسایی داده های پرت از گراف باکس پلات^۴ استفاده شد که نتایج نشان داد هیچ داده پرتی وجود ندارد. علاوه بر این ها در نرم افزار اکسل برای حذف آزمودنی های بی تفاوت انحراف معیار هر آزمودنی در پاسخ به یک

-
- 1 - Open Coding
 - 2 - Axial Coding
 - 3 - Structural Equation Modelling
 - 4 - Boxplot

پرسشنامه محاسبه شد که نتایج نشان داد انحراف معیار پاسخ هر یک از آزمودنی ها به سوال های پژوهش کمتر از 0.3 نیست و بنابراین هیچ آزمودنی حذف نشد.

بخش کیفی

سؤال اول: ابعاد، مولفه ها و شاخص های عملکرد تیمی کارکنان آموزش و پرورش کدامند؟

شراپان ذکر است که با بیست و یک خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با پنج سؤال مصاحبه شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می دهد که از میان 102 شاخص (گویه) موجود، 26 مؤلفه اصلی قابل شناسایی است. بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه های موجود این ابعاد و مولفه ها در جدول زیر نام گذاری شده اند.

جدول 1: مولفه های شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات، پیشینه و نظریه های موجود

تعداد گویه	مؤلفه	بعد	سازه
3	هدفگذاری	فرایند	عملکرد تیمی
3	مدیریت		
3	تحقیق توسعه		
3	مشارکت		
3	نتایج مربوط به تیم	نتایج	
3	نتایج مربوط به سازمان		
3	نتایج مربوط به جامعه		
3	پرسشگری	یادگیری تیمی	عوامل اثرگذار (شرایط علی)
3	ارزشگذاری به تفاوتها		
3	ارتباطات		
5	نفوذ آرمانی	رهبری تحول گرا	
5	اتکیزش الهام بخش		
5	ترغیب ذهنی		
5	ملاحظات فردی		
3	استراتژی	انعکاس گری	

3	رویه های انجام کار	تیمی	عوامل اثرپذیر (پیامد)
3	وقایع پیش بینی نشده		
9	شایستگی شناختی	شایستگی حرفه ای	
9	شایستگی نگرشی		
7	شایستگی مدیریتی		
3	وقف خود	اشتیاق شغلی	
3	شوق به کار		
3	جذب		
3	تعهد عاطفی	تعهد سازمانی	
3	تعهد مستمر		
3	تعهد هنجاری		

سوال دوم: سازوکارها، عوامل، تسهیل‌گرها، موانع، راهبردها و پیامدهای نهادهای عملکرد تیمی در وزارت آموزش و پرورش کدامند؟

به‌طور کلی بر اساس پیشینه پژوهش، مبانی نظری، مصاحبه با خبرگان و نیز تجزیه و تحلیل عملکرد تیمی در کارکنان آموزش و پرورش و ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل دهنده آنها (حرکت از وضع نامطلوب به مطلوب و همین‌طور حفظ و ارتقای وضع مطلوب) (سازوکارهای اجرایی، بسترها و موانع پیاده‌سازی عملکرد تیمی در کارکنان آموزش و پرورش به ترتیب اولویت در جدول زیر ارائه می‌گردد.

جدول 2: سازوکارهای اجرایی، بسترها و موانع پیاده‌سازی عملکرد تیمی در کارکنان آموزش و پرورش

مورد	آیتم	فراوانی
سازوکارها	تدوین برنامه عملیاتی برای بهبود عملکرد تیمی	18
	تعیین اولویت‌های برنامه به منظور بهبود عملکرد تیمی	18
	ارزیابی مستمر عملکرد تیمها	17
	تشکیل مرکز تخصصی عملکرد تیمی	16
بسترها	بهبود جو سازمانی بر اساس کار گروهی و عملکرد تیمی	18

18	تغییر راهبردهای سازمانی به منظور حفظ استعدادها عملکرد بهتر	
17	بهسازی شایستگیهای حرفه ای کارکنان	
16	بهبود مسئولیت پذیری کارکنان با توجه به خلاقیت آنها	
15	توجه به شایسته سالاری جهت انتخاب درست مدیران از بین کارکنان	
15	ارزشیابی مداوم از فعالیتهای کارکنان توسط مدیران در جهت رصد میزان عملکرد تیمی و رضایت ایشان	
18	• نبودن سیاستی مشخص از سوی سازمان به منظور ارتقای تیمهای عملگرا	موانع
17	• در نظر نداشتن پاداش و تشویق مناسب برای کارهای گروهی	
16	• عدم تخصیص درست منابع بین واحدهای مختلف سازمان	
16	• عدم وجود جو سازمانی مناسب در سازمان	
15	• نبودن سیاستی مشخص از سوی سازمان به منظور ارتقای تیمهای عملگرا	

سؤال سوم: وضعیت موجود عوامل شناسایی شده چگونه است؟
 برای شناسایی وضعیت مولفه‌های شناسایی شده، با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها و مقیاس فاصله ای متغیرها از آزمون t استفاده شد. ارزش عددی برای مقایسه با آماره تی را عدد 3 در نظر گرفتیم. نتیجه آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول زیر آورده شده است.

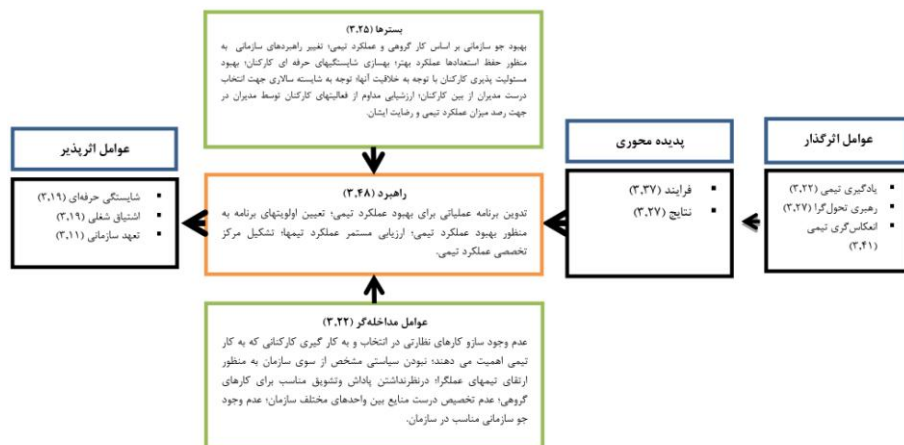
جدول 3: آزمون تی تک نمونه ای به منظور بررسی وضعیت موجود

ارزش آزمون = 3		اختلاف میانگین	Sig.	مقدار تی	مولفه	بعد	متغیر	
فاصله اطمینان 95٪ از اختلاف								
حد بالا	حد پایین							
0.44	0.25	0.35	0.000	7.39	هدفگذاری	فرایند	عملکرد تیمی	
0.70	0.51	0.61	0.000	12.73	مدیریت			
0.13	-0.07	0.03	0.590	0.54	تحقیق و توسعه			
0.59	0.40	0.50	0.000	10.69	مشارکت			
0.41	0.23	0.32	0.000	7.00	نتایج مربوط به تیم	نتایج		
0.36	0.16	0.26	0.000	4.97	نتایج مربوط به سازمان			
0.33	0.12	0.22	0.000	4.11	نتایج مربوط به جامعه			
0.24	0.05	0.15	0.003	3.02	پرسشگری	یادگیری تیمی		عوامل اثرگذار (شرایط علی)
0.19	0.00	0.10	0.042	2.04	ارزشگذاری به تفاوتها			
0.50	0.32	0.41	0.000	8.77	ارتباطات			
0.40	0.23	0.32	0.000	7.48	نفوذ آرمانی	رهبری تحول گرا		
0.36	0.19	0.27	0.000	6.52	اتگیزش الهام بخش			
0.29	0.11	0.20	0.000	4.55	ترغیب ذهنی			
0.40	0.22	0.31	0.000	7.04	ملاحظات فردی			
0.37	0.16	0.26	0.000	5.08	استراتژی	انعکاس		
0.63	0.46	0.55	0.000	12.18	رویه های انجام کار	گری		
0.50	0.32	0.41	0.000	8.63	وقایع پیش بینی نشده	تیمی		
0.29	0.12	0.21	0.000	4.83	شایستگی شناختی	شایستگی حرفه ای	عوامل اثرپذیر (پیامد)	
0.39	0.23	0.31	0.000	7.52	شایستگی نگرشی			
0.15	-0.02	0.06	0.154	1.43	شایستگی مدیریتی	اشتتایق شغلی		
0.37	0.20	0.28	0.000	6.36	وقف خود			
0.16	-0.05	0.06	0.290	1.06	شوق به کار			

0.31	0.13	0.22	0.000	4.78	جذب	تعهد سازمانی
0.33	0.16	0.24	0.000	5.52	تعهد عاطفی	
0.17	-0.03	0.07	0.158	1.42	تعهد مستمر	
0.11	-0.08	0.02	0.748	0.32	تعهد هنجاری	

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، سطح معناداری در همه مولفه‌ها (بغیر از تحقیق و توسعه، شایستگی مدیریتی، شوق به کار، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) کمتر از پنج صدم می‌باشد و بنابراین فرض صفر با 95 درصد اطمینان برای این مولفه‌ها رد و فرض پژوهش تأیید می‌شود. برای مولفه‌های مذکور، با توجه به اینکه میانگین‌ها آن عددی اختلاف ناچیزی از 3 دارند استنباط از آن‌ها می‌تواند مشابه بقیه موارد باشد. همچنین، با توجه به اختلاف میانگین‌ها که مقادیری مثبت هستند، چنین استنباط می‌شود که وضعیت ابعاد در وضعیت مطلوب می‌باشد.

سؤال چهارم: برای نهادینه کردن عملکرد تیمی در بین کارکنان وزارت آموزش و پرورش، چه مدلی می‌توان ارائه داد؟ در نهایت بر اساس شاخص‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده عملکرد تیمی که از قبل بر اساس مستندات پژوهشی وجود داشته است و هم چنین ساز و کارها، عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده شناسایی شده و در نهایت آزمون الگو در بخش کمی الگوی مفهومی پژوهش با رویکرد گراندد تئوری به صورت شکل زیر ارائه می‌گردد:



شکل 1- الگوی نهایی پژوهش

4- بحث و نتیجه‌گیری
 با بررسی پژوهش مبنی بر شناخت ابعاد، شاخص‌ها، مؤلفه‌های نهادینه کردن عملکرد تیمی در بین کارکنان وزارت آموزش و پرورش، پس از تجزیه تحلیل داده‌ها براساس تحلیل عاملی معین شد که ابعاد فرایند و نتایج، به عنوان ابعاد تشکیل دهنده عملکرد تیمی و ابعاد یادگیری تیمی، رهبری تحول‌گرا، انعکاس‌گری تیمی، به عنوان ابعاد اثرگذار بر عملکرد تیمی و همچنین، ابعاد شایستگی حرفه‌ای، اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی، به عنوان ابعاد اثرپذیر از عملکرد تیمی معرفی شدند. بر این اساس، باید به تبیین این مؤلفه‌های پرداخته شود تا موضوع هرچه بیشتر مورد تامل قرار گیرد. اما قبل از پرداختن به این مؤلفه‌ها، باید ابتدا مختصری به بررسی عملکرد تیمی از دید کلی پرداخته می‌شود. همانطور که قبلاً نیز اشاره شد، در تمام سازمان‌ها زمانی که سراغ عامل موفقیت می‌گردید، به عملکرد تیمی و محوریت تیم در سازمان پی می‌برید. این بدان معنی است که یکی از مهم‌ترین راهکارهای موفقیت در هر سازمانی عملکرد تیمی است و اینکه اعضای سازمان خود را در لب گروه تصور کنند و تمام اقدامات را در این قالب انجام دهند. اکثر صاحب‌نظران بر این نکته اتفاق نظر دارند که کار تیمی باعث می‌شود که افراد نسبت به عملکردشان واکنش

نشان داده، از اشتباهات گذشته خود بیاموزند و همچنین، عملکرد آینده خود را اصلاح کنند. در عصر حاضر، این هنر مدیریت منابع انسانی است که با بهره گیری از فرایندهای مختلف خود، نظیر ارزیابی عملکرد، در جهت افزایش اثربخشی تیم ها گام بر دارد. در راستای گسترش سازمان‌های تیم محور و استفاده روزافزون سازمان‌ها از ساختارهای تیمی طبیعی به نظر می‌رسد که نحوه ارزیابی عملکرد نسبت به شرایط قبل باید تغییر کند. چرا که ماهیت و طبیعت کار در حال تغییر است. بسیاری از وظایفی که در گذشته به وسیله افراد انجام می‌شد، امروزه به وسیله تیم‌ها و گروه‌های کاری به انجام می‌رسد. از طرفی اگر در ارزیابی عملکرد تنها بر ارزیابی افراد تمرکز داشته باشیم ممکن است منجر به ایجاد رقابت بین افراد شده در نتیجه افراد به جای پیگیری اهداف سازمان در قالب نتایج ارزیابی عملکرد به رقابت با یکدیگر پردازند، لذا لزوم ارزیابی عملکرد تیمی در کنار ارزیابی عملکرد فردی احساس می‌شود (ونکلیف و همکاران، 2019). در فصل اول این پژوهش نیز بیان شد که توجه به عملکرد کارکنان بر پایه تیم در تمام سازمان‌های امروزی، حیاتی است و وزارت آموزش و پرورش از این امر مستثنی نمی‌باشد. با توجه به اینکه آموزش و پرورش قادر است در همه ی ابعاد به توسعه کشور کمک کند و آموزش و پرورش پویا توانایی آن را دارد تا در توسعه‌ی علمی و عقلانی افراد یک جامعه به طور جدی موثر باشد و قطعاً می‌تواند یکی از سهامداران اصلی تغییر و تحول ف رهنگی و اجتماعی جامعه باشد. لذا توسعه‌ی همه جانبه و پایدار در یک کشور جز با کمک آموزش و پرورش پویا و یادگیرنده و عمل محور امکان پذیر نیست. تغییر و اصلاح در نظام های آموزشی، امروزه نه تنها در کشور ایران بلکه در تمام کشورها، به یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است و این موضوع نشان دهنده اهمیت آموزش و تربیت افراد است. اگر کشور بخواهد نسلی را تربیت نماید که بتواند بر مخاطرات جهانی غلبه کند راهی ندارد جز اینکه به توسعه آموزش و پرورش پردازد و انجام این امر نیاز به یک نگاه و روش مدیریتی نوین دارد. آموزش و پرورش م وجود کشور به دلایل مختلف، توانایی

پاسخگویی به نیازهای جامعه را ندارد. رهایی از کاستی ها و ناکارآمدی های موجود و دستیابی به آموزش و پرورش پویا، موفق و اثربخش، نیازمند تحول عمیق و ریشه ای در این نهاد گسترده و سرنوشت ساز است تا با بازخوانی و باز تولید تمام عوامل پیدا و پنهان این نظام، بتوان با استفاده بهینه از فرصت ها، منابع، امکانات، تحقق اهداف را تسهیل و تسریع کرد، بنابراین باید به یک آموزش و پرورش یادگیرنده و تیم محور اندیشید تا بتوان زنجیرهای تفکرات سنتی در اداره این نهاد مهم و تأثیرگذار را از هم گسست و از ماشین پر سرعت آموزش و پرورش جهان امروز، عقب نماند. در دنیای امروز، سازمان ها به کار تیمی و عملکرد تیمی تشویق می شوند تا بتوانند ضمن مشارکت و ارتباطات موثر، به اهداف سازمانی نیز جامع عمل بپوشانند. ایجاد تیم های اثربخش که در آن افراد با انگیزه، میل و رغبت، احساس رعایت عدالت، تعهد، برقراری ارتباطات موثر و انسجام و همبستگی به فعالیت می پردازند برای سازمان ها این فرصت را ایجاد می نماید تا به سمت ارائه خدمات کیفی که همانا هدف سازمان های مختلف از جمله سازمان های آموزشی می باشد، گام بردارند. از طرفی لازم به ذکر است که صرف نظر از هدف ارائه خدمت کیفی، ایجاد تیم های اثربخش فوق الذکر، با فراهم سازی احساس رضایت روانی از اثربخشی تیمی در بین اعضای تیم و برقراری ارتباطات موثر و بهره گیری از تمام مزایای نامبرده شده هزینه های سازمانی ناشی از عدم رضایت کارکنان، ترک خدمت، عدم وجود رفتار شهروندی سازمانی، هدر رفت منابع، نقصان در اهداف عملکردی، نیاز به طرح های دوباره کاری، زمان طولانی تا عرضه محصول و ... را کاهش می دهد.

در سازمان آموزش و پرورش، همان طور که قبلا نیز عنوان شد، فقدان هویت تیمی، تصمیم گیری سخت و دشوار مدیران، روابط ضعیف، عدم مشارکت، عدم توجه به عامل تفکر گروهی و تشکیل ندادن جلسات متعدد در این زمینه، استفاده از سبک های رهبری بی اثر و بی کیفیت، سبب شده تا عملکرد تیمی در وزارت آموزش و پرورش با مشکل مواجه شود. از طرف دیگر، عدم توجه به سیستم ارزیابی عملکرد بر اساس نتایج واقعی

کاری در این سازمان باعث شده است تا عملکرد تیمی در این سازمان دچار نقصان گردد و همین امر، مدیران سازمان را با چالش های متعددی مواجه کرده است. بر این اساس، پژوهش حاضر تلاش کرد با مرور مبانی نظری مرتبط با عملکرد تیمی، و همچنین مصاحبه با خبرگان امر، گامی بهای حرکت به سوی بهبود وضعیت عملکرد کارکنان آموزش و پرورش بردارد.

محدودیت در جامعه آماری و ابزار پژوهش مهم ترین محدودیت های این پژوهش بود. بر اساس یافته های حاصل از پژوهش، پیشنهادهای ارائه می گردد:

- هدف گذاری مجدد با رویکرد تیم محوری در ساختار سازمانی آموزش و پرورش انجام گیرد.

- نتایج فردی حاصل از عملکرد تیمی طی گزارشی به سرپرست هر واحد تقدیم گردد و مورد سنجش قرار گیرد.

- اصول یادگیری تیمی برای کارکنان باز شود و در کارگروههایی از افرادی که با این مهم توجه می کنند، تجلیل گردد.

- رهبری سازمان با ترغیب کارکنان به یادگیری تیمی و مهارت های تیم محوری موجب ایجاد انگیزه و رغبت در کار کند تا اعضا بدانند که به کار خود و حتی فراتر از آن تعلق دارند و کارشان از اهمیت برخوردار است.

منابع

- خلیلی، کرم، سلطانی، ایرج و نفر، مهدی. (1394). شناسایی مؤلفه ها و شاخصهای عملکرد تیمی در سازمانهای دولتی ایران. مدیریت دولتی، 7(1)، 55-70
- عابدینی، سحر (1395). رهبری تحول گرا در خدمت عملکرد تیمی و رضایت شغلی (مطالعه موردی: کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی شهید بهشتی).
- پژوهشهای جدید در مدیریت و حسابداری. 2(6)، 113-133
- غفلوی، رحمن و رستم نیا، یحیی. (1396). الگوی اثرگذاری رهبری معنوی و انگیزش مبتنی بر معنویت بر عملکرد سازمانی. فصلنامه مدیریت اسلامی، 25(1)، 143-174
- قربانزاده، منصور. (1392). مدیریت عملکرد کارکنان. ماهنامه علمی، اجتماعی، فرهنگی کار و جامعه، 160، 39-53
- نادری، عزت الله و سیف نراقی، مریم. (1395). راهنمای عملی فراهم سازی طرح تحقیق (تجدید نظر اول). تهران: نشر روان
- نیک پیمان، جلال و هنرمند، روح الله. (1395). رهبری و عملکرد در مدیریت تیم های کاری، چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، دانشگاه شهید بهشتی

- Barth, A. L., & de Beer, W. (2018). Performance Management Process: Evaluation. In *Performance Management Success* (pp. 101-106). Springer, Cham.
- Glasø, L., Skogstad, A., Notelaers, G., & Einarsen, S. (2018). Leadership, affect and outcomes: symmetrical and asymmetrical relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 51-65.
- Koh, Y. Y. J., Rotgans, J. I., Rajalingam, P., Gagnon, P., Low-Beer, N., & Schmidt, H. G. (2019). Effects of graded versus ungraded individual readiness assurance scores in team-based learning: a quasi-experimental study. *Advances in Health Sciences Education*, 1-12.
- Kowalski, K. (2018). Building Effective Teams. *Leading and Managing in Nursing-E-Book*, 336.
- Li, G., Rubenstein, A. L., Lin, W., Wang, M., & Chen, X. (2018). The curvilinear effect of benevolent leadership on team performance: The mediating role of team

- action processes and the moderating role of team commitment. *Personnel Psychology*, 71(3), 369-397.
- O'Neill, T. A., & McLarnon, M. J. (2018). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4), 378-394.
- Pieterse, A. N.; Knippenberg, D. V. & Ginkel, W. P. V. (2011). Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114 (2), 153-164.
- Somech, A., & Naamneh, M. (2019). Subject coordinators as boundary managers: The impact on team learning and organizational outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(1), 56-73.
- van Kleef, G. A., Cheshin, A., Koning, L. F., & Wolf, S. A. (2019). Emotional games: How coaches' emotional expressions shape players' emotions, inferences, and team performance. *Psychology of Sport and Exercise*, 41, 1-11.
- Vertesi, J. (2019, March). Seeing Like a Rover: Team Work and Human-Robot Relations. In *2019 14th ACM/IEEE International Conference on Human-Robot Interaction (HRI)* (pp. 152-152). IEEE.
- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive Leadership and Team Innovation: The Role of Team Voice and Performance Pressure. *European Management Journal*.

