

## فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات

د. سميرة عبد الصمد جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

أ. سهام العقون باتنة 1 الحاج لخضر

### ملخص

أفادت دراسة أعدتها «Oxford economics» و«SAP» بعنوان «القوة العاملة في 2020» بأن دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا MENA تفتقر إلى فرق عمل مرتفعة الأداء، وهذا ما يشكل نداء من أجل إعداد قادة قادرين على بناء فرق عمل عالية الأداء بهدف دعم النمو الاقتصادي. تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز أهمية ودور الفرق عالية الاداء باعتبارها ضرورية لمعظم المنظمات كطريقة لتنظيم وتنفيذ عملها مما يؤدي إلى الأداء المتفوق وهو ما يترجم إلى ميزة تنافسية كبيرة، وهذا ما يتجلى من خلال تحسين الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات وتحسين التركيز على العملاء وتسريع انتشار الأفكار وزيادة تحفيز الموظفين والرد على الفرص والتحديات وبيئات سريعة التغير .

**الكلمات المفتاحية:** تحسين الأداء، فرق العمل عالية الأداء، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، تمكين العاملين، التحسين المستمر، التنافسية.

### Abstract:

According to a study prepared by «Oxford economics» and «SAP» entitled «workforce in 2020 », that the Middle East and North Africa MENA countries lack the high-performance work teams, and this is what constitutes a call for preparation able to build work teams leaders of high performance to support the economic growth. This article aims to highlight the importance and role of high-performance teams as essential for most organizations as a way to organize and carry out their work, leading to superior performance that translates into a significant competitive advantage, which is what translates into improved productivity and improved product or service quality, and improving customer orientation and accelerating the dissemination of ideas and increasing Motivation of employees and respond to opportunities and threats and rapidly changing environments.

**Keywords:** performance improving, high-performance work teams, total quality management, re-engineering, empowerment, Kaizen.

## المقدمة:

يمثل العصر الحالي بما يحمله من اتجاهات وحركية مستمرة للمتغيرات تحديا واضحا أمام المنظمات التي تبحث عن التميز والريادة في العمل كأساس للتنافس في البيئة المعاصرة، ولقد كان التركيز على الأداء الكلي للمنظمة باعتباره الأساس الأنجع لتحسين الوضع التنافسي للمنظمات لفترة طويلة من الزمن متمحور أساسا في الأداء المالي من خلال التركيز على الربحية والإنتاجية والتكليف. إلا أن البيئة التنافسية المعاصرة فرضت على المنظمات الساعية للتميز في أدائها والقدرة على المنافسة والبقاء؛ أن تمتلك نظرة شمولية لكل عناصر الأداء نظرا للدور الكبير الذي تلعبه مختلف موارد ومكونات التنظيم ملموسة كانت أو غير ملموسة في تحسين الأداء، خاصة في ظل تعاظم دور الموجودات غير الملموسة للمنظمة في بقائها في ظل اقتصاد أساسه المعرفة ومحوره الكفاءات البشرية بما تمتلكه من معارف ومهارات وخبرات وبما تنتجه من إبداعات وابتكارات وتجديد.

تعتبر فرق العمل عالية الأداء مترجمة في الكفاءات الجماعية من أهم وأعظم الموجودات؛ نظرا لما تمتلكه هذه الفرق من مهارات وخبرات جماعية عالية من شأنها أن تصل بالأداء إلى مستويات غير مسبوقه وبالشكل الذي يصعب معه على المنافسين الوصول إليه أو تقليده ذلك أن فرق العمل المتميزة تتيح لكل فرد فيها فرصة الشعور بالمسؤولية والانتماء وتجعله أكثر التزاما وحرصا على تحقيق أفضل النتائج، فالعمل بروح الفريق يزيد من تقدير الأفراد المتميزين لذاتهم وثقتهم بأنفسهم وبالشكل الذي يزيد قيمة الفرد والمنظمة في ذات الوقت، علاوة على رفع الإنتاجية والكفاءة التنظيمية بما يصب في تحسين الأداء الكلي للمنظمات.

## أولا: التنافسية وحتمية تحسين الأداء

تشهد البيئة الاقتصادية، الإدارية والتكنولوجية تطورات عالمية فائقة السرعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات باختلاف أشكالها. حيث أن كل المتغيرات المعاصرة بدءا من الثورات التقنية، عوامة الأسواق، تكتل الشركات الكبرى وسيطرة الشركات متعددة الجنسيات، ووصولاً إلى التنوع البيئي وظهور الاقتصاد المبني على المعرفة؛ زادت من حدة المنافسة في كل الأسواق، ولم يعد العمل من أجل

البقاء والاستمرار خيارا مطروحا أمام المنظمات، بل حتمية تفرضها عليها حالات عدم التأكد في ظل بيئة متسارعة التغيير.

وعلى هذا الأساس تسعى المنظمات إلى رفع المؤشرات المختلفة لتنافسياتها وهذا ما يستدعي اختيار إستراتيجية مناسبة لتحسين أدائها الكلي بالتركيز على مختلف مواردها وإمكانياتها ملموسة كانت أو غير ملموسة.

كما أن الأداء الكلي للمنظمة يشكل مؤشرا كافيا ومحوريا عن الوضع التنافسي للمنظمة، على اعتباره يترجم مختلف المؤشرات الفرعية لقياس تنافسية المؤسسة مترجمة في الأداء المالي (ربحية، تكلفة، إنتاجية...) علاوة على الأداء غير المالي.

فلم يعد الأداء العادي كافيا لمواجهة التغيير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة، وبات من المتفق عليه أن لا تتمكن أي منظمة مهما كانت إمكانياتها وقدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء والركون إلى نفس الأساليب التقليدية، وهذا ما يستدعي تحسين الأداء بطرق عالية وغير مسبوقه يمكن من خلالها التفوق على المنافسين، ذلك أن الأداء في النهاية يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية وتحسين النتائج.

ويعتبر الأداء أهم محددات القدرات التنافسية للمنظمة على اعتباره يتركز على حسن استغلال الموارد والذي يعتبر بدوره أحد المصادر الأساسية في تحقيق التفوق التنافسي. ذلك أن مختلف موارد المنظمة تشكل نقاط قوة تسمح بتحقيق التفوق إذا اتسمت بكونها قيمة ومتفردة وصعبة ومكلفة عند تقليدها.<sup>1</sup>

**1. الأداء وأهم مداخل تحسينه:** إن الاهتمام بمفهوم الأداء يعتبر من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تحظى بقدر كبير من الاهتمام، حيث أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المنظمة والإدارة أصبحت تعمل على إيجاد الآليات والنماذج والاستراتيجيات الإدارية القادرة على تحسين الأداء على اعتباره الأساس لمواجهة المنافسة في ظل البيئة سريعة التغيير.

توجد اختلافات متعددة حول مفهوم الأداء تنبع أساسا من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، وبالرغم من الاختلاف الكبير في إعطاء مفهوم للأداء، إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عنه من خلال نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها لاسيما طويلة الأجل.

يعرف Miller الأداء على أنه: "محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فهو يعكس كيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>2</sup> ويضيف Brosquet أن الأداء: "يكون في أغلب الأحيان معلومة كمية تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف، والمعايير والخطط المتبعة من قبل المنظمة".<sup>3</sup>

يحظى موضوع الأداء بأهمية بالغة لعدة اعتبارات، ونظرا للأهداف المتعددة التي يمكن تحقيقها من خلال دراسة الأداء وتحسينه وقياسه، من أهم هذه الأهداف:<sup>4</sup>

- مساعدة الإدارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة.
  - المساعدة في إنشاء قاعدة معلوماتية تستخدم في وضع السياسات والخطط الإستراتيجية للمنظمة.
  - معرفة وتحديد نقاط الضعف بالمنظمة، وبالتالي العمل على تفاديها.
  - التأكد بأن موارد المنظمة مستغلة بالشكل المطلوب.
  - التحقق من التنسيق والتكامل بين مختلف عناصر التنظيم.
  - يعكس مستوى الأداء مدى قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة، ويبين وضعها مقارنة بالمنافسين.
  - كما تعتبر نتائج الأداء أساس لاتخاذ القرارات وإجراء التعديلات.
- وعليه يمكن القول بأن الأداء الكلي للمنظمات يعتبر من أكثر الأسس أهمية في ظل بيئة الأعمال المعاصرة والتي تسودها حالة عدم التأكد في ظل التغيير المستمر والتطورات التقنية العالية والمتزايدة، إذ أصبح بقاء المنظمات واستمرارها وقدرتها على التنافس مرتبطة أساساً بمستويات أدائها والذي يعكس أساساً إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية.

**2. تحسين الأداء:** انه من غير المجدي التكهن بالفترة التي بدأ فيها الاهتمام بتحسين الأداء، ولكن تسارع الاهتمام منذ "الثورة الصناعية"، والتصور السائد هو أن سرعة التطور هي الآن في ذروتها. فمن إدارة الجودة الشاملة إلى ستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن، لا يبدو أن هناك نهاية للمناهج "الثورية" المقترحة لتحسين أداء الأعمال<sup>5</sup>، ومع ذلك وبتمحيص أعمق نجد أن معظم الأساليب

الجديدة للتحسين تقدم اختلافات قليلة عن سابقتها، لأن الابتكار والتغيير السريع اللذان هما من الميزات الطبيعية للحياة التنظيمية، عادة ما يرتبطان بمهدف تحسين الأداء.

يعرف Berman تحسين الأداء بأنه تدخل أو تغيير في الأدوار والعلاقات والتوقعات الحالية.

<sup>6</sup> وعادة ما يبدأ تحسين بتشخيص الأشياء التي لم تحققها المنظمة، والتي يرى المديرين وأطراف أخرى أنه ينبغي تحقيقها، وهذا يتفق مع المنظور الاستراتيجي لتحسين الأداء. وتظهر الفجوة بين التوقعات والواقع على هيئة عدم كفاية الخدمة أو عدم مطابقتها للمواصفات، وتجاوز التكاليف، وانخفاض رضا العميل، والفشل في اتخاذ القرارات الرئيسية، والقلق أو عدم الرضا حول الوضع الراهن، وكلها أشياء ليست جيدة بما فيه الكفاية. و من خلال هذا الوعي بأن الأشياء لم يتم قياسها كما ينبغي فإنه يبدأ البحث عن المشاكل الأساسية، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى اعتماد أهداف جديدة، وتطوير العمليات لمساعدة المنظمة كي تتحرك نحو وضعية مرغوبة ومريحة.<sup>7</sup>

**3. مداخل تحسين الأداء:** توجد العديد من المداخل والأساليب التي تعمل المنظمات المعاصرة من خلالها على تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الأفضل، ويترجم تحسين الأداء بانتقال الأداء الفعلي من الوضع الحالي إلى أوضاع مستقبلية أفضل وأحسن أو الوصول إلى المستويات المطلوبة والمقبولة. كما أنه تختلف أساليب ومداخل تحسين الأداء وتفاوت من منظمة لأخرى باختلاف الأهداف، حجم المنظمة، نوع نشاطها... الخ.

ولقد عرف الفكر الإداري المعاصر مداخل وأساليب متعددة من شأنها تحسين الأداء الكلي للمنظمات والوصول بها إلى حالات التفرد والتميز من خلال أسس ومرتكزات من شأنها رفع القدرة التنافسية للمنظمات من خلال أدائها. الجدول رقم 1 يلخص أهم مداخل الاداء وأهمية فرق العمل في تحسينه:

الجدول رقم 1: أهم مداخل تحسين الأداء

المدخل	مفهوم المدخل	مساهمة المدخل في التحسين	أهمية فرق العمل في التحسين
إدارة الجودة الشاملة (TQM)	الجودة ليست مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات، بل إنها فلسفة شاملة لما يجري بالمنظمة من فعاليات وإن تحسين الأداء يتم من خلال الالتزام بالجودة وأداء العمل، وتصحيح الجودة شاملة عند العمل بالمواصفات التي ترضي جميع المستفيدين والمتدخلين <sup>(8)</sup> .	. تتحقق من خلال التحسين التدريجي والمتواصل لأداء الأفراد. . أنها جهد وتعاون مستمرين وعلى كافة المستويات الإدارية. . وأنها لا بد أن تكون هدف جميع العاملين. . هي حافز لاستنباط الأفكار وأساليب العمل المتطورة والجديدة <sup>(9)</sup> .	أهمية فرق العمل في التحسين تركز على العنصر البشري كأهم محور لتحقيق أهدافها، ذلك أنها عبارة عن تغييرات إيجابية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات أيضا العناصر البشرية ممثلة في السلوك القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة، روح التعاون... الخ وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى درجة جودة لمخرجاتها <sup>(10)</sup> .
إعادة الهندسة Reengineering	"إعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة بغية الحصول على تحسينات جذرية" <sup>(11)</sup>	تعزيز مستوى الرضا لدى رأس المال البشري بالمنظمة. خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة. تفويض الصلاحيات اللازمة للأفراد. تحول التنفيذيين إلى قياديين يرسخون مفاهيم العمل وأساليبه. تحسين الأداء من خلال إنتاج أكبر بطاقة أقل. العمليات أكثر كفاءة من خلال الدمج أو الحذف أو إعادة مقايسة المهام. تقليل المهام غير الكفؤة وتحسين الإنتاجية والتنوعية.	إعادة تصميم معايير الأداء بما يتفق مع أسلوب العمل الجماعي وفرق العمل في المنظمة، بدلا من معايير الأداء الموضوعة على أساس العمل الفردي <sup>(12)</sup>

<p>تمكين العاملين Empowerment</p>	<p>النمط التنظيمي الذي يوفر للفرد القائم بالعمل مجالاً واسعاً من الصلاحيات وحرية التصرف واتخاذ القرارات وخلق المرونة في التجاوب مع المتغيرات التنظيمية الداخلية من أجل سبيل أداء المهام بكفاءة وفعالية<sup>(13)</sup>.</p>	<p>.تحقيق النتائج الجيدة فيما يتعلق بالربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة و أفضل المؤشرات المالية . مساعدة المنظمة في التغيير والتجديد وزيادة الإبداع والابتكار.</p>	<p>رفع درجة الثقة والرضا لدى رأس المال البشري، المساهمة في رفع جودة القرار، زيادة الشعور بالرضا والانتماء داخل التنظيم ووضوح دور المسؤولية الوظيفية والإبداع.هذا كله علاوة على تفعيل الاتصال بين الأفراد والمجموعات</p>
<p>القياس المقارن بالأفضل Benchmarking</p>	<p>عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات والممارسات في منظمة معينة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى<sup>(14)</sup>.</p>	<p>. تقييم المنظمة لمنافسيها ولأعمالها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة للوصول إلى أفضل أداء. . يساعد هذا المدخل في معرفة المستوى التنافسي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المتميزة في السوق . تعلم واقتباس أفكار جديدة وناجحة. . يساعد في تصميم الاستراتيجية، التطوير التنظيمي، تحسين عملية التدريب، الحد من التكاليف وتحسين الأداء ودفعه نحو التميز بصفة عامة.</p>	
<p>التحسين المستمر (Kaizen):</p>	<p>تحسينات متواصلة لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويشمل هذا التحسين أداء وسلوك العاملين أيضاً. ولا يعني التحسين هنا أن هناك شيئاً خاطئاً، ولكن طالما أن المحيط متغير يتطلب هذا تحسين ما هو موجود<sup>(15)</sup>.</p>	<p>البحث عن طرق أفضل للعمل باستحداث طرق جديدة لأداء العمل</p>	<p>يستدعي الجهود الجماعية للأفراد قصد الوصول إلى أحسن المهارات والسلوكيات الجديدة المرتبطة بالعمليات التي تم تحسينها وتطويرها.</p>

<p>تحفيز الكفاءات الفردية والجماعية ممثلين في المعارف العالية والمهارات المتميزة والخبرات العالية، وحثهم على إطلاق معارفهم الكامنة والعمل على تطوير الظاهر منها. الاستفادة بفعالية القوى العاملة الحرجة والقيادة والمعرفة لتحقيق أداء مستدام لأصحاب المصلحة والعملاء.</p>	<p>. وصول أسرع وتقاسم أفضل للمعرفة. . ارتفاع كفاءة العمليات. . زيادة الربحية. . الحصول على ميزة تنافسية و أداء عاليين. . تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع التغييرات التنظيمية والبيئية.</p>	<p>نهج استراتيجي شامل لتحقيق الهدف من خلال الاستغلال الأمثل للمعرفة<sup>16</sup>.</p>	<p>إدارة المعرفة</p>
---	--	---	----------------------

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على المصادر المذكورة.

من الجدول رقم 1 نلاحظ أنه رغم تنوع المداخل الحديثة المؤدية لتحسين الاداء من إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وتمكين العاملين والقياس المقارن بالأفضل والتحسين المستمر وإدارة المعرفة، إلا أنها كلها قد أعطت مكانة مهمة لفرق العمل كنهج ضروري يجب إتباعه.

**4. العوامل التي خلقت الحاجة لتحسين الأداء:** زادت الجهود الرامية إلى تحسين الأداء في السنوات الأخيرة، إلا أن العوامل التي تدفع معظم القادة لتحسين الأداء هي عادة واحدة من العوامل التالية:<sup>17</sup>

1. زيادة المنافسة باعتبارها سببا للقلق حول الأداء، وخاصة لدى صناع القرار الذين يواجهون منافسة شديدة في جميع أنحاء العالم

2. زيادة معرفة ومطالب العملاء يدفع أيضا إلى حاجة ملموسة لتحسين الأداء بين العديد من القادة بالمنظمات.

3. التغييرات التكنولوجية السريعة وبوتيرة متزايدة غالبا ما تؤدي بأن يشعر قادة المنظمات بالحاجة إلى بذل الجهود الرامية إلى تحسين الأداء، هذه الحاجة تأخذ أشكالا عديدة: "عملائنا يتوقعون منا استخدام هذه التكنولوجيا". "المنافسة هي الحصول على التكنولوجيا، وسوف يكون أماننا" أو "إن هذه التكنولوجيا ستجعل فريقنا أكثر فعالية عندما نتعلم كيفية تحقيق أفضل استفادة منها.

4. احتياجات ورغبات الموارد البشرية في جميع المستويات والوحدات التابعة للمنظمة فضلا عن أصحاب المصالح، وغالبا ما تكون عوامل لتحسين الأداء مثل: رغبة القيادات، تأثير التقليل والاندماج... الخ.



5. يعتقد بعض الخبراء في السلوك التنظيمي أن الأفراد لديهم حاجة قوية ليكونوا ذوو كفاءة، وهذا ما عبر عنه Jay Hall بأنه "إذا كان التميز هو هدفنا، لدينا بالفعل ما يلزم للوصول إلى هناك، نحن أفراد لدينا الرغبة والقدرة على القيام بعمل جيد! لأننا ذوو كفاءة". ضرورة أن يشعر وأن يكون الأفراد ذوو كفاءة هي حافز لكثير منهم، عندما يكون لدى الأفراد حماسا للحصول على أفضل في ما يفعلونه، فإنه غالبا ما يؤدي إلى اعتبارات من المبادرات لتحسين الأداء.

6. انتشارا متنامي للمعرفة - التي تتراوح بين معلومات حول العملاء أو الأسواق ومنافذ السوق، إلى المنافسة، والتكنولوجيا الجديدة، للموردين وبضاعتهم - غالبا ما ينتج عنها رغبة قوية لتعلم هذه المعارف وإدماجها في الأداء

### ثانيا: فرق العمل عالية الأداء ودورها في التحسين

1. فرق العمل وأهم مراحل تطورها: فرق العمل هي العمود الفقري لحياة العمل المعاصرة، الفرق التنفيذية تشغل الشركات، فرق المشروع تخلق منتجات وخدمات جديدة، فرق مصفوفة ( وهي الفرق التي يعمل أعضاؤها عبر الوظائف وعادة ما يكون لديهم قادة متعددين)<sup>18</sup> التي تساعد على تطوير كل شيء، فرق التسويق والمبيعات توفر المنتجات والخدمات للعملاء، وكما نلاحظ فإن فرق العمل ضرورية لمعظم المنظمات كطريقة لتنظيم وتنفيذ بها عملها مما يؤدي إلى الأداء المتفوق وهو ما يترجم إلى ميزة تنافسية كبيرة.

يعرف (Katzenbach, J. R., & Smith, D. K., 1993) فرق العمل، في كتابهما

،(performance Organization The Wisdom of Teams : Creating the High)

على النحو التالي:<sup>19</sup>

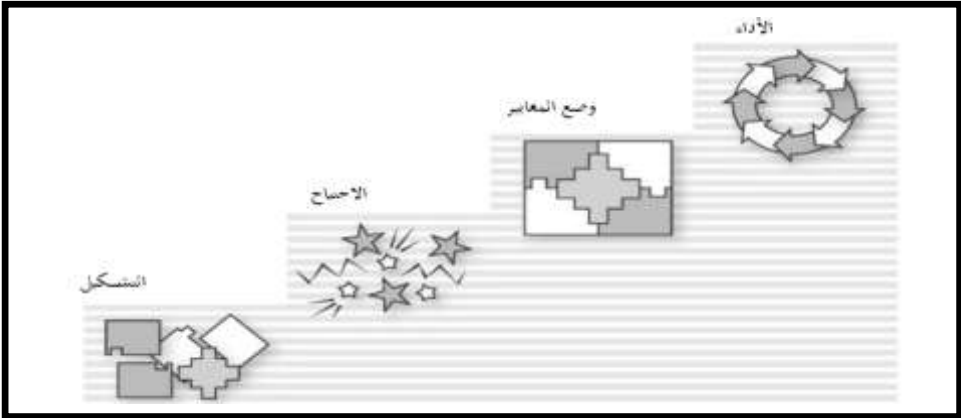
عدد قليل من الأفراد من ذوي المهارات المتكاملة الذين يلتزمون بتحقيق كل من الهدف المشترك، ومجموعة من أهداف الأداء والمقاربة التي يحملونها أنفسهم للمساءلة المتبادلة". هذه الفرق لها خصائص وهي:<sup>20</sup>

- الهدف الواضح
- هيكل يمكن من التفويض
- دعم تنظيمي كبير
- علاقات داخلية ايجابية وأخرى خارجية واضحة

• إدارة فعالة للمعلومات

وعن كيفية تطور مجموعات صغيرة إلى فرق فعالة، اقترح Tuckman<sup>21</sup> بأنه يجب أن ينظر إلى جانبين في المراحل الأربعة لتطور الفرق: العلاقات بين الأشخاص (هيكل المجموعة) وسلوكيات المهام، مع الإشارة إلى أن هذان الجانبان مختلفان لكن بعد دمجهما بشكل وثيق فإنه لا يمكن التعرض لأحدهما دون الآخر، وهذا ما يوضحه الشكل رقم 1.

شكل رقم 1: مراحل تشكل وتطور الفريق



**Source:** DeVany C, 90 Days to a High-Performance Team A Complete ProblemSolving Strategy to Help Your Team Thrive in Any Environment, McGraw Hill companies, New York, 2010, p129

- وكما نلاحظ من الشكل رقم 1 فإن تشكل وتطور الفريق يمر بأربعة مراحل أساسية هي:
- المرحلة الأولى، وهي مرحلة التشكيل يقوم أعضاء الفريق باختبار قواعد الجماعة وهم بذلك يحاولون تحديد حدود مهمتهم.
  - المرحلة الثانية، وهي مرحلة الاحتكاك وتنافس حول المواقف بين الأعضاء، والتي قد تنتج عنها استجابات عاطفية.
  - المرحلة الثالثة و هي مرحلة وضع المعايير norming وتمثل وقتا للتغيير حيث يتطور الترابط متبادل حيث تصبح الجماعة وأعضاءها أكثر استعدادا وقدرة على التعبير عن الآراء والأفكار البناءة.
  - المرحلة النهائية، و هي مرحلة الانجاز، وفيها يبدأ أعضاء المجموعة بتطبيق التشاركية للمهام التي في متناول أيديهم، ووضع الحلول وإحراز التقدم.<sup>22</sup>

وغالبا ما لا تبقى الفرق في مرحلة الانجاز لأنه سوف تحدث تغييرات كبيرة في عضوية الفريق مثل استبدال القائد، أو تغيير في هدف الفريق، أو تغييرات في عمليات الفريق كل هذا يستدعي الضرورة لتجديد نضوج الفريق من خلال الرجوع للمرحلة الأولى أي مرحلة التشكيل. مهمة القائد هي مساعدة دورة الفريق مرة أخرى من خلال المراحل من أجل أداء بأكبر قدر من الفعالية وليس بسرعة لأن محاولة إجبار الفريق على السرعة في الاداء خلال مختلف المراحل قد ينهي فعالية الفريق.

2. الاختلالات الخمسة التي تضر بالفريق: يقدم Lencioni إطارا مهما لتحديد بعض الأسباب الرئيسية التي تخلق فرقا غير فعالة كما هو موضح في الشكل رقم 2:<sup>23</sup>

شكل رقم 2: الاختلالات الخمسة التي تضر بالفريق



Source: Aldag, R, and Kuzuhara L. Creating High Performance Teams: Applied Strategies and Tools for Managers and Team Members. Routledge, 2015, p22

من الشكل رقم 2 نلاحظ أنه توجد خمسة اختلالات رئيسية تضر بالفريق وتؤدي الى عدم فعاليته هذه الاختلالات هي:

1. غياب الثقة: يحدث هذا عندما يكون أعضاء الفريق غير مستعدين للانفتاح والتعلم لتطوير علاقات عمل فعالة مع بعضهم البعض، وتساهم هذه الظروف إلى عدم الثقة في ثقافة الفريق وهي الأساس لخلق خلل آخر في الفريق.

2. الخوف من الصراع: نظرا لانعدام الثقة تنشأ عدم الرغبة في التعامل مع المشاكل والقضايا بطريقة منفتحة وصریحة، و هو ما يمتد لفريق الاجتماعات، حيث لا يمكن مناقشة الأعضاء للقضايا الهامة بدقة أو لتقييم الخيارات المتاحة لمعالجة فعالة للمشاكل.

3. عدم وجود التزام: نتيجة لعدم وجود صراع بناء ينمو فشل لدى جميع أعضاء الفريق لتقديم الدعم اللازم للتنفيذ الفعال لقرارات الفريق.

4. تجنب المساءلة: نظرا لعدم وجود التزام لمسار معين للعمل أو قرار أو هدف، فان أعضاء الفريق يصبحون عرضة للانخراط في السلوكيات منحرفة عن أهداف الفريق.

5. عدم الانتباه إلى النتائج: الاختلالات الأربعة الأولى تتوج بإنشاء فريق أعضاءه لا يشعرون أنهم جزء من وحدة متماسكة أو ملتزمة نحو تحقيق الأهداف الجماعية، وهذا يؤدي إلى أداء دون المستوى الأمثل للفريق.

هذه الاختلالات الخمسة توفر بعض الأطر العملية المفيدة، أولا، فهي تؤكد على أهمية الاستثمار في أنشطة بناء الفريق التي تعزز الثقة بين أعضاءه كأساس لبناء فريق قوي، وأيضاً ضرورة جدولة أنشطة الفريق حيث يمكن للأعضاء قضاء بعض الوقت معا في جو إيجابي، بالإضافة الى الانخراط في أنشطة إذابة الجليد التي تتطلب بعض التقاسم للمعلومات الشخصية (المصالح الشخصية، والهوايات) التي يمكن أن تساعد أيضا على بناء الثقة بين أعضاء الفريق. ثانيا، تحتاج الفرق لتعزيز التنافس البناء في مناقشاتها للقضايا عند اتخاذ القرارات الرئيسية حول نهج الفريق لتحقيق أهدافه.

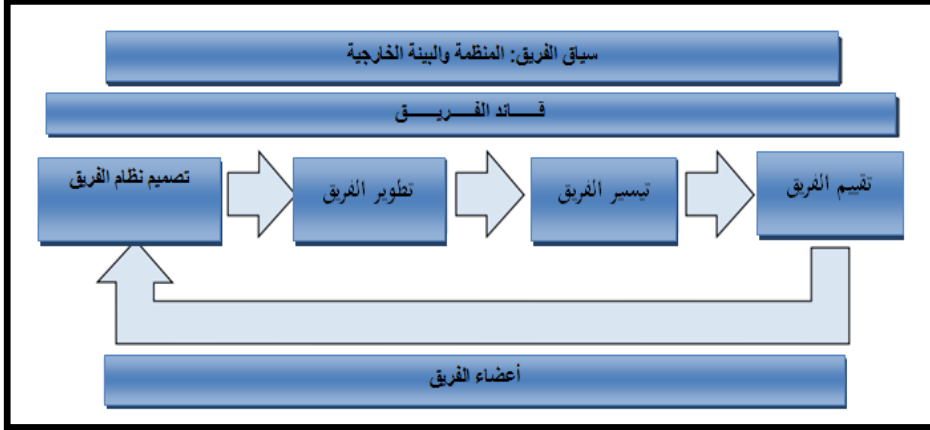
3. الفرق عالية الأداء: يمكن تعريف فريق عالي الأداء بأنه مجموعة من الناس ذوي أدوار محددة ومواهب ومهارات تكميلية، والتزام نحو هدف مشترك، وهم بذلك يظهرون باستمرار مستويات عالية من التعاون والابتكار و التي سينتج عنها فيما بعد نتائج متفوقة. الفريق عالي الأداء يكون متماسكا، ومركزا على هدفه ولا شيء آخر حيث يكرس أعضاءه ذلك بغية تجاوز أي حاجز لتحقيق أهداف الفريق. 24

وتتميز الفرق التي تحقق الأداء العالي بالخصائص التالية: 25

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ينحج أعضاءه في مساعدة بعضهم البعض.
- لديهم قائد أو مدير فعال.

- مجموعة متماسكة مسئولة عن إنجازاتها و تدير أمورها بنفسها.
  - وهم يعتقدون أن التميز هو مكافأة خاصة بهم.
- قدم (Aldag, R, and Kuzuhara L., 2015)<sup>26</sup> نموذجاً متكاملًا للفريق عالي الأداء يعكس نظرة للفريق الفعال كما يبينه الشكل رقم 3:

الشكل رقم 3: نموذج متكامل للفريق عالي الأداء



**Source:** Aldag, R, and Kuzuhara L. Creating High Performance Teams: Applied . 4Strategies and Tools for Managers and Team Members. Routledge, 2015., p2

يوضح الشكل رقم 3 بأن هناك منظورين مكملين لإدارة الفريق الواحد وفق وجهتي نظر قائد الفريق من جهة وكل عضو في الفريق من جهة أخرى:

- فمن وجهة نظر قائد الفريق، فهو المسئول عن تخطيط وتنظيم وتنسيق وتقييم أداء الفريق بشكل عام.
- ومن وجهة نظر عضو الفريق، الذي يؤدي المهام المختلفة لدعم أهداف الفريق، ويعمل مع أعضاء الفريق الآخرين وتقارير لقائد الفريق.<sup>27</sup>

4. فوائد فرق العمل و أثرها على أداء المنظمات: يرتبط العمل عالي الأداء بنتائج معينة لممارسات الموارد البشرية التي يمكن أن تؤثر إيجاباً على نجاح المنظمة في المدى الطويل لأن هناك طرق مختلفة في أداء ونجاح الأعمال التي يمكن قياسها وتفسيرها، واقترح CIPD بالتعاون مع منظمة العمل الدولية أن العمل عالي الأداء له الخصائص التالية:<sup>28</sup>

- نجاح مستدام في السوق (أو تحقيق الأهداف التنظيمية).

- الابتكار في الجودة ورضا العملاء (أو منتج أو خدمة التمايز).
  - التركيز على العملاء والتحسين المستمر.
  - استخدام فرق العمل.
  - مكان العمل كمصدر للقيمة المضافة.
  - علاقة واضحة بين التدريب والتنمية والأهداف التنظيمية.
  - دعم التعلم التنظيمي والفردى
- وكما نلاحظ أن لفرق العمل مكانة واضحة في التأثير على أداء ونجاح المنظمات لأنها تأتي بالعديد من الفوائد من وجهة نظر تنظيمية على النحو التالي:<sup>29</sup>
- لتحسين الإنتاجية.
  - لتحسين جودة المنتجات أو الخدمات.
  - لتحسين التركيز على العملاء.
  - لتسريع انتشار الأفكار.
  - الرد على الفرص والتحديات وبيئات سريعة التغيير.
  - لزيادة تحفيز الموظفين
  - لإدخال نظام اكتساب مهارات متعددة ومرونة الموظفين.
  - كما أن لها فوائد من وجهة نظر الموظفين على النحو التالي:
  - زيادة الرضا الوظيفي.
  - زيادة مستويات الدافعية.
  - تحسين التعلم

وتسعى ثقافة الأداء العالي الى تحسين الأداء كوسيلة معترف بها، وتتميز المنظمة التي تتبنى ثقافة الاداء العالي بالخصائص التالية:<sup>30</sup>

- معرفة الأفراد لما هو متوقع منهم؛
- لدى الأفراد المهارات والكفاءات لتحقيق أهدافهم؛
- الاعتراف بالأداء العالي و تقديم المكافأة تبعاً لذلك؛
- شعور الأفراد بأن مهمتهم تستحق بذل الجهد، وأن هناك علاقة قوية بين وظيفتهم وقدراتهم؛

- يتصرف المديرون كقادة حيث يقدمون الدعم ويوفرون تغذية راجعة منتظمة؛
- مجموعة من المواهب تضمن إمدادات مستمرة من الأداء العالي في الأدوار الرئيسية؛
- وجود مناخ من الثقة والعمل الجماعي بهدف تقديم خدمة متميزة للعملاء؛
- دمج التقدم التقني مع تطوير الأفراد؛
- استمرار الاعتماد على العمل الجماعي والقيادة الفعالة، والابتكار والمهارات الإدارية والذاتية للفريق.

### ثالثاً: الفرق عالية الأداء في المنظمات العربية وفق تقرير «Oxford economics»

بعد أن خطى العالم خطوات واسعة وجادة في تطبيق العديد من المناهج الإدارية الحديثة، بل إن المنظمات الأوروبية والأمريكية وبالتالي السوق العالمية ومن خلال منظمة القياس الدولية ومواصفاتها ترفض التعامل إلا مع أصحاب النظم ذات الأداء المتميز، ومن هنا يصبح من الضروري بل من الحتمي على منظماتنا العربية بذل المحاولات للوصول إلى نظريات ومناهج وأساليب التحسين والتجويد والعمل في نفس الوقت على الاحتفاظ بالمزايا التنافسية التي تمكن البعض من تحقيقها.<sup>31</sup>

أفادت دراسة أعدتها «Oxford economics»<sup>32</sup> و«SAP»<sup>33</sup> بعنوان «القوى

العاملة في 2020» بأن دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا MENA تفتقر إلى فرق عمل مرتفعة الأداء، ودعا خبراء شاركوا في مؤتمر إقليمي متخصص في أبو ظبي، الشركات العاملة في المنطقة «إلى إعداد قادة قادرين على بناء فرق عمل عالية الأداء بهدف دعم النمو الاقتصادي».

كما تواجه دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حاجة ملحة لإيجاد أصحاب المواهب والحفاظ عليهم، ودعا نائب رئيس «Total» في الإمارات قادة الأعمال «إلى تشجيع فرق العمل على رفع وتيرة التعاون في ما بينها كي تصبح مرتفعة الأداء». ونبه إلى ما تواجهه منطقة الشرق الأوسط «من فجوة ملحوظة في المهارات والمواهب لدى فرق العمل».<sup>34</sup>

ومن أجل أن تسلك بلدان المنطقة الطريق الذي سلكته البلدان المتقدمة وجعلت منه سبيلاً لتحسين اداء المنظمات بها، فإنه عليها أن تقوم بإحداث تغييرا يكون بشكلين:<sup>35</sup>

الحالة الأولى وهي سهلة التحقيق و تشمل التغيير المرتبط مباشرة بالتدخل لتحسين الأداء على سبيل المثال، عندما تبدأ المنظمة برنامجاً لتحسين أسلوب القيادة العليا، أولئك الذين يحاولون تحسين أساليبهم في القيادة هم في حاجة للعمل لتحقيق تغيير في الكيفية التي يديرون ويقودون بها.

الحالة الثانية والأكثر صعوبة عندما يطلب من المنظمة بأكملها الخضوع للتغيير من أجل تحقيق تحسين الأداء في العديد من المجالات المختلفة كثقافتها وهيكلها التنظيمي، وعلى الأقل بعض الأنظمة الأساسية مثل منتجات تقنية المعلومات، وخدمة العملاء، ومختلف إجراءات الموارد البشرية. كلا النوعين من التغييرات يتطلب استخدام أربعة أساليب أساسية لتحسين الأداء:

1. القيادة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في دعم تحسين الأداء.
2. يتم توجيه تدخلات تحسين الأداء نحو تغيير بعض خصائص المنظمة وثقافتها، ونظمها، وهيكلها.
3. برنامج تحسين الأداء يتطرق ويمكن أن يغير سلوك و القيم المساندة ومواقف الأشخاص المعنيين.
4. النهج الذي يتم اتخاذه للقرار بشأن طريقة التدخل لتحسين الأداء سوف يؤسس قاعدة عريضة من الدعم لإجراء التغييرات اللازمة.

تحسين الأداء يبدأ من القمة، من الإدارة العليا أولاً لذا يجب أن تتغير الإدارة العليا، كما أن العمليات والأنشطة التي تتطلبها عملية إحداث التغيير تقع فوق طاقة وقدرة فرد بذاته لذا فإن العلاج الناجح يكمن في بناء فرق وجماعات العمل والتي أصبحت تمثل حجر الزاوية في كل المناهج الإدارية الحديثة.<sup>36</sup>

#### الخاتمة

انتشاراً متنامياً للمعرفة التي تتراوح بين معلومات حول العملاء أو الأسواق ومنافذ السوق، إلى المنافسة، والتكنولوجيا الجديدة، للموردين وبضاعتهم غالباً ما ينتج عنها رغبة قوية لتعلم هذه المعارف وإدماجها في الأداء، فمن إدارة الجودة الشاملة إلى ستة سيجمما وبطاقة الأداء المتوازن، لا يبدو أن هناك نهاية للمناهج "الثورية" المقترحة لتحسين أداء، هذا التحسين الذي يترجم بانتقال الأداء الفعلي من الوضع الحالي إلى أوضاع مستقبلية أفضل وأحسن أو الوصول إلى المستويات المطلوبة والمقبولة.

فرق العمل وخاصة تلك العالية الأداء لها مكانة واضحة في التأثير على أداء ونجاح المنظمات كونها تأتي بالعديد من الفوائد التي تزيد من تنافسية الأعمال ومن ثمة تؤدي إلى النمو على مستوى اقتصاد البلد ككل. إن العالم في تنافس شديد وتغير وتحول كبيرين فهل نحن على استعداد لدخول ميدان المنافسة وهل لنا من سبيل إلا طريق المعرفة.

الهوامش والمراجع:



- <sup>1</sup> علاء فرحان طالب، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص140.
- <sup>2</sup> وائل صبحي إدريس، طاهر منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص38.
- <sup>3</sup> Brosquet. R, Fondement de la performance dans l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1989, p11.
- <sup>4</sup> سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص72.
- <sup>5</sup> Lynne F. Baxter and Alasdair M. MacLeod Managing Performance Improvement Routledge New York 2008 p4
- <sup>6</sup> Berman E, Performance and productivity in public and nonprofit organizations, M.E. Sharpe, Inc., New York, 2006, P43
- <sup>7</sup> IBID, P23
- <sup>8</sup> عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص312.
- <sup>9</sup> صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص412، بتصرف.
- <sup>10</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص169.
- <sup>11</sup> مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الآفاق، الرياض، 1999، ص12.
- <sup>12</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص145، بتصرف.
- <sup>13</sup> Brilman J., Les meilleurs pratiques du management, 4<sup>ème</sup> éd, les éditions d'organisation, Paris, 2003, p377.
- <sup>14</sup> أحمد بن صالح، الهندرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص77.
- <sup>15</sup> Boyer L., N. Equilbey, Organisation : Théories et applications, Les éditions d'organisation, Paris, 2000, p278.
- <sup>16</sup> L. Jean-Marc, KM : knowledge management Les trois dimensions d'un projet, mars 2005, <http://ocsimaneuf.fr>
- <sup>17</sup> Enos, D. Performance improvement: making it happen, Auerbach Publications, Taylor & Francis Group, NW, 2007, P6
- <sup>18</sup> matrix-teams <http://www.global-integration.com/matrix-management/matrix-teams/>
- <sup>19</sup> Cook S, Building a High-Performance Team Proven techniques for effective team working IT Governance ? Publishing United Kingdom, 2009, p13

<sup>20</sup> كاناجا كيم و هنري براوننج، المحافظة على أداء الفريق، ترجمة محمد عبد الحفيظ يوسف، مكتبة العبيكان

للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009، ص10

21 DeVany Chris, 90 Days to a High-Performance Team A Complete ProblemSolving Strategy to Help Your Team Thrive in Any Environment, McGrow Hill companies, New York, 2010, p128

<sup>22</sup> IBID, P130

23 Aldag, R, and Kuzuhara L. Creating High Performance Teams: Applied Strategies and Tools for Managers and Team Members. Routledge, 2015., p22

24 Creating High Performance Organisations and Teams

<http://www.realisingambition.com/highperformance>

25 McManus, J. Leadership: Project and Human Capital Management, Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier, Oxford, United Kingdom, 2006, p24

<sup>26</sup> Aldag, R, and Kuzuhara L . Creating High Performance Teams: Applied Strategies and Tools for Managers and Team Members. Routledge, 2015, p23

<sup>27</sup> IBID, p24

28 Martin J, Key Concepts in Human Resource Management, SAGE Publications Ltd, London, 2010

29 OP CIT, p 261

30 Armstrong M, Armstrong's Handbook of Management and Leadership: guide to managing for results, Kogan Page Limited, 2009, pp 60-61

<sup>31</sup> عبد الحكيم الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص5

<sup>32</sup> <http://www.oxfordeconomics.com/workforce2020/factsheets>

<sup>33</sup> <https://2020workforce.com/>

<sup>34</sup> شركات المنطقة تحتاج قادة قادرين على بناء فرق عمل عالية الأداء، 23 مارس 2015

<http://www.alhayat.com/Articles/8201235/>

<sup>36</sup> Enos, D, op cit, p243