

## دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة

د. يوسف زدام، جامعة باتنة 1.  
ط.د. أسماء زنينة، جامعة باتنة 1.

### الملخص

بفضل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية والتي تشكل تحديات تهدد بقاء واستمرارية المنظمات، سارعت هذه الأخيرة إلى تبني أسلوب فرق العمل لمشاركتها في مسؤولياتها المتعددة في سبيل تحقيق نجاحها.

ويستند مفهوم فرق العمل إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية والخروج من الطابع الفردي في السلوك إلى الطابع الجماعي، والاهتمام بهذا النوع من الإدارة أصبح ضرورة للحياة العملية لما له تأثير إيجابي على أداء الفرد، الفريق وبالتالي على أداء المنظمة بصفة عامة.

### Abstract

As a result of the rapid changes in the current business environment, which pose challenges to the sustainability of organizations, they have rapidly adopted a working teams approach to share their multiple responsibilities in order to advance their success. The concept of working teams is based on the realization of the concept of collective responsibility and the transition from an individual to collective character of behavior. Attention to this type of management has become a necessity for a more practical life, because it has a positive impact on the performance of the individual, and thus on the performance of the organization in general.

## مقدمة

في ظل التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمات، أصبح يقينا أن الأنماط البيروقراطية القائمة على تركيز السلطة في أيدي الإدارات العليا، والتركيز على البعد الفردي في التخطيط ورسم الاستراتيجيات أو التنفيذ، لم يعد مجديا في التعامل مع محيطها بفاعلية.

لذلك فقد أدركت المنظمات الإدارية أن أجهزة الإدارة التقليدية وما يحكمها من نظم وأساليب لا تملك القدرة على التكيف مع ظروف ومتطلبات التنمية. فسعت إلى تبني أساليب إدارية حديثة تبتعد عن الهرمية إلى المرونة، ومن هنا ظهرت إستراتيجية فرق العمل، التي تعد من أهم متطلبات الإدارة الحديثة. والتي تؤكد على ضرورة دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك مواهب الأفراد والإمكانات وتوظيفها لتقديم خدمات ذات جودة بشكل مستمر.

ترتب على هذا التوجه إحداث تغيير في الأدوار القيادية والإدارية لمدراء المنظمات، وانتقالها من السيطرة إلى التفويض ونقل السلطة للعاملين، وتغيير الهياكل التنظيمية من رأسية إلى أفقية. وبالتالي التحول إلى أنظمة إدارية مفتوحة تسمح بالمشاركة وتعميق المسؤولية الاجتماعية والانتماء والمصلحة العامة.

استوضحا لمفهوم فرق العمل، وفي محاولة لشرح أثرها في ترقية أداء المنظمة، تناقش الدراسة الإشكالية التالية:

**كيف تساهم إستراتيجية فرق العمل في قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية**

## المستمرة؟

وضمن هذه الإشكالية نتساءل عن ماهية مضامين مفهوم فرق العمل، وآلية تأثيرها على أداء المنظمة. مفترضين بأن المشاركة الجماعية في العمل واتخاذ القرارات أهم عامل ضمن هذه الإستراتيجية، والذي يكفل ترقية أداء المنظمة.

تتبع أهمية الدراسة من اعتبار فرق العمل أحد تجليات التعامل الحديث مع الموارد البشرية في المنظمة، باعتبارها رأسمال وليست وسيلة إنتاج. وتتمثل أهداف الدراسة في إبراز الأدوار المتنوعة للإستراتيجية وحدود تأثيرها على المنظمات. وكذا التعرف على العوامل المعيقة لها على اعتبار أنها -ظاهريا- تلغي القيادة بمفهومها التقليدي.

## أولاً: ماهية فرق العمل

تعد فرق العمل مظهر من مظاهر التفاعل بين الأفراد كجماعة لأنها تجسد مفهوم العمل الجماعي، فهي أسلوب يعمل على تجميع الخبرات والأفكار والاقتراحات لدى أعضاء الفريق ليكونوا أكثر استجابة لتحديات البيئة التنافسية.

## مفهوم فرق العمل

يتضمن الفهم العام لفرق العمل بأنه "نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة بين الموارد البشرية من أجل تحسين الأداء" (بورغدة ودريس، 2015، 246). ما يستوجب "وجود مهارات متكاملة فيما بينهم، تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، مما يؤدي إلى الإحساس المشترك بالمسؤولية اتجاه المهام المطلوب إنجازها والاستجابة السريعة للتغيرات" (كاستكا، 2014، ص.124).

ففرق العمل تعبر عن "مجموعة من الأفراد ذوي الأدوار الوظيفية المختلفة والذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافه" (المغربي، 2005، ص.201)، من خلال إتاحة الفرص لكل فرد بالمشاركة في إنجاز العمل وتجربة ما لديه من قدرات ومهارات لتحقيق الهدف والتحسين وتنمية مهارته ومعارفه. وتبقى فاعلية فرق العمل مرتبطة بحسن اختيار أعضائها وحسن مشاركتهم، لأن العمل الجماعي يفترض الانسجام وتجانس وتكامل القدرات والقيم الشخصية المستقلة.

وإمعاناً في إبراز مفهوم فريق العمل، وجب التفريق بين فرق العمل وجماعات العمل، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (01).

## الجدول رقم (01): الفرق بين جماعات العمل وفرق العمل.

فرق العمل	جماعات العمل
يعمل القائد على تسهيل عمل الفريق.	يقوم القائد بالتحكم في المجموعة.
يتم إعداد الأهداف من قبل أعضاء الفريق.	يتم إعداد الأهداف من قبل المنظمة.
تكون الاجتماعات على قدر كبير من التفاعل بين الأعضاء، وتزخر بالكثير من المناقشات المثمرة.	يعمل القائد على تنظيم الاجتماعات واللقاءات ويقوم بمتابعة العمل والإشراف عليه بنفسه.
يكون التركيز فيها على أداء الفريق.	يتم التركيز على أداء الفرد.
يتميز عمل الأعضاء كوحدة واحدة يجمعهم العمل المشترك.	توجد منافسة بين العاملين ضد بعضهم البعض.
يتم الاتصال في جميع الاتجاهات من القائد إلى الفريق ومن الفريق إلى القائد.	الاتصال يكون في اتجاه واحد من القائد إلى المجموعة.
يتم إشراك الأعضاء في المعلومات المتاحة لدى الفريق.	تخزن المعلومات لدى العاملين.
تتخذ القرارات بناء على رأي أعضاء الفريق.	يتم اتخاذ القرارات من قبل القائد بمفرده.

**المصدر:** أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، "فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي" (مذكورة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2010)، ص.15.

من الجدول يتضح أنه ليست كل المجموعات فرق، كما توصل لذلك أكثر الباحثين والكتاب، ومنهم آرثر بيل؛ الذي بين أن مجموعات العمل التقليدية يقوم أفرادها بأعمالهم تحت إشراف القائد المسؤول ويتم تحديد مستوى كل عضو من أعضاء الفريق من خلال أدائه دون أداء المجموعة. أما في الفريق فإن دور القائد يقتصر على منح التسهيلات لعمل أعضاء الفريق، حيث يعملون معا ويتحملون مسؤولية تنفيذ المهام المطلوبة. كما يرى أن الاختلاف بين الفرق ومجموعات العمل يكمن في أن الفرق تتطلب كل من المسؤولية الفردية والمسؤولية الاجتماعية المشتركة بين أعضاء الفريق، ومثل هذه المسؤولية الأثر الأكبر في تحسين مستوى الأداء للأعضاء بشكل أكبر من أداء كل عضو بمفرده (بيل، 2003، ص.18).

دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة \_\_\_\_\_ د. يوسف زدام - ط.د. أسماء زنينة

وبالتالي ففرق العمل تتميز بمحدودية عدد الأعضاء، الأهداف والرسالة المشتركة، التفاعل المنتظم والمستمر، بالإضافة إلى تولي كل عضو أدوارا مختلفة ومتنوعة. تسمح هذه التوليفة من المميزات بالجزم بعدم وجود قواعد ومعايير شاملة ومتفق عليها تضبط وتحدد السلوك المتوقع والمقبول(عبد الرحمن، 2008، ص.5).

### تطور مفهوم فرق العمل.

تطور مفهوم فريق العمل بعد حدوث الثورة الصناعية وذلك نتيجة للتحول الصناعي والخدمي؛ وبذلك أصبح الإنتاج والجودة والسرعة هدفا استراتيجيا للمنظمات. وقد عرف الاهتمام بفريق العمل نقلة معرفية من خلال حركة العلاقات الإنسانية ودراسات إلتون مايو (Elton Mayo)؛ إذ أكد أن حجم العمل الذي يؤديه الفرد لا يتحدد إلا من خلال كفاءة وإنماء إرادة العمل الجماعي، وأن هناك علاقة بين العوامل الإنسانية مثل احترام الذات والتقدير والتوجيه من جهة، والإنتاجية من جهة أخرى. وبذلك عززت هذه الدراسة الهوية الجماعية وتماسكها ووضعت بعض السمات الرئيسية لفريق العمل(فعال(Dyer,1995, P.104).

ويشار كذلك إلى تأثير أدوارد ديمينج(Edward Deming)، وكل من هنري فايول(Henri Fayol)، وماسلو أبراهام (Abraham Maslow) في الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي. وفي تقديم واضح نحو جماعية الإدارة والإدارة بروح الفريق الواحد قدم وليام أوشي(Waliam Ouchi) نظرية (Z) أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في العام 1981، مؤكدا على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة(أبو جريوع، 2014، ص.45).

تزايد الاهتمام بموضوع فريق العمل من خلال دراسة المنظمات والأفراد والجماعات كما جاء في دراسات ليفين كرت (kurtlevin) حول ديناميكية الجماعة وتطويرها، والتركيز على فكرة أن زيادة أداء الإنتاجية يتطلب تنظيم العاملين بفرق العمل(Harrington,1994, P.314). ثم بعد ذلك ظهرت مدرسة تنمية المنظمات، وهي امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث ركز أنصارها على ضرورة فهم السلوك

الإنساني وتبني مفهوم الفريق وديناميكيته؛ إذ أكد كل من دوقلاس ماقريقور (Douglas Megregore) وليكرت على أن العاملين في المنظمة لا يؤدون مهامهم كأفراد ولكن كأعضاء في مجموعات أو فريق. وأكد كرس آرقريس (Chris Argyris) بأن التفاعل السلوكي بين العاملين في المنظمة يتطلب تفعيل دورهم كأعضاء في فريق عمل (بعيط، 2009، ص.49).

نستطيع القول أن التغيير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية الجديدة الذي صاحب التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصالات وعولمة المؤسسات والفكر الإداري، كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون، والعمل على إشراكه في صناعة النجاح ومنحه مجالاً أوسع من الحرية في العمل والتصرف وتحمل المسؤولية والتشجيع على المراقبة الذاتية.

#### أهداف ودوافع الأخذ بمنهجية فرق العمل.

يؤدي فريق العمل دوراً مهماً في تنمية المهارات وتحسين العلاقات بين الأفراد وتحقيق الاندماج والتعاون بينهم، فهو عبارة عن نسيج يستهدف سرعة الاستجابة من خلال بيئة عالية التحفيز، ومناخ عمل مناسب يشجع على التنوع والإبداع وتقديم الاقتراح، وذلك على أساس الثقة والمسؤولية المشتركة. ففرق العمل في النهاية تعتمد على فعالية الاتصال لتحسين مستوى مهارات الأعضاء (سعد الله جوميل، 2009، ص.192)، وضمن العاملين ومشاركتهم وتحقيق اتفاق في الآراء نتيجة ميزة التفكير الجماعي.

إن الحاجة لتطوير مهارات وخبرات المورد البشري، والتنسيق بينها تعظيماً وتكاملاً، دوافع تضمن فرق العمل التفاعل معها بفعالية، بالإضافة إلى دوافع أخرى نذكر منها (السريدي، 2010، ص.14):

- توفير الفرص للاستفادة من المهارات والخبرات، فالعمل الجماعي يوفر فرصة جيدة للاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسة لا بشكل فردي ولكن بصورة جماعية.

- تساهم في التنسيق بين مختلف المهارات والقدرات بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها أثناء العمل.

- تمكن من إبراز وتكامل مختلف مهارات وخبرات العاملين مع بعضها البعض.  
- يمثل العمل في فريق فرصة لاستغلال الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة بشكل أمثل.

- تعمل على تطوير قدرة الفرد عضو الجماعة على تحقيق الأهداف والتصرف على نحو إيجابي، بما يتفق وأهداف المنظمة في المواقف ذات الطابع المفاجئ وبما يجعل الفرد نفسه متلقيا جيدا لتفويض المسؤولية.

- تعمل على تنمية مهارات الفرد بشكل أكبر داخل الجماعة وكذلك على تنمية العديد من المواهب والقدرات الشخصية.

### ثانيا: ماهية الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم ذات العلاقة بسلوك الفرد وأداء المؤسسة، ويحتل مكانة خاصة باعتباره الناتج النهائي لنشاطها.

### تعريف الأداء.

من معاني الأداء كما ورد في لسان العرب ومختار الصحاح وغيرهما من مراجع اللغة، الإيصال كأداء الأمانة أو القضاء كأداء الزكاة أو الدين (مولاي وجيلالي، 2013، ص.57). واستغلها المعاصرون بعد ذلك لترجمة كلمة "Performance" المتداولة في الأدبيات الإدارية الأنجلوساكسونية والفرنكوفونية. وتعني في الفرنسية القديمة الإنجاز أو التنفيذ، لكن أصلها في اللاتينية هو "Perormare" ويعني تشكيل شيء ما كليا. (Khamkhem, 1995, p. 310).

أما من الناحية الاصطلاحية فيعرفه أوليفيماي (Olivier Meier) بأنه "النتيجة التي تحققها منظمة ما داخل محيطها التنافسي والتي تسمح لها برفع قدرتها التنافسية ومردوديتها، بالإضافة إلى زيادة قدرتها على التأثير على المنظمات الأخرى التي تعمل معها في نفس القطاع" (Meier, 2009, p.155). (مشيرا إلى النتيجة المحققة من طرف المنظمة.

لكن مزهود عبد المليك افترض أن الأداء "يعبر عن منظومة متكاملة للتفاعل" (مزهودة، 1998، ص. 36)؛ فالأداء بالنسبة إليه نتيجة لمجموعة من التفاعلات

المعدة التي تتم بين الأساليب والأفراد والموارد والمعدات التي يستخدمونها ومع البيئة والثقافة التي يعملون في سياقها.

بالنظر إلى ما سبق يمكننا اعتبار الأداء "قدرة الأفراد على تحقيق الأهداف المخططة من قبل المنظمة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة، من خلال تفاعل عاملين أساسيين وهما الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، والكفاءة المقترنة بتدني التكاليف ومطابقة المقاييس (أنظر الجدول رقم 02).

#### جدول رقم (02): عاملي الأداء.

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات مثل: العمل، المعلومات، المواد، المعدات... إلخ.	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: العائد، رقم الأعمال... إلخ.	نقطة الوصول	النتيجة	الهدف	الفعالية

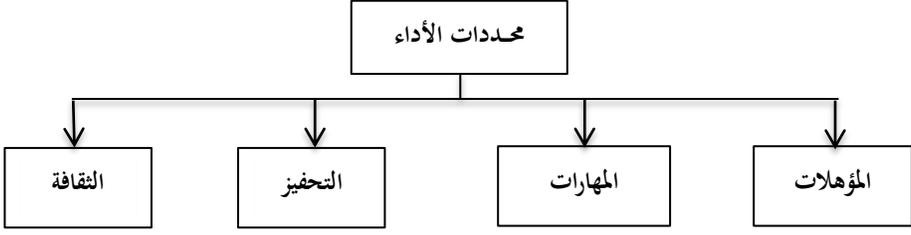
المصدر: نور الدين شنوي، " تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية العمومية" (رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005)، ص.27.

من خلال الجدول رقم (02)، يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية: الأداء = الكفاءة X الفعالية. على اعتبار أن الكفاءة ترتبط بالعمل الجيد دون خسارة، والفعالية تتجاوز حدود الكفاءة لتأخذ بعين الاعتبار تأثير العمل على الفرد، ملاءمة الأهداف، النتائج على المدى البعيد، المعايير والقيم المتضمنة في العمل والأهداف. وهذا ما أكده دراكر بيتر (Peter Drucker) عندما أشار إلى أن مفهوم الأداء لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف، وإنما يتضمن أيضا الاختيار الجيد لها (غربي، 2007، ص.130). كما أشار أحمد خماخم أن أداء المنظمة "يعبر عن الكفاءة والفعالية التي تحقق بها المنظمة الأهداف التي سطرته" (Khemakhem, 1992, p. 311).

#### محددات وعناصر الأداء.

هناك من الباحثين من يربط الأداء ويعرفه من خلال التكامل بين مجموعة من المصطلحات، التي تشكل في تفاعلها محددات هذا الأداء المبينة في الشكل التالي:

شكل رقم (01): يبين محددات الأداء.



المصدر: بالاعتماد على

Weiss Dimitri, les ressources humaines,(Paris, les éditions d'organisation, 2000), P.251

يعبر الشكل عن فلسفة التكامل بين محددات الأداء، في كون الأداء لا يمكن تحقيقه إلا إذا كان المورد البشري في المؤسسة يملك مجموعة من المؤهلات التي تعكس متطلبات وظيفته. وللحفاظ على هذه المؤهلات والمهارات وتمييزها واكتساب الجديد منها، لا بد أن تعمل المؤسسة على تحفيز مواردها البشرية كترقيتهم لمناصب أعلى، أو الزيادة في مردودية الأداء لديهم، بالإضافة إلى الاعتراف بجهودهم وإنجازاتهم كحافز معنوي هذا يؤدي إلى خلق ثقافة قوية مشتركة تفعل الانتماء وتزيد الولاء وترفع من المستوى المعرفي للموارد البشرية لديها.

وترتبط فعالية الأداء بعناصر "إيجابية" حاسمة تتوزع على الوظيفة، الموظف وبيئة المنظمة: (السهي، 2008، ص.45).

-**الوظيفة:** وهي كل ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات، وما تقدمه من فرص تتميز بالتحدي وتحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منها.

-**الموظف:** وهو كل ما يمتلكه من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

-**بيئة التنظيم:** وهي تتضمن العوامل الداخلية والخارجية. ويقصد بالعوامل الداخلية تلك التي تؤثر في الأداء الفعال للتنظيم وهيكله، أهدافه وموارده، ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة. أما العوامل الخارجية فيقصد بها العوامل المؤثرة في الأداء سواء كانت عوامل اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية أو قانونية.

### ثالثا: متطلبات، مراحل ومعوقات بناء فرق العمل

#### متطلبات تكوين فرق العمل في المنظمة.

يتطلب تطوير أداء المنظمة أداؤها من خلال استراتيجية بناء فرق العمل توفر مجموعة من المتطلبات التي تتمثل في (ديباس، 2002، ص.103):

- وضوح الأهداف: أهداف واضحة ومحددة، وتفهم وتقبل تام من الأعضاء لأدوارهم منذ انطلاق العمل كفريق.

- المشاركة الجماعية في العمل واتخاذ القرارات: يشجع الاتصال الواعي بين كل الأعضاء على المناقشة الصريحة، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات. وبالتالي الحد من التسلسل والاستحواذ على المناقشات.

- توثيق القرارات: يجب أن توثق القرارات المتخذة ليتمكن جميع الأعضاء من تذكرها.

- التقييم الإيجابي: حتى يكون التقييم إيجابيا يجب أن يكون على المهمة ذاتها لا على الفرد الذي قام بها. أي بعيدا عن ممارسة الرقابة الذاتية لغرض توفير مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات. ما يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة. والغرض منه دعم مساهمة العمل داخل الفريق.

- التعامل مع الفشل: فشل الفريق في تحقيق أهدافه أو تأديته أي من المهام الموكلة إليه ممكنة، إلا أن الخطورة في تجاوز هذا الفشل وإبداء اللامبالاة نحوه.

- تضادي الحلول الفردية: إشراك كل أعضاء الفريق في إيجاد حلول للمشاكل، ومساهماتهم في التعرف على البدائل المختلفة للتعامل مع المشكلة وإبداء اللامبالاة لا بد منه.

- التواصل الجيد: لضمان تبادل الأفكار والمعلومات والاقتراحات على النحور الذي يحول دون أي حالات من سوء الفهم، سواء فيما يتصل بمهمة الفريق أو سبل تنفيذ هذه المهمة يجب أن يكون هناك تواصل جيد.

- توفير الطمأنينة: التحضير للتعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون. ووجود العلاقة الطيبة بين الأفراد يجعل الجميع يتجهون نحو الأهداف وترك الأنانية.

- القيادة الموزعة: مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج، وتوزيع القيادة بين الأعضاء يؤدي إلى نمو قيادة عند الأفراد جميعاً داخل الفريق.

- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق، مع وضع خطة عمل يسير عليه الفريق من البداية. وإذا حصل تغيير يجب أن يصاحبه أهداف جديدة حسب الموقف.

- الشعور بالانتماء في عمل الفريق: وهو شعور الفرد بالانتماء إلى جماعة تتقبله ويتقبلها فيشعر بالطمأنينة والأمن.

### مراحل بناء فرق العمل.

تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، وتتمثل في (جوي، 2008، ص.252):

**مرحلة التكوين:** ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة.

**مرحلة العاصفة (الصراع):** في هذه المرحلة يظهر الصراع، ويغلب على الأفراد الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، كما تبدأ في هذه المرحلة تحديد الواجبات.

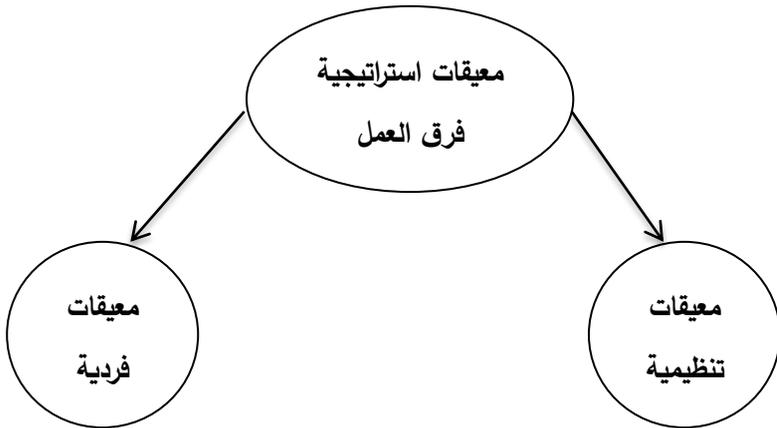
**مرحلة وضع المعايير:** يبدأ الأفراد بالاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

**مرحلة الأداء:** بعد تحديد الهيكل الاجتماعي للفريق، يكرس جهوده وطاقاته لتحقيق المهام المطلوبة، ويبدأ التزام الأفراد وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

### معوقات بناء فرق العمل داخل المنظمة.

تعتبر فلسفة فرق العمل توجها مغايرا للمنظومة التقليدية للقيادة والإدارة، لذلك فهي تواجه ذهنية الاتصال العمودي بالدرجة الأولى. بالإضافة إلى الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة. ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين أساسا لنجاح فرق العمل المختلفة، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا مهما في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام، والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد(دنبري، 2010، ص.340).

**الشكل رقم (02):** أهم معوقات استراتيجية بناء فرق العمل.



**المصدر:** بالاعتماد على: لطفي دنبري، مرجع سبق ذكره، ص.342.

**المعوقات الفردية:** وتتمثل في(شبيب، 2009، ص.51-53):

- ضعف القيادة الداخلية والخارجية: يلعب قائد الفريق واتجاهاته ومهاراته دورا هاما في عملية بناء الفريق بطريقة فعالة، حيث يلجأ بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط، ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

- عدم تلقي الأعضاء القدر الكافي من التدريب: هناك نوعان من المهارات، المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق؛ فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافٍ لأداء المهمة. وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم عن طريق تدريب كافٍ لجميع أعضاء الفريق.

- عدم فهم مراحل تطور الفريق: النجاح المثالي هو أن يفهم الفريق مراحل تطويره. وبقدر ما يكون هناك فهم بقدر ما يصبح من السهل بناء فريق عمل فعال، وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية ناجحة ومنتجة، ويكون التعاون كبيراً بين أعضاء الفريق.

- زيادة حجم الفريق وعدم تنظيم العلاقات بين الأعضاء: إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط فريقه. كما أن أي نقص في العدد سيكون من شأنه الإقلال من الفعالية والكفاءة بالنظر لقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة.

#### **المعيقات التنظيمية: والتي تتمثل في (السريدي، 2010، ص ص.33-35).**

- المعوقات الثقافية: ثقافة المناخ التنظيمي قد يطفئ عليها ثقافة الفردية والتنافس، والتركيز على الإنجاز الشخصي، ويكون الحديث عن فرق العمل حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به. إن إيمان القائد والمدراء (صناع القرارات) لفرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها، وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.

- التركيز على إنجاز العمل: بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي، والقيام بمهامها دون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة "أستطيع أن أعمل"، فتتجزأ الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل.

- ضعف التفكير الاستراتيجي: من المعروف أن التفكير الاستراتيجي لفريق العمل يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسية لها ، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال.

- الهيكل التنظيمي: عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم ، فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جدا وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.

- نظام الحوافز والمكافآت: تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية ، إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

يمكن القول بأنه لا يمكن بناء فريق إذا كان هذا الفريق سيضم عددا كبيرا من الأعضاء أو عددا قليلا من الأعضاء ، فالفريق كلما انخفض عنصر التعاون والفعالية والفائدة فيه فلن يحقق التطور فيأداء المنظمة الذي من أجله تم تشكيل الفريق.

### الخاتمة

نصل في الختام إلى أن المنظمات باستطاعتها مسايرة مختلف المتغيرات بتكوينها لفرق العمل ، التي تعد من بين أهم الأساليب التي يمكن من خلالها تجاوز الأنظمة البيروقراطية القائمة على الجمود والنمطية في العمل ، إلى الفهم المشترك والاتفاق المتبادل والإدراك الكامل للمهام الرئيسية بالمنظمة ، وتوفير فرصة الاتصالات المفتوحة لتبادل الأفكار والحقائق ووجهات النظر وتوفير الثقة والدعم المتبادل وضبط الخلافات وتهيئة السبل لدراسة وحل المشاكل المشتركة ووضع خطط فعالة لتحسين وتطوير الأداء.

وللارتقاء بأداء المنظمة من خلال تبني استراتيجية فريق العمل ، ارتأينا أنه لا بد من الأخذ بتوليفة التوصيات التالية:

- ضرورة الاهتمام أكثر بفرق العمل خاصة من ناحية الحجم المثالي لتحقيق التفاعل والتماسك بين أعضائه.

دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة \_\_\_\_\_ د. يوسف زدام - ط.د. أسماء زنينة

- تفعيل أسلوب القيادة بالتناوب بين أعضاء الفريق لتقاسم عبء قيادة الفريق.
- العمل على تفعيل نظام الحوافز الذي يجب أن يكون وفق مقاييس محدد (العدالة، الوقت والكيفية المناسبة).
- ضرورة تصميم فرق العمل بشكل يتناسب مع الهيكل التنظيمي للمنظمة واحتياجات العمل.
- تحسين ظروف وبيئة العمل.
- القيام بدورات تدريبية وتكوينية لفائدة أعضاء الفريق، لمواكبة التغيرات التقنية لتوليد شعور بأنهم جزء من المنظمة ما يدفعهم للعطاء أكثر، ويخلق عندهم الرغبة في البقاء في المنظمة.
- المساهمة في الاستقرار الاجتماعي للفريق من خلال تكوين برامج وأنشطة اجتماعية.

## قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2005) المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. ط.1. مصر: المكتبة المصرية للنشر والتوزيع،  
آرثر، (2003). بيل.تر: تيب توب لخدمات التعريب، بناء فرق العمل. القاهرة: دار  
الفاروق للنشر والتوزيع،  
جوي، جنيفر(2008)، وآخرون.تر: علا أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية. ط.1.  
القاهرة: مجموعة النيل العربية، .  
دباس، أحمد عبد السلام (2002) الإدارة الرشيدة.سوريا: دار الفكر، .  
توفيق، عبد الرحمن.بناء وتحفيز فرق العمل. ط.2.مصر: خبراء مركز الخبرات المهنية  
للإدارة، 2008.  
غربي، علي.تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.

ثانياً: الكتب باللغة الأجنبية

- Dyer,William.Team Building: Current Issues and New Alternatives.  
Thirdedition. Massachusetts Addison Wesley: publishingCompany, 1995.  
Harrington,Mackin.The team building tool kit: Tips tactics and rules for  
effective workplace teams.New York: American Management Association,  
1994.  
Khamkhem,Abdelatif. La dynamique du control de gestion. 2eme  
édition.(Paris: Dunod,1995).  
Meier,Olivier.Dico du manager.Paris: dunod,2009.

ثالثاً: المجلات العلمية

- بورغدة، حسين الطيب، دريس ناريمان بشير. "أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد  
البشرية-دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك  
بالجزائر-".المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 4(2015).  
دنبيري، لطفى. "مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم".مجلة الباحث  
الاجتماعي10(2010).  
كاستكا وآخرون. "إدارة أداء فريق العمل (العوامل المؤثرة على التطبيق الناجح لفرق  
العمل المتميزة الأداء)".مجلة عالمية7(2014).

دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة \_\_\_\_\_ د. يوسف زدام - ط.د. أسماء زنينة

سعد الله، حسين ليث، وسعد جميل ريم. "رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل -دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل"، مجلة تنمية الراقدين93(2009).

رابعا: مذكرات التخرج

أبو جريوع، يوسف علي عيسى. "واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية".(مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014).

السريدي، أحمد. "آراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل".(مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010).

السهلي، ماجد حمود. "الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على موظفي مجلس الشورى السعودي".(مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008).

بعيط، عيسى. "أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد-دراسة ميدانية أقسام التربية البدنية بالجنوب الجزائري-".(مذكرة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر، 2009).

مولاي، عبد القادر، وجيلالي شنايف. "دور نظم دعم القرار في قيادة الأداء -حالة مجمع اتصالات الجزائر-".(مذكرة ماجستير في علوم التسيير، ورقلة، 2013).

مزهودة، عبد المالك. "دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية".(مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، باتنة، 1998).

شبيب، مجد. "دور فرق العمل في إدارة الأزمات: دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات".(مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009).