



مواصفات فريق العمل الفعال ودوره في تحسين أداء المؤسسة التعليمية

إعداد

أ.د/ أحمد عابد طنطاوي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة طنطا

أ.د/ سلامة عبد العظيم حسين

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة بنها

أ/ سماح محمود أبو زهرة

بحث مشتق من رسالة الدكتوراه الخاصة بالباحثة

مواصفات فريق العمل الفعال ودوره في تحسين أداء المؤسسة التعليمية

إعداد

أ.د/ أحمد عابد طنطاوي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة طنطا

أ.د/ سلامة عبد العظيم حسين

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ/ سماح محمود أبو زهرة

مستخلص البحث

يشير لفظ التقويم إلى التعديل والإصلاح، حيث إن قوم الشيء تعني عدله وأزال إوجاجه، وقوم السلعة أي سعرها وثنها، وقوم الشيء تعني قدر قيمته. وهناك من يرى أن تقييم الأداء أنه عملية مستمرة يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الأداء بالمؤسسات وفقاً لمعايير المحددة سلفاً واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الأداء، وعلى هذا يمكن النظر إلى تقييم الأداء على أنه عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحدد أهدافاً موضوعة من قبل.

كما يشير البعض أن عملية تقويم الأداء للمؤسسة تعتبر نظاماً يتضمن مجموعة مقاييس ومؤشرات قد يكون بعضها مالياً، والآخر غير مالي، وتهدف عملية تقويم الأداء المؤسسي إلى تحديد مستوى نتائج أداء الوحدات داخل هذه المؤسسة ككل، دون الدخول في العلاقات التكاملية بين العناصر من أفراد وأقسام أو وحدات داخل المؤسسة وأثر أداء كل منها في ظل المنظومة الأكبر له.

الكلمات المفتاحية: فريق العمل الفعال، تحسين الأداء، المؤسسة التعليمية

مقدمة البحث:

يشير البعض أن عملية تقويم الأداء للمؤسسة تعتبر نظاماً يتضمن مجموعة مقاييس ومؤشرات قد يكون بعضها مالياً، والآخر غير مالي، وتهدف عملية تقويم الأداء المؤسسي إلى تحديد مستوى نتائج أداء الوحدات داخل هذه المؤسسة ككل، دون الدخول في العلاقات التكاملية بين العناصر من أفراد وأقسام أو وحدات داخل المؤسسة وأثر أداء كل منها في ظل المنظومة الأكبر له.^(١)

كما يشير لفظ التقويم إلى التعديل والإصلاح، حيث إن قوم الشيء تعني عدله وأزال إعوجاجه، وقوم السلعة أي سعرها وثمنها، وقوم الشيء تعني قدر قيمته.^(٢) وهناك من يرى أن تقييم الأداء أنه عملية مستمرة يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الأداء بالمؤسسات وفقاً لمعايير المحددة سلفاً واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الأداء،^(٣) وعلى هذا يمكن النظر إلى تقييم الأداء على أنه عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحدد أهدافاً موضوعية من قبل.^(٤)

وفي نفس السياق هناك من يرى أن تقييم الأداء هو ذلك النظام الذي يمكن من خلاله الوقوف على مستوى كفاءة الأداء الفعلي لكافة الأنشطة، ويضع أمام المسؤولين عن إدارة الوحدة صورة تفصيلية عن نتائج هذا الأداء، والكشف أول بأول عما يصاحبه من سلبيات، بحيث يمكن اتخاذ ما يجب أولاً بأول من قرارات لعلاج السلبيات، وتصحيح مسار العمل حتى يتحسن الأداء وترتفع الإنتاجية.^(٥)

وفي بعض الأحيان يعرف تقييم الأداء على أنه عبارة عن وسيلة لتحقيق مجموعة من الأهداف منها قياس مدى كفاءة الأنشطة محل التقويم وفعاليتها والتي تحتاج إلى تطوير وتحفيز العاملين على تحقيق الأهداف المخطط لها، ومعالجة لإنحرافها السالب عن الأداء المستهدف، أو التي تحتاج إلى تعزيز لإنحرافها الموجب عن الأداء المستهدف، ومساعدة الإدارة على تطبيق مبدأ الإدارة بالإستثناء، وذلك بإعطاء إهتمام أكبر للنتائج المختلفة المفتة للنظر، وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، والحكم على درجة التقدم في تحقيقها.^(٦)

واستناداً إلى التعريفات السابقة يمكن أن ننظر إلى عملية تقويم الأداء على أنها تحتوي على خطوات أساسية تبدأ بعملية القياس وتنتهي بتصحيح الانحرافات، وذلك تحقيقاً للكفاءة والفعالية التنظيمية، كما أنه يشارك في هذه العملية العديد من الأطراف كفريق الجودة والمتابعة.

مشكلة البحث:

يمكن أن تتلخص مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:
 "ما أهم مواصفات فريق العمل الفعال؟ وما دوره في تحسين أداء المؤسسة التعليمية"، ويتفرع عنه التساؤلات التالية:

- ١- ما مفهوم الأداء المؤسسي؟
- ٢- ما أهم مكونات الأداء المؤسسي؟
- ٣- ما أهم مواصفات فريق العمل الفعال؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في: "تحديد مواصفات فريق العمل الفعال ودوره في تحسين أداء المؤسسة التعليمية"، وذلك من خلال:

- ١- التعرف على مفهوم الأداء المؤسسي.
- ٢- تحديد مكونات الأداء المؤسسي.
- ٣- الكشف عن أهم مواصفات فريق العمل الفعال.

منهج البحث:

لكي يتحقق البحث أهدافه ويجب عن تساؤلاته استخدم المنهج الوصفي.

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي organizational performance

لقد تناولت الكثير من الأدبيات مفهوم الأداء المؤسسي فهناك من يعرف الأداء المؤسسي على أنه "المحصلة النهائية لكافة القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسة ككل، ويمثل الهدف النهائي لكافة الجهود والأنشطة التطويرية التي تتم داخل المؤسسة، حيث تسعى أي مؤسسة بغض النظر عن نوعية نشاطها إلى تحسن مستوى أدائها المؤسسي"،^(٧) وبالتالي يمكن النظر إلى الأداء المؤسسي على أنه عبارة عن "تحقيق المؤسسة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها من خلال انفاق مستوى مقبول من مواردها، وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمؤسسة يعني الاداء الجيد أن العمل تم انجازه بكفاءة وفعالية من وجهة نظر المستفيدين منه،^(٨) وفي بعض الأحيان يمكن النظر إلى الأداء المؤسسي على أنه "نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة، فإن اختلفت نتائج الأداء عما هو موضوع من المعايير، فإن الإدارة تقوم بتصحيح الإجراءات لمعالجة الخلل بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية".^(٩)

وبناء على ما سبق فإن الأداء المؤسسي يقتضى التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة غير غيرها من المؤسسات الأخرى والتي تكون محورا للتعقيم، لذا لم يعد الأداء المؤسسي المتميز أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات بل هو حتمية ضرورية فرضته على المؤسسة العديد من الظروف والقوى الخارجية فالأداء المؤسسي يعتبر من المتغيرات المثيرة للاهتمام والتي شغلت الكثير من الكتاب والباحثين لتحديد تعريفه، وكيفية قياسه، وتحسينه ورفع مستواه، والعوامل المؤثرة عليه وأبعاده.

وباستقراء ما سبق يتضح أن الأداء المؤسسي الجيد هو الذي يتم إنجازه بكفاءة وفعالية من وجهة نظر المستفيدين من الخدمة المقدمة، ووسائل تحقيقه هي الموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية.

وعلى الرغم من كثرة الأدبيات التي تناولت مفهوم إدارة الأداء المؤسسي، وفيما يلي عرض لبعض منها حيث يرى البعض "أن إدارة الأداء تتميز بالنظرة الشمولية فيما يتعلق بإدارة شؤون العاملين من خلال مجموعة الأنشطة، التي تتعلق بالتوظيف واستقطاب العاملين واختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وتطويرهم ومراجعة أدائهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة والأهداف الخاصة بهم"^(١٠) كما يشير البعض الآخر إلى إدارة الأداء المؤسسي على أنه "عملية نظامية لمراقبة نتائج الأنشطة وجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالأداء، ومتابعة التقدم نحو نتائج التخطيط وأيضاً الانتفاع بهذه المعلومات في عمليات صنع القرار وتخصيص الموارد وبحث النتائج التي تم إنجازها وتلك التي لم يتم تحقيقها للوصول إلى التقدم التعليمي المنشود."^(١١)

بينما يرى آخرون أن إدارة الأداء "مفهوم واسع يشمل الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، وضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبوله من خلال التخطيط الاستراتيجي، والتركيز على الإدارة المالية، لتحفيزها وتطويرها وتحقيق الميزة التنافسية والاستفادة من الفرص المتاحة، باستخدام مجموعة التقنيات النوعية والكمية."^(١٢)

وباستقراء المفاهيم السابقة يتضح أن بعضها ركز فقط على إدارة الموارد البشرية، وأهمل المكونات المادية والمالية والتكنولوجية بينما البعض الآخر تناول المكونات: البشرية، المادية، والمالية.

ومن ثم تعرف الباحثة إدارة الأداء المؤسسي بأنها الإجراءات التي تتبعها المؤسسة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي بداخلها، فضلا

عن استثمارها لإمكانياتها البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية، وفق أسس ومعايير واضحة، لتحقيق أهدافها.

ويعد نظام إدارة الأداء نظاماً مختلفاً عن الانظمة التقليدية، لأنه يتجاوز البيروقراطيات والسياسات ويعتمد على الإتصال المباشر بين المدير والعاملين، والقيام بعملية تقييم مستمرة من المدير للعاملين والعكس، كما يعتمد على وجود نظام مراقبة مستمرة للأداء الوظيفي.

فهناك من يرى نظام إدارة الأداء بأنه نظام إداري متكامل يهدف إلى^(١٣):

- ١- تخطيط الأداء المستهدف وتحديد نتائجه.
- ٢- إعداد الفرد وتهيئته للقيام بالعمل.
- ٣- توفير الرعاية والتوجيه والإشراف لمساندة القائم بالعمل.
- ٤- تشخيص الأداء وتحليل أسباب انحرافاته.

أما المتطلبات الأساسية لنجاح نظام "إدارة الأداء" فتتمثل في استكمال المقومات التنظيمية وبناء نظام فعال للحوافز والمعلومات وإدارة الموارد البشرية. ونظام إدارة الأداء كأى نظام يتكون من المدخلات والعمليات والمخرجات، وسوف نوجزها على النحو التالي^(١٤):

١- المدخلات وتشمل:

- * البعد الفردي: خصائص وصفات الفرد القائم بالأداء.
- * البعد التنظيمي: خصائص ومتطلبات العمل المؤدي.
- * بيئة العمل: خصائص ومقومات المنظمة والمناخ.

٢- العمليات، وتشمل:

تخطيط الاداء وتقييمه وتوجيه وتدريبه وتطوير مهاراته المهنية.

٣- المخرجات:

معلومات عن الأداء وتشخيص أسباب ضعف الأداء وأسس مكافأة وتقدير الأداء.

وهناك من يرى أن "نظام إدارة الأداء" (PMS Performance Management System) يتم تطبيقه في القطاع العام في عدد من الدول، وقد حقق نجاحات ملحوظة في رفع مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين. حيث أطلقت بريطانيا عام (١٩٩١) خطة وطنية شاملة بعنوان Citizen's Charter بغرض إدارة الأداء في جميع مؤسسات القطاع العام، ولكي يكتب النجاح لهذا النظام فإن على القطاع العام الارتقاء بمستوى

الخدمات من حيث الدقة والسرعة والشفافية والجودة وسهولة الوصول إلى المسؤولين بعيداً عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.

وعلى هذا فإن نظام إدارة الأداء في المؤسسات التعليمية يعني الجهود الهادفة من قبل المؤسسات التعليمية لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، وفق معايير واضحة ومقبولة لأهداف (محددة، قابلة للقياس، عملية، واقعية، محددة زمنياً) بحيث يمكن للعاملين مناقشتها مع رؤسائهم سواء تحققت أم لا خلال العام الدراسي.

وفي بعض الأحيان ينظر إلى إدارة الأداء على أنه يدور حول تطوير الإدارة التربوية وتحديثها في ضوء التجارب العربية والعالمية وثورة الاتصال والمعلومات أوضحت أن هناك قصوراً في مدخلات الإدارة وأن هناك ضعفاً في الإعداد المهني لمديري إدارات التعليم ومديري المدارس يحول بينهم وبين القيام بوظائفهم القيادية ودعت الدراسة إلى تطوير الإدارة سلوكياً بدعم العمل الجماعي وتنمية إدارة الوقت والاحساس بالذات والمشاركة في صناعة القرارات وتطويرها تقنياً باستخدام أنظمة معلومات متطورة.^(١٥)

وباستقراء ما سبق يتضح أن إدارة الأداء المؤسسي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية من خلال استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية المتاحة، للحصول على رضا المتعاملين معها سواء من داغله أو خارجها، فضلاً عن أنها تعود بالفائدة سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع عامة وذلك من خلال معرفة ماهية الأداء، ومستويات الأداء، وأهميته، وقياسه، وتقويمه، الأداء المؤسسي، وإدارة الأداء المؤسسي.

وللتعرف على مكونات إدارة الأداء المؤسسي والتي تتضمن: التخطيط الإستراتيجي - إدارة الموارد البشرية - إدارة الموارد المالية - بناء نظام متكامل للمساءلة والمحاسبية، وهذا ما يتم عرضه على النحو التالي:

ثانياً: تحليل مكونات الأداء المؤسسي

لاشك أن إدارة الأداء المؤسسي مفهوم واسع يهتم بتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح، وحافظ للمؤسسات التعليمية عامة، والمديريات التعليمية بإداراتها خاصة، لتطوير جهودهم وتجديدها وتحقيق الميزة التنافسية لها، من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة لها، فضلاً عن استخدام مجموعة التقنيات النوعية والكمية الحديثة لإدارة الأداء، ولهذا ينبغي للمؤسسات التعليمية على وجه العموم، والمديريات التعليمية على وجه

الخصوص الإهتمام بمستوى الأداء في جميع خطواتها، فهو انعكاس لمدى استخدامها لمواردها المتاحة.

وتقصد الباحثة بتحليل إدارة الأداء المؤسسي في هذه الدراسة: التعرف على المحاور او المكونات التي تهتم المؤسسة والتي تؤثر في إستمرارية تنافسيتها ونموها. وعلى هذا يمكن عرض كل مكون من المكونات التي تشكل في جملتها العناصر الأساسية لإدارة الأداء في مديريات التربية والتعليم بالجمهورية وإداراتها والتي تساعد على استخلاص نموذج معياري يضم تلك المكونات، وتنقسم المكونات - من وجهة نظر الباحثة- إلى: التخطيط الإستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المالية، بناء نظام متكامل للمساءلة والمحاسبية.

ثالثاً: مواصفات فريق العمل الفعال:

لعل المكونات السابقة تحتاج إلى فريق عمل متكامل حتى تظهر على أرض الواقع ولا شك أن كلمة فريق تعنى قيمة عظيمة لأنها التواصل والتعاون وجوده وسرعة الإنتاج ومن ثم فإن مثل هذه الثقافة تجعل الفريق كله مسئولاً عن العمل والنجاح والفشل وتمنح الثقة لكل أفراد الفريق، وتعزز قدرتهم على اتخاذ القرار، ويندرج تحت ثقافة العمل الفريقى ما يلي^(١٦):

أ- فلسفة العمل الفريقى وتشمل:

- الركائز. - التسلسل.
- المواصفات. - الخطوات.
- الأدوار. - المراحل. سوف نوجزها على النحو التالى.
- ركائز ثقافة العمل فى فريق تركز على:
- الهدف المشترك. - المصلحة المشتركة.
- المهام المشتركة.

تسلسل الفريق:

إذا أردنا الحصول على فريق عمل متماسك فإنه يجب أن ينظم توزيع أعضائه على حسب الكفاءة والاستعداد لكل فرد فى الفريق، ويمكن أن يسير التسلسل الإدارى للفريق على النحو التالى^(١٧):

- القائد: وهو الشخص الذى يدفع الفريق نحو التقدم لإنجاز العمل فى الوقت المناسب.
- المساعدون: وهم الذين يقومون ببنى القيادة وحماية قراراتها وأداء اعمالها وفقاً للخطة المرسومة .

- **المفكرون:** وهو الذين يرتقون بمستوى الأداء، ويسلكون طرفاً فريداً من أجل إنجاز العمل.
 - **المصلحون:** وهو الذى يهتمون بعلاقات الفريق الداخلية وحل مشاكله.
 - **الرابطون:** وهو الذين يحافظون على جسور الربط والتنسيق والتكامل بين أفراد الفريق .
- مواصفات فريق العمل الفعال تتمثل في:
- العمل من أجل إحراز الهدف.
 - رفض الأنانية مع نسب النتائج لكل أعضاء الفريق.
 - التكامل ويعنى ان كل عضو فى الفريق يكمل الآخر دون ان يكرره.
 - الإنجاز ويعنى أن الفريق يركز على الإنجاز المصحوب بالابداع.
 - الاستمتاع بالتماسك على اعتبار أن الثقة تجعل أعضاء الفريق يشاركون بالمشاعر والأحاسيس فى إطار الاحترام والتقدير.
 - اختلاف الأدوار وتساوى الحقوق، فلكل عضو فى الفريق نفس التقدير والاحترام مع تباين الأدوار.
 - الانسياب الحر للمعلومات بمعنى أن المعلومات تتساب بسهولة وصراحة متناهية فالشفافية هى عنوان الفريق، والمصارحة تأتى قبل المصالحة ومن ثم فإن الفريق تزداد همم رجاله، ويتضاعف حماسهم نحو إنجاز الهدف المنشود.
- خطوات بناء فريق العمل الفعال..... تتمثل فى^(١٨):
- **الدعم:** ويعنى تشجيع اعضاء الفريق من أجل استمرار الجدية وإن وجد الاختلاف فى الرأى.
 - **المواجهة:** وتعنى رفض السلوك غير المرغوب فيه مع عدم السخرية من صاحبه أو التحفيز من شأنه.
 - **حماية حق إبداء الرأى:** وتعنى ان اعضاء الفريق يقومون بدور حارس حق إبداء الرأى لكل فرد فى الفريق.
 - **الوساطة:** وتعنى وجود عضو فى الفريق يحاول تعديل الآراء وتصحيح مسار النقاش من أجل تحقيق مصلحة الفريق.
 - **التنسيق:** ويعنى قيام أحد أعضاء الفريق بدور الوسيط الذى يسعى نحو تجميع نقاط الاتفاق والتقليل من الآراء المتضاربة.

- التلخيص: ويعنى قيام الوسيط بتلخيص النتائج الرئيسية للنقاش مع الحفاظ على الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.
 - مراقبة سير العمليات: وتعنى قيام الوسيط بمعالجة تفاعلات أعضاء الفريق. أدوار فريق العمل الفعال تتمثل في^(١٩):
 - القائد: هو الذى يدير الفريق نحو الهدف المنشود.
 - المبادر: هو الذى يقدم أفكارا جديدة من أجل تطوير الفريق.
 - المحرك: هو الذى يعمل على تحفيز أعضاء الفريق.
 - المشجع: هو الذى يحاول تشجيع الفريق من أجل تحقيق الإنجاز.
 - الموفق: هو الذى يحرص على توضيح العلاقة بين أفكار أعضاء الفريق.
 - المنسق: هو الذى يحاول إزالة سوء الفهم بين أعضاء الفريق.
 - الناقد: هو الذى يقوم النتائج التى يحرزها الفريق.
 - البناء: هو الذى يحاول استدرار الأفكار البناء من أعضاء الفريق. مراحل بناء الفريق تتمثل في^(٢٠):
 - التشكيل: وتعتبر مرحلة انتقالية حيث ينتقل خلالها الإنسان من الفردية إلى العضوية.
 - العصف: ويتم من خلالها إدراك الإنسان لمهامه داخل الفريق وبالتالي تظهر مهاراته وتعاونه مع بقية أعضاء الفريق.
 - المعايير: ويتم من خلالها وضع مجموعة من المعايير التى فى ضوئها تأتى أدوار أعضاء الفريق، ويتم قبولها.
 - الإنجاز: ويعنى معرفة كل فرد بالفريق بالآخرين، ومن ثم يعرف دوره بطريقة تفاعله، ومحددات سلوكه داخل الفريق، مع التركيز على الإنجاز. وعلى هذا فإن هناك مجموعة من أنواع فرق العمل يمكن أن نعرضها فى:
 - فريق مبدع: يركز على التجديد.
 - فريق العمل: يركز على التخطيط.
 - فريق المواجهة: يركز على حل المشكلة.
- وتعمل هذه الفرق وفق مجموعة من الأسس لعل من أبرزها ما يلى^(٢١):
- وضع الأهداف.
 - المشاركة الفعلية.
 - الوعى وإدراك المشاعر.
 - تحديد القائد وكيفية صنع القرار.

- الثقة والاحترام المتبادل بين كل أعضاء الفريق

كما أنها تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات حتى تفعل عملها ومن هذه المتطلبات ما يلي:

- المبادرة بتحديد المهام.
 - المساهمة بالأفكار.
 - تقديم الاقتراحات.
 - تحديد البدائل.
 - الحوار والنقاش.
 - المشاركة الجماعية في صنع القرار.
- هذا بالإضافة إلى وجود مجموعة من العوامل التي تسهم في إيجاد توازن في عمل الفريق، ولعل من أبرز هذه العوامل ما يلي^(٢٢):
- التوافق والتناغم بين الأعضاء
 - التشجيع والتجاوب مع العمل المنفرد.
 - الالتزام بمعايير الإنجاز.
 - تحديد الأنشطة والإجراءات.
 - التواصل وحل الخلافات.
 - التقدير والثقة المتبادلة بين الجميع.

ويعد الفريق بمثابة وحدة تتكون من أفراد متفاعلين ومترابطين، وبالتالي فإن ما يحدد سلوك الفرد داخل الفريق هو جملة من العناصر النفسية والاجتماعية (السيكولوجية) المكونة للبيئة التي يعيش فيها الفريق، بالإضافة إلى وجود علاقات تنشأ بين هؤلاء الأفراد، معنى ذلك أن الفريق هو شخص معنوي له غاية واحدة ووجود واحد، وحركة ذاتية خاصة، وهدف مشترك.

وتختلف أنماط فرق العمل على حسب مجموعة من المعايير لعل من أبرزها^(٢٣):

- الارتباط القوى بالمؤسسة.
- غياب الارتباط بالمؤسسة.
- الاشتراك في الأهداف.
- طبيعة العلاقات بين أفراد المجموعة.
- الانتماء للمجموعة والمؤسسة .

وتسهم بعض العوامل في ديناميكية التفاعل بين أفراد فريق العمل ومنها^(٢٤):

- مرونة التواصل: وتشمل: اللغة، الإشارات، الرموز.
- توزيع الأدوار والمهام بين أعضاء كل مجموعة بكل وضوح.
- القدرات والمهارات المعرفية والبدنية لأعضاء كل مجموعة.
- حاجات ورغبات أعضاء كل مجموعة.

- شبكة التواصل بين الأفراد والمجموعات.

ب- مميزات العمل في فريق العمل الفعال تتمثل في (٢٥):

- يساعد العمل في الفريق على تحقيق الأهداف بسرعة أكبر وبأقل التكاليف.
- يعد الفريق مصدر طاقة ودافعية، وهو ما يجعل العمل الصعب أقل مشقة.
- يمكن العمل في الفريق من استغلال كل الطاقات والخبرات المتاحة.
- يسهل العمل في الفريق عملية التقارب، والتواصل بين أفراد.
- يعد الفريق بمثابة مساحة واسعة، ومجال أرحب للإبتكار والإبداع.
- يسهل العمل في الفريق التواصل بين الأفراد.
- يعتمد العمل في الفريق على طريقة أكثر مرونة.
- يؤدي العمل في الفريق إلى الاعتراف المتبادل بإمكانات وكفاءة كل فرد به.
- يساعد العمل في الفريق على تحمل المسؤولية والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات.
- يدعم العمل فريق الشعور بوجود هدف مشترك يعبر عن مصالح ورغبات أفراد.

ج- العوامل التي تساعد على رفع أداء فريق العمل تتمثل في (٢٦):

- وجود هدف مشترك يعكس النفاق فريق العمل حوله.
- محاولة استخدام كل الطاقات البشرية المتوفرة في أعضاء الفريق.
- وجود الثقة المتبادلة بين كل أعضاء الفريق، مع محاولة حل النزاعات بطرق سليمة.
- تدعيم مبدأ القيادة الجماعية.
- إيجابية التواصل بين أعضاء الفريق تجعله متماسكا.
- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات يقوى انتمائهم للفريق .
- وجود التقويم الجماعي للأهداف والإنجازات يدعم مبدأ الثواب والعقاب.

د) الأساليب التي تمكن من بناء فريق عمل متماسك تتمثل في (٢٧):

- توفير قيادة مناسبة للفريق: تتمتع بالكفاءة للقيام بدورها وتغرس روح العمل الجماعي.
- تركيبة متنوعة للفريق: تشجع على مساهمة كل طرف بخبراته وقدراته.

- تنمية روح الانتماء للفريقي: والالتزام بتقاليد ومعايير وأهدافه، وبالتالي يحقق كل عضو فيه أهدافه ويحصل على احتياجاته.
- توفير مناخ ايجابي وصحي: يدعم حرية التعبير بكل صراحة وبدون خوف.
- القدرة على ضبط أهداف قابلة للتحقيق: وذلك عن طريق وضع أهداف مناسبة لإمكانات الفريق مع القدرة على تحقيقها.
- توخي المرحلية في تحقيق الأهداف: بمعنى محاولة تحقيق الأهداف الخاصة بكل مرحلة لأن تحقيق الأهداف يقوى الشعور بالانتماء للفريق، والفشل في ذلك يضعف روح الانتماء، ويؤدي إلى محاولات للهروب منه.
- استعمال الوسائل المناسبة: بحيث تكون آليات عمل مرنة، وطرق مستمدة من واقع المؤسسة وإمكاناتها.
- توضيح المهام وتطوير أساليب التواصل: وذلك لتسهيل تقارب أفراد الفريق وتبادل أفكارهم. مع الأخذ في الاعتبار أن تكوين الفريق المتماسك، والذي يتمتع بروح الانتماء يتطلب:
- الحفاظ على الثوابت عند حصول أي تغيير مهما كان صغيراً.
- توخي أسلوب التعزيز عند إحراز الهدف المنشود.
- مراعاة الوقت اللازم والمناسب عند إدخال أي تغيير على الفريق، لأنه من الصعب تغيير الأفكار والمواقف بسرعة.
- مشاركة كل الأعضاء في اتخاذ القرارات، على اعتبار ان ذلك يولد طاقة إضافية للعمل.
- الاستمرارية: وتعنى محاولة تقوية الترابط والانسجام بين أعضاء الفريق مع مرور الوقت باستمرار.
- الانسجام: ويعنى أن يكون للفريق ملامح محددة من خلال القيم والتصورات التي تقوى درجة التماسك بين أعضائه وتقرب بينهم.
- وتأسيساً على ما سبق فإن الفريق الفعال عبارة عن مجموعة من الأفراد تتفق على هدف مشترك، وتتفق أيضاً على أن العمل الجماعي هو أفضل وسيلة لتحقيق هذا الهدف، وتتمثل مواصفات الفريق الفعال في:
- **المساهمة: وتعنى أن كل فرد:**
 - يكمل جميع واجبات أعضاء الفريق بنجاح وفي الوقت المناسب.
 - يشترك مع كل أعضاء الفريق، بكل ما لديه من معلومات وإمكانات.

- يدفع أعضاء الفريق نحو تحقيق معدلات أداء مرتفعة.
- يقدم المشورة الفريق الصادقة لأعضاء الفريق، ويتبنى الأعضاء الجدد.
- يمكن الاعتماد عليه لأداء ما يكلف به من أعمال .

● **التعاون: ويعنى أن كل فرد:**

- يساعد أعضاء الفريق على التعرف على رسالة وأهداف الفريق.
- يتدخل لمساعدة كل من يحتاج المساعدة من أعضاء الفريق.
- على استعداد للعمل خارج مجاله لخدمة بقية أعضاء الفريق.
- يشارك أعضاء الفريق فى الثناء الممنوح لهم.
- يجتهد فى تحقيق أعضاء الفريق حتى ولو لم يكن موافقا عليها.

● **الاتصال: ويعنى أن كل فرد:**

- يساعد أعضاء الفريق على المرح ومناقشة الأمور الشخصية بهدوء.
- يتدخل لحل العقبات التى تعترض أعضاء الفريق.
- يستمع بإصغاء دون التسرع فى إصدار الأحكام مع كل أعضاء الفريق.
- يثنى على كل أعضاء الفريق عند قيامهم بما يستحق الثناء.
- يشجع جميع أعضاء الفريق على المشاركة فى مناقشة قضايا الفريق.

● **التحدى: ويعنى أن كل فرد^(٢٨):**

- يناقش وجهات النظر المختلفة مع أعضاء الفريق دون خوف أو تعصب.
- يدفع أعضاء الفريق نحو تخطى المخاطر.
- يدفع أعضاء الفريق نحو إرساء مبادئ أخلاقية سليمة.
- على استعداد للتراجع عندما تكون آراءه غير مقبولة.

وتأسيسا على ما سبق فإن فريق العمل الفعال تتوافر عند أفرادہ:

- إحساس قوى بالهدف. - مناخ حفاز. - المشاركة المنتجة.
- الاستماع المركز. - الاختلاف المتحضر. - الرأى الجماعى:
- الاتصال المفتوح. - الأدوار الواضحة. - التكاليفات المحددة.
- القيادة بالمشاركة. - العلاقات الإيجابية. - المراجعة الذاتية.

Summary:

Point out that the performance evaluation of the institution process is a system that includes a set of benchmarks and indicators, some may be financially, and other non-financial, and aims institutional performance evaluation process to determine the level of performance results of units within the institution as a whole, without entering into the complementary relations between the elements of individuals, departments or units within the organization and the impact of the performance of each of them in light of the larger system to him.

Some also the term refers to the calendar adjustment and reform, as the folk thing means amended and removed Aauajjajh, and people of any item and the price for it, and folk thing as mean value. There are those who believe that the performance evaluation as an ongoing process by which to determine the efficiency and effectiveness of the performance of institutions in accordance with the criteria specified in advance and take appropriate decisions in the areas of performance, and this can be seen as performance evaluation on that decision-making process based on direct paths activities the institution including determines Information targets set by.

Keywords: Effective Work Team, Improve Performance, Educational Institution

مراجع البحث وهوامشه

- (١) إيهاب زريق: الإدارة - الأصول والنظريات، دار الكتب العلمية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ١٠١ - ١٠٣.
- (٢) مجتمع اللغة العربية، المعجز الوجيز، مطبعة دار الشعب: ٢٠٠٦، ٥٢١ .
- (٣) حسين عبد الفتاح: الإدارة الفعالة، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ٧١ - ٧٢.
- (٤) خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار الحامد، عمان، ٢٠٠٠، ص ص ٢١ - ٢٣.
- (٥) عارف حسين ناجي: السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥، ص ص ١٣ - ١٥.
- (٦) عبد العزيز أبو نبعة: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجيلوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ص ٢٥ - ٢٦.
- (٧) عبدالرحمن محمد: الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ص ١٣٧-١٣٨.
- (٨) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي- مفاهيم حديثة وأساسيات، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ص ١١٣-١١٤.
- (٩) خضير كاظم حمود: مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ص ١١١-١١٣.
- (١٠) Allan Carnal: Managing Change in Organizations, Prentice Hall, New York, 2005, PP. 145-146.
- (١١) صلاح عبدالقادر: الإدارة في المؤسسة العصرية: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٨، ص ص ١١٤-١١٥.
- (١٢) Grolld Gaideny: Administrative Dilemma, The Penguin Press, Chicago, 2005, PP. 421 - 422.

- (١٣) على السلمى: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب ، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ٢٧-٢٨.
- (١٤) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ص ١١٣-١١٥.
- (١٥) محمد فهمى جوهر: إدارة الموارد البشرية- رؤية معاصرة، دار الشروق، القاهرة، ٢٠١٤، ص ص ١١٧-١١٨.
- (١٦) منال رشاد عبدالفتاح: إدارة الموارد البشرية ، رؤية عصرية ونظرة تربوية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ١٨٧-١٨٨.
- (١٧) منال رشاد عبدالفتاح: المستجدات العصرية فى المؤسسة التربوية، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ٢٠١٣، ص ص ١٣٣-١٣٤.
- (١٨) على عباس صالح: أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر، عمان، ٢٠٠٤، ص ص ١٠٤-١٠٥.
- (١٩) مصطفى شاويش: إدارة الموارد البشرية، ط٣، دار الشروق للنشر و التوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ٨٧-٨٨.
- (٢٠) صلاح عبدالباقي: الإتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ص ١٩٢-١٩٤.
- (٢١) إبراهيم محمد خليل: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الإسراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ص ١٨٣-١٨٤.
- (٢٢) سيد إسماعيل محمد: الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ص ٤٧-٤٨.
- (٢٣) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنسانى فى المنظمات الحديثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ص ١٥٧-١٥٨.
- (٢٤) طاهر محمد محسن: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٧، ص ص ١٣٥-١٣٧.

-
- (٢٥) عمر وصفى: إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد إستراتيجى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٥، ص ص ٩٧-٩٨.
- (٢٦) مصطفى كامل عطية: مقدمة فى السلوك التنظيمى، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ص ١٢٣-١٢٥.
- (٢٧) Harper Sally: Personnel management Handbook, Gower Publishing. Company, England, 2006, pp: 117-123.
- (٢٨) Stewart Dorothy, Handbook of management Skills, a Gower Hand book England, 209,pp: 107-123.