

تاريخ الارسال: 2018-05-14

تاريخ القبول: 2018-05-24

تاريخ النشر: 2018/07/30

## الخصائص المشتركة لفرق العمل عالية الأداء

الباحث لصفر رضا

إشراف : د . فراجي فيصل

جامعة وهران 2

## مقدمة:

أدت الحاجة المتزايدة للكفاءة، وضغط المنافسة، وكذلك تعقيد وسرعة التغيير، بالمنظمات إلى تغيير بنيتها التنظيمية إلى نموذج يعتمد على الفريق لتحقيق أداء عالي. فالיום يعد بناء الفريق الواعي أحد العوامل الرئيسية للنجاح. مادام الهدف من العمل الجماعي هو تعظيم التأثير بين أجزاء مختلفة من المنظمة. بحيث لا يمكن للفرق أن تؤدي دون تفاعل اجتماعي قوي. تركز هذه المقاربة المفاهيمية على إيجاد الأبعاد الرئيسية لفرق العمل عالية الأداء، وذلك بمراجعة الأدبيات حول هذه الظاهرة وعليه تم الانطلاق من السؤالين التاليين:

- كيف تم دراسة وتحديد الفرق عالية الأداء في الأدبيات السابقة؟

- ما هي الأبعاد الرئيسية للفرق عالية الأداء ؟  
لقد تم اختيار المقاربة المفاهيمية كطريقة لتنظيم المعلومات حول فرق العمل عالية الأداء؛ قبل أن يتم فحص هذه الظاهرة تجريبياً. وتهدف هذه المقاربة إلى توفير إطار نظري من خلال تحليل الخصائص الرئيسية للفرق وتحديد المفاهيم ذات الصلة بها.

يعتبر تحليل المفاهيم جزءاً مهماً من كل بحث، ولكن يمكن أيضاً أن يكون منهجاً مستقلاً للبحوث في حد ذاته، كما هو موضح في هذه الورقة. يمكن تقسيم المقاربة المفاهيمية إلى تحليل المفاهيم الأساسية وتفسيرها، وإظهار العلاقة بالمفاهيم المرتبطة بها.

(Hakanen,M., Häkkinen, M., Soudunsaari, A., 2015,p.44)

## الفرق ، ومجموعة العمل:

يوجد تنوع كبير في تصنيفات الفرق والمجموعات، سنقتصر بالحديث هنا على الأنماط التالية:

1- مجموعة العمل **Working group**: هي كل شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف أو تلبية احتياجات معينة. إلا أنها لا تشكل بالضرورة فريقاً ( Osei Boakye E., 2015, P. 7 ) ، لغياب الحاجة المتزايدة في الأداء؛ فأعضاء مجموعة العمل يتفاعلون في المقام الأول لتبادل المعلومات، وإيجاد أفضل الممارسات، أو وجهات النظر واتخاذ القرارات للمساعدة في أداء كل فرد في حدود مسؤولياته، فشرط المساءلة المتبادلة في هذا النمط غير موجود.

2- الفريق الزائف **Pseudo-team**: هذه المجموعة يمكن أن تكون لها أهمية أو فرصة أداء كبيرة، ولكنها لا تركز على الأداء الجماعي ولا تحاول فعلاً تحقيقه. فليس لديها مصلحة في تشكيل هدف مشترك، على الرغم من أنه قد يطلق عليها تسمية الفريق. الفرق الزائفة هي أضعف المجموعات من حيث التأثير على الأداء، بحيث يكون مجموع الكل أقل من إمكانات الأجزاء الفردية. فهم يساهمون دائماً بشكل أقل في احتياجات أداء المنظمة مقارنةً بمجموعات العمل الأخرى، لأن تفاعلاتهم تقلل من الأداء الفردي لكل عضو دون تقديم أي فوائد مشتركة. لكي يكون لدى الفريق الزائف فرصة

الحقيقية والمحتملة. (Kane M.J., 1998, p. 2)، لقد تم تصميم فرق عالية الأداء بشكل يلبي الاحتياجات الملحة لبيئة العمل المعقدة وسريعة التغير (Oxford Leadership, 2016, p. 3)

وسيلي شرح أكبر لهذا النمط.

#### خصائص الفريق عالي الأداء:

لا يمكن أن يكون لديك فريق مثالي (فريق عمل ذو أداء عالي)، أو منظمة مثالية إلا إذا كان لديك الروبوت فقط في عملك، هذا على افتراض أن هذه الأخيرة لا تخطئ. ومع ذلك، هناك أحكام لوضع فريق بحيث يمكن أن ينتج أفضل؛ مع مساحة من الحرية وتحديد للمسؤوليات والأهداف، وقبل كل شيء، إيجاد معنى للعمل. (Blanchot, V., 2017).

إنّ التحصل على فريق عمل ذو أداء عالي وناجح هو غاية أي مدير. لكن؛ ما هو الفريق عالي الأداء بالضبط؟ يمكن وصف الفريق الناجح على أنه مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا من أجل تحقيق هدف مشترك، وتحقيق نتائج عالية الجودة بطريقة فعّالة. وقد حدّدت العديد من الدراسات الخصائص المشتركة للفريق الناجحة. (Boyer, S., 2018., para.1)

فمن بين تلك الدراسات نذكر دراسة كل من ببلي وكوهن (1997) Bailey & SG Cohen في المقال الذي يُحتمل أنّه من المقالات الأكثر اقْتباساً في الأدبيات. واللذان أشارا إلى أنه لا بد على الفريق عالي الأداء أن يكون فريق عمل دائم، ويعمل أعضاؤه بدوام كامل في الفريق، وأن يكون لديه قائد هرمي واحد. ويُعمّق لانجفان (2004) Langevin عمل ببلي وكوهن، فيحدّد عوامل الأداء الرئيسية المرتبطة بهذا النوع. (Bonnard, F., Habrat, A., Jarry, N., 2014, pp.17-18)، حيث يضيف بالقول "فريق العمل هو فريق دائم، مسؤوليته هي إنتاج وتسليم السلع أو الخدمات للعملاء، الداخلية منها والخارجية على حدّ سواء، والأعضاء مستقرون بشكل عام، بدوام كامل، ويتم تحديدهم بوضوح."

أن يصبح فريقاً محتملاً، يجب على أعضائه تحديد الأهداف ليكون لديهم شيء ملموس يقومون به كفريق يضيف مساهمة قيمة للمنظمة. (Kane M.J., 1998, p.1)

3- الفريق المحتمل **Potential team**: هذا النمط شائع جداً في المنظمات، فهناك حاجة كبيرة ومتدرجة للأداء. ومن أجل إحراز التقدم في عملها، تحاول المجموعة تحسين أدائها فعلياً. وعادة ما يتطلب الأمر مزيداً من الوضوح حول الغرض، أو الأهداف، أو مخرجات العمل، أي أن تكون أكثر تنظيماً حول كيفية التعاون (نهج العمل المشترك). إن فرصة الفريق المحتمل ستتعاظم عندما يبدأ الفريق في فهم ماهية مهمته وهدفه.

إن أعضاء الفريق المحتمل ما ينقصهم هو أنهم لم يتمكنوا بعد من تطوير الثقة الكاملة في بعضهم البعض. ولم يظهروا حس المسؤولية المشتركة والجماعية (المساءلة المتبادلة)

4- الفريق الحقيقي **Real Team**: هو الفريق الذي يضم الأشخاص الذين يتمتعون بمهارات تكميلية، ويلتزمون أيضاً بهدف مشترك ونهج عمل يُخضعون أنفسهم فيه للمساءلة فيما بينهم. إن مستوى الأداء ونتائج الفريق الحقيقي أعلى بكثير من فرق العمل المحتملة.

(Smith D. K., Katzenbach J. R., 2015, P. 92)

5- فريق الأداء العالي **High Performance Team**: هذه المجموعة تلبي جميع شروط الفرق الحقيقية ولديها أعضاء ملتزمون بشدة بالنمو الشخصي والنجاح، هذا الالتزام عادة ما يتجاوز الفريق. يتفوق فريق الأداء العالي بشكل كبير على جميع الفرق الأخرى المماثلة، ويتفوق على كل التوقعات المعقولة بالمقارنة مع إمكانيات جل أعضائه، هذا النمط من الفرق يمكنه تحقيق أو أن يتجاوز الأهداف التنظيمية المرسومة له. فهو يمثل إمكانية قوية ونموذج ممتاز لجميع الفرق

(Langevin, 2001, p.6) زيادة على ذلك يتمتع قائد الفريق بالكفاءة والجودة. ومع ذلك، يمكن تقليل عوامل الأداء المختلفة التي حدّدها لانجفان إلى عدد من العوامل التعريفية.

بالنسبة إلى باروت (Parot, 2006)، تظهر ثلاثة عوامل على وجه الخصوص على أنّها بالغة الأهمية بالنسبة لأداء فريق العمل بشكل سليم: الاتصال والتّنسّق والتّعاون. كما يعتقد جونز و جورج (1998) Jones G.R & George J. M.، "أنّ الثّقة لها دور لا يقل أهمية على مستوى الفريق، فهي تعمل على مساعدة الفريق لتكوين علاقات عمل مثمرة، كما أنّها تعمل بمثابة الغراء الذي يحافظ على تماسك الفريق".

(Hakanen, M., Häkkinen, M., Soudunsaari, A., 2015, p.4). و أخيراً، يبدو أنّ بنية الفريق حسب ديفيارد (Devillard, 2005) تظهر على أنّها عامل حاسم في أداء الفريق. (Bonnard, F., Habrat, A., Jarry, N., 2014, pp.17-18) ومع تنوع الخصائص التي تطرقت إليها هذه الدّراسات، فيما تشابه منها وما اختلف، أمكننا وضع تصور للخصائص المحددة للفرق عالية الأداء الأكثر شيوعاً. ووفقاً لما تشاركت فيه الأدبيات حول هذه الظاهرة، يمكن وصف فريق العمل ذو الأداء العالي بطريقة إجرائية؛ على أنّه الفريق الذي يشمل على الخصائص التّالية:

#### 1- الأهداف الواضحة:

إنّ قياس التّقدم المحرز نحو تحقيق الهدف، يتم على فترات منتظمة ويتبع جدولاً زمنياً محدداً سلفاً. فكلّ فريق عمل عالي الأداء له هدف مشترك ومحدّد بوضوح، وهو مفهوم من قبل جميع أعضاء الفريق كما أنّ الجميع يعرف مسؤوليته الدّقيقة في تحقيق هذا الهدف. (Boyer, S., 2018., para.2). ولكن، هل حقاً هذه الأهداف والأدوار وخطط التنفيذ هي واضحة للجميع؟ وهل تمّ تحديد الأهداف الفرعية بما يتفق مع الأهداف العامّة؟ (Oxalis, n. d., para.3) قد يبدو هذا

منطقيّاً، ولكن هذا ليس هو الحال دائماً في بعض الفرق، حيث كل شيء غير واضح بسبب الاحتفاظ بالمعلومات، أو ببساطة الاتصال ضعيف. نكون هنا، نتحدث عن تصميم العمل، هل ما يقوم به أعضاء الفريق له معنى؟ ويجب أن يظهر دور كل عضو على أنّه مهم وأنّ نجاح المشروع يعتمد على كل شخص. والعضو الذي لا يرى أي معنى في ما يفعله لن يقدم نوعية العمل المطلوبة. (Blanchot, V., 2017, para.7). إلّا أنّه يتم في بعض الأحيان وضع أهداف الفريق من قبل جزء آخر من المنظمة (مثل مجلس الإدارة)؛ غير أنّه من الضّروري إشراك أعضاء الفريق في تحديد الأهداف والتّفاوض بشأنها.

القدرة على التّركيز لإكمال مشروع واحد هو مفتاح الأداء العالي. ففي كثير من الأحيان، يتم تحديد الأهداف، أو وضع أعضاء الفريق في مشاريع متعددة مع مواعيد نهائية متغيرة لإنجاز العمل، ممّا يسبب الارتباك، وعدم الحاجة الملمحة وحتى الاحتراق. يمكن للقادة المساعدة في تعزيز الأداء العالي عن طريق إشراك أعضاء الفريق في عدد أقل من المشاريع، ولكن لفترات أقصر. (Bohlmann, T., Bound, B., 2016, para.4). يجب أن يكون قائد الفريق قادراً على تحديد أهداف الفريق في سياق الأهداف الإستراتيجية والتّشغيلية، حتى يتمكن كل عضو من فهم كيفية مساهمة أنشطته في تحقيق أهداف المنظمة. سيجد القائد الجيد للفريق دائماً، أنّه من المفيد تشجيع عملية تحديد الأهداف من خلال التّفاوض.

وسيكون أعضاء الفريق على العموم قادرين وبشكل أفضل على تصميم أفضل طريقة للقيام بالمهام، وإذا شارك أعضاء الفريق في تحديد أهدافهم، فمن المرجّح أن يشعروا بأنهم مجبّرون على تحقيق أهدافهم. (A.M.G.E., n.d., p.19)

يبدأ فريق العمل عالي الأداء بمهمة محددة بوضوح، تصف الغرض المحدد لوجود الفريق. بالإضافة إلى

المطاف مستوى الأداء الذي يراه الفريق مقبولاً"، فتقوم المعايير بتغيير طبيعة الأداء من خلال تعيين سقف المستوى الجديد.

معايير الأداء الواضحة للفرق عالية الأداء هي ضرورية؛ فهي توفر نظاماً للمساءلة، هذا الأخير يعزز أيضاً أخلاقيات الأداء. على سبيل المثال: معايير القيادة هي ضغوط معينة تشمل توقعات أداء الفرد، وتوقعات أداء الفريق، والنتائج المترتبة عن النجاح أو الفشل، وغيرها من الضغوط الخارجية. فوفقاً للافاستو (1989)، "الأفراد ذوي المعايير العالية هم أولئك الأفراد الذين يفعلون أشياء عادية بطريقة غير عادية".

عند مساعدة الأفراد على الوصول إلى ما هو غير عادي، ينبغي الإشارة إلى أنّ وضع المعايير يجب أن يكون عملية مرنة. لارسون ولافاستو (1989) قدما ثلاث سمات مشتركة لتطوير معايير التميز وهي: وضع المعايير التي تشمل مجموعة متنوعة من المتغيرات الشخصية التي تشمل الالتزام الفردي، والدافعية، وتقدير الذات والأداء؛ المسؤولية المتبادلة؛ التفاني من أجل مراجعة وإعادة صياغة المعايير، لإبقائها حيوية وذات قيمة للفريق. (Jackson B., Madsen S.R., 2005, pp.18-20)

### 3- التواصل الفعال:

لا يستعمل الاتصال لنقل المعلومات فقط، ولكن أيضاً لإنشاء العلاقات بين الأفراد والحفاظ عليها، وبالتالي لتطوير العلاقات الإنسانية. بالنسبة لموكييلي (2009) Muchielli، فقبل كل شيء يتم أداء الفريق على مستوى العلاقات بين الأشخاص. (Bonnard, F., (Habrata, A., Jarry, N., 2014, p.18)

إنّ جودة التواصل ضمن فرق العمل عالية الأداء، هي أحد مفاتيح نجاحها، فيشعرون أعضاء الفريق بالراحة في تبادل آرائهم ومشاعرهم دون خوف من الحكم عليهم، إنهم يعبرون بحرية عن أفكارهم الإبداعية ويتجرؤون على طرح الأسئلة قبل ارتكاب

ذلك، يضع الفريق الأهداف على أساس منتظم وفعل في تطوير وتنفيذ الخطط. فأعضاء الفريق يتصرفون باستمرار بطرق تدعم المهمة والأهداف العامة للفريق. (Holmes, T. A., n.d., p.181)

### 2- القواعد والمعايير المشتركة:

يتشارك الفريق عالي الأداء قيماً ومعايير مشتركة. هذه القيم غالباً ما تشمل التميز والثقة وروح الفريق والجودة والاحترام والمسؤولية والبحث عن رضا العملاء. وهي الركائز التي تستند عليها أساسيات الفريق. كما أنّ التضامن والمساعدات المتبادلة وروح المسؤولية، هي بالأهمية بما كان لتأسيس تماسك جيد للفريق.

(Bonnard, F., Habrata, A., Jarry, N., 2014, p.18) فمثلاً القواعد التي تحكم سلوك المجموعة، يمكن أن تكون مفيدة في تعزيز تطوير الفريق وأدائه. وعلى سبيل المثال، اقترح جاهن ومانيكس (2001) Jehn & Mannix

أن تقوم فرق العمل عالية الأداء بوضع معايير "المناقشة المفتوحة" من أجل تعزيز تعارض المهام - وهو نوع من الصراع المرتبط بالفرق عالية الأداء. قد يوجد أي عدد من المعايير في فريق معين، لكن الفرق عالية الأداء تستخدم المعايير بشكل عام للمساعدة في التحكم وتنظيم سلوكيات أعضائها تنظيمياً يخدم الفريق. (Jackson B., Madsen S.R., 2005, pp.18) هذا ما أقرته دراسة لصالح منظمة جوجل Google قام بها أخصائيين في علم النفس وعلم الاجتماع لتحليل أكثر من 180 فريقاً مختلفاً. وما توصلوا إليه هو أنّ تكوين الفريق في حد ذاته ليس هو من يجعله ناجحاً، بل التنظيم من يفعل ذلك. (Blanchot, V., 2017, para.2)

بالإضافة إلى ذلك، لا تستفيد الفرق من وجود المعايير فقط، وإنما أيضاً من تنظيمها. وكما أكد لارسون ولافاستو (1989) Larson & Lafasto، فإنّ "المعايير المحددة بشكل واضح أو المطبقة عشوائياً، هي التي تحدّد التوقعات الملائمة أو المعقدة، والتي تحدّد في نهاية

الأخطاء. ويعتبر الاستماع بنفس القدر من الأهمية كما التحدث. وفي حالة حدوث نزاع بين الأفراد، يتم الحفاظ دائماً على الاحترام وكرامة الشخص، أين يكون النقد دائماً بناءً ويهدف إلى المساعدة في حل المشكلة. (Boyer, S. , 2018, para.4-5)

إنّ التواصل الفعال أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح ، بغض النظر عن حجم الفريق. فقد يكون من الصعب إبقاء الفريق بأكمله على اطلاع وتعبئة حول نفس الأهداف، حيث يقوم كل عضو بمهامه الخاصة ويشارك في اجتماعات أخرى. وكلما كان الفريق أكبر، استدعى ذلك وجود إستراتيجية جيدة للتواصل. يمكن أن يؤثر التواصل الفعال على كل جانب من جوانب الفريق، ويكون عاملاً محدداً للنجاح أو الفشل، حيث أنّ لجودة المعلومات التي يتم نقلها وفعاليتها الاتصال بين أعضاء الفريق، دوراً حاسماً في خلق بيئة تعزز الاحترام والإبداع، والعلاقات الإيجابية بين الأشخاص.

"يجب على الإدارة التأكيد من أنّ عمليات الاتصال المناسبة التي يتم وضعها داخل المنظمة فعّالة " هذا ما يؤكده معيار إيزو 9004 ، الذي تم تأسيسه للمؤسسات "التي ترغب في تجاوز متطلبات إيزو 9001" وهو يعطي بعض المؤشرات الإضافية:

"ينبغي أن تحدّد الإدارة وتنفذ عملية تواصلية فاعلة وفعّالة، لتوصيل سياسة الجودة والمتطلبات والأهداف والنتائج ... ومن المرغوب فيه أن تشجّع الإدارة بفعالية التعليقات والملاحظات، والاتصال بين أعضاء المنظمة لغرض إشراكهم.

وتشمل أنشطة التواصل على سبيل المثال: الاتصالات التي تقوم بها الإدارة في مساحات العمل : أو جلسات الإحاطة جماعية أو الاجتماعات، مثل اجتماعات الاعتراف بالنتائج ؛ أو لوحات الإعلانات، والصحف / الدوريات الداخلية ؛ أو الوسائط السمعية البصرية والإلكترونية، مثل البريد الإلكتروني أو استطلاعات

الموظفين " (Laurens,P.,2003,para.31-32-33) .  
الثقة هي أساس أي علاقة جيدة وتمر عبر التواصل، فتصبح المعلومات الموزعة أكثر شفافية، وتقل المخاوف الشائعة الموجودة. يجب على الأفراد فهم الجزء المطلوب منهم لمعرفة ما يفعلونه ولماذا يفعلونه؟ وهذا يسمح بمعرفة ما هو مناسب لهم، وبالتعاون بشكل أكثر فعالية داخل الفريق . (Castellanos, R., 2016, para.14) ويُنحّض من الغموض و الصراع؛ وهذا الأخير "يعتبر جزءاً أساسياً لكي يصبح الفريق عالي الأداء.  
هناك العديد من السياقات العلائقية للنزاع بما في ذلك ما يلي: مستوى على الفرد (أي صراع الدور)، بين الأشخاص، داخل وبين المجموعات، الإدارات التنظيمية، والجوانب الأخرى للصراع متنوعة أيضاً وتشمل الثقافة والقيم والأهداف والهيكل، والمهام والوظائف والعمليات والسلطة، والقيادة والضغوط البيئية والتركيبات الديمغرافية والشخصيات الفردية. في دراسة أجريت على وجه التحديد حول عملية الصراع، وجد جاهن ومانيكس (Jehn 2001 Mannix &) أنماطاً معينة للنزاعات في فرق عالية الأداء، فشهدت الفرق التي حققت أفضل أداء أنماط معينة من الصراع، وشملت هذه الأنماط مستويات منخفضة ولكن متزايدة من نزاع المهام مع بداية المشروع؛ وعند الوصول إلى منتصف المشروع زادت مستويات صراع المهمة، ومع اقتراب الفرق من المواعيد النهائية للتسليم، ارتفع مستوى صراع العلاقة " . (Jackson B., Madsen S.R., 2005, pp.14-15)

هذا بغض النظر عن "معيقات الاتصال التي تعتبر مهمة للفهم. لقد صوّر جوردون (1990) Gordon أربعة أنواع من المعوقات هي:

- (1) نقص التغذية الراجعة؛
- (2) الضوضاء في الاتصال بحيث تشوّه الرسالة الأصلية؛
- (3) سوء استخدام اللغة مما يجعل المعلومات مهمة وغامضة ؛

(4) ضعف السمع.

لقد "قام كل من غورتنر ، ماهر ، ونيكلسون (1987) Gortner, Mahler, and Nicholson بإضافة التصورات أو التمثيلات المشوهة -إلى هذه القائمة التي أقرها جوردون-، ففي كثير من الأحيان تكون ناجمة عن أفكار مسبقة أو ترجمات غير سليمة لأخطاء التجريد والتمايز، والتي تسيء تفسير المعلومات، أو عندما تكون المعلومات مفهومة أو مشوهة بشكل انتقائي؛ مع عدم التطابق أو عدم الاتساق بين الأجزاء المختلفة للرسالة؛ أو لمصدر غير موثوق به، أو اعتماد مصطلحات، تزيد من صعوبات الاتصال بسبب لغة عالية التخصص؛ أو التلاعب وحجب المعلومات الهامة. وعلى الرغم من وجود عدد من المشكلات والحلول المتعلقة بالاتصال، فإن مفتاح الأداء عالي للفريق هو الحفاظ على خطوط الاتصال المفتوحة، لتحسين الكفاءة وفعالية الأداء. كما أوجزها وايس (2002) Weiss "عندما تبقى قنوات الاتصال مفتوحة، فإنك تُعزز الدافعية، وتحافظ على الاهتمام وتشجع التعاون" Jackson B., Madsen S.R., (2005, pp.16-17)

#### 4- الإنتاجية القصوى:

يلتزم الفريق عالي الأداء بتقديم نتائج كبيرة، وفقاً لمعايير الجودة العالية. ويشعر الأعضاء بالفخر عند وفائهم بالمواعيد النهائية، وتحقيق أهدافهم. فهم يسعون باستمرار على التحسن. ولديهم أساليب فعالة لصنع القرار وحل المشاكل وبالتالي تشجع المشاركة والإبداع. (Boyer, S., 2018, para.6)

لقد طور ديفيد ليفين (1991) Levine D. نموذجاً به نوعان من أنواع العمل؛ حيث يؤدي التفاوت الأكبر في الأجور بين العمال والمهرة إلى حدوث انهيار في تماسك الفريق وفي إنتاج الفريق بشكل عام. وكلما أصبحت مهام العمال أكثر تكاملاً، كلما زاد التأثير الهامشي للعمال التي تهرب من إنتاجية الفريق. يشير تحليل

ليفين إلى أن التباين في الأجور يجب أن يكون له تأثير سلبي على إنتاج الفريق.

لقد تم تقديم نموذج بديل من قبل روثورن، وراماسوامي (1991) Rowthorn & Ramaswamy، الذي يبرز أنواع العمل المختلفة في الأجور. ويكمن الحدس في أن العمل المتباين في الأجر يؤدي إلى مخاطر خاصة بالعمال أو "مخاطر محتملة" في إنتاجية المنظمة، وعليه ينبغي دفع العمال الذين يتسببون في هذه المخاطر، إلى الحد من رغبتهم في إلحاق الضرر بإنتاجية الفريق. وهذا يعني أن التباين في الأجور يجب أن يكون له تأثير سلبي على إنتاجية الفريق. (Depken C. A., 2000, p.88). علاوة على ذلك، قد يؤدي تفاوت الأجور داخل الفريق إلى انهيار معنويات الفريق، ويؤدي إلى انخفاض في إنتاجيته (Depken C. A., 2000, p.89)

كيف يؤثر تكوين الفريق على إنتاجيته ؟

الخطوة الأخيرة في تحليلنا، نبحث فيها عن كيفية تأثير تكوين الفريق على إنتاجيته. يبدو نظرياً أن الفرق التي تضم أعضاء ذوي قدرات عالية في المتوسط، تكون أكثر إنتاجية، فهل فعلياً يجب أن تكون الفرق كذلك (أي متجانسة) أم عليها أن تكون متفاوتة في القدرة الفنية لأعضائها، لزيادة الإنتاج؟ ينص نموذج المفاضلة على أن العمال الأكثر قدرة من الناحية التقنية قد يكون بإمكانهم فرض مستوى أعلى من المخرجات القياسية للفريق. وبالمثل، يُشير نموذج التعلم المتبادل على أنه يمكن تفضيل عدم التجانس إذا استطاع العاملون المهرة تعليم زملائهم الأقل قدرة على أن يكونوا أكثر إنتاجية.

فيمكن أن ينضم العمال ذوو القدرات العالية إلى فرق العمل عندما تُوفّر مخرجات الفريق مكاسب في الإنتاجية، -وعليه يكون العمل الجماعي هو المستفيد من العمال متعددي المهارات (مثل القدرات التقنية والتعاونية)-، مع ثبات العوامل الأخرى. والتي من بينها عامل التكوين المبكر للفريق، حيث أظهرت دراسة

المفردات المستخدمة من قبل المشاركين غالباً ما تدل على تطور الشعور بالانتماء الذي يُنتج. كلُّ شخص في الفريق مهم، فالشخص يشعر أنَّ الآخرين مهتمين به، وأنَّه يُقدم إضافة إلى الفريق، أي أنَّه يشعر بعضوته في الفريق، فيأخذ الشخص مكانه تدريجياً ويطور إحساسه بالانتماء. ( Concert action ) (alpha, 2005, pp.30,75)

وفقاً لروجي موكييلي (2009) Muchielli, R.، يشكل الفريق كياناً معززاً بالرغبة في التعاون ضمن العمل الجماعي سعياً لضمان النَّجاح، فكل عضو في الفريق يتماها مع مجموعته، فللتماهي للفريق، "هو شعور بالاعتبار المتبادل، فيعتبر إنجازات الفريق هي إنجازاته، ونجاحات أو فشل الفريق هي نجاحاته أو فشله. أما التماهي للفريق ليس التسليم أو الخضوع، وانعدام القيمة، والاستقالة، بل على العكس، إنَّه وسيلة للشعور بالرضا، واكتساب المكانة، وهكذا، "في إطار دينامية الفريق، يبحث كل عضو عن فعل أو لمسة شخصية مرموقة، والتي تضمن نجاحه ونجاح فريقه في آن واحد." (Bonnard, F., Habrat, A., Jarry, N., 2014, (p.13)

إنَّ التزام كل عضو في الفريق أمر ضروري - فيما بينهم وبين المنظمة- . يمكن تعزيز هذا من خلال التأكد أنَّ الجميع يدرك أهمية دوره في الفريق، وكيف تسهم نقاط قوته ومهاراته المحددة في نجاح المنظمة. لا يتعلق الأمر فقط بالتأثير الفردي؛ كما أنَّها تتعلق بكيفية تأثير كل عضو في الفريق على المجموعة. (Downs, I., 2016, (para.10)

#### 6- الاعتراف بالعمل:

يتم إنشاء الفرق الكبيرة من أشخاص لديهم مواهب ومهارات، وأفضل هذه الفرق لديها تنوع، لذلك هناك العديد من نقاط القوة المختلفة داخل الفريق: كالتفكير الاستراتيجي، والإبداع، والتنظيم، والمهارات العلائقية، والتوجيه. القائد الجيد للفريق لا يعترف فقط بنقاط

بارتون وآخرون (2001) Barton, et al. أنَّ التحسن في الإنتاجية يكون أكبر بالنسبة للفرق التي شكَّلت في وقت أبكر من مثيلاتها، وتنخفض الإنتاجية مع زيادة عدد العاملين في المنظمة. (...) كما تُظهر تقديرات الدراسة أنَّ غالبية الفرق غير المتجانسة أكثر إنتاجاً من مثيلاتها الأكثر تجانساً. (Barton, et al., p.31) وتظهر العوامل الأخرى عندما تتبنى المنظمة مجموعة من الممارسات التيسيرية التكميلية بما في ذلك الأمن الوظيفي، ومهام العمل المرنة، والتدريب على المهارات، وإجراءات الاتصال. فعلى سبيل المثال، تشير عدة دراسات مثل دراسة (بونينغ وآخرون 1997 Boning et al. 1997؛ إشنيوفسكي وآخرون 1997 Ichniowski et al. 1997؛ ماكدوفي 1995 Macduffie 1995؛ وماك وآخرون 1990 Womack et al.) إلى أنَّ تحسين الإنتاجية يحدث فقط عندما يتم اعتماد جميع ممارسات التوظيف الناجحة معاً. (Barton H. et al., 2002, p.33)

#### 5- الشعور بالانتماء:

أعضاء الفريق عالي الأداء لديهم شعور قوي بالانتماء للفريق، وهم على بينة من دورهم في نجاح المشاريع، ويعزز هذا الشعور بالانتماء من خلال إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات الهامة، واختيار استراتيجيات تنفيذ المشاريع وتحديد الأهداف. (Boyer, S., 2018, para.9) وغالباً ما يكون الخوف عائقاً كبيراً أمام المبادرات، والذي يندرج ضمن بعد الأمن النفسي. (Blanchot, V., 2017, para.4)

يشكل الشعور بأنك معني بالأمر، جنباً إلى جنب مع أعضاء آخرين في ورشة العمل أو اللجنة أو الجمعية أو غيرها، عاملاً مهماً في تشجيع إشراك أعضاء الفريق. إنَّ الشَّعور "بالانتماء إلى المجموعة أو الفريق، والشعور أنَّ هذه الأخيرة تنتهي إليك" ليس فطرياً، بل يتطور من خلال أحداث اليوم، تبدأ من الاستقبال إلى الاختيار الذي نقوم به في كيفية المشاركة بطريقة أو بأخرى. إنَّ

القوة هذه، ولكن يسمح للأفراد بالعمل ضمنها، والتأكد من أن أعضاء الفريق يُقدّرون بعضهم البعض. ( Cha , Tekeli, 2016, para.1)

لقد عرّف سيجريست Siegrist الاعتراف بالعمل على أنه التقدير والدعم المُقدّم للعامل من قبل رئيسه أو زملائه في العمل، مع أجر شهري مناسب، بعيداً عن هشاشة منصب العمل، أي توفير أمن وظيفي للعامل وفرص الترقية. كما أن العامل الذي يتلقى الاعتراف في محيط عمله قادر على إدراك التوازن بين جهوده المبذولة في العمل، مع ما يتلقاه من مكافآت في وقت لاحق، وهذا الإدراك بدوره يساهم في شعور العامل بالارتياح النفسي في العمل.

والجهود المبذولة من طرف العامل لها مصدرين : مصادر ظاهرة / خارجية : ترجع إلى إكراهات العمل المتمثلة في تحديد الآجال في العمل، وانقطاع وتيرة العمل، والمسؤولية المهنية، وثقل العمل . ومصادر كامنة / داخلية : ترجع إلى عوامل الفرد الشخصية المرتبطة بالدوافع والمساهمة بدورها في بناء الالتزام التنظيمي لدى الفرد. (Lamontagne, 2006, p.11) والذي يعرفه كل من ماير ، وألان في نموذجهما (1991) Meyer & Allen بأنه القوة التي تربط بين شخص ما وبين هدف ما وتركز على الهدف التنظيمي. (Paillé, P., 2005, para.2)

يعترف المديرون وأعضاء الفريق أنفسهم بعمل الفريق الناجح، كما يتم الاعتراف بالأداءات الفردية وبقيمتها العادلة، ويتم الاحتفال بكل هدف محقق. فالاعتراف إذن، هو مصدر قوي لدافعية الفريق الناجح. وباختصار، للفريق الناجح هدف وقيم محددة بوضوح، وأساليب عمل فعّالة، وحالة ذهنية من التميز والاحترام المتبادل، ومشاركة قوية من الأعضاء في نجاح المشروع. (Boyer, s., 2018, para.10). في دراسة كل من بارتون هاميتون، جايك أ. نيكرسون، هيديو أوان Barton H. H., Nickerson, J. A., Owan, H.

(2001) وجدوا بأنه لا يمكن للعمال ذوي القدرات العالية الحصول على وضع اجتماعي أعلى في فرق عملهم بسبب قوتهم التفاوضية، بل أيضاً بسبب الحصول على التقدير من أعضاء الفريق وذلك يدعم بقاءهم فيه ومساعدة العمال الآخرين. (Barton, et al., p.31)

إنه بفضل اعتراف زملاء العمل، يتم تكوين الشعور بالمسؤولية المشتركة اتجاه متطلبات المنظمة، والشعور بالكفاءة الجماعية، وكذا تكوين تصوّر موحد نحو المخاطر المهنية التي يتلقاها العمال والذي يسمح بتحملها من خلال المساندة والدعم المتبادل، واعتراف زملاء العمل في المنظمة يتم بفضل تقاسم معاش مهني مشترك، ورؤية موحدة للنشاط، والذي يؤدي إلى إنشاء شكل من أشكال الهوية المهنية. (Jouvenot, C., 2007, p. 5)

أحياناً نرى النتائج كبيرة، لكننا نشعر غالباً بأننا لم نُحدث فرقاً إلا إذا اعترف الآخرون رسمياً لنا بذلك. من الجيد أيضاً الاعتراف بالعمل الشاق المنجز. لذلك؛ لا بأس بالتماس الاعتراف بعد كل عمل مُنجز، وهذا هو ما يغذي الرغبة لدى العامل للعمل بجد ويجعله يشعر بالدافعية والتقدير. (Houde, s., 2013, para.9).

7- الدافعية وكفاءة أعضاء الفريق: تحتاج الفرق عالية الأداء إلى أشخاص موهوبين (Hakanen, M., Häkkinen, M., 201543) Soudunsaari, A., وحتى إن كانوا عكس ذلك، يمكن تحسين أداءهم من خلال نشاطات هادفة. (Oxalis, n. d., para.5). فيتم تعزيز المواهب وذلك بوضع الأفراد في الأدوار التي تتماشى مع مواهبهم. للاستفادة منها بشكل أكثر فعالية لتحسين الأداء (Bts & Agp, 2014, p.2).

تقوم الفرق عالية الأداء بتوظيف أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها ونموها، مع مساعدة الأعضاء ذوي القيمة المضافة على نقل مواهبهم إلى مواقع أكثر

هناك العديد من النماذج التاريخية والنظرية للدافعية والتي يمكن استخدامها لفهم أداء الموظفين بشكل أفضل، وحتى أداء الفرق. ومع ذلك، غالباً ما تستخدم الحوافز التي تعزز السلوكيات لتسهيل تحفيز الفريق.

أظهر وايس وآخرون (2002) أن المكافآت تأتي في أشكال عديدة، والشكل قوي يتضمن الاعتراف العام أو الخاص عند السعي إلى رفع مستوى أداء الفريق. تشير الأبحاث إلى أن الدافعية على المدى الطويل، تنطوي على مستويات أعمق من الطاقة والالتزام من مصادر التحفيز الخارجية. (Jackson B., Madsen S.R., 2005, pp.9-11)

وفقاً لكاتزينباخ وسميث (1993) Katzenbach & Smith فإن المحفزات الخارجية لا تزال فعالة وضرورية لتحسين أداء الأفراد والفرق، ولذلك فإن إيجاد طرق لتحفيز أعضاء الفريق قد يكون له نتائج أكثر إيجابية. إن الاعتقاد في الذات وفي التنظيم وفي الفريق أمر بالغ الأهمية للوصول إلى مستويات الأداء العالية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يؤمن كل أعضاء الفريق أيضاً بقدرته على القيام بعمله بشكل جيد. ويساعد الإحساس بالكفاءة الذاتية جنباً إلى جنب، مع الانتصارات الصغيرة وردود الفعل الإيجابية على تطوير فعالية الفريق.

وجد نايت، دورهام، ولوك (2001) أن الكفاءة ترتبط باستمرار بالأداء. وبشكل أساسي، يبدو أن الأفراد والفرق التي تتمتع بدرجة عالية من الفعالية، يؤمنون أكثر بمهاراتهم ويميلون إلى اتخاذ مخاطر إستراتيجية أكبر لتحقيق أهدافهم. (Jackson B.; Madsen S.R., 2005, pp.11-12)

علاوة على ذلك، يبدو أن العاملين ذوي القدرات العالية يحسنون إنتاجية الفريق أكثر من العمال ذوي القدرات المنخفضة.

ملاتمة، ومن خلال ذلك، تزداد المعنويات مع ازدياد الأداء. هذا ما ظهر في عمل بوكينجهام وكوفمان (1999) Buckingham & Coffman اللذان أكدا بأن الموارد الداخلية، بدلاً من إنفاقها على أفراد أقل كفاءة، ينبغي أن تُنفق على الأفراد ذوي الأداء العالي لأجل تحقيق المزيد. في حين أن الانتقاء والتدريب أمران أساسيان لنمو أعضاء الفريق، فإنه من الضروري على الفرق مراقبة هذه الكفاءات باستمرار لضمان أن مواهب كل شخص تلبي احتياجات الفريق. وصف لارسون ولافاستو (1989) خاصيتين إضافيتين يجب أن ترافقان الموهبة. تشمل الرغبة القوية في المساهمة والقدرة على التعاون بفعالية. وبالتالي، "عندما يتم الجمع بين المهارات التقنية القوية والرغبة في المساهمة والقدرة على التعاون، فإن النتيجة التي يمكن ملاحظتها هي شعور كبير بالثقة بين أعضاء الفريق"

إنه يجب التأكيد هنا، على أن بناء المهارات التقنية لن يضمن وجود فريق عالي الأداء. بدلاً من ذلك، يجب أن يكون لدى الأفراد التوازن المناسب بين المهارات التقنية وحل المشكلات ومهارات اتخاذ القرار، والمهارات الشخصية، من أجل العمل مع الآخرين بأكبر قدر ممكن من الفعالية. وتشمل الفئة الأخيرة، مهارات التعامل بين الأشخاص، والمخاطرة، والتقد البناء، والموضوعية، والاستماع الفعال، ودعم الاعتراف بمصالح الآخرين وإنجازاتهم. (Jackson B.; Madsen S.R., 2005, pp.9-10)

بما أن الفرق تنظم حول هدف محدد، يجب أن توفر فرصة للأعضاء لمكافأهم على جهودهم. تأخذ هذه المكافآت شكل الأنظمة النقدية وغير النقدية التي تشجع السلوكيات النموذجية التي تؤدي إلى الأداء العالي. في دراسة كل من لوك، و دورهام، و نايت (2001) Lock, Durham & Knight وجدوا أن الحوافز كان لها تأثير إيجابي على التنفيذ التكتيكي وهذا، بدوره، أثر بشكل إيجابي على الأداء.

## قائمة المراجع:

- 1- Barton H. H., Nickerson, J. A., Owan, H. (May, 2001). Team incentives and worker heterogeneity: An empirical analysis of the impact of teams on productivity and participation. available from: <http://apps.olin.wustl.edu/workingpapers/pdf/2001-11-002.pdf> [accessed 04/04/2018].
- 2- Blanchot, V. (July, 2017). 5 facteurs clés de succès d'une équipe performante selon Google. available from: <https://siecledigital.fr/2017/07/21/5-facteurs-cles-succes-management-equipe-performante/>, [accessed 12/02/2018].
- 3- Bonnard, F., Habrat, A., Jarry, N., (2014). Le sentiment d'appartenance, dans les équipes à distance : Quel rôle du management?. available from: [http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba\\_rh/pdf/Travaux\\_anciens/Memoire\\_MBA\\_MRH\\_Le\\_sentiment\\_d'appartenance\\_dans\\_les\\_EAD\\_quel\\_role\\_du\\_management.pdf](http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Memoire_MBA_MRH_Le_sentiment_d'appartenance_dans_les_EAD_quel_role_du_management.pdf), [accessed 28/03/2018].
- 4- Boyer, S. (2018). 8 caractéristiques d'une équipe performante. <http://www.nutcache.com/fr/blog/8-caracteristiques-equipe-performante/>, [accessed 12/02/2018].
- 5- Bohlmann, T., Bound, B. (OCT 14, 2016). 13 Characteristics of a high-performing team (and how leaders can foster them). available from: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/10/14/13-characteristics-of-a-high-performing-team-and-how-leaders-can-foster-them/#757dd6be394a>, [accessed 12/02/2018].
- 6- Bts & Agp (2014). Leading high performing teams, managing teams to higher productivity and exceptional performance. available from: [https://www.advantageperformance.com/assets/solutions/Leading\\_High\\_Performing\\_Teams\\_2014.pdf](https://www.advantageperformance.com/assets/solutions/Leading_High_Performing_Teams_2014.pdf), [accessed 04/04/2018].
- 7- Cha Tekeli, (OCT, 2016). 13 Characteristics of a high-performing team (and how leaders can foster them), available from: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/10/14/13-characteristics-of-a-high-performing-team-and-how-leaders-can-foster-them/#757dd6be394a>, [accessed 12/02/2018].
- 8- Castellanos, R. (OCT, 2016). 13 Characteristics of a high-performing team (and how leaders can foster them). available from: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/10/14/13-characteristics-of-a-high-performing-team-and-how-leaders-can-foster-them/2/#>, [accessed 12/02/2018].
- 9- Concert action alpha (2005). Le sentiment d'appartenance, ça se cultive!, [http://bv.cdeacf.ca/RA\\_PDF/93966.pdf](http://bv.cdeacf.ca/RA_PDF/93966.pdf), [accessed 28/03/2018].
- 10- Depken C. A., (2000). Wage disparity and team productivity: evidence from major league baseball, *Economics Letters*, (67), 87-92, available from: <http://www.uta.edu/faculty/crowder/data/depken-econletters-2000.pdf>, [accessed 07/04/2018].
- 11- Devillard, O., (2005). Dynamiques d'équipes, Troisième édition, Éditions d'Organisation, available from:

هذا لا ينبغي أن ينفى أنه يوجد من لا يرى في لتحفيزات المادية مبرراً لإثبات الذات، أو البقاء في نفس فريق العمل، فحسب ما جاءت به دراسة (ديفيار، 2005) فإن العمال المؤهلين تأهيلاً عالياً يمكن أن ينضموا إلى فرق أخرى، بالرغم من الانخفاض المطلق في الأجور في هذه الفرق، ولكن هذه الأخيرة تُقدم عملاً أكثر تنوعاً وأقل تكراراً، ورتابة. (Barton H. et al., 2001, p.31)

## الاستنتاج:

إنّ فهم مختلف مكونات فرق العمل عالية الأداء (التعريف والأهداف؛ القواعد والمعايير؛ التواصل والصراع؛ الدافعية، والكفاءة والفعالية؛ الانتماء؛ الاعتراف بالعمل) يمكن أن يكون مفيداً في خلق وتطوير هذه الأنواع من الفرق في المنظمات. فالمجموعات تتمتع بميزة على الأفراد بسبب توفرها على أفكار أكثر، والموهبة، ووجهات النظر الجديدة. كما تُشجّع عملية صنع القرار الجماعي على المزيد من الفهم والقبول؛ وبذلك، تتضح الرؤية أكثر، فتتسارع عملية صنع القرار حيث غالباً ما تكون هناك حاجة إليه. تقدم هذه الدراسة مساهمات في أدبيات تنمية الموارد البشرية، من خلال:

أولاً، غالباً ما تركز تدخلات تنمية الموارد البشرية والتطوير التنظيمي على علاقات بناء الفريق وتتركز دائماً على العمل الجماعي والفريق خلال مراحل التصميم والتطوير. هنا، يمكن للأدب مساعدة الممارسين في الحصول على فهم أعمق لكيفية عمل الفرق على العموم، وللفرق عالية الأداء على وجه الخصوص.

ثانياً، إنّ تطوير وتيسير الفرق عالية الأداء هي ظاهرة معقدة، وهي فكرة شائعة وعليه يجب مواصلة استكشاف العوامل والمحددات المؤثرة للتقدم في كل من البحث والممارسة. (Jackson B., Madsen S. R., 2004, p. 1309)

- [https://www.researchgate.net/publication/284732729\\_The\\_impact\\_of\\_teamwork\\_on\\_employee\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/284732729_The_impact_of_teamwork_on_employee_performance) [accessed 05/04/2018].
- 24 - Oxalis.(n.d). Les huit dimensions de la performance des équipes au travail. available from: <http://www.efficacite-collective.fr/la-performance-des-equipes-au-travail.html>, [accessed 12/02/2018].
- 25- Oxford Leadership. (2016). Developing leaders and teams to achieve consistently exceptional levels of performance - the ultimate competitive advantage. available from: <http://www.oxfordleadership.com/wp-content/uploads/2016/08/oxford-leadership-programme-leading-high-performing-teams.pdf> [accessed 20/04/2018].
- 26- Paillé, P.( 2005). Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique. available from: <https://www.cairn.info/revue-bulletin-de-psychologie-2005-6-page-705.htm>; [accessed 04/04/2018].
- 27- Smith D. K., Katzenbach J. R. (2015). The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. available from: [http://www.manuelknightacademy.com/wp-content/uploads/2016/12/gr41\\_2016-10-26\\_teamperformancecurveeng.pdf](http://www.manuelknightacademy.com/wp-content/uploads/2016/12/gr41_2016-10-26_teamperformancecurveeng.pdf) [accessed 20/04/2018].
- [https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708133006/Devillard\\_Chap01.pdf](https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708133006/Devillard_Chap01.pdf) , [accessed 08/04/2018].
- 12- Downs, I. (OCT, 2016). 13 Characteristics of a high-performing team (and how leaders can foster them). available from: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/10/14/13-characteristics-of-a-high-performing-team-and-how-leaders-can-foster-them/2/#2ed73fc05fab>, [accessed 12/02/2018].
- 13- Hakanen, M., Häkkinen, M., Soudunsaari, A. (2015). Trust in building high-performing teams – Conceptual approach, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2 (20), 43-53. available from: [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol20\\_no2\\_pages\\_43-53.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol20_no2_pages_43-53.pdf), [accessed 04/04/2018].
- 14- Holmes, T. A.(n.d.). Ten characteristics of a high performance work team. available from: helpful-handouts, [https://www.goiam.org/images/articles/headquarters/departments/hpwo-partnerships/ten\\_characteristics\\_hpwteam.pdf](https://www.goiam.org/images/articles/headquarters/departments/hpwo-partnerships/ten_characteristics_hpwteam.pdf) , [accessed 04/04/2018].
- 15- Houde Shannon(August ,2013). How can I measure the impact of my work? available from: <https://www.greenbiz.com/blog/2013/08/13/dear-shannon-how-can-i-measure-impact-my-work> , [accessed 12/02/2018].
- 16- Jackson B., Madsen S. R. (October,2005). Common factors of high performance teams. available from: <http://www.theiahe.com/documents/Common%20Factors%20of%20High%20Performance%20Teams.JCIBG.pdf>, [accessed 31/03/2018].
- 17- Jackson B., Madsen S. R. (2004). Common factors of high performance teams. available from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492231.pdf> , [accessed 05/04/2018].
- 18- Jouvenot, C.(2007). la reconnaissance: le rôle du management. available from: [.http://www.demarchecompetence.com/index.php?page=le-role-du-management](http://www.demarchecompetence.com/index.php?page=le-role-du-management). [accessed 15/01/2015].
- 19- Kane, M. J. (1998). How to distinguish the important differences between teams and work groups, available from: [http://www.executiveevolution.com/docs/Work\\_Groups.pdf](http://www.executiveevolution.com/docs/Work_Groups.pdf), [accessed 08/04/2018].
- 20- Lamontagne, S. (August, 2006). Pourquoi la reconnaissance au travail contribue à la motivation et au bien-être des travailleurs ? available from: [http://www.chaire-competences.uqam.ca/pdf/conferences/Saint-Germes\\_Eve.pdf](http://www.chaire-competences.uqam.ca/pdf/conferences/Saint-Germes_Eve.pdf). [accessed 01/01/2015].
- 21- Langevin, P. (n.d.). Quels facteurs de performance pour quels types d'équipe? L'avis des managers, available from: [halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/59/40/05/PDF/Langevin.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/59/40/05/PDF/Langevin.pdf), [accessed 28/03/2018].
- 22- Laurens P. (2003). L'impensable communication dans les normes de « systèmes de management de la qualité », revue communication & organisation. available from: <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2840>, [accessed 28/03/2018].
- 23- Osei Boakye E. (2015). The impact of teamwork on employee performance, Available from: