

نحو قياس أداء فريق العمل من خلال بطاقة الأداء المتوازن

Towards measuring the performance of the team work through the balanced scorecard;

طواهر محمد التوهامي جامعة الجزائر 03 (الجزائر) m.touahr@yahoo.fr	بسايسة عبد الله* جامعة الجزائر 03 (الجزائر) Bsaissa.abdoulah@univ-alger3.dz
--	---

المعلومات المقال	الملخص:
تاريخ الإرسال: 2021/06/20 تاريخ القبول: 2021/09/09	نحاول من خلال هذه الورقة الوقوف على أحد أهم أساليب التنظيم الإداري و التي اقترحها منتزيرغ مصنفًا إياها في خانة التنظيمات المبنية على أساس الجدارة (Meritocracies) و بالتحديد أسلوب فرق العمل كأحد مكوناتها و الذي تلجأ إليه المنظمات عندما تحاط ببيئة ديناميكية و شديدة المنافسة و نهدف من خلال هذه الدراسة التركيز على أداء الفريق الذي يعمل في عدة مشاريع و ذلك من خلال وضع مؤشرات اجتماعية مستنبطة من بطاقة الأداء المتوازن تساعد على القيام بعملية المقارنة المرجعية و تسمح لنا بالوقوف على جميع الاختلالات الاجتماعية و محاولة تصحيحها و تقويمها على اعتبار أن إستراتيجية الموارد البشرية تتبع التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة و خلصت الدراسة إلى أن تحديد مؤشرات اجتماعية قد تساعد كثيرا المسيرين في عملية تقييم و تقويم أداء الفرق التي تعمل تحت قيادتهم.
الكلمات المفتاحية: ✓ فريق العمل: ✓ قياس أداء الفريق: ✓ بطاقة الأداء المتوازن:	
Article info	Abstract :
Received 20/06/2021 Accepted 09/09/2021	In this paper, we try to stand on one of the most important methods of administrative organization proposed by Mintzberg Classifying them in the category of organizations based on merit, specifically the style of work teams as one of its components, which the institution resorts to when surrounded by a dynamic and highly competitive environment ,We aim through this study to focus on the performance of the team that works in several projects by setting social indicators deduced from the balanced scorecard that help to carry out the benchmarking process and allow us to identify all social imbalances and try to correct and evaluate them, given that the resource strategy Humanity follows the general strategic direction of the institution, and the study concluded that identifying social indicators may greatly help managers in the process of evaluating.
Keywords: ✓ Teamwork: ✓ Measuring team performance: ✓ BSC:	

. مقدمة:

إن المنظمات الحديثة تسعى إلى اكتساب أسواق جديدة مع الإبقاء على ما بحوزتها متميزة به ، الأمر الذي يجعل منها تبحث دائما عن ما هو جديد و مختلف عن باقي المنافسين ولا يتم لها ذلك إلا من خلال موارد بشرية ذات كفاءة و ذات مهارة فنية و سلوكية و إدراكية ، الأمر الذي يجعلها تبحث عن أساليب تنظيم إبداعية لكي تتبناها و لعل أسلوب فرق العمل الأسلوب الملائم لذلك، لكن هذا الأمر لابد له من معايير و مؤشرات توضح للمنظمة مدى إسهام هذا الأسلوب من التنظيمات في تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

إن الاهتمام بالموارد البشرية ليس وليد الساعة بل نستطيع القول بأنه إجماع دولي على أن الموارد البشرية هي سلاح المنظمات في العصر الحالي و في المستقبل و الوقوف على أدائها سيسمح بإدخال التحسينات اللازمة عليه و تنميته و تطويره حتى يصبح رأس مالها المعرفي خاصة مع توجه المؤسسات نحو الاقتصاد المبني على المعرفة.

إشكالية البحث:

إن المنظمات الحديثة التي تبنت أسلوب فرق العمل كمنهج تنظيمي و استراتيجي ، و الذي يتكون من مجموعة من الكفاءات الفردية متعددة التخصصات تنسق فيما بينها من أجل تقديم حلول إبداعية و منتجات ابتكارية (سواء ملموسة أو غير ملموسة)، و قصد وقوف هاته الأخيرة على كفاءة و فعالية فرقها ، تحاول المنظمات وضع مجموعة من المعايير تسعى من ورائها إلى تقييم أداء أفراد فريقها انطلاقا من مجموعة من الأدوات و الأساليب المتجددة و من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هي المؤشرات التي تتبناها المنظمات حتى تستطيع الوقوف على جوانب الضعف و القصور في أداء أفراد فرقها انطلاقا من

بطاقة الأداء المتوازن؟

فرضيات البحث:

- هناك مؤشرات لقياس ضعف إدارة الميزانية المالية المخصصة للفريق.
- هناك مؤشرات للوقوف على المشاكل التي تواجه الفريق عند قياس بُعد العمليات الداخلية (الابتكار، العمليات التشغيلية، خدمات ما بعد البيع) للمنظمة.
- هناك مؤشرات لقياس مدى تطور كفاءة أعضاء الفريق من خلال دراسة بُعد التعلم و النمو.

أهداف البحث:

- إلقاء الضوء على مفهوم فرق العمل.
- تقديم مفاهيم حول الأداء و طرق قياسه.
- الوقوف على أهم ما قدمته طريقة بطاقة الأداء المتوازن.
- استنباط مجموعة من المؤشرات الكمية التي تساعد المنظمات على توجيه عمل فرقها.

أهمية البحث:

نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى تحديد مجموعة من المؤشرات الكمية استناداً إلى تحليل أداء المنظمة من خلال بطاقة الأداء المتوازن ثم استخدام هاته المؤشرات لقياس و توجيه أداء فرق العمل داخل المنظمة التي تعد أهم مورد تملكه هاته الأخيرة ساعية من خلال ذلك إلى الحد من القصور الذي قد يواجه عمل الفرق سواء على المستوى التقني و التشغيلي أو على المستوى الاجتماعي.

منهج البحث:

لقد اتبعنا في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة ما و من ثم تحليل متغيراتها و أبعادها من خلال وضع مجموعة من الفرضيات ثم التوصل إلى نتائج تفسر هذه الظاهرة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية معالجة موضوع تقييم أداء فرق العمل داخل المنظمات الساعية إلى تحقيق التميز من خلال وضع مؤشرات كمية مستمدة من بطاقة الأداء المتوازن و التي من خلالها تبني إستراتيجية العمل وفق المنهج الادوقراطي و بغية تحقيق ذلك اعتمدنا على الدراسات التالية لاستنباط أهم المؤشرات الضرورية لتحقيق ذلك كما يلي:

أ. دراسة لنعيمة يحياوي، 2008 ، بعنوان : بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة

حيث تعرضت هذه الدراسة إلى تحديد ماهية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من خلال تقديم تعريف شامل لها و مفاهيم عن مختلف أبعادها كما قدمها كل من نورتون و كابلان و مدى ارتباطها بحجم المنظمة و بيئتها و تحديد المؤشرات و الانحرافات في كل بُعد من الأبعاد الأربعة المكونين لها (المالي، العمليات الداخلية ، الزبون، التعلم و النمو) و تطبيق ذلك على ملبنة الأوراس للحليب.

ب. دراسة طاهر محسن منصور الغالي، 2008 ، بعنوان : بطاقة الأهداف الموزونة منظور إستراتيجي

اعتبرت هذه الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر بمثابة نقلة نوعية لقياسها الأداء الشامل للمنظمة و قدرتها على احتواء المنظور الإستراتيجي لمنظمات الأعمال، و تعدد الخيارات الإستراتيجية الواردة ضمن هذا المنظور، وهكذا فإن هذه الدراسة تمثل إعادة فحص أبعاد و مفردات ومؤشرات البطاقة ضمن الإطار العام لإستراتيجية المنظمة، ومن ضمن النتائج التي توصل إليها الباحث هي أن تعزيز الميزة التنافسية لا بد له من الاهتمام بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ج- نضال صالح الحوامده وزياد عطالله العضيلة، 2010، أثر سمات فريق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية كلية إدارة الأعمال جامعة مؤتة، الأردن

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى قياس أثر سمات فرق العمل في الفاعلية التنظيمية للوزارات الأردنية و أكدت توصيات الدراسة على ضرورة العمل لخلق ثقافة تنظيمية تعزز سمات فرق العمل ، والارتقاء بهذه السمة إلى المستويات العليا المرغوب فيها، من خلال إجراء المناقشات الدورية وتحليل دراسة الحالات التنظيمية ذات التوجهات الفرقية والاستدلال على إيجابيات العمل والأداء الفرقي لتحقيق الفاعلية في المنظمة.

2. فرق العمل

1.2 التعريف:

عرفها Bill Arthur بأنها : " مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونوا فيما بينهم وكذلك يتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجو " (بيل آرثر، 2006).

كما عرفها West على أنها " مجموعة من الأفراد ضمن مؤسسة أو منظمة يؤدون مهام عديدة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة ويشترك هؤلاء الأفراد في جميع مهام العمل ويمتلكون السلطة والاستقلال والمصادر اللازمة لتحقيق أهدافهم" (إحسان جلاب، 2011).

وعرفها آخرون بأنها: " مجموعة ناشطة تتكون من أشخاص ملتزمين بتحقيق أهداف مشتركة، يحسنون العمل معا ويستمتعون به، و يتوصلون معا إلى نتائج عالية الجودة." (Pina Tarricon et al, 2002)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد ذوي كفاءات عالية تختلف عن بعضها البعض يتفاعلون و ينسقون فيما بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.

2.2 خصائص فرق العمل

يتسم الفريق الفعال بصفات عامة و صفات خاصة نذكر منها (توفيق عبد الرحمان، 2008):

أولاً : الخصائص العامة لفرق العمل

- هوية مستقلة لكل فرد و درجة تماسك جماعي عالية جدا (هوية جماعية).
- أهداف مشتركة.
- تفاعل جماعي بين أعضاء الفريق.
- كل عضو لديه مواهب متميزة يسخرها لخدمة أهداف الفريق.

ثانياً : خصائص فرق العمل الفعال

- الالتزام باتجاه أهداف الفريق.
- الالتزام باتجاه روح الفريق.
- وضوح العلاقة بين أدوار الأعضاء وأهداف الفريق، فلكل عضو دوره المحدد في تحقيق أهداف الفريق.
- الاعتراف بخبرات وقدرات كل عضو.
- التفاعل الكامل بين الأعضاء.
- الأداء الجماعي كمحصلة للتفاعل الكامل.
- تحمل المسؤولية.

3.2 أنواع فرق العمل: هناك عدة أنواع أعطيت لفرق العمل كل حسب وجهة نظره لكننا ارتأينا تقديم بعض الأنواع التي نخدم بحثنا هذا ، نذكر منها (مدحت أبو نصر، 2012):

أ- فرق إنجاز المهام: بعض الفرق التي تهتم بإنجاز المهام، مثل تنمية وتصنيع منتجات جديدة، و تزويد العملاء بالخدمات التي يطلبونها... الخ، وينصب هذا النوع من فرق العمل على استخدام موارد المنظمة للحصول على النتائج المطلوبة سواء كانت تلك النتائج منتجات أم خدمات.

ب- فرق التحسين: يهدف هذا النوع من الفرق إلى تحسين إجراءات العمل التي تتبعها المنظمة، وفرق التحسين تختص في تطوير العملية بصورتها الشاملة ويضم في عضويته أفراد من جميع المستويات.

3. تقييم الأداء

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية بأنه العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، بحيث يحصلون على المكافآت بقدر ما يعملون وما ينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به (حسن، 2015).

و تعرف كذلك على أنها نظام رسمي مصمم من أجل تقييم الموارد البشرية أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة و المنظمة لهذا الأداء خلال مدة زمنية محددة و معرفة (عقيلي، 2013).

و يمكن تعريفه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية والحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل (الباسط، 2011).

من خلال ما سبق يتضح أن عملية تقييم الأداء هي عملية ضرورية و مستمرة يقصد من ورائها الوقوف على جوانب القوة و الضعف في الفريق في محاولة من القائد تقوية كل ما هو ضعيف في أداء فريقه.

1.3 المدخل المناسب لتقييم الأداء

نستطيع القول أن أحد المداخل الحديثة التي تجعل من أي فريق عمل فعال هو مدخل الإدارة بالأهداف حيث طورت هذه الطريقة من قبل العالم الإداري Peter Drucker كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية لتقييم الأداء؛ وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها " عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء". (يوسف الطائي، 2006)

و تعرف على أنها أسلوب من أساليب الإدارة، يمكن للمنظمة من خلاله تحديد أهداف معينة والعمل على الوصول إليها، وهذا من خلال المجالات الأساسية للاختصاص، وكذا تحديد مسؤولية هذه الإدارة والأقسام والأفراد خلال فترة زمنية محددة. (إبراهيم احمد، 2011).

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري يتمثل في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من طرف فرق العمل الموجودة بالمنظمة و قياس أداء هذه الأخيرة خلال فترة زمنية معينة.

إن تطبيق هذا الأسلوب الإداري له أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها يمكن وضعها في النقاط التالية (الرشدي، 2014)

- ✓ تحقيق الترابط بين الأهداف السنوية و متوسطة المدى و الأهداف المستقبلية ذات المدى الطويل؛
- ✓ ربط أشكال أداء الروتين اليومي بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة؛
- ✓ تهيئة المؤسسة بكاملها للتأهب و الحركة الإيجابية السريعة، وذلك عن طريق تعبئة جهود و طاقات أفرادها العاملين على مختلف المستويات الإدارية؛

✓ مساعدة المؤسسة على تغطية الفجوة أو النقص بين مستوى أدائها الحالي و بين مستوى أداء باقي المؤسسات المنافسة؛

✓ وضع مجموعة من المعايير الرئيسية و التي يمكن من خلالها و تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي.

2.3 خصائص الأهداف المطلوب تنفيذها (أحمد الكردي، 2014)

أجريت في الخمسينات من القرن الماضي دراسة في جامعة هارفارد على عينة من مئة طالب ، حيث تم سؤال كل واحد منهم عما يود أن يكون بعد عشر سنوات، وكان جواب جميعهم أن يكونوا أغنياء وناجحين ومؤثرين في عالم المال والأعمال؛ سوى عشرة طلاب فقط وضعوا أهدافاً واضحة ومحددة وفصلوها كتابة، وبعد مضي عشر سنوات تم متابعة الحال الذي آلوا إليه، فوجدوا أن 91% من إجمالي الثروة التي ملكوها جميعاً تعود لأولئك العشرة، وبهذا تتضح مدى أهمية وضع الأهداف بالطريقة الصحيحة ومدى أثرها في نسبة

تحقيقها قبل أن نستعرض خصائص الأهداف المثالية، ينبغي أن نضع في الحسبان أنه ليست كل فكرة أو نية لفعل مستقبلي تعتبر هدفاً حقيقياً، ولا تتحصل الاستفادة الصحيحة إلا بالخصائص والسمات التي تجعل من الهدف هدفاً حقيقياً، وخصائص الأهداف الذكية هي على النحو التالي :

لأن يكون الهدف دقيقاً ومحددًا Specific

لأن يكون قابلاً للقياس Measurable

لأن يكون قابلاً للإنجاز Achievable

لأن يكون واقعي Realistic

لأن يكون له بعد زمني Time

بالاعتماد على هاته الطريقة تستطيع المنظمة اختيار أهداف من شأنها استغلال كفاءات و مهارات الأفراد المكونين للفريق أحسن استغلال.

4. بطاقة الأداء المتوازن

يعود الفضل في تقديم صورة أوضح لا تركز فقط على البعد المالي إلى ما قدمه كل من (Norton & Kaplan) من خلال تقديم ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن.

التعريف الأول: عرفها كل من (Norton & Kaplan, 1992) على أنها: "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة".

التعريف الثاني: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية". (الغالي، 2009)

من خلال ما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة من أدوات الإدارة الإستراتيجي لمساعدة كيانات الأعمال على ترجمة الإستراتيجية الخاصة بالمنشأة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الإستراتيجي.

1.4 أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي (حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، 2009):

- **توضيح و ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة:** حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية و العملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد؛

- **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة:** يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة

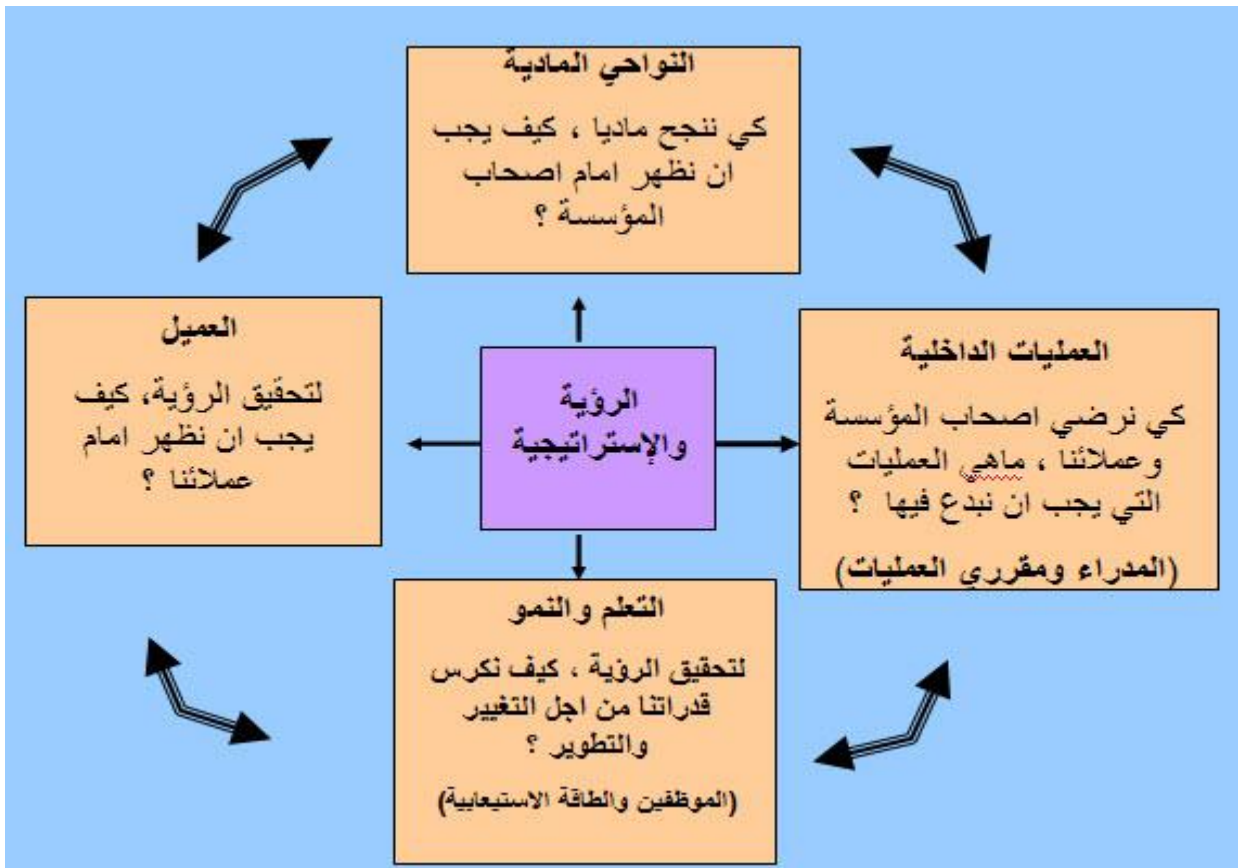
تسليم الطلبات، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي؛

- **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية :** يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوبة تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي؛
- **تقييم الإستراتيجية :** تساعد في كشف الإختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل.

2.4 مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تظهر بطاقة الأداء من خلال أربعة أبعاد كما في الشكل التالي:

الشكل (1): مكونات بطاقة الأداء المتوازن



أنظر الرابط: <http://montada.aklaam.net/showthread.php?t=34246> لوحظ يوم 2021/06/14 على الساعة 19:00

من هذا الشكل، نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربع جوانب تتوسطها الرؤية الإستراتيجية، لأنها تعتبر نقطة البداية، كما أن كل بعد من هذه الأبعاد مرتبط بالآخر بعلاقة سببية، وتتمثل هذه الأبعاد في: (حسام عاشور، 2015)

1.2.4 البعد المالي :

هو ذلك البعد الذي يهتم بالجوانب المالية في أداء المنظمة أي كيف ننظر إلى مساهميننا، حيث الهدف المالي للقطاع العام يختلف عن الأهداف المالية للقطاع الخاص، فالأهداف عموماً على المدى البعيد هي تعظيم صافي الربح، بينما يقاس النجاح في القطاع العام والخدمي بمدى فعالية وكفاءة هذه المنظمات في تحقيق وتلبية حاجات العمال بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن.

2.2.4 بعد العميل:

هذا البعد يظهر أهمية المقاييس غير المالية حيث إن تحقيق رضا العملاء في الأجل الطويل مهم بالنسبة لمنظمات الأعمال من مجرد تحقيق الربح في الأجل القصير؛ لأن الأول هو الذي يحقق الأخير ويدعم استمراره وتحسينه، ومن أهم العوامل الأساسية في هذا البعد جودة المنتج أو الخدمة، اختصار وقت التسليم، وزيادة رضا العملاء.

3.2.4 بعد العمليات الداخلية :

يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كل من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية هي كالآتي:

- ✓ **عملية الابتكار**، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.
- ✓ **عملية التشغيل**، وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الإستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.
- ✓ **خدمة توصيل المبيعات أو الخدمات**، وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلع.

بُعد العمليات الداخلية يسعى إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة لتنفيذ الإستراتيجية، لذا يجب على المنظمة التركيز على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء وبالتالي على تحقيق الأهداف المالية للمنظمة.

4.2.4 بعد النمو و التعلم:

في جانب النمو والتعلم تهتم المنظمة بتطوير القدرات والمهارات الداخلية لتحقيق أهدافها في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة مضافة للعملاء والمساهمين، و سد الفجوة بين القدرات والمبادرات الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل.

إضافة إلى هذه الجوانب الأربعة، فإن كل جانب أو محور يتكون من أربعة أقسام متكاملة، فيما بينها ويختلف كل قسم من محور لآخر و هذه الأقسام هي:

- ✓ **الأهداف** :وهي النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة وممددة بوقت زمني لتحقيقها؛
- ✓ **القياسات أو المؤشرات** :تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً؛
- ✓ **المعيار أو المستهدفات** :مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف سلباً أو إيجاباً عن الهدف المراد تحقيقه؛
- ✓ **المبادرات** :تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف أي الإجراءات اللازمة والمساعدة على تحقيق الأهداف؛

5. الطريقة والإجراءات: سنحاول بناء نموذج قياسي اعتمادا على المراجع السابقة الخاصة بطاقة الأداء المتوازن و التي عددت مجموعة من المؤشرات الإستراتيجية حيث اخترنا منها ما يناسب ورقتنا البحثية هذه من خلال المرور بمراحل نتعرف من خلالها عليها كما يلي:

1.5 تحديد الأهداف الإستراتيجية للفريق

في هاته المرحلة يتم وضع الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها و المرجوة من وراء تكوين هذا الفريق المتعدد التخصصات و نقترح الأهداف الإستراتيجية التالية على سبيل المثال لا على سبيل الحصر كما يلي:

- المحافظة على التوازن المالي للميزانية المخصصة للفريق؛
- التحقق من الموائمة بين الكفاءات الفردية و الجماعية و الأنشطة المطلوب إنجازها؛
- التحقق من جودة العمل المقدم من طرف الفريق؛
- استباق مخاطر تهدد نجاح الفريق؛
- القيام بمشاريع اجتماعية داخل الفريق؛
- السعي إلى إرضاء العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة؛
- توفير أنظمة معلومات و أدوات التي تسهل استخدامها؛
- إرضاء أفراد الفريق؛

2.5 تحديد الأعمال الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف السابقة

في هاته المرحلة يتم وضع مجموعة من الأعمال لتحقيق الأهداف من جهة ، و من جهة أخرى و تستطيع من خلالها المنظمة الوقوف على مدى فعالية و كفاءة الفريق للقيام بذلك كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 1: الأعمال الواجب القيام بها مقارنة بالأهداف الإستراتيجية

الأهداف الإستراتيجية	الأعمال الواجب القيام بها
المحافظة على التوازن المالي للميزانية المخصصة للفريق	✓ التحكم في الكتلة الأجرية ✓ الجدية في العمل بين أعضاء الفريق ✓ زيادة إنتاجية الفريق
التحقق من الموائمة بين الكفاءات الفردية و الجماعية و الأنشطة المطلوب إنجازها	✓ التوافق بين الكفاءات المطلوبة و الكفاءات اللازمة ✓ التنسيق بين كفاءات الفريق لإنجاز المهام
التحقق من جودة العمل المقدم من طرف الفريق	✓ إخضاع إبداعات الفريق لرأي الزبائن
استباق مخاطر تهدد نجاح الفريق	✓ وضع خطة مسبقة في حالة دخول أحد أفراد الفريق في منازعات ضد المنظمة

استباق المشاكل النفسية و الاجتماعية التي قد تهدد أعضاء الفريق	
بث ثقافة التعاون و التشارك بين أعضاء الفريق	القيام بمشاريع اجتماعية داخل الفريق
تلبية حاجات العملاء من خلال انجازات الفريق دعم روح القيادة الديمقراطية التي تقود أعضاء الفريق لتحقيق مطالب العملاء	السعي إلى إرضاء العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة
توفير أنظمة المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الفريق توفير تكنولوجيا الإعلام و الاتصال المناسبة	توفير أنظمة معلومات و أدوات التي تسهل استخدامها
تقديم التحفيز المناسبة له الاهتمام بالجانب الاجتماعي للفريق	إرضاء أفراد الفريق

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المراجع السابقة

3.5 تحديد المؤشرات المناسبة

بغية تحقيق الأهداف الموضوعة من طرف الإدارة، لابد من وضع مؤشرات تسمح لنا بتقييم أداء الفريق و تقويمه إن لزم الأمر مستمدة من الأهداف الإستراتيجية السابقة الذكر و في إطار الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن للمنظمة و من خلال هذين المحورين يمكن الوقوف على المؤشرات التالية:

الجدول رقم 2: المؤشرات المناسبة لكل عمل من الأعمال

المؤشرات المناسبة لاحتسابها	الأعمال الواجب القيام بها
إجمالي قيمة رواتب أعضاء الفريق	التحكم في الكتلة الأجرية
إجمالي عدد غيابات أعضاء الفريق/شهر عدد العقوبات المطبقة على الفريق/شهر	الجدية في العمل بين أعضاء الفريق
عدد براءات الاختراع/تكاليف البحث عدد ساعات التكوين لكل عضو	زيادة إنتاجية الفريق
عدد انجازات كل عضو من الفريق/إجمالي انجازات الفريق	التوافق بين الكفاءات المطلوبة و الكفاءات اللازمة
مجموع الملاحظات المعطاة للفريق/شهر	التنسيق بين كفاءات الفريق لانجاز المهام
أرباح منتجات الفريق/رقم أعمال السنة عدد شكاوى الزبائن/عدد براءات اختراع الفريق	إخضاع إبداعات الفريق لرأي الزبائن

وضع خطة مسبقة في حالة دخول احد أفراد الفريق في منازعات ضد المنظمة	مدة تحقيق مطالب الفريق أو أحد أفراد
استباق المشاكل النفسية و الاجتماعية التي قد تهدد أعضاء الفريق	معدل تنفيذ مخطط لتجنب المشاكل النفسية و الاجتماعية
بث ثقافة التعاون و التشارك بين أعضاء الفريق	عدد دورات التوعية لنشر ثقافة المنظمة بين أعضاء الفريق
تلبية حاجات العملاء من خلال انجازات الفريق	عدد الزبائن الراضين عن منتجات المنظمة/إجمالي عدد الشكاوي
دعم روح القيادة الديمقراطية التي تقود أعضاء الفريق لتحقيق مطالب العملاء	عدد القرارات المتخذة من طرف أعضاء الفريق و الموافق عليها من طرف الإدارة العليا
توفير أنظمة المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الفريق	عدد البرامج المدججة (ERP) المتوفرة للفريق
توفير تكنولوجيا الإعلام و الاتصال المناسبة	حجم تدفق الانترنت المتوفر بالكيلو اوكتي
تقديم التحفيز المناسبة له	عدد الزيادات المالية المقدمة للفريق خلال السنة
الاهتمام بالجانب الاجتماعي للفريق	عدد الرحلات الترفيهية المنظمة لفائدة أعضاء الفريق

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المراجع السابقة

6. خاتمة

إن بناء نموذج لقياس أداء فرق العمل لدى المنظمات الحديثة أمر في غاية الأهمية تقوم به إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من دورها الاستراتيجي في المنظمة، و قصد تحقيق ذلك تعتمد هذه الأخيرة على بطاقة الأداء المتوازن للمنظمة من خلال ربط الأبعاد الأربعة المكونة لها بالأهداف التي تلمس الجانب البشري في المنظمة لتستخلص في الأخير مجموعة من المؤشرات تقيس بها مدى قوة أو ضعف مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الكلية للمنظمة اعتماداً على مؤشرات مرجعية محددة سلفاً، ثم تحليل جوانب الضعف و القصور في أداء الفرق سواء على المستوى الجماعي أو على المستوى الفردي و محاولة معالجتها.

كانت الإشكالية المطروحة هي: ما هي الأبعاد التي تتبناها المنظمة حتى تستطيع الوقوف على جوانب الضعف في أداء أفراد فرقها؟ ، و تبين أنه عند إسقاط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة من جهة و تحديد أهداف إستراتيجية تلمس فرق العمل العاملة بالمنظمة بطريقة مباشرة من جهة أخرى كل ذلك أدى بنا إلى اقتراح مجموعة من المؤشرات الإستراتيجية تقيس بها المنظمات كفاءة و فاعلية فرق العمل في أداء مهامهم المنوطة بهم و محاولة التعرف على جوانب الضعف عندها و تقويمها إن لزم الأمر.

التوصيات:

توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات من خلال النقاط التالية:

- وضع لوحة قيادة تشمل المؤشرات التي تم اقتراحها في الجدول رقم 2 لقياس كل الجوانب التي تمس الأداء الاستراتيجي لفرق العمل و مقارنة قيم هذه المؤشرات مع نظيراتها في المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع (مقارنة خارجية) أو مقارنتها بين مختلف المصالح و الوحدات التابعة للمنظمة (مقارنة داخلية).
- محاولة معالجة أوجه القصور في حالة وجود مؤشرات سلبية من خلال تحديد الطرق و السبل التي من شأنها معالجة أسباب ضعفها و هذا على حسب كل منظمة.
- تحيين الميزانية الاجتماعية للمنظمة من خلال دراسة المؤشرات السابقة.
- وضع برامج تكوينية للرفع من أداء فرق العمل و تحيينها وفق ما تتطلبه التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمنظمة خاصة على مستوى امتلاك هذه الأخيرة لمهارات و كفاءات متقدمة.

7. قائمة المراجع:

- آرثر، بيل، (2003)، بناء فرق العمل، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفاروق للنشر و التوزيع، ص: 16
- دهش جلاب، حسان، (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ص: 342
- Tarricone pina & luca joe, (2002), Successful teamwork: A case study, australia, Edith Cowan University, P :3
- توفيق، عبد الرحمن، (2008)، بناء وتحفيز فرق العمل، الطبعة الثانية، مصر، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص: 4- 5
- أبو نصر، مدحت، (2012)، فرق العمل الناجحة، الطبعة الأولى، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص: 65
- حسن، محمد قدري، (2015)، إدارة الأداء المتميز، مصر، دار الجامعة الجديدة، ص: 252
- عقيلي، عمر وصفي، (2013)، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، الأردن، دار زهران، ص: 191
- عبد الباسط، محمد أنس، (2011)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص: 259
- الطائي، يوسف حجيم، (2006)، إدارة الموارد البشرية " مدخل إستراتيجي متكامل " ، الطبعة الأولى، الأردن، مؤسسة الوراق، ص: 230
- أحمد، إبراهيم أحمد، (2011)، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي "الهندسة الإدارية - الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفكر العربي، ص: 491.
- الرشيد، محمد مبارك محمد، (2014)، أثر استخدام الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول دولة الكويت، الكويت، جامعة الشرق الأوسط، ص: 19- 20
- أحمد الكردي (بدون سنة)، خصائص الأهداف الذكية، متوفر على الرابط:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/665493> consulté le 2021/06/07 à 23H00

- R.Kaplan ،D.Norton، "The balanced scorecard, measures That drive performance ", Harvard business review, Jan- Feb, 1992, P: 71.
- الغالي، طاهر محسن منصور، (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، ص:149
- السراج، حطي محمد شاكر و محمد، حامد، (10-11 نوفمبر 2009)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، ص:4
- عاشور، حسام عبد الكريم، (2015)، استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، قسم القيادة والإدارة، كلية الاقتصاد و الإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، ص ص.16-20