

جامعة غرداية
كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن نيل متطلبات نيل شهادة ليسانس
ميدان: علوم اقتصادية، التسيير وعلوم تجارية
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية
بعنوان:

آليات بناء فريق عمل ناجح

دراسة حالة_المؤسسة الجزائرية للمياه غرداية

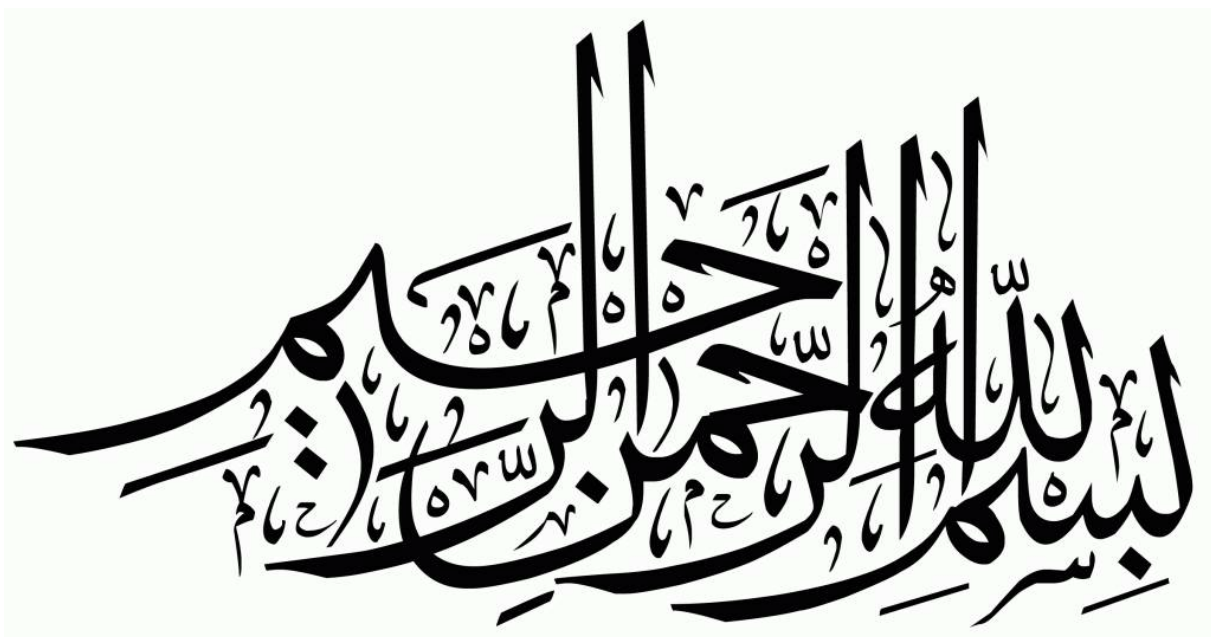
تحت إشراف الاستاذة:

عجيلة حنان

من إعداد الطالبتين:

- بوعويمة هناء
- الدبوز فردوس

الموسم الجامعي: 2025 - 2026



تهدف هذه الدراسة إلى تحليل آليات بناء فريق عمل ناجح داخل المؤسسات؛ ولتحقيق ذلك اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي بإجراء دراسة حالة في المؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة غرداية)، مستخدمة المقابلة كأداة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى أن تحديد المهام بدقة مع تفعيل التحفيز المادي والمعنوي العادل يرفع الأداء ويقضي على النزاعات، كما تبين أن استمرارية الخدمة تعتمد على نقل الخبرات بين الأجيال، وضرورة تمكين الفرق الميدانية وتفويض الصلاحيات لرؤسائها لتعزيز روح المبادرة، رغم وجود تحديات ترتبط بالظروف المناخية لولاية غرداية. وتأسيسا على ذلك، توصي الدراسة بدعم الفرق الميدانية بميزانية للتدريب على إدارة الضغوط، وتزويدهم بمنصات رقمية جغرافية تضمن التنسيق اللحظي وتحول خبراتهم إلى معرفة مشتركة.

الكلمات المفتاحية: فريق العمل؛ بناء فريق العمل؛ عمل جماعي؛ أداء تنظيمي؛ تحفيز؛ تنسيق.

Abstract: This study aims to analyze the mechanisms of building a successful work team within institutions. To achieve this purpose, the study relied on the descriptive analytical approach, where a case study was conducted at the level of the Algerienne des Eaux institution (Ghardaia Unit), relying on the interview as a tool for data collection and to manifest the reality of work teams and their challenges. This study concluded with results, most importantly that organizing work through defining tasks and distributing roles accurately, alongside utilizing material and moral motivation and the fair distribution of bonuses, contributed to raising the general performance, and transforming negative competition among workers into a promising cooperation that eliminated internal conflicts. The results also showed that the success and continuity of service in it depend on relying on inherited field training and transferring expertise between the old generation of workers and the new generation. The study also showed that the team must feel that it is a member that can decide for itself and does not just wait for dictating orders, through empowering field teams and delegating authorities to their heads to ensure speed of response and enhance the spirit of initiative among workers as partners in the solution. The study concluded that there are challenges, most notably the existence of some difficulties related to climatic conditions and their characteristics in the Ghardaia Wilaya. Based on this, our study presents a recommendation to the institution under study, which is to pay attention to supporting and developing field teams by allocating a budget to train them on stress management and group cohesion, while providing them with geographic digital platforms to ensure real-time coordination and transform their expertise into shared digital knowledge

Keywords: Work Team; Team Building; Teamwork; Organizational Performance; Motivation; Coordination.

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني ويسر لي الطريق وأعانني على بلوغ هذه المرحلة وجعل بعد التعب فرحا وبعد الصبر نجاحا، أهدي إلى ملاكي الطاهر في الأرض، إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، إلى أمي الحبيبة ثمرة سنوات من التعب كنت فيها الجندي المجهول خلف كل نجاح حققته، وكانت دعواتك الصامته في سجودك هي الحصن الذي يحميني ونور وجهك هو الدافع لتخطي كل عثرة.

اليوم أضع تخرجي بين يديك فهو وسام صبرك وتضحيتك وفخري بك يفوق فخري بشهادتي، وحيي لك يتجاوز الكلمات، حفظك الله لي تاجا يزين رأسي مدى العمر. كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أخي الغالي، إلى من بوجوده تكتمل فرحتي وبدعمه تهون الصعاب، فأنت لم تكن مجرد أخ بل كنت صديقي الأوفى والجدار الصلب الذي استندت عليه وفخري الذي أعتز به دائما. إلى ابنة خالتي اختي الغالية وصديقتي المخلصة التي لم تكن مجرد قريبة، بل كانت السند الأقوى والكتف الثابت الذي اتكأت عليه. شكرا لك من أعماق قلبي لأنك كنت دائما الملجأ والداعم والسبب في تحويل الصعاب إلى نجاح. أدامك الله لي أختا وصديقة لا تعوض. وأهدي ثمرة جهدي إلى عائلتي الحبيبة، مصدر قوتي وسندي والقلوب التي أحاطتني بالمحبة والحنان ولم تبخل علي بالدعاء والتشجيع، إن هذا الإنجاز ثمرة دعمكم وصبركم، أسأل الله أن يحفظكم ويديمكم نعمة لا تزول ويجمعني بكم دائما على الخير. وبكل عبارات التقدير والاحترام والشكر أهدي هذا العمل إلى أساتذتي المشرفة (د. عجيلة حنان) التي كانت دليلا ينيّر الطريق وعونا يخفف الصعاب، ولم تبخل علي بعلمها ولا بوقتها وكانت توجيهاتها القيمة النور الذي أرشدني، أسأل الله أن يبارك في علمك وعملك ويجعله في ميزان

.بوعويئة هناء

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم (وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)
الروح لم تعرف الاستسلام والإرادة صممت أن تحفر اسمها على جبين النجاح.
إلى من بفضلها بلغت هذا المقام، وبرضاها استقامت لي الدروب.
(والدي العزيز)

إلى من اتكات على صلابته حين مالت بي السبل، فاستقام دربي إلى الرجل الذي علمني كيف
يصنع المجد من العدم، وأن القمم لا تطاولها إلا النفوس الأبية التي لا تعرف الانحناء لغير
باريها، أهدي إليك هذا الحصاد، فما أنا إلا أثر من كفاحك، وقصة نجاح أنت بطلها.
(أمي الحبيبة)

إلى من لولا رضاها لما اهتديت سبيلا، ولولا كفاحها لما بلغت مقاما. إلى دستور الحب وقبلة
الحنان، إلى التي كانت صلواتها تسبق خطاي، ودعواتها تفتح لي مغاليق الأبواب. أهدي إليك
هذا الجهد المتواضع، اعترافا بأنني ما كنت لأكون، لولا أنك كنت بجانبني.
(إلى اخي)

سندي الذي لا يميل، وعضدي الذي أشتد به ورفيق دربي منذ الطفولة.
(إلى اخواتي)

المؤنسات الغاليات وسكينة القلب وقناديل الدار المضيئة من جعلن من محبتهن معراجا أرقى
به نحو المعالي.

إلى مشرفة هذا البحث (د. عجيلة حنان) التي لم تتوانى في تعليمنا ولم تأبى تشجيعنا،
واصلت تقويمنا بطريقتها المثلى حتى بلغنا القمة بمهارات لا تحصى.

الدبوز فردوس

التشكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".
اعترافا بالفضل، ووفاء لكل من ساندنا وقدم لنا الدعم طوال مشوارنا الدراسي.
نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذتنا المشرفة الفاضلة "عجيلة حنان"، التي
كانت لنا خير موجه ومعين طوال فترة إنجاز هذه المذكرة، فجزاها الله عنا خير الجزاء.
كما نتوجه ببالغ الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين،
لتفضلهم بقبول تقييم هذا العمل وإثرائه بتوجيهاتهم القيمة.
ويسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى إدارة وعمال المؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة
غرداية -، وخاصة كل من قدم لنا التسهيلات والمعلومات اللازمة لإتمام الجانب التطبيقي.
كما نتوجه بالعرفان إلى أستاذتنا الأفاضل جميعا الذين علمونا وأناروا لنا درب العلم طوال
مسيرتنا الدراسية، لكم منا كل الثناء والدعاء بظهر الغيب.
وبأجمل مشاعر الحب والوفاء، نتوجه بالشكر إلى عائلاتنا الكريمة التي كانت لنا السند القوي
والملاذ الدافئ، ولم تبخل علينا يوما بالدعاء والتشجيع لنصل إلى هذا اليوم المشهود.
إلى كل هؤلاء، وإلى كل من قدم لنا يد العون والتشجيع من قريب أو من بعيد، نهدي ثمرة
هذا الجهد، سائلين الله عز وجل أن يبارك في جهودكم ويوفقنا جميعا لما يحبه ويرضاه.

العنوان	رقم الصفحة
ملخص	I
الإهداء	II - III
التشكُّر	IV
قائمة المحتويات	IVI
قائمة الجداول والأشكال والملاحق	VIII
مقدمة	أ - ث
الفصل الأول الإطار النظري لآليات بناء فريق العمل الناجح والدراسات السابقة	
تمهيد	2
المبحث الأول: مدخل حول آليات بناء فريق العمل الناجح	3
المطلب الأول: ماهية فريق العمل الناجح	3
أولاً: تعريف فرق العمل	4
ثانياً: الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل	5
ثالثاً: أنواع فرق العمل	6
رابعاً: أهمية وفوائد فرق العمل	7
المطلب الثاني: مراحل بناء فرق العمل (نموذج تاكمان)	9
مطلب الثالث: عوامل وشروط نجاح فريق العمل	14
أولاً: العوامل التنظيمية	14
ثانياً: عوامل سلوكية	16
ثالثاً: عوامل تقنية وذاتية	16
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	19
المطلب الأول: الدراسات الوطنية	19
مطلب ثاني: الدراسات اجنبية	20
المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات	21

24	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة غرداية -
26	تمهيد الفصل
26	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمنهجية وأدوات الدراسة
26	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ونشأتها - الجزائرية للمياه (وحدة غرداية) -
27	المطلب الثاني: منهجية الدراسة
27	أولاً: منهج الدراسة
27	ثانياً: مجتمع و عينة الدراسة
27	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
29	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج المقابلة واختبار الفرضيات
29	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج
29	أولاً: عرض والتعليق على النتائج
35	ثانياً : تحليل النتائج
37	المطلب الثاني: واقع عملية بناء الفريق في المؤسسة محل الدراسة
37	أولاً: أنواع فرق العمل في المؤسسة الجزائرية للمياه - (وحدة غرداية) -
39	ثانياً: آليات تشكيل فرق العمل بالمؤسسة الجزائرية للمياه
41	ثالثاً: التحديات التي تعيق بناء فرق العمل في المؤسسة الجزائرية للمياه
42	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
44	خلاصة الفصل الثاني
46	الخاتمة
49	المراجع
7	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
(1-1)	فرق العمل وجماعات العمل	05
(2_1)	الفرق بين دراسات محلية وأجنبية	23
(3_2)	أنواع فرق العمل	38

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
(1_1)	مراحل بناء فرق العمل – نموذج تاكمان -	13
(2_1)	عوامل وشروط نجاح فريق العمل	18

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
(1)	ملحق دليل المقابلة	52
(2)	نموذج تشكيل فريق تحصيل الديون	53

مقدمة

أ- توطئة:

يشهد العالم المعاصر تحولات اقتصادية متسارعة وفرضت بيئة الأعمال الحديثة تحديات جديدة تتطلب من المنظمات والمؤسسات تبني رؤى وأساليب عمل مبتكرة لضمان استمراريته وتميزها، ومن هذا المنطلق، تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية والعمود الفقري لأي مؤسسة اقتصادية طموحة تسعى لبلوغ مراتب التميز وتحقيق الريادة في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتحول المستمر والتعقيد المتزايد.

ففي وقتنا الراهن لم يعد الجهد الفردي المنعزل كافيا لمواجهة التحديات الكبرى أو استيعاب المتغيرات المتسارعة وتحويلها إلى فرص حقيقية، بل أصبح العمل الجماعي المنظم ضرورة حتمية تفرضها متطلبات النجاح المستدام. من هنا برز مفهوم "فريق العمل" كأداة إستراتيجية حيوية تهدف إلى دمج المهارات المتنوعة لتعزيز مستويات الكفاءة التشغيلية وتحفيز روح الابتكار الجماعي.

إن بناء وتصميم فريق عمل ناجح وعالي الأداء لا يتأتى بمحض الصدفة، بل يستوجب اعتماد آليات ومنهجيات دقيقة تبدأ من مرحلة الانتقاء والتوظيف المبني على الجدارة، وصولاً إلى تفعيل قنوات التنسيق الفعال، وخلق بيئة محفزة تعزز الانتماء والولاء المؤسسي.

وفي هذا الإطار، تسعى المؤسسات والشركات الجزائرية الكبرى، وعلى رأسها مؤسسة "الجزائرية للمياه"، إلى تكريس هذه الثقافة التنظيمية الحديثة وتجسيدها على أرض الواقع كخيار استراتيجي لا غنى عنه، بهدف الارتقاء بمستوى أدائها العام وتجويد الخدمات الحيوية المقدمة للمواطنين، بما يضمن الفعالية في تسيير هذا المرفق الهام وتحقيق التنمية المنشودة.

ب- الإشكالية: مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هي الآليات المتبعة لبناء فريق عمل ناجح في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية؟

وتتفرع هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بفريق العمل وما هي المقومات الأساسية لبنائه من الناحية النظرية؟
 - 2- ما هي الآليات والخطوات التي تعتمد عليها مؤسسة "الجزائرية للمياه" لتشكيل فرق عملها؟
 - 3- ما هي المعوقات التي تواجه عملية بناء فرق العمل داخل المؤسسة محل الدراسة؟
- ت- فرضيات البحث: بغية الإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية
- الفرضية الرئيسية: تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه على مجموعة من الآليات التنظيمية والتحفيزية لبناء فرق عمل تساهم في رفع مستوى الأداء العام.
- الفرضية الفرعية الأولى: يتطلب بناء فريق عمل ناجح توفر قيادة فعالة ونظام اتصال واضح بين الأعضاء.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة طردية بين الآليات التحفيزية المتبعة وانسجام أعضاء فريق العمل في المؤسسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تواجه عملية بناء فرق العمل في المؤسسة تحديات تتعلق بضعف التنسيق أو نقص التدريب المتخصص.
- ث- أهداف الدراسة: تهدف دراسة هذا الموضوع إلى العديد من النقاط وبالتحديد إلى :
- تشخيص الواقع الفعلي لآليات العمل الجماعي في مؤسسة الجزائرية للمياه؛
 - تحديد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى نجاح أو فشل فرق العمل ميدانيا؛
 - تحديد أهم التحديات التي تواجه فرق العمل؛
 - تقديم مقترحات وتوصيات للمؤسسة لتعزيز فعالية بناء فرق العمل لديها.
- ج- أهمية الدراسة: تجلّى أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على واحد من أكثر المفاهيم حيوية في الفكر الإداري المعاصر، ألا وهو بناء وتطوير فرق العمل كركيزة أساسية للنجاح التنظيمي. إضافة إلى تقديم إطار عملي يزود صناع القرار والمديرين في مؤسسة "الجزائرية للمياه" برؤية إستراتيجية واضحة وشاملة حول الآليات الحديثة لتطوير الموارد البشرية وتعزيز التكاتف الجماعي.

إن استيعاب هذه الآليات وتطبيقها بفعالية يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتجاوز التحديات مما يؤدي إلى إحداث نقلة نوعية في جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين، وضمان استمراريتها بمرونة وإتقان، بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في ظل بيئة عمل متغيرة تتطلب الابتكار الدائم والعمل بروح الفريق الواحد.

ح- أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة مبررات دفعتنا لاختيار موضوع آليات بناء فريق العمل الناجح وإجراء بحث علمي علي هو هذا راجع لعدة أسباب ذاتية وموضوعية والتي سنوجزها في ما يلي:

أسباب ذاتية:

- الرغبة في التعمق في فهم سيكولوجية العمل الجماعي؛
- الميل الشخصي لتخصص تسيير الموارد البشرية؛
- تطوير المهارات البحثية في تحليل الحالات الميدانية للمؤسسات الوطنية.

أسباب موضوعية:

- أهمية مؤسسة "الجزائرية للمياه" كقطاع خدماتي حيوي يحتاج لفرق عمل منسجمة؛
- الحاجة الماسة للمؤسسات الاقتصادية لتجاوز العمل البيروقراطي الفردي نحو العمل الجماعي؛
- ندرة الدراسات الميدانية المحلية التي تربط بين آليات بناء الفرق وواقع المؤسسة الخدمية.

خ- حدود الدراسة:

وتمثلت حدود الدراسة في:

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في المؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة غرداية.

- الحدود الزمانية: فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2025/2026، والممتدة من 28 فيفري إلى غاية 5 أفريل.

د- منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية، وفي الدراسة التطبيقية تم إتباع المنهج التحليلي من خلال تحليل المعطيات والبيانات المتحصل عليها من مؤسسة الجزائرية للمياه، وذلك باستخدام المقابلة للوقوف على واقع فرق العمل في المؤسسة .

ز- صعوبات الدراسة:

من خلال إنجازنا لهذا العمل واجهتنا بعض العراقيل والصعوبات من أهمها ما يلي:

- صعوبة التوفيق بين المواعيد الإدارية للمؤسسة وبين الجدول الزمني للدراسة الأكاديمية؛
- صعوبة الحصول على بعض الوثائق والتقارير الإدارية الداخلية المتعلقة بالهيكل التنظيمية، نظرا لخصوصية وسرية المعلومات في المؤسسة.

ذ- هيكل الدراسة:

لتناول هذا الموضوع والإحاطة بجوانبه المختلفة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين متكاملين؛ حيث خصص الفصل الأول للإطار النظري الذي فيه استعراض المفاهيم العامة والأسس العلمية حول آليات بناء فريق العمل وسبل تفعيله. وفي المقابل، جاء الفصل الثاني ليمثل الجانب التطبيقي والميداني من خلال دراسة حالة واقعية بالمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة غرداية؛ لتختتم الدراسة بربط المفاهيم النظرية بالواقع العملي، مستعرضة جملة من النتائج والتوصيات المستخلصة.

الفصل الأول الإطار النظري
لآليات بناء فريق العمل الناجح
والدراسات السابقة

تمهيد الفصل:

يعتبر بناء فريق العمل الناجح من أهم الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في مختلف المنظمات، لما له من دور فعال في تنمية قدرات الأفراد وتحقيق فعالية المؤسسات ونجاحها. فعمل الأفراد ضمن فريق واحد يساهم في تعزيز التواصل والتفاعل بينهم، كما يساعد على تطوير الأداء وتغيير السلوك نحو الأفضل، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف المشتركة كما أن انتماء الفرد إلى فريق عمل ديناميكي يجعله أكثر قدرة على التعاون وتحمل المسؤولية والتكيف مع مختلف التحديات.

وفي ظل التغيرات السريعة وتعدد بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات كبيرة دفعتها إلى البحث عن أساليب حديثة وفعالة لتحسين الأداء وتحقيق النجاح، وكان من أبرز هذه الأساليب الاعتماد على فرق العمل باعتبار المورد البشري العنصر الأساسي في بيئة العمل الحديثة. لذلك اتجهت المنظمات إلى تشكيل فرق تضم أفراد ذوي تخصصات وخبرات متنوعة، بهدف تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف ومواجهة التحديات بكفاءة وفعالية.

ومن هنا تبرز أهمية فهم كيفية بناء فريق العمل الناجح والعوامل التي تساهم في تحسين أدائه، لأن نجاح المؤسسات أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بقدرة فرق العمل على التعاون والتنسيق وتحقيق النتائج المرجوة.

وبناء على هذه الرؤية، يتناول هذا الفصل القاعدة المعرفية للدراسة عبر محورين أساسية :

المبحث الأول: يضم المفاهيم الجوهرية لفرق العمل ويفك الارتباط بينها وبين مجموعات العمل التقليدية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة الذي شكل المرجعية العلمية لموضوعنا.

المبحث الأول: مدخل حول آليات بناء فريق العمل الناجح

يعتبر بناء فريق العمل الناجح من أهم الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في مختلف المنظمات، لما له من دور فعال في تنمية قدرات الأفراد وتحقيق فعالية المؤسسات ونجاحها. فعمل الأفراد ضمن فريق واحد يساهم في تعزيز التواصل والتفاعل بينهم، كما يساعد على تطوير الأداء وتغيير السلوك نحو الأفضل، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف المشتركة. كما أن انتماء الفرد إلى فريق عمل ديناميكي يجعله أكثر قدرة على التعاون وتحمل المسؤولية والتكيف مع مختلف التحديات¹.

وفي ظل التغيرات السريعة وتعدد بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات كبيرة دفعتها إلى البحث عن أساليب حديثة وفعالة لتحسين الأداء وتحقيق النجاح، وكان من أبرز هذه الأساليب الاعتماد على فرق العمل باعتبار المورد البشري العنصر الأساسي في بيئة العمل الحديثة. لذلك اتجهت المنظمات إلى تشكيل فرق تضم أفراداً ذوي تخصصات وخبرات متنوعة، بهدف تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف ومواجهة التحديات بكفاءة وفعالية².

ومن هنا تبرز أهمية فهم كيفية بناء فريق العمل الناجح والعوامل التي تساهم في تحسين أدائه، لأن نجاح المؤسسات أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بقدرة فرق العمل على التعاون والتنسيق وتحقيق النتائج المرجوة.

¹ لطيفة عبد الحليم، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، 2014-2015، ص 15.

² عبد الرزاق نادر حامد أبو شرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأزهر، بغزة، 2010، ص 09.

المطلب الأول: ماهية فريق العمل الناجح

أوضحت فرق العمل سببا مهما من أسباب نجاح المنظمات اليوم وتنافسيتها، وتكون فرق العمل موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء، وبشكل دائم أو مؤقت حسبما تتطلبه الحاجة والظروف التي تمر بها المنظمة.³

أولا: تعريف فرق العمل

يمكن تعريف فرق العمل بأنها ذلك العدد القليل من الأفراد ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض، يتصفون بولائهم لغرض معين وأهداف أداء محددة، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة.⁴

تم تعريف فرق العمل بأنه مجموعة من الأفراد ضمن مؤسسة أو منظمة يؤدون مهام عديدة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويشترك هؤلاء الأفراد في جميع مهام العمل، ويمتلكون السلطة والاستقلال والمصادر اللازمة لتحقيق أهدافهم.⁵

عرف أيضا فرق العمل بأنه مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل.⁶

عرف كذلك فرق العمل بأنه ذلك العدد القليل من الأفراد ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض، والذين يتصفون بولائهم لغرض معين وأداء أهداف محددة، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة.⁷

³ أميرة محمد نعمة، فريق العمل وأثره على تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على شركة زين، السودان، 2007-2008، ص 18.

⁴ فواطمية محمد، التوجهات النظرية لجودة حياة العمل، رسالة دكتوراه، علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم، الجزائر، ص 28.

⁵ West, Michael, (2012) EFFETIVE TAEMWORK, Third Edition, SPI Publisher Services, Pondicherry, India.

⁶ تغلب سيد، (2011)، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.

ويعرف كل من خضير كاظم حمود وروان منير فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود كفاءات متكاملة فيما بينهم، ويجمع أفراد الفريق أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود عامل مشترك فيما بينهم، كما أن هناك درجة كبيرة من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة.

مما سبق ذكره، يمكننا اعتبار فريق العمل على أنه عدد محدود من الأعضاء الذين يتمتعون بالكفاءة والمهارة والخبرة، ولهم القدرة على التعاون والتكامل فيما بينهم لتحقيق الأهداف العامة على حساب الأهداف الخاصة، وتكون مسؤولياتهم مشتركة مما يجعلهم أكثر التزام وإصرار على تحقيق نتائج أفضل، مما يؤدي إلى تحسين الاتصالات وتداول المعلومات وتناقلها بين أعضاء الفريق، وأيضا بين الفريق والمنظمة.

ثانياً: الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل

قد يبدو للوهلة الأولى أن هذين المفهومين مترادفان، ولكنهما من الناحية العملية والسلوكية مفهومان مختلفان، ذلك أن جماعات العمل تتكون من أعضاء لهم أهداف تتمثل في اشتراكهم في المعلومات واتخاذ القرارات اللازمة والضرورية لمساعدتهم في أداء واجباتهم الوظيفية، أما عمل الفريق فإنه يختلف لكون الهدف هو محاولة إنجاز أكثر من الهدف أو الأهداف الخاصة بالأفراد، وهو هدف الفريق ككل.⁸

ويعتبر عمل الفريق أو روح الفريق عامل أساسي في العملية الإدارية، إذ قد تعاني المنظمات من عدم وجود روح الفريق زمن غياب التعاون الذي يعود على المنظمة بالمنفعة والفائدة، وأحيانا تكون المشكلة في غياب التعاون بين أعضاء الفريق، لذلك تحرص التنظيمات الإدارية على إيجاد الروح التعاونية وروح الفريق من خلال تشكيل عدة فرق عمل.⁹

⁷ جالب إحسان، (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

⁸ أبو عساكر فوزي عبد الرحمن حامد، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص 22.

الفصل الأول الإطار النظري لآليات بناء فريق العمل الناجح والدراسات السابقة

ويمكن تلخيص مجموعة من الفروقات في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1) : فرق العمل وجماعات العمل

جماعات العمل	فرق العمل
الهدف واحد مشترك لكل الأعضاء في الحاليتين.	الهدف واحد مشترك لكل الأعضاء في الحاليتين.
قد يعمل كل عضو مستقلا عن الآخر للوصول إلى نفس الهدف.	يعمل الأعضاء مع بعض للوصول إلى الهدف ويعتمد بعضهم على بعض.
قد تتفق وقد تتعارض مع الأهداف الكلية للعمل، وقد يحدث تنافس لتحقيق منفعة ذاتية.	تتفق أهداف الفريق مع أهداف الأعضاء في نسيج متكامل وتأثير متبادل بين النوعين من الأهداف.
تحده الإدارة، وقد لا يشارك الأعضاء في ذلك أو يشاركون.	يشارك الأعضاء بإيجابية في تحديد أهداف الفريق.
تضعها الإدارة وتبلغها للجماعة، وقد يشارك الأعضاء في وضعها.	يضع الأفراد سويا مع قائد الفريق خطة العمل و يحددون دور كل عضو فيها.
مفتوحة أحيانا ومقيدة أحيانا.	مفتوحة والفرصة واحدة للجميع.
قد تتمركز عند بعض الأعضاء.	يتم تبادلها بين جميع الأعضاء.
متوفرة وقوية أحيانا.	طوعية
درجات متفاوتة من الثقة المتبادلة والصرحة.	الانفتاح ومشاعر الود والتماسك.

المصدر: ليث سعد الله حسين وريم الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، مجلة الرافدين، العدد 93، 2009، ص 31.

من خلال الجدول الأعلى نستنتج أن كلا من فرق العمل وجماعات العمل يسعون لتحقيق هدفهم، لكن فرق العمل تختلف في كون جميع أعضائها يشتركون في هدف واحد فيما بينهم، بينما جماعات العمل يسعى كل فرد فيها بطريقته الخاصة لتحقيق هدفه. ومن ناحية أخرى، يمكن إيضاح الفرق في أن مجموعة العمل التقليدية تتكون من أفراد يتم توجيههم من طرف الإدارة العليا لما يطلب منهم أن يؤديه، ويتم تقييمهم على

⁹Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2020). **The science of teamwork**. American Psychologist, 75(5),p598.

المستوى الوظيفي تبعا لأدائهم الفردي، وفي إطار المجموعة يقوم المسؤول بتوجيه وتسهيل مختلف مهام الأعضاء، بينما تتميز فرق العمل بالمسؤولية الفردية والجماعية، مما يزيد من احتمالية تحقيق نتائج أفضل للأفراد بشكل مستقل.

ثالثا: أنواع فرق العمل

يتأثر نوع فرق العمل بعدة عوامل، منها درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل، والفترة الزمنية واستمرارية عمل الفريق (هل هو دائم أم مؤقت)، ونوع المهمة ودرجة تعقيدها. ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها، فإنها تخدم هدف محدد⁰¹.

لا تأخذ فرق العمل مسمى واحد، بل تتنوع أشكالها وأنواعها، وهناك العديد من أنواع فرق العمل التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل أداء أعمالها، وتتمثل فيما يلي¹¹:

1- اللجان: عادة ما تكون بحثية أو استشارية، وتخضع لرئاسة الشخص أو الجهة التي شكلتها.

2- فرق المهام الكبيرة: تقوم بتحديد الفرص المتاحة للمؤسسة وتقدير احتياجاتها، وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ووضع الأهداف وتحديد المواعيد النهائية لتحقيقها.

3- فريق التبادل (التقاطع الوظيفي): هي فرق تمثل عددا من الوظائف مثل الهندسة والمحاسبة والإدارة، وقد تشمل أيضا المستهلك.

4- فرق العمل الطبيعية: هذا النوع من الفرق ليس تطوعي، إذ يضم جميع الأعضاء في وحدة العمل، ويكون المدير جزء من الفريق.

5- فرق المهام المحددة: يعتمد الانضمام إليها على الخبرة، وغالبا ما يطلب منها حل

⁰¹ شيخي مريم، طبيعة العمل وعلاقته بجودة الحياة، دراسة ميدانية في ظل المتغيرات، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013، ص 46

¹¹ بن مومن أسماء، جودة الحياة في العمل كمدخل لتحقيق الرفاه النفسي، رسالة دكتوراه، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2019، ص 23

- المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق.
- 6- دوائر تطوير وتحسين الجودة: تضم مجموعات من الموظفين والمشرفين للبحث عن طرق لزيادة الإنتاج ورفع مستوى الجودة.
- 7- الفرق الموجهة ذاتيا: هي فرق يتم تشكيلها من وحدة وظيفية واحدة، وتكون مسؤولة عن أداء عملية متكاملة.
- 8- فرق العمل غير الرسمية: هي فرق تنشأ تلقائيا، وتتكون من أفراد يجمعهم عامل مشترك مثل المستوى الثقافي أو الجنس، وتتميز بطابعها الاجتماعي.
- 9- فرق دائمة أو مؤقتة: هي فرق يعمل أعضاؤها بشكل دائم، وفي أحيان أخرى تكون مؤقتة للقيام بمهمة أو مشروع ثم يتم حلها.
- 01- فرق العمل الرسمية: هي فرق تنشأ بتوجيه من المؤسسة، وقد تكون متسلسلة بشكل رأسي (رؤساء ومرؤوسين) أو أفقيا فتضم أفراد من مختلف الأقسام.
- 11- فرق التغيير: هي فرق تتكون من مجموعة من الخبراء، هدفهم الأساسي إحداث التغيير في نشاطات المؤسسة.
- 21- المجموعة الساخنة: هي جهاز حيوي مستقل يتم تشكيله بغض النظر عن باقي المؤسسة، وينحصر تركيزه على المهام الاستراتيجية مثل دخول أسواق جديدة.²¹
- 31- فرق عمل المهام الطارئة: هي فرق يتم تشكيلها لدراسة مشكلة معينة بشكل عاجل.
- 41- فرق العمل الافتراضية: نتيجة التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والعولمة، وتعتمد هذه الفرق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، وتعمل عبر الحدود الجغرافية دون تواجد فعلي مباشر.

رابعا: أهمية وفوائد فرق العمل:

1- أهمية فرق العمل:

²¹ سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002،

تكمن أهمية فرق العمل حسب (Schermerhorn) في تجميع للمورد البشري لا غنى عنه في مجالات متعددة كحل المشكلات³¹.

وتحقيق الإبداع والابتكار، وتحسين عملية صنع القرارات وإنجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي ومتابعة ورقابة العمل في المنظمة وتحقيق مستويات عالية من رضى العاملين، فيما وضح (Daft&Noe) الفوائد المتاحة للفرق من خلال الجهود الشخصية والرضا الشخصي والتكامل والتنوع في الإمكانيات والمهارات وتكاملها وزيادة المرونة للمنظمة، إذ يعد التحول إلى أسلوب الفرق عاملا مهما في المنظمة، إذ تقوم المنظمات بتحطيم حواجزها وتدعم موظفيها وتشجعهم على استخدام أدمغتهم وطاقاتهم الخلاقة⁴¹.

وتكمن أيضا أهمية بناء فريق العمل في كونها تقنية وأسلوب عمل حديث يساعد على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتسيير حل الخلافات أو النزاعات و التناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف⁵¹.

2- فوائد فرق العمل:

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معا، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية.

³¹ ليث سعد الله حسين ، (2009) ، الرأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، تنمية الراغبين، المجلد 31، العدد 93، كلية الإدارة والاقتصاد، ص 192.

⁴¹ ليث سعد الله حسين، مرجع السابق، 193.

⁵¹ فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 102.

كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فريق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفريق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة⁶¹.

فرق العمل تعود على المنظمة بالعديد من الفوائد كالقرارات التي يتم اتخاذها في آن واحد، بدلا من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة في اتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، مما يولد الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظرا لمشاركة الأعضاء في اتخاذها. كما تخلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة، وفرق العمل تجعل العاملين يشعرون بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل كما تحد من الصراعات. إضافة إلى أنها تنمي الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف وتشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والموهب الذاتية لدى الأفراد، وتساهم هذه الفرق في الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية وتوقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها وتساهم في زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء مما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد كما أنها تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي⁷¹.

المطلب الثاني: مراحل بناء فرق العمل (نموذج تاكمان)

كان بروس واين تاكمان (1938-2016) باحثا نفسيا أمريكيا، قام بالبحث في

⁶¹ أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق عمل، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، ص 14.

⁷¹ سيد صابر، ثعلب نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 17.

نظرية ديناميكيات المجموعة في عام 1965 نشر نظرية تعرف باسم "مراحل تاكمان لتطوير المجموعة"⁸¹.

عملك أستاذ لعلم النفس التربوي - psychology educational of professor، في جامعة أوهايو - University State Ohio حيث أسس مركز والتر إي دينيس التعليمي - E WalterThe at Center Learning Dennis وأداره، بهدف تزويد الطالب من مختلف المستويات باستراتيجيات النجاح الجامعي التي تمكنهم من الالتحاق بها. والتفوق في برامج التعليم ما بعد المرحلة الثانوية وإكمالها. آراء تاكمان أذهلتني بشكل خاص لأنه يكشف في الواقع عن الديناميكيات التي نواجهها كثيرا في أنشطة وطواقم العمل، وفي المجموعات الاجتماعية مثل الأصدقاء والنوادي والجمعيات من مختلف الأنواع.

تم اقتراح هذا النموذج للسيرورات والمراحل الخمس الآتية: التشكيل - العاصفة - المعايير - الأداء - التأجيل لتطوير المجموعة. وهي برأي تاكمان كلها ضرورية، والمفرد لكل مجموعة من المرور بها من أجل نموها ومواجهة التحديات، ومعالجة المشكلات، وإيجاد الحلول وتخطيط العمل وتحقيق النتائج.

وهذه المراحل حتمية وحاسمة لنمو وتطوير أية مجموعة أو فريق، مضافا إلى أن العلاقات بين الأشخاص ونشاط المهام، من شأنها أن تعزز نموذج المراحل الخمسة اللازمة لتنقل بنجاح لإنشاء وظيفة جماعية فعالة.

يمكننا استخدام نموذج - Tuckman، وهو أحد أكثر المناهج انتشارا، وأكثرها أدوات لتحليل ديناميكيات المجموعة وإدارتها. وأصبح هذا النموذج بمثابة خمس خطوات سهلة يتم تطبيقه عمليا. اقترح هذا النموذج الأول، على أساس مراجعة لدراسات متنوعة حول تطوير المجموعة. لقد حدد تاكمان أربع مراحل رئيسية يجب على المجموعة أن تتغلب عليها من أجل تحقيق أكبر قدر من الكفاءة، ثم تم إدخال المرحلة الخامسة بالتوافق مع جينسين (تم إضافة مساهمة ماري آن جنسن في عام 1977، من قبل بروس تكمان)،

⁸¹فواطمية محمد ، التوجهات النظرية عبودة حياة العمل، رسالة الدكتوراه، علم النفس، كلية العلوم - الاجتماعية، جامعة مستغانم، الجزائر، ص 41.

إذا علينا تطبيق النموذج إلى نجاح تكون المجموعة وأن نبقي واعين لسيروية المراحل وترتيبها. ولدينا بالتفصيل المراحل وما يحصل بها من ديناميكيات، وكيف نتصرف من أجل إنجاح عمل المجموعة وضمان وجودها والعمل على تطويرها:

1- التشكيل - Forming

الخطوة الأولى: هي تشكيل المجموعة. وفي هذه المرحلة، يتواصل أعضاء المجموعة لأول مرة ويبدؤون في التعارف⁹¹. من المفروض أن يكون الجو بشكل عام وديا ورسميا، ولكنه أيضا غير مؤكد ومقلق. يتصرف أعضاء المجموعة بترقب وبدعم الوضوح بشأن أهداف المشروع وأدوارهم ومسؤولياتهم وتوقعاتهم. ولذلك يعتمدون على الأعلى، وهي شخصية القائد أو الميسر لتلقي التوجيهات والتعليمات، والذي تقع على عاتقه مهمة تقديم المشروع، وتحديد الرؤية، ووضع القواعد الأساسية، وتعيين الأدوار، وخلق مناخ من الثقة والتعاون.

ولتسهيل عملية التشكيل والتنظيم، ينصح كسر الجمود، بوساطة تفعيل الأفراد، عبر الألعاب أو الأنشطة التي تسمح لأعضاء المجموعة باللهو وتبادل المعلومات الشخصية والمهنية. على سبيل المثال، يمكنك أن تطلب من كل عضو في المجموعة أن يقدم نفسه بإيجاز، وأن يخبر عن نفسه بشيء الذي تعلق بالعمل. أو يمكنك اقتراح لعبة تمثيل أدوار يتقمص فيها أعضاء المجموعة شخصيات مختلفة، ويتفاعل بعضهم مع بعض.

مرحلة التشكيل الأولية هي بمثابة عملية تجميع هيكل الفريق معا. وفيها يشعر أعضاء الفريق بالغموض فيتجنبون الصراع بأي ثمن، بسبب حاجتهم للقبول في المجموعة. ويرتبط أعضاء الفريق دائما إلى قائد المجموعة للحصول على التوجيه والإرشاد، حيث يجب أن يكون لدى القادة مخطط للمشروع.

2- العاصفة: عملية الصراع - Storming

ومن خلال المرحلة السابقة تبدأ تظهر المنافسة السلبية والصراعات بين الأعضاء

¹⁹Tuckman, Bruce W. (1984) 'Citation classic – Developmental sequence in small groups' Current Concerns. Available: as a pdf file:
<http://www.garfield.library.upenn.edu/classics1984/A1984TD2560000.pde>

وتتجسد في هذه المرحلة، ويحاول كل فرد إثبات ذاته والسيطرة على الآخرين، لذلك فإن في هذه المرحلة يجب العمل على تحديد سلطة الفريق بشكل واضح من أجل فهم أكبر للأدوار لكل فرد في الفريق، وسميت بمرحلة الصراعات لأن كل فرد يريد إثبات وجوده داخل الفريق فمن الضروري وضع ميكانيزمات لتحديد دور كل عضو داخل الفريق في هذه المرحلة لتفادي التنافس السلبي وتحقيق هدف الفريق⁰².

3- وضع المعايير Norming

يكون فريق العمل في مرحلة المعايير Norming أكثر انسجاماً ومتفقين على إدارة العمل سوياً للوصول إلى تحقيق الهدف، وذلك بعد أن يتمكن مدير الفريق من حل أغلب المشكلات التي يتعرض لها الأفراد، وقد يقوم بعض أعضاء الفريق بطرح أفكارهم الخاصة على بقية الأعضاء حيث يوافق عليها لتمكين الفريق من العمل.

في مرحلة المعايير Norming يتحمل جميع أعضاء فريق العمل المسؤولية ويكون لديهم الطموح من أجل إنجاز أهداف الفريق، ويكون دور مدير الفريق إشرافياً ويتيح للأعضاء صلاحية اتخاذ القرار، ويقوم كل فرد بالعمل على إنجاز مهامه بعد أن تعرف على دوره في المشروع، وقد تطول أو تقصر فترة هذه المرحلة وفقاً لسرعة إنجاز الفريق في العمل.¹²

4- الأداء Performing

المرحلة الرابعة من نموذج تاكمان: مرحلة الأداء أو التنفيذ - phase

⁰² محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، ط 1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2013)، ص 45.

²¹ Tuckman, Bruce W. and O'Brian, John. L. (1969) Preparing to Teach the Disadvantaged, New York: Free Press

performance. وفي هذه المرحلة وصلت المجموعة إلى الحد الأقصى من الكفاءة والفعالية.

ويستطيع أعضاء المجموعة العمل بشكل مستقل وبطريقة منسقة، وتحقيق أقصى استفادة من مهاراتهم ومهارات الآخرين. وتتميز المجموعة بالمرونة والإبداع والقدرة على التكيف مع التغييرات والتحديات عند ظهورها. والمناخ حيوي، ومبني على الثقة والتضامن والابتكار.

ولتعزيز هذه المرحلة، من الضروري أني واصل أعضاء المجموعة تحسين أدائهم، والبحث عن فرص تعليمية جديدة، وتجربة حلول جديدة وتبادل تجاربهم. يلعب القائد دور المرشد الذي يلهم المجموعة - group the inspires برؤيته، ويعزز المناخ الإيجابي - encourages professional development. ويشجع التطوير المهني - climate positive a fosters development.

ومن خلال القيام بالأنشطة لتسهيل مرحلة الأداء، من المفيد تنظيم التعلية، أي التمارين التي تسمح لأعضاء المجموعة بتطبيق المعرفة والقدرة الخاصة بهم في مواقف حقيقية أو محاكاة. على سبيل المثال، يمكنك أن تقترح على المجموعة إنشاء نموذج أولي أو عرض توضيحي - demo or prototype- للمنتج أو الخدمة التي يقومون بتطويرها. أو يمكنك دعوة المجموعة للمشاركة في حدث أو مؤتمر حيث يمكنهم عرض مشروعهم وتبادل الأفكار مع خبراء آخرين.²²

5- مرحلة التأجيل - Adjourning

المرحلة الخامسة من نموذج تاكمان في هذه المرحلة، انتهت المجموعة من المشروع وتستعد للحل أو تغيير التكوين. يمكن لأعضاء المجموعة تجربة مرحلة التأجيل بشكل مختلف: فقد يشعر البعض بالارتياح والفخر لاستكمال العمل، وقد يشعر الآخرون بالحزن والحنين لترك المجموعة. وبالتالي فإن مرحلة التأجيل تتطلب إدارة عاطفية - emotional management وتقييماً نهائياً للمشروع. يؤدي القائد دور المحتفل، الذي

²² Tuckman, Bruce W. (1996) Theories and Applications of Educational Psychology, New York: McGraw Hill. Third edition with D. Moneth published 2001.

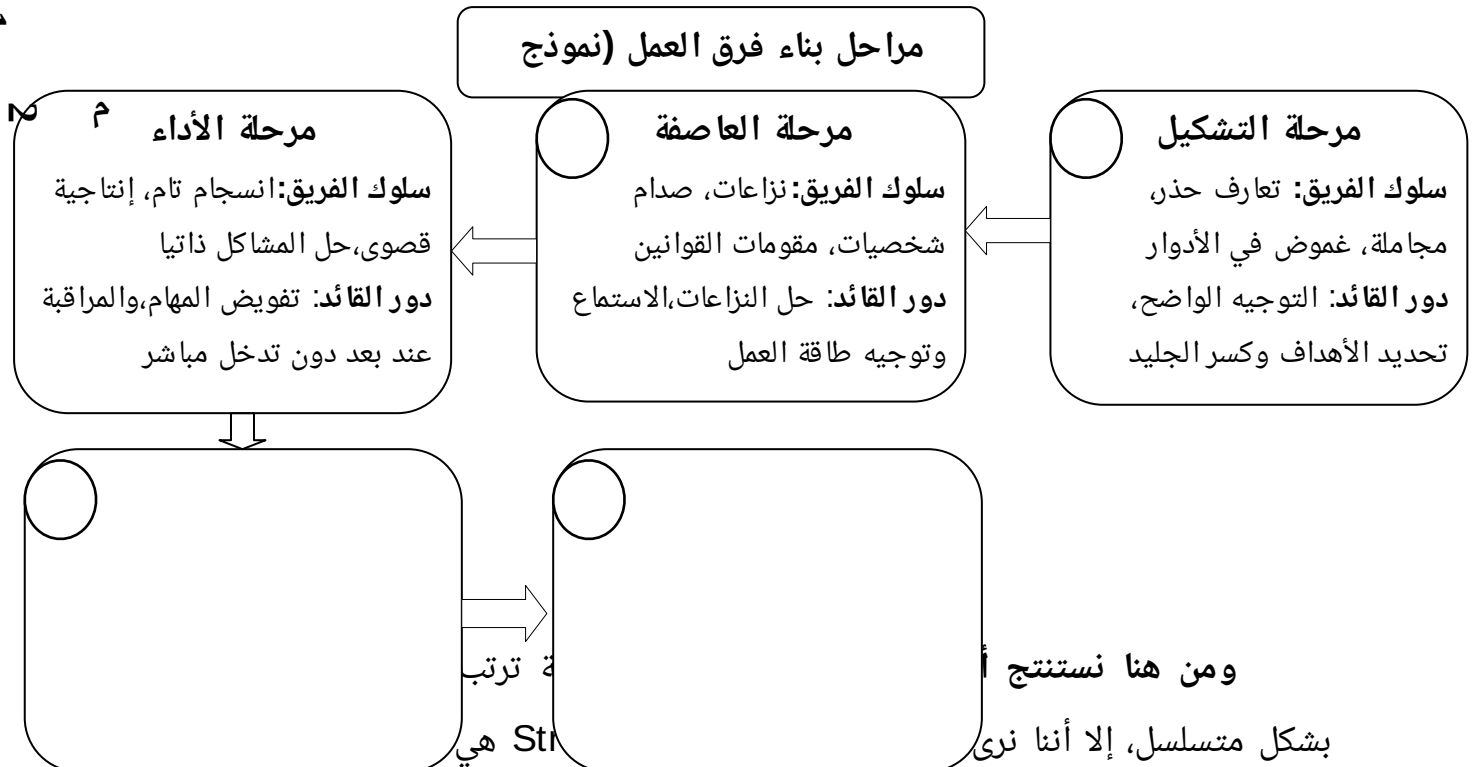
الفصل الأول الإطار النظري لآليات بناء

فريق العمل الناجح والدراسات السابقة

يشكر المجموعة على العمل المنجز، ويعترف بالمساهمات الفردية والجماعية، ويحتفل بالنتائج التي تم تحقيقها ويقدم التعليقات النهائية - feedback final.

في هذه المرحلة عادة ما يكون أعضاء الفريق مستعدين للمغادرة (إنهاء الدورة التدريبية) مما يؤدي إلى تغيير كبير في هيكل الفريق أو عضويته أو غرضه، وكأنه خلال الأسبوع الأخير من الفصل الدراسي فيعانون من التغيير والانتقال، وتستمر المجموعة في الأداء بشكل منتج، لكنه يحتاج أيضا إلى وقت لإدارة مشاعر الإنهاء والانتقال - of feelings managetermination and transition لتسهيل عملية التأجيل - closure and postponement، يمكن تنظيم الأنشطة الختامية، عبر الألعاب أو الأنشطة التي تسمح لأعضاء مجموعة الأطفال بحلقة العمل، لتحفيز المشاعر والتحية الخاصة بهم. على سبيل المثال، إذا كان بإمكانك قيادة كل عضو في المجموعة لمشاركة لحظة مهمة، أو تدريب رئيسي على المشروع أو إذا كان من الممكن تنظيم مهرجان أو حدث حيث يمكن للمجموعة الاحتفال بنجاح المشروع وتبادل الهدايا والتذكريات.

الشكل (1-1): مراحل بناء فرق العمل - نموذج تاكمان-



حساسية في البيئة المهنية الجزائرية. فإذا تمكنت الإدارة من استيعاب هذا الصراع وتحويله إلى اختلاف إيجابي في وجهات النظر، فإن الفريق سيصل إلى مرحلة الأداء بقوة وثبات، إما إذا قمع الصراع فسيضل الفريق هشا ومجرد مجموعة رسمية تفتقر للروح الجماعية.

المطلب الثالث: عوامل وشروط نجاح فريق العمل

لكل عمل جيد مجموعة من العوامل التي تؤثر عليه وتؤدي إلى نجاحه، ويرى أن العوامل المؤثرة على فاعلية أداء الفريق هي كما يلي³²:

أولاً: العوامل التنظيمية:

1- هيكل عضوية الفريق:

ويقصد به أنماط شخصيات الفريق وخصائصه مثل درجة النضج، والخلفية الثقافية والمهنية، والعلاقات التبادلية.

2- مدى تكامل القدرات والرغبات: وهي مدى توافر القدرات (محصلة المهارات

والمعارف)، وتوافر الرغبات (محصلة الاتجاهات والمواقف في بيئة العمل).

3- مدى تماسك الفريق: وهو مدى تآلف أعضاء الفريق، والرغبة في الاستمرار في

العضوية، وقبولهم المشترك لأهداف الفريق، والسعي الجماعي المتعاون لتحقيقها.

4- بيئة عمل الفريق: هي كافة الظروف والعناصر السائدة داخل المنظمة والتي تحيط

بالفرد الموظف أثناء عمله وتؤثر على نفسيته وسلوكه وتحدد اتجاهاته نحو عمله

ونحو المنظمة التي يعمل فيها، وأن هذه التأثيرات تتمثل في مستوى رضا الأفراد

العاملين وكذا مستوى أدائهم الوظيفي، أي هي تلك البيئة التي تعبر عن القوى داخل

المنظمة وتؤثر داخليا على المنظمة و أدائها بشكل مباشر⁴².

³² أبو رغدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد

5، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2005.

الفصل الأول الإطار النظري لآليات بناء فريق العمل الناجح والدراسات السابقة

⁴² خالد زحزاح ووهيبة عيشاوي بيئة العمل الداخلية واثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الاغواط، مجلة الآفاق علمية، العدد 4، الجزائر، 0202، ص6.

وتشمل المواد والتجهيزات المستخدمة وسياسات العمل، بالإضافة إلى عوامل غير ملموسة مثل ثقافة المؤسسة.

قيادة الفريق: توجد العديد من التعاريف للقيادة ، و نس تعرض في دراستنا هذه لبعض المفاهيم نذكر منها :أن القيادة هي : " القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق، جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.⁵² كذلك "العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد.⁶²

يجب أن تكون قيادة الفريق ناصحة ومدربة لأعضاء الفريق، لأنهم يشتركون في المسؤولية مع رؤوسهم، ويتعين أن يشجعوهم على المشاركة في صنع القرارات.⁷²

نرى في هذه النقطة أن القيادة في بناء الفريق ليست سلطة ممنوحة بالمنصب، بل هي قدرة على التأثير والاحتواء وفي بيئة العمل الجزائرية، نجد أن القائد الملهم هو الذي ينجح في تحويل الأهداف الإدارية الجامدة إلى طموحات مشتركة، مما يقلل من حدة الصراعات التنظيمية ويزيد من درجة التماسك بين الأعضاء.

5- الصراع داخل الفريق: ترى Kelly أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة.⁸² وقد عرف الصراع على أنه سلوك إنساني توجهه خلفية ثقافية وفكرية واجتماعية، وقد تغذيه غرائز حيوانية عدوانية، يتمحور حول مسألة معينة مختلف بشأنها.⁹²

⁵² أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 16.

⁶² نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 21.

⁷² العويوي محمد فراس شاهر، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2013، ص 19.

⁸² الصيرفي محمد، إدارة الصراع التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 372.

⁹² جعلوك محمد علي، أعمال المقاولات، بيروت، دار الراتب الجامعية، 2009، ص 09.

من الطبيعي أن تختلف اتجاهات وسلوكيات وتوقعات وآراء الأعضاء داخل الفريق. نرى الصراع في المنظمات أحد التحديات التنظيمية التي تواجه كل منظمة صناعية وتأتي على شكل صراعات أو نزاعات داخلية أو خارجية تعاني منها كل منظمة من المنظمات التي تتعامل معها وبالتالي تسعى الإدارة إلى تجاوز هذه الصراعات التي تعاني منها.

ثانياً: عوامل سلوكية

ويرى البعض أن العوامل المؤثرة على فاعلية أداء الفريق هي كما يلي⁰³:

1. الوسائل والتقنيات المستخدمة من قبل فريق العمل؛
2. قدرات أعضاء الفريق؛
3. الدافعية الداخلية والخارجية؛
4. قواعد سلوك فريق العمل بشأن الإنتاجية وعمل الفريق.

ثالثاً: عوامل تقنية وذاتية

هناك أربع عوامل مؤثرة على فاعلية الفريق:

1. الشخصية: لا يكون الفريق فعال إلا بقدر ما يمتلكه من مهارات تتطلبها الوظائف.
2. الإدراك والتعلم: يحتاج الفريق إلى المعلومات لتحقيق أهدافه، ويجب على الإدارة عدم حجب المعلومات خوفاً من فقدان سلطة اتخاذ القرار لاكتساب الخبرات والتعديل من سلوكه.

⁰³ توفيق عبد الرحمن، بناء وتحفيز فريق العمل، مركز أبحاث الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، القاهرة، مصر، 2007، ص 22.

3. التمكين: يمتلك الفريق السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات والتصرف بحرية واستقلالية.

4. حوافز: تعرف بأنها "مؤثر خارجي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات"¹³.

كما عرفت أنها: "مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المادية والمعنوية, اذ أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الانسانية و تحويلها الى سلوك إنتاجي موجه"²³.

إننا نرى من الناحية المنطقية أن الموظف يدخل المنظومة بناء على عقد عمل، والعقد أساسه مادي (جهد مقابل مال) لذلك المنطق يقول إن الحوافز المادية هي الأصل والأولوية لأنها تلبي الاحتياجات الأساسية للإنسان.

ولكن من غير المنطقي أيضا معاملة الإنسان كآلة تدار بالوقود فقط، فالموظف الذي لا يجد تقديرا معنويا سينتج بالحد الأدنى الذي يضمن بقاءه في الوظيفة دون أي إبداع وهذا لا يجعل العنصر البشري يقدم كل طاقته المعرفية لإنجاح أهداف المؤسسة حيث يفرض أن تكون الحوافز المادية هي الأرضية الصلبة لضمان الاستقرار والحوافز المعنوية هي المحرك لرفع الإنتاجية والتميز.

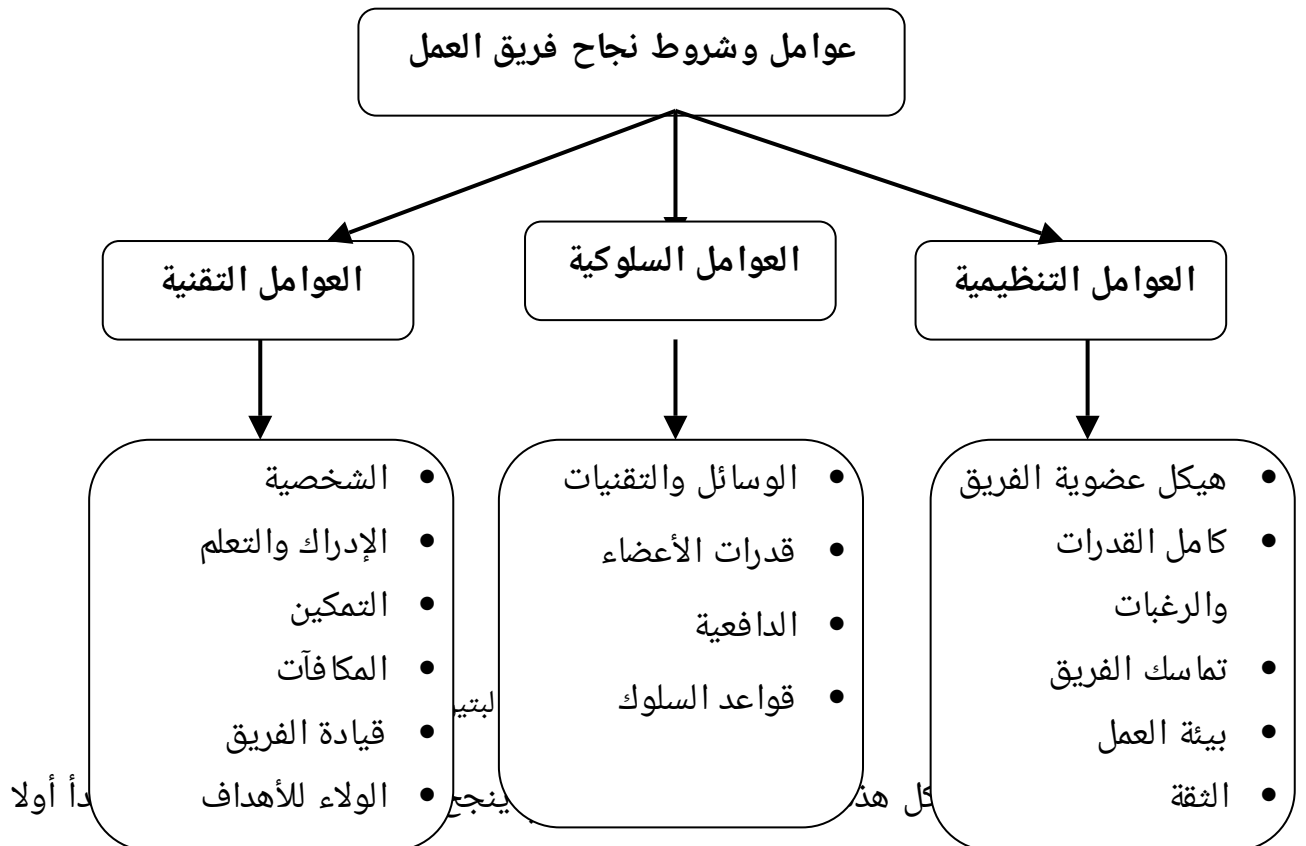
¹³سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 37.

²³علي العباس، أساسيات علم الإدارة، ط1، عمان، دار المسير للنشر و التوزيع و الطباعة، 2004، ص169.

الفصل الأول الإطار النظري لآليات بناء فريق العمل الناجح والدراسات السابقة

ويمكن أن نبسط هذه العوامل وشروط نجاح فريق العمل الى شكل التالي:

الشكل (1-2): عوامل وشروط نجاح فريق العمل



بالعوامل التنظيمية وهي اختيار الأعضاء المناسبين وتوفير قيادة تشجعهم وتدعمهم. بعد ذلك تأتي العوامل السلوكية التي تنظم العلاقات بين الأفراد وتجعلهم يتقبلون الاختلاف

الفصل الأول الإطار النظري لآليات بناء

فريق العمل الناجح والدراسات السابقة

في الآراء كأمر طبيعي يساعد على التطور. وفي الأخير، تكتمل هذه المنظومة بالعوامل التقنية والذاتية ونعني بها إعطاء الفريق الحرية في اتخاذ القرارات ومشاركة المعلومات معهم بكل شفافية وتوفير الأدوات الحديثة والمكافآت التي تشجعهم على العطاء وتحقيق الأهداف المشتركة.

أيضا بناء فريق ناجح لا يتطلب فقط توزيع المهام، بل يتطلب بناء جدار من الأمان النفسي يسمح للأعضاء بمشاركة أفكارهم دون خوف من النقد. ونعتقد أن هذا البعد النفسي هو الذي يصنع الفرق بين مؤسسة تؤدي عملها بشكل روتيني وأخرى تتميز بالريادة والابتكار لان الثقة هي الأساس الذي تبنى عليه العلاقات الناجحة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتناول في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة حيث تطرقنا إلى نوعين من الدراسات الدراسات الوطنية والدراسات الأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات الوطنية

الدراسة الأولى: تعد دراسة مناصرة رشيد، مهاني عولية، مقداد سليمة (2024) لتتناول أثر سلوكيات العمل الجماعي على الأداء المتميز. وقد ركزت هذه الدراسة على مجموعة من الأبعاد الأساسية مثل التعاون، التنسيق، وتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مع تحليل إحصائي لبيانات ميدانية. وتوصلت إلى أن مستوى تطبيق سلوكيات العمل الجماعي داخل المؤسسات الجزائرية لا يزال متوسطا، إلا أن هناك علاقة ارتباطية واضحة بين هذه السلوكيات وتحقيق الأداء المتميز. كما أبرزت النتائج أن التنسيق الفعال بين أعضاء الفريق يعد عنصر حاسم في بناء فريق عمل ناجح قادر على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

الدراسة الثانية: تعد دراسة بن الحبيب محسن، خوخي سفيان، حجاجي منال (2023) من أبرز الدراسات التي تناولت موضوع العمل الجماعي في البيئة الجزائرية،

حيث ركزت على تحليل العلاقة بين العمل ضمن فرق والأداء الإبداعي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر. وقد اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين العمل الجماعي ومستوى الإبداع لدى العاملين، حيث تبين أن الفرق التي تتسم بالتعاون والتواصل الفعال تكون أكثر قدرة على توليد أفكار جديدة. كما أكدت الدراسة أن ضعف تطبيق ثقافة الفريق داخل المؤسسة يؤدي إلى انخفاض مستوى الابتكار، مما يعكس أهمية بناء فرق عمل ناجحة كمدخل أساسي لتحسين الأداء الإبداعي.

الدراسة الثالثة: تناولت دراسة بوحنيك ربيحة وآخرون (2021) موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بتعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسات، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز دور تبادل المعرفة والمعلومات في تحسين أداء الفرق. وأظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تلعب دور محوري في دعم العمل الجماعي، حيث إن مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق تساهم في تحسين اتخاذ القرارات وتعزيز الفعالية التنظيمية. كما أكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مستوى المعرفة داخل المؤسسة ونجاح فرق العمل، مما يدل على أن الفرق الناجحة تعتمد بشكل كبير على بيئة معرفية داعمة.

الدراسة الرابعة: ركزت دراسة لوراسية الطاهر (2021) على العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم الجماعي داخل فرق العمل، حيث تم تطبيقها على مؤسسة صناعية في الجزائر. وقد أظهرت النتائج أن فرق العمل تعد وسيلة فعالة لتعزيز التعلم الجماعي، وأن تطبيق ممارسات إدارة المعرفة داخل الفريق يؤدي إلى تحسين كفاءته. وأكدت الدراسة أن التعلم المستمر داخل الفريق يعد من أهم العوامل التي تساهم في نجاحه واستمراره.

الدراسة الخامسة: دراسة بومدين زوليخة وعيساني نور الدين (2021) فقد تناولت دور فرق العمل في تعزيز الإستراتيجية التنظيمية للمؤسسات الجزائرية. وقد خلصت إلى أن فرق العمل تمثل عنصر أساسي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تساهم في تحسين التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية. كما أكدت أن نجاح المؤسسة

يعتمد بدرجة كبيرة على فعالية فرق العمل وقدرتها على التكيف مع التغيرات.

المطلب ثاني: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: ركزت دراسة (Mirsky et al 2022) على مفهوم العمل الجماعي في الفرق المؤقتة أو التي لم يسبق لأعضائها العمل معا (Ad hoc teams). وأظهرت النتائج أن القدرة على التكيف السريع والتعاون الفوري تعد من أهم عوامل نجاح هذه الفرق، خاصة في البيئات الديناميكية. كما أكدت الدراسة أهمية الذكاء الجماعي والتواصل الفعال في تحقيق الأداء المطلوب.

الدراسة الثانية: قد أوضحت دراسة أحمد عبده عبد الغني (مصر) أن بناء فرق العمل الناجحة يعتمد بشكل أساسي على نمط القيادة، حيث أن القيادة التشاركية التي تشجع الحوار والتفاعل بين الأعضاء تعد أكثر فعالية من القيادة التقليدية. كما أكدت أن التحفيز والتواصل الجيد من أهم العوامل التي تساهم في رفع إنتاجية الفريق وتحقيق أهداف المؤسسة.

الدراسة الثالثة: تعد دراسة Hoegl&Gemuenden من الدراسات المهمة التي تناولت جودة العمل الجماعي وعلاقتها بأداء الفرق، خاصة في مجال تطوير البرمجيات. وقد ركزت الدراسة على عناصر مثل التواصل، الثقة، وتنسيق المهام داخل الفريق. وأظهرت النتائج أن جودة العمل الجماعي تفسر جزء كبير من الأداء الكلي للفريق، وأن الفرق التي تتمتع بمستوى عال من الثقة والتواصل تكون أكثر نجاحاً في تحقيق أهدافها. كما أكدت الدراسة أن وضوح الأدوار داخل الفريق يساهم في تقليل الصراعات وزيادة الفعالية.

الدراسة الرابعة: جاءت دراسة (Klein et al 2009) لتبحث في فعالية أنشطة بناء الفريق داخل المؤسسات. وقد اعتمدت هذه الدراسة على تحليل عدد كبير من الأبحاث السابقة (Meta-analysis)، وخلصت إلى أن برامج بناء الفريق تساهم بشكل ملحوظ في تحسين العلاقات بين الأعضاء وتعزيز مهارات التواصل وحل المشكلات. كما أشارت إلى أن تأثير هذه البرامج يختلف حسب نوع النشاط ومدى استمراريته، مما يعني أن بناء فريق

ناجح يتطلب تخطيطاً منهجياً طويلاً المدى وليس مجرد أنشطة مؤقتة.

الدراسة الخامسة: تناولت دراسة Cheng et al. موضوع تكوين الفرق وتأثيره على الأداء، حيث ركزت على أهمية تنوع أعضاء الفريق من حيث المهارات والخبرات. وقد أظهرت النتائج أن الفرق المتنوعة تكون أكثر قدرة على الابتكار وحل المشكلات المعقدة، بشرط وجود تنسيق جيد بين الأعضاء. كما أكدت الدراسة أن توزيع الأدوار بشكل واضح داخل الفريق يعد عاملاً أساسياً في نجاحه.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات

تشترك الدراسات الوطنية والأجنبية في كونها تلتقي حول أهمية فرق العمل كعامل أساسي في تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة المؤسسات، إذ تؤكد جميعها أن العمل الجماعي يسهم في تعزيز الإنتاجية، وتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية، كما تتفق على أن عناصر مثل التواصل الفعال، الثقة المتبادلة، التعاون، التنسيق بين الأعضاء، ووضوح الأدوار تعد من الركائز الأساسية لنجاح أي فريق عمل. كذلك تجمع هذه الدراسات على أن القيادة تلعب دوراً في توجيه الفريق وتحفيزه، وأن بيئة العمل الداعمة تسهم في تعزيز روح الفريق والانتماء التنظيمي، إضافة إلى الاتفاق على أن تبادل المعرفة والخبرات بين الأعضاء يعد من العوامل المهمة في تحسين أداء الفريق وتطوير مهارات أفرادها. كما تعتمد الدراسات في كلا الجانبين على أدوات بحثية متشابهة إلى حد ما، مثل الاستبيان والمقابلات، خاصة في الدراسات الميدانية التي تهدف إلى قياس واقع العمل الجماعي داخل المؤسسات.

أما من حيث الاختلاف، فتتميز الدراسات الوطنية بتركيزها الكبير على تشخيص الواقع الميداني داخل المؤسسات الجزائرية، حيث تسعى إلى تحديد المشاكل والمعوقات التي تعترض تطبيق العمل الجماعي، مثل ضعف الثقافة التنظيمية، قلة التكوين في مجال العمل الجماعي، أو محدودية استخدام أساليب الإدارة الحديثة، كما تعتمد غالباً على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي دون التوسع الكبير في بناء النماذج النظرية، وتكون عينة الدراسة في الغالب محدودة وتتم في سياقات محلية

محددة (مؤسسة أو قطاع معين).

في المقابل، تتجه الدراسات الأجنبية نحو التعمق أكثر في التحليل النظري والتطبيقي، حيث لا تكتفي بوصف الظاهرة، بل تسعى إلى تطوير نماذج ونظريات جديدة تفسر فعالية فرق العمل، كما تركز على عوامل متقدمة مثل الذكاء العاطفي، إدارة التنوع داخل الفريق، الابتكار، ديناميكية الجماعات، والعمل في البيئات الرقمية أو الافتراضية، إضافة إلى استخدامها لمناهج بحث متنوعة وأكثر تعقيدا مثل الدراسات التجريبية والطولية، واعتمادها على عينات كبيرة ومتنوعة تعزز من قوة النتائج وقابليتها للتعميم.

ومن ناحية أخرى، تختلف الدراسات الأجنبية أيضا في كونها أكثر ارتباطا بالتحولات الحديثة في عالم الإدارة، حيث تعالج موضوعات مثل العمل عن بعد، والفرق الافتراضية، وتأثير التكنولوجيا على أداء الفرق، في حين تبقى الدراسات الوطنية في معظمها مرتبطة بالبيئة التقليدية للمؤسسات، مع تركيز أقل على هذه الجوانب الحديثة. كما تتميز الدراسات الأجنبية بتركيزها على القياس الدقيق للمتغيرات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة، مما يجعل نتائجها أكثر دقة وقابلية للتطبيق في سياقات متعددة، بينما تعتمد الدراسات الوطنية في الغالب على تحليلات أبسط تركز على العلاقة العامة بين المتغيرات دون التعمق الكبير في بناء النماذج التنبؤية.

وفي المجمل، يمكن القول إن الدراسات الوطنية والدراسات الأجنبية تتكامل فيما بينها؛ حيث تقدم الدراسات المحلية فهم لواقع خصوصية البيئة التنظيمية الجزائرية، بينما تقدم الدراسات الأجنبية إطار نظري وتطبيقي متقدم يمكن الاستفادة منه في تطوير أداء فرق العمل، مما يجعل الجمع بينهما أمر ضروري لبناء تصور شامل حول كيفية بناء فرق عمل ناجحة.

تتمثل الفجوة البحثية في الدراسة الخاصة بنا في عدم تطرق الدراسات السابقة بشكل كاف إلى تحليل واقع بناء فرق العمل داخل مؤسسة جزائرية محددة مثل المؤسسة

الفصل الأول الإطار النظري لآليات بناء

فريق العمل الناجح والدراسات السابقة

الجزائرية للمياه - غرداية، حيث تركز معظم الدراسات السابقة على الجانب النظري أو على مؤسسات متعددة دون التعمق في دراسة حالة تطبيقية. كما تسعى هذه الدراسة إلى ربط الجوانب النظرية المتعلقة بفرق العمل، مثل مراحل التكوين والعوامل المؤثرة فيها، بالواقع العملي داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تشخيص نقاط القوة والضعف واقتراح حلول عملية لتحسين أداء فرق العمل، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بنفس العمق والتخصيص.

ولقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري لموضوع فرق العمل، وتحديد أهم المفاهيم والنظريات المرتبطة به، بالإضافة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح فرق العمل مثل القيادة والتواصل والثقة. كما ساعدت هذه الدراسات في اختيار المنهجية المناسبة وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها. وبناء على هذه الدراسات وضحنا هذا الاختلاف الموجود بين الدراسات الوطنية والأجنبية في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1) : الفرق بين دراسات الوطنية وأجنبية

مجال المقارنة	الدراسات الوطنية	الدراسات الأجنبية
طبيعة الدراسة	وصف واقع فرق العمل داخل المؤسسات	تطوير نماذج ونظريات حديثة لفرق العمل
المنهجية المستخدمة	المنهج الوصفي التحليلي	مناهج تجريبية وتحليلية متقدمة
مجال الدراسة	مؤسسات محلية محددة	مؤسسات دولية متنوعة
أدوات الدراسة	استبيان ومقابلات	أدوات إحصائية ودراسات متقدمة
حجم العينة	عينات محدودة	عينات كبيرة ومتنوعة
الهدف الأساسي	تشخيص المشكلات الميدانية	تطوير الأداء وبناء نماذج حديثة

تين المصدر: من إعداد الطالب

خلاصة الفصل الأول:

انتهى هذا الفصل إلى ترسيخ الفهم العلمي لفرق العمل باعتبارها وحدات إستراتيجية تتجاوز في جوهرها مجرد التجمعات البشرية التقليدية، وتبين أن ميزة الفريق تكمن في قدرته على جمع المهارات الفردية المتباينة، تنتج مخرجات نوعية تفوق بمراحل مجموع ما يحققه الأفراد بشكل مستقل. كما خلصت الدراسة النظرية إلى أن بلوغ مرحلة النضج والإنتاجية العالية ليس أمر عفوي، بل هو نتيجة مسار تطوري يمر بنموذج "تاكمان" بمراحله الخمس (التشكيل، العصف، المعايير، الأداء، والتأجيل). وتؤكد النتائج النظرية أن استدامة هذا النجاح مرهونة بتكامل ثلاث طبقات أساسية: طبقة هيكلية (وضوح الأدوار والمهارات)، طبقة سلوكية (القيادة التشاركية والتواصل)، وطبقة نفسية (الثقة والأمان التنظيمي).

وفي الختام، شكلت المراجعة المنهجية للدراسات السابقة (الوطنية والأجنبية) أرضية صلبة لتحديد الفجوة البحثية، حيث أظهرت أهمية فرق العمل في تعظيم رأس المال الفكري وتعزيز الابتكار. وبناء على هذه الملاحظات، سيتم الانتقال في الفصل الموالي إلى الجانب التطبيقي لتشخيص واقع هذه الممارسات داخل المؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة غرداية، واختبار مدى ملامسة هذه النظريات لأرض الواقع الميداني.

الفصل الأول الإطار النظري لآليات بناء
فريق العمل الناجح والدراسات السابقة

الفصل الثاني

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية

للمياه - وحدة غرداية -

تمهيد الفصل:

تأسيسا على ما سبق، يسعى هذا الفصل إلى نقل الدراسة من جانبها النظري المجرد إلى الحيز التطبيقي، من خلال تسليط الضوء على السبل والآليات المعتمدة في بناء فرق العمل داخل مؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة غرداية). فبعد الإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالعمل الجماعي في الأجزاء السابقة، يركز هذا القسم على رصد الواقع الميداني وتحليل الكيفية التي يتم بها تشكيل الفرق وإدارتها داخل هذه المؤسسة. ويتضمن هذا الفصل مبحثين؛ يتناول المبحث الأول التعريف بالمؤسسة و الإجراءات المنهجية المتبعة في دراسة الحالة وسيرها بينما المبحث الثاني يتولى عملية عرض وتفسير و تحليل النتائج وربطها بالفرضيات المطروحة، بهدف استنباط مكامن القوة في نظام بناء الفرق وتقديم مقترحات تساهم في تعزيز نجاحها.

تستلزم دراسة الحالة إسقاط المفاهيم النظرية على بيئة عمل واقعية لهذا نسعى لفهم جوانب الرئيسية حيث نخصص هذا المحور للتعريف بالمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة غرداية من حيث نشأتها وأهدافها. إضافة إلى شرح المنهجية العلمية المتبعة والأداة المستعملة في جمع وتحليل البيانات للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمنهجية وأدوات**الدراسة**

تستلزم دراسة الحالة إسقاط المفاهيم النظرية على بيئة عمل واقعية لهذا نسعى لفهم جوانب الرئيسية حيث نخصص هذا المحور للتعريف بالمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة غرداية من حيث نشأتها وأهدافها. إضافة إلى شرح المنهجية العلمية المتبعة والأداة المستعملة في جمع وتحليل البيانات.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ونشأتها – الجزائرية للمياه**(وحدة غرداية) –**

شهد قطاع الموارد المائية في الجزائر تحولا جذريا في نمط التسيير، حيث أنشئت

مؤسسة الجزائرية للمياه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 101-01 المؤرخ في 21 أفريل 2001، لتكون مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC). وقد جاء هذا التأسيس لتوحيد جهود التسيير التي كانت مشتتة في السابق بين البلديات والجهات المحلية، ووضعها تحت وصاية وزارة الموارد المائية والري.

أما فيما يخص وحدة غرداية، فقد انطلقت كجزء من هذه الاستراتيجية الوطنية لتغطية احتياجات المنطقة، حيث مرت بعدة مراحل تطويرية تهدف إلى رقمنة تسيير الشبكات وتحسين أداء العنصر البشري. وتعمل الوحدة حاليا من خلال هيكل تنظيمي يسعى لتعزيز التنسيق بين مختلف المصالح (التقنية، التجارية، والإدارية)، وهو التنسيق الذي يتجسد واقعيا.

وتعد مؤسسة الجزائرية للمياه من الركائز الاقتصادية والخدماتية الحيوية في الجزائر، حيث تضطلع بمهمة استراتيجية تتمثل في إدارة وتوزيع الموارد المائية وتأمين الخدمة العمومية للمواطنين. ويأتي اختيارنا لهذه المؤسسة كمجال لدراسة الحالة نظرا لنمطها التنظيمي الذي يعتمد بشكل أساسي على تكاتف الجهود التقنية والإدارية، مما يجعل من آليات بناء فرق العمل فيها عنصرا حاسما في تحقيق أهدافها المسطرة وضمان جودة الأداء في ظل التحديات الجغرافية والمناخية لولاية غرداية.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

أولا: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأنسب لفهم موضوع البحث؛ حيث يقوم بتصوير وجمع المعلومات بدقة عن طريقة العمل والأداء الميداني في مؤسسة الجزائرية للمياه بوحدة غرداية، ثم يقوم بدراسة هذه المعلومات وتحليلها لمعرفة أسباب النتائج، مما ساعد في الوصول إلى حقائق واضحة تعكس واقع المؤسسة الفعلي.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة الإطارات والموظفين العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة غرداية-، ونظرا لطبيعة الموضوع المتصلة بآليات بناء الفرق التي تتطلب رؤية إدارية

وشاملة، فقد تم اعتماد أسلوب العينة القصدية. حيث تم اختيار رئيس الموارد البشرية (أ.ب) كعينة ممثلة ومستهدفة في هذه الدراسة؛ وذلك بحكم إشرافه المباشر على تسيير الكفاءات، وإطلاعه الواسع على هيكلية الأقسام والفرق المختلفة، وقدرته على تقديم المعلومات الدقيقة حول الفرق العاملة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

لغرض الإحاطة بكافة جوانب الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. تكمن أهمية هذه الأداة في بحثنا هذا في قدرتها على استخراج المعلومات التي قد لا تظهر في الاستبيانات المغلقة، حيث سمحت لنا بالحصول على وصف تفصيلي للعمليات المتبعة في بناء الفرق داخل المؤسسة، ورصد التحديات التي تواجهها.

هيكل المقابلة:

تم تصميم دليل المقابلة ليكون مرنا ومنظما في آن واحد، حيث اشتمل على المحاور الأساسية التالية:

القسم التمهيدي: ركز على تحديد الصفة المهنية للمبحوث وخبرته في إدارة الموارد البشرية داخل الوحدة.

المحور الأول: خصص لتشخيص واقع الفرق الحالية في المؤسسة ومعايير اختيار أعضائها.

المحور الثاني: خصص لفهم كيفية توزيع المهام (التقنية والمتخصصة).

المحور الثالث: تناول الآليات العملية التي تتبناها الإدارة لتعزيز تماسك الفريق.

المحور الرابع: ركز على رصد الصعوبات الميدانية التي تحول دون وصول الفرق إلى أقصى درجات الفعالية، ومستقبل العمل الجماعي في ظل توجهات المؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج المقابلة واختبار الفرضيات

ويهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي توصلنا لها من خلال ما تم جمعه من معلومات حول المؤسسة محل الدراسة. ولأجل إعطاء صورة واضحة ومنهجية، تم تقسيم هذا المبحث إلى مجموعة من المطالب حيث ينطلق المطلب الأول بتسليط الضوء على عرض اجوبة وتعليق حول آليات تشكيل فريق العمل بالمؤسسة الجزائرية للمياه، مستعرضا معايير انتقاء الأعضاء ، بعدها نتطرق إلى المطالب الخاصة بعرض وتحليل وتفسير البيانات ومناقشتها في ظل فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج

أولا: عرض وتعليق على النتائج

عند المقابلة تم طرح بعض الأسئلة التي تساعدنا في الإجابة عن الفرضيات وهي مقسمة الى عدة محاور كالآتي:

المحور الأول: تشخيص واقع الفرق ومعايير اختيار أعضائها

السؤال: ما هي المعايير (المهنية، السلوكية، والميدانية) التي تعتمدها الإدارة عند تشكيل فرق العمل، وكيف يتم الموازنة بين الكفاءة الحديثة وعنصر الأقدمية؟

الإجابة: عند تشكيل الفريق، لا ننظر فقط إلى الشهادة العلمية، بل نركز على المعايير السلوكية مثل الانضباط، الروح الجماعية، والقدرة على التحمل في الظروف الصعبة. كما نعتبر الأقدمية معيارا جوهريا يتكامل بتناغم تام مع الكفاءة الحديثة؛ فالموظفون القدامى

يتملكون 'الخارطة الذهنية' والخبرة الميدانية العميقة لتضاريس الولاية وشبكاتهما، وبدمجهم مع الشباب المتمكن من الرقمنة والتقنيات الحديثة، نضمن انطلاقة قوية وتنسيقاً مرناً يختصر وقت التنفيذ.

التعليق: يظهر التحليل أن عملية الاختيار في وحدة غرداية تتبع منهاجاً تكاملياً ذكياً؛ حيث يتم دمج الجانب السلوكي بالمعرفي الميداني، وخلق توليفة متوازنة تمزج بين خبرة الأقدمية وحيوية التكنولوجيا الحديثة.

السؤال: كيف يتم تحديد التشكيلة البشرية للفريق عند حدوث عطل مفاجئ في شبكة توزيع المياه؟

الإجابة: نعتمد على نظام المناوبة الفعال، ونحرص دائماً على أن تضم التشكيلة مزيجاً متنوعاً يقوده رئيس فرقة من أصحاب الخبرة الطويلة لضمان التوجيه السليم، إلى جانب تقنيين شباب يضمنون سرعة الاستجابة الرقمية والميدانية.

التعليق: يظهر هنا أن المؤسسة تعتمد، مما يجعل الدمج بين الأجيال صمام أمان لسرعة التدخل وحل الأزمات الميدانية بسلاسة.

السؤال: ما هي السمات السلوكية التي تبحثون عنها في الموظف قبل ضمه لفريق عمل ميداني؟

الإجابة: نركز بشكل أساسي على روح التعاون، وتغليب مصلحة الفريق، والقدرة على ضبط النفس؛ فالعمل الميداني في غرداية شاق ويتطلب صبراً كبيراً خاصة في فصل الصيف، والانسجام السلوكي هو وقود نجاح أطقمنا.

التعليق: يتضح أن معيار جوهري في آليات التشكيل، حيث تعد القدرة على تحمل الضغوط البيئية بتعاون وتآزر جزءاً من الكفاءة السلوكية المطلوبة لضمان استمرارية الخدمة العمومية.

السؤال: كيف يتم تقييم مدى تناغم الأعضاء قبل تثبيتهم في فريق عمل دائم؟

الإجابة: نضعهم في فترة تجربة ميدانية لمراقبة مدى انسجامهم وسرعة اندماجهم سلوكياً وفكرياً، ونحرص على رصد وتذليل أي تصادم في البداية لتسريع الوصول بمزيج

(الخبرة والشباب) إلى مرحلة الاستقرار والاستقلالية التامة.

التعليق: تعتمد الإدارة هنا على لضمان جودة بناء الفريق منذ البداية، وتأسيس ثقافة التنسيق الجميل والانسجام السلوكي لتقليص مرحلة الصراع التنظيمي.

السؤال: على أي أساس يتم تحديد عدد الأفراد في الفريق؟

الإجابة: يتم تحديد عدد الأفراد بحسب الهدف المسطر مثلا فرق التدخل وإصلاحات تسريبات نجدها تتكون من عاملين عاديين إضافة إلى رصاص ورئيس فرقة (الرصاص هو عون مكلف بتركيب القنوات وإصلاحها) ويمكن أن نجد فرقة الصيانة تتكون من 4 إلى 7 أفراد على حسب العمل.

التعليق: يمكن التعليق على ذلك بأن عدد أفراد الفريق لا يكون عشوائيا، بل يحدد وفق طبيعة المهمة والأهداف المراد تحقيقها، حيث تختلف الفرق من حيث الحجم حسب درجة تعقيد العمل والمهارات المطلوبة لإنجازه. فكلما كانت المهمة تحتاج إلى تنسيق وتخصصات متعددة، زاد عدد الأفراد داخل الفريق لضمان الفعالية وسرعة الأداء.

المحور الثاني: آليات تشكيل الفرق وتوزيع المهام (التقنية والمتخصصة)

السؤال: ما هي الأسس المعتمدة في توزيع الموظفين التقنيين على الفرق الداخلية؟

الإجابة: يتم توزيع التقنيين لضمان وجود مزيج متكامل من المهارات (لحام، سباكة، كهرباء) داخل الفريق الواحد، مع الحرص على الموازنة بين جيل الخبرة الميدانية وجيل التقنيات الحديثة في كل تشكيلة.

التعليق: يتضح أن المؤسسة تتبنى أسلوب ، مما يحقق تآزرا معرفيا يقلل من زمن التعطيل ويزيد من كفاءة واستقلالية التدخلات التقنية المباشرة.

السؤال: هل يتم توزيع المهام داخل مؤسسة الجزائرية للمياه بوحدة غرداية بشكل فردي أم جماعي؟

الإجابة: تعتمد المؤسسة نظاما مزدوجا متكاملًا؛ حيث يتم التوزيع بشكل فردي في الشق الإداري والتجاري لتحديد المسؤوليات الدقيقة، بينما يتم التوزيع بشكل جماعي وموحد في الشق التقني والميداني؛ حيث تعمل الفرق ككتلة واحدة متجانسة يجمعها التنسيق

الدائم وتحفزها الأهداف المشتركة.

التعليق: إن واقع العمل يعكس تكاملا وظيفيا مدروسا؛ فالفردية تضمن الانضباط الإداري والمالي، بينما الجماعية هي ضرورة حتمية تنجح بفضل التنسيق الجميل بين الكفاءات المتنوعة في الميدان.

السؤال: هل تعتمد الإدارة أسلوب تخصصات تقنية ومتخصصة معا داخل الفريق الواحد عند دراسة مشاريع الوحدة؟

الإجابة: أكيد، عند دراسة مشاريع التوسعة أو الفوترة، نشكل فرقا تدمج بين التخصصات (مهندس، محاسب، قانوني)، ونحرص في هذه الفرق على خلق تلاقح بين الأفكار الكلاسيكية المتوارثة والحلول الرقمية الحديثة التي يطرحها الجيل الجديد، مما يضمن شمولية الدراسة وقابليتها للتطبيق الفوري.

التعليق: تتبنى المؤسسة أسلوب ، وهو أسلوب متميز يقلل من الثغرات التنظيمية ويحقق التآزر المعرفي والابتكار في اتخاذ القرارات الإدارية.

السؤال: ما هي الخطوات الإجرائية التي تتبعها المؤسسة عند تشكيل فريق عمل جديد لضمان انطلاقة ناجحة؟

الإجابة: تمر العملية بثلاث مراحل متسلسلة: أولا، مرحلة الاختيار والدمج التخصصي والعمرى بناء على مصفوفة الكفاءات. ثانيا، مرحلة تحديد الهياكل والأدوار بدقة لمنع تداخل الصلاحيات وتعيين رئيس فرقة من ذوي الخبرة. وثالثا، مرحلة التنسيق الميداني المدعوم بقنوات الاتصال المفتوحة ومنظومة التحفيز الجماعي.

التعليق: يلاحظ أن المؤسسة تتبنى منهجية التكامل الوظيفي المخطط؛ وهذا الدمج الاحترافي بين المعارف السلوكية، التقنية، والتحفيز المشترك يضمن جودة الانطلاقة واستدامة الأداء الجماعي.

السؤال: ما هي الفرق الموجودة في المؤسسة؟

الإجابة: فرق صيانة الشبكات، فرق صيانة الآبار، فرق لتحليل نوعية المياه، فرق لتحصيل الديون، فرق لصيانة عتاد المؤسسة.

التعليق: يمكننا ان نعلق على ذلك بأن تنوع الفرق داخل المؤسسة يعكس وجود تنظيم وظيفي يهدف إلى توزيع المهام حسب التخصص، مما يساهم في تحسين الأداء ورفع كفاءة العمل. فكل فريق يتولى مهمة محددة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمرارية خدماتها بشكل فعال ومنظم.

المحور الثالث: الآليات العملية التي تبناها الإدارة لتعزيز تماسك الفريق

السؤال: كيف يتم اختيار رئيس الفرقة التقنية من الناحية الإدارية والسلوكية؟

الإجابة: يتم اختيار رئيس الفرقة بناء على الأقدمية والخبرة الميدانية العميقة بالسياق المحلي لغرداية، بالإضافة إلى تميزه بمهارات قيادية وقدرة عالية على التنسيق السلوكي واحتواء الجيل الجديد، ليكون بمثابة الموجه والمشرف على تطبيق قواعد السلامة والمهنية بروح الفريق.

التعليق: تبرز هنا القائمة على رأس المال المعرفي والتكتيكي، حيث تدمج المؤسسة بين السلطة الإدارية والقوة الميدانية لضمان الانضباط العفوي والتماسك التنظيمي.

السؤال: كيف يمارس رئيس الفرقة دوره القيادي للموازنة بين صرامة العمل والحفاظ على روح الفريق؟

الإجابة: رئيس الفرقة الناجح لدينا هو "قائد ميداني ملهم" وليس مجرد مدير بيروقراطي؛ فهو يشارك أعضاء الفريق (شبابا وقدامى) التعب في الميدان ويوجههم برفق، مستندا إلى قنوات الاتصال المفتوحة ونظام التحفيز الجماعي، مما يجعل الجميع يعملون بروح "نحن" ويسعون لتحقيق النجاح المشترك عن قناعة وولاء.

التعليق: نلاحظ اعتماد نمط بامتياز؛ حيث يغير القائد أسلوبه تماشيا مع طبيعة الموقف والظروف البيئية، مما يذيب الصراعات ويقوي الروابط الاجتماعية والإنتاجية الجماعية للفرق.

السؤال: كيف يتم التعامل مع التباعد في وجهات النظر بين جيل الخبرة الميدانية وجيل التقنيات الحديثة داخل الفريق؟

الإجابة: : نحن لا نعتبر هذا التباين صراعا بل تمازجا وتكامل حيث يفرض المناقشة قبل

التنفيذ. هنا يقدم الموظف القديم خبرته العميقة وتصوره الذهني لتضاريس الحي والشبكة، ويطرح الشاب الحلول الرقمية وأساليب الإصلاح السريعة والحديثة. هذا التنسيق الجميل يحول الاختلاف إلى قوة إبداعية وتآزر معرفي حقيقي.

التعليق: يظهر التحليل أن المؤسسة تدير ديناميكية الجماعة بذكاء تنظيمي عال؛ حيث نجحت في تحويل مرحلة العصف أو الصراع الطبيعي إلى طاقة دافعة للابتكار والتلاحم بين الأجيال.

السؤال: كيف يتم الحفاظ على الروح المعنوية للفريق عند العمل في ظروف جوية قاسية أو ساعات عمل إضافية؟

الإجابة: نعتمد على الدعم المعنوي والتحفيز المباشر من خلال التواجد الميداني المستمر للمسؤولين في مواقع العمل لمشاركتهم جهودهم، إلى جانب توفير كل وسائل الراحة المتاحة، والأهم من ذلك تفعيل نظام منحة المردودية الجماعية والتعويضات العادلة التي تشعرهم بأن جهودهم المتكاملة مقدرة ومثمرة دائما.

التعليق: يبرز هنا دور كركيزة أساسية لاستدامة فاعلية الفريق، وتأسيس ثقافة الثقة والتآزر السلوكي لمواجهة التحديات الجغرافية والمناخية للولاية بنجاح.

السؤال: هل تعتمد مؤسسة 'الجزائرية للمياه' نظام التحفيز الجماعي؟ وكيف يؤثر ذلك على نجاح فرق العمل؟

الإجابة: نعم، نعتمد بشكل أساسي وجوهري على منحة المردودية الجماعية لتحفيز الأطقم ويجعل نجاح المهمة الميدانية نجاحا جماعيا ينعكس على مكافأة الجميع بشكل منصف.

التعليق: يتضح أن المؤسسة تربط بذكاء بين المكافأة المالية والأداء المشترك، مما يعزز الانسجام السلوكي، ويحول المنافسة الفردية السلبية إلى تعاون إيجابي يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقديم خدمة عمومية متميزة للمواطن.

المحور الرابع: التحديات والصعوبات

السؤال: ما هو انعكاس التقلبات المناخية والحالات الطارئة في إقليم غرداية على الانسجام السلوكي لأطقم العمل؟

الإجابة: التقلبات المناخية والقيظ الشديد في فصل الصيف يرفعان من أعباء العمل الميداني ويجعلانه بمثابة إدارة أزمات مستمرة. ومع ذلك، فإن آليات التنسيق المفتوح والروابط الاجتماعية القوية بين الأعضاء تساعد الفرق على امتصاص هذا الضغط البيئي، حيث نعتمد على المرونة والصلابة النفسية والتحفيز الجماعي لضمان بقاء الفريق منسجما ومترابا في أحلك الظروف.

التعليق: نلاحظ أن الإدارة توظف كآلية لمواجهة الضغوط الجيومناخية، مما يحمي الروابط الاجتماعية بين الأعضاء من التوتر، ويضمن تغليب قنوات التواصل الإنساني والتآزر في اللحظات الحرجة.

السؤال: كيف يسهم التباين في الخلفيات المهنية بين الرعيل الأول والملتحقين الجدد في إعاقة نضج العمل الجماعي؟

الإجابة: نحن لا نرى في هذا التباين عائقا بل نراه فرصة لصناعة 'التآزر المعرفي'. فرغم وجود اختلافات بين الممارسات اليدوية الكلاسيكية والآليات الرقمية الحديثة، إلا أن الإدارة تنجح من خلال دمج الأجيال والمناقشة الجماعية في منع أي مقاومة للتغيير، مما يجعل المعرفة تنساب بسلاسة بين خبرة القدامى وشغف الشباب بالابتكار التكنولوجي.

التعليق: يتجلى هنا نجاح المؤسسة في تحقيق؛ حيث تحولت التعددية المعرفية للأجيال إلى قوة دافعة للتآزر الوظيفي، ملغية أي مظاهر للاغتراب أو الانعزال المهني داخل الفريق الواحد.

السؤال: إلى أي مدى يحد النمط الإداري الهرمي وغياب التمكين من استقلالية المجموعات الميدانية؟

الإجابة: رغم وجود رقابة تنظيمية لضمان سلامة العمليات، إلا أن المؤسسة تسعى جاهدة لتمكين الفرق الميدانية وتفويض الصلاحيات اللازمة لرؤساء الفرق في المناطق البعيدة لضمان سرعة الاستجابة. هذا التوجه يدعم روح المبادرة ويشعر العمال بأنهم شركاء

حقيقيون في الحل وليسوا مجرد أدوات تنفيذية.

التعليق: يستنتج من ذلك أن التوجه نحو يدعم استقلالية المجموعات، مما يعزز الإحساس بالملكية الجماعية للمهام والنتائج ويرسخ دافع الابتكار الميداني لدى الفرق.

السؤال: هل تتماشى سياسات المكافآت المعتمدة مع فلسفة الجهد الموحد أم أنها تعزز النزعة الفردية؟

الإجابة: سياسة المكافآت المعتمدة في وحدتنا صممت خصيصا لتخدم فلسفة الجهد حيث تمثل منحة المردودية الجماعية الركيزة الأساسية للتحفيز. ورغم وجود تقييمات انضباطية سلوكية فردية لحفظ الحقوق، إلا أن المكافأة الكبرى ترتبط مباشرة بنجاح الفريق ككتلة واحدة، مما يذيب النزعات الفردية ويقوي التضامن العضوي في الميدان

التعليق: تبرز النتائج وجود متميز؛ حيث أن تركيز الإدارة على المردود الجماعي يقوي التضامن العضوي والتعاون البيئي، مما يدعم تماسك البنيان الجماعي للمؤسسة.

السؤال: كيف تؤثر التحديات المكانية وضعف قنوات الربط اللحظي على كفاءة الأداء المشترك؟

الإجابة: تشكل التطبيقات والأنظمة الرقمية الحديثة جسرا تكنولوجيا فعالا لتجاوز العزلة المكانية وتسهيل تدفق المعلومات بين فروع المؤسسة الخدمية. وتساهم عملية الرقمنة في توحيد أنظمة العمل والحد من البيروقراطية، مما يضمن سرعة التنسيق اللحظي بين مختلف المصالح وينعكس هذا التحول الرقمي إيجابا على الكفاءة التنظيمية العامة للوحدة، مما يرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

التعليق: تمثل الترتيبات الاتصالية الحديثة جسرا لتذليل العزلة المكانية وتدفق الخبرات؛ حيث يساهم الربط الرقمي الفوري في تسريع تراكم المعرفة وتوحيد الرؤية الميدانية، مما يرفع من سرعة وكفاءة الأداء التنظيمي العام للوحدة.

ثانيا : تحليل النتائج

أظهرت نتائج المقابلة أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لا تعتمد على التقييم التقليدي المعتمد على الشهادات العلمية فقط، بل تتبع نموذج تكاملي يوازن بين عدة

معايير أساسية لضمان كفاءة الفرق في الميدان:

تتشرط المؤسسة توفر التخصص الوظيفي الدقيق (مثل مهندسي الهيدروليكا وتقنيي الشبكات) لضمان التكامل المعرفي. وبالمقابل، تركز بشكل صارم على المعايير السلوكية كالقدرة على تحمل ضغوط العمل الميداني الشاق، وضبط النفس، وتغليب مصلحة الفريق مما يدفعه للمبادرة بالمساعدة، لأن النجاح الفردي لا قيمة له إذا فشل الفريق في تحقيق الهدف الجماعي. مما يعد أساسيا للاستمرار ويرفع الكفاءة العامة للفريق ويديم جودة الخدمة.

تمثل الخبرة الميدانية نجاح الفرق. وتبين أن المؤسسة تعتمد على دمج مقصود بين أصحاب الأقدمية والخبرة الطويلة الذين يملكون خارطة ذهنية عميقة لشبكات المياه القديمة وتضاريس الولاية وبين الجيل الجديد من الشباب المتمكنين من أنظمة الرقمنة، اللوحات الرقمية، والخرائط الجيومكانية. هذا التمازج يضمن انتقال المعرفة الضمنية بمرونة واختصار وقت التنفيذ.

كشفت الإجابات أن حجم الفريق لا يتم عشوائيا، بل يتبع بدقة طبيعة المهمة والأهداف المسطرة. ففرق التدخل وإصلاح التسربات مثلا تتكون من عاملين عاديين ورصاص ورئيس فرقة، بينما تتسع فرق الصيانة لتضم من 4 إلى 7 أفراد بناء على حجم وعمق العمل التقني المطلوب، مما يعكس تنظيما وظيفيا يهدف لرفع كفاءة الأداء.

تلجأ الإدارة إلى وضع الفرق الجديدة تحت فترة تجربة ميدانية لمراقبة مدى انسجامهم وسرعة اندماجهم فكريا وسلوكيا قبل تثبيتهم بصفة دائمة. تضمن أن الفريق الذي سيتم تثبيته هو فريق متلاحم وجاهز تماما لإنجاز المهام بأسرع وقت وأعلى كفاءة مما يمنع أي تصادمات مبكرة وتقليص فترة مرحلة الصراع الطبيعية.

يتم توزيع المهام بشكل فردي دقيق في الشق الإداري والتجاري لتحديد المسؤوليات المالية والقانونية ومنع التداخل. في حين يطغى الأسلوب الجماعي الموحد على الشق التقني والميداني حيث تعمل الفرق ككتلة واحدة متجانسة يحفزها التنسيق الدائم والأهداف المشتركة لحل الأزمات.

عند دراسة المشاريع الكبرى (مثل التوسعة والفوترة) أو التدخلات التقنية المباشرة، يتم الاعتماد دمج تخصصات متنوعة (مهندس، محاسب، قانوني) أو مهارات تقنية مختلفة (لحام، سباكة، كهرباء) داخل الفريق الواحد. هذا الأسلوب يقلل الثغرات التنظيمية ويحقق تآزرا معرفيا يضمن شمولية القرارات وقابليتها للتطبيق الفوري.

بينت نتائج التحليل أيضا أن الإدارة لا تترك بناء تماسك الفريق للصدفة، بل تدعمه عبر ممارسات قيادية وتحفيزية موجهة:

يتم اختيار رئيس الفرقة التقنية بناء على الأقدمية والخبرة الميدانية العميقة، بالإضافة إلى تميزه بمهارات قيادية وقدرة عالية على التنسيق السلوكي واحتواء الجيل الجديد. ورؤساء الفرق في المؤسسة يمارسون نمط القيادة الموقفية فهم قادة ميدانيون يشاركون الأعضاء التعب والجهد في الميدان ويوجهونهم برفق، مما يذيب الصراعات التنظيمية ويقوي الروابط الاجتماعية ويعزز الولاء التنظيمي.

لا يتم التعامل مع التباعد في وجهات النظر كصراع، بل كعامل قوة حيث تفرض الإدارة المناقشة قبل التنفيذ، مما يسمح بدمج تصورات القدامى مع الحلول الرقمية للشباب، متحكمة بذلك في ديناميكية الجماعة وتحويل مرحلة العصف إلى طاقة إبداعية وتآزر معرفي حقيقي.

تعتمد المؤسسة على منحة المردودية الجماعية لتحفيز الأطقم. هذا النظام ساهم في تعزيز التضامن حيث أصبحت المكافأة الكبرى مرتبطة بنجاح الفريق ككتلة واحدة في تحقيق الأهداف. ويدعم ذلك التواجد الميداني المستمر للمسؤولين في مواقع العمل لتقديم الدعم المعنوي والتقدير خلال الظروف المناخية القاسية.

رغم النجاحات المحققة في آليات البناء، إلا أن المقابلة بينت عدة فجوات وتحديات تنظيمية ولوجستية تعيق وصول الفرق إلى ذروة إنتاجيتها.

التقلبات المناخية في فصل الصيف يرفعان أعباء العمل ويحولانه إلى إدارة أزمات مستمرة. هذا الاستعجال لإصلاح الأعطال وضمن تزويد المواطنين بالمياه يؤدي أحيانا إلى القفز فوق مراحل التنسيق المدروس، مما يسبب نزاعات لحظية وتراجع جودة التواصل

البيئي نتيجة التوتر المحيط بالبيئة الميدانية.

تظهر بعض التحديات عندما يرفض بعض أصحاب الخبرة الطويلة تغيير طرق عملهم التقليدية اليدوية لصالح الآليات الرقمية الحديثة، بينما يصاب الشباب بالإحباط من بطء التطور التقني. هذا التباين قد يعيق أحيانا ويجعل الفريق يعمل كجزر منعزلة إن لم يتم احتواءه.

جغرافية ولاية غرداية المتباعدة وتضاريسها الوعرة وضعف التغطية في بعض المناطق طول فترة تدفق المعلومات. هذا الانقطاع يتسبب في ضعف الرؤية المشتركة و استهلاك وقت مضاعف في حل المشكلات.

المطلب الثاني: واقع عملية بناء الفريق في المؤسسة محل الدراسة

أولاً: أنواع فرق العمل وفي المؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة غرداية):

بعد تحليل ونتائج المقابلة ولتنظيم المعلومات والبيانات المتحصل عليها حول أنواع فرق العمل في المؤسسة استخدمنا الجدول أدناه الذي يوضح كل من أسماء الفرق وعدد الفرق المقسمة وعدد الافراد الذين يشكلونها والمهام الموكلة لكل فرد:

الجدول رقم (2-3): أنواع فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة

رقم	عدد الفرق والأفراد	المهام الموزعة داخل الفريق
7	إلى 8 أفراد	فرد واحد كهربائيهم يصلاح الأعطال الكهربائية.
		سائق واحد لآلة الحفر
		باقي الأفراد اسم منصبهم هيدروليكيهمون باستبدال المضخات وإصلاحها حسب الحالة.
30	فرقة موزعة على 6 مراكز كل فرقة بها 3 أفراد	رصاص واحد مهمته إصلاح وصيانة القنوات، إيصال تركيبة المياه الجديدة،
		عاملين يهتمون بمساعدته في مهام الحفر وباقي الأشغال المرتبطة بها
30	فرقة كل فرقة مكونة من 2	عونين تجاريين: الفردين مهمتهم تكمن في تحصيل الديون،

إيصال الفواتير، قطع المياه عن الزبائن المتخلفين عن التسديد، وإعادة المياه بعد التسديد		
فرد واحد ميكانيكي مهمته إصلاح الأعمال الميكانيكية،	عدد 3 أفراد	لعداد
فرد واحد كهربائي يتولى إصلاح الكهرباء الخاصة بالمركبات.		(ب)
مساعد ميكانيكي واحد		
فرد واحد كيميائي يعمل على تحليل المياه	فرقتين كل فرقة بها 4 أفراد	ياه
ثلاث أعوان يهتمون بأخذ العينات من الميدان		
عونين أمن يهتمون بحفظ الأمن وحماية ممتلكات المؤسسة.	عدد 12 فرقة كل فرقة بها 2 توزع على 6 مراكز تابعة للمؤسسة	
مهمتهم رفع المؤشرات و إحصاء الإيصالات غير الشرعية .	فرقة تتكون من 40 فرد حيث يهتم كل عامل ب 2500 زبون	
من أهم المهام التابعة لهذه الفرقة: متابعة وتحديد ومعالجة الديون الكبيرة	فرقة تتكون من الإطارات السامون تتكون من 6 أفراد وهم رؤساء الدوائر	(Ta
إعداد وضعية يومية للتحصيلات ، متابعة مؤشرات الأداء		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج المقابلة.

بناء على نتائج المقابلة نلاحظ ان توزيع الفرق الميدانية بالمؤسسة ما يلي:

التكامل الوظيفي والتشغيلي الذي يظهر التوازن الواضح بين الجناح التقني (الآبار، الشبكات، وتحليل المياه) لضمان استمرارية الخدمة، والجناح التجاري والرقابي (التحصيل، العدادات، والأمن) للحفاظ على التوازن المالي للمؤسسة.

المرونة الإستراتيجية في التحصيل: يعكس استحداث فرقة Task Force وتكليف أعوان العدادات بتبليغ المخالفات، رغبة الإدارة الحازمة في الحد من التوصيلات غير الشرعية واسترجاع الديون العالقة.

الاعتماد على العنصر البشري وتقسيم العمل: يركز نجاح المنظومة الميدانية بشكل أساسي على طاقتها البشرية، حيث تعتمد المؤسسة على آلية تقسيم العمل وتوزيع المهام بدقة لتغطية وإكمال الأشغال في مختلف المناطق الجغرافية، رغم العبء التشغيلي الكبير المسند للأفراد (مثل تكفل العون الواحد بـ 2500 زبون).

ثانيا: آليات تشكيل فرق العمل بالمؤسسة الجزائرية للمياه

تعتبر عملية بناء فرق العمل في مؤسسة الجزائرية للمياه عملية إدارية وفنية معقدة، تتجاوز مجرد التجميع الكمي للأفراد. ومن خلال دراستنا نجد أن هذه الآليات تتشعب إلى عدة مستويات جوهرية:

1- المعايير التقنية والمهنية

يعد هذا المعيار المحدد الأول والأساسي لعملية الانتقاء، حيث تشترط المؤسسة في عضو الفريق:

أولاً: التخصص الوظيفي الدقيق بحيث يتم اختيار الأعضاء بناء على الاحتياج الميداني (تقني شبكات، مهندس هيدروليكي، عون جباية)، لضمان وجود تكامل معرفي داخل الفريق الواحد.

ثانياً: التمكن من التقنيات الحديثة فمع تحول المؤسسة نحو أنظمة الرقمنة، أصبح إتقان التعامل مع اللوحات الرقمية والخرائط الجيومكانية معياراً ضرورياً.

ثالثاً: لا تكتفي الإدارة بالموظف المنفذ، بل تبحث عن يملك مهارة حل المشكلات وإدارة الازمات في الميدان، خاصة في ظل الظروف الجغرافية الصعبة لولاية غرداية حيث ان الفرد يتعامل مع تلك الظروف بشكل جيد مما يجعل الخسائر تقل و يستثمر في الوقت من خلال ايجاده للحلول المناسبة في الوقت المناسب قبل فوات الأوان.

2- المعايير السلوكية والنفسية

تدرك إدارة الموارد البشرية أن المهارة بلا روح تعاونية لا تبني فريق متماسك، لذا يتم التركيز على مجموعة من النقاط:

أولاً: الاستعداد للعمل الجماعي ونقص به مدى قابلية الفرد للتخلي عن المهنية لصالح التنظيمية، وهو ما يظهر من خلال المقابلات الشخصية أو السجلات التقويمية السابقة للموظف.

ثانيا : القدرة على التعامل مع مختلف الشخصيات داخل الفريق الواحد وتقبل النقد البناء برحابة صدر مما يساعد الفرد على تحسين اداءه، وهذا يساهم في تقليص فترة مرحلة الصراع والوصول السريع لمرحلة الاستقرار.

ثالثا: الالتزام بالمواعيد والمهام الموكلة، فالعمل في فرق المياه يتطلب دقة عالية لأن أي تأخير من عضو واحد قد يعطل عمل الفريق بأكمله ويؤثر على الخدمة العمومية المقدمة للمواطن فالتمتع بروح مسؤولية عامل ايجابي وضروري.

3- معيار الخبرة والذاكرة المؤسسية

تمثل الخبرة الميدانية في وحدة غرداية بوصلة نجاح الفريق، حيث تشجع وتهتم المؤسسة ب:

اولا: المزج بين الأجيال تعتمد على دمج أصحاب الخبرة الطويلة الذين يملكون خارطة ذهنية لشبكات المياه القديمة مع الشباب هذا التمازج يضمن استمرارية المعرفة وانتقال الخبرات بمرونة.

ثانيا: فهم خصوصية أحياء وشوارع غرداية وطبيعة تضاريسها يقلل من الوقت المستغرق في إنجاز المهام الميدانية، ويمنع الأعطال، يقلل من استهلاك الوقود ويضمن توجيه القوة العاملة نحو الهدف مباشرة دون هدر. لاختيار الآلات والوسائل المناسبة، مما يضمن تسريع وتيرة العمل، تقليل التكاليف وتفادي المفاجآت الهندسية أو الميدانية أثناء التنفيذ.

آليات التنسيق والاتصال داخل الفريق

بعد مرحلة الانتقاء، تأتي مرحلة تحديد الأدوار بدقة لمنع تداخل الصلاحيات؛ حيث يتم تعريف مهمة كل عضو بوضوح من القائد؟ من التقني؟ من المسؤول عن التقرير؟، مما يعزز من كفاءة الأداء الجماعي. حيث تعتمد الفرق على قنوات اتصال آنية سواء عبر أجهزة اللاسلكي أو تطبيقات العمل الرقمية مما يسمح بتدفق المعلومات بسرعة واتخاذ القرارات الجماعية في اللحظات الحرجة.

4- دور المناخ التنظيمي في تدعيم البناء

لا يتم بناء الفريق في فراغ، بل تدعمه المؤسسة من خلال:

- تشجيع الأعضاء على الاعتماد على بعضهم البعض مما يخلق نوعا من التآزر حيث يفوق إنتاج الفريق مجموع إنتاج أفرادهِ بشكل منفرد لأن الفريق يفهم طبيعة مهام بعضهِ ويدعم بعضهِ كجسد واحد.

- عندما يتم تشكيل الفريق تحرص الإدارة على إشعارهم بأن نجاح المهمة هو نجاح جماعي مما يقوي الروابط الاجتماعية ويزيد من درجة الولاء للفريق وللمؤسسة على حد سواء.

ثالثا: التحديات التي تعيق بناء فرق العمل في المؤسسة الجزائرية للمياه :

1- التحديات الجغرافية والمكانية

شساعة المساحة الجغرافية وتنوع التضاريس: تفرض ولاية غرداية طبيعة تضاريسية صعبة وأحياء متباعدة مما يشكل عائقا أمام سرعة حركة الفرق الميدانية ويستهلك وقت إضافي لإنجاز المهام.

ضعف قنوات الربط اللحظي وعزلة المناطق البعيدة: اتساع الرقعة المكانية يتطلب منظومة اتصال لاسلكية ورقمية متطورة باستمرار، وحيث إن الإدارة تسعى لتطويرها، فإن أي ضعف أو انقطاع في هذه القنوات يهدد كفاءة الأداء المشترك والتنسيق الفوري بين الفرق والإدارة المركزية.

2- التحديات المناخية والبيئية

الظروف الجوية القاسية: العمل الميداني في فصل الصيف يمثل عبئاً بدني ونفسي على الأفراد. هذه البيئة الشاقة ترفع من مستويات الضغط والإجهاد مما قد يؤثر بالسلب على الانسجام السلوكي لأطقم العمل ويحول العمل اليومي إلى ما يشبه إدارة أزمات مستمرة.

3- التحديات السوسولوجية والفجوة بين الأجيال

التباين في الخلفيات المهنية: وجود فجوة طبيعية بين أصحاب الخبرة الكلاسيكية والذين يعتمدون على الممارسات اليدوية والخرائط الذهنية وبين الملتحقين الجدد الشباب المتمكن من الرقمنة والتقنيات الحديثة. هذا التباين قد يولد في البداية نوعا من مقاومة

التغيير أو صعوبة في الانصهار الفكري والانسجام السلوكي داخل الفريق الواحد.

4- مرحلة الصراع والتصادم التنظيمي الأول

عند تشكيل فرق جديدة، تظهر دائما اختلافات في وجهات النظر حول أساليب الإصلاح والتدخل، مما يتطلب فترة تجريبية ومراقبة مستمرة لتذليل هذه التصادمات قبل الوصول بالفريق إلى مرحلة الاستقرار.

من وجهة نظرنا، نرى أن الصراع داخل فريق العمل ليس ظاهرة سلبية بالضرورة بل هو مؤشر على حيوية الفريق وتعدد الآراء. إن جوهر عملية بناء الفريق ناجح يكمن في امتلاك اليات تحويل الصراع من صراع شخصي مدمر إلى صراع مهني بناء يولد أفكار إبداعية.

بناء على نتائج المقابلة رأينا بعض التحديات التي تواجه الجزائرية للمياه بولاية غرداية تعيق بناء فرق عمل أبرزها الطبيعة الجغرافية الشاقة وتباعد الأحياء وصعوبة التضاريس، مما يؤخر التدخلات الميدانية ويصعب التواصل اللحظي مع المناطق المعزولة. كما تزيد الظروف المناخية القاسية والحرارة المرتفعة من الضغط النفسي والبدني على العمال كما أننا نرى وجود صراع طبيعي في بداية تكوين الفرق وهذا بسبب فطرة الإنسان من خلال إثبات وجوده.

تظهر نتائج المقابلة الميدانية أن مؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة غرداية) تعتمد هندسة بشرية واعية في تشكيل فرقها؛ حيث تفسر الإجابات أن النجاح يرتكز على الاختصار وقت التنفيذ. كما يعزى نجاح تماسك الفرق إلى أسلوب لرؤساء المجموعات، واعتماد كوسيلة فعالة للقضاء على الأنانية المهنية وتعميق روح التضامن. وفي المقابل، تفسر الفجوات المتبقية بوجود كوابح موضوعية خارجة عن إرادة الأفراد، أبرزها التي تحد أحيانا من التمكين الوظيفي المباشر للفرق أثناء التدخلات المستعجلة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بناء على ما توصلنا له من معلومات تمكنا من اختبار الفرضيات والتحقق منها بشكل

جيد وواضح.

الفرضية الرئيسية :

تأكدت صحتها؛ حيث ثبت وجود علاقة طردية بين تبني سياسة تنظيمية واضحة (تحديد المهام، توزيع الأدوار) وبين رفع مستوى الأداء العام للوحدة. إن استخدام المحفزات المعنوية والمادية الجماعية حول الأهداف الإستراتيجية الكبرى من مجرد شعارات إدارية إلى واقع ملموس يعيشه العامل في الميدان، مما قلص الفجوة بين التخطيط والتنفيذ.

الفرضية الفرعية الأولى:

تم التحقق منها فعليا؛ إذ كشفت الدراسة أن مؤسسة الجزائرية للمياه تعتمد في تشكيل فرق التدخل الميداني على مجموعة من الآليات التنظيمية والإدارية، تتمثل في اختيار الأعضاء وفق الكفاءة والخبرة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة، إضافة إلى اعتماد أسلوب قيادي مرن ونظام اتصال أفقي يسهل التنسيق وتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق، بما يساهم في تحسين فعالية الأداء الميداني.

الفرضية الفرعية الثانية:

ثبتت صحتها؛ حيث كشفت النتائج أن التوزيع المنصف لمنحة المردودية الجماعية أدى إلى تعزيز الانسجام السلوكي، وتحويل المنافسة السلبية بين الأفراد إلى تعاون إيجابي بين الفرق، مما ساهم في تلاشي النزاعات التنظيمية التي كانت تستنزف طاقة المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة :

يتضح أن هذه الفرضية لم تثبت صحتها فالمؤسسة لا تعاني من ضعف في التنسيق، بل تمتلك منظومة اتصال رقمية ووظيفية محكمة تضمن التدخل السريع وتكامل الأدوار وتفويض السلطة عند الضرورة. كما تشجع التعاون بين الأفراد القدامى والشباب ولا تجعلها فجوة وثغرة بل قوة داعمة.

أما بخصوص التدريب، فإن غياب الشكوى من نقص الكفاءة يعود لاعتماد الإدارة على التدريب الميداني المتوارثين جيل الخبرة والجيل الجديد، مما جعل التنسيق العالي

والتكامل المعرفي صمام أمان لنجاح واستمرارية الخدمة العمومية بوحدة غرداية.

خلاصة الفصل الثاني

أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن مؤسسة الجزائرية للمياه تتبع آليات إدارية مدروسة ومنهجية لبناء فرق عملها، حيث تعتمد بشكل أساسي وجوهري على اختيار التخصصات المهنية المتنوعة لضمان التكامل، إضافة إلى اهتمامها البالغ بمعيار الأقدمية والخبرة الميدانية المتراكمة.

ورغم بروز بعض التحديات التنظيمية المعقدة المتعلقة بضغط العمل الميداني والظروف المناخية القاسية، إلا أن المؤسسة تعمل جاهدة على تجاوزها من خلال تطوير قنوات التواصل الداخلي الرقمي وتعزيز روح الانتماء المؤسسي لدى الموظفين.

وهذا ما يساهم في جعل فريق العمل المنسجم محركا أساسيا وقوة دافعة لتحقيق النجاح التنظيمي وضمان جودة واستمرارية الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين في ولاية غرداية.

الخاتمة

الخاتمة

تأسيسا على ما تقدم في فصول الدراسة النظرية والتطبيقية، يمكننا صياغة الحويلة النهائية لهذا البحث إن آليات بناء فرق العمل في مؤسسة الجزائرية للمياه بوحدة غرداية لم تكن مجرد هيكلة إدارية عابرة، بل مثلت الإستراتيجية الأكثر فاعلية لمواجهة التحديات الخدمية والجغرافية المعقدة التي تفرضها طبيعة المنطقة. لقد أثبتت الدراسة أن الانتقال من ثقافة العمل الفردي الى العمل الجماعي، لم يكن مجرد تنظيم ثانوي، بل ضرورة حتمية لتحقيق أهداف المؤسسة.

لقد كشفت المقابلة أن المؤسسة نجحت عبر سنوات من مزج بين المهارات الأكاديمية الحديثة والخبرة الميدانية المتوارثة. هذا المزيج خلق نمطا من التكامل المعرفي الذي يضمن استمرار تدفق الخدمة العمومية بكفاءة عالية، رغم كل الضغوط البيئية المرتبطة بالمناخ الصحراوي والضغوط الموسيقية القاسية التي تزداد في فترات الذروة.

أ. النتائج العامة للدراسة

يمكن تلخيص أهم النتائج العامة للدراسة في النقاط المبسطة التالية:

ت حديد المهام وتوزيع الأدوار بدقة:

أظهرت دراسة الحالة أن تنظيم العمل داخل الفرق يعتمد على تقسيم المهام بشكل واضح ومحدد لكل موظف فمن خلال تحديد دور كل فرد في الفريق ومعرفة المسؤول عن الإشراف أو التنفيذ، يقل التداخل في الصلاحيات ويصبح العمل أكثر تنظيما. هذا التقسيم يساعد على تكملة النقائص وتنسيق الجهود وهذا ما يشكل قاعدة صلبة لنجاح الفريق مما يحسن الأداء الجماعي.

نظام التحفيز المالي والمعنوي وأثره في التعاون:

تبين من خلال الدراسة أن تقديم المكافآت المالية والتقدير المعنوي بناء على العمل الجماعي مثل منح مكافأة الإنتاج لجميع أعضاء الفريق كان له دور كبير في تشجيع العمال. هذا الأسلوب أدى إلى استبدال الخلافات والمنافسة الفردية السيئة بالتعاون والمساعدة المتبادلة بين الموظفين، مما ساعد على حل النزاعات الداخلية وجعل هدف الجميع هو إنجاز العمل بنجاح.

تكامـل الخبرات بين العمال القدامى والجدد والتنسيق بينهم:

أثبتت النتائج أن وجود عمال من أجيال مختلفة يمثل ميزة للمؤسسة إذا تم التعامل معه بشكل صحيح. فالمؤسسة تجمع بين الموظفين القدامى الذين يمتلكون خبرة طويلة ومعرفة كاملة بالعمل، والموظفين الجدد الشباب الذين يمتلكون مهارات حديثة في استخدام التكنولوجيا والرقمنة. ويتم نقل هذه الخبرات والمهارات وتدريب العمال الجدد مباشرة في الميدان لضمان استمرار العمل بنفس الكفاءة.

القيادة الميدانية المباشرة وتفويض الصلاحيات:

توصلت الدراسة إلى أن نجاح الفريق يحتاج إلى مسؤول يتواجد مع العمال في مواقع العمل، يوجههم ويساعدهم بشكل مباشر بعيدا عن الأساليب الإدارية والمكتبية المعقدة. كما تبين أن إعطاء رؤساء الفرق الميدانية حرية اتخاذ بعض القرارات وتفويضهم الصلاحيات اللازمة يجعلهم يتحملون المسؤولية ويساعدهم على حل المشكلات الطارئة بسرعة ودون تأخير عند الضرورة مع المراجعة والمتابعة المركزية على تلك القرارات.

التواصل السريع وتنسيق العمل:

أكدت النتائج أن استخدام وسائل اتصال سريعة ومباشرة (مثل أجهزة اللاسلكي أو الهواتف أو التطبيقات الرقمية) يسهل تبادل المعلومات فورا بين أفراد الفريق والمؤسسة. هذا التواصل السريع يساعد على اتخاذ قرارات منسقة في الأوقات الصعبة، ويسمح للفرق بالعمل معا بانسجام رغم تباعد المسافات الجغرافية ومساحات العمل الواسعة.

صعوبات تشكيل فرق العمل في الواقع الميداني:

أوضحت الدراسة أن بناء الفرق يواجه صعوبات حقيقية في الواقع؛ مثل العمل في ظروف مناخية صعبة كحرارة الصيف المرتفعة، والتعامل مع تضاريس جغرافية وعرة، مما يزيد من التعب الجسدي للعمال. بالإضافة إلى ذلك، تظهر في البداية خلافات طبيعية في وجهات النظر بين الأعضاء حول طريقة العمل، وهو ما يتطلب إدارة حكيمة ومتابعة مستمرة لدمج الموظفين وجعلهم يعملون معا ككتلة واحدة.

ث. التوصيات والمقترحات

الخاتمة

تعزيزا لهذه النتائج نتقدم بجملة من التوصيات الإجرائية الموجهة لصناع القرار في المؤسسة:

- نقترح تخصيص ميزانية مستقلة لتدريب الأعضاء على إدارة الضغوط، وفن التفاوض، لضمان تماسك الفريق خاصة عند بناء فرق العمل الجديدة لتجنب طول فترة الصراع وعند اشتداد الضغوط الميدانية بسبب خصائص طبيعة غرداية؛
- تزويد الفرق بمنصات رقمية مرتبطة بنظام المعلومات الجغرافي (GIS)، لضمان التنسيق اللحظي وتبادل الخبرات بين الوحدات المتباعدة، وتحويل الخبرة الفردية إلى معرفة رقمية متاحة للجميع؛
- مراجعة منظومة المكافآت لتشمل معايير مثل الابتكار الجماعي وسرعة الاستجابة ورضا الزبون، بدلا من الاعتماد فقط على الانضباط الزمني الروتيني.

ب. آفاق الدراسة :

- ختاما، فإن هذا البحث لا يدعي الإحاطة بكل جوانب الظاهرة، بل يفتح الباب أمام دراسات مستقبلية واعدة، منها:
- دراسة أثر القيادة الموقفية على استدامة الأداء الجماعي في المؤسسات الخدمية الكبرى تحت ضغط الأزمات؛
 - بحث دور الذاكرة التنظيمية والذكاء الجماعي في تعويض الفجوات التقنية لدى الفرق حديثة النشأة؛
 - إجراء دراسات مقارنة بين وحدات الجزائرية للمياه في مناطق جغرافية متباينة (شمال/جنوب) لقياس مدى تأثير المتغير البيئي على تماسك وهندسة فرق العمل.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
2. ثعلب سيد، (2011)، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
3. جالب إحسان، (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
4. جعلوك محمد علي، أعمال المقاولات، بيروت، دار الراتب الجامعية، 2009.
5. سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
6. سيد صابر، ثعلب نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، 2011.
7. الصيرفي محمد، إدارة الصراع التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
8. علي العباس، أساسيات علم الإدارة، ط1، عمان، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، 2004.
9. فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
01. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2013).
11. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2012.

المقالات والمجلات:

1. أبو رغبة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 5، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2005.
2. توفيق عبد الرحمن، بناء وتحفيز فريق العمل، مركز أبحاث الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، القاهرة، مصر، 2007.
3. خالد زحزاح، وهيبة عيشاوي، بيئة العمل الداخلية واثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الاغواط، مجلة الآفاق علمية،

العدد 4 ، الجزائر، 2020.

4. ليث سعد الله حسين ، (2009) ، الرأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، تنمية الرافين، المجلد 31، العدد 93، كلية الإدارة والاقتصاد

الاطروحات و مذكرات:

1. أبو عساكر فوزي عبد الرحمن حامد، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
2. أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق عمل، رسالة ماجستير ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010.
3. أميرة محمد نعمة، فريق العمل وأثره على تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على شركة زين، السودان، 2007-2008.
4. بن مومن أسماء، جودة الحياة في العمل كمدخل لتحقيق الرفاه النفسي، رسالة دكتوراه، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2019.
5. شيخي مريم، طبيعة العمل وعلاقته بجودة الحياة، دراسة ميدانية في ظل المتغيرات، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013.
6. عبد الرزاق نادر حامد أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأزهر، بغزة ، 2010.
7. العويوي محمد فراس شاهر، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير ، جامعة الخليل، فلسطين، 2013.
8. فواظمية محمد ، التوجهات النظرية عبودة حياة العمل، رسالة الدكتوراه، علم النفس، كلية العلوم -الاجتماعية، جامعة مستغانم، الجزائر.
9. لطيفة عبد الحليم، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر، بسكرة، 2014-2015.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2020). **The science of teamwork**. American Psychologist.
- 2- Tuckman, Bruce W. (1984) 'Citation classic – Developmental sequence in small groups' Current Concerns. Available: as a pdf file <http://www.garfield.library.upenn.edu/classics1984/A1984TD2560000.pde>
- 3- Tuckman, Bruce W. (1996) Theories and Applications of Educational Psychology, New York: McGraw Hill. Third edition with D. Moneth published 2001.
- 4- Tuckman, Bruce W. and O'Brian, John. L. (1969) Preparing to Teach the Disadvantaged, New York: Free Press
- 5- West, Michael, (2012) EFFECTIVE TEAMWORK, Third Edition, SPI Publisher Services, Pondicherry, India.

الملاحق

الملحق رقم 01: دليل المقابلة

دليل المقابلة

معلومات خاصة برئيس دائرة الموارد البشرية الذي أجريت معه المقابلة :

الاسم واللقب: اولاد قويدر بلخير
المؤهل العلمي: ليسانس علوم التسيير - تخصص : إدارة أعمال
الوظيفة: رئيس دائرة الموارد البشرية
تاريخ إجراء المقابلة: 2026/03/04
مكان إجراء المقابلة: الجزائرية للمياه- وحدة غرداية
أسئلة المقابلة:

المحور الأول: تشكيل واقع الفرق ومعايير اختيار أعضائها

السؤال: ماهي المعايير المهنية التي تعتمد عليها الإدارة عند تشكيل فرق العمل وكيف يتم الموازنة بين الكفاءة الحديثة والخبرة الأقدمية؟

السؤال: على أي أساس يتم تحديد عدد الأفراد في الفريق؟

سؤال: كيف يتم تحديد التشكيلة البشرية للفرق عند حدوث عطل مفاجئ في شبكة توزيع المياه؟

سؤال: ما هي السمات السلوكية التي تبحثون عنها في الموظف قبل ضمه لفرق العمل الميداني؟

سؤال: كيف تضمنون أن اختيار الأعضاء هو الاختيار الأنسب لتشكيل الفريق؟

سؤال: كيف يتم قياس مدى تناغم الأعضاء قبل تثبيتهم في فريق عمل دائم؟

المحور الثاني: آليات تشكيل الفرق وتوزيع المهام

السؤال: ماهي الأسس المعتمدة في توزيع الموظفين التقنيين على الفرق الداخلية؟

السؤال: هل يتم توزيع المهام داخل مؤسسة جزائرية للمياه بشكل فردي أم بشكل جماعي ؟

سؤال: هل تعتمد الإدارة أسلوب تخصصات تقنية ومتعددة معاً داخل الفريق الواحد عند دراسة مشاريع الوحدة؟

سؤال: ماهي الخطوات الإجرائية التي تتبعها المؤسسة عند تشكيل فريق عمل جديد لضمان انطلاقة ناجحة؟

السؤال: ماهي الفرق الموجودة في المؤسسة؟

المحور الثالث: الآليات العملية التي تبناها الإدارة لتعزيز تماسك الفريق

سؤال: كيف يتم اختيار رئيس الفرقة التقنية من الناحية الإدارية والسلوكية؟

سؤال: كيف يتم التعامل مع حجم التباعد في وجهات النظر بين جيل الخبرة الميدانية وجيل التقنيات الحديثة داخل الفريق؟

سؤال: كيف يمارس رئيس الفرقة دوره القيادي للموازنة بين صرامة العمل والحفاظ على روح الفريق؟

الملحق رقم 02

يقرر

المادة الأولى:

ينشئ على مستوى وحدة فريق عمل (Task Force) لتحصيل الديون، يتكفل بتنفيذ ومتابعة عمليات التحصيل بصفة مكثفة وميدانية.

المادة الثانية: المهام

يتولى فريق العمل (Task Force) المهام التالية:

المادة الخامسة: المتابعة والتقارير

يلتزم فريق العمل (Task Force) بـ:

- إعداد وضعية يومية للتحصيلات؛
- متابعة المؤشرات التالية :
 - نسبة تحصيل الديون؛
 - عدد عمليات القطع؛
 - عدد التسويات؛
 - عدد الملفات المحولة إلى العدالة
 - التوصيلات غير الشرعية وإعادة الربط غير القانوني.
- إعداد تقرير أسبوعي يرفع إلى مديرية المنطقة .

المادة السادسة: الأهداف

يسعى فريق العمل (Task Force) إلى تحقيق:

- تحسين نسبة التحصيل؛
- تقليص حجم الديون لاسيما الديون القديمة؛
- رفع مستوى التحصيلات الشهرية؛
- تقليص عدد الزبائن غير المنتظمين .

المادة السابعة:

شهادة تصحيح مذكرة ليسانس

يشهد الأستاذ (ة) : الصفة في لجنة المناقشة:

بصفته عضواً في لجنة مناقشة طلبة الثالثة الليسانس التالية أسمائهم:

(1) بوعوينة همام

(2) ...الدبور في دوس

..... ۲۰۵۸۸, ۸, (3)

شعبة: علوم التأسيس تخصص: علم اماره الحوارد البشرية

..... بعنوان المذكورة : آليات بناء فريق عمل ناجح

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311 312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347 348 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367 368 369 370 371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381 382 383 384 385 386 387 388 389 390 391 392 393 394 395 396 397 398 399 400 401 402 403 404 405 406 407 408 409 410 411 412 413 414 415 416 417 418 419 420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437 438 439 440 441 442 443 444 445 446 447 448 449 450 451 452 453 454 455 456 457 458 459 460 461 462 463 464 465 466 467 468 469 470 471 472 473 474 475 476 477 478 479 480 481 482 483 484 485 486 487 488 489 490 491 492 493 494 495 496 497 498 499 500 501 502 503 504 505 506 507 508 509 510 511 512 513 514 515 516 517 518 519 520 521 522 523 524 525 526 527 528 529 530 531 532 533 534 535 536 537 538 539 540 541 542 543 544 545 546 547 548 549 550 551 552 553 554 555 556 557 558 559 560 561 562 563 564 565 566 567 568 569 570 571 572 573 574 575 576 577 578 579 580 581 582 583 584 585 586 587 588 589 590 591 592 593 594 595 596 597 598 599 600 601 602 603 604 605 606 607 608 609 610 611 612 613 614 615 616 617 618 619 620 621 622 623 624 625 626 627 628 629 630 631 632 633 634 635 636 637 638 639 640 641 642 643 644 645 646 647 648 649 650 651 652 653 654 655 656 657 658 659 660 661 662 663 664 665 666 667 668 669 670 671 672 673 674 675 676 677 678 679 680 681 682 683 684 685 686 687 688 689 690 691 692 693 694 695 696 697 698 699 700 701 702 703 704 705 706 707 708 709 710 711 712 713 714 715 716 717 718 719 720 721 722 723 724 725 726 727 728 729 730 731 732 733 734 735 736 737 738 739 740 741 742 743 744 745 746 747 748 749 750 751 752 753 754 755 756 757 758 759 760 761 762 763 764 765 766 767 768 769 770 771 772 773 774 775 776 777 778 779 780 781 782 783 784 785 786 787 788 789 790 791 792 793 794 795 796 797 798 799 800 801 802 803 804 805 806 807 808 809 810 811 812 813 814 815 816 817 818 819 820 821 822 823 824 825 826 827 828 829 830 831 832 833 834 835 836 837 838 839 840 841 842 843 844 845 846 847 848 849 850 851 852 853 854 855 856 857 858 859 860 861 862 863 864 865 866 867 868 869 870 871 872 873 874 875 876 877 878 879 880 881 882 883 884 885 886 887 888 889 890 891 892 893 894 895 896 897 898 899 900 901 902 903 904 905 906 907 908 909 910 911 912 913 914 915 916 917 918 919 920 921 922 923 924 925 926 927 928 929 930 931 932 933 934 935 936 937 938 939 940 941 942 943 944 945 946 947 948 949 950 951 952 953 954 955 956 957 958 959 960 961 962 963 964 965 966 967 968 969 970 971 972 973 974 975 976 977 978 979 980 981 982 983 984 985 986 987 988 989 990 991 992 993 994 995 996 997 998 999 1000 1001 1002 1003 1004 1005 1006 1007 1008 1009 1010 1011 1012 1013 1014 1015 1016 1017 1018 1019 1020 1021 1022 1023 1024 1025 1026 1027 1028 1029 1030 1031 1032 1033 1034 1035 1036 1037 1038 1039 1040 1

تاريخ المرافعة : 31. ما. ي. 2026

أن الطالب (ة) يلتزم (ت) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المدكرة قابلة للإيداع النهائي.

امضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) بمناقشة التصحيح

في جملة مناهج

رئيس القسم

قسم علوم التسيير

جامعة الجزائر

قسم علوم التسيير

جامعة الجزائر