

أهمية أنماط القيادة في إدارة و بناء فرق العمل

بلغنامي نجاة وسيلة *

ملخص :

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الانماط القيادية المستخدمة لبناء فريق عمل في مؤسسة ، ذلك من خلال اظهار أهمية القائد في عمل الجماعة من تنظيم و اشراف و توجيه ثم دوره في بناء الجماعة ذاتها و العمل على تماسكه بغية تحقيق الاهداف الكلية للمؤسسة . للتعرف على العلاقة الكامنة بين الانماط القيادية و بناء فريق العمل، اعتمدنا على المنهج الوصفي لدراسة حالة المعتمد على التشخيص الكمي و الكيفي ، في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف. وتوصلنا في دراستنا إلى عدة نتائج أهمها، القيادة الفعالة تساهم في تفعيل بناء فريق العمل ، كذا الإستفادة من موارد و مخرجات المنظمة، و اخيرا يمنح تكوين فريق العمل الإستقلالية و المرونة في تنفيذ الأعمال.

الكلمات المفتاحية : القيادة ، الاشراف ، التوجيه ، فريق عمل ، إدارة الفريق .

تصنيف JEL : M12 , M14 , M54 , C92

The importance of leadership styles in managing and building teams works

Abstract:

This study seeks to identify the nature of the leadership styles used to build a team in an organization, by showing the importance of the leader in the work of the group from the organization and supervision and Tuji and then its role in building the community itself and work on cohesion in order to achieve the overall goals of the Foundation. The underlying relationship between leadership styles and team building. We relied on the descriptive approach to the study of a case based on quantitative and qualitative diagnosis in the Algerian Telecom Corporation in Tindouf. In our study, we found a number of results, the most important of which is that effective leadership contributes to activating the team building, taking advantage of the resources and outputs of the organization. Finally, the team's composition gives independence and flexibility in the execution of the work.

Keywords: Leadership, Supervision, Guidance, Team Work , Team Management.

JEL Classification : M12 , M14 , M54 , C92

* استاذ محاضر ،المركز الجامعي علي كافي بتندوف ، الجزائر ، wacila20006@hotmail.fr

مقدمة :

إن الدور الذي يؤديه القائد في فريق العمل أو في أي مجموعة عمل ليس فقط إشرافي أو رئاسي كمسؤول في أعلى الهرم أو في درجة مثلى و إنما يعني بتقديم المساعدة كفرد من أعضائه وعليه نقوم في دراستنا هذه الى تحديد ماهية و تطور القيادة بالتعرض إلى جل المقاربات النظرية التي تناولت مصطلح القيادة إلى أن إرتقت إلى جانب وظيفتي الإتصال والتحفيز لتشكيل إحدى أهم الوظائف الإدارية ألا و هي التوجيه، ثم نقوم بتحديد دور ها مع الى الإشارة إلى أنماطها خلال تشكيل فرق العمل بعد التمييز بين فرق العمل و مجموعات العمل. حيث تعتبر القيادة الناجحة حجر الاساس في نجاح العملية الادارية التي هي في الاساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الافراد في سبيل تحقيق اهداف مسبقة وغايات فردية كانت او جماعية ، و يشكل القائد عنصرا هاما في كل مراحل هذه العمليات كمحور محرك في مختلف الوظائف الادارية و التنموية ، من خلال القيادة الناجحة والفعالة لبناء فريق العمل فعال يسعى الى تحقيق المؤشرات الكلية للمنظمة .

1) الإشكالية:

تلعب القيادة دورا هاما في بناء فريق عمل ناجح مما يؤدي الى تحقيق المنظمة لأهدافها و أيضا زيادة انتاجيتها، في ضوء ما تقدم يمكن صياغة الإشكالية التالية:

● ما مدى مساهمة القيادة في تفعيل بناء فريق العمل في مؤسسة؟

ولتبسيط هذه الإشكالية ندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالقيادة و ماهي انماطها
- ما المقصود بفرق العمل و ما هي انماط القيادة المستخدمة لتشكيل فريق عمل فعال؟
- كيف تؤثر القيادة على فريق العمل و المؤسسة ؟

2) فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة والتحقق من صحتها تمت صياغة الرئيسية التالية: **تساهم القيادة في تفعيل بناء فريق العمل.** وبغرض دراسة هذه الفرضية والحصول على إجابات واضحة، فقد تمت تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تساهم القيادة الفعالة في ارساء قواعد تماسك فريق العمل.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يساهم فريق العمل في تحقيق الاهداف الكلية في المؤسسة.

أولاً: تطور مفهوم القيادة في ظل تطور مدارس الفكر.

كلمة القيادة "*Leadership*" مشتقة من الفعل اليوناني "*Archein*"، الذي يتفق مع الفعل اللاتيني "*Agere*" و يعني: يقود، أو يحرك أو يحكم، فالقيادة في بدايتها انفرادية، و عمل يطبقه الآخرون حسب إرشادات شخصية المنفرد بها¹، اما في اللغة العربية فان القيادة هي "القدوة" نقيض "السوق"، يقال يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل و القدوة والمرشد²، و القيادة مهنة القائد أو المكان الذي يكون فيه القائد، و عليه كلمة القائد تعني الشخص الذي يوجه و يرشد³. غير ان الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، إن التطور التاريخي لمفهوم القيادة كان متناولاً قبل ظهور مدارس الفكر، حيث إرتبط مفهومها أولاً بمصطلح القوة و السلطة (فرض أنماط سلوكية لدى شخص ما) منذ العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه، كتعبير للإنصياع وهي مناقضة لمبدأ التعاون ثم تناولت المذاهب الفكرية تطور مفهوم القيادة الإدارية التي جرت عليها تغيرات جذرية تزامنت مع التغيرات في الفكر الإنساني السياسي و الاجتماعي و الإقتصادي، و لقد ساهمت العديد من النظريات الإدارية في تطوير هذا المصطلح :

1) القيادة حسب اسهامات المدرسة الكلاسيكية: من أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية النظرية البيروقراطية لـ "ماكس ويبر" التي إعتمدت على السلطة الشرعية للمدير في تجنيد الجهود مستخدماً الرشد⁴، أما في نظرية الإدارة العلمية التي نادى بها "فردريك تايلر" فهي تركز على حث العامل على الإنتاج من أجل الأجور العالية مستخدمة الحافز المادي المرتبط بالأساليب العلمية، لتحقيق الكفاءة أو الانتاجية، للوصول لأفضل الطرق لعمل القيادة الإدارية⁵، ثم إسهامات "هنري فايول" باعتبار أن السلطة والحكم مبدأ أساسي في الإدارة معتمداً على مبدأ تقسيم العمل و لخص مفهوم القيادة بإصدار الأوامر و التعليمات، هذه الأخيرة التي تعبر عن إرادة القائد في كيفية تحقيق الأهداف بفضل إعطاء أوامر و تعليمات محددة مما ينجر على ذلك على الدرجة العليا للسلطة للدرجة التي أدناه و على الرئيس المطالبة بالإخضاع و الرؤوس الإلتزام بالإمتثال و في كلا الحالتين بتنفيذ أو رفض الأوامر يترجم من خلال عمليتي الجزاء و العقاب⁶.

¹ عينة المسعود، (2010)، "القيادة الادارية و دورها في عملية الرقابة في الادارة الجزائرية"، رسالة ماجستير، تخصص صنع السياسات العامة، كلية العلوم السياسية و الاعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة دالي براهيم . الجزائر..

²باحسن علي، عدوان بلقاسم، (2010)، "القيادة التربوية"، الملتنقى التوجيهي الإعلامي الجهوي للجنوب، ثانوية أبي بكر عيسى بالأغواط، 02 نوفمبر إلى 04 نوفمبر 2010، ص4.

³ وائل محمد جبريل، (2012)، "القيادة"، من الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr50471.html>.

زياد حمد القطارنة، (2017)، "اساليب القيادة و اتخاذ القرارات الفعالة"، المنهل، ص16.

⁵زياد حمد القطارنة، مرجع سابق، ص16.

⁶بلغنامي نجاة وسيلة، (2016)، "محاضرات مقياس: إدارة الفريق"، المركز الجامعي علي كافي تندوف.

2) القيادة حسب إسهامات المدرسة السلوكية: تطورت القيادة لتشكل دافع و وسيلة من خلال وظيفة التوجيه مع بداية الستينات بعد أن أصبح التيار الكلاسيكي أقل تكيفا و على أنقاضه المذهب السلوكي بالتحديد مع بروز مدرسة العلاقات الإنسانية ، كان لانتقاد نظرية العلاقات الإنسانية مدخلا رئيسا لدور القيادة إذ ركزت على القيمة الذاتية للرد ، مركزه الاجتماعي و رضاه النفسي كونه يكافح من اجل حفظ ماء وجهه و ليس إشباع حاجاته يرى ناقدا هذه النظرية التي تعتمد على العلاقات الإنسانية أنها لم تأتي بالجديد ولا التغير في مفهوم القيادة الإدارية القديمة ⁷ . عليه بعد ذلك إهتم بها علماء النفس و الاجتماع باعتبارها محورا أساسيا من ديناميكية الجماعة تنبثق من وجود الفرد داخل الجماعة كمحرك أساسي في تماسك الجماعة و تنظيمها فركزوا رواد المدرسة الاجتماعية بالإتصال الناجح في الجماعة ليتغير مفهوم القيادة من سلطة مفروضة على جماعة إلى ظاهرة إجتماعية تنبع من الجماعة نفسها و من هنا قام الباحث الأمريكي "إلتون مايو" بتجارب هاوثورن والتي تهدف إلى معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية ⁸ . ثم أضاف "إبراهيم ماسلو" أن الحاجات الإنسانية من أهم محددات السلوك الإنساني، بدءا من الحاجات الفسيولوجية ثم تتدرج إرتفاعا لتصل لقمة الهرم حيث الحاجة لتحقيق الذات ، و بالتالي العامل ينجز عمله بالطريقة يشبع من خلالها حاجته ⁹ . ثم عززت إسهامات مدرسة التنظيم الاجتماعي حركة العلاقات الإنسانية على أن المؤسسة نظام اجتماعي و فني ، يربط بين رضى العامل وإنتاجه، من خلال مجموعة من الأفراد يعملون مع بعض لتحقيق أهداف شخصية وجماعية، حيث يرى "باك" أهم رواد هذه المدرسة أنه يمكن للقيادة أن تحقق التفاعل الاجتماعي من خلال التوافق بين متطلبات الفرد و متطلبات المنظمة ¹⁰ ، في حين وضع "أرجريس" أنها عبارة عن الأسلوب الذي يهتم بالعاملين و مشاكلهم و هو الذي يحفزهم و يحسن ادائهم ¹¹ ، و اضاف "ليكارث" من خلال تحليله لعملية القيادة أن النمط القيادي يركز إهتمامه على الموظفين بجانب إهتمامه بالعمل الذي يحقق أعلى إنتاجية ¹² . ومن التصورات الأخرى للمدرسة السلوكية ما تضمنته إسهامات مدرسة التوازن التنظيمي التي خلقت روح العمل كفريق واحد مترابط و متحد لا كأجزاء منعزلة كأهم عائلة واحدة متفاهمة و متعاونة ¹³ ، تحدث بينهم إتصالات مستمرة و لديهم رغبة في

⁷ أميرة إسماعيل، "التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية"، من الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr43251.html>.

⁸ سالم بن سعيد القحطاني، "عرض كتاب القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي"، من الموقع:

<http://dr-ama.com/?p=1532>.

سالم بن سعيد القحطاني، مرجع سابق. ⁹

¹⁰ نواف كنعان، (2009)، "القيادة الادارية"، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى، ص 97.

¹¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 79.

¹² ديمة وصوص، (2014)، "الإشراف التربوي ماهيته تطوره انواعه اساليبه"، المنهل، ص 293.

¹³ محمد قاسم القريوتي (1993)، "السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، دار الشروق.

تحقيق أهداف مشتركة¹⁴ ، اين يرى العالم الاجتماعي "شستر بارنارد" أن مهمة القائد هي فهم المجموعة و معرفة مدى تأثيرها على سلوك الأفراد التي ينتمون إليها و البحث عن المشجعات الكافية لتلبية حاجاتهم¹⁵. أما "سيمون هيربرت" فإنه يصور مفهوم التوازن في التنظيم من خلال إحداث التوازن بين الإسهامات التي يقدمها الفرد و المغريات التي يحصل عليها¹⁶.

3) القيادة حسب إسهامات المدرسة الحديثة: وهي تتألف من ثلاث اتجاهات رئيسية، اتجاه نظرية النظم التي تشمل المنظومة بكاملها معتمدة على المقاربة الكلية الشمولية¹⁷. حيث تبني مدخل النظم يساعد القائد الإداري على فهم سير المؤسسة بشكل أفضل و يمكنه من إدراك العلاقات و الصلات لجزيئات الأعمال في العملية ككلا متكاملًا مكون من أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف على أنه شبكة معلومات متدفقة¹⁸. أما الاتجاه الثاني قدمته المدرسة الكمية على اسس موضوعية و معيارية تمكن القائد بإتخاذ القرارات باستخدام أساليب و نماذج رياضية و بحوث العمليات التي توفر قاعدة بيانات دقيقة و سريعة بتكلفة ملائمة¹⁹. و اخيرا برهنت الإدارة اليابانية للعالم أجمع مدى نجاحها في إدارة المؤسسة ، و يكمن سر نجاحها في إهتمامها بتنمية المورد البشري و إشراكه في إتخاذ القرارات من خلال الممارسات الإدارية المختصة و المتمثلة في تطبيق أسلوب حلقات الجودة²⁰. بإعطاء القائد أهمية كبيرة ودورا بارزا على أساس الخبرة و المهارة و التدريب ، ثم طور "وليام أونشي" مبادئها من خلال نظرية Z للتكيف مع المؤسسات الأمريكية في تنظيمها على هيكل تنظيمي لامركزي وتديني درجة الرسمية²¹.

4) مفهوم القيادة: قبل تحديد مفهوم القيادة بدقة لابد من الفصل بين مفهوم القيادة و الادارة من جهة و القيادة و الاشراف من جهة أخرى، و فيما يلي نوضح الفروقات في الجداول الموالية:

الجدول رقم(01): اوجه الاختلاف و التشابه بين الادارة والقيادة

¹⁴ عمر و صفي عقيلي، (2007)، "الإدارة المعاصرة: التخطيط، التنظيم، الرقابة"، الر، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، ص138.

¹⁵ نواف كنعان، مرجع سابق، ص80 - 81.

¹⁶ نواف كنعان ،مرجع سابق، ص82.

¹⁷ محمود سلمان العميان، (2005)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، داروائل، عمان، ص113.

عمر و صفي عقيلي ،مرجع سابق، ص157.¹⁸

¹⁹ حميدة بن شخرون، (2016)، "القيادة الإدارية و دورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة " ،رسالة ماجستير، تخصص إدارة و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،جامعة محمد خيضر - بسكرة، ص37.

²⁰ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص53 - 54.

²¹ حميدة بن شخرون، مرجع سابق ،ص37.

المعيار	القيادة	الإدارة
<u>الموقف من التغيير</u>	القائد يعمل على التغيير.	المدير يحافظ على الوضع الذي يقوم به التنظيمو ليس له دور في تغييره و له القدرة على السيطرة على الاحداث ، لكن على المدى القصير.
<u>الوظائف</u>	القيادة تهتم بالاشراف و التوجيه	الادارة تركز على اربع عمليات و هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة
<u>القيم</u>	تعمل على تشجيع العاملين و خلق جو ملائم للعمل، التحفيز.	تعمل في اوضاع رسمية ومواقف روتينية مستمرة تحدها اللوائح و القوانين.
<u>مجال الاهتمام</u>	بالكل	بالجزء و التفاصيل
<u>الاعتماد على فرق العمل</u>	تعتمد في ممارسة أعمالها على فرق العمل، وتنصب هذه الاعمال نحو رؤية واضحة و محددة.	تعتمد على فرق العمل
أوجه التشابه		
كل من الإدارة و القيادة تشتركان في تحديد ما الذي يجب القيام به و خلق الجو الذي يساعد على تحقيقه و في الأخير التأكد من تحقيق المطلوب وفقا لمعايير معينة .		

المصدر : من طرف الأستاذ الباحث بالاعتماد على : قاسم شاهين بريسيم العمري،(2009)، أنماط القيادة الادارية و تأثيرها في النجاح المنظمات الحكومية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة البصرة، ص56-57. عليه فان المنظمة بحاجة للقيادة و الادارة معا فالإدارة لوحدها تؤدي إلى الجمود و عدم مساهمة التطور و القيادة لوحدها يكون التركيز على الكليات دون الإهتمام بالجزئيات و بالتالي فالمنظمة تحتاج إلى قائد يملك مهارات إدارية.

الجدول رقم (02): أوجه الاختلاف و التشابه بين القيادة والاشراف

المعيار	القيادة	الاشراف
<u>المفهوم</u>	هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على	عبارة عن عملية ذهنية و مادية يتم من خلالها تكليف الأفراد بمهام معينة

وتوجيههم ورقابتهم لتحقيق أهداف محددة.	الآخرين عن طريق التأثير و الإستمالة ، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة لتحقيق هدف معين.	
أوجه التشابه		
كلا المفهومين يتفقان في عنصر التأثير على الآخرين.		

المصدر: من طرف الاستاذ الباحث ، بالاعتماد على : وائل محمد جبريل، القيادة، متاح على موقع :

<https://hrdiscussion.com/hr50471.html>

5) أنماط القيادة: أشارت العديد من الكتب و المراجع الإدارية والرسائل و البحوث العلمية في مجال الإدارة إلى

وجود عدد كبير من المفاهيم والآراء تفسر الأنماط القيادية و مدى كفاءتها و هي كما يتضح من نظريات القيادة الإدارية، و يقصد بالنمط القيادي ²² "السلوك المتكرر المعتمد من طرف القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم و إقناعهم بتحقيق الاهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة".

أ) القيادة الوظيفية: تقوم القيادة على أساس التفاعل الوظيفي بين الشخصية و الظروف الموقفية و البيئة المحيطة ، فهي تدرس الموقف و تتفاعل مع المجموعة من خلال وظائف تتمثل في دراسة مهام ، صلاحيات ، وظائف القيادة و المعايير المتصلة بها التي تهتم بتوزيع المسؤوليات القيادية، اضافة الى التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط و التنسيق ²³.

ب) الموقفية (الظرية): حسب هذه النظرية فإن النمط القيادي يتغير حسب الموقف، فالقيادة وقت الحرب أو الأزمات تختلف عن القيادة وقت السلم و الرخاء ، كما أنها تختلف في نفس المؤسسة من موقف لآخر و من إدارة لأخرى ، و هذا حسب الهدف المطلوب تحقيقه و نوعية الأفراد المراد قيادتهم للتأثير فيهم و توجيههم نحو الهدف ²⁴، أي أن القائد الناجح يغير سلوكه و يكيّفه حسب الموقف الذي هو فيه و بذلك يعتمد على التفاعل الذي يحدث بينه و بين مجموعته في موقف معين ، و ما ينتج من ردة فعل من هذا القائد قد لا

²² محمود سلمان العميان ، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، مرجع سابق، ص 274

²³ مريم عيتاني ، مرجع سابق، ص 53.

²⁴ صباح هليل الفارس، سمراء هليل الفارس، (2017)، "القيادة علم و فن"، دار النشر الكتاب، الطبعة الاولى، ص 18.

يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع مجموعة أخرى أو حتى مع نفس المجموعة في موقف آخر²⁵. من خلال هذه النظرية تظهر أربعة أنماط وهي كما يأتي²⁶:

- **القائد الموجه D (إخباري):** يتميز القائد الموجه بدرجة التوجيه عالية جدا، بينما درجة الدعم منخفضة، يشرف على التفاصيل الدقيقة و يحكم الرقابة والسيطرة، يمارس القائد هذا السلوك مع العاملين الجدد ذو الخبرة المنخفضة و الالتزام المرتفع.
- **القائد المساند S (مشارك):** يمدح القائد المساند العاملين و يعمل على تشجيعهم و يصغي بشكل جيد لهم، حيث يقوم بدور الميسر و المساعد لتنفيذ الأعمال، يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية و مع متوسطي الالتزام.
- **القائد المفوض D (مفوض):** يمنح القائد المفوض الحرية للعاملين ذوي الكفاءة العالية و الالتزام المرتفع تحمل المسؤوليات المحالة اليهم لاتخاذ القرارات المناسبة.
- **القائد الرئيس C (استشاري):** القائد الرئيس يوجه و يساعد في نفس الوقت، و يزود المرؤوسين بالتعليمات و يوضحها لهم و يساعدهم على تنفيذها، يمارس هذا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة و الالتزام المنخفض.

ت) **نظرية النظم الادارية:** تعتمد هذه النظرية على بعدي الثقة بالعاملين و قدرة العمال²⁷:

باعتقاد البعد الأول : على اساس الثقة بالعاملين يمكن التفريق بين الانماط التالية:

- **القيادة المستغلة (المتسلطة):** حيث لا توجد ثقة بين القائد و اتباعه و بالتالي فإنهم يقومون بالعمل خوفا من العقاب.
- **القيادة الإستشارية:** الثقة كبيرة مع تفويض إتخاذ القرارات التنفيذية ، أما القائد فيقوم بإتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة العامة للمنظمة.
- **القيادة الجماعية (المشاركة) :** تكون الثقة كاملة وبالتالي فإن القائد يوزع مع المرؤوسين صلاحية إتخاذ القرارات كل حسب إختصاصه.

²⁵ زياد حمد القطارنة ، "أساليب القيادة و إتخاذ قرارات فعالة"، مرجع سابق، ص18.

²⁶ قاسم شاهين بريسيم العمري، "انماط القيادة الادارية و تأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة البصرة، 2009، ص 48 - 49.

²⁷ هاني خلف خليل الطراونة ، (2013)، "علم المكتبات و مراكز المعلومات"، ktab INC.

- القيادة المتسلطة العادلة: تكون الثقة معتدلة بين الرئيس و المرؤوسين ، مع الإحتفاظ بصلاحيات اتخاذ القرارات و مراقبتها و يسمح باتخاذ قرارات بسيطة .
- باعتدال البعد الثاني : على اساس الاهتمام بالعاملين تنتج الأنماط التالية²⁸:
- القيادة السلبية: يكون الإهتمام بالأفراد و الإنتاج ضعيفا جدا مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف .
- القيادة المتسلطة: يكون الإهتمام بالإنتاج بدرجة كبيرة على حساب الأفراد مما يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية .
- القيادة الإنسانية: فهي تهتم بشكل أكبر بالأفراد العاملين مما يؤدي إلى العلاقات الجيدة و الشعور بالرضا بين الأفراد.
- القيادة المعتدلة: حيث يكون الإهتمام معتدل بين الأفراد و الإنتاج و يمكن أن يوصف هذا الأسلوب بالمرونة .
- قيادة الفريق (القيادة المثالية) و الإدارة الجماعية: و نجد أن هناك إهتمام عال بالأفراد و الإنتاج.

ثانيا : منهجية بناء فريق العمل:

1) تعريف فرق العمل :

من أهم التعاريف المتداولة في الأدبيات الإدارية لفريق العمل نجد :

- تعريف جون "كاتزنباخو دوجلاس سميث" بأنه مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يملكون مهارات متكاملة ، و يلتزمون بالوصول الى غاية مشتركة، و بتحقيق اهداف الاداء و باعتماد مقاربة يجعلون انفسهم بموجبها مسؤولين بشكل متبادل²⁹.
- أما "محمود" فيعرفها على أنها نوع من أنواع الجماعات تشكل من اجل انجاز مهمة محددة ، و عند تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفرق وتتلاشى³⁰.
- "سيد مصطفى" يعرفها على شكل نظام فرعي من النظام الكلي للمنظمة ، له مدخلاته (هيكل العضوية، الاعضاء بشخصياتهم و اتجاهاتهم و خبراتهم و قدراتهم ،نمط القيادة الأهداف المخططة ، الموارد المتاحة:

²⁸مريم عيتاني، "علم المكتبات و مراكز المعلومات"، مرجع سابق، ص51.

²⁹ب. كاستكا و اخرون، (2001)، "العوامل المؤثرة على التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الاداء"، مجلة ادارة اداء فريق العمل ، المجلد 7، العدد 8/7، ص 124 .

³⁰محمود سلمان العيمان، (2013)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، ص 179.

معلومات و تكنولوجيا، بيئة عمل مادية و معنوية و معايير الأداء) وله مخرجاته أو نتائج عمله(مستوى تحقيق الأهداف) عالية أو منخفضة وفقا لمدى جودة كل من المدخلات و عملية استخدامها و جودة التفاعل الجماعي داخل الفريق ³¹. كنظام يمكن القول ان الفريق: نتاج لنظرة مشتركة حول الحاجة لارتباط الأعضاء بشكل مميز ³². مجموعة من الناس يستطيعون معالجة أي مهمة يكلفون بها بنجاعة أي بأحسن نوعية من الأداء يمكن القيام بها ضمن الوقت المتاح مع استخدام الموارد المتاحة لهم، داخلية أو خارجية وبشكل كامل واقتصادي ³³.

عليه مما سبق ذكره يمكننا اعتبار فريق العمل على أنه عدد محدود من الأعضاء الذين يتمتعون بكفاءة ومهارة وخبرة ولهم القدرة على التعاون والتكامل فيما بينهم لتحقيق الأهداف العامة على حساب الأهداف الخاصة، وتكون مسؤولياتهم مشتركة مما يجعلهم أكثر التزاما و اصرارا على تحقيق نتائج أفضل مما يؤدي إلى تحسين الاتصالات وتداول المعلومات وتناقلها بين أعضاء الفريق وأيضا بين الفريق والمنظمة. في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالبا ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأنا نستخدم لفظ فريق العمل ³⁴.

(2) مواصفات فريق العمل: من أهم الخصائص التي يتميز بها فريق العمل نذكر ما يلي ³⁵:

- العمل معا لتحقيق الهدف العام و نقصد بذلك عدم وجود منافسة فردية بين أعضاء الفريق نحو تحقيق الهدف العام بل عملهم متكامل يعتمد على التنسيق مهام أعضاء الفريق بحيث لا تتعارض مع بعضها البعض ³⁶.
- يشكل داخل الهيكل التنظيمي، باحترام بساطة التنظيم (هيكل التنظيم المحدد للدوار).
- العدد المحدود: الحجم الأمثل يتراوح ما بين 3 إلى 10.
- وحدة الهدف و الفريق.
- جوهر تشكيل الفريق المهمة: لا يوجد فريق من دون مهمة و هنا يجب التفرقة بين : عمل الفريق (تتضافر الجهود لتحقيق هدف محدود و مشترك) و عمل الجماعة (عمل متزامن لمجموعة من الافراد كل منهم يقوم بعمله).

³¹أحمد سيد مصطفى، (2005)، "المدير و مهاراته السلوكية"، جامعة بنها ،القاهرة ، ص 151.

³²بلغنامي نجاة وسيلة ، (2016)، "محاضرات مقياس : ادارة الفريق"، مرجع سابق.

³³بلغنامي نجاة وسيلة ، مرجع سابق.

³⁴بلغنامي نجاة وسيلة، مرجع سابق.

³⁵بلغنامي نجاة وسيلة ، مرجع سابق.

³⁶يوسف علي عيسى ابو جريوع، (2014)، "واقع بناء فرق العمل و دورها في تنمية الابداع الادار ي"، مذكرة

ماجستير ،اكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا ، جامعة الاقصى، ص 46.

- الشعور بالانتماء و الرضا، و الالتزام الشخصي.

(3) مراحل تشكيل الفريق: هناك اختلاف في تصنيفها، حيث حددها "تكمان و جنسن في ماييلي":³⁷

أ) التشكيل: يقوم أعضاء الفريق في هذه المرحلة بالتعرف على بعضهم دون التفاعل والتعاون الواضح، فهي مرحلة جس نبض، يقوم الأفراد خلالها بتحديد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة، وما هي الأهداف المطلوب تحقيقها؟ وما هي طبيعة مهام الفريق؟ وما هي التقنيات لتحقيق الأهداف المحددة؟ و تكون الاعتمادية بين الأعضاء في هذه المرحلة غير ظاهرة و بارزة.

ب) العصف: تمتاز هذه المرحلة بظهور الصراعات والخلافات المعارضة لأداء المهام بين أعضاء الفريق ، ويظهر فيها عداء بين أعضاء الفريق وقائده كأسلوب لمعارضة بناء الفريق ويزداد عدم الانسجام بين الأعضاء مما يدعو إلى تدخل القائد لإيجاد سبل لإزالة الصراعات والوقاية منها، وضرورة إيجاد التعاون المتبادل .

ت) المعيارية: يقوم أعضاء الفريق في هذه المرحلة باعتماد مجموعة من المعايير والقيم التنظيمية لتنظيم علاقاتهم لتحقيق الهدف المطلوب، ويقوم القائد بتوضيح المعايير التي تحكم سلوكيات الأعضاء، كما يتبلور وجود حس وشعور بزيادة التماسك بين الأعضاء مما يؤدي إلى تقربهم بعضهم من بعض، وتظهر الثقة بشكل واضح بين أعضاء الفريق في هذه المرحلة.

ث) الأداء: تصبح العلاقات في هذه المرحلة بين أعضاء الفريق ثابتة ومستقرة والأدوار واضحة لكل واحد منهم، كذلك الهيكل والأهداف التي تساعد الفريق على أداء المهام المنوطة به، ويتم التركيز في هذه المرحلة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

ج) الإنهاء: يتم في هذه المرحلة حل الفريق وانتهاء مهامه نتيجة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وينتهي التعاون بين الأعضاء بعد تحقيق الهدف أو البدء في تحقيق هدف آخر جديد .

ثالثا : دور القيادة الفعالة في تماسك الفريق و أداء الأعضاء:

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز لث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين، وفي ماييلي نستعرض دور القائد في كل مرحلة من هذه المراحل³⁸:

³⁷ فارس النفيعي، "مراحل بناء فريق العمل"، من الموقع: <https://hrdisussion.com/hr16674.html>

³⁸ بلغنامي نجاة وسيلة، مرجع سابق.

1) عند تشكيل الفريق:

- أ) على مستوى الأعضاء : في هذه الفترة يكون أعضاء الفريق في أمس الحاجة للمعلومات، يحتاجون إلى فهم طبيعة المهمة، و توضيح سبب تشكيل الفريق ، كما يحتاج الفريق إلى التعرف على بعضهم البعض و معرفة لماذا تم تجميعهم بهذا الشكل .
- ب) على مستوى القائد : بالمقابل السلوك القيادي المطلوب هنا هو سلوك إرشادي وتوجيهي يزود أعضاء الفريق بكافة المعلومات الضرورية لابتداء عمله حيث يقوم القائد في هذه المرحلة بنشر الوعي حول أهمية المهمة الموكلة إلى أعضاء الفريق و كيفية الإنجاز الصحيح ،الذي يخدم المؤسسة و أهدافها و رؤيتها.

2) عند مرحلة العصف:

- أ) على مستوى الأعضاء : في هذه المرحلة يتسم سلوك الأعضاء بالصراع وضعف الأداء والتجادل حول الكيفية التي ينبغي أن يتم فيها إنجاز المهام وكذلك التنافس على ادوار الفريق ويحاول بعض الأعضاء في هذه المرحلة إقناع الآخرين بجدوى أفكارهم و الدفاع عن وجهات نظرهم.
- ب) على مستوى القائد : ينبغي على القائد في هذه المرحلة أن يكون له دور تأثيري ،و أن لا ينزعج من الصراع حيث يحافظ على الهدوء ، و عليه تكوين رؤية مشتركة تتحدد من خلالها أدوار كل عضو في الفريق لتحقيق الأهداف ، و أن يقوم بحل المشاكل الفردية الشخصية خارج الفريق، بالإضافة إلى إبداء الإهتمام بمخاوف وتحفظات الفريق والعمل على توحيد السلوك الجماعي.

3) مرحلة المعيارية:

- أ) على مستوى الأعضاء : سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والبدء ببناء علاقات حميمة يسودها التعاون والاحترام والثقة حيث يتفق الأعضاء حول معايير الفريق لتحقيق أهداف مشتركة.
- ب) على مستوى القائد : هنا يكون الأسلوب القيادي المتبع تشاركي حيث يتم تزويد الأعضاء بكافة المعلومات والتغذية الراجعة وكذلك الثناء على مشاركتهم وتعاونهم وهنا يظهر ما يسمى بالتفكير الموحد ومراجعة خطة العمل والتذكير الأعضاء بالأمور التي ينبغي التركيز عليها.

4) مرحلة الأداء :

- أ) على مستوى الأعضاء : تتسم هذه المرحلة بالجدية والحيوية في أداء الفريق حيث يتعرف الأعضاء على نقاط القوة والضعف لديهم ويلتزم الأعضاء بالعمل معا بمعايير وقيم الفريق .

ب) على مستوى القائد: الأسلوب المتبع من طرف القائد تفويضي في هذه المرحلة يكون دور القائد محدود لان الأعضاء بدؤوا بقيادة أنفسهم بأنفسهم ويظهر القائد تشجيعه ومؤزرته للأعضاء و يثمن جهودهم ومناقشة تقييمه لعمل الفريق مند تكوينه وحتى نهاية عمل الفريق.

5) مرحلة الإنهاء:

أ) على مستوى الأعضاء: انجاز المهمة حيث يتم الشعور بالابتهاج في حالة نجاح الفريق وبالسخط والغضب في حالة فشل المشروع.

ب) على مستوى القائد: يتم تقييم النتائج النهائية للمشروع. بأخذ بعين الاعتبار وقت انتهاء المهمة.

رابعا : اثر القيادة في تفعيل بناء فرق العمل في مؤسسة "اتصالات الجزائر بتندوف :

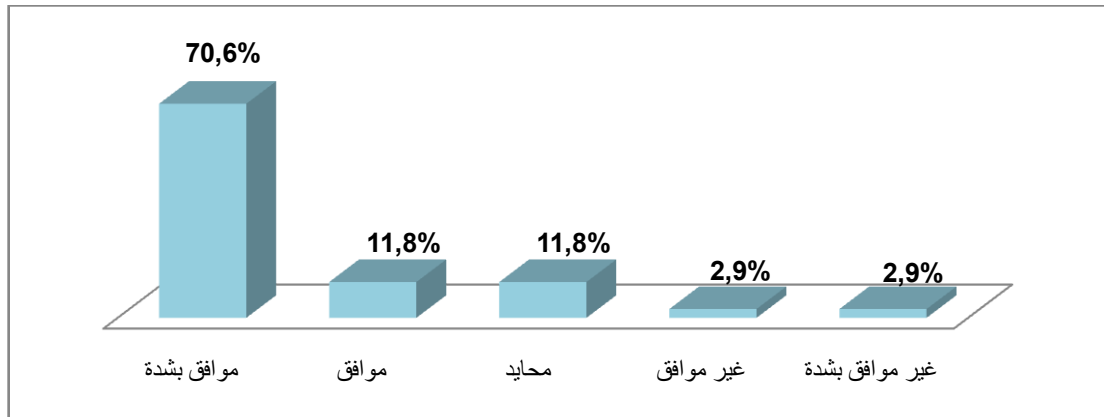
هي مؤسسة عمومية إقتصادية تابعة لشركة اتصالات الجزائر (م.ع.إ.ش) ، ذات أسهم EPE/SPA،نشأت بتاريخ 2003/01/01 ، يوجد مقرها بتندوف لطفي - تندوف ،بطاقة عمالة حوالي 112 عامل، بدأ نشاط المؤسسة رسميا بتاريخ 01 جانفي 2003، لتدخل عالم التكنولوجيا والاتصالات بثلاثة أهداف: المردودية، الفاعلية، جودة الخدمات . و من أجل التعرف على أثر أنماط القيادة في تفعيل بناء فريق العمل في المؤسسة ، اعتمدنا اسلوب دراسة الحالة و قمنا باختيار المؤسسة العمومية - اتصالات الجزائر بتندوف ، في هذا الصدد تتكون العينة المدروسة من 30% من المجموع الكلي لعدد العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بتينندوف والمقدرة بـ 112 عامل ،بمعادلة بسيطة تتكون عينة الدراسة كما يلي :

- عدد مجتمع البحث : 112 عامل
- نسبة عينة الدراسة : 30%
- حجم العينة : $(112 * 30\%) / 100 = 33,6 \approx 34$ عامل
- تقدر قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان بـ 0,914% وهي قيمة مرتفعة تدل على صدق ثبات الاستبانة .

خامسا نتائج الدراسة :

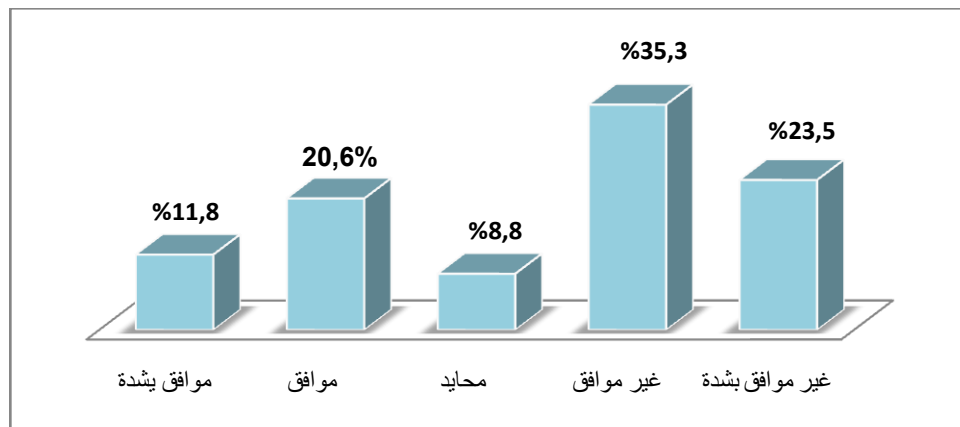
فيما يلي نقدم عرضا تفصيليا و تحليليا لنتائج الدراسة لجميع عبارات الاستبيان:

1) العبارة الأولى : تشكل المؤسسة فرق عمل لانجاز المهام بغية تحقيق اهدافها



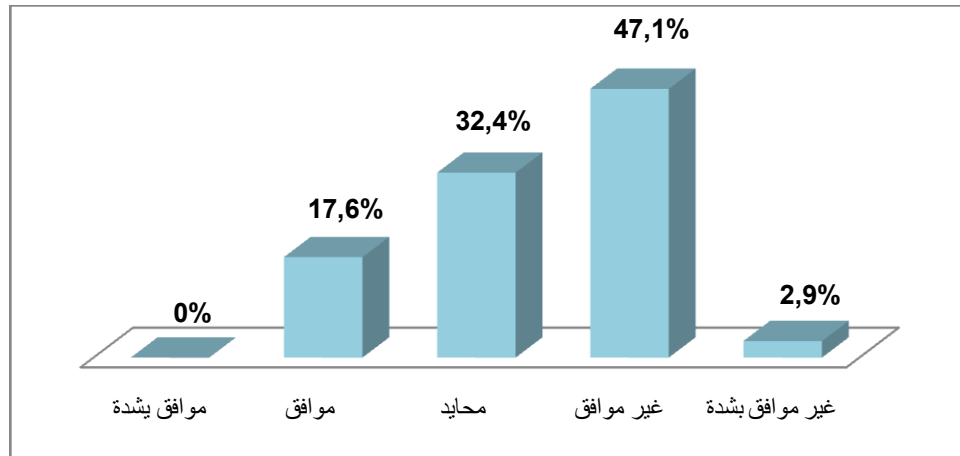
تفسير النتائج : يتضح من خلال الشكل أن أغلب إجابات المبحوثين تجلت في الإجابة موافق بشدة بنسبة 70,6% ، ثم يليها موافق و محايد بنسبة 11,8% ، و أخيرا 2,9% لكل من غير موافق و غير موافق بشدة و هذا يؤكد أن المؤسسة تشكل فرق عمل من اجل تحقيق اهدافها العامة. و هذا يدل على ضرورة توفر الحاجة الى اشراك فرق عمل في الاهداف العامة للمؤسسة.

2) العبارة الثانية: " يقوم العامل بمهامه خوفا من العقاب تحت الضغط استجابة لمتطلبات العمل فقط .



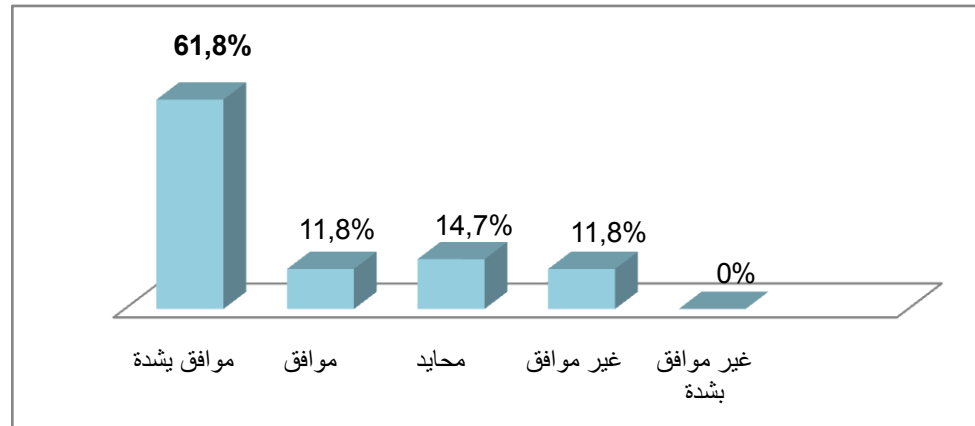
تفسير النتائج: من خلال الشكل يتضح ان أكبر نسبة هي 35,3% كانت للإجابة غير موافق ، تليها النسبة 23,5% للإجابة غير موافق بشدة ، و هذا يدل على أن قائد الفريق لا يضغط على أعضاء الفريق ولا يتم تهديدهم بالعقاب و بالتالي فالقائد ليس متسلط. أما الإجابة موافق و موافق بشدة كانت بنسبة 20,6% و 11,8% على التوالي يشبتون ان نمط القيادة المتبع قيادة الحازمة يستخدم فيها القائد جميع أنواع العقاب والتخويف والترهيب ويعطي أوامره الصارمة والتي يجب عليهم اتباعها وتنفيذها دون المناقشة أو ابداء الرأي، في هذه الحالة يكون العمال مستسائين ويميلون الى الشجار والنزاع فيما بينهم بسبب وجود الضغط النفسي والقلق والتوتر بين العاملين و هذا ما يفكك فريق العمل ، و هذا ما يعزز فرضيتنا الاولى على ان القيادة الفعالة تساهم في ارساء قواعد تماسك فريق العمل.

3) العبارة الثالثة : يقوم العامل بمهامه بحرية منفصلة في العمل دون الاهتمام بمردوده



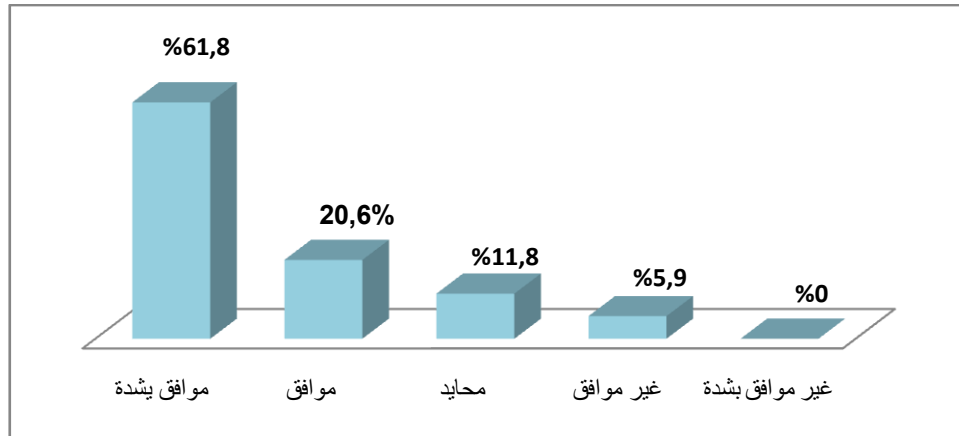
تفسير النتائج: يبين الشكل ان اكبر نسبة تقدر بـ 47,1% كانت للإجابة غير موافق و نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 2,9% غير موافق بشدة، تدل على ان أغلبية العاملين يهتمون بمردودهم و ليست لديهم الحرية المطلقة و هذا يفسر بأن القيادة ليست متساهلة. أما نسبة 32,4% محايد تعلق بان لا العامل لم يستعب تقدير مردود عمله ، بينما نسبة 17,6% كانت الإجابة بموافق تدل على القيادة سلبية لا يهتم بنمط العامل و لا بالانتاج .

4) العبارة الرابعة: تمنح المؤسسة المسؤولية للعامل في اتخاذ القرارات وتزوده بكافة المعلومات الضرورية



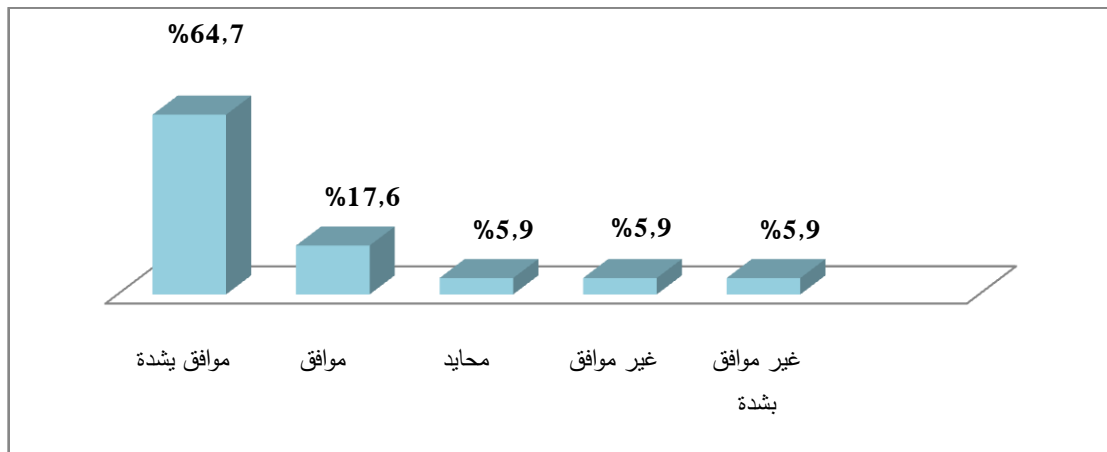
تفسير النتائج: يتضح من خلال الشكل أن أكبر نسبة إجابات افراد العينة كانت موافق بشدة قدرت بـ 67,6%، ثم غير موافق بنسبة 14,7%، و قدرت نسبة موافق بـ 11,8%، و اصغر نسبة كانت غير موافق بشدة و محايد بـ 2,9%، و هذا يفسر أن الإدارة العليا تمنح الصلاحيات الكافية و تقوم بتفويض المسؤوليات لأعضاء فريق العمل لإتخاذ القرارات و دعمه من خلال تزويده بالمعلومات الكافية، فيشكل دعامة اساسية و يحفز على العمل بجد و المثابرة على تحقيق اهداف المجموعة من جهة جهة و يعظم شعوره بالرضا عن ادائه لعمله . وبالتالي تشكل المشاركة في اتخاذ القرارات من اهم ركائز الاتصال الفعال الذي يوطد تماسك الفريق و هذا ما ينعكس ايجابيا في تحقيق الاهداف الكلية للمؤسسة و هذا ما يؤكد صحة فرضيات البحث .

5) العبارة الخامسة: توزيع المسؤوليات و تفويض الصلاحيات بعدالة :



تفسير النتائج : نلاحظ من خلال الشكل أن أغلبية افراد العينة كانت إجاباتهم في حدود الموافق بشدة و الموافق و هم بنسبة 61,8% و 20,6% على التوالي، ثم تليها الإجابة محايد بنسبة 11,8% ،أخيرا 5,9% فيما يخص الإجابة غير موافق و هي نسبة صغيرة جدا، و لا توجد إجابة غير موافق. وهذا يفسر بوجود نمط قيادي تشاركي يساهم في تماسك أعضاء فريق العمل ، و هذا ما يعزز من صدق الفرضية الأولى. بذلك يعد تفويض السلطة لأعضاء فرق العمل أحد سبل نجاحها غير انه يشترط أن يتم وفق ضوابط تعتمد رسمية محددة تتناسب مع طبيعة العمل لتعظيم الكفاءة الانتاجية وينعكس بصورة ايجابية على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها و بذلك نؤكد صحة الفرضية الاساسية

6) العبارة السادسة: يساهم فريق العمل في تحديد الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها

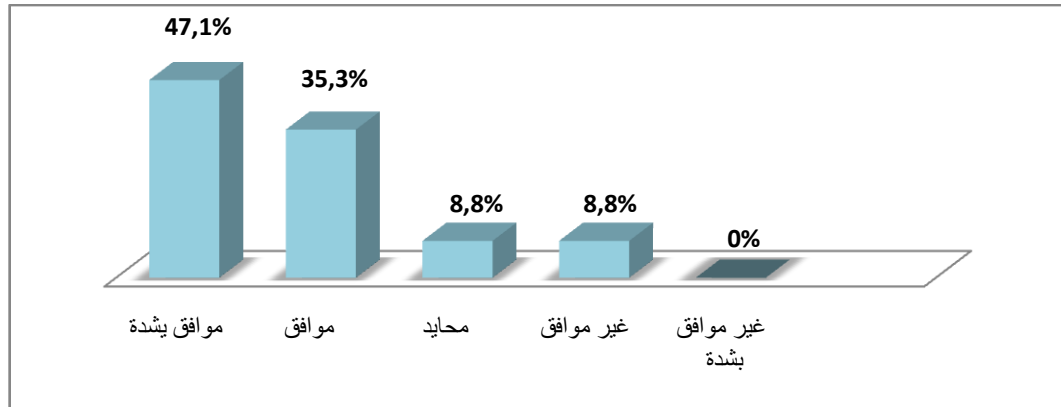


المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

تفسير النتائج : نلاحظ أن أكبر نسبة من الإجابات كانت في حدود الموافق و الموافق بشدة تقدر بـ 64,7%

و 17,6% و باقي الاجابات كانت بنسبة 5,9% وهي صغيرة جدا. و هذا يفسر أن للمؤسسة نمط قيادة يعطي أعضاء الفريق الفرصة للإدلاء بآرائهم قبل صنع القرار و هذا ما يدل على ان قرارات الفريق لها وزنها وأهميتها، و بالتالي يعزز إلتمائهم الامر الذي لديه اثر على تحسن الأداء العام عليه ان الفرضية الثانية مؤكدة.

7) العبارة السابعة: يساهم فريق العمل في التقليل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.



تفسير النتائج: فيما يخص العبارة الثانية "يساهم فريق العمل في التقليل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة"، فإننا نلاحظ من خلال الشكل أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت في حدود الموافق بشدة و الموافق و هم بنسبة 47,1% و 35,3% على التوالي، و 8,8% للإجابة محايد و غير موافق ، أما نسبة غير موافق بشدة قدرت بـ 0%. الأمر الذي له تأثير إيجابي في تقليل التكاليف و وادخار الجهد و الوقت و تحسين جودة مخرجاته و بذلك تحقيق الكفاءة الإنتاجية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة مما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

خاتمة :

تظهر المقاربة النظرية أن القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين و التأثير في أفكارهم و سلوكهم ، لتحقيق الأهداف التنظيمية و أهداف الأفراد من جهة. كما تناولنا ماهية الفريق كنوع من الجماعات التي يتشاطر أعضاؤها المسؤولية في تحقيق الأهداف المشتركة لإنجاز المهام الموكلة إليهم. و مما لاشك فيه أن العمل الجماعي يتفوق على العمل الفردي في معظم الحالات ، فهو يتيح لكل فرد تحقيق تقدير أفضل للذات الذي من شأنه أن يعزز التعاون و التكاثف و التماسك و العمل و هنا يكمن دور القائد لتحقيق أهداف الفريق و المنظمة بكفاءة و فعالية . ثم اظهرت النتائج المتوصل اليها تحفيز روح العمل الجماعي يعظم الاثر لذا تقوم المؤسسة بنظام العمل بالفرق لما له من أهمية كبيرة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال اهداف تسعى الى تحقيقها ، و لذلك هناك تأثير جلي للقيادة الفعالة على بناء فرق عمل كفؤة و بناء على ما تقدم من نتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- تحضى المؤسسة بنمط قيادي تشاركي يهتم بتشكيل فرق عمل تتميز بمهارات العمل الجماعي
 - تتوفر المؤسسة على بيئة عمل تسمح لفريق العمل بالاستقلالية و يملكون المسؤولية عن القرارات والحلول
 - العاملين في المؤسسة يشعرون أيضاً بالتزام قوي نحو الفريق ، وبالرغبة في عدم خذلان و لا يعانون من أي مشاكل في العمل وهذا ما يساعدهم على تقوية انتمائهم للمؤسسة و تحفيز روح العمل الجماعي لديهم
- لزيادة الإنتاجية و بالتالي تحقيق اهداف المؤسسة .

المراجع العربية :

- أحمد سيد مصطفى، (2005)، "المدير و مهاراته السلوكية"، جامعة بنها ، القاهرة ، ص 151.
- أميرة إسماعيل، "التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية"، متاح على موقع: <https://hrdiscussion.com/hr43251.html>.
- باحسن علي، عدوان بلقاسم، (2010)، "القيادة التربوية"، الملتقى التوجيهي الإعلامي الجهوي للجنوب، ثانوية أبي بكر عيسى بالأغواط، 02 نوفمبر إلى 04 نوفمبر 2010، ص 4.
- بلغنامي نجاة وسيلة، (2016)، "محاضرات مقياس: إدارة الفريق"، المركز الجامعي علي كافي تندوف.
- حميدة بن شخرون، (2016)، "القيادة الإدارية و دورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،جامعة محمد خيضر - بسكرة، ص 37.
- ديمة وصوص، (2014)، "الإشراف التربوي ماهيته تطوره انواعه اساليبه"، المنهل، ص 293.
- زياد حمد القطارنة، "أساليب القيادة و إتخاذ قرارات فعالة"، مرجع سابق، ص 18.
- زياد حمد القطارنة، (2017)، "اساليب القيادة و اتخاذ القرارات الفعالة"، المنهل، ص 16.
- سالم بن سعيد القحطاني، "عرض كتاب القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي"، من الموقع: <http://dr-ama.com/?p=1532>.
- صباح هليل الفارس، سمر هليل الفارس، (2017)، "القيادة علم و فن"، دار النشر الكتاب، الطبعة الاولى، ص 18.
- عمر و صفي عقيلي، (2007)، "الادارة المعاصرة :التخطيط ،التنظيم ،الرقابة"، الر، دار زهران للنشر و التوزيع ،عمان ،ص 138.
- عينة المسعود، (2010)، "القيادة الادارية و دورها في عملية الرقابة في الادارة الجزائرية"، رسالة ماجستير، تخصص صنع السياسات العامة، كلية العلوم السياسية و الاعلام ،قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،جامعة دالي براهيم . الجزائر.
- فارس النفيعي، "مراحل بناء فريق العمل"، من الموقع: <https://hrdisussion.com/hr16674.html>.
- قاسم شاهين بريس العمري، "انماط القيادة الادارية و تأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة البصرة، 2009، ص 48 - 49.
- محمد قاسم القريوتي (1993)، "السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، دار الشروق.
- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، مرجع سابق، ص 274.
- محمود سلمان العميان، (2005)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، داروائل، عمان، ص 113.
- مريم عيتاني ، (2013)، "علم المكتبات و مراكز المعلومات"، المنهل، ص 53.

- نواف كنعان، (2009)، "القيادة الادارية"، دار الثقافة للنشر و التوزيع ،الطبعة الاولى، ص97.
- هاني خلف خليل الطراونة ،(2013)، "علم المكتبات و مراكز المعلومات"، ktab INC.
- وائل محمد جبريل، (2012)، "القيادة"، من الموقع: <https://hrdiscussion.com/html.hr50471/>
- يوسف علي عيسى ابو جريوع، (2014)، "واقع بناء فرق العمل و دورها في تنمية الابداع الاداري"، مذكرة ماجستير ،اكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا ، جامعة الاقصى، ص 46.