

تغيير المدراء وتأثيره على الأداء الجماعي

دراسة ميدانية على موظفي بلدية سيدي امحمد بالجزائر العاصمة

**Changing managers and its impact on team performance
(field study on the employees of the Sidi M'hamed municipality in Algiers)**د. سباعي إسماعيل^{*1}¹ جامعة الجزائر 3 sebaibazar79@gmail.com

تاريخ النشر: 2026/01/23

تاريخ القبول: 2025/11/30

تاريخ الاستلام: 2025/10/01

ملخص:

لقد استمدت دراستنا هاته أهميتها من العلاقة المحتملة بين ظاهرة تغيير المدراء وتداعياتها على الأداء الجماعي لفريق العمل في أي منظمة كانت، حيث يعد تغيير المدراء من العوامل المؤثرة على هذا الأداء داخل المؤسسات. فعندما يتم تعيين مدير جديد يمكن أن تتغير بيئة العمل بشكل ملحوظ سواء إيجاباً أو سلباً، تبعاً لأسلوب القيادة الذي يتبعه المدير الجديد. قد يؤدي هذا التغيير إلى تحسين الأداء الجماعي إذا كان المدير يتمتع بمهارات تواصل فعالة، ويشجع على التعاون، ويوفر بيئة محفزة تعزز من الانسجام بين أعضاء فريق العمل. من جهة أخرى قد يؤدي تغيير المدير إلى تراجع الأداء إذا لم يكن التغيير مُدار بشكل جيد أو إذا افتقر المدير الجديد لفهم الثقافة الحالية لفريق العمل أو تبني أسلوباً سلطوياً يقلل من الحافزية. كما أنّ الفترات الانتقالية عادة ما تصاحبها حالة من عدم اليقين والقلق بين الموظفين، مما قد يؤثر على التركيز والأداء، ولهذا من الضروري أن تتم عمليات تغيير المدراء بشفافية، مع دعم الموظفين وتوضيح الرؤية الجديدة لتقليل من مقاومة التغيير وتعزيز التكيف، مما يساهم في المحافظة على استقرار الأداء الجماعي وتطويره.

كلمات مفتاحية: المدير، التغيير، الأداء الجماعي.

Abstract:

Our study has derived from the potential relationship between the phenomenon of changing managers to collective performance of the team in any organization, where the change of managers is on effective factor on this performance within the institutions when a new manager is set to change the environment is significantly posed, whether positive or negatively depending on the method of leader followed by the new manager, this change may lead to improved mass performance if the manager enjoys an effective and encouraging skills and encourages an environment that promotes harmony. Among the members of the team from another side may change the manager to decline performance if the change is not aware of a good or if new manager lacks the understanding of the current culture of the team or adopting a sessional stalemate reduces the phase and the transition periods are also satisfied the situation of uncertainly and concern among employees may affect the focus and performance and therefore necessary to change the managers with staff support and clarity

new visions to provide resistance to change and promote adaptation, which contribute to the province induction in stability and development of team performance.

Key words : Manager, Changing, Team performance.

* سباعي إسماعيل

1. مقدمة:

يعد التغيير الإداري من الظواهر المتكررة في بيئة العمل المعاصرة، سواء نتيجة لإعادة الهيكلة التنظيمية أو لتحسين الأداء أو بسبب متغيرات خارجية. ويعتبر تغيير المدير في أي مؤسسة أو فريق عملاً ذا تأثير عميق لا يقتصر فقط على الجوانب الإدارية، بل يمتد ليشمل الأداء الجماعي والثقافة التنظيمية والديناميكيات الداخلية للفريق، فبينما قد يجلب المدير الجديد رؤية مختلفة وفرصاً للتطوير، قد يؤدي هذا التغيير أيضاً إلى اضطراب مؤقت في العلاقات المهنية وتحديات في التكيف مع أساليب القيادة الجديدة ومن هنا تبرز أهمية دراسة تأثير المدراء على أداء الفرق الجماعية، لفهم كيف يمكن لهذا التغيير أن يكون إما محفزاً أو عائقاً أمام تحقيق أهداف المنظمة، وعليه: ما مدى تأثير تغيير المدراء على الأداء الجماعي داخل المؤسسات؟ وما العوامل التي تحدد ما إذا كان هذا التغيير سينعكس إيجاباً أو سلباً على فرق العمل؟. من هنا قمنا بصياغة فرضيات البحث التالية:

- تغيير المدراء سيؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي خاصة إذا كان المدير الجديد يملك مهارات قيادية تتناسب مع طبيعة الفريق واحتياجاته.

- التغيير المفاجئ أو غير المدروس للمدير سيؤدي إلى انخفاض الأداء الجماعي بسبب عدم وضوح التوجهات الجديدة أو ضعف التكيف مع أسلوب القيادة الجديدة.

- أثر تغيير المدير على الأداء الجماعي يتأثر بعوامل وسيطة، مثل الثقافة التنظيمية ومدى انفتاح فريق العمل على التغيير، ومدى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات.

وتتجلى لنا الأهداف المرجوة من هذا البحث في تحليل تأثير تغيير المدير على الأداء الجماعي من منظور سلوكي وتنظيمي، وأيضاً تحديد العوامل التي تساهم في نجاح أو فشل عملية التغيير القيادي داخل المنظمة، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين أسلوب القيادة الجديدة ورضا أعضاء الفريق وأدائهم.

ومن أجل ذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة أدبيات سابقة حول القيادة وتغيير المدراء والأداء الجماعي، وإجراء دراسة ميدانية على شكل استبيانات ومقابلات على عينة من الموظفين والعمال في المؤسسة المستهدفة، بالإضافة إلى تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية لإختبار الفرضيات المقترحة، ثم مقارنة النتائج مع الأدبيات النظرية للوصول إلى استنتاجات علمية وتوصيات عملية.

1. خصائص المدير

هناك خصائص عامة معرفية نفسية:

1.1. الخصائص العامة:

إن التنمية السريعة في الميدان الاقتصادي والاجتماعي التي أدت إلى ظهور مؤسسات عديدة وتضاعفت بدورها بفعل إعادة الهيكلة استدعى إلى توظيف وترقية عدد معتبر من الأفراد من مختلف الشرائح الاجتماعية إلى المناصب التي في الإدارة ومن بين المناصب منصب المدير والذي يتميز صاحبه بميزات مختلفة منها الخصائص العامة التي نجدها في كل فرد منها السن والخبرة، المستوى التعليمي وحتى الطبقة الاجتماعية فهي تختلف من فرد إلى آخر، فمثلا [هناك اختلاف بين المديرين العامين ومديرو القطاعات الإستراتيجية كالإختلاف في اللغة والخلفية السياسية والمهنية] (مقدم ع.، 1992، صفحة 91)، وهناك [دراسات في البلدان الغربية أجريت حول المديرين العامين للمؤسسات الحكومية سنة 1963] (مقدم ع.، 1992، صفحة 91)، وقد أشارت هذه الدراسة إلى أن المجتمع الأمريكي كان يتميز بالانفرادية القيادية الإدارية التي كانت في يد البرجوازية وأصحاب الملكية وبأن المدراء يولدون ولا يصنعون معناه أن المدير يولد مديرا والعامل يولد عاملا.

وهكذا أصبح اليوم بفعل ازدياد المؤسسات وتوسعها وتعدد عملياتها وبفعل توفر التكوين والتعليم أصبح المجال مفتوح لمختلف الطبقات الاجتماعية، لتقلد المناصب الإدارية في المؤسسات الاقتصادية والإدارات الحكومية وقد دلت النتائج التي أجرتها [المجلة الأمريكية العلمية سنة 1965 على 1000 مدير من المدراء العامين ونواب المدير في قمة الهرم التنظيمي في 600 مؤسسة من المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية على وجود 10.4 % فقط من الجيل الحالي للمديرين في إدارة الأعمال الكبرى الذين زعموا بأنهم أبناء العائلات الثرية مقارنة بـ 36.1 % سنة 1936 و 45 % سنة 1900] (مقدم ع.، 1992، صفحة 91)، فهذه البيانات التي تدل على تقلص البرجوازية في المناصب الإدارية تدل في نفس الوقت على إرتفاع نسبة احترافية المدراء الذين دعموا الحراك الاجتماعي، أما فيما يتعلق بالخلفية العلمية فإنه مما لا شك فيه أن الفرص المتاحة في التعليم والتكوين التقني ساعد على رفع مستوى الإطارات الإدارية، وهذا ما أدى إلى ظهور نسبة عالية من الجمهور المتحصليين على المؤهلات ويتبين هذا التطور من خلال نتائج دراسات أجريت في إطار هذا التطور الملحوظ، [ففي دراسة التي قام بها "ورنر" عام 1952 وجد 57 % من المديرين لهم شهادة الكوليج وفي سنة 1964 أشارت دراسة أمريكية إلى ارتفاع هذا الرقم حيث وجدت أن 75 % من المديرين لهم على الأقل شهادة الكوليج و 35 بالمائة تحصلوا على الماجستير] (bernoux, 2009, p. 89).

2.1. الخصائص المعرفية:

ونبدأها [بدراسة أجراها "ورنر" إلى أن المدراء بصفة عامة يتميزون بذكاء مرتفع مقارنة بالجمهور، ولقد أثبتت النتائج بأن نصف المديرين الذين أجريت عليهم الدراسة كانوا 5 % من الأوائل في اختبارات الذكاء وأظهروا أيضا قدرة جيدة في معالجة الأرقام] (مقدم ع.، 1992، صفحة 92)، ويقول: [ورنر: أن المديرين يفضلون التفكير الملموس على التفكير المجرد] (مقدم ع.، 1992، صفحة 93؛ مقدم ع.، أثر الخصائص الشخصية للمديرين على فعاليتهم في التسيير، 1992) والمعروف عن المديرين أنهم يشكون من كل ما هو مجرد وهذا راجع إلى أن التجريد يعني لهم إهمال كثير من التفاصيل، وهذا يجعلهم يبدو مرتابين بأن هناك شيئا قد أهمل ويرتبط بها درجة تحمل ضعيفة للمواقف الغامضة وأنهم يفضلون أن تكون الأشياء واضحة ومحددة بـ "نعم/لا" وأيضا نجد أن المدير الناجح له ميزة والتي تكمن في القدرة على تقييم الآخرين بدقة وعلى وضع الثقة في رؤوسيه، وهذا يعني تفويض

جزء من سلطاته لمؤوسيه ويمنح له مسؤوليات وحرية كافية لأداء أعماله وهؤلاء المديرين يستطيعون بناء علاقات عمل مع الآخرين ويتعاونون بنجاح في الأهداف المشتركة.

3.1. الخصائص النفسية:

إنّ الخصائص النفسية والتي تتكون من السمات الشخصية والقيم والاتجاهات والحاجات والدوافع، وتختلف هذه الخصائص من فرد لآخر وهذه الخصائص هي التي تساعد المدير على النجاح أو الفشل في منصبه كمدير لمؤسسة ومن هنا نقول أن السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة المتمثلة في الهدوء والالتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات تساعد على التفاعل داخل المؤسسة، بالإضافة إلى كلّ ذلك فإنّ للمدير سمات وخصائص أخرى منها:

- القوة البدنية والسلامة الصحية.

- المرونة وسعة الأفق.

- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

- المظهر الحسن.

- احترام نفسه واحترام الغير.

- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.

وأيضاً هناك ميزة والتي يجب على كل مدير كشخص أن يتصف بها وأن تكون خاصية مهمة فيه وهي: أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومؤوسيه بالتكامل والتعاون لأن التعاون بين المدير وموظفيه يكون مجموعة متكاملة ويكون هناك ابتكار وإبداع وحتى خلق الحماس في العمل وأداء متميز قد يصل إلى الجيد.

أما في الجزائر فقد انخفض مستوى التعليم لدى المديرين في دراسة عن مدير الوحدات الإنتاجية ومديرو الدوائر ورؤساء المصالح وجد بحث مقدم سنة 1989 أن 81 % يتراوح مستواهم التعليمي بين التعليم المتوسط والثانوي و19 % فقط من متحصلي على شهادة جامعية ونلاحظ أن هذا لا يخص الجزائر فقط بل معظم الدول النامية التي تعرف أزمة نقص الإطارات، وهذا يجعلنا نستنتج أنّ معظم المناصب الإدارية احتلت عن طريق الأقدمية من الخط الأول في الهيكل التنظيمي وذلك نظراً لعدم توفر الكفاءات العليا المختصة عندما تم إنشاء المؤسسات الوطنية ولكن هناك توقعات في ارتفاع مستوى التعليم لدى المديرين بفضل فتح مجال أمام المترشحين الجامعيين من جهة وانجاز عدد المدارس والمعاهد المختصة في تكوين وتنمية المدراء.

2. أنواع المديرين في حل المشكلات

يختلف المديرين في كيفية التعامل مع المشاكل الإدارية التي يتعرضون لها في حياتهم العملية ويظهر هذا الاختلاف في مدى الإحساس بالمشكلة والتجاوب معها، وفي اختيار الإستراتيجية الملائمة للتصدي لتداعياتها.

1.2. الإحساس بالمشكلة و التجاوب معها

ونميز في هذا المجال أنواع من المديرين:

* **المدير المتجاوب:** إن هذا النوع من المديرين قادر أحيانا على التنبؤ بوقوع المشكلة قبل أن يلمس ظواهرها وآثارها، ما يجعله يبحث عن الحلول الملائمة لها، كما يمكنه إدراك المشكلة فور وقوعها، وهو يهتم بمعالجة وحل المشكلة قبل أن يهتم بالمتسبب فيها.

* **المدير العدواني:** يقوم برد فعل عدواني إذا واجهته أي مشكلة، فيغضب ويثور ويلقي الاتهامات على الآخرين بأنهم السبب في هذه المشكلة نتيجة إهمالهم وعدم شعورهم بالمسؤولية أو لوجود أهداف تخريبية لديهم، حيث يقوم بالتهديد والتوعد بمعاقبة المسؤولين بدلا من أن يفكر ويبحث في إيجاد الحلول الملائمة للخروج من المشكلة، وغالبا ما يؤدي هذا التصرف إلى تعقيد الأمور وصعوبة إيجاد الحلول، وهو بذلك يهمل المشكلة والحل المناسب لها ليهتم بالبحث والتحري عن الجهة التي يحملها مسؤولية حدوثها.

* **المدير الانسحابي:** يقوم بالانسحاب عند التعرض لأي مشكلة ليترك إيجاد الحل لأعوانه الذين يحملهم المسؤولية، وفي اعتقاده أن مهمته تقتصر فقط في إعطاء الأوامر للآخرين للبحث عن الحلول ولا يهتم بعد ذلك الحل إن كان قد وجد ونفذ أم لا.

* **المدير الدفاعي:** يكون رد فعله دفاعي عند مواجهة المشكلة، حيث يقوم بالتركيز على تهدة الموقف من خلال الوعد بإيجاد الحلول، والنجاح في رأيه هو تمكنه من التغلب على الموقف بالتسويق والمماطلة.

* **المدير الإصراري:** يواجه المشكلة برد فعل إصراري، [فيثبت عند الموقف الذي نشأت عنده المشكلة ولا يحاول تفهم وجهة نظر الآخرين، فيستخدم بذلك أساليب القهر والسلطة للتغلب على المشتكين والمتذمرين] (نور الله كمال، 1992، صفحة 164)

2.2. اختيار الإستراتيجية الملائمة في التصدي للمشكلات

ونميز في المجال أربعة أنماط من المديرين:

* **المدير المتسرع:** ويتميز المنتمين إلى هذا النوع بالإحساس المرهف أمام المشاكل، فعند مواجهة أي مشكلة بالغوا في تقييمها وفي نتائج الممكن أن تنجر عنها، فيقومون باتخاذ إجراءات سريعة والتي تكون في أغلب الأحيان مرتجلة وأكبر من حجم المشكلة الحقيقي.

* **المدير الحذر:** يقوم المنتمين إلى هذا النوع عند مواجهة مشكلة ما بمراقبة الظاهرة ومعرفة مدى تكررها وأسبابها، ثم يحللونها لإيجاد الحلول المناسبة والقضاء على المشكلة قبل تفاقمها، وهذا النوع يدل على توازن شخصية المدير مما يجعل ردت فعله اتجاه أي مشكلة موازي لأهميتها وآثارها.

* **المدير الواقعي:** حيث لا يولي اهتمام للمشكلة لاعتبارها بسيطة وهذا راجع إلى ثقته بالقدرة على حلها عندما يشعر أنها أصبحت مشكلة حقيقية يمكنها أن تعرقل سير المنظمة وبهذا يساعد على تنامي المشاكل وازدياد صعوبتها بدل من حلها في الوقت المناسب نتيجة ثقته الزائدة، لكن رغم كفاءة هذا النوع من المدراء ويقظته يمكن أن يخطئ في تقدير الوقت المناسب للحسم فتتعاظم المشكلة إلى أن تخرج عن سيطرته في إيجاد الحلول لها.

* **المدير اللامبالي:** وهنا تترك المشاكل على حالها [تتفاعل مع الزمن والظروف والقيادات العليا والعناصر ذات العلاقة] (نور الله كمال، 1992، صفحة 165)، فإن تم حلها فهو توفيق من الله وان زادت فهذا راجع إلى عدم وجود

الحلول المناسبة، ويقوم هذا النوع بالابتعاد عن إقحام نفسه في المشاكل التي قد تمسه، فهو غير مهتم بمشاكل العمل.

3. المهارات الواجب توفرها في المدير

إن المدير لديه مسؤوليات عن أعمال وإنجازات عدد من العمال في المؤسسة، ويجب أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات التي تساعد في إنجاز مهامه على أكمل وجه.

1.3. مهارات إنسانية

وتتمثل في القدرة على الاتصال مع الآخرين وطريقة التعامل معهم، وإنشاء علاقات والتفاعل مع الآخرين في مختلف المواقف، أي [.... السلوك الفردي للمدير] (بوعافية، صفحة 112)، وقدرته على الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية، كما تعني المهارات الإنسانية [.... القدرة على العمل مع الآخرين في جو تسوده المودة والمحبة] (بوعافية، صفحة 111)، أي خلق جو طيب وملائم لسير العمل ويتطلب هذا التحلي بالصبر والثقة والصدق بين الأشخاص، وعلى المدراء خلق بيئة يعمل فيها الموظفون كجماعة واحدة يسودها الشعور بالانتماء والإخلاص وبذل جهد والتفاني في العمل، وتساعد هذه المهارة المدير في التفاعل مع الآخرين وبالتالي رفع من معنوياتهم وهذا يقود إلى النجاح في العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

ولقد اهتم "إلتون مايو" بدراسة العلاقات الإنسانية داخل مكان العمل، واثبت أهميتها من خلال التجربة التي قام بها في مصنع "واسترن إلكتريك".

2.3. مهارات فنية وعلمية

وتتمثل المهارات الفنية في [المعرفة والمناهج والأساليب،.... والقدرة على استخدام هذه الأساليب في أداء وظيفة ما] (كنسة، 2009، صفحة 21)، وتتمثل المهارات الفنية أيضا في [....المعلومات الفنية المطلوبة للقيام بالعمل] (كنسة، 2009، صفحة 21)

ويمكن تنمية هذه المهارات الفنية من خلال التعليم والتدريب، وهذه المهارة ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها في جميع مستويات الإدارة خاصة على مستوى الإدارة العليا بحيث تساعد على فهم بعض المشكلات الفنية التي تطرأ على العمل من حين لآخر.

ويمكن أن نلخص المهارات الفنية الواجب توفرها في المدير فيما يلي: (Demaziere & Gadéa, 2009, p. 113)

- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير
- الحزم وسرعة البث وتجنب الاندفاع والتهور

3.3. مهارات تجريدية وفكرية

وتتمثل هذه المهارة في القدرة على التنسيق بين مختلف الأنشطة، أي أن تكون لدى المدير القدرة على رؤية المنظمة ككل متكامل [....وفهم كيفية اعتماد أجزائها على بعضها البعض وتوقع تأثير الغير في أحد أجزائها على بقية الأجزاء أو على المنظمة ككل] (بوعافية، صفحة 12)، أي أن المدير لابد أن يكون لديه القدرة على تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل المنظمة، بحيث أن التنسيق يعتبر جوهر العملية الإدارية.

كما يمكن أن نقول أن المهارات التجريدية [.... تتمثل في النظرة الشاملة للأمور، يربط بين العناصر المختلفة وينسق بين القرارات العديدة] (كنسة، 2009، صفحة 21).

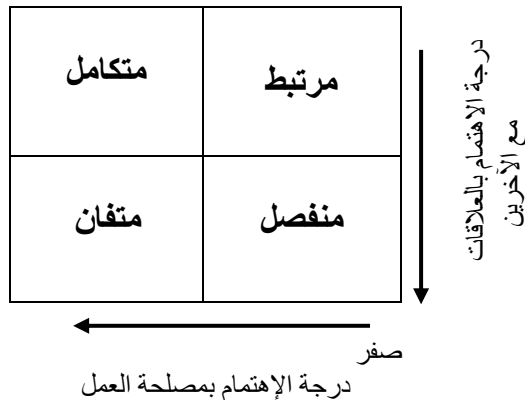
وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على عدم الثقة في النفس والذي غالبا ما يؤدي إلى وقوع في الأخطاء ومشاكل نتيجة تصور وجود مشاكل وهمية مما يلحق أضرار بالمنظمة.

4. أهمية المدير في توجيه جماعة العمل

لقد أجريت عدة دراسات حاول أصحابها من خلالها إبراز وتحديد أنماط للأساليب التي يتبعها الإداريون. ومن الجدير بالذكر هنا الإشارة إلى البحوث الهامة التي نشرها "ريدن" والتي تعتبر متميزة لاحتوائها على مجموعة من الحقائق في هذا المجال.

ولقد اعتمد "ريدن" على عنصرين هامين في تحديد أنماط المديرين ألا وهما: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات مع الآخرين، وهذا ما جعله يميز بين أربعة أنماط أساسية للمديرين تبعا لدرجة التمازج بين هذين العنصرين:

- المدير المهتم جدا بالعمل (المدير المتفاني).
 - المدير الذي يجمع بين الإخلاص للعمل والعلاقات مع الآخرين (المدير المتكامل).
 - المدير قليل الاهتمام بالعمل والعلاقات مع الآخرين (المدير المنفصل).
- ولقد أطلق "ريدن" على هذه الأنماط اسم الأنماط الكامنة أي أنها قائمة بذاتها في أشخاص القادة الإداريين وهي عادة تتم وتتمثل بالشكل التالي:



1.4. أهميته من ناحية اهتمامه بالعمل

وهو المدير الذي يطلق عليه اسم المدير المتفاني نتيجة تفضيله لمصلحة العمل على كل مصلحة أخرى وهذا ما يجعل منه إنسان موضوعي في تعامله مع الآخرين سواء كانوا تحت إمارته أو المراجعين، فهم بذلك سواسية أمامه بحيث [بأخذ المسيء بإساءته بغض النظر عن خدماته وثبوت إخلاصه في المواقف السابقة كما أنه مستعد إذا أتاحت له الفرصة لأن يكافئ المحسن على إحسانه وإن كان يعتقد بأنه لم يقم إلا بالواجب المفروض عليه] (كنيسة، 2009، صفحة 291).

كما أنه يجد لذة في اضطراد أهله وأصدقائه الذين لهم صلة بعمله من أجل تعزيز سمعته بالإخلاص وعدم التمييز وهو كذلك:

- يركز على عيوب الآخرين أكثر مما يركز على حسناتهم
- دائم التوتر خوفاً من الفشل أو الخطأ إلى درجة نقل هذا التوتر إلى جو العمل.
- يتجه في كل الأحوال إلى المركزية المتشددة والتعنت الكريه.

ونتيجة لكل هذا فإنه لا يلقى التعاطف من طرف الجميع بالرغم من أن التقدير يأتيه دوماً من المنصفين له. ويندرج تحت هذا النمط من المديرين حسب الموقف الذي يواجهه:

* **المدير المستبد:** هو ذلك المدير المتفاني الذي يكون في موقف غير ملائم بحيث يتجاهل كل المواقف الإنسانية تحت شعار الموضوعية في التصرف فهو بذلك مدير أتوقراطي مستبد غير عادل لأنه [لا يميل إلى تفهم الأخطاء التي يرتكبها الموظفون ويسئ الظن في الآخرين ويعتبرهم سيئين ومتبرين من العمل، وأن من واجبه متابعتهم دائماً ومهما كانت الظروف ليستطيعوا خدمة منظمهم] (كنيسة، 2009، صفحة 292).

وباعتبار أن مصلحة العمل هي المرجحة لدى هذا النمط من المديرين فإنه يطلب من الموظفين الذين تحت إمارته الاندماج في العمل بغض النظر عن راحتهم النفسية وهو بذلك يسعى إلى الوصول لنتيجة حتمية وهي الرضوخ التام وكسر كل بؤادر التمرد وعدم الرضا.

* **المدير المستبد الصالح:** ويظهر هذا النمط من المديرين في بيئة يسودها عدم الصدق ومحاولة الاحتيال والتراخي في العمل مما يشكل خطراً على مستقبل المنظمة فيظهر المدير المستبد الصالح في صفة الحزم والعدل وعدم التمييز بين عنصر وعنصر وعدم الانخداع بالظواهر وهو يضع قواعد للعمل تطبق على الجميع ولا يقبل أي عذر مهما كان الاستثناء من هذه القواعد وعن الإكراه والإلزام اللذان ينتهجهما المدير المتفاني لاعتبارها شرطان ضروريان لإنجاز المهام، يقول "جورج فريدمان" لابد في الختام من التأكيد على عنصر الإلزام الذي يميز نشاط العمل... ومصدر الإلزام إما داخلي أو خارجي [...] أما مصدر الإكراه الخارجي فهو يكون إما بالقوة الجسدية وإما الإقناع النفسي وإما بالضغط الاقتصادي... (فريدمان و نافيل، 1985، صفحة 26)

وفي نفس السياق يضيف نفس الكاتب [إنَّ الإحساس بعنصر الإكراه والواجب والتنظيم الملازم لنشاطات العمل متنوع، إلى حين أن يصبح هذا الإحساس وعياً يتعايش مع حالات الاكتفاء...] (فريدمان و نافيل، 1985، صفحة 27)

2.4. أهميته من ناحية اهتمامه بالعلاقات مع الآخرين

إن هذا النمط من المديرين يدرك تماما أن البشر يتميزون بمستويات أخلاقية وسلوكية وعلمية متفاوتة ولهذا فهو يقبلهم كما هم بالإضافة إلى أنه يتعامل مع حسناتهم أكثر مما يعير لاهتمام لسيئاتهم ويحاول الخروج بأكبر فائدة منهم مهما كانت سلبياتهم خاصة إذا كانت لا تضر بمصلحة العمل.

بالإضافة إلى أنه مدير مسالم لا يعرف طريقة للمخاصمة مهما كانت الظروف بل انه يسعى إلى تسوية النزاعات وتقديم الخير للجميع بغرض ترسيخ محبته في نفوس الآخرين حتى ولو كان ذلك على حساب مهارتهم وتقديرهم له في سبيل كسب شعبية أكبر ولاهتمامه بمصلحة العمل مما يؤدي إلى الانحراف والفساد، وقد يكون المدير المرتبط إما مجاملا أو منعي بحيث:

* **المدير المجامل:** نظرا للبيئة الغير ملائمة التي يتواجد فيها المدير التي لا تتصف بالحرية والصدق فإن هذا المدير المرتبط قد يميل إلى معاملة الآخرين على حساب مصلحة العمل وتكون نتيجة ذلك النقص الكبير في الفعالية وكفاءة الأداء كما انه يأخذ بكل الشكاوي حتى ولو كانت في غير محلها مما يؤدي بدورها إلى التراخي والتسيب.

* **المدير المنمي:** في هذه الحالة يكون المدير في جو يتسم بالأخلاق العالية بحيث يكون العاملون التابعين له يقدرون المعاملة الحسنة ويعتبرونها كمحفز على الأداء الحسن بسبب الراحة النفسية التي يشعرون بها جراء هذه المعاملة وقد أكدت الدراسات التي أجراها "التون ما يو" على مصانع واسترن اليكترك أن الظروف المادية للعمل (إنارة، ساعات العمل، الأجر...) لا تؤثر على الإنتاجية بقدر ما تؤثر فيها الظروف المعنوية (المعاملة الحسنة، المسئولين...) وهذا ما يمكن المدير المنمي من الاستنجاد بموظفيه في الحالات التي تتطلب جهدا استثنائيا رغم ما يتطلب ذلك من عناء لأنهم أصبحوا طوع يديه.

3.4. أهميته من حيث الإخلاص في العمل وعلاقته بالآخرين

هو المدير الذي يمزج بين مصلحة العمل ومعاملة الآخرين معاملة إنسانية فهو بذلك يراعي ظروفهم الشخصية ويعمل جاهدا على إنشاء علاقات غير رسمية معهم عن طريق مشاركته إياهم في أفراحهم وأفراحهم، ويكون في وضعية حرجة عندما يضطر لمعاقبة موظف أهمل أو أساء حتى ولو كان هذا الأخير متعود على الخطأ ويكون في أسى لحظات النشوة عند تلبيةه لطلب عادل لأحد العاملين مع مراعاة، المصلحة العامة، وتكون النتيجة المرجوة من هذا السلوك هو التمتع بالثقة والمحبة والتقدير في وقت واحد، لكن هذا النمط من المديرين قد يكون:

* **مدير موفق:** إذا صادفه موقف غير ملائم لخصائصه بحيث نجده مستعد لقبول الحلول الوسط ولو كانت غير فعالة وغير عادلة [.... فهو لا يعرف كيف يعاقب المقصر ليعتدل في عمله، ولا يستطيع أن يحزم أمره لتحقيق أية غاية أو هدف يلاقي اعتراضا مع الآخرين بل انه عندما يميل إلى الحلول الوسطى ابتغاء التوفيق بين الآراء المتناقضة قد يسيء إلى المنظمة فهو يتجنب الصراع بالأناة والصبر وإعطاء بعض التنازلات في غير محلها] (نور الله كمال، 1992، صفحة 293).

* **مدير حسن التنفيذ:** أين يكون في قمة الفعالية وذلك عن طريق تحفيز الآخرين على العمل ودفعهم إلى المزيد من الفعالية وهو غير متسلط إذ يفضل تفويض السلطة وفي نفس الوقت يراقب النتائج مما يسمح له من

القيام بعملية التصحيح بطريقة دبلوماسية بما يتناسب مع تحقيق الأهداف المسطرة وهذا ما سيعطيه أكبر قدر من تجاوب العاملين معه و بالتالي إشاعة الإخلاص والصدق والولاء للمنظمة.

4.4. أهميته من حيث الاهتمام بالعمل وعلاقته مع الآخرين

إذا وصل المدير إلى درجة اللامبالاة في قرارة نفسه نقول عنه انه منفصل فهو يتظاهر بالتمسك بالقوانين واللوائح لكن ذلك يكون فقط لإخفاء قصوره وهو يميل كثيرا إلى الكتابة أكثر من الحديث كما أنه:

- يتهرب من المشاكل بإلقاء تبعاتها على الآخرين.

- مدير منطوي.

- يتظاهر بالعمل أكثر مما يعمل.

ويمكن وصفه أنه مدير مصلي يعني أنه يسعى كثيرا لتحقيق مصالحه عن طريق عمله أو منصبه.

من هنا نستنتج أن هذا النمط من المديرين قد يكون:

* مدير هارب: في هذه الحالة يكون المدير أمام موقف لا يساعده وبالتالي سوف ينكشف قصوره أمام الجميع فيسعى إلى حجب المعلومات على الآخرين ويبيدي رفض تام للتعاون معهم [...] ليبدو وكأنه مصدر الفهم والمعرفة ويبيدي شماتته بهم عند أي قصور مع تحميلهم مسؤولية ما يحدث [(نور الله كمال، 1992، صفحة 295)، فهو يتهرب دوما من المواقف الصعبة ويصدر تعليماته للآخرين لحلها فإن استطاعوا ذلك نسب ذلك لنفسه وإن فشلوا في ذلك اتهمهم بالقصور والتخاذل وبرز عدائه للآخرين في أقصى صورته، وأكثر ما يهيمه إذن ألا يكون مسؤولا عما يحصل.

* مدير بيروقراطي: ويظهر هذا النمط عندما يكون المدير المنفصل في موقف بعيدا عن تحمل المسؤولية، بحيث ينتابه شعور أنه مراقب على الآخرين وتطلعهم على أن يكون منتجا وهذا ما يدفعه إلى إتباع النموذج البيروقراطي في قيادة الذين هم تحت إمارته [...] فيحافظ على الدوام الرسمي ويجعل الآخرين يحافظون عليه، ويطبق النظام بدقة مع القوانين والتعليمات ويلتزم بأدق التفاصيل، فهو يصلح للمهام الروتينية التي لا تتطلب الإبداع والمبادرة [(نور الله كمال، 1992، صفحة 294).

إن المصفوفة التالية المعروفة باسم "مصفوفة ريدن" تلخص الأنماط السلوكية السابقة بعد تطويرها مع العدد الثالث وهو الموقف.

جدول رقم (02) : مصفوفة "ريدن"

النمط الكامن	النمط المقابل في موقف غير ملائم	النمط المقابل في موقف غير ملائم
متكامل	موفق Compromise	حسن التنفيذ Exécutive
متفاني	مستبد Autocrate	مستبد صالح Bureaucrate
مرتبط	مجامل Missionary	المنعي Développeur
منفصل	هارب Déserteur	بيروقراطي Bureaucrate

المصدر: كمال نور الله، نفس المرجع السابق ص 295

وعن علاقات العمل هذه المذكورة سابقا يقول "جورج فريدمان": [...] مع ذلك فتطور تقنيات الإنتاج، ونمو المؤسسات الضخمة عددا وحجما، ودعم الجمعيات النقابية تقابلها الصراعات بين المستخدمين، وأرباب العمل والأهمية التي اكتسبتها اثر "التايلورية" بالنسبة لـ "منظمات العمل العلمية" لفت انتباه علماء الاجتماع نحو الجماعات التي يشكلها البشر بين بعضهم البعض بمناسبة نشاطات العمل [فريدمان و نافيل، 1985، صفحة 28] من كل ما سبق نقول بأن دور المدير في أي منظمة يعد دورا جوهريا في الإدارة والتسيير وذلك عن طريق استغلال قدراته ومهاراته في التأقلم مع المواقف الطارئة المحتمل حدوثها داخل المنظمة لأن ذلك سيمكنه حتما من احتواء الأفراد العاملين تحت إمارته بالشكل الذي يعطي لهم الرغبة في التعامل مع هذا المدير لمدة أطول وهذا ما سيمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بطريقة فعالة.

5. مستويات التغيير التنظيمي:

1.5. التغيير على مستوى المنظمة:

يكمن هذا التغيير داخل المنظمة ويكون عن طريق تغيير في [الإستراتيجية الكلية] (لعويسات، 2003، صفحة 59) من إستراتيجيات الإدارات الفرعية والوظيفية، وهذا التغيير يتميز [بالشمولية] (لعويسات، 2003، صفحة 59) حيث يشمل كافة المستويات الإدارية ومجالاتها وهو تغيير إيجابي ذو دور فعال وله إستجابة للعوامل المحيطة التي دفعت المنظمات للإستجابة لها، ويمكن القول أنّ هذا التغيير يعتبر [تغيير هيكلي للمنظمة] (كنسة، 2009، صفحة 105).

2.5. التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم:

وهذا التغيير يكمن في [إعادة تصميم الوظائف والمهام] (لعويسات، 2003، صفحة 59) ويكون ذلك بشكل يتناسب مع قدرات ورغبات العاملين، ويمكن القول أيضا أنّ إتخاذ القرارات يكون تأثيره على التفاعل الناتج بين

الفرد والمنظمة حيث نفهم من هذا أنه إذا كان الفرد فعال والمنظمة متفهمة وراعية لهذا التفاعل والتفاني فإن التغيير يكون سهلاً داخل المنظمة إلى درجة حدوث تغيير في إتخاذ القرارات من السلبي إلى الإيجابي، بهذه الطريقة يمكن الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، كما يوجد عنصر آخر يدخل في عملية التغيير على مستوى التفاعل الذي يحدث بين الفرد والمنظمة وهو تغيير سلوك العمال وتعديله، وهذا كله له مغزى واحد وهو التناسب مع أهداف التنظيم حيث يرى "بيدين" [أنّ التنظيمات كما هو بديهي مسيرة من طرف الكائنات البشرية وليس من طرف آلات] (غيات، 2006، صفحة 60).

3.5. التغيير على مستوى نمط العمل الفردي:

وهذا النوع من التغيير من خلال فكرة إتباع نمط المشورة والمشاركة والإستعانة بأراء وأفكار من طرف ثالث لتقديم خبرته وبناء فريق موحد ويكون ذلك عن طريق إستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة فريق تعاوني وتشاركي ما يؤدي إلى تحسين نمط العلاقة بين الدوائر والأقسام المختلف، وكما يرى "جرنير" و"بارنس" [أنّ أيّ تغيير تنظيمي مهما كان نوعه سواء عن طريق تصميم هيكلية جديدة أو عن طريق برامج تكوينية هي في حقيقة الأمر محاولة دفع العمال لتبني أنماط سلوكية جديدة وخلفية وقواعد] (لعويسات، 2003، صفحة 62)

4.5. التغيير على مستوى العلاقات الشخصية:

وهذا المستوى من التغيير يكون عن طريق تنظيم وتعديل علاقات الموظفين والمسؤولين ببعضهم البعض لهذا يجب إيجاد أنماط من السلوك متناسبة مع الحالة الناتجة عن التكيف مع المحيط الخارجي ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل للتكيف مع هذا التغيير وهذا يصبح تنمية وتطوير التنظيم ضرورة تحتاجها المنظمة حتى تصل إلى الأداء والهدف المنشود.

6. أسباب التغيير:

إنّ ما يدفع المؤسسات والأفراد إلى إحداث التغيير يعود إلى الأسباب التالية:

1.6. الأسباب الإجتماعية والسياسية:

إنّ كلّ فرد معني بما يسود في المجتمع من نزاعات سياسية وإجتماعية، ما يؤثر بصورة أو بأخرى على هؤلاء الأفراد، ويؤدي بذلك إلى تحول نمط الحياة الإجتماعية إلى النزعة الجماعية بعد أن كان من قبل يركز على الفردانية، وهذا ما نلاحظه خاصة في السنوات الأخيرة [...] ولا شك أنّ العمل يتأثر بهذه النزاعات، والتي تؤثر بدورها في إحتياجات وسلوكيات الأفراد المختلفة] (النمران العطيات، 2006، صفحة 99)، لذا فالمدراء والقادة يُنصحون بمتابعة التغييرات المستمرة التي تحدث في حياة الأفراد، والبحث لمعرفة أسبابها، فالإطلاع على الجوانب الإجتماعية والسياسية والإقتصادية سيكون عاملاً مفيداً عند إحداث التغييرات المختلفة بفعالية، والتمكن من التنبؤ بما قد ينجر عنها من آثار.

2.6. الأسباب الإقتصادية:

إنّ التغيرات الإقتصادية أصبحت تتم إمّا بسرعة كبيرة جداً أو ببطء شديد مما يؤدي إلى صعوبة التغلب عليها أو الحد منها، ويتمثل هذا التغير في تقلبات الأسعار أو التدفقات النقدية، مما قد يؤدي إلى التغير في النشاطات

والخدمات وطرق تقديمها [...] كما أنّ العوامل التقنية الحديثة وعناصر التحديث أدّت إلى هدم أنماط كانت ثابتة لفترات طويلة من الزمن] (النمران العطيات، 2006، صفحة 99)، كلّ هذه الأمور تتطلب من مديري المؤسسات أن يأخذوا إحتياجاتهم للتكيف مع هذه التغيرات التي تطرأ بطريقة مفاجئة على مختلف النشاطات.

3.6. الأسباب التكنولوجية:

إنّ ثورة المعلومات التكنولوجية تؤثر على أساليب الإدارة كما تؤثر أيضا على تقديم الخدمات وعلى عمليات البيع والشراء، وهذه التأثيرات تزيد مع الوقت بشكل سريع [...] لأنّ تقنية المعلومات أصبحت جزءا من الإتجاه الهادف إلى إنجاز المهام المتداولة بفعالية أكبر] (النمران العطيات، 2006، صفحة 99)، لذلك يُنصح القادة والمدراء باستخدام وإتقان تقنية المعلومات للتنافس من أجل البقاء، ويكون لديهم إنفتاح إتجاه كل تطور تكنولوجي بغرض إنجاز مهامهم بفعالية عالية [...] حيث أنّ التقنيات الحديثة التي تظهر في بداية أيّ عمل تكون غير ملائمة وليس لها أيّ جدوى وقد تكون فرص الرهان مؤجلة، لإنجاز أيّ مهمة بكفاءة وفعالية عالية] (النمران العطيات، 2006، الصفحات 99-100)

ولقد حدد كل من "دانا جاينس" و"جيمس روينسون" في كتابهما عن التغيير أهم أسباب التغيير فيما يلي: (محمد أبو النصر، 2007، صفحة 92)

- * الأزمة: بمعنى إدراك أنّ الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتغير.
- * الرؤية: الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.
- * الفرصة: بمعنى التنبؤ بأنّ التغيير سيكون إلى الأفضل وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة أن تضيع من أيدينا.

* التهديد: أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المنشأة وإستمراريتها.

7. الدراسة الميدانية:

لحصر موضوع بحثنا هذا في إطاره السوسيولوجي قمنا بدراسة ميدانية على إحدى الإدارات العمومية (بلدية سيدي امحمد بالجزائر العاصمة)، حيث مست هذه الدراسة 60 مبحوث أين أفضت على مجمل النتائج التالية:

جدول رقم (01): يبين التغيير المستمر للمديرين يؤثر في المنظمة

الإجابة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	52	86,67 %
لا	08	13,33 %
المجموع	60	100 %

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أنّ العينة المختارة تضم نسبة كبيرة من الموظفين الذين يرون أنّ التغيير المستمر يؤثر على المنظمة وذلك بنسبة 86,87 % أي ما يعادل 52 موظفا، أمّا الباقي أي 13,33 % (08 موظفين) يرون أنّ التغيير المستمر للمدراء لا يؤثر على المنظمة.

مما سبق نستنتج أنّ نسبة كبيرة من الموظفين لا يوافقون على التغيير المستمر للمدراء لأنه يؤثر على إستقرار العمل، وصعوبة تكيف الموظف بسرعة مع التغيرات الحاصلة داخل المنظمة سواء في الأفراد أو التنظيم مما ينعكس سلباً على الأداء.

جدول رقم 02 يبين نتيجة التغيير في المدراء على المديرية حسب المستوى التعليمي للموظف

المستوى التعليمي	أساسي		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ت.م.	ت.ن.	ت.م.	ت.ن.	ت.م.	ت.ن.	ت.م.	ت.ن.
جيدة	00	0%	07	% 25,92	07	% 25,92	14	% 23,33
حسنة	06	% 100	11	% 40,74	11	% 40,74	28	% 46,66
سيئة	00	0%	09	% 33,33	09	% 33,33	18	% 30
المجموع	06	% 100	27	% 100	27	% 100	60	% 100

يبين لنا هذا الجدول العلاقة الموجودة بين نتيجة التغيير في المدراء على المديرية والمستوى التعليمي للموظفين حيث أنّ الإتجاه العام يميل إلى أنّ التغيير ذو نتائج حسنة على المديرية وذلك بنسبة 46,66 % من المبحوثين خاصة في المستويين الثانوي والجامعي وهذا بنسبة 40,74 % بينما نجد أنّ 25,92 % من الجامعيين نفس الشيء بالنسبة للثانويين يرون أنّ تغيير المدراء كانت له نتائج جيدة على المديرية رغم أنّ 33,33 % من ذوي المستوى الثانوي والجامعيين يعتبرون أنّ للتغيير أثراً سلباً على المديرية.

من خلال النتائج السابقة يتضح لنا جلياً أنّ المستوى التعليمي للموظف ليس له دور كبير في تقدير نظرة الموظف لنتائج التغيير بحيث ذوي المستوى الثانوي مثله مثل الجامعي لديهم نفس النظرة اتجاه نتائج تغيير المدراء على المديرية وهذا ما يؤدي إلى عدم ظهور أثر التغيير على الموظفين الذين توحدت وجهات نظرهم خاصة في هذه النقطة ما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي.

8. الخاتمة:

يُعدّ تغيير المدراء داخل المؤسسات عاملاً مؤثراً بعمق في الأداء الجماعي لفريق العمل فقد يؤدي هذا التغيير إلى تحسين الأداء وخلق بيئة عمل أكثر تحفيزاً إذا كان المدير الجديد يمتلك كفاءات قيادية مناسبة ويتبنى أساليب تواصل فعالة، في المقابل يمكن أن يسبب هذا التغيير اضطراباً مؤقتاً أو انخفاضاً في مردودية الموظفين والعمال الذين هم تحت إمارة المدير الجديد إذا لم يُدار بشكل سلس وواضح، من خلال ما تمّ تناوله ، يتبين أنّ نجاح عملية انتقال القيادة يعتمد بشكل كبير على التخطيط المسبق وإدارة التغيير، وتهيئة فريق العمل نفسياً وتنظيمياً لاستقبال المدير الجديد. وفيما يلي بعض التوصيات الواجب إتباعها حتى تكون عملية تغيير المدراء ذات فعالية واضحة على المنظمة بصفة عامة وأفرادها بصفة خاصة:

- إعداد خطة انتقال واضحة حيث يجب أن تتضمن شرحاً لأسباب التغيير وأهدافه، وتعرض بشفافية على فريق العمل.

- إشراك فريق العمل في مرحلة الانتقال وذلك من خلال الاستماع إلى مخاوفهم وتطلعاتهم، لضمان شعورهم بالاستقرار والدعم والانتماء.

- إعطاء فترة تأقلم للمدير الجديد التي تسمح له بفهم ثقافة المؤسسة وديناميكيات فريق العمل قبل اتخاذ قرارات حاسمة.

- تقييم الأداء الجماعي بانتظام لتحديد تأثير التغيير على أداء فريق العمل ومعنوياته، والعمل على المعالجة الفورية لأيّ تحديات مرتقبة.

- تقديم الدعم الإداري والموارد الكافية لضمان نجاح المدير الجديد وتعزيز ثقافة التعاون داخل فريق العمل. من هنا يمكن القول أنّ التغيير في القيادة هو فرصة لإعادة التقييم والتطوير، وليس مجرد تحدّ تنظيمي، حيث أنّه بالتخطيط والتواصل الفعال يمكن أن يكون هذا التغيير نقطة انطلاق نحو أداء جماعي عالي وأكثر تكاملاً.

9. المراجع

- Didier Demaziere و Charles Gadéa. (2009). *sociologie des groupes professionnels (aquis récents et nouveaux défis*. france: la découverte ، paris .
- philippe bernoux. (2009). *(la sociologie des organisation (initition théoriique suivi de douze cas pratique*. france ، paris . éd 6. édition du seuil .
- بوفلجة غيات. (2006). *مقدمة في علم النفس التنظيمي*. ط2. الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- جمال الدين لعويسات. (2003). *السلوك التنظيمي والتطوير الإداري*. الجزائر، الجزائر: دار هومة للطباعة.
- جورج فريدمان، و بيار نافيل. (1985). *رسالة في سوسيولوجية العمل*. ط1. (عمانوايل يولاند، المترجمون) بيروت، لبنان: منشورات عويدات.
- عبد الحفيظ مقدم. (1992). *أثر الخصائص الشخصية للمديرين وفعاليتها على التسيير*. جامعة الجزائر. مجلة البحوث. العدد 1
- كمال نور الله. (1992). *مهارات القائد الإداري*. دمشق، سوريا: دار الأطللس.
- كمال نور الله. (1992). *مهارات القائد الإداري*. دمشق، سوريا: دار الأطللس.
- محمد بن يوسف النمران العطيات. (2006). *إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين)*. ط1. الأردن: دار حامد.
- محمد كنسة. (2009). *مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال*. ط1. الجزائر، الجزائر: دار غرناطة للنشر والتوزيع.
- مدحت محمد أبو النصر. (2007). *إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)*. ط1. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.
- نبيلة بوعافية. (بلا تاريخ). *نمط شخصية المديرين وعلاقته بالضغط المهني وإستراتيجيات المواجهة*. أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر. الجزائر.
- نور الله كمال. (1992). *مهارات القائد الإداري*. ط1. دمشق، سوريا: دار الأطللس.