



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

القيادة والشخصية النرجسية  
رؤية مقترحة لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

|              |              |
|--------------|--------------|
| اعداد الطالب | اشراف        |
| بوغابة يوسف  | نمديلي أسماء |

لجنة المناقشة:

| اسم ولقب الأستاذ(ة) | الجامعة                                | الصفة        |
|---------------------|----------------------------------------|--------------|
| بويحة سعاد          | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله | رئيسا        |
| نمديلي أسماء        | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله | مشرفا ومقررا |
| عبيدي سناء          | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله | ممتحنا       |

السنة الجامعية 2023/2022

## شكر وتقدير

الشكر والحمد لله على نعمة القراءة والكتابة،

الشكر للدكتورة نمديلي أسماء التي أسدت لي النصيحة ودربتني على

الخوض في البحث العلمي، ووجهتني ولم تدخر اي جهد في المساهمة الشخصية  
لاطوار الانجاز، والتكرم بترك البصمة المعرفية فيه بحسن التدبير و التوجيه حتى تم هذا  
البحث، واكتسى بفضلها هذا الرداء الاكاديمي والوشاح العلمي في صيغته النهائية.

الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل

وتسخيرهم وقتا لقراءته وتقييمه.

# المخلص

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى وضع أساس نظري خاص بكل من القيادة، الشخصية النرجسية والقائد النرجسي، ومحاولة الاجابة على اشكاية الدراسة المتمثلة في ماهي انجع الاستراتيجيات للتكيف مع القائد النرجسي في ظل استحالة علاج نمط الشخصية النرجسية، من خلال اقتراح نموذج شامل للاستراتيجيات الفعالة للتعامل والتكيف(استراتيجية وقائية واستراتيجية علاجية) مع القادة النرجسيين بهدف تغيير استجابة الفرد لضغوط قائده لتخفيضها او منعها.

تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي الكامل من خلال استعراض ما ورد بأدب القيادة والشخصية النرجسية واستقراء وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

توصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها ان زيادة الادراك والوعي بشخصية القائد النرجسي، و تعلم مهارات الذكاء العاطفي، ومهارات تدنية القلق والعيش بسلام يؤدي الى التقليل من صعوبات التعامل ومقاومة التلاعب والوقاية من التاثر بالاساءة النرجسية. كما خلصت الدراسة الى ان كل من الدعم الاجتماعي والروحي والرعاية الذاتية التفريغ الوجداني وتعلم تقنيات الاسترخاء والعلاج المعرفي السلوكي يساعد الضحية في الخروج والتخلص من الصدمة و الركون الى حيز السلام والتوازن والاستقرار الذاتي و الاكتفاء النفسي. وقد تم اثبات فرضية الدراسة الرئيسية والتي مفادها "استراتيجيات التكيف والمواءمة السلوكية الانفعالية ترتبط إيجابيا بقدرة التابعين على تغيير ادراكهم وتصرفاتهم واستجابتهم لسلوك القائد النرجسي"

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، الشخصية النرجسية ،استراتيجية، التكيف ، القائد النرجسي.

**abstract:**

*This study aimed to establish a theoretical basis for each of, the leadership, the narcissistic personality and the narcissistic leader, and to try to know the most effective strategies for Adapting with the narcissistic leader in light of the impossibility of treating the narcissistic personality type, through a comprehensive model proposal for effective strategies for dealing and adaptation (preventive strategy and remedial strategy) with leaders Narcissists aim to change the individual's response to pressure from his leader to reduce or prevent it.*

*Inductive method was relied upon by reviewing what was mentioned in the literature on leadership and narcissistic personality, and extrapolating and analyzing previous studies related to the study variables.*

*The study reached a number of results, the most important of which is that increasing awareness and perception of the personality of the narcissistic leader, learning the skills of emotional intelligence, the skills of reducing anxiety and living in peace lead to reducing the difficulties of dealing and resisting manipulation and preventing being affected by narcissistic abuse. The study also concluded that social and spiritual support, self-care, emotional discharge, learning relaxation techniques and cognitive-behavioral therapy help the victim to get out and get rid of trauma and rest in peace, balance, self-stability and psychological sufficiency. The main hypothesis of the study has been proven, which states, "Adaptive strategies and emotional behavioral adjustment are positively related to the ability of followers to change their perceptions, behaviors, and responses to the behavior of the narcissistic leader."*

**Keywords:** leadership, narcissistic personality, strategy, adaptation, narcissistic leader.



# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

| الصفحة | فهرس المحتويات                                             |
|--------|------------------------------------------------------------|
|        | المقدمة                                                    |
| 27-1   | الفصل الأول: نظرة في مجهر القيادة                          |
| 1      | تمهيد                                                      |
| 2      | المبحث الأول: ماهية القيادة                                |
| 3      | المطلب الأول: نشأة، مفهوم وأهمية القيادة                   |
| 3      | أولاً: نشأة وتطور القيادة                                  |
| 3      | ثانياً: مفهوم وأهمية القيادة                               |
| 6      | المطلب الثاني: انماط القيادة                               |
| 8      | المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة وكل من الرئاسة والادارة |
| 6      | أولاً: العلاقة بين القيادة والرئاسة                        |
| 9      | ثانياً: العلاقة بين القيادة والادارة                       |
| 11     | المبحث الثاني: نظريات القيادة                              |
| 11     | المطلب الأول: النظريات التقليدية                           |
| 18     | المطلب الثاني: النظريات الحديثة                            |
| 22     | المبحث الثالث: قواعد واستراتيجيات لتطوير وتنمية القادة     |
| 24     | المطلب الأول: التحلي بمهارات قيادية عالية                  |
| 25     | المطلب الثاني: التصالح مع الذات وفهم الآخرين والتواصل معهم |
| 25     | المطلب الثالث: كسب المعارضين وإدارة الصراع                 |
| 28     | خلاصة الفصل الأول                                          |
| 51-30  | الفصل الثاني: أطونومي الشخصية النرجسية                     |
| 30     | تمهيد                                                      |
| 31     | المبحث الأول: مفهوم الشخصية النرجسية                       |

## فهرس المحتويات

|       |                                                                                              |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 32    | <b>المطلب الأول:</b> تعريف الشخصية النرجسية وأسباب تكونها                                    |
| 32    | أولاً: تعريف الشخصية النرجسية                                                                |
| 33    | ثانياً: الأسباب التي تؤدي الى تكون الشخصية النرجسية:                                         |
| 36    | <b>المطلب الثاني:</b> الصفات الظاهرة والمستترة للشخصية النرجسية ونقاط ضعفها:                 |
| 36    | أولاً: الصفات الظاهرة والمستترة للشخصية النرجسية                                             |
| 38    | ثانياً: نقاط ضعف الشخصية النرجسية                                                            |
| 39    | <b>المطلب الثالث:</b> أنواع اضطرابات الشخصية النرجسية و صعوبة معالجتها                       |
| 39    | أولاً: أنواع اضطرابات الشخصية النرجسية                                                       |
| 41    | ثانياً: صعوبة علاج اضطرابات الشخصية النرجسية                                                 |
| 42    | <b>المبحث الثاني: مفاهيم عن القائد النرجسي</b>                                               |
| 42    | <b>المطلب الأول:</b> تعريف القائد النرجسي وخصائصه                                            |
| 42    | أولاً: تعريف القيادة النرجسية                                                                |
| 43    | ثانياً: الخصائص الإيجابية للقائد النرجسي                                                     |
| 44    | ثالثاً: الخصائص السلبية للقيادة النرجسية                                                     |
| 47    | <b>المطلب الثاني:</b> الممارسات غير الأخلاقية للقائد النرجسي والأشخاص الأكثر تضرراً منها     |
| 47    | أولاً: الممارسات غير الأخلاقية للقائد النرجسي                                                |
| 47    | ثانياً: التابعين الأكثر تضرراً من سلوكيات القائد النرجسي                                     |
| 48    | <b>المبحث الثالث: آثار ومخاطر القائد النرجسي على التابعين ورودود فعلهم</b>                   |
| 48    | <b>المطلب الأول:</b> الآثار والمخاطر العضوية النفسية                                         |
| 49    | <b>المطلب الثاني:</b> ردود الفعل المرؤوسين الناتجة عن الممارسات غير الأخلاقية للقائد النرجسي |
| 49    | <b>المطلب الثالث:</b> كيفية التعامل مع القائد النرجسي                                        |
| 51    | خلاصة الفصل الثاني                                                                           |
| 86-53 | <b>الفصل الثالث: نموذج مقترح لاستراتيجيات وسبل التعامل و التكيف مع القائد النرجسي</b>        |

## فهرس المحتويات

|    |                                                                                             |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 53 | تمهيد                                                                                       |
| 54 | المبحث الأول: الدراسات السابقة وحلول واستراتيجيات التعامل مع القائد النرجسي                 |
| 54 | المطلب الأول: الدراسات العربية                                                              |
| 58 | المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية                                                            |
| 65 | المبحث الثاني: تحليل المعطيات الخاصة بالنموذج المقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي |
| 65 | المطلب الأول: مخطط النموذج                                                                  |
| 68 | المطلب الثاني: الاستراتيجية الوقائية للتكيف مع القائد النرجسي                               |
| 81 | المطلب الثالث: الاستراتيجية العلاجية للتكيف مع القائد النرجسي                               |
| 90 | خلاصة الفصل                                                                                 |
| 93 | الخاتمة                                                                                     |
| 95 | قائمة المراجع                                                                               |



قائمة الجداول

والأشكال

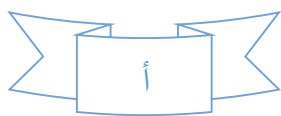
قائمة الجداول:

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                          | الصفحة |
|------------|-------------------------------------------------------|--------|
| 1          | مقارنة بين القيادة والرئاسة                           | 8      |
| 2          | : مقارنة بين القيادة والإدارة                         | 10     |
| 3          | الدراسات المتعلقة بالسمات والخصائص القيادية           | 12     |
| 4          | الصفات الظاهرة والمستترة للشخصية النرجسية             | 36     |
| 5          | الممارسات غير الأخلاقية للقائد النرجسي                | 45     |
| 6          | الاعراض التي يعاني منها ضحية القائد النرجسي           | 47     |
| 7          | طرق التعامل مع القائد النرجسي لتخفيض الإساءة النرجسية | 70     |
| 8          | خطوات من أجل الرعاية الذاتية                          | 82     |

قائمة الأشكال:

| الصفحة | عنوان الشكل                                           | رقم الشكل |
|--------|-------------------------------------------------------|-----------|
| د      | نموذج الدراسة                                         | 1         |
| 13     | نموذج نظرية الخط المستمر في القيادة (تانبوم وشمديت)   | 2         |
| 16     | أبعاد القيادة في نظرية LMX                            | 3         |
| 19     | أنواع المعارضين                                       | 4         |
| 31     | ثالث الظلام                                           | 5         |
| 65     | النموذج المقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي | 6         |
| 68     | مداخل الاستراتيجية الوقائية                           | 7         |
| 81     | مداخل الاستراتيجية العلاجية                           | 8         |

# المقدمة



## مقدمة:

الانسان كائن اجتماعي لا يستطيع العيش منفرداً، ولا يستطيع الاستغناء عن جهود الآخرين لتسهيل اموره الحياتية، وكلما ازدادت الحياة تعقيدا وتحضرا يصبح الانسان أكثر حاجة للآخرين، وتعتبر القيادة والتبعية من الظواهر الهامة في ادبيات العلوم السلوكية وهذا نظرا للدور الحيوي الذي يلعبه القادة في تحديد مصير أعضاء الجماعة الذين يشرفون عليهم سواء كانت هذه الجماعة سياسية مهنية دينية او طلابية...، تظهر القيادة في حياة الانسان في مختلف أطوارها فالأب قائد والأم قائدة والمعلم في المدرسة قائد، فالقيادة حاضرة حتى فيما يتصل بتعامل المرء مع نفسه. فما من امرئ الا وسيواجه يوما موقفا يدعى فيه لممارسة القيادة حتى لو سعى الى تجنب ذلك.

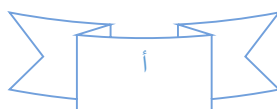
ولعل من أسباب زيادة العناية بحقل القيادة أن الخبراء في مختلف الاختصاصات الأكاديمية والمجالات المهنية قد خلصوا الى أنه على الرغم من قطع الانسانية أشواطاً واسعة في مختلف العلوم، مازالت توجد مشكلة مشتركة تعانيتها قطاعات واسعة هي تردي مستوى التفاعل الإنساني عموماً، وتردي الأداء الجماعي والأداء القيادي خصوصاً، ويتجلى هذا التردي في إدارة العلاقات الإنسانية وفي أداء الناس الفردي والجماعي في مختلف اطر الاجتماع الإنساني، بما في ذلك الأسرة والمجتمع والمدرسة والجامعة والشركة والهيئة الرسمية وكل ذلك ناتج عن عدم الإحاطة بالقيادة وأسسها وعدم الالمام بالسبل المثلى لممارستها.

تعتبر القيادة النرجسية مشكلة متزايدة في هذا العصر، حيث يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على الأفراد والفرق والمنظمات بسبب التصرفات المسيئة للقائد النرجسي، مثل سلوكيات التجنب والمنع من التعبير، سلوكيات عزل الضحية عن الزملاء، قلة التقدير والاحترام التخويف...

نال مفهوم النرجسية في السنوات القليلة الماضية اهتماماً وافراً من جانب كل من المهنيين والأكاديميين، بسبب سرعة إنتشارها وارتفاع مستوياتها، حيث يشير علماء النفس الاجتماعي وخبراء الصحة العقلية على أن النرجسية كمرض باتت أكثر إنتشاراً ووضوحاً الآن في الحياة اليومية للمجتمعات المدنية في العالم كله. ويرى البعض أن النرجسية هي أحد الجوانب المظلمة في شخصية الكثير ممن يشغلون مناصب قيادية.

أشار سبري في دراسته سنة 2005 ان نسبة الأشخاص الذين توجد لديهم سمة النرجسية في الولايات المتحدة الامريكية بلغت 16 بالمئة من مجموع السكان وانها منتشرة بشكل خاص بين الأطباء، والسياسيين، والمحامين والرياضيين، والطلبة الجامعيين حديثي التسجيل.

كثيراً ما نتعامل مع بعض الشخصيات التي قد نجدها نتكلم عن ذاتها بشكل لافت للنظر، محبة لذاتها بطريقة مرضية. فإن أحب الانسان ذاته إلى الحد المرضي تحول إلى إنسان أناني، لا يفكر بأي شيء سوى نفسه، سلوكه وصولي استغلالي، وشهوة المنصب والسلطة تتملكه، هذه الشهوة التي من خلالها يستمد قوته، وعن طريقها يستطيع أن يتحكم في الآخرين، بل والأكثر من ذلك قد يعشق المرء ذاته إلى الحد الذي يصاب فيه بداء العظمة التي تجعله يصدق أنه الأقوى، والأجمل والأذكى والأفضل وأن الآخرين أقل منه قوة، وجمال



وذكاء ولذلك يبيح لنفسه استغلالهم والاستهزاء بهم ، وقد يصل الأمر إلى التحقير من شأنهم. تصنف الشخصية النرجسية كواحدة من ضمن عشرة اضطرابات للشخصية في الدليل التشخيصي الأمريكي لسنة 2000 وهي الشخصية الشكاكة، الفصامية، الحدودية، الشخصية المضادة للمجتمع، الهستيرية، الوسواسية القهرية، القلقة التجنبية، الاعتمادية والشخصية النرجسية.

## 1- اشكالية الدراسة

الدراسات المتوفرة لدينا والمطلع عليها اثبتت وجود نقص او شبه انعدام للدراسات الاحصائية العربية التي توضح وتيرة انتشار ظاهرة القيادة النرجسية، وكذلك نقص الدراسات التي توضح الآثار التي تخلفها مثل هذه الاخطار على صحة الفرد، كما تم ملاحظة ان نقص الثقافة والوعي باضطرابات الشخصية يجعل جل ضحايا الشخصية النرجسية يعانون في صمت مميت ويعتبرون هذه المضايقات السلوكية امرا طبيعيا لا بد من تحمله، نظرا لوجود هذه المعاناة النفسية التي تتقاسمها شريحة واسعة من الموارد البشرية التابعة لقائد نرجسي، ولان الحفاظ على الجانب النفسي للمورد البشري يعد امرا في غاية الاهمية، ونظرا لصعوبة علاج الشخصية النرجسية تم طرح السؤال الرئيسي التالي:

### السؤال الرئيسي

ماهي انجع الاستراتيجيات للتكيف مع القائد النرجسي في ظل استحالة علاج نمط الشخصية النرجسية؟

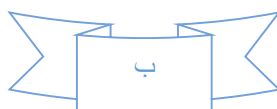
### الاسئلة الفرعية

- ماهي استراتيجيات والقواعد الضرورية لتطوير وتنمية القادة؟
- هل يمكن علاج اضطرابات الشخصية النرجسية؟
- ماهي الخصائص الإيجابية والسلبية للقائد النرجسي ؟
- من هم الأشخاص الأكثر تضررا من الممارسات غير الأخلاقية للقائد النرجسي؟
- ما هي آثار ومخاطر القائد النرجسي على التابعين ؟
- ماهي الاستراتيجية الوقائية للتكيف مع القائد النرجسي؟
- ماهي الاستراتيجية العلاجية للتخفيف من الآثار السلبية للقائد النرجسي؟

## 2-فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية

استراتيجيات التكيف والمواءمة السلوكية الانفعالية ترتبط إيجابيا بقدرة التابعين على تغيير ادراكهم وتصرفاتهم واستجاباتهم لسلوك القائد النرجسي.



## الفرضيات الفرعية

- ✓ زيادة الادراك والوعي بشخصية القائد النرجسي يؤدي الى التقليل من صعوبات التعامل مع القائد النرجسي.
- ✓ تعلم مهارات الذكاء العاطفي يساعد على مقاومة التلاعب النرجسي.
- ✓ تعلم مهارات تدنية القلق والعيش بسلام يساعد على الوقاية من التأثير بالاساءة النرجسية.
- ✓ الدعم الاجتماعي والروحي يساعد في علاج ضحايا القائد النرجسي.
- ✓ الرعاية الذاتية تساهم في علاج ضحايا القائد النرجسي.
- ✓ التفريغ الوجداني وتعلم تقنيات الاسترخاء والعلاج المعرفي السلوكي يساعد الضحية في الخروج والتخلص من الصدمة.

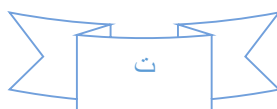
## 3-منهج الدراسة:

لمعالجة الاشكالية المطروحة والاجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات سنعتمد في دراستنا على الاستقراء الكامل ويعرف بأنه يتمثل في تحديد ظاهرة مُعَيَّنة، ومُلاحظتها بدقَّة. وجمع المعلومات والبيانات بهدف الوصول إلى علاقات عامة، وذلك عن طريق تناوُل الجُزئيات بالتحليل، ثم التعميم في مراحل تالية.

## 4-أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى

- وضع أساس نظري خاص بكل من القيادة والشخصية النرجسية والقائد النرجسي.
- محاولة الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والاجنبية والتعرف من خلالها على أهم التقنيات والأدوات والحلول وطرق التكيف والتعافي التي يمكن ان يتخذها الضحايا من التابعين للقائد النرجسي الذين تم السخرية منهم والتلاعب بهم.
- اقتراح نموذج شامل للاستراتيجيات الفعّالة للتعامل والتكيف مع القادة النرجسيين يهدف الى تغيير استجابة الفرد لضغوط القائد النرجسي بهدف تخفيضها اومنعها، يشمل هذا النموذج استراتيجية وقائية تهدف الى زيادة الادراك والوعي بشخصية القائد النرجسي، وتعلم مهارات الذكاء العاطفي، وتعلم مهارات تدنية القلق والعيش بسلام للوقاية من التأثير بالاساءة ومقاومة التلاعب النرجسي. واستراتيجية علاجية تهدف الى تمكين الضحايا من الانخراط بشكل أفضل في الرعاية الذاتية والتصالح مع الذات، وتمكين أنفسهم من التنمية الشخصية، والاعتماد على الدعم الاجتماعي والروحي، وتعلم تقنيات الاسترخاء والعلاج المعرفي السلوكي للخروج والتخلص من الصدمة وتحقيق و الركون الى حيز السلام والتوازن والاستقرار الذاتي و الاكتفاء النفسي.



## 5- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع يرجع للأسباب التالية:

- توعية الافراد والجماعات بطبيعة اضطرابات شخصية القائد النرجسي.
- الرغبة في التعرف أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به من أجل إضافة مرجع جديد يفيد الباحثين في هذا المجال مستقبلاً.
- يشكل انعكاس لتجربة شخصية مع العديد من الآثار الملاحظة على ضحايا هذا النمط من الشخصيات من خلال الاحتكاك المباشر بزملاء المحيط الوظيفي.
- كذلك من أسباب اختيار هذا الموضوع هو الفضول الشخصي والعلمي والرغبة في البحث في موضوع يواكب الاوضاع، والقناعة الخاصة بالأهمية الاستراتيجية للصحة النفسية للموارد البشرية .

## 6- صعوبات الدراسة:

- قلة المعلومات والمراجع العربية نظراً لحدثة موضوع الدراسة.
- ضيق الوقت المخصص للدراسة، نظراً لكثرة الالتزامات المهنية.
- صعوبة اجراء دراسة ميدانية للموضوع بسبب عدم القدرة على تحديد مسؤول يقر بتلبسه لهذا النمط من الشخصية من جهة ومن جهة اخرى تردد الموظفين في الادلاء بآرائهم حول الموضوع بسبب النوف او عدم التشخيص الصحيح لنمط شخصية المسؤول المباشر لهم.

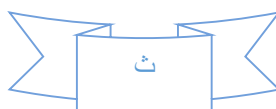
## 7- هيكل الدراسة:

بغية تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه سنعتمد الى تقسيم البحث الى جانب نظري وآخر تحليلي، في الفصل الاول من الجانب النظري سناخذ نظرة في مجهر القيادة من خلال التطرق الى ثلاث مباحث، المبحث الأول حول ماهية القيادة المبحث الثاني يتناول نظريات القيادة، اما المبحث الثالث نتحدث عن قواعد واستراتيجيات لتنمية وتطوير القادة.

وتم تقسيم الفصل الثاني الى ثلاث مباحث، المبحث الأول حول مفهوم الشخصية النرجسية. اما المبحث الثاني يتناول مفاهيم عن القائد النرجسي، والمبحث الثالث يستهدف آثار ومخاطر القائد النرجسي على التابعين وردود فعلهم.

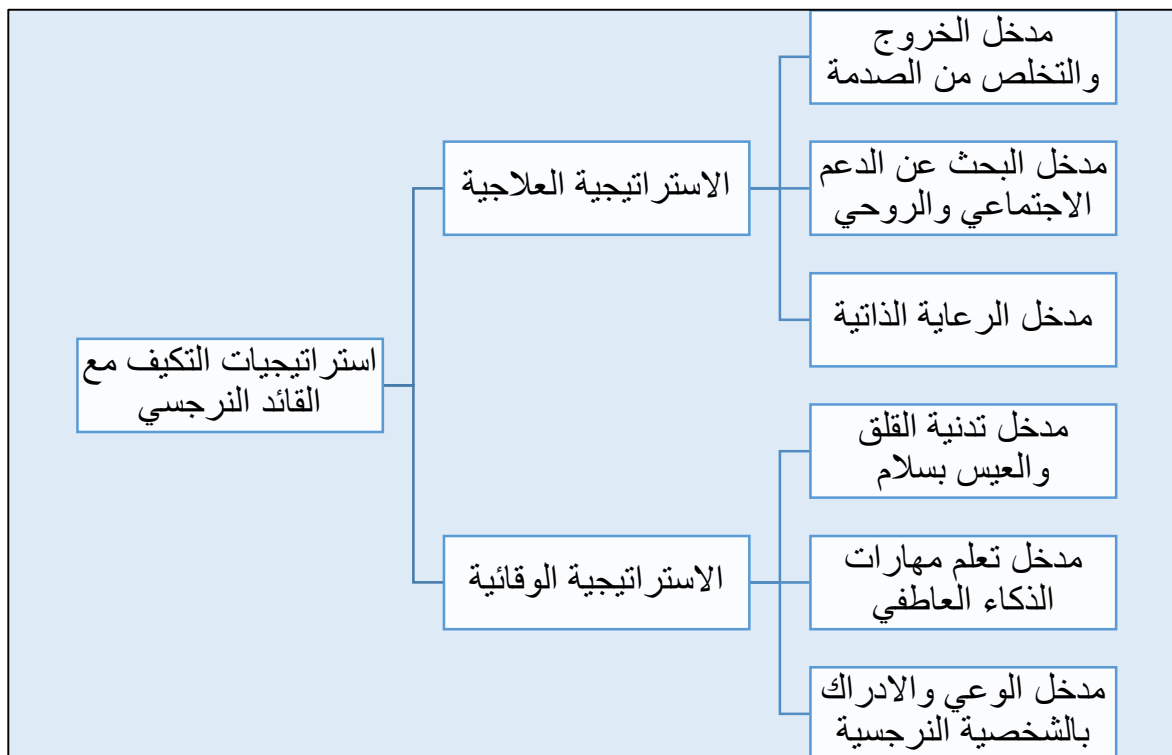
الفصل الثالث يحتوي مبحثين، المبحث الأول نتطرق فيه الى الدراسات السابقة وحلول واستراتيجيات التعامل مع القائد النرجسي المستقرة منها اما المبحث الثاني فهو يختص بتحليل المعطيات الخاصة بالنموذج المقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي.

## 8- نموذج الدراسة:



بناء على الاشكالية التي تم وطرحها يتم اقتراح النموذج التالي للدراسة:

شكل رقم 1 نموذج الدراسة



المصدر من اعداد الطالب



الفصل الأول:

نظرة في مجهر القيادة

### تمهيد:

تظهر القيادة في حياة الانسان في مختلف أطوارها فالأب قائد والأم قائدة والمعلم في المدرسة قائد، فالقيادة حاضرة حتى فيما يتصل بتعامل المرء مع نفسه، سواء الأمانة بالسوء التي تقوده من ناصيته الى هلاكه، أم المطمئنة التي قام بتفويض ربه أن يسوسها له، بعد أن سلم بعجزه عن سياستها استقلالاً.

ان التفكير على بساط العقل هو جوهر القيادة الراشدة، فالتفكير المستند الى حال عقل وكبح ولجم للنفس ولإمدادها وللغير من التابعين هو جوهر الحالة الفطرية الأصلية النموذجية، التي تكون اطاراً لعلاقة الانسان بنفسه وبتابعيه، لهذا فالقيادة هي سوق النفس أو الغير سوقاً قائماً على العقل والتفكير. فلا يمكن تصور علاقة راشدة للمرء بنفسه وبإمدادها وبتابعيه بمعزل عن القيادة. فما من امرئ الا وسيواجه يوماً موقفاً يدعى فيه لممارسة القيادة حتى لو سعى الى تجنب ذلك وهذا ما يؤكده حديث الرسول عليه الصلاة والسلام - كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته فالإمام راع ومسئول عن رعيته، والرجل راع في أهل بيته ومسئول عن رعيته، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده ومسئولة عن رعيته، والولد راع في مال أبيه ومسئول عن رعيته، والخادم راع في مال سيده ومسئول عن رعيته- فالمراد من الحديث التأكيد على ان الاضطلاع بالرعاية - الذي هو مظهر القيادة الأبرز - قدر كل الناس.

ولعل من أسباب زيادة العناية بحقل القيادة أن الخبراء في مختلف الاختصاصات الأكاديمية والمجالات المهنية قد خلصوا الى أنه على الرغم من قطع الانسانية أشواطاً واسعة في مختلف العلوم مازالت توجد مشكلة مشتركة تعانيتها قطاعات واسعة هي تردي مستوى التفاعل الإنساني عموماً وتردي الأداء الجماعي والأداء القيادي خصوصاً، ويتجلى هذا التردي في إدارة العلاقات الإنسانية وفي أداء الناس الفردي والجماعي في مختلف اطر الاجتماع الإنساني بما في ذلك الأسرة والمجتمع والمدرسة والجامعة والشركة والهيئة الرسمية وكل ذلك ناتج عن عدم الإحاطة بالقيادة وأسسها وعدم الالمام بالسبل المثلى لممارستها.

يتم التطرق في هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي :

المبحث الأول : ماهية القيادة.

المبحث الثاني : نظريات القيادة.

المبحث الثالث : قواعد واستراتيجيات لتنمية وتطوير القادة.

### المبحث الأول: ماهية القيادة

تعتبر القيادة والتبعية من الظواهر المهمة في أدبيات العلوم السلوكية، فوجد الكثير من العلماء مثل علماء النفس والاجتماع والإدارة يؤكدون على أهمية ودور القادة في تحديد مصير أعضاء الجماعة الذين يشرفون عليها، شاع عند أولى الالباب فيما تصرم من أحقاب أن يستقى فن القيادة وأن ينهل علمها وتستمد ادابها وأن تكتسب أخلاقها من الأقوال المأثورة التي تتناول ظاهرة القيادة، ومن قصص القادة الذين يشرحون تجاربهم وقصص من راقبهم وسير اغوارهم، ثم من الدراسات البحثية النظرية ذات الأبعاد النفسية والاجتماعية والاقتصادية التي يجريها الباحثون عن القادة والقيادة (الدجاني، 2011، ص8).

### المطلب الأول : نشأة، مفهوم وأهمية القيادة

القيادة من اهم المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والعلماء، وذلك راجع الى الدور الذي يلعبه العنصر البشري داخل المنظمة والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل والترابط بين الجوانب الإنسانية والتطبيقية لتحقيق الأهداف المرجوة الوصول اليها.

#### أولاً: نشأة وتطور القيادة

مر التطور التاريخي للقيادة بعدة مراحل نذكر منها ما يلي : (حافظ، 2016، ص21، 14)

#### المرحلة الأولى : القيادة سلوك فطري

ظهرت في هذه المرحلة القيادة كسلوك دون الإشارة اليها كمصطلح صريح، أو دون أن تتم دراستها كحقل علمي مستقل، ففي الحقبة الأولى من هذه المرحلة اعتبرت القيادة كسلوك غريزي أو فطري، كما هو الحال في القبائل البدائية والمجتمعات الإنسانية الأولى، اذ كان افراد التجمع الواحد يلجؤون الى الشخص الاقوى أو أكثرهم حكمة أو أكبرهم سنا ليقودهم وليوجههم.

#### المرحلة الثانية : من القبيلة الى الدولة

تطلب نمو الأسرة الى قبائل وتطور القبائل الى تجمعات ظهور نماذج أكثر تعقيدا من القيادة، اد بدأت الحياة تصبح أكثر تنظيما و تعقيدا و التي كان يوجد فيها تقسيم طبقات المجتمع و اعلى درجات القيادة فيها كانت القيادة السياسية و القيادة الدينية، فالقيادة السياسية كانت تكتسب بالقوة و تورث في حين ان القيادة الدينية كانت تكتسب بالحكمة ولا تورث.

#### المرحلة الثالثة : أسس القيادة في الكتب السماوية الأولى

اثر الشرائع السماوية تأثيرا كبيرا في تطوير الحياة الإنسانية، بما فيها موضوع القيادة، فأول إشارة الى موضوع القيادة كان في عهد النبي موسى في التوراة والانجيل والقران الكريم و هذا يدل على أهمية ومكانة القيادة في المجتمع الإنساني.

## الفصل الأول ..... نظرة في مجهر القيادة

### المرحلة الرابعة : القيادة في صدر الإسلام

ظهور الإسلام غير الكثير من المفاهيم المتعلقة بالقيادة رغم عدم ورود إشارة صريحة لمفرد القيادة في القرآن الكريم و لا في السنة النبوية و انما ظهرت تسميات أخرى في قوله تعالى " و لكل امة رسول " و في الحديث الشريف " كلكم راعي و كلكم مسؤول عن رعيته " ليصبح الايمان و الاخلاق هي اهم سمات القائد.

### المرحلة الخامسة : السمات القيادية في عصر النهضة الإسلامية

كان العرب و المسلمين حملة مشاعل العلم و المعرفة في القرون التي تلت ظهور الإسلام و انتشاره، في حين كان بقية العالم يغرق في بحور الجهل و التخلف، وقد ركز العلماء وفلاسفة العرب على تحديد صفات و سمات القيادة في كثير من المؤلفات و الكتب.

### المرحلة السادسة : ظهور المصطلح

استمر التركيز على تحديد سمات القائد في المراحل اللاحقة ، والتي كانت تطبق على الامراء والولاة والملوك، حيث كان المسلمون الشرقيون يبحثون في سمات القائد والغربيون في ظهور مصطلح القائد فقد أشار الظهور الاول لمصطلح القائد في القرن الثالث عشر ميلادي و لم يظهر كمصطلح في القواميس العربية الا في بداية القرن العشرين بعد ترجمة القواميس الخاصة باللغة الإنجليزية.

### المرحلة السابعة : الظاهرة الميكا فيلية

جرت تسمية هذه المرحلة بالميكافيلية، نظرا الى ما احتواه كتاب الأمير الميكا فيلي، من أفكار ونظريات والذي وضع من خلاله استراتيجية عامة لكل قائد او حاكم يستطيع من خلالها ان يحصل على السلطة ويحافظ عليها.

### المرحلة الثامنة : التنظير في حقل القيادة

من المثير للاهتمام ان مصطلح القيادة لم يظهر الا في أواخر القرن السابع عشر ميلادي ويصف الكثير من الباحثين والدارسين هذا التأخر في بروز المصطلح عل انه خلل كبير في الفكر الإنساني الا ان اول الدراسات العلمية في مجال القيادة لم تظهر الا في نهاية القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين.

### ثانيا: مفهوم واهمية القيادة

#### 1 : تعريف القيادة

- لغة :

كلمة القيادة ذات أصول يونانية ولاتينية ، لأن (Leadership) مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بعمل ما ، ويتفق الفعل اليوناني (Archein) مع الفعل اللاتيني (Agere) الذي يعني يحرك أو يقود ، فالقيادة بداية يقوم بها شخص واحد وعمل ينجزه آخرون حسب توجيهات هذا الشخص (كنعان ، 1999 : ص 86).

## الفصل الأول ..... نظرة في مجهر القيادة

وحسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة هي من الفعل: "قاد، يقود، قود: يقود الدابة من امامها وستسوقها من خلفها، فالقود من امام والسوق من الخلف، و يقال اقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، و منها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة و هو جمع قائد" (لسان العرب، 2003)

-اصطلاحاً :

تعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم، وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدارسين على استراتيجيات القيادة الكفاءة والفعالة، الا أن ما صلح منها بالماضي لا يصلح في الوقت الحاضر او مستقبلاً. فقد أدى التغيير البيئي المستمر الى تعديل المنظور القيادي والدور الذي يجب ان يؤديه القائد، فنجد مثلاً تحديات التطور التكنولوجي انتجت حالياً ما يعرف بالقيادة الرقمية.

أكد الباحث وران بنيس wrren bennis أن التحليل الاكاديمي لمصطلح القيادة تمخض عنه أكثر من 350 تعريف، وأن الاف الاستقصاءات التي أجريت خلال 75 سنة الأخيرة لم تؤدي الى فهم واضح للقيادة وماهي الاختلافات الموجودة بين القادة الكفاء وغير الكفاء (بغول، 2014، ص15).

تباينت تعاريف القيادة وفقاً للمعالجات المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية ونذكر عدداً منها فيما يلي :

➤ عرفها باس بأنها العملية التي تتم عن طريقها اثاره اهتمام الآخرين واطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب. كما عرفت بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية او فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة يضمن به طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم (محادين، 2016، ص 34)

➤ كما يقصد بالقيادة القدرة و الفاعلية و البراعة للقائد بمساعدة النخبة على تحديد الأهداف و ترتيبها تصاعدياً حسب أولوياتها، و اختيار الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الاهداف بما يتفق مع القدرات الحقيقية للمجتمع، و ادراك الابعاد المختلفة للمواقف التي تواجهه، و تشخيص المشاكل التي تصاحبها، واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات و الازمات التي تفرزها هذه المواقف، ويتم ذلك كله في ايثار تفاعل تحكمه القيم و المبادئ العليا للمجتمع (خيري، 2013، ص15)

➤ عرفها شماع وآخرون (1980) بأنها القدرة على فرض إرادة القائد على تابعيه وحفزهم على التعاون والإخلاص له (الخطيب، 2013، ص17)

➤ وعرفت القيادة بأنها عملية الهام الافراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة (عبوي، 2010، ص11)

➤ كما عرفت موسوعة العلوم الاجتماعية: بأنها العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة و موحدة يقوم بها القائد (عبود، 2015، ص 21)

## الفصل الأول ..... نظرة في مجهر القيادة

- ويرى أوردواي تيد Ordway Tead أنّ القيادة هي: " ذلك النشاط الهادف إلى التأثير على الآخرين للتعاون على تنفيذ الأهداف المتفق عليها " (شوقي ، 1992 : 56).
- ويعرّف رنسيس ليكارت Rensis Likert القيادة: " بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة " (بوهلن وآخرون ، 1969 ، ص 25).
- أما هيرسي و بلانشارد Hersey and Blanchard فقد عرفاها بأنها: " عملية تأثير في نشاطات فرد أو جماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد ، وتكون نتيجة لتفاعل متغيرات القائد والمروّوسين والموقف " (حسن ، 2004 : 20).
- يلاحظ من خلال التعاريف السابقة انها ركزت على قدرة الفرد على التأثير في الآخرين لأجل كسب تعاونهم مما يحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية.
- عرفها فريد فيدلر (1969) Fred Fiedler : " القيادة هي أفعال معينة يزاولها القائد من توجيه وتأزر لما يقوم به أعضاء الجماعة من عمل " (عسكر ، ص 29).
- عرّف جوردين (Thomas Jordon) القيادة حسب صفات وسمات القائد على أنها: " الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص للتأثير على الآخرين " ( القحطاني ، 2001 : 5)
- يتضح من هذا التعريف أنه ركّز على السمات والخصائص الشخصية التي يستطيع من خلالها شخص ما التأثير على الآخرين من خلال تمكنه من كسب ثقتهم حيث يتبعون توجيهاته لاجل بلوغ الأهداف المحددة
- كما عرفها burns - بأن القيادة من أكثر الظواهر وضوحا على الأرض واقلها إدراكا وهي النمط الذي يتوافر له بعدا التعاطف والتنظيم حيث يهدف الأول الى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية للمروّوسين ويهدف البعد الثاني الى تحقيق اهداف المنظمة - (زايد، 2017، ص249)
- وما يميز تعريف burns عن التعاريف السابقة هو انه أشار الى الأهداف الشخصية للمروّوسين.
- ويعرّف سيزلاقي ووالاس (1991) القيادة بأنها: "الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على أمر لتحقيق هدف أو أهداف معينة" (سيزلاقي ووالاس ، 1991 : 290).
- تعرف القيادة ايضا بأنها عملية إنسانية تعتمد على التوجيه والتاثير والتفاعل والتواصل بين القائد والعاملين من اجل حفزهم وتمكينهم من تحقيق اهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والتهديدات المحيطة بها (محادين، 2016، ص 32)
- وعرف هامفيل (hamphill) القيادة بناء على سلوك القائد بأنها " السلوكيات التي يسلكها القائد حينما يوجه أنشطة المجموعة لهدف أو أهداف مشتركة " ( الكلابي ، 2000 : 8).

## الفصل الأول ..... نظرة في مجهر القيادة

هذه التعاريف تنظر الى القيادة على انها توجيه الآخرين والتاثير فيهم بغية ترجمة اهتمامات واهداف مجموعة تعمل على تفعيل دور القائد وتعتبره ناطقا بلسانها وممثلا لها.

يتضح اجماع الآراء على أن القيادة "هي علم و فن التاثير في سلوكات واتجاهات الافراد وتوجيههم بطريقة صحيحة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم في سبيل تحقيق هدف مشترك ولا تقوم الا اذا وجد قائد يقود وله قوة ومهارات تاثير وتابعين يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه".

### 2 - أهمية القيادة

القيادة تصبغ المجتمع بوجهتها وتضفي عليه طابعها المميز ان كان خيرا فخير وان كان شرا فشر، وتبرز أهمية القيادة في عدد كبير من الجوانب منها (لعويسات، 2009، ص 36):

- تعتبر القيادة صمّام الأمان لاستمرار الأعمال وللسيطرة على تفاصيل أمر من الأمور؛ فالقيادة هي التي تساعد جماعةً معيّنة على إنجاز ما أوكل إلى أفرادها من مهام، وهي التي تشكّل حلقة الوصل بين المجموعات الفرعية التي يتولّى كل منها عملاً معيّناً من الأعمال، والتي تعمل ضمن المجموعة الكبيرة التي انبثقت عنها.
- القيادة هي المرجع الأوّل والأخير للأفراد؛ فالقرار يجب أن يكون موحداً حتى تسير العجلة دون أية عراقيل، أمّا إن غابت القيادة، تشعبت الآراء وتعدّدت، وضاعت كلمة هؤلاء الأفراد الموحدة، وبالتالي فشلوا فشلاً ذريعاً.
- القيادة هي التي تولّف بين الأفراد الذين تتولّى مسؤوليتهم، والقائد الذي لا يقف على مسافة واحدة من كافة الأفراد الذين يحكمهم هو القائد المثالي الذي يمكن له أن يحقّق الإنجازات العظيمة.
- القائد هو الذي يضع الخطط الاستراتيجية لأداء عملٍ أو مجموعة من الأعمال المختلفة، لهذا السبب فإنّ الصفة الأبرز من صفات القائد هي أن يكون شخصاً ذا قدرات تخطيطيّة وتصوريّة فريدة من نوعها حتى يستطيع الوصول إلى الغاية المنشودة.
- القائد هو الذي ترجع إليه كلّ صغيرة وكبيرة، وهو الذي يحل المشاكل المستعصية التي تواجه الأفراد الذين يتولّى مسؤولياتهم، من هنا فإنّه ينبغي على القائد أن يكون إنساناً بالدرجة الأولى وقبل أي شيء.

### المطلب الثاني: أنماط القيادة

عرف روبيرت أوينز (Robert Owens) النمط القيادي "بأنه السلوك الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه، بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج بالمنظمة". (زنود وآخرون، 2017، ص 31)

يمكن ان يمارس القائد أكثر من نوع في ذات الوقت، ولكنه يميل إلى نمط يكون هو السمة الغالبة على طريقته في التعاطي مع هذا الفن ، وتوجد عدة معايير لتصنيف النمط القيادي فنجد مثلاً حسب معيار المصدر النمط القيادي الرسمي والنمط القيادي غير الرسمي، اما حسب معيار الاهداف نجد نمط القيادة التحويلية، ونمط

## الفصل الأول ..... نظرة في مجهر القيادة

القيادة التبادلية، اما حسب معيار قدرات القائد نجد النمط القيادي التطلعي، النمط القيادي التدريبي، النمط القيادي الاندماجي، النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي النظامي، النمط القيادي المسيطر. وإذا اعتمدنا معيار الاسلوب المطبق نجد الأنماط التالية (العلاق، 2020، ص22):

### اولا: القيادة الديمقراطية:

أسماءها البعض القيادة الإستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسمائها القيادة الإيجابية، وتقوم على ثلاث ركائز أساسية تتمثل في: إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وإشراكهم في بعض المهام القيادية، وتفويضهم السلطة. يتيح هذا النمط من القيادة لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم، ويفوض السلطة لمرؤوسيه، هذا النمط يعتمد على المشاركة و العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. وإعطائهم حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي، وأن العاملين في المؤسسة يعملون مع القائد وليس عنده. كما يعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهو بالتالي يعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين يرى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للإضطلاع بالمهام القيادية الهامة.

ويؤخذ على هذا النمط أن هناك بعض الحالات التي تتخذ الجماعة فيها قرارات تكون من أجل تحقيق مصالحها ولا يهتمها مصلحة المؤسسة، كما يقوم بعض العمال على مقاومة القرار إذا لم يتوافق مع طموحاتهم، ولذلك نجدهم يقومون بإنشاء جماعة غير رسمية تعمل على مقاومة التنظيم الرسمي والتقليل من أهمية القرارات المتخذ. ولهذا فلا بد من حسن استعمال هذا النمط من طرف القيادات الرسمية ومراعاة حسن اختيار الأشخاص الذين يفوض لهم بعض سلطاته من العمال.

### ثانيا: القيادة الأوتوقراطية:

وهي المبنية على الأنانية في اتخاذ القرار، مع حرمان المرؤوسين من المشاركة في المسؤولية، وترتكز على التهديد والإكراه والقسر والخوف والإجبار واستعمال العنف والتلويح بالعقوبة في حالة التقاعس أو التردد في التنفيذ، وهذا النوع من القيادة معرض للخطر، لأنه مبني على الفردية التي لا تنتج الرأي السديد لان فيها استبداداً بالرأي الواحد الذي لا يحقق الغايات المنشودة، وهونمط مبني على الشك وعدم الثقة، ويرى كثير من الباحثين بأن هذا النمط لم يعد يتلاءم مع الإدارة المعاصرة والقيادة الحديثة.

ويصنف الباحثون القادة في هذا النمط إلى الأنواع التالية:

1. القيادة الاوتوقراطية المتشددة (المستبدة): وفيها يستخدم التهديد والوعيد والتخويف والعنف ضد مرؤوسيه، إضافة إلى صرامة أوامره وشدتها لدرجة العنف.
2. القيادة الاوتوقراطية الخيرة (الايجابية): وفيها يستخدم القائد اسلوب المدح والثناء والتلويح بالعقاب في حالة الإخلال بالأوامر ومخالفتها.

## الفصل الأول ..... نظرة في مجهر القيادة

3. القيادة الاوتوقراطية المراوغة (المناوره): يقوم القائد في هذا النوع من القيادة بإشعار المرؤوسين بأنهم جزء من صناعة القرار ولكنه في النهاية لا يطبق إلا ما يراه هو وما يريده هو لا غيره.

إلا أن هذا التصنيف لأنماط السلوك الأوتوقراطي لا يعني أن كل نمط منها منفصل عن الآخر تماما، إنما تتداخل بشكل يصعب معه أن نضع حدودا فاصلة بين كل نمط وآخر، ولذلك فإن هذه الأشكال للقيادة الاوتوقراطية تمثل درجات مختلفة للسلوك الأوتوقراطي.

### ثالثا: القيادة الحرة أو الفوضوية:

يتصف هذا النمط من القيادة بنوع من التسبب وعدم الإنضباط، بحيث يسمح للعاملين بحرية التصرف لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، وقد يكون ذلك لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرار وعدم معرفته.

تتسم هذه القيادة بازدواجية الجهود، هدر الوقت، وشعور العاملين بالضيق والإحباط، وعدم احترام لشخصية القائد الذي يطبق في هذا النمط سياسة الباب المفتوح في اتصالاته، و يقوم بإعطاء تعليماته وتوجيهاته تاركا للمرؤوسين حرية التصرف مع عدم الاستماع لمشاكلهم ومعالجتها.

### المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة وكل من الرئاسة والادارة

أضحت القيادة محورا هاما ترتكز عليه كل المنظمات من أجل ضمان السير الحسن لنشاطاتها وتحقيق أهدافها، وسنتناول فيما يلي اهم الفروق الموجودة بسن القيادة والرئاسة وكذلك بين القيادة والادارة:

#### اولا: العلاقة بين القيادة و الرئاسة:

هناك من فرق بين القيادة والرئاسة ، حيث تمثل الرئاسة التنظيم الهرمي للمنظمة من المنظمات ، أما القيادة فإنها تتبع من داخل الجماعة وتظهر بصفة تلقائية والتفاعل الديناميكي شرط اساسي لظهورها ، كما يوجد تباعد كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة(جابر ولوكيا ، 2006 ص151-152) .ويمكن الوقوف على الفرق بين المصطلحين في الجدول الآتي :

جدول رقم (01) : مقارنة بين القيادة والرئاسة

| الخصائص        | القيادة                                                                                                | الرئاسة                                                                                                                                                                                                 |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| من حيث الظهور  | تتبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائيا غالبا ، وتكون مسبقة بعملية تنافس عليها من قبل أعضاء الجماعة         | تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة .                                                                                                       |
| من حيث الهدف   | الجماعة هي التي تحدد هدفها ولا ينفرد بها القائد                                                        | يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة نفسها                                                                                                                                                              |
| من حيث التفاعل | التفاعل الدينامي بين الأفراد شرط أساسي لظهور القيادة                                                   | تتميز الجماعة بمشاعر مشتركة قليلة أو عمل مشترك ضئيل وهي تسعى لتحقيق هدف الجماعة                                                                                                                         |
| من حيث السلطة  | سلطة القائد يمنحها عليه تلقائيا أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد ويصبحون أتباعا له                   | يوجد تباعد اجتماعي أكبر بين الرئيس وأعضاء الجماعة ، يحاول الأول الاحتفاظ به كوسيلة للسيطرة على الجماعة ودفعها لتحقيق مصالحه ، وتستند الرئاسة إلى السلطة ، وهكذا لا يمكن أن نسمي المرؤوسين بدقة "أتباع". |
| من حيث المدة   | غالبا ما يستمر القائد في ممارسة سلطته لأطول فترة زمنية ممكنة إلا في حالات خاصة (الوفاة ، المرض المزمن) | يمارس الرئيس سلطته في فترة زمنية محددة في الغالب ، تكون قابلة للتجديد                                                                                                                                   |

المصدر : (جابر ولوكيا ، 2006 ص 152)

ولعلّ أهم فرق يكمن في مصدر السلطة ، فسلطة القائد يخلعها تلقائيا أفراد الجماعة ، أمّا سلطة الرئيس فهي مستمدة من سلطة خارج الجماعة .

ثانيا: العلاقة بين القيادة و الإدارة:

- تعرّف الإدارة بأنها "تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتوجيه مجهوداتهم ورقابتها "(المسار ، 2003 : 99). وغالبا ما تستخدم الكلمة الإنجليزية (Management) لتدل على الإدارة في القطاع الخاص وما يسمى اليوم بإدارة الأعمال . وهناك الكلمة (Administration) لتدل على الإدارة في القطاع العمومي (كلالدة ، 1997 ، 26).

## الفصل الأول ..... نظرة في مجهر القيادة

- والوظائف الأساسية للإدارة التي حددها فايول (1916) لأول مرة هي : التخطيط ، التنظيم ، والتوظيف والرقابة . وهي ماتزال ممثلة لحقل الإدارة اليوم (نورث هاوس ، 2006 ص 26).

ورغم أن الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، حيث يمكن إرجاع دراسة القيادة إلى أرسطو ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ، حيث ظهر مع مطلع القرن العشرين ونشوء المجتمع الصناعي ومع ذلك فعلم الإدارة يعتبر القيادة فرع من علم الإدارة ، حيث يفترض أن مدير الإدارة سيقوم بعدة وظائف كالتخطيط والتنظيم والرقابة وأيضا قيادة وتوجيه المرؤوسين (ماهر ، 2003 ص 295) في نفس السياق ، يرى ماكورميك (MACORMICK) أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية ولكن يكمن في طبيعة ما يعني به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين (شوقي ، 1992 ص 49) .

فهما يختلفان من حيث أن القيادة يحركها التأثير الايجابي في الآخرين بينما الإدارة يحركها التسيير . فالقيادة تهتم ببناء الرؤية المستقبلية، و وضع الاستراتيجية لإحداث التغييرات التنظيمية ، و تعبئة أعضاء التنظيم خلف الاتجاهات التي تم تحديدها، و تحفيز وتشجيع الناس، بينما تركز الادارة على البرامج التفصيلية، و الجداول الزمنية المتعلقة بتنفيذ المهام ، و تأطير عملية استغلال موارد التنظيم (الهواري ، 2008 ص 30-31) و هكذا فان الاداري يسعى الى بسط النظام و التنسيق، أما القائد فيميل الى التفكير في كيفية تحفيز الآخرين من أجل بلوغ الاهداف المرجوة و يسعى الى التغيير (المساد ، 2003 ص 101-102) والجدول التالي يبين مقارنة بين القيادة و الادارة:

جدول رقم (02) : مقارنة بين القيادة والإدارة

| القيادة                                                             | الإدارة                                                             |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| -تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد لهذا النفوذ . | - تركيز على السلطة الرسمية وعلى إذعان و امتثال الافراد لهذه السلطة. |
| -الجماعة و القبول الجماعي هما مصدرا السلطة.                         | - التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.                                    |
| -السلطة غير رسمية.                                                  | -السلطة رسمية و مقننة.                                              |
| -التفاعل بين الافراد هو جوهر القيادة.                               | - الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الادارية.                |

المصدر : (ماهر ، 2003 ص 296)

على الرغم من وجود فروق واضحة بين القيادة والإدارة ، أو بين المديرين والقادة ، إلا أنه يوجد أيضا قدر من التداخل بينهما . فعندما يقوم المديرون بالتأثير في مجموعة ما لتحقيق الأهداف ، فإنهم يمارسون القيادة . وعندما يشترك القادة في التخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة ، فإنهم يمارسون الإدارة. فكلتا العمليتين تتضمن التأثير في مجموعة ما من الأفراد لتحقيق الهدف (نورث هاوس ، 2006 ص 28).

## الفصل الأول ..... نظرة في مجهر القيادة

من جهة أخرى ، فالإدارة والقيادة متلازمتان ، لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى (في المجال التنظيمي) ، إذ أنّ القيادة أصبحت هدفاً ، والإدارة تبقى الوسيلة . فالقيادة تحدّد الإتجاه والأهداف الإستراتيجية ، وتشدّ الهمم وتلهب المشاعر وتدفع العاملين من أجل إحداث تغييرات مثيرة ومفيدة ، بينما تعمل الإدارة كوسيلة من خلال الأساليب التخطيطية والتنظيمية والرقابية من أجل تحقيق هذا التوجه المطلوب وبطريقة متزنة بالضبط والربط ، والإدارة تعمل على تنفيذها مما يؤكّد أنّ كلاهما مكمل للآخر (المنيف، 1999 ص 430-43)

### المبحث الثاني: نظريات القيادة

شهدت نظريات القيادة تطوراً ملحوظاً ، جاء كنتيجة لاهتمام الباحثين والمفكرين بالقيادة لما لها من دور فاعل في التأثير على مواقف التابعين وإقناعهم بتغيير مواقفهم طوعية وعن اقتناع.

### المطلب الأول: النظريات التقليدية:

من أشهر النظريات التي تنضوي تحت مدخل النظريات التقليدية ، مايلي :

#### **أولاً: نظرية الرّجل العظيم:**

تعود الجذور الأولى لهذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان ، وتقوم هذه النظرية على الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة ، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص ما يعينهم على هذا (عياصرة ، 2006 ص 52) . وقد قامت التوجهات الأولى في القيادة متأثرة بدراسة غالتون (S.F.Galton (1879 حول العامل الوراثي في مجال الفروق الفردية و الذي أشار فيها إلى الخلفية الوراثية للرجال العظماء أو ما سمّي بنظرية الرجل العظيم (العميان ، 2005 ص 263) . حظيت هذه النظرية بشعبية واسعة خلال القرن التاسع عشر. ففي عام (1869) جادل سير فرانسيس جالتون في كتابه (Hereditary Genius) بأن فاعلية القيادة إنما تؤسس على الوراثة قبل أي شيء آخر. لكن مع بداية القرن العشرين واجهت تلك النظرة الضيقة تجاه القيادة هجوماً متزايداً، حيث بذلت الجهود لإجراء الدراسات العلمية حول القيادة ركزت على إظهار دور البيئة مثلها في ذلك مثل الوراثة في تحديد المهارات القيادية (عساف، 1988 ص: 459) .

كما نادى الفيلسوف توماس كارليل (Thomas Carlyle) بنظرية مفادها " إن القيادة هي عناية إلهية (providential) تبرز في أشخاص معينين وهبهم الخالق الحكمة والرشد والشجاعة والبأس والجرأة (حسن ، 2004 ص 87) . وقد تعرضت هذه النّظرية للعديد من الإنتقادات من أهمها (مليكة ، 1970 ص 249):

- تتعامل هذه النظرية مع الاستثناءات، وليس القواعد التي لا يستطيع علم أن يقوم عليها.
- تتعامل هذه النظرية مع القيادة من منظور سياسي، ويغلب عليها التأثير بالنظام السائد في تلك الحقبة وهو النظام الذي يقدر الفرد على حساب الجماهير .

## الفصل الأول ..... نظرة في مجهر القيادة

- إن الظروف المحيطة بالقائد ككل لها دورا كبير في نجاح القائد في إحداث أي تغيير داخل الجماعة و ليس المواهب و القدرات الغير عادية التي يتمتع بها هؤلاء القادة وحدها فقط مسئولة عن نجاحهم، و هذا ما أهملته نظرية الرجل العظيم.

### ثانيا: نظرية السمات

تعد امتدادًا وشكلا من أشكال تطور نظرية الرجل العظيم، حيث ظهرت هذه النظرية نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم، التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وأن القادة يولدون ولا يصنعون. وقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، والتحقق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائدا إداريا أفضل من غيره، وقد تبني الدارسون الطريقة الاستقرائية للكشف عن السمات القيادية وذلك بملاحظة القادة والزعماء، وأخذوا يعددون السمات التي يتميز بها كل قائد (كنعان ، 1999 ص 309).

ويقدم الجول رقم (3) ملخصا للسمات والخصائص التي حددها الباحثون من خلال مدخل السمات:

### جدول رقم (3) : الدراسات المتعلقة بالسمات والخصائص القيادية

| ستوجديل Stogdill (1948) | مان Mann (1959)              | ستوجديل Stogdill (1974) | لورد وآخرون Lord et all (1986) | كيرك باتريك ولوك Kirkpatrick & Locke (1991) | زيكارو و بدر Zaccaro & Bader (2004) |
|-------------------------|------------------------------|-------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------|
| - الذكاء                | - الذكاء                     | - الإنجاز               | - الذكاء                       | - الدافع                                    | - القدرة المعرفية                   |
| - اليقظة                | - الذكورية                   | - المثابرة              | - الذكورية                     | - الدافعية                                  | - الإنبساط                          |
| - البصيرة               | - التوافق                    | - الرؤية                | - الهيمنة                      | - الإستقامة                                 | - الإخلاص                           |
| - المسؤولية             | - الهيمنة                    | - المبادرة              |                                | - الثقة                                     | - الإستقرار العاطفي                 |
| - المبادرة              | - الإهتمام بما هو خارج الذات | - الثقة بالنفس          |                                | - القدرة المعرفية                           | - الإنفتاح                          |
| - المثابرة              |                              | - المسؤولية             |                                | - المعرفة العلمية                           | - القبول                            |
| - الثقة بالنفس          | - المحافظة                   | - التعاون               |                                |                                             | - الدافعية                          |
| - الإجتماعية            |                              | - التسامح               |                                |                                             | - الذكاء الإجتماعي -                |
|                         |                              | - التأثير               |                                |                                             | الرقابة الذاتية                     |
|                         |                              | - الإجتماعية            |                                |                                             | - الذكاء الإنفعالي                  |
|                         |                              |                         |                                |                                             | - حل المشكلات                       |

المصدر : (Northouse , 2010 : 19)

## الفصل الأول ..... نظرة في مجهر القيادة

يظهر من الجدول بوضوح تعدّد السمات المتعلقة بالقيادة ، كما يبين أيضا أنّه من الصعب اختيار سمات معينة بوصفها سمات قيادية محدّدة ، لأنّ بعض هذه السمات تم التوصل إليها في العديد من الدّراسات المسحية ، في حين أنّ بعض السمات الأخرى توصلت إليها دّراسات محدودة (نورث هاوس ، 2006 ص 38). وباختصار فإنّ الدّراسات في مجال السّمات لأكثر من نصف قرن وصلت إلى نتيجة مفادها أنّ هناك بعض السمات التي يساعد وجودها في الشخص على نجاحه كقائد (سيزلاقي ، 1991 ص 290).

رغم الرواج الكبير الذي لاقتّه نتائج هذه النظرية في بداية القرن الماضي، فترة ظهورها، من قبل العديد من العلماء و الباحثين، و كذا أرباب العمل و رؤساء المنظمات على إختلاف طبيعة نشاطاتها، فإن عدد من الباحثين قد سجل عليها مأخذ عدة تتمثل على النحو التالي:

- و جود صعوبات كبيرة و جدلا حادا بين العلماء فيما يتعلق بقياس هذه السمات و المقاييس المستعملة لهذا الغرض (بغول ، 2007 ص 258-259).

- فشلت البحوث التي أجريت عن السمات في ربط تلك السمات بمخرجات القيادة ، فقد اكتفت بتحديداتها فقط ولم تتناول تأثيرها في أعضاء وعمل المجموعة .

- أخيرا ، من الصعب تحديد مجموعة من السمات القيادية لها صفة "العالمية" بمعزل عن السياق (الموقف) الذي تحدث فيه القيادة (نورث هاوس ، 2006 ص 42-43).

### ثالثا: نظرية الخط المستمر (1957)

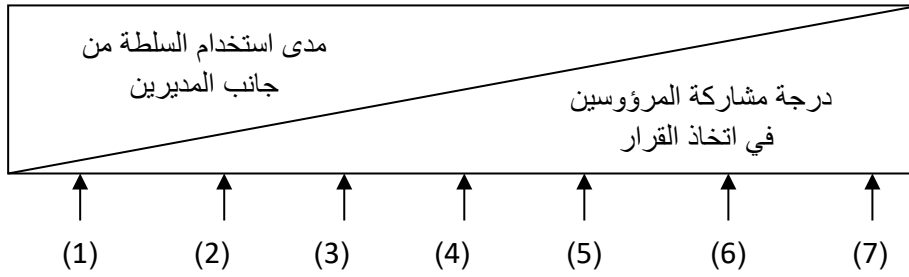
قام كل من تاننبوم وشمديت (R.Tannenbaum & W.Shmidt) عام 1957 بمحاولة لوضع إطار عام للسلوك القيادي الذي يمكن للمديرين الاستفادة به في معالجة المواقف التي تواجههم إنطلاقاً من إفتراضين أساسيين هما :

أ- أن المدير في إدارته يستطيع أن يتخذ أو يتبنى أساليب قيادية مختلفة وفقاً لكثير من المتغيرات .

ب- أن السلوك القيادي للمدير يعتمد على كل من المدير والمرؤوسين ، فإذا زادت درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار كلما قل استخدام المديرين لسلطاتهم ، وكلما زاد استخدام المديرين لسلطاتهم قلت درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات (النمر وآخرون ، 2001 ص 330).

ولقد قام تاننبوم وشميت بتوضيح هذه العلاقة بين طرفي معادلة السلوك الإداري كما يوضح الشكل رقم (02) :

شكل رقم (2) : نموذج نظرية الخط المستمر في القيادة (تانبوم وشمديت)



المصدر : (النمر وآخرون ، 2001 ص 330)

يظهر الشكل نموذجًا يضم سلسلة من أنماط القيادة يتراوح مداها من نمط القيادة المركزة حول سلطة المدير الذي يميل إلى تحديد كل السياسات والرقابة الشديدة على المرؤوسين وإلقاء الأوامر عليهم لإنجاز العمل (الدكتاتوري) إلى نمط القيادة الذي يميل إلى إعطاء المرؤوسين الحرية ويعتمد على أساليب قليلة من الرقابة ويشجع المشاركة ويحترم آراء المرؤوسين فيما يصدر إليهم من أوامر وتعليمات (ديموقراطي)، ووفق هذا النموذج قسم الباحثان أنماط القيادة الإدارية المتاحة إلى سبعة أنماط محددة من السلوك يختار المدير أي منها وفقًا للمتغيرات التي تقابله في موقف معين. وهذه الأنماط السبعة هي (النمر وآخرون ، 2001 : 333):

- 1- المدير يتخذ القرار منفردًا ثم يعلنه على المرؤوسين
  - 2- المدير يتخذ القرار ويحاول أن يحصل على تأييد المرؤوسين
  - 3- المدير يقدم الأفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بشأنها
  - 4- المدير يقدم مشروع قرار قابل للتغيير
  - 5- يقدم المدير المشكلة ويحصل على اقتراحات المرؤوسين ثم يتخذ القرار
  - 6- المدير يحدد الإطار العام للتصرف ويطلب من الجماعة إتخاذ القرار
  - 7- تتخذ الجماعة القرار ضمن إطار السياسات والمحددات العامة للإدارة
- و تشير هذه النظرية إلى عدم وجود نمط قيادي واحد يمكن إستخدامه بنجاح في كل المواقف و الأزمنة، و إنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم مع الموقف(حمدي ، 1981 ص 229).

رابعاً: الأنظمة القيادية الأربعة (1961)

طور هذا النموذج رنيسيس ليكرت (Rensis Likert) خلال الدراسات التي أنجزت بمركز البحوث في جامعة ميتششغان الأمريكية ، التي ركزت على العلاقات الإنسانية في الإدارة والتي بينت طبيعة العلاقة المتفاعلة بين القائد وأعضاء المجموعة وأثر هذا التفاعل في دافعية الفرد وزيادة الإنتاج ، وقد توصل ليكرت إلى طرح أربعة أنظمة تمثل أربعة أنماط قيادية (عياصرة ، 2006 ص 56):

## الفصل الأول ..... نظرة في مجهر القيادة

النظام رقم (1): و يصطلح عليه بالنظام الإستبدادي المطلق، و من أهم مميزاته غياب الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين، و يتضح ذلك من إنفراد الرئيس أو القائد بإتخاذ جميع القرارات و فرضها على المرؤوسين لتنفيذها من دون إعتبار لحاجاتهم و آرائهم. و لتأمين تنفيذ هذه القرارات فإن القائد لا يتوانى في فرض العقوبات و التلويح بها. و فيما يتعلق بالجانب الإجتماعي فإن درجة التفاعل بين الإدارة و الأفراد تكون متدنية جدا مما يؤدي بالضرورة إلى أن تكون ظاهرتي الشك و الريب أهم ميزات نظام العلاقات القائم بالمنظمة.

أما النظام (2): الذي يمكن إعتباره إمتداد للنظام السالف الذكر فيصطلح عليه بالنظام الإستبدادي الخير، نتيجة لبعض التحسينات التي يتم إدخالها عليه. فهو يأخذ بعين الإعتبار حاجات المرؤوسين، و فيه تعتمد المكافآت و العقوبات كأدوات في عملية تحفيز الأفراد العاملين، إضافة إلى منحه لجزء من عملية التفويض للمستويات الإدارية المتوسطة و الدنيا من البنية التنظيمية.

أما النظام رقم (3): فيصطلح عليه بالنظام الإستشاري و يتسم بأنه يوفر قدر معين من الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين، ففيه يأخذ بدرجة معقولة برأي العاملين في المهام الموكلة إليهم مع إستمرار حق الإدارة بقبول أو رفض المقترحات المقدمة من العاملين و فيه، أيضا، تعتمد عملية الترغيب (المكافآت) بدلا من عملية الترهيب (العقوبات) في إثارة دافعية الأفراد للعمل. كذلك فإن النظام الرقابي للمنظمة يتم تغييره في ظل هذا النظام، بصفة أكثر، مقارنة بالنظام رقم (1) و النظام رقم (2) حيث يسمح فيه بتفويض المستويات الإدارية الدنيا بكثير من مداخل الإجراءات الرقابية.

أما فيما يتعلق بالنظام رقم (4): فغالبا ما يصطلح عليه بالنظام المشارك، حيث العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين تعتمد على الثقة التامة، و في هذا النظام يشارك جميع العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل في المنظمة، و تستغل القدرات و الإمكانيات إلى أقصى حد، خاصة، في حالة توافر المعلومات لجميع العاملين و مشاركتهم في القرارات المصيرية (شوقي، 1992: ص 95). حيث أنه يعتمد على الإتصال لجعل جميع أفراد المجموعة تعمل كوحدة واحدة ويشعر جميع الأفراد بروح الفريق وبالأهداف المشتركة بين العاملين والمنظمة وهذا يؤدي إلى خلق الدافعية لدى العاملين (عياصرة، 2006: ص 57).

### خامسا: نظرية الشبكة الإدارية (1964)

قدمت هذه النظرية، التي هي في حقيقة الأمر، إمتدادا لنتائج دراسات جامعة ميتشيغان، في جامعة تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية، من قبل الباحثين روبرت بلاك و جيمس موثن (R.Black & J.Mouton) اللذان يرفضان النظر إلى عملية القيادة بمفهوم التناقض بين الطرفين المنعوتين بثنائية (الإستبدادي و الديمقراطي) أو (الإنتاجية و الإنسانية)(عشوي، 1992: ص 163-164)

و يتمثل مضمون هذه النظرية في أنها تصنف السلوك القيادي على أساس أسلوبين أساسيين هما:

- مدى الإهتمام بالعمل.

- مدى الإهتمام بالعاملين.

## الفصل الأول ..... نظرة في مجهر القيادة

و قد قام الباحثين بتوضيح هذين الأسلوبين في إطار شبكة يمثل بعدها الأفقي الإهتمام بالعمل و بعدها الرأسي الإهتمام بالعاملين، و بتباين درجات الإهتمام على كل من البعدين الأفقي و الرأسي يمكن تمييز خمسة أنماط للقيادة هي:

- النمط الأول (1-1) و يصطلح عليه بالقيادة السلبية، و هو الذي يكون إهتمامه بكل من العمل و العاملين منخفضا.

- النمط الثاني (1-9) و يصطلح عليه بالقيادة العملية، و هو الذي يكون إهتمامه بالعمل مرتقعا و بالعاملين منخفضا.

- النمط الثالث (9-1) و يصطلح عليه بالقيادة الإجتماعية و هو الذي يكون إهتمامه بالعمل منخفضا و بالعاملين مرتقعا.

- النمط الرابع (5-5) و يصطلح عليه بالقيادة المتجاذبة و هو الذي يكون إهتمامه بكل من العمل و العاملين متوسطا.

- النمط الخامس (9-9) و يصطلح عليه بالقيادة الجماعية و هو الذي يكون إهتمامه بكل من العمل و العاملين مرتقعا و هذا النمط حسب رأي بلاك و موثون هو أفضل الأنماط القيادية لتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل جيد.

من بين نقاط الضعف في هذا النموذج(نورث هاوس ، 2006 : 69-70):

- أنّ البحث في الأساليب لم يظهر بشكل كاف العلاقة بين الأساليب القيادية ونتائج الأداء. ولم يتمكن الباحثون من إيجاد علاقة ثابتة بين سلوكي العمل والعلاقات ، والنتائج ، مثل الروح المعنوية ، والرضا الوظيفي والإنتاجية .

- فشل هذا المدخل في إيجاد أسلوب عام للقيادة يمكن أن يكون فعالا في كل موقف تقريبا . ويبدو أنّ الهدف الرئيس للباحثين الذين درسوا مدخل الأسلوب هو تحديد مجموعة عامة من السلوكيات القيادية التي تقود بشكل منتظم إلى تحقيق نتائج فعالية .

- مدخل الأسلوب يقول بأنّ أسلوب القيادة الأكثر تأثيرا هو الأسلوب (الأعلى - الأعلى) ، أي الدّرجة القصوى في السلوك المتعلق بالعمل والدّرجة القصوى المتعلقة بالعلاقات . غير أنّ بعض الباحثين أفادوا بأن المديرين الذين حصلوا على الدّرجة القصوى في السلوك المتعلق بالعمل والدّرجة القصوى في السلوك المتعلق بالعلاقات هم الأكثر تأثيرا ، إلا أنّ ذلك لم يكن كذلك في جميع المواقف . ففي مواقف معيّنة ربما تتطلب أساليب قيادية مختلفة.

### سادسا: النظريات الموقفية

إذا كان التناول الذاتي يرجع القيادة إلى شخصية القائد، فعلى العكس منة تماما، التناول الموقفى الذي يستند أساسا إلى المنهج البيئي، يرى أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف لإستخدام مهاراته و قدراته القيادية. فظهور القائد و نجاحه يتوقف على قوى إجتماعية خارجية لا يملك إلا سيطرة قليلة عليها أو لا يملك مثل هذه السيطرة(مليكة ، 1970 : ص ص 37-38).

والمبدأ الأساسي الذي يعتمد عليه هذا المدخل هو أنه لا يوجد نموذج قيادي واحد يصلح لأن يكون ناجحا في كلّ المواقف، والذي يحدد نجاح القيادة هو مبدأ التوافق بين نمط تلك القيادة وطبيعة الموقف الذي تتواجد فيه ويعتمد نجاح القائد وبروزه بالدرجة الاولى على كفاءته وقدرته على التكيف مع ظروف الموقف الذي يواجهه . فكلما استطاع القائد أن يحسن استخدام مواهبه وقدراته في استغلال ظروف الموقف، كان أكثر تأثيرا ونجاحا في ذلك الموقف ، ومن أهمّ نظريات هذا المدخل مايلي :

- النظرية التفاعلية لشرطية (1964) .
- النموذج الثلاثي الأبعاد (1970) .
- نظرية المسار و الهدف (1971) .
- نظرية دورة الحياة (1972) .
- النظرية المعيارية (1973).

على الرغم من استخدام القيادة الموقفية بشكل مكثف في التدريب والتطوير القيادي ، إلا أنه يكتنفها بعض القصور . وتظهر نقاط النقد الآتية العديد من نقاط الضعف في القيادة الموقفية ، وتساعد على طرح صورة أكثر توازنا للفائدة العامة لهذا المدخل في دراسة وممارسة القيادة، كما ان هناك عدد قليل من الدّراسات والبحوث التي أجريت لإثبات الإفتراضات والمقترحات التي طرحها هذا المدخل . وعلى الرّغم من ان العديد من رسائل الدكتوراه ركزت على أبعاد القيادة الموقفية ، إلا أنّ نعظم الدّراسات والبحوث لم يتم نشرها (نورث هاوس ، 2006 : 93).

### المطلب الثاني: النظريات الحديثة

شكلت النظريات الموقفية ونماذجها لسلوك القيادي بداية تحوّل في التفكير القيادي ، فقد بدا الإهتمام واضحا في النمط القيادي الفعّال وارتبط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها. وبدأ البحث يخرج من إطار السمات والنمط القيادي إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة القائد على التكيف (عياصرة ، 2006 ص 77) . وأهمّ هذه النظريات :

### أولاً: نظرية القيادة الكاريزمية Charismatic leadership

وتعني تأثير القائد في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات. فالقائد الكاريزمي لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماماً تجاه المنظمة التي يعملون فيها، متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من أجل صالح هذه المنظمة. وعادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة وينظر إليه كبطل، ولديه مهارات في توضيح الرؤية القيادية التي تخاطب قلوب وأحاسيس العاملين، مما يساعدهم على رؤية المستقبل كحالة براقة ومحتملة التحقيق حتى لو كانت خارج إطار الجوانب الملموسة في الوضع الراهن، مما يجعل الرؤية المستقبلية للمنظمة نصب أعين المرؤوسين وأساس تطلعاتهم بعيداً عن التطلعات الشخصية الضيقة. ومن الصفات الكاريزمية التي أجمع عليها الباحثون: رؤية مستقبلية واضحة، القدرة على جعل الرؤية مفهومة من طرف الآخرين، ثقة عالية بالنفس، الإيمان بالتغيير والعمل لأجله، حساسية عالية جداً للتغيرات البيئية وسرعة الإستجابة لها، سلوك إستثنائي وخارق (نورث هاوس ، 2006 : 189).

### ثانياً: نظرية القيادة الخادمة Servant leadership

لقد بزغ نمط القيادة الخادمة للمرة الأولى في بداية السبعينيات من القرن الماضي في مقالة لغرينليف (1990- Greenleaf) عام 1970 بعنوان "القائد خادماً" *The Servant as Leader*. ( : Spears, 1996 33) وقد استوحى مؤسس مركز غرينليف للقيادة الخادمة تسمية هذا النمط من أحداث رواية قصيرة عنوانها "رحلة إلى الشرق Journey to the East" لهرمان هسي Herman Hesse كتبها عام 1956.

وقد خلص غرينليف من إعماله الفكر في تلك القصة الأسطورية إلى مغزى رئيسي مفاده أن القائد العظيم هو خادم أولاً لمجموعته أو منظمته أو مجتمعه ، وهذه الحقيقة البسيطة هي مفتاح عظمتة والإعتراف به قائداً (أبو تينة وآخرون ، 2007 : 141) واستخرج سبيرز Spears بناء على أفكار غرينليف ، عشر (10) خصائص تشتمل القيادة الخادمة عليها ، ويفترض توفرها في القائد الخادم ليعدّ كذلك. وهذه الخصائص هي: -الإستماع- التعاطف - المشافاة - الوعي - الإقناع - التصوير المفاهيمي - نفاذ البصيرة - تقديم الخدمة - الإلتزام بنمو الآخرين - بناء روح الجماعة (Sarayrah, 2004 : 63-64)

وقد وضع لوب (Laub 1999) من خلال أطروحته في الدكتوراه ، مقياساً للقيادة الخادمة يعرف باسم "استبيان تقييم القيادة المنظمة الخادمة" (SOLA) Servant Organizational Leadership Assessment ، ويتكون من ثلاث أقسام ، يقيس القسم الأول منه " المنظمة " بوصفها منظمة خادمة ، و يقيس القسم الثاني منه " قادة المنظمة " بوصفهم قادة خدماً ، فيما يقيس القسم الثالث منها " الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة " (Laub, 1999 : 117-120)

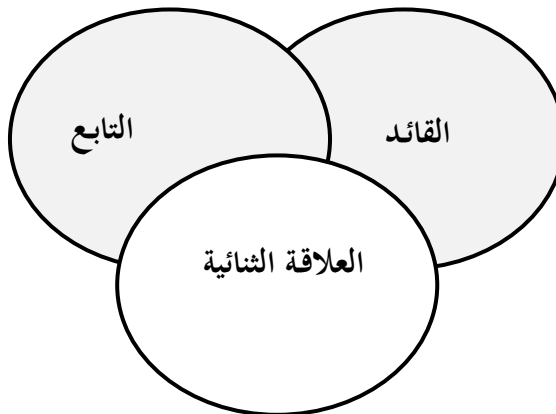
### ثالثاً: نظرية التفاعل بين الرئيس والمرؤوس Leader – member Exchange

تتبنى نظرية التفاعل بين القائد والعضو (LMX) مدخلا آخر ، حيث تصوّر القيادة على أنها عملية تركز على التفاعل بيا القادة والأتباع . وكما يبيّن الشكل ، فإنّ هذه النظرية تجعل العلاقة بين القائد والأتباع هي النقطة المحورية في عملية القيادة .

وقد طرحت نظرية التفاعل بين القائد والعضو لأوّل مرّة من 25 عاما في أعمال جورج قراين وآخرون Graen George سنة 1975 . ومنذ ظهورها شهدت هذه النظرية تعديلات عديدة ، وما تزال تمثل أهمية كبيرة بالنسبة للباحثين الذين يدرسون عملية القيادة.

وقبل نظرية التفاعل بين القائد والعضو ، كان الباحثون يتعاملون مع القيادة على أنها شيء ما يقوم به القادة نحو جميع أتباعهم . ولقد تضمّن هذا الفرض تعامل القادة مع الأتباع بشكل جماعي (كمجموعة) مستخدمين أسلوبا قياديا متوسّطا . غير أنّ نظرية التفاعل بين القائد والعضو قد نقضت هذا الفرض ووجهت اهتمام الباحثين إلى الاختلافات التي ربما توجد بين القادة وأتباعهم (نورت هاوس ، 2006 : 161).

#### الشكل رقم (4) : أبعاد القيادة في نظرية LMX



المصدر : (نورت هاوس ، 2006 : 161)

تشير النظرية إلى أنّه داخل أيّ وحدة تنظيمية يصبح الأتباع جزءا من "المجموعة الداخلية" أو "المجموعة الخارجية"، استنادا إلى أيّ مدى يعملون جيّدا مع القائد ، وإلى أيّ مدى يعمل القائد جيّدا معهم . وترتبط الشخصية والخصائص الشخصية الأخرى بهذه العملية .إضافة إلى هذا ، يصبح الأتباع جزء من هذه المجموعة أو تلك ، ويعتمد هذا على كيفية إشراك الأتباع أنفسهم في توسيع مسؤوليات دورهم مع القائد.

ولقد وجد الباحثون أنّ التفاعل الإيجابي المرتفع بين العضو والقائد نتج عنه انخفاض في التسرّب الوظيفي ، وتقويمات للأداء أكثر إيجابية ، وزيادة في نسبة الترقيات الوظيفية ، والتزام تنظيمي أعلى ورغبة أكبر في تكاليفات العمل واتجاهات أفضل نحو الوظيفة ، ومزيد من الإهتمام والمساندة من القائد ، ومشاركة أكبر ، وتقدّم مهني أسرع لمن تزيد أعمارهم عن 25 عاما .وتبين أنّ المنظمات تحقق الكثير من خلال القادة الذين

## الفصل الأول ..... نظرة في مجهر القيادة

يمكنهم إيجاد علاقات عمل جيدة. وعندما تكون هناك علاقات تفاعلية جيّدة بين القادة والتابعين ، فإنهم يشعرون بتحسّن ، وينجزون المزيد ، ومن ثمّ ينعكس ذلك على ازدهار المنظّمة (نورت هاوس ، 2006 : 165).

- أبرز نقد يمكن أن يوجه إلى نظرية التفاعل بين القائد والعضو هو أنها ظاهراً تتناقض مع القيمة الإنسانية الأساسية المتمثلة في "العدالة". لأنها تقسّم العاملين في وحدة العمل إلى مجموعتين ، إحداها فقط تحصل على إهتمام خاص (المجموعة الداخلية) ، وبذلك فهي تبدو عنصرية ضد المجموعة الخارجية- فحتى لو افترضنا أنّ القائد لا يقصد أن يُبقي على أعضاء المجموعة الخارجية خارجاً ، وإذا كانوا أحراراً في أن يصبحوا أعضاء في المجموعة الداخليّة ، فإنّ النظرية لا توضح في استراتيجيتها كيفية الدخول إلى المجموعة الداخلية (نورت هاوس ، 2006 : 169).

- إنّ الأفكار الأساسية للنظرية لم يتم تطويرها بشكل كامل ، فقد فشلت في أن توضح بشكل كامل الطريقة التي يتم بها إيجاد أشكال التبادل الإيجابي بين القائد والعضو .حيث أوحّت الدّراسات المبكرة ان القائد وجد أنّ أتباعاً معينين كانوا أكثر انسجاماً معه فيما يتعلق بالشخصية والمهارات البينية ومتطلبات الوظيفة ، إلّا أنها لم تشرح الأهمية النسبية لهذه العوامل أو كيفية عملها (نورت هاوس ، 2006 : 170).

### رابعاً: نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية) Transactional Leadership :

وتقوم هذه النظرية على أساس التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس، فالقيادة التبادلية كما يرى Bass تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية ، فهو يقدم لهم الاحتياجات المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلب منهم من أعمال ، وهناك ثلاثة عناصر للقيادة التبادلية ذكرها كل من Bass & Avolio وهي : المكافأة الطارئة المشروطة وتتضمن تقديم مكافآت عندما يكون هناك مبرر لذلك، والإدارة بالاستثناء وفيها يتدخل القائد فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ، وذلك من خلال استخدام التعزيز السالب أو الموجب، والإدارة بدون تدخل حيث يتابع القائد ويعطي الفرصة للآخرين للاستمرار ومواصلة العمل، وتعد هذه النظرية هي الأكثر انتشاراً في المنظّمات.

وقد كانت هذه النظريات تركز على عنصر التبادل الذي لم تخلو منه أي من النظريات السابقة لها على اختلاف توجهاتها ،مما لفت أنظار الباحثين والمفكرين إلى الجوانب السلبية التي تظهر جراء التركيز على التبادل وحده، فحين لا يملك القائد كل أدوات التبادل ، فكيف يدفع العاملين إلى تحقيق الأهداف المشتركة؟ (بن عبد الرحمن 2016،ص89).

### خامساً: القيادة التحويلية Transformational leadership :

تقوم نظرية القيادة التحويلية على ان القيادة الفعالة هي التي توفر رؤية لعمل المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول الى الأهداف.

وفي ظل ظروف المنافسة اليوم والتفاعل البيئي لابد للقيادة لمنظمات الاعمال ان توجد تلك البنية المناسبة لقيادة عمليات التغيير ولابتكار وتوظيف كل ما من شأنه الارتقاء بمستويات الأداء وبأساليب لقيادة مغايرة

## الفصل الأول ..... نظرة في مجهر القيادة

تماما للنهج التقليدي في القيادة والأساليب البيروقراطية كذلك فإن القائد في القيادة التحويلية هو من يملك الرؤيا الاستراتيجية ويوحد مواقف العاملين معه وليفكر في نفسه قدر تفكيره بهم ليربحو معا فرضا العاملين وتحقيق أداء فعال ليرتبط الى حد كبير بأسلوب القيادة الإدارية التحويلية ( حمادي، ص 51، 50)

القيادة التحويلية تعني السعي لإحداث تغييرات إيجابية في طرق العمل، فالقائد التحويلي لا يتدخل في العمل طالما صار بشكل طبيعي، وبدون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو كذلك يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء كما تلهم وتدفع المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية لما فيه صالح المجموعة والمنظمة ( بهاء زكي محمد، 2018، ص 168)

القائد التحويلي يبدأ من القيم و المعتقدات الشخصية لداته، وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، والقائد التحويلي من خلال نظم قيمية راسخة داخله سماها باس " القيم الداخلية "

وان القيم الداخلية عند باص لا يمكن التفاوض عليها او تبادلها بين الافراد، بل هي معايير شخصية راسخة في سلوك القائد وتصرفاته، ومن خلالها يستطيع القائد التحويلي التأثير المثالي في اتباعه.

تتظر القيادة التحويلية إلى القيادة على أنها سمات شخصية ، وليس على أنها سلوك يتم تعليمه للناس . وإذا كانت القيادة سمات ، فإن تدريب الناس على هذا المدخل يصبح أكثر تعقيدا لأنه من الصعب تعليم الناس كيفية تغيير سماتهم . وعلى الرغم من أن علماء عديدين من بينهم : ووبر وهاوس وباس يؤكدون أن القيادة التحويلية تركز على السلوكيات القيادية ، مثل : كيف يشارك القادة الأتباع ؟ إلا أن هناك ميلا للنظر إلى المدخل من خلال منظور السمات . وربما تزداد هذه المشكلة سوءا لأن كلمة تحويلي تخلق صورة لشخص واحد يكون العنصر الأكثر فعالية في عملية القيادة.

### المبحث الثالث : قواعد واستراتيجيات لتطوير وتنمية القادة

تعتبر القيادة واحدة من أهم عوامل النجاح، بالإضافة طبعا إلى عوامل أخرى عديدة ومتنوعة، لا يمكن حصر أهمية القيادة في مجال واحد فقط دون المجالات الأخرى العديدة والمتنوعة؛ فالقيادة ضرورية في كافة مجالات الحياة المختلفة، وكلما ازداد عدد الناس ألحّت الضرورة على وجود قائد قادر على تولّي أمورهم، فالأمر ليس سهلاً، ويحتاج إلى مواصفات عالية ومتميزة لا تتوافر عند الناس كلهم؛ كالقدرة على التفكير العقلاني، وفيما يصب بالصالح العام، بالإضافة إلى القدرة على إيجاد الحلول الإبداعية لكافة المشاكل التي قد تعترض طريقه، عدا عن الأمانة، والصدق، والإخلاص في العمل، والعديد من الميزات الأخرى الهامة والتي إن توفرت في شخص معين أطلق عليه لقب القائد المثالي. ومن بين المواصفات التي يجب توفرها في القائد ليكون مثالي وناجح مايلي

### المطلب الأول: التحلي بمهارات قيادية عالية

## الفصل الأول ..... نظرة في مجهر القيادة

يوجد عدد كبير من الأشخاص يصلون الى مناصب قيادية وهم لا يتوفرون الا على فهم غامض لمعنى القيادة ومهارات قيادية ضعيفة التطور ومن اهم المهارات القيادية التي ينبغي توفرها ماييلي (يوسف، 2018، ص 209)

### أولاً: الالهام لرؤية مشتركة واشراك الاتباع بإقرار أسلوب تحقيقها

يقول بوزنر 1995 - المهمة الأولى في تجنيد الآخرين هي التعرف على حشد العاملين واستكشاف طبيعة التطلعات المشتركة وان الآخرين لن يتبعوا مالم يروا في تلك الرؤية إمكانية تحقيق امالهم وامنياتهم، يتعين على القادة ان يثبتوا للآخرين انهم هم ايضا أصحاب مصلحة في الرؤية المستقبلية وانها تلبي حاجاتهم المحددة ... اذا كان القادة بحاجة الى موهبة خاصة فانها موهبة القدرة على تلمس حاجات الآخرين وقادرين على التعبير عن مشاعرهم- فالطريقة التي يؤثر بها القائد على الاتباع هي ان يتحدث عن ما يريدونه قال فورد - ان كان هناك أي سر للنجاح فهو يكمن في المقدرة على معرفة وجهة نظر الشخص الآخر ورؤية الأشياء من منظاره ومنظارك معا- (كارينجي، ص 32) كما ينبغي على القائد ان يولد ولد في الآخرين رغبة جامحة ويلهمهم لرؤية واضحة ومشتركة.

### ثانياً: تمكين الآخرين من الفعل

التمكين هو استراتيجية تهدف الى تحرير الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية واشراكهم في عمليات بناء المنظمة من خلال زيادة القدرات الفردية والجماعية و توسيع نطاق تفويض السلطة والعمل الجماعي مع توفير الثقة وإتاحة المعلومات والتكنولوجيا اللازمة وتزويدهم بالامكانيات والمشورة والتوجيه مع تمكينهم من الشعور بانهم ذو شأن (المعاني، 2009، ص 132). فاذا استطاع القائد ان يمكن الآخرين سيؤدي ذلك الى إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات، ورفع الدافعية الذاتية للفرد و جعله يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها، كما تزيد فرصة الإبداع و الابتكار.

### ثالثاً: الأمانة والصدق والكفاءة

ضرورة تمتع القائد بمنظومة قيمية وأخلاقية عالية المستوى، تمكنه من الشعور بأحاسيس ومعاناة الآخرين ، وتبصره بما يعانونه من مشكلات وإحباطات، فإذا لم يكن لدى القائد ذلك الإحساس للتعاطف مع العاملين فإنه لن يكون قائداً جيداً . غير أن وصول القادة لمراحل متقدمة من النضج الأخلاقي ليست عملية سهلة ، فهي ممارسة تمرّ بمراحل معقدة وعمليات متعددة عبر التدرج في سلم التطور والنضج الأخلاقي ، حيث يؤكد كولبرج Kohlberg's (1973) أن الانتقال من مرحلة إلى أخرى من مراحل التطور الأخلاقي للقادة قد يستغرق سنوات (Avolio, 1994 : 1559) .

كذلك ينبغي الاعتراف والاحترام والدعم الفعال والحماسي لجهود الاتباع وهذا يوفر لهم شعوراً باحترام الذات بالانجاز وبالانتماء وعلى القادة ان يثبوا ويبقوا اعينهم مفتوحة لرؤية أولئك الذين يتجاوزون نداء الواجب

حيث يؤكد سميث وتوربرت (Smith and Torbert, 1995) على أن القادة الأقل نضجاً هم انتهازيون انانيون نرجسيون يمارسون المناورات والمساومة والخداع ، ويغتزمون الفرص المناسبة لتحقيق أهدافهم الشخصية ، تماماً

## الفصل الأول ..... نظرة في مجهر القيادة

كما يفعل السياسيون الذين يتصرفون حسبما يرونه صحيحًا ، ووفقًا لما يحقق مصالحهم الذاتية (100-99: Bass, 1997).

### رابعاً: قوة الاستجابة الفورية للعوارض الطارئة

هناك تغيرات كاسحة مصاحبة لعملية الانتقال من عالم الأجهزة القياسية والتناظرية إلى عالم التقنية الرقمية الحديثة . وعليه فالقائد الناجح يرى أنه لم يعد بوسع المنظمات أن تبقى على نظام التسلسل الهرمي المتصلب، بل أضحي لزاما عليها أن تتبنى صيغا تنظيمية أكثر مرونة ، وفي إطار كهذا ، يجب على القائد الناجح أن يعيد النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وادوارهم ويعمل على تجديد التزامهم ، وإدارة وقت التغيير بفعالية حيث يعتبر قائد التغيير الناجح هو الذي يوظف مهارته في إدارة واستثمار الوقت مع مراعات طبيعة التغيير الذي يمكن ان يتخذ القرار بأحداثه بسرعة(ليمنغ، جتكر ، 2006 ، ص 43).

فالمنظمات المعاصرة دينامية في جوهرها ، فحاجات ورغبات العاملين والمتعاملين فيها متجددة ومتغيرة ، مما استدعى وجود قيادات تمتلك خصائص وقيما ومعتقدات تختلف جذرياً عن خصائص القيادة التقليدية ، بحيث تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد والتقنيات ونظم المعلومات وقيادة المنظمة في ظروف ومناخات تنافسية، لهذا ينبغي ان يكون للقائد لديه فهم ووعي وقدرة على حل المشكلات الطارئة.

### المطلب الثاني: التصالح مع الذات وفهم الاخرين والتواصل معهم

ينبغي مصالحة النفس، حبها وتقبلها فكلما كان التوافق مع الروح اكبر كلما تم التوصل الى الهدوء والنجاح اكثر، الكلام مع النفس السلبي يمكن ان يؤدي الى الاحباط واليأس والتدمير، فاهانة النفس وتعنيفها وكرهها سيوشه النفس وتصبح تلك هي الحقيقة التي يراها الاشخاص ويتعاملوا على اساسها، ويرجع سبب اللغة المسيئة للنفس من التربية ونقد الاهل العنيف، وافكار المجتمع والمعتقدات المغلوطة، والتجارب السلبية، لهذا ينبغي التصالح مع الذات والتحدث معها بلطف وبرحمة وألفة، فلا ينبغي ان يكون الشخص طيب ومهذب مع كل الاشخاص وعنيف ومتهم وقاس مع نفسه، بل يمكن ان يفسر اخطاءه والمواقف السلبية التي يتعرض لها بطريقة يجعل فيها نفسه مذنبه ومجرمة ويلومها ويهينها ويطالبها بالكمال والمثالية، ثم تجده احيانا مستغرب لما هو ليس سعيد وناجح في حياته، فطريقة كلام الشخص مع نفسه هي التي تحدد شعوره بها وحالته النفسية كلها والابحاث تشير الى ان الطريقة التي يكلم بها الشخص نفسه لها تاثير كبير على شخصيته ومدى نجاحه في الحياة.

### أولاً: تطوير آليات ومهارات الوعي بالذات

تشير مهارات الوعي بالذات إلى قدرة الفرد على إدراك ذاته، فبدون إدراك ومعرفة الذات لا يستطيع الشخص أن يقيس بدقة الفجوة بين الوضع الذي يوجد فيه ذلك الشخص أو المستوى الحالي من القدرة أو الإنجاز ، والوضع الذي يرغب الوصول إليه، أي المستوى المنشود من القدرة أو الإنجاز .

## الفصل الأول ..... نظرة في مجهر القيادة

والتنظيم الذاتي هو قدرة الفرد على التحكم في سلوكياته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقوة الإرادة والتكيف والتعليم . ومن خلال تنظيم الذات يستطيع الشخص أن يتعلم ويتغير لكي يستطيع سد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون في شخصيته.

على جميع القادة ان يتصالحو مع انفسهم وان يسلموا بواقعهم، القادة الناجحون لا يتسطيعون ان يكونو شديدي الحساسية اتجاه النقد او ان يفكروا بالانتقام فهم مرتاحين وليس لديهم قلق او خوف من الاخرين مطمئنون واثقون ومتصالحون مع انفسهم، اما الخائفون يميلون الى ان يكونوا دفاعيين وشديدي الحساسية ولا يحسنون الرد على الانتقاد فاذا كانوا كذلك لا يستطيعون جذب عدد كبير من المؤيدين ومن المتعذر ان تتمكن الكفاءة من ملء الفراغ الحاصل جراء الخوف والقلق.

كما ينبغي على القادة ان يطوروا اليات معرفة الذات بان يكونوا مرتاحين مع انفسهم وان يترفعوا عن النقد وان يؤمنوا بصواب أهدافهم ويتقوا بأنفسهم ويكونوا مثالا يحتذى فالعيون مشدودة اليهم فاذا تفوهوا بعبارة غبية فان الجميع لن يترددوا في الاستهزاء بهم لهذا ينبغي على القائد ان يكون مثالا يختار الآخرون ان يقتدوا به وان يكون طموحا مغامرا شجاعا أخلاقيا متواضعا باحثا عن الحقيقة وصريحا.

### ثانيا: تطوير مهارات فهم الآخرين والتواصل معهم.

ينبغي على القادة ان يكونو اكثر نجاحا في التعاون مع الآخرين وفهمهم كأن يبادرو لاكتشاف اهتمامات الآخرين بان يخصصو جزء من وقتهم للتواصل والتجوال وان يكونوا جادين وصريحين وصادقين في حديثهم، وأن يتقنوا فن الاصغاء فالاصغاء يتطلب جهدا مركزا والتزاما خاصة في الحالات التي يكون فيها القائد مضغوطا فبعض دقائق اصغاء اليوم اجراء وقائي لمشكلات الغد.

فهم أنماط الشخصية المختلفة فمثلا ذوي الشخصيات الحدية سيقبلون التغيير او التحدي ولن يهتموا بالتفاصيل مثل مواصفات الوظيفة اما ذوو الشخصيات الحساسة يكونون في المقابل راغبين في المزيد من الهيكله والتوجيه والتوقعات الواضحة، كذلك بالنسبة للذين يعتمدون العقل ينبغي للخطوات ان تكون واضحة ومستندة الى منطق جلي اما من يميلون الى تفضيل العواطف والمشاعر تهمهم العلاقات اكثر (مايرز، 2017، ص 32).

يقول الدكتور جون ديوي ان الرغبة في الأهمية هي اعمق حافز في الطبيعة الإنسانية ويقول البروفسور وليام جايمس ان اعمق مبدا في الطبيعة الإنسانية هو التماس الثناء (كارينجي ص 123) فينبغي للقائد ان يعامل الآخرين بما يحب ان يعامل به وان يكون صادقا في ثناءه ومسرعا في امتداحه، وان يقوم باحترام الآخرين وخدمتهم كتقدير أفكارهم والايثار وان يحكم بالعدل. كما يتوجب على القائد ان يكون صبورا مع التابعين حتى وان كان نافذ الصبر مع نفسه وان يحافظ على المواقف الإيجابية ويكون منصف عادلا مع الجميع وان يبتعد عن المحاباة.

## الفصل الأول ..... نظرة في مجهر القيادة

ينتظر من القائد ان يكون مثالا للتعقل للعدل والثقة فهو يبقى على الدوام خاضعا للمعاينة ومطالبيا بأسلم اشكال السلوك وهذا يتطلب جرأة مثابرة ونوايا طيبة، فتوقع التابع لكون القائد نموذجا للسلوك الصحيح المطلوب منه يلزم القائد بمعيار رفيع جدا على صعيد التصرف كل الوقت فيكون بذلك قدوة لهم.

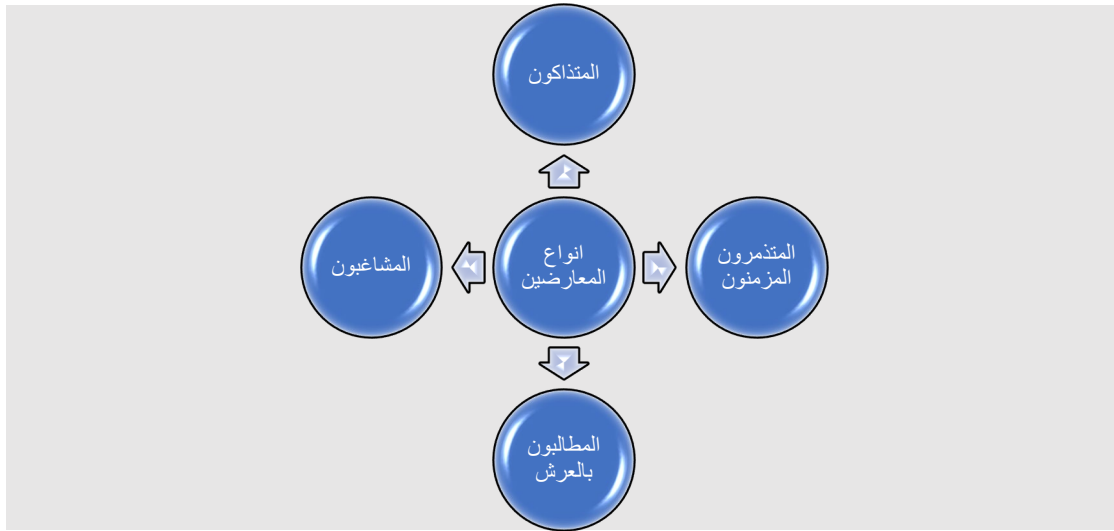
### المطلب الثالث: كسب المعارضين وإدارة الصراع

سجد كل من يشغل منصبا قياديا نفسه في مواجهة معارضين وأمثال هؤلاء قد يكونون منطلقين من دافع الحقد، الخوف، الشك، اللؤم، الانتقام، الحسد، الغرور، او طيف عريض من النزاعات السلوكية الشاذة او العاجزة عن التوافق او تكون اراءهم وقيمهم متعارضة مع اراء وقيم القادة او ان يكونوا اشخاص عاطفيين غير منطقيين متحيزون ومتحاملون يلهثون اجحافا ويثيرهم الغرور والخيلاء قال كاريل - ان الرجل العظيم يظهر عظمتة من خلال الطريقة التي بها يعامل السفهاء -

### أولا: أنواع المعارضين

المعارضون يظهرون بأفئدة كثيرة وقد يتألقون او يخبون طبقا للظروف والاحداث فاي معارض اليوم قد يكون حليفا غدا ويبقى التحدي بالنسبة للقائد ان يكتشف اعراض المعارضة في أي شخص وان يحاول قلب المعارضين الى مؤيدين وان لم ينجح يحاول الغاء العواقب السلبية لمحاولات المعارضين الذين يكون كسبهم متعذرا ويمكن تقسيم المعارضين الى الفئات التالية (ليمنغ، جتكر، 2006، ص 136)

### شكل رقم (5) انواع المعارضين



المصدر من اعداد الباحث بناء على (ليمنغ، جتكر، 2006، ص 136)

### 1- المتذاكون :

## الفصل الأول ..... نظرة في مجهر القيادة

المعارضون المتذاكرون يزعمون وهم في أماكنهم وبعيدين عن مخاطر العواقب المترتبة على اتخاذ القارات ان القائد كان عليه ان يتنبأ بالعواقب المترتبة عن القرارات التي ثبت بطلانها ، وتشكل مفارقة التذاكي مادة جيدة للثرثرة والقليل والقال وتبرز المعرض بوصفه شخصا كان بالتأكيد مؤهلا لاتخاذ قرارات افضل.

### 2-المتذمرون المزمنون :

يكونون متشائمين في نظرتهم للحياة عموما ميالين الى الشكوى من كل شيء بصرف النظر مكان وجودهم يكون القائد هدفا كطبيعيا بالنسبة لهم.

### 3-المطالبون بالعرش :

يوجد الكثير من الأشخاص يعتقدون بانهم اكثر جدارة بشغل المنصب الإداري يدعون الجدارة ويتصفون بما يكفي من المكر لاختفاء طموحهم، غير انهم يتصفون أيضا بقدر من الدهاء يكفي لاطهار حقيقة انهم موجودين في متناول اليد اذا ما ظهر أي خلل فجأة.

### 4-المشاغبون :

يزدهر المشاغبون بالافادة من السلبية لا يهنأ لهم بال في الحقيقة الا اذا نشأت مشكلة معقدة ومتشعبة او ازمة بما يبقي الحياة مثيرة، فكثيرا ما يبتهج المشاغبون ويسعدون بإعلان الاخبار السيئة ثم التراجع الى الخلف لمراقبة الذين يتعرقون.

### 5-الوسيط الروحي(المستشار) :

قد يكون الوسيط الروحي اكبر حلفاء القائد او الذ خصومه حيث يتمتع هذا الأخير بامتلاك قدرات خاصة على أصعدة الحكمة البصيرة والحصافة العلمية المميزة، فاذا كانوا في صف القائد سينعم بمستشارين رائعين يمكنونه من النجاح، اما اذا غير موقفه فمن شأنه ان يكون معارضا ذا نفوذ هائل خاصة اذا اكثروا من الاستمتاع بالمجد المنعكس لتقدير قادتهم.

التعامل مع هذه الشخصيات يتطلب من القائد مهارات واستراتيجيات خاصة وفي بعض الحالات يتوجب عليه ان يتخذ تدابير صارمة ضد المعارضين للمصلحة العامة قال ماكيافيلي في كتابه الأمير -ان كون القائد مصدر خوف اكثر أهمية من كونه موضوع محبة-

### ثانيا: الحكمة في إدارة الصراع والتعاطي مع النفس البشرية للمعارضين

قد تصدر عن الفرد أو الجماعة مجموعة من السلوكات غير بناءة وهدامة تسبب أضرارا للآخرين في المواقف المختلفة، يمكن أن تكون أسبابها عدم النضج النفسي وعدم الاستقرار الانفعالي، احباط، حرمان كبت، عادات غير صحية، اضطرابات في عملية التنشئة، الإرهاق النفسي والجسدي والفكري أو العمل السيئة. فينتج عن هذا ويولد انفجارات انفعالية شديدة كالاكتئاب، الغش، العدوان، التمرد وعدم ضبط الانفعالات، التخريب، الغش

والخداع، التزوير، النصب، الاختلاس والرشوة وابتزاز الأموال، الجوسسة التعصب، الشتم، الإساءة، السخرية والتتمر ... وهذا يما يؤدي بدوره الى نشوء المشاكل والصراع (جابر ولوكيا، 2006، ص 175)

الصراع له أوجه متعددة وأسباب متنوعة ومتشعبة، فالصراع كتناقض اوعدم توافق واختلاف بين مصالح وقيم الافراد قد يحدث قطيعة وازمات، فاذا استطاع القائد التحكم فيه ومراقبته وتوجيهه، قد يتمكن من تحويل تناقضاته الى مجال ابداع ودفع جديد والوصول الى جو من التجديد والتطوير. عن طريق الحكمة في حل الصراع بالتشاور وفهم أسباب الصراع والعمل المشترك واحترام الآخر وتقدير مشاعره بالاتصال الفعال ومهارات التفاوض وتقنيات حل المشاكل والبحث عن الحلول (سالم، 2010، ص165-167)

### خلاصة الفصل الأول :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مفهوم القيادة وخلصنا الى ان القيادة هي علم و فن التأثير في سلوكيات واتجاهات الافراد وتوجيههم بطريقة صحيحة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم في سبيل تحقيق هدف مشترك ولا تقوم الا اذا وجد قائد يقود وله قوة ومهارات تاثير وتابعين يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه.

استنتجنا ان نظريات القيادة شهدت تطوراً ملحوظاً ، جاء نتيجة لاهتمام الباحثين والمفكرين بالقيادة لما لها من دور فاعل في التأثير على مواقف التابعين وإقناعهم بتغيير مواقفهم طوعية وعن اقتناع. حيث امتدت دراسة القيادة لأزيد من قرن ، أمكن تقسيم النظريات القيادية إلى نظريات تقليدية تعرفنا من خلالها على نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، نظرية الخط المستمر، الأنظمة القيادية الأربعة، نظرية الشبكة الإدارية والنظريات الموقفية. اما النظريات الحديثة تطرقنا من خلالها الى القيادة الكاريزمية، القيادة الخادمة، نظرية التفاعل بين الرئيس والمرؤوس، القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

خلصنا الى ان جوهر القيادة ان يكون القائد ذو مهارات قيادية عالية، عارفا لنفسه، محيطا بجملة خصوصيات الطبيعة الإنسانية، متحسسا لحاجات الآخرين، منفتح الذهن، امينا، حريصا، حسن النوايا، مستعدا لتغليب حاجات الآخرين على حاجاته هو وراغبا في معاملة الآخرين كما يريدون ان يعاملوه.

تبقى القيادة زاخرة بالمفارقات من نواح كثيرة فمع ان مبادئ القيادة الأساسية سهلة الفهم الا اننا نجدها في الممارسات العملية شديدة التعقيد وبالغة الصعوبة ويكمن سبب هذه الصعوبة في حقيقة ان القيادة تتم على الدوام في بيئة ديناميكية متحركة وتشمل اعدادا من التابعين لكل منهم حاجاته، تطلعاته، نزاعاته، مفاهيمه واخطاؤه.

الفصل الثاني:

أطونومي الشخصية

الترجسية

### تمهيد

تعد النرجسية من المفاهيم النفسية التي لاقت اهتماماً كبيراً من طرف العديد من علماء النفس وكانت بدايات استخدام هذا المصطلح منحصرة في الطابع المرضي، أما فيما بعد اتضح أنها ليست دائماً بالمفهوم السلبي، بل سمة في الشخصية تتواجد لدى جميع الأفراد لكن بدرجات متفاوتة، لأن كل فرد منا لديه مكونات نرجسية في شخصيته، وهذا ما يسمى بالنرجسية الصحية أو السوية، والتي تشير إلى قدرة الفرد على الاحتفاظ بصورة إيجابية عن ذاته. أما النوع الثاني فيتمثل في النرجسية غير السوية أو المرضية والتي تقوم على أساس المبالغة في تعظيم الفرد لذاته.

نال مفهوم النرجسية في السنوات القليلة الماضية اهتماماً وافراً من جانب كل من المهنيين والأكاديميين، بسبب سرعة إنتشارها وارتفاع مستوياتها حيث يشير علماء النفس الاجتماعي وخبراء الصحة العقلية إلى أن النرجسية كمرض باتت أكثر إنتشاراً ووضوحاً الآن في الحياة اليومية للمجتمعات المدنية في العالم كله. ويرى البعض أن النرجسية هي أحد الجوانب المظلمة في شخصية الكثير ممن يشغلون مناصب قيادية.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مفهوم الشخصية النرجسية.

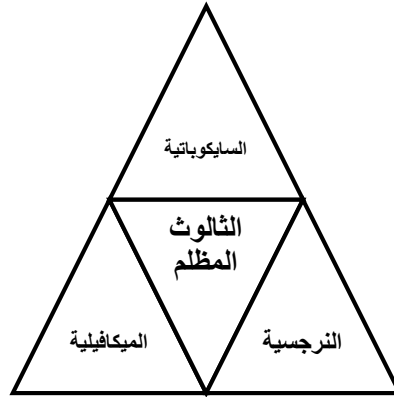
المبحث الثاني: مفاهيم عن القائد النرجسي.

المبحث الثالث: آثار ومخاطر القائد النرجسي على التابعين وردود فعلهم.

### المبحث الأول: مفهوم الشخصية النرجسية

تُعدّ النرجسية مشكلة اجتماعية أو ثقافية. وتمثل إحدى العوامل في نظرية السمات المستخدمة لتقييم الشخصية. وهي إحدى سمات الشخصيات الثلاث في ثالوث الظلام إلى جانب كل من المكافيلية والاعتلال النفسي (السايكوباتية).

شكل رقم (5) الثالوث المظلم



المصدر من اعداد الطالب بناء على (2002, June)

يحذر متخصصوا الموارد البشرية من الثالوث المظلم، يتم تعريفه بثلاث اضطرابات شخصية غالبا ما تأتي معا فنجد الشخصية ذوي السمات النرجسية وهو شعور متضخم باهمية الذات، ثم المكافيلية او السلوك المتلاعب للغاية ووضع القواعد الخاصة به، و السايكوباتية تتميز بالقسوة، كلما زاد التداخل بين هذه الاضطرابات ادت احتمالات عدم التوافق والضرر.

عادةً ما تمثل النرجسية مشكلة في علاقات الفرد مع ذاته أو مع الآخرين باستثناء النرجسية الصحية. والنرجسية الصحية هو الصدق المهيكل للذات، تحقيق الذات والتناسق مع الأشياء، والتزامن بين الأنا والأنا العليا والتوازن بين الدوافع الشهوانية والعذوانية. وقد تكون موجودة في جميع الأفراد. يقول فرويد أن هذه حالة أصلية لتطور مكون الحب في الفرد. ويقول إن النرجسية الصحية هي جزء أساسي من التطور الطبيعي ووفقا لفرويد يمكن أن ينظر إلى الحب من الوالدين لطفلها ومواقفهما تجاه طفلها لإحياء وإعادة إنتاج النرجسية الخاصة بهم.

### المطلب الأول: تعريف الشخصية النرجسية وأسباب تكونها

رغم أن معظم الأفراد لديهم بعض الصفات النرجسية، فإنه يمكن لمستويات عالية من النرجسية أن تعبر عن نفسها في شكل من المرض واضطراب الشخصية النرجسية (NPD)، حيث يغالي المريض بقدراته وتكون لديه حاجة مفرطة للإعجاب والتأكيد، يتم التعرف فيما يلي على الشخصية النرجسية وأسباب تشكلها

#### أولاً: تعريف الشخصية النرجسية:

ارتبط مصطلح النرجسية بالأسطورة الإغريقية الخاصة بقصة الشاب نرجس، الذي عشقه الآخرون، ولكنه لم يستطع أن يحب أو يعشق أحدا سوى نفسه، وقد ظهرت البدايات الأولى لاستخدام مصطلح النرجسية في الأدب النفسي على يد "أليس" عام 1898، ولكنه أُستخدم في ذلك الوقت ليدل على أنه الميل إلى الانفعالات الجنسية، وما لبث أن تغير كلياً ليشير إلى الإعجاب بالذات، واستخدمه بعد ذلك \_ناكيه\_ ويعود الفضل له في لفت انتباه فرويد لمصطلح النرجسية الذي ترك انطبعا قويا. ومفهوم النرجسي عند فرويد ظهر في 1905

وكان فرويد أول من استخدم مصطلح النرجسية من الناحية النفسية. وقد استعمله بمعنى محدد؛ وهو أننا جميعاً لدينا رغبات نرجسية أو حب للذات، وهي طبيعية ومن الضروري إشباعها، وأنها تشكل مرحلة من مراحل النمو تتطور فيما بعد إلى حب الآخر، وفي حال عدم إشباع هذه الرغبات يحدث التثبيت عند مرحلة حب الذات الأولى في حياته. والملاحظ أن هذا المصطلح كان أكثر بروزاً في أواخر القرن العشرين وهذا ما يؤكد -إيمونس- 1984، وتقدر جمعية الأطباء النفسيين الأمريكية مدى انتشار النرجسية بـ 1 بالمئة من مجموع السكان في العالم، كما تشير التقديرات إلى أن حالة «اضطراب الشخصية النرجسية» تصيب 8 في المائة من الرجال و5 في المائة من النساء (جودة، 2012، ص 550)

وتعرف النرجسية في قاموس كامبردج لعلم النفس على أنها تقييم الفرد المتضخم للذات، والانشغال بخيالات النجاح والقوة، والإحساس بالصدارة والميل إلى استغلال الآخرين وبسط النفوذ عليهم (بن جديدي، 2016، ص 98).

وتعرف بأنها الشخصية التي تتسم بتضخم مفهوم الذات حيث يعجب الشخص بنفسه، بقدراته، انجازاته ممتلكاته، دراسته، تخصصه، ذكائه وجماله. ويتطلع للفت الأنظار بأي انجاز يقوم به ويتقن في استعراض أعماله وأحواله، وينسب لنفسه حسنات الآخرين وانجازاتهم ويحسدهم عليها، ويغار بدرجة كبيرة من كل من

حوله، ولا يريد لأحد أن يبرز بجواره، وليس مستعداً للبدل والعطاء من أجل الآخرين وتكون علاقته انتهائية استغلالية ولا يهيمه فقد صديقاً أو خسارة موقف. أما من حيث التعامل فهو شخص لطيف ظريف لكنه جافي العواطف لا يستمتع غالباً بالنجاح ويقابل النصيحة والتبني بالتعالي والغرور (سعدون، 2013، ص 199)

. وقد طرح كاوت وكيرنبرغ (Kohut, Kernberger) تفاصيل عن مفهوم النرجسية المرضية من وجهة نظر تحليلية، على أنها نتيجة لعلاقة باردة غير متعاطفة وغير ثابتة مع الأبوين في مرحلة الطفولة الأولى، وأنها تعويض مرضي عن تلك المرحلة. وبين أن اضطراب النرجسية الشديد لا يمكن علاجه بينما يمكن علاج الحالات المتوسطة أو الخفيفة من النرجسية.

أما تعريف كيرنبرغ فقد وضع مجموعة من العناصر والصفات التي تتسم بها الشخصية النرجسية كما يلي (عبد الرقيب، 1987، ص 11)

- الاستغراق في الشؤون الذاتية بدرجة كبيرة جداً.
- هدوء مصطنع وتكيف اجتماعي ملائم وفعال يغطي تشويها عميقاً في العلاقات الداخلية مع الآخرين.
- طموح زائد.
- تخيلات العظمة توجد جنباً إلى جنب مع الشعور بالنقص.
- اعتماد مفرط على الإعجاب الخارجي.
- الشعور بالملل والضيق والفراغ.
- الرغبة المستمرة في البحث عن اللعنان والقوة والجمال من أجل الإشباع.
- عدم القدرة على الحب والتعاطف مع الآخرين.
- الحيرة المزمنة وعدم الرضا عن النفس.
- استغلال الآخرين بدون رحمة.
- حسد شديد ومزمن وتحقير وازدراء والحذر والقلق من الآخرين والاستعداد لتغيير القيم بسرعة كسبا للمعروف والفضل.

أما مورف (Morf, 2000, 424) فيرى أن النرجسية هي عبارة عن الانشغال الدائم بالذات والانهماك بها، تحركه مشاعر الدونية، وتؤثر على دافعيته وأنشطته، الأمر الذي يجعله دائماً في حاجة إلى الدعم الخارجي عرف "خبير" أبحاث النرجسية الطبيب النفسي الأمريكي كيرنبرغ O. F. Kernberg بانها " :التمجيد المفرط للذات والذي يصل إلى حد دمج الأجزاء المثالية من الآخرين في الذات.

## الفصل الثاني ..... أطونومي الشخصية النرجسية

وأيضاً هناك رؤية الطب النفسي للنرجسية التي تشير إلى أن مصطلح اضطراب الشخصية النرجسية في الطب النفسي هي اضطراب مزمن وشامل في الشخصية، وله صفاته وملامحه السلوكية. وهو يصنف كواحد ضمن عشرة اضطرابات للشخصية في الدليل التشخيصي.

ويعرف اضطراب الشخصية النرجسية في الدليل التشخيصي الرابع DSM 1 -V على أنه طراز ثابت من العظمة (في الخيال والسلوك)، والحاجة إلى التقدير والافتقار إلى القدرة على التفهم العاطفي Empathy، يبدأ في فترة مبكرة من البلوغ، يتظاهر في مجموعة متنوعة من السياقات، كما يستدل عليه بخمسة أو أكثر من المظاهر التالية (جمعية الطب النفسي الأمريكية، 2004: 152):

1- لديه شعور عظمة بأهمية الذات، مثال: يبالغ في الإنجازات والمواهب ويتوقع أن يعترف به كمتفوق دون أن يحقق إنجازات متكافئة.

2- مستغرق في خيالات النجاح اللامحدود أو القوة أو التألق أو الجمال أو الحب المثالي.

3- يعتقد أنه متميز وفريد ويمكن فهمه أو يجب أن يصاحب فقط فهمه من قبل أناس متميزين أو من طبقة عليا، أو من قبل مؤسسات خاصة.

4- يتطلب تقديراً مفرطاً.

5- لديه شعور بالصدارة (التحويل) Entitlement، أي التوقعات غير المعقولة في معاملة تفضيلية خاصة، أو الامتثال التلقائي لتوقعاته 6.

6- استغلالي في علاقاته الشخصية، أي يستغل الآخرين لتحقيق مآربه

7- يفتقر إلى القدرة على التفهم العاطفي؛ يرفض الاعتراف بمشاعر وحاجات الآخرين

8- غالباً ما يكون حسوداً للآخرين، أو يعتبر أن الآخرين يكونون له مشاعر الحسد.

9- يبدي سلوكيات أو مواقف متعجرفة متعالية

يتضح من التعريفات السابقة أن بعضها تناول النرجسية كسمة في الشخصية والبعض الآخر تناولها كاضطراب في الشخصية، حيث تناول علماء نفس الشخصية النرجسية كسمة، وعلماء النفس الإكلينيكي نظروا إليها كاضطراب في الشخصية.

من خلال ما سبق عرضه نرى أن النرجسية عبارة عن الإحساس بالعظمة وبأهمية الذات أو التقرد، والانشغال بأوهام النجاح غير المحدود والحاجات الاستعراضية لجلب الاهتمام والعجاب الدائم. والشخص الذي تستحوذ عليه النزعة النرجسية فهو الشخص الذي يتعلق بالذات ويجعلها موضع اهتمامه الجنسي، والشخص الذي يعاوده هذا الميل أو تستبد به هذه النزعة من جديد يستهوي الرجوع إلى تلك المرحلة المبكرة

## الفصل الثاني ..... أطونومي الشخصية النرجسية

من تطوره النفسي الجنسي حسب نظرية فرويد. وإلى مرحلة الطفولة المبكرة التي يعي فيها الطفل ذاته منفصلاً عن محيطه ويعتبر ذاته محور كل شيء حسب نظرية التعلم الاجتماعي-المعرفي.

ثانياً: الأسباب التي تؤدي إلى تكون الشخصية النرجسية:

لم تدرس أسباب اضطراب الشخصية النرجسية بشكل جدي إلى الآن وتتوافر القليل من المعلومات بهذا الخصوص وتصنف هذه الأسباب إلى أسباب عضوية وأسباب نفسية وتطورية وأسباب اجتماعية

1- الأسباب العضوية: تتمثل في اختلال نسب بعض النواقل العصبية بين خلايا الدماغ.

2- الأسباب النفسية والتطورية: وهي العوامل الناشئة من طبيعة التنشئة الاجتماعية التي يتعرض لها الفرد في مراحل النمو المختلفة، ولا سيما في مرحلة الطفولة، حيث تتشكل الشخصية نتيجة لتثبيت السلوك في سن مبكرة ل سيما في السنوات الأولى من عمر الطفل حتى يصبح السلوك جزءاً من سمات شخصية الراشد.

يرى كيرنبرج أن الفرد النرجسي قد ترك عندما كان طفلاً يعاني جوعاً عاطفياً من قبل الوالدين وخاصة الأم الباردة الغير متعاطفة ، أو نتيجة للإفراط في وضع قيمة عالية له (عبد الرقيب ، 1987، ص 17)

أما سوليفان (Sullivan, 1970, 70) فقد رأى أن النرجسية تحدث نتيجة السلوك المتمركز حول الذات الناتج عن القلق الاجتماعي الزائد أكثر من كونه استجابة لنرجسية فطرية موروثة.

وقد يكون أيضاً ناتجاً عن تقليد الأبوين إذا كان أحدهما نرجسيا وخاصة المشابه للطفل جنسياً فهو يعتبره النموذج الأول له؛ وعندها يقلد سلوكه وخاصة إذا أرفقه تعزيز من قبل الأبوين لذلك السلوك؛ فالسلوك الذي يتم تعزيزه غالباً ما يستمر وجوده ويستقر في الشخصية الإنسانية وينمو معها

يقترح بعض علماء النفس أن جذور النرجسية تنمو عندما يتراوح سن الأطفال من 18 شهر حتى 3 أعوام ، حيث يقولون : أنه إذا لم يسمح للطفل في هذه المجموعة العمرية أن ينمي هويته الشخصية ، وفي حال يتم الاعتداء عليه لفظياً وانتقاده من والديه فسيشعر بأن هناك خطأ ما ، وعليه سينمي بعض نماذج نرجسية للسلوك (التكبر) ، وإحساس مختال بالتفوق لحماية نفسه من مشاعر القصور .

3- الأسباب الاجتماعية: يرى بعض المختصين في هذا المجال أن النرجسية ليست مرضاً بل ظاهرة سببها الواقع المعاصر الذي يوصف بأنه حضارة نرجسية حيث ازدادت نسبة التمرکز حول الذات والثقافة الفردية ( شحادة، 2016، ص 79)

**المطلب الثاني: الصفات الظاهرة والمستترة للشخصية النرجسية ونقاط ضعفها:**

تشمل النرجسية مجموعة من الصفات الشخصية التي ربما لدى أي منا بعضاً منها، ولكن في الحالات الأكثر تطرفاً، يتم تشخيصها في خانة الصحة العقلية بأنها "اضطراب الشخصية النرجسية" وفيمايلي يتم التطرق الى اهم الصفات الظاهرة والمستترة للشخصية النرجسية:

**أولاً: الصفات الظاهرة والمستترة للشخصية النرجسية**

تظهر الشخصية النرجسية من خلال جوانب أشار اليها العديد من الباحثين نلخصها في الجدول التالي:

**جدول رقم (4) الصفات الظاهرة والمستترة للشخصية النرجسية**

| الصفات المستترة                                                                                                                                                                  | الصفات الظاهرة                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مشاعر الدونية والضعف والشعور بالخزي والمهانة والحساسية المفرطة اتجاه اي نقد من الاخرين                                                                                           | مشاعر العظمة والاستحقاق وتضخم الذات والتكبر والتفاخر وحب التملك والظهور والشهرة مع تخیلات الثروة والقوة والجمال والذكاء                |
| والدهشة والغضب من ان الناس لايفعلون ما يريد                                                                                                                                      | توقع معاملة خاصة، ومقابلة الشخصية الرئيسية دائماً،                                                                                     |
| الحسد الشديد للآخرين والجوع الشديد للاستحسان والمدح وجلب انتباه الآخرين واهتمامهم، والبقاء في مركز النظر بالنسبة لهم                                                             | الازدراء والتقليل من شأن الآخرين والاستبداد وعدم التساهل وعدم الرضا عن قيادة الآخرين له، لا يقبل النصيحة ولا ينظر ولا يصغي الى المتحدث |
| الملل المزمن،عدم الإحساس بالطمأنينة بل الإحساس بأنه مهدد باستمرار، الياس العميق والغضب والقلق والاحساس بالقنوط وعدم الرضا عن المكانة الاجتماعية والمهنية والأكاديمية التي يشغلها | اناقة، قدرات ومواهب فوق المتوسط بالنسبة للشخصية السوية لهذا يتميزون بالنجاح الاجتماعي والطموح الشديد والمبالغة في الإنجازات والمواهب   |
| فرط الغضب وحب الانتقام مع ضمير قابل للرشوة والفساد والافتقار إلى الالتزام بالمعايير والمثل                                                                                       | الثروة و الافراط في الثقة بالنفس والحيوية والحماسة الواضحة للأمور الأخلاقية والاجتماعية                                                |

## الفصل الثاني ..... أطونومي الشخصية النرجسية

| والجمالية                                                                                                                                                | الأخلاقية                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الإغواء و الافتقار إلى الكف الجنسي والشغف بالجنس والخيانة                                                                                                | عدم القدرة على الحب إضافة إلى الأخيلة والانحرافات الجنسية وبتالي الفشل في الحياة الجنسية الكاملة بسبب عدم النضوج في النمو العاطفي الجنسي مما يؤدي إلى عدم التوافق والفشل في الحياة الزوجية |
| افتقار في مفهوم الرحمة والمودة والمساعدة والتعاطف او اظهار الحب من أجل كتم العدا (العاطفة السوداء)                                                       | الكره للمقابل، الغيرة البغيضة والشر                                                                                                                                                        |
| الإدراك المتمركز حول الذات والشرود عند محادثة الآخرين وتحويل الحديث إلى الذات. عنيد في الرأي كأنه ملزم على هذا العناد ولا يقتنع بوجهة نظر الخرين بسهولة. | ضعف الإدراك الموضوعي للأحداث                                                                                                                                                               |

(Salman&Anderson,1982,12- ) (DSM IV–TR,2000 ). (الغزوي،2013، ص199)

(هلسة، 2013، ص 176)

ما يبدو من الجدول على الشخصيات النرجسية أنهم واثقين من أنفسهم في الظاهر، ولكن في الباطن فإنهم قلقون ولا يشعرون بالأمان، فالنرجسي وبسبب هشاشة تقدير الذات الناتج عن عدم تدعيم لانا ، هو شخص غير متكيف ، وبذلك ينشأ عن هذه الشخصية فشل معمم اجتماعي وظيفي ، ومعاناة ذاتية بسبب حب الذات الذي لا يشبعه الا بتجاهل الآخرون من كونه يستفزه كثرة النقد ، فهو لا يعنيه إلا المديح ، وكلمات الاعجاب.

لاحظ "كيرنبرج،1984 (ان تنظيم الانا الاعلى لدى الشخصية النرجسية غير متطور وغير ناضج وعن طريق التأمل في التفاعل بين الانا الاعلى غير الناضجة والذات العظيمة الباثولوجية فيحدث عدد من الاعراض الاكلينيكية ، المعبرة عن البنية القمية للشخصية النرجسية ، من ملامح هذه الاخلاق الفقر الاخلاقي ، والذي يتمثل في غياب المثل العليا الناضجة مثل العظمة كرد فعل اولي للشعور بالقيمة ، الكذب الباثولوج، ضعف الضمير، اتجاه الافضلي، الارتباب الاخلاقي من الآخرين، الاخلاقيات الزائفة

المضلة من الآخرين. ويقصد بها ملامح لا اخلاقية داخلية ، مثل الحسد الشَّديد والعدوانية وقابلية الفساد ، وهي ملامح تناقض المظهر البراق ، ورغم وجود هذه الملامح إلا أن الشخص النرجسي يتمتع بحماس ظاهر للقضايا والمسائل الاخلاقية ، ويعكس صورة انسان ذي اخلاق عالية ، من حيث الاهلية والتمركز حول الذات. (البحيري، 2007، ص 32)

### ثانيا: نقاط ضعف الشخصية النرجسية

على الرغم مما يُظهره الشخص النرجسي من قوة، ثقة بالنفس، و قدرته على التحكم والسيطرة، إلا أنه على العكس تماماً يخفي شعورا كبيرا بالنقص وخلل في الشخصية يظهر في صورة نقاط ضعف، يقاتل نفسه داخلياً لإخفاءها حتى يستطيع الحفاظ على صورته، و يمارس تلاعباته في السيطرة والإيذاء ومن بين نقاط الضعف ما يلي

#### 1- الخوف من النقد:

النقد عدو النرجسي الأشهر ، الحساسية للنقد، وانعدام الأمن والإحساس بسهولة قدرة الغير إختراق إحترام النرجسي لذاته، وهذه الحساسية موجودة بدرجة ما عند الجميع ، فكلنا يحب الإطراء والمدح لا النقد والذم، حتى النقد البناء البعض لا يتقبله ، لكن في حالة النرجسي فإنه يعاني من استجابة عنيفة تجاه النقد عامة وحينها يوفر دماغ النرجسي مزيداً من الأفكار المليئة بالحقد والرغبة في الانتقام لاعتبار نفسه فوق النقد ستواجه أسوأ رد فعل منه إذا انتقدته ولو بلطف ، سيُشعرك بكاملة ويقلل منك لأدنى درجة رغم أنه فارغ هس من الداخل إلا ان عنده قدرة زائدة من "الإهانة والغضب لشريكه وكل مُقرب".

#### 2- الإحباط:

النرجسي غالباً ما يستخدم السلوك العدواني السلبي عندما يشعر بالإحباط ويجعل نفسه يبدو متفوق ، وهذه أحد نقاط ضعفه التي تنشأ لإحدى سببين : أولها اعتقاده بأن من شأنه أن يحصل على ما يريد ، وثانيها رغبته في الانتقام ممن حقق نجاحا أكبر.

#### 3- وهم العظمة وإثارة إعجاب الآخرين:

الحاجة إلى الإعجاب هي سمة أساسية من سمات النرجسي.. وعدم وجودها يعد أحد نقاط ضعفه التي تدفعه إلى التباهي بإنجازاته عن طريق المبالغة أو الكذب والزيف الصارخ ، ويرتبط هذا نوعا ما بتدني إحترامه لذاته داخلياً وقضائه وقتا طويلا في طمأننة نفسه والتعزيز من ثقته واحتقار الآخرين والتقليل منهم بالكذب وتصديق نفسه. يقضي وقتا في المبالغة في إنجازاته فينسحب لخيالاته التي لا تمت للواقع و قدرته الحقيقية

بأي صلة ، حيث يضخم أهميته وقوته وخصوصيته التي لا تبدو كما يحكى .سيشعرك أنك تقف أمام "أخطر رجل في العالم

### 4- الوحدة:

الوحدة تقتله ، العزلة و الانطواء من نقاط ضعفه حيث أن هذا يتعلق بعدم الأمان النفسي لدى النرجسي ، فهو يخاف ويرتعب من رؤية عيوبه أو إخفاقاته من قبل الآخرين، لذا لا يمكنه الإعتراف بالفشل أو الخطأ ، هذا يُهدد أعماق مشاعر الدونية لديه يخشى أن يحطم وهم تفوقه أي خطأ . على الصورة أن تكون مزخرفة بزيادة

### 5- الحقد والغيرة:

حقد النرجسي على غيره ممن لديه أشياء يرى أنه يستحقها سواء كانت ثروة، قوة، مكانة، أو تفوق ، هي أيضاً نقطة ضعف له سيبالغ في محاولات إخفاء مميزاته إما بسرد منطقية الأشياء أو بالاستيلاء أو بالتكسير في عظامك وكل من يظن أنه قد تفوق عليه

### 6- الخوف الشديد من الموت

يخاف الشخص النرجسي من الموت اضعاف خوف الآخرين لان هذا ينافي احساسه بالعظمة فسيختفي كل ما يشعره بالنفوذ والقوة في لمح البصر .

## المطلب الثالث: أنواع الشخصية النرجسية و صعوبة علاجها

### اولا: أنواع الشخصية النرجسية

تتضمن أنواع الشخصية النرجسية عند المرأة والرجل ما يلي :

- **النرجسية العلنية أو الصريحة:** يركز الشخص النرجسي في هذا النوع على المكانة، والثروة، والقوة، ويعتقد بأنه يستحق معاملة خاصة عن الآخرين، كما أنه حساس تجاه النقد.
- **النرجسية الخفية:** هي أقل وضوحاً من العلنية، وفيها يشعر الشخص بأهمية ذاته ويتوق إلى إعجاب الآخرين به، وقد تظهر عليه سلوكيات لوم الآخرين، أو التشهير، أو التلاعب للحصول على ما يريد.
- **النرجسية المعادية:** يولي هؤلاء الأشخاص اهتمامهم للظهور في القمة دائماً، وقد يستغلون الأشخاص للوصول إلى أهدافهم، بل عادة ما يقللون من شأن الآخرين.
- **النرجسية الطائفية:** يتسم النرجسي في هذا النوع بسمات التضحية من أجل الآخرين، ولكن بدافع الظهور ونيل الإعجاب فقط، وليس لمساعدة الآخرين، فقد يتصدر هؤلاء الأشخاص القضايا الاجتماعية كقادة حركة أو فكرة ما، ويرون أنفسهم أناساً متعاطفين ويهتمهم أمر الآخرين.

- النرجسية الخبيثة: هي أكثر الأنواع خطورة، فبالإضافة إلى الصفات العامة للنرجسي يعاني الشخص في هذه الحالة من سمات مرتبطة باضطراب الشخصية المعادية للمجتمع، مثل جنون الارتياب، واقتدار التعاطف، وسمات السادية.

### ثانيا: صعوبة علاج الشخصية النرجسية

كشف علماء النفس في الولايات المتحدة إلى أن أفضل طريقة للتعرف على الشخص النرجسي، هو سؤاله عن ذلك مباشرة. الاختبار الجديد يتكون من سؤال واحد فقط، توصل إليه علماء النفس بعد أن أجروا 11 اختبارا شارك فيها 2200 متطوعا، حيث اكتشفوا انه يمكن التعرف على الأشخاص الذين يعانون من النرجسية بواسطة السؤال «إلى أي مدى تتفقون مع مقولة: أنا نرجسي؟». بعد ذلك طلب من كل مشارك ان يحدد درجة نرجسيته حسب مقياس من 7 درجات. ويؤكد علماء النفس، على أن 20 ثانية فقط كافية لتحديد نتيجة الاختبار، في حين يتطلب الاختبار التقليدي الأساسي "Narcissistic Personality Inventory" ما لا يقل عن 20 دقيقة.

وضع الدليل التشخيصي الاحصائي الخامس (dsmv) لاضطراب الشخصية النرجسية مجموعة معايير للتعرف على الشخص النرجسي حيث اذا وجدت خمسة او اكثر من هذه المعايير يطلق على الشخص بانه نرجسي وهي كما يلي (DSM5، تر: أنور الحمادي، 2015، ص248)

- 1- لديه شعور عظيمة بأهمية الذات
  - 2- مستغرق في خيالات من النجاح اللامحدود او القوة او التألق او الجمال او الحب المثالي
  - 3- يعتقد انه مميز وفريد ويجب ان يصاحب فقط من أناس متميزين او ذوي مناصب عليا
  - 4- يتطلب اعجابا مفرطا
  - 5- لديه شعور بالصدارة
  - 6- استغلالي في علاقاته الشخصية
  - 7- يفتقد التعاطف
  - 8- حسود للآخرين ويعتقد ان الآخرين يكونون له مشاعر الحسد
  - 9- يبدي سلوكيات او مواقف متعالية ومتعجرفة
- يقول العالم "بريد بوشمان" من جامعة ولاية أوهايو «الأشخاص الذين على استعداد للاعتراف بنرجسيتهم، يمكن أن يكونوا فعلا كذلك، وهم يفتخرون بذلك، لأنهم لا يعتبرونه شيئا سيئا، ويثقون بأنهم أفضل من الأشخاص المحيطين بهم وهم على استعداد للتصريح بذلك علانية. وهنا تكمن صعوبة العلاج فأين هو النرجسي الذي يذهب طوعا للعلاج؟ من أجل أن يرضى "بإعادة التربية الإجبارية" إذ أن هذا ما يشكل الهدف

النهائي من العلاج. يتفق المعالجين النفسيين ذوي الخبرة مثل كريميريوس J. Cremerius أن المرضى الذين يشغلون مناصب سياسية واقتصادية عالية نادراً ما يخضعون للمعالجة التحليلية. (رضوان، 2020، ص32)

يمكن تطبيق تقنيات العلاج المعرفي السلوكي والتمثلة في مجموعة من المراحل، تبدأ بالتثقيف النفسي عن الاضطراب وسماته السلوكية والنفسية، وكيف يتجلى في الحياة الواقعية، ثم تليها المعرفة، حيث يتم تعريف الشخص بطريقة التفكير اللامنتطقية التي يتبعها بشكل اعتيادي في حياته اليومية، والتي أحدثت إلى تطوير شخصية نرجسية غير متكيفة مع محيطها، تليها المرحلة السلوكية القائمة على تدريب الشخص على تقنيات الاسترخاء والمواجهة، والتدريب على تقنيات تأكيد الذات، ومهارات التواصل الاجتماعي الفعال. وتبقى هذه الشخصية من الصعب علاجها نتيجة ردود الفعل العلاجية السلبية للنرجسيين في عملية التحليل النفسي. (بن جديدي، 2016، ص 113)

### المبحث الثاني: مفاهيم عن القائد النرجسي

النمط القيادي له دور هام في نجاح أو فشل المنظمات، لما للقائد من دور فعال في التأثير على سلوك العاملين، وقد حظي موضوع القيادة النرجسية باهتمام من الكتاب والباحثين، حيث يعد أحد الجوانب المظلمة للسلوك القيادي، وأحد أبرز المقدمات لانتشار مجموعة من السلوكيات السلبية في مكان العمل كالتهمك التنظيمي وسلوكيات الانحراف التنظيمي، وينتج عن هذه التصرفات السلبية للقادة العديد من الآثار السلبية منها: ارتفاع معدل دوران العمل، انخفاض تقدير الذات والشعور بانخفاض الكفاءة الذاتية، وعدم المشاركة الفعالة وزيادة التغيب عن العمل، وانخفاض الرضا الوظيفي، فضلاً عن انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

يحظى موضوع القيادة النرجسية باهتمام من الكتاب والباحثين، خاصة وأنهم يؤكدون أن النرجسية باتت أكثر انتشاراً ووضوحاً الآن في الحياة اليومية. ويعد النمط النرجسي أحد الجوانب المظلمة للسلوك القيادي، وأحد أبرز المقدمات لانتشار ممارسات غير أخلاقية وسلوكيات سلبية في مكان العمل.

إن ممارسة السلطة تصبح مشكلة عندما تصبح النرجسية المرضية للزعيم محددة للوظيفة القيادية، وعندما يستخدمها القائد للتعبير عن صراعاته النرجسية ويستخدم منصبه لإرضاء الاهتمامات والاحتياجات التي لا علاقة لها بالمهام، والتي تتمثل أساساً أو حصرياً في الحصول على التملق الشخصي لإرضاء لغوره، أي خدمة لنرجسيته المريضة، ويتم تسخير الناس للعمل على استقرار تقدير الذات لدى المتسلط من خلال استخدام السلطة، أي أن الناس في نهاية المطاف يدفعون قسراً نحو القيام بأفعال ليست من طبيعتهم. لهذا يسعى الشخص النرجسي للتمسك بالكرسي والحفاظ على السلطة وعليه يكون النرجسيون المرضيون ناجحين

بشكل خاص، إذا كانت ممارسة سلطتهم تمنحهم أيضًا الاستقرار الداخلي. ونتيجة لذلك، فإنهم يعتمدون أيضًا على السكان الذين يضطهدونهم. ويتلاعبون بهم ويستغلونهم لهذا يقال - إن النرجسي بدون نظير كبير، سواء كان هذا النظير شخصًا واحدًا أو جمهورًا أو حتى بلد بأكمله، فهو ليس شيئًا يذكر -.

### المطلب الأول: تعريف القائد النرجسي وخصائصه

اثبتت الدراسات ان الأشخاص الأكثر نرجسية هم أكثر عرضة للظهور بمظهر القادة، واختلف الباحثون منهم من يراها على نحو إيجابي في حين ينظر اليها البعض على نحو سلبي، فمن جهة فإنهم يعتبرون كنزًا ثمينًا لأنهم مليئون بالهمة والعزيمة، ويتمتعون ببعض سمات الرؤية المستقبلية، كما يمكنهم إجراء تغييرات كبرى بالاعتماد على جاذبيتهم المتقدمة، ولذا فإنهم يصبحون من الأشخاص الذين يتبوؤون مراكز عليا بسرعة.

كما ترتبط بانتشار السلوك غير الأخلاقي بين المديرين؛ وذلك بسبب رغبة المدير النرجسي الشديدة في التمسك بالسلطة واستغلال الآخرين بما يحقق أهدافه الشخصية، ولكن من جهة أخرى فإنهم شديدي القلب، وينفجرون بوجه الآخرين الذين يطرحون افتراضات مناقضة لرؤيتهم أو يشككون في قدراتهم. وينزع القادة النرجسيون إلى الدخول في حقل كبير من المصاعب والنزاعات ويغيرون مساعديهم بسرعة ولا يهتمون بتذكير الناس بفضل الآخرين عند تحقيق الانتصارات الكبيرة والصغيرة

لكن الدراسات بينت ان القادة النرجسيين قد ينجحوا على المدى القصير لكن مع مرور الوقت تصبح سلوكياتهم مدمرة للأنظمة (النصراوي 2017 ص475)

### أولاً: تعريف القائد النرجسي

تظهر الشخصية النرجسية من خلال المبالغة في حب الذات ،وهي تدفع صاحبها لبعض السلوكيات المحقة بحقوق الآخرين، كالاستئثار عليهم، وإبراز شخصيته بطريقة مميزة على حساب شخصياتهم، وتضخيم قدراته ودوره، والرغبة في إظهار تفوقه، حيث يطربه تمجيد ذاته، وينتشي بمدح الآخرين له، ويتوقع من الآخرين أن يتعاملوا معه على أنه شخص ممتاز، ويتحسس تجاه من لا يبدي نحوه اهتماما خاصا. بل قد يزججه ظهور الآخرين وتقدمهم، ويثير في نفسه الغيرة والحسد، ويحاول التقليل من شأنهم، حتى ال يظهرها في مستوى المنافسة والمازحة لموقعه ومكانته. ويرفض هذا النوع من الأشخاص أي نقد أو ملاحظة، وبل يعتبرونه ذلك تجريحا وانتقاصا من مقامه.

يعرف القائد النرجسي بأنه القائد الذي يمارس أسلوب قيادة لا يهتم فيها القائد سوى بنفسه. ويكون ذلك بالضرورة على حساب الافراد. ويسلك القائد النرجسي سلوكيات نرجسية متمثلة في: الغطرسة والهيمنة

والعدائية. وقد تتراوح النرجسية في أي مكان بين كونها أمراً صحيحاً أو مدمراً. ( Neiderhriesheim, 2010 p. 29).

والمعروف عن القادة النرجسين ان جاذبيتهم لا تقاوم، حيث ينبهر المرؤوسين بالطريقة التي يظهر بها هؤلاء وما يتمتعون به من جاذبية ، ولاسيما طريقة تحويلهم لبيئاتهم إلى ألعاب تنافسية يصبح فيها أتباعهم أكثر تركيزاً على الذات.

عرفها -روزنتهال بتينسكس- سنة 2006 بأنه القائد الذي يقود بدافع احتياجات ومعتقدات فخمة والتي تحل محل احتياجات ومصالح الهيئات المكونة للمنظمة.

كما يعرف بأنه اضطراب في الشخصية يوسم به العديد من المدراء التنفيذيون حيث يتميز القائد النرجسي بالهيمنة والثقة بالنفس والشعور بالجدارة والعظمة والافتقار الى التعاطف(شمخي، 2021، ص 5).

### ثانياً: الخصائص الإيجابية للقائد النرجسي

تتبع أهمية القيادة النرجسية من الخصائص الإيجابية التي يتميز بها القائد النرجسي فقد اكد عدد من الباحثين ان القيادة النرجسية بالرغم من تضمنها جوانب سلبية الا انها تتضمن جوانب إيجابية. ففي دراسة للباحث - مايكل ماكوبي-، مؤلف كتاب «النرجسي المنتج»، فإن هناك نوعين من النرجسية: «النرجسية البناءة» و«النرجسية الهدامة (جودة، 2012، ص551) ومن الصفات التي تعبر عن النرجسية البناءة ما يلي

- الكاريزما: القادة النرجسيون لديهم من الكاريزما والرؤية التي تجعل منهم قادة حيويون وفاعلون الا انهم عرضة لاستئساد المرؤوسين وانتهاك المعايير الأخلاقية فضلاً عن اتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر
- الابداع: دراسة ريس وجودمان بينت ان الشخص المبتكر اكثر نرجسية واكثر استعراضاً من غير المبتكر
- البصيرة:
- الحركة نحو النجاح
- لغة قوية وملهمة، حيث يمكنه إثارة حماس حشد كبير من الناس عبر طاقته واندفاعه.
- الرؤية العظيمة: حيث يشكلون المستقبل بأفكارهم الثورية الخاصة بهم
- قدرة كبيرة على الهام الآخرين واقناعهم يقدمون أفكارهم بحماس هائل، لدرجة أنه من الصعب الاختلاف معهم بوجهة الرأي

- الخطب الملهمة والهيئة والكاريزما تجعل الآخرين يعتقدون بأفكارهم
- أكثر انبساطية وأكثر جرأة من الناحية الاجتماعية وأقل خجلاً وأقل شعوراً بالوحدة النفسية
- لديهم القدرة على جلب أكبر قدر من الاتباع
- الاستقلالية والرغبة في تحمل المخاطر
- يقظ في البحث عن التهديدات
- الحماس
- الصلابة حيث يكون أقوى وأكثر خبرة
- التعليم المستمر

### ثالثاً- الخصائص السلبية للقيادة النرجسية

نلخصها فيما يلي (أبو شندي، 2014 ص -127)

- يعتقد أنه شخص فريد ومميز.
- يري أن قدراته تفوق أي شخص آخر.
- سريع الانفعال و أناني ويفتقر الى التعاطف.
- استجابة عنيفة اتجاه النقد
- يزعجه ظهور الآخرين وتقدمهم، ويثير في نفسه الغيرة والحسد
- لديه ضمير قابل للرشوة والفساد والافتقار إلى الالتزام بالمعايير والمثل الأخلاقية.
- ينسب النجاح لنفسه ويلقي بالفشل المسئول عنه على الآخرين.

### المطلب الثاني: الممارسات غير الأخلاقية للقائد النرجسي والأشخاص الأكثر تضرراً منها

#### أولاً: الممارسات غير الأخلاقية للقائد النرجسي

يمارس القائد النرجسي الكثير من الممارسات الغير أخلاقية في العمل، حيث نجد لديه ميول كبيرة في استغلال التابعين لتلبية احتياجاته الأنانية وبشكل لافت للانتباه. وعندما يتطلب منه الثناء على أداء أو إنجاز غيره من الموظفين يجد صعوبة في الثناء لأنه يعتقد بأنه إذا فعل ذلك فسيقلل من نرجسيته. ناهيك عن شهرته بسرقة أفكار موظفيه ونسبها له، والإذعان لمن هم أعلى منه منصباً والإهمال لمن هم أدنى منه منصباً. كما يقوم بالتضليل عن طريق ارتداء قناع الانسانية والقيم والطيبة، يخترق الخصوصية، يتلاعب بالمشاعر، يمارس الايذاء اللفظي، يشوه السمعة والعديد من الممارسات الأخرى نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم (5) الممارسات غير الأخلاقية للقائد النرجسي

| الممارسات المتعلقة بالإشراف والعلاقة مع التابعين             | الممارسات المتعلقة بالسلوك المستبد                                                  |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| يسخر ويستخف من مرؤوسيه.                                      | عدم التساهل                                                                         |
| يجد صعوبة في الثناء على مرؤوسيه                              | الميل الى التملك                                                                    |
| يمارس الايذاء اللفظي ويشوه السمعة                            | ينشر الشائعات ويحرض الآخرين                                                         |
| التكبر والتعالي على مرؤوسيه                                  | ليس لديه سلوك إثاري                                                                 |
| استغلال موظفيه خارج وصفهم الوظيفي لتلبية احتياجاته الأنانية  | لا يرضى عن قيادة الآخرين له                                                         |
| يذكر مرؤوسيه بأخطائهم السابقة في مهام عملهم.                 | ينفرد باتخاذ كافة القرارات سواء هامة أو غير هامة ويتحكم في كيفية إنجاز العمل.       |
| يتحدث عن مرؤوسيه بطريقة سيئة أمام الآخرين في مكان العمل      | يتجاهل الأفكار والمقترحات التي تتعارض مع رأيه. ولا يقبل أي توجيه أو نصح من الآخرين. |
| يقوم بالتضليل عن طريق ارتداء قناع الانسانية والقيم والطيبة   | يخترق الخصوصية                                                                      |
| يتلاعب بالمشاعر ويضعف الشخصية ويهز الثقة بالنفس ويشوه السمعة | يستخدم الآخرين لتحقيق اهدافه                                                        |

من اعداد الطالب بناء على (أبو شندي، 2014 ص 127-)

القائد النرجسي لديه ميول كبيرة في استغلال موظفيه خارج وصفهم الوظيفي لتلبية احتياجاته الأنانية وبشكل لافت للانتباه. وعادة ما يحب أن يذكره الموظفون ببطولاته ومغامراته ويجد المتعة وهو يتحدث عن علاقته بالشخصيات المهمة دون مناسبة. وعندما يتطلب منه الثناء على أداء أو إنجاز غيره من الموظفين يجد صعوبة في الثناء لأنه يعتقد بأنه إذا فعل ذلك فسيقل من نرجسيته. ناهيك عن شهرته بسرقة أفكار موظفيه

## الفصل الثاني ..... أطونومي الشخصية النرجسية

ونسبها له والإذعان لمن هم أعلى منه منصباً والإهمال لمن هم أدنى منه منصباً... والعديد من الصفات الشخصية الأخرى.

### ثانياً: التابعين الأكثر تضرراً من سلوكات القائد النرجسي

ضحية النرجسي هو شخص يختاره بشكل دقيق جداً ويتميز بأنه شخص ملئ بالإيجابيات، يحمل قلب نقي وذو مميزات فريدة، إنه لا يختار شخص خاسر ولا ضعيف أبداً بل يريد شخصاً رائعاً مملوء بالمميزات. سيكون فيما بعد واجهة لتزيينه وعكس صورة رائعة له ليشير إعجاب وإهتمام الآخرين ، ما يجعله يبدو بمظهر لائق بل ومميز ، فالجمال الذي يملكه ذلك الشخص سينعكس عليه ويُرجع الفضل لنفسه في كل الأحوال.

النرجسي شخص غيور حقود حاسد ، والأسباب التي دفعته إلى اختيار الضحية هي نفس الأسباب التي ستجعله يشعر بالاستياء والغيرة منك فيما بعد. إنه يكره وجود كل تلك الصفات الحسنه في شخص آخر غيره ، أو أنه نشأت حتى نشأة طيبة و في رفاهية قبله ، أو أي شيء يشعُر بالنقص لديه وهذا نقص دائم بداخله نابع من فراغ لن يمتلئ أبداً . سيظل هذا النقص بداخله ولن يكتمل. ولا يمكنه الوقوف لرؤية أي شخص يملك شيئاً ما أكثر منه . هذا الشخص بمميزاته هو الاختيار الأمثل للنرجسي ليضمن أن يستنزف أكبر قدر من الإمداد الذي سيغذي نرجسيته لأكثر فترة ممكنة، ومن الصفات المميزة للشخص التي يستهدفه القائد النرجسي ويسبب اليه مايلي

- شخص متعاطف ويريد شخص يوجهه
- مطيع، سهل لين هين
- شديد الاهتمام بالآخرين ولديه حسن النية
- مخلص، موثوق فيه، ودود وغير مرتبط بالماديات
- يعرف لغة الجسد ويعرف احتياجات الآخرين قبل ان يتكلمو.
- كل همه ان تسعد الآخرين ودائماً يعطي فرصة ثانية
- ليس متقلب المزاج، هادئ دائماً مبتسم واهل للثقة ويعتمد عليه ومسؤول.
- مخلص، ينفذ وعوده وعطوف على الآخرين اكثر من نفسه
- لكنه في نفس الوقت يتصف بصفات سلبية منها
- منهزم، يحس بالضعف، يستغل
- لديه إحساس مبالغ فيه بالذنب

- يخاف من الغضب والرفض لا يستطيعين العيش في صراع ونزاع
- تقديره منخفض للذات
- لا يعرف كيف يأخذ حقه ويتنازل وينسحب
- شخصية اعتمادية يريد سند يدعمه ويتخذ له القرار
- حدوده مفتوحة

كما ان من نقاط ضعف الضحية نجد لديه احتياج عاطفي ملح يجعله مندفع جدا في علاقته مع الشخص النرجسي لما يتصف به من كاريزما وجاذبية، ويغلق الضحية عقله عن احتمال فشلها فيقع ضحية لاشخاص مستغلين ومقنعين ادركوا ضعفه فاستغلوه لمصلحتهم بشكل وحشي.

### المبحث الثالث: آثار ومخاطر القائد النرجسي على التابعين ورودود فعلهم

تعد الشخصية النرجسية اضطراباً في الشخصية يتميز بالتفكير المفرط في الذات وعدم الاهتمام بالآخرين. تتأثر العلاقات الشخصية بسبب هذا الاضطراب، وقد يؤدي إلى مشاكل نفسية وجسدية لضحايا هذا النوع من الشخصيات، نتعرف فيما يلي على الآثار والمخاطر المترتبة عن السلوكات السيئة للقائد النرجسي على تابعيه

#### المطلب الأول: الآثار والمخاطر العضوية النفسية

ممارسة السلوكيات غير الأخلاقية من طرف القائد النرجسي يؤدي بالمرؤوسين الى تدهور حالتهم النفسية جراء التعرض للساءة النرجسية فينتج عنها اعراض عضوية بدنية واعراض نفسية وأخرى سلوكية نلخصها في الجدول التالي :

**جدول رقم (6) الاعراض التي يعاني منها ضحية القائد النرجسي**

| الاعراض العضوية                         | الاعراض النفسية                          |
|-----------------------------------------|------------------------------------------|
| زيادة معدل ضربات القلب والتنفس          | عدم الثقة بالنفس، التوتر، الغضب          |
| ضغط الدم المرتفع، الام العضلات          | الاستياء، الشعور بالفشل والشك النفس      |
| العصبية، ارتفاع مستوى الكوليسترول       | الاكتئاب، فقد الاهتمام بالانشطة العادية  |
| الطفح الجلدي، الاصابة بالانهايار العصبي | فقد الطاقة والحيوية، الشعور بالتعب       |
| الارق، نقص الوزن، الصداع، الام الظهر    | الشعور غير المبرر بالذنب، الاحباط والياس |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| الشعور بالقهر نتيجة الدفاع المستمر عن النفس<br>ومحاولة اثبات الذات<br>الكراهية والشك وعدم الراحة، الإحساس بالذنب<br>الشعور بانعدام القيمة والمعنى<br>لوم الذات، ضعف القدرة على التركيز والتفكير<br>الشعور بالإحباط والملل، الاحتراق النفسي<br>الاجهاد العاطفي، الشعور بالدناءة | اعراض البرد، الصداع النصفي<br>مشكلات الذاكرة، الام الصدر<br>الاضطرابات المعوية المعدية |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|

من اعداد الطالب بناء على (مسلم ، 2007، ص 163)، ( درويش 2014 ص 161)

تكنم خطورة الشخصية النرجسية في الخدع التي يستعملها عليك دون أن تدري، فالعلاقة مع النرجسي مضرّة ومتعبة وكما يقال علاقة مسمومة، وخطورة الشخصية النرجسية أن ضحاياه لا يشعرون بأنهم قد وقعوا في الفخ إلا بعد مدة طويلة خاصة بعد ظهور الاعراض العضوية نتيجة للضغط النفسي الشدسد الذي يسببه القائد النرجسي والشكل التالي يوضح بعض هذه الاعراض.



كما ان المستويات المرتفعة أو المتطرفة من النرجسية لدى المديرين التنفيذيين تؤدي إلى إتباع استراتيجيات مرتفعة المخاطر، وتبنى تقنيات جديدة على الرغم من مخاطرها الكامنة للحصول على الثناء والإعجاب الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة المخاطر. (ايمن محمد، 2021، ص129)

وفي دراسات مهمة اكدت الى ان النرجسية عندما تصبح اساس سلوك القائد الاداري قد توصل المنظمة للنجاح المضطرد او ان تكون عليها أمرا مدمرا، وهي الحالة الاكثر شيوعا في تاريخ عمل منظمات الاعمال، حيث كانت سببا في انهيار الكثير من منظمات الاعمال في العالم مثل انهيار بنك Lehman Brothers

حيث استعرضت احدى الدراسات العلمية نرجسية المدير التنفيذي للبنك وإصراره على البقاء في منصبه، وعدم تغيير سياسة البنك رغم أن مؤشرات انهيار البنك بدأت منذ 2005، إلا أنه رفض كل النصائح لتحسين أوضاع البنك.

### المطلب الثاني: ردود الفعل المرؤوسين الناتجة عن الممارسات غير الأخلاقية للقائد النرجسي:

ممارسة هذه السلوكيات غير الأخلاقية من طرف القائد النرجسي يؤدي بدوره الى ممارسة المرؤوسين لسلوكيات أخرى يمكن ان تكون غير أخلاقية نذكر منها (عشري، 2021، ص201):

- القيام بسلوكيات مسيئة ساخرة تجاه المنظمة
- توجيه انتقادات قوية تجاه سياسات وممارسات المنظمة
- الاستخفاف بشعارات المنظمة
- التحدث بشكل غير لائق عن المنظمة
- ارتفاع معدل دوران العمل
- انخفاض تقدير الذات والشعور بانخفاض الكفاءة الذاتية
- عدم المشاركة الفعالة
- زيادة التغيب عن العمل
- انخفاض الرضا الوظيفي
- الرغبة في الانسحاب والانعزال عن الجماعة زيادة الغياب
- زيادة النظرة التهكمية والسلبية
- عدم المشاركة الفعالة ، وانخفاض الرضا الوظيفي، فضلاً عن انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

### المطلب الثالث: كيفية التعامل مع القائد النرجسي

يحتاج التعامل مع اصحاب الشخصية النرجسية الى:

- 1- قدر كبير من التفهم والوعي لشخصيتهم فالشخص النرجسي ملغي من قواميسه النقد ، لذا في حالة وجود شخص نرجسي في ميدان العمل فانه لا يمل من المدح ويحب الاستحسان لاعماله والاطراءات المتوالية ولو علي اصغر الاعمال ، حتى مع الرؤساء يجب ان يدركوا تماماً ان الشخص النرجسي لا يشبع

من المدح والثناء , بالاضافة الي ان علاقته بالزملاء تكون سطحية بالرغم من انه صاحب شخصية جذابة ومثيرة للاهتمام في المراحل الأولى للعلاقة .

2-من المهم في التعامل مع اصحاب الشخصية النرجسية من البداية يجب وضع حدود واضحة ويجب ان توضح له من البداية انك غير متاح في جميع الأوقات وانك لن تنفذ له جميع الرغبات والطلبات بشكل دائم.

3-لا تحاول ابدا ان تتعامل مع الشخصية النرجسية بالسخرية لان الرد سيكون حاداً ولن يراعي صاحب الشخصية النرجسية اي حدود او أعرف او اي اعتبارات شخصية او حتي انسانية وستكون الردود غير طيبة بالمرّة حيث ان الشخص النرجسي يعتبر ان هذا هجوماً علي شخصيته التي يراها رائعة وفاضلة دوماً .

4-لا تحاول في تعاملك مع شخص مصاب بالشخصية النرجسية ان تغير من شخصيته فحين مواجهتك له بانه يعاني من اضطراب الشخصية النرجسية سيزيد من عناده ويرفع من درجة المقاومة في التغير وهذا الأمر نابع من عدم قدرة الشخص النرجسي علي تقبل النقد وهو يعتقد أنه أفضل من من جميع الأشخاص المحيطين حوله .وسنتطرق اكثر الى كيفية التعامل والتكيف مع القائد النرجسي من خلال الفصل الثالث.

### خلاصة الفصل الثاني

خلصنا من خلال هذا الفصل الى أن النرجسية عباره عن الإحساس بالعظمة وبأهمية الذات أو التقرد، والانشغال بأوهام النجاح غير المحدود والحاجات الاستعراضية لجلب الاهتمام والعجاب الدائم. والقيادة النرجسية هي أحد أساليب القيادة التي لا يهتم فيها القائد سوى بنفسه. ويكون ذلك بالضرورة على حساب الافراد. ويسلك القائد النرجسي سلوكيات نرجسية متمثلة في: الغطرسة والهيمنة والعدائية. وقد تتراوح النرجسية في أي مكان بين كونها أمرًا صحيًا أو مدمرًا.

كما توصلنا الى أن القائد النرجسي لها خصائص إيجابية كالكاريزما، والابداع، والبصيرة، وقدرة كبيرة على الهام الآخرين واقناعهم، حيث يقدمون أفكارهم بحماس هائل، لدرجة أنه من الصعب الاختلاف معهم بوجهة الرأي، أكثر انبساطية، وأكثر جرأة من الناحية الاجتماعية وأقل خجلا ولديهم القدرة على جلب أكبر قدر من الاتباع. كما للقائد النرجسي العديد من الخصائص السلبية مثل اعتقاده بأنه شخص فريد ومميز، يري أن قدراته تفوق أي شخص آخر، سريع الانفعال و أناني ويفتقر الى التعاطف، استجابة عنيفة اتجاه النقد، كما يزعجه ظهور الآخرين وتقدمهم، ويثير في نفسه الغيرة والحسد، ولديه ضمير قابل للرشوة والفساد والافتقار إلى الالتزام بالمعايير والمثل الأخلاقية، وينسب النجاح لنفسه ويلقي بالفشل المسئول عنه على الآخرين.

عرفنا كذلك ان القائد النرجسي لديه ميول كبيرة في استغلال موظفيه خارج وصفهم الوظيفي لتلبية احتياجاته الأنانية وبشكل لافت للانتباه. وعادة ما يحب أن يذكره الموظفون ببطولاته ومغامراته ويجد المتعة وهو يتحدث عن علاقته بالشخصيات المهمة دون مناسبة. وعندما يتطلب منه الثناء على أداء أو إنجاز غيره من الموظفين يجد صعوبة في الثناء لأنه يعتقد بأنه إذا فعل ذلك فسيقلل من نرجسيته.

استنتجنا ان ممارسة هذه السلوكات غير الأخلاقية من طرف القائد النرجسي يؤدي الى تاثر بعض الضحايا من التابعين تاثرا سلبيا عضويا ونفسيا كالاستياء والكآبة الشعور غير المبرر بالذنب، الاحباط والياس، الشعور بالقهر نتيجة الدفاع المستمر عن النفس ومحاولة اثبات الذات، الكراهية والشك وعدم الراحة، الإحساس بالذنب، الشعور بانعدام القيمة والمعنى. وهذا ما يؤدي بدوره الى ممارسة المرؤوسين لسلوكيات أخرى كالقيام بسلوكيات مسيئة ساخرة تجاه المنظمة، توجيه انتقادات قوية تجاه سياسات وممارسات المنظمة، الاستخفاف بشعارات المنظمة، التحدث بشكل غير لائق عن المنظمة، ارتفاع معدل دوران العمل. لهذا يحتاج التعامل مع اصحاب الشخصية النرجسية الي قدر كبير من التفهم والوعي لشخصيته.

الفصل الثالث:

نموذج مقترح لاستراتيجيات

التكيف مع

القائد النرج

### تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين الأول والثاني الى المفاهيم المختلفة للشخصية النرجسية و القيادة عامة والقيادة النرجسية خاصة، يتم اقتراح في هذا الفصل نموذج شامل للاستراتيجيات الوقائية والعلاجية لمساعدة الضحايا على التعامل مع التأثيرات السلبية المترتبة على التعامل مع الشخصيات النرجسية، حيث يتم التعرف من خلاله على اهم التقنيات والأدوات والحلول وطرائق التعامل والتعافي التي يمكن ان يتبعها الضحايا من التابعين للقائد النرجسي الذين تم السخرية منهم والتلاعب بهم، حيث ستمكنهم هذه الاستراتيجيات من الانخراط بشكل أفضل في حب الذات والرعاية الذاتية و صياغة الطريق إلى علاقة أكثر صحة، واستخدام تجاربهم من الإساءة النرجسية لتمكين أنفسهم من التنمية الشخصية، وتنمية الجوانب الإيجابية في شخصيتهم. وتزويدهم بمختلف الاستراتيجيات التي تمكنهم من الوقاية من إساءة القائد النرجسي، بغية الارتقاء الى نوع من التوازن والاستقرار النفسي والانفعالي حيث تم تقسيم الفصل الى مبحثين:

**المبحث الأول:** الدراسات السابقة وحلول واستراتيجيات التعامل مع القائد النرجسي المستقرأ منها.

**المبحث الثاني:** تحليل المعطيات الخاصة بالنموذج المقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي.

## المبحث الأول: الدراسات السابقة وحلول واستراتيجيات التعامل مع القائد النرجسي

تعد القيادة النرجسية من أصعب أنواع القيادة، التي تعتبر من التحديات التي يجب على المؤسسات التعامل معها. تعدّ الدراسات السابقة من أهم المصادر التي توفر للمؤسسات استراتيجيات فعالة للتعامل مع هذا النوع من القادة. يتم من خلال هذا المبحث محاولة تحليل الدراسات السابقة واستراتيجيات التعامل مع القائد النرجسي، واستعراض الحلول المستتبطة من هذه الدراسات.

### المطلب: الأول الدراسات العربية

على الرغم من أن الأدبيات المتعلقة بالقيادة النرجسية باللغة العربية قد تكون محدودة مقارنةً بالأدبيات باللغة الإنجليزية، إلا أن هناك عددًا من الباحثين العرب الذين درسوا هذا الموضوع ويساهمون في تطوير المعرفة حوله. نتطرق فيما يلي دراسات مجموعة من الباحثين العرب في موضوع القيادة النرجسية:

**أولاً: دراسة فارس راضي جبار سنة 2018** بعنوان **نرجسية القيادة وتأثيرها في العلاقة بين الإرهاب التنظيمي والانعزال في مكان العمل** ماجستير إدارة اعمال جامعة الكوفة.

هدفت الدراسة الى معرفة دور ممارسة الإرهاب التنظيمي من قبل القيادات الإدارية في المؤسسات التشريعية والرقابية في زيادة الانعزال في مكان العمل لعينة من الافراد العاملين في مجلس محافظة الديوانية من خلال نرجسية القيادة، كما هدفت الى كيفية معالجة هذا الانعزال، استخدم الباحث استمارة وزعها على عينة مكونة من 125 فرد. ومن اهم النتائج التي توصل اليها ضرورة الحد من السلوكيات غير الإيجابية في مجلس المحافظة وتقليل حالات الضغط والاجبار والاكراه في تنفيذ توجيهات غير مشروعة تلحق الضرر بالافراد العاملين مستقبلا.

**ثانياً: دراسة سنية محمد احمد سبيع سنة 2022** بعنوان **توسيط الاحتراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات انحراف الموظف دراسة ميدانية على العاملين بالشؤون الاجتماعية بمحافظة الدقهلية**

يهدف هذا البحث إلى دراسة التأثير المباشر لأبعاد القيادة السامة (الترويج الذاتي، الإشراف المسيء، عدم القدرة على التنبؤ، النرجسية، القيادة السلطوية) على سلوكيات انحراف الموظف بأبعاده (انحراف شخصي، انحراف تنظيمي)، بالإضافة إلى دراسة التأثير المباشر لأبعاد القيادة السامة على الأبعاد المختلفة للاحتراق الوظيفي (الانهك العاطفي، التهكم، عدم الكفاءة المهنية)، إلى جانب دراسة التأثير المباشر لأبعاد الاحتراق الوظيفي على أبعاد انحراف الموظف. علاوة على ذلك، دراسة التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة السامة على

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

سلوكيات انحراف الموظف عبر توسيط أبعاد الاحتراق الوظيفي. وقد قامت الباحثة بتصميم قائمة استقصاء وتوزيعها على عينة من العاملين بالشئون الاجتماعية بمحافظة الدقهلية، فيما بلغ حجم العينة 321 مفردة وتم استرداد عدد (287) استقصاء. وتوصلت النتائج فيما يخص التأثيرات المباشرة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء، الترويج الذاتي، النرجسية) على انحراف الموظف، كما لأبعاد القيادة السامة فيما عدا الإشراف تأثير معنوي إيجابي على أبعاد الاحتراق الوظيفي. وقد كان لبعض أبعاد الاحتراق الوظيفي (الإنهاك العاطفي، عدم الكفاءة المهنية) تأثير معنوي إيجابي على أبعاد انحراف الموظف. وقد وُجد أن هناك تأثير غير مباشر لبعض أبعاد الاحتراق الوظيفي في العلاقة بين بعض أبعاد القيادة السامة وبعض أبعاد انحراف الموظف.

**ثالثاً: دراسة حسن، ر. سنة 2018.** "الاستراتيجيات المتبعة للتعامل مع القائد النرجسي وتأثيرها على بيئة العمل". مجلة الدراسات الإدارية، العدد 7، الصفحات 23-41.

تناولت هذه الدراسة استكشاف استراتيجيات التعامل مع القائد النرجسي وتأثيرها على بيئة العمل. هدفت الدراسة إلى تحديد الأساليب المختلفة التي يمكن أن يتبعها الموظفون للتعامل مع قائد نرجسي وتقييم تأثير هذه الاستراتيجيات على جو العمل والإنتاجية. تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات شخصية مع مجموعة متنوعة من الموظفين في مختلف المؤسسات.

أظهرت النتائج أن بعض الاستراتيجيات الشائعة للتعامل مع القائد النرجسي تشمل تجنب الصراعات، إظهار التقدير والاحترام للقائد، والتأقلم مع توقعات القائد. وجدت الدراسة أن هذه الاستراتيجيات قد تكون فعالة في تقليل التوتر وتحسين جو العمل، لكنها قد لا تكون كافية للتعامل مع تداعيات القيادة النرجسية على المدى الطويل. وأوضحت النتائج أيضاً أن استراتيجيات أخرى، مثل مواجهة القائد النرجسي والتحدث مع الإدارة العليا، قد تكون مفيدة في بعض الحالات. الدراسة توصي ببعض الاستراتيجيات للتعامل مع هذا النوع من القادة، مثل:

- إعطاء القائد النرجسي الثقة بمهاراته والتركيز على نقاط القوة الخاصة به.
- استخدام التحليل الوظيفي لمعرفة الجوانب التي يحتاج القائد النرجسي إلى دعم فيها.
- توفير التدريب اللازم للتواصل والتفاعل بشكل فعال.
- تشجيع القائد النرجسي على الاستماع إلى الآراء والملاحظات الأخرى.
- توفير المساحة الكافية للفريق للتعبير عن أنفسهم ومشاركة أفكارهم.

### الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

وتشير الدراسة إلى أن تطبيق هذه الاستراتيجيات يمكن أن يحسن بيئة العمل والعلاقات داخل الفريق، ويقلل من تأثير القائد النرجسي على الفريق ويساعد في تحسين أدائه وإنتاجيته .

#### رابعاً: دراسة تامر إبراهيم السيد عشري سنة 2021 بعنوان التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي بالتطبيق على العاملين بمديرية الخدمات بمحافظة الدقهلية

توصلت الدراسة الى أن التهكم التنظيمي ومن ثم الانحراف التنظيمي يمثلان نهايتين حتميتين لإدراك المرؤوسين لممارسات القيادة السامة التي تتسم بالعدوانية والسلبية والسلوك المستبد، فالقيادة السامة بفعل تصرفاتها العدائية تجاه المرؤوسين والتقليل من شأنهم الممثل لبعد الإشراف المسئ، وتجاهلهم لأفكار المرؤوسين الممثلة لبعد النرجسية، وتغليبهم لمصلحتهم الذاتية علي حساب مصلحة المنظمة الممثل لبعد الترويج للذات، وتأثير تقلباتهم المزاجية علي مناخ العمل الممثلة لبعد صعوبة التنبؤ، ورغبتهم في السيطرة المطلقة والطاعة العمياء من قبل المرؤوسين الممثل لبعد السلطوية. وبناء على ما تقدم؛ يفتقر المرؤوسون إلى المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، وينحصر دورهم في طاعة الأوامر والتعليمات، مما يجعلهم يشعرون بالغضب والإحباط وخيبة الأمل فضلاً عن عدم الثقة في إدارة المنظمة، وكلها عوامل مسئولة عن ارتفاع مستوى التهكم التنظيمي لدى المرؤوسين، فيلجأون إلى إستهداف المنظمة بإرتكاب مجموعة من السلوكيات المنحرفة كالتأخر عن مواعيد العمل، وإضاعة وقت العمل في المزاح، والإستيلاء علي ممتلكات المنظمة.

#### خامساً: دراسة الطيب، فوزي سنة 2021. "أثر القيادة النرجسية على تفاعلات العمل الجماعي: دراسة حالة". مجلة العلوم الاجتماعية

تحدثت الدراسة التي أجراها الباحث "فوزي الطيب" ونشرت في مجلة العلوم الاجتماعية في عام 2021 عن أثر القيادة النرجسية على تفاعلات العمل الجماعي، وتركز الدراسة على دراسة حالة معينة. وتهدف الدراسة إلى تحديد أثر القيادة النرجسية على تفاعلات العمل الجماعي، وتحليل علاقة القيادة النرجسية بالمخاطر التي تهدد تفاعلات العمل الجماعي، كما تهدف الدراسة إلى تحديد مدى تأثير هذه العلاقة على أداء الفريق ونتائجه. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبيانات والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات، وقام بتحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة النرجسية تؤثر بشكل سلبي على تفاعلات العمل الجماعي، وتزيد من المخاطر التي تهدد تفاعلات الفريق، وبالتالي تؤثر على أدائه ونتائجه، كما توصلت الدراسة إلى أن التحليل الإحصائي للبيانات يؤكد أن هناك علاقة سلبية وقوية بين القيادة النرجسية وتفاعلات العمل الجماعي.

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

توصي الدراسة بضرورة التركيز على القيادة الإيجابية التي تؤثر بشكل إيجابي على تفاعلات الفريق وتحقق الأهداف بشكل أفضل، وتوجه دعوة للقيادات النرجسية للعمل على تطوير أنفسهم وزيادة وعيهم بتأثير أسلوبهم القيادي على تفاعلات الفريق.

سادسا: دراسة خليل، ع. سنة 2019. بعنوان "التأثير النفسي للقيادة النرجسية على العمل الجماعي".  
مجلة العلوم

توصلت دراسة خليل التي حملت عنوان "التأثير النفسي للقيادة النرجسية على العمل الجماعي" إلى نتائج مهمة. استخدم الباحث منهجية بحثية نوعية لاستكشاف تأثير القيادة النرجسية على العمل الجماعي. شملت الدراسة عينة من 50 موظفاً من مختلف المنظمات في الإمارات العربية المتحدة. وطُلب من المشاركين إكمال استبيان يتضمن أسئلة حول تجربتهم مع القادة النرجسيين وتأثير مثل هذه القيادة على عملهم الجماعي. أشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة النرجسية لها تأثير سلبي كبير على العمل الجماعي، وتركز القيادة النرجسية على احتياجاتهم الخاصة بدلاً من احتياجات ومصالح الفريق، مما يؤدي إلى سوء التواصل ونقص الثقة وتقليل الحماس بين أعضاء الفريق. ووجدت الدراسة أيضاً أن القادة النرجسيين يميلون إلى الإدارة التفصيلية وانتقاد أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى الشعور بالعجز وانخفاض التقدير الذاتي. توصلت الدراسة إلى أنه من المهم أن تدرك المؤسسات التأثير السلبي للقيادة النرجسية على العمل الجماعي واتخاذ خطوات لتعزيز أنماط قيادة إيجابية. يشير هذا البحث إلى أن الأساليب القيادية المتبعة للحصول على فرق عمل فعالة تحتاج إلى النظر بجدية في تجنب القيادة النرجسية والتركيز على الأساليب الإيجابية للقيادة التي تعمل على تعزيز الثقة والتواصل والتحفيز بين أعضاء الفريق. ويؤكد البحث على أهمية أن يدرك المسؤولون في المؤسسات التأثير السلبي للقيادة النرجسية على العمل الجماعي وأن يتخذوا إجراءات لتعزيز أساليب القيادة الإيجابية. وفي الخلاصة، توفر دراسة خليل نظرة قيمة على التأثير النفسي للقيادة النرجسية على العمل الجماعي، وتبرز أهمية الأساليب القيادية في تعزيز العمل الجماعي الفعال والتأثير السلبي الذي يمكن أن يسببه القادة النرجسيون على أعضاء الفريق. لذلك، يجب على المؤسسات الاهتمام بأنماط القيادة التي تعمل على تعزيز الثقة والتواصل والتحفيز بين أعضاء الفريق وتجنب القيادة النرجسية.

سابعا: دراسة الجابر، أ. سنة 2020 بعنوان التعامل مع الشخصيات النرجسية: استراتيجيات ونصائح عملية. دار العلم والفن

توصلت هذه الدراسة الى ان الثقة بالنفس وتطوير مهارات التواصل الفعّالة يمكن أن يساعد في التعامل مع الشخصيات النرجسية بشكل أكثر فاعلية. من بين الاستراتيجيات التي اقترحتها للتعامل مع هذه الشخصيات

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

-**تحديد الحدود:** من الضروري أن يتعلم الأفراد تحديد الحدود الشخصية والتأكيد عليها عند التعامل مع الأشخاص النرجسيين

-**التعامل بوضوح وصراحة:** يساعد التواصل الواضح والصريح في تقديم المعلومات والرغبات بطريقة لا يمكن تأويلها بطرق أخرى، مما يقلل من فرصة المناورة النرجسية

-**الالتزام بالذات والتركيز على تحقيق الأهداف:** عند التعامل مع الشخصيات النرجسية، يجب أن يظل الأفراد ملتزمين بأهدافهم الشخصية والعملية، وذلك بتوجيه الطاقة نحو تحقيق تلك الأهداف بدلاً من الاندفاع في تلبية متطلبات الأفراد النرجسيين

كما توجد دراسات أخرى لباحثين اهتموا بالبحث في القيادة النرجسية من بينهم

- محمد العيسى: باحث وأستاذ مشارك في الإدارة والموارد البشرية في جامعة الملك سعود بالسعودية. يهتم بمجالات القيادة والسلوك التنظيمي وقد نشر العديد من الأبحاث حول هذه المواضيع.
- عادل عبد الستار: أستاذ الإدارة والموارد البشرية في جامعة الإسكندرية بمصر. يركز على موضوعات مثل التميز التنظيمي والقيادة وقد نشر بعض الأبحاث حول القيادة النرجسية .
- محمود أبو النصر: باحث وأستاذ مشارك في جامعة عين شمس بمصر. يركز على مجالات السلوك التنظيمي والقيادة والثقافة التنظيمية وقد نشر أبحاث حول القيادة النرجسية وتأثيرها على المنظمات.

### المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية

هناك الكثير من الدراسات التي تتحدث عن القيادة النرجسية وتأثيرها على الأفراد والمؤسسات. فقد قام العديد من الباحثين بإجراء دراسات حول هذا الموضوع، ونشروا نتائجها في العديد من الدوريات والمجلات العلمية. ومن بين هذه الدراسات نذكر ما يلي

**أولاً: دراسة دريل ار ليمينغ سنة 2006 في كتابه حول إدارة الصراع مع هيئة تدريسية صعبة**

وهو أستاذ وعميد مارس القيادة لأكثر من 20 سنة في عدد كبير من الجامعات حيث وضع نموذج اوصيغة للتعامل مع الشخصيات الصعبة استخلصه من تجاربه الشخصية في مجال التعامل مع هذه الشخصيات، يتمثل أساس هذا النموذج في الطريقة الجديدة للتعامل مع عاطفة الغضب فالغضب يلهب الصراع ويمنع ادارته والتحكم به. حيث يضغط الناس الصعبون على زناد الغضب حتى يصبح الطرف الآخر عاجزاً عن التفكير الواضح وقد أوضح الكاتب انه من الممكن الفصل بين المشاعر والسلوك وان نتوقف عند الغضب لتأمله والتعلم

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

منه مع عدم تخزينه لان من شأنه ان يتراكم فيتحول الى سلوك متفجر وطائش ولتجنب اطلاق أي سلوك سلبي من الحيوي البقاء على صلة بمدى حدة مشاعرنا، الخطوة الأولى تلقي رسالة الشعور بالغضب ومعاينتها بالتأمل قبل التعبير بطرح الأسئلة التالية مثلا ما الذي اثار غضبي ما هو الهدف ماهي حدة المشاعر ما الذي اريده. الخطوة الثانية عدم المبالغة في ادامة حالة الغضب فالفكر يتضاءل مع حالة الغضب وقد توصل الى وضع مجموعة من الارشادات اهمها

-قف منتصبا ووظف لغة الجسد توظيفا صحيحا باسبعاد لغة الجسد التي تقول اما انا هنا للقتال او انا هنا كي اداس بل انا هنا لاعامل بجدية واحظى بالاحترام، لن يكون الانتصاب ورفع الراس سهلا لكنه حاسم في اجبار الآخرين على اخذك مأخذ الجد، وفي تسوية الخلافات فواتر تغير سلوك الاخر تتناسب طردا مع وتائر تعديلك انا لنمط سلوكك.

-كن صريحا، كن واضحا بشأن ما تريده من مطالب وحاجات ان ما يهم ليس ما يقوله الناس بمقدار ما هو الأسلوب الذي يعتمدونه في قول ما يقولونه فالتكلم بصراحة يعني ان كلماتك نبرة صوتك ولغة جسدك تؤدي جميع الرسالة نفسها

-كن دقيقا استمع ستكون هناك صعوبة في الاصغاء لشخص لا تحبه ويثير غضبك ومع ذلك عليك ان تستمع لان تلك هي الطريقة الوحيدة لمعرفة وجهة نظر الاخر من اجل التحرك باتجاه تسوية المشكلة

-قاوم اغراء توجيه اللوم وتجنب صيغ الاستصغار واضفاء الألقاب

-يجب ان تمتلك صورة واضحة عن طبيعة رد فعلك على استفزاز او رفض سلبي والا ستخرج من الموقف اكثر غضبا مما كنت في البداية ومثل هذا الإحباط يفضي بك عادة الى سلوك استفزازي مثير

**ثانيا: دراسة ادوارد فايز edwards weis و اوسبيرجون انجلش** من فلادلفيا سنة 2000 وضعا قائمة من النقاط التي تفيد في تخفيف الاعراض الناتجة عن التعرض للاساءة من طرف الأشخاص السامة وتتمثل هذه النقاط في مايلي:

-هذا ليس عالما مثاليا الاسرة والأصدقاء أيضا لهم اخطاؤهم نادرا ما نحصل على المثالية فاكثف بالقليل

-التسامح يجعل تفهم الشخص الاخر اسهل

-اعمل ما بمقدورك بالسرعة المناسبة فمحاولة اللحاق بالكثير من المواعيد يحدث توترا

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

-لا يمكنك اسعاد كل الناس فكف عن المحاولة ان تكون محبوبا هو ان تعطي فرصة لاصدقاءك واسرتك ان يتقبلوك كما انت وليس لاجل ما تحسنه.

-استحسن نفسك فانت حسن كالاخرين.

-كف عن الشعور بالذنب فكلنا بشر وكلنا خطأؤون اعط القليل وستحصل على الكثير ربما حتى إزالة لبعض الألم في راسك.

### ثالثا: دراسة Johnson et al 2013. بعنوان العلاقة بين نرجسية العميل وتقييم المراجع لمخاطر الغش والاحتيال

تناولت هذه الدراسة إختبار ما اذا كانت هناك مؤشرات يمكن ملاحظتها من النرجسية، وهى سمة شخصية مرتبطة بسلوك غير أخلاقي واحتيالي وتعتبر كمؤشر على زيادة المخاطر اتجاه الغش .وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين نرجسية العميل وتقييم المراجع لمخاطر الغش والاحتيال، حيث يفسر المراجعين المستويات العالية من النرجسية التي يظهرها المديرون على أنها متسقة مع موقف أو مجموعة من القيم الأخلاقية التي تسمح للمدير بترشيد الاحتيال مما يؤدي إلى زيادة مخاطر عميل المراجعة.

### رابعا: دراسة Penney, L. M., & Spector سنة 2002 بعنوان النرجسية و علاقتها بالسلوكات المضادة للعمل Narcissism and Counterproductive WorkBehavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems

فرضت هذه الدراسة أن العدوانية تعتبر عاملاً متوسطاً للعلاقة بين النرجسية والسلوكيات المضرة بالعمل وبحسب دراسة بيني وسبيكتور، وُجد أن النرجسية ترتبط بشكل إيجابي مع سلوكيات مضرة في مكان العمل، مثل العدوان بين الأشخاص، وتخريب عمل الآخرين، وإيجاد أعذار لإضاعة وقت وموارد الآخرين، ونشر الشائعات وهذه الأعمال العدوانية يمكن أن تزيد من إجهاد الموظفين الآخرين، مما يؤدي بدوره إلى زيادة التغيب عن العمل ودوران الموظفين. ولم تجد الدراسة أي ارتباط بين الموظفين الذين يعملون تحت إشراف قائد نرجسي وغيابهم عن العمل. ومع ذلك، يظهر الموظفون الذين يعملون تحت إشراف قائد غير نرجسي انخفاضاً في معدلات الغياب عن العمل مع مرور الوقت.

Grijalva, E., & Harms, P. D. (2014). Narcissism: An Integrative Synthesis and Dominance Complementarity Model. Academy of Management

درس الباحثان Grijalva و Harms في عام 2014 ظاهرة النرجسية وعلاقتها بالسلوك القيادي والسيطرة في محيط العمل. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في تأكيد أن الأفراد ذوي النرجسية العالية يتميزون بالثقة الزائدة بالنفس والميل إلى التحكم والسيطرة، وهذا قد يؤدي إلى تحسين أدائهم القيادي في بعض الحالات. ومن الجدير بالذكر أن هذه السمات قد تسبب بعض المشكلات في العمل، مثل عدم التعاون وعدم الاهتمام بالآخرين، ولذلك قد يكون من المناسب توجيه الأفراد ذوي النرجسية نحو العمل في مجالات تتطلب السيطرة والتحكم. وبشكل عام، تؤكد الدراسة على أهمية التوازن في القيادة والتعامل مع جميع أنواع الشخصيات في محيط العمل.

وأظهرت الدراسة أيضًا أن النرجسيين يميلون إلى البحث عن الفرص التي تعزز وتعكس شخصيتهم، ويفضلون العمل في الوظائف التي تتيح لهم السيطرة على الآخرين. وعلى الجانب الآخر، فإن الأفراد ذوي النرجسية المنخفضة يفضلون العمل في بيئات عمل تشجع التعاون والعمل الجماعي.

كما توصلت الدراسة إلى أن الأفراد ذوي النرجسية العالية يتفوقون في الوظائف التي تتطلب الإدارة والتوجيه، ويفضلون العمل في مجالات التسويق والمبيعات، وأن النرجسيين يميلون إلى السيطرة على الحوارات والمحادثات، ويستجيبون بشكل أفضل للمواقف التي تمكنهم من الظهور والتألق.

ومن الجوانب الأخرى التي تناولتها الدراسة هو نموذج التكامل المتبادل والتكامل المكمل، والذي يشير إلى أن الأفراد ذوي النرجسية المنخفضة يمكنهم تحقيق أفضل النتائج عند العمل مع الأفراد ذوي النرجسية العالية، والتي يمكنها أن تكمل وتكمل بعضها البعض في محيط العمل.

سادسا: دراسة ، ميلر ، ج. ولانتس ، ك. 2018 . بعنوان الاضطراب النرجسي والعلاقات: نظرة على الأدبيات . مجلة علم النفس التطبيقي .

قام ميلر ولانتس بإجراء مراجعة للأدبيات العلمية من خلال استخدام مصادر موثوقة وآراء الخبراء في مجال علم النفس. استعرضوا الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاضطراب النرجسي وجودة العلاقات الشخصية وتأثيرها على صحة الفرد والمجتمع. أظهرت الدراسة أن الأفراد الذين يعانون من الاضطراب النرجسي يميلون إلى إقامة علاقات شخصية سطحية وغير مستقرة. تتميز هذه العلاقات بالتنافر والصراع والاستغلال المتبادل. كما أن الأفراد النرجسيين يعانون من صعوبات في التعاطف والتواصل الفعال مع الشريك.

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

توضح الدراسة أن فهم الاضطراب النرجسي وتأثيره على العلاقات الشخصية ضروري لتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع الأفراد المصابين بهذا الاضطراب. يمكن للمهنيين في مجال الصحة النفسية توفير تدخلات موجهة للأفراد النرجسيين وشركائهم لتعزيز تطوير مهارات التواصل والتعاطف والتفاهم المتبادل.

يوصي ميلر ولانتس بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث لفهم العوامل المؤثرة في تطور الاضطراب النرجسي وتأثيره على جودة العلاقات الشخصية. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تتناول الأبحاث المستقبلية تقييم فعالية التدخلات العلاجية المختلفة في معالجة الاضطراب النرجسي وتحسين جودة العلاقات الشخصية.

**سابعا: دراسة Mitchell & Ambrose 2007 حول العلاقة المباشرة بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي.**

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي معنوي بين الإشراف المسيء (أحد أبعاد القيادة السامة) والانحراف التنظيمي، حيث أشار كل منهم إلى أن السلوكيات المنحرفة من قبل الرؤوسين، والتي يقصد بها إلحاق الأذى بالمنظمة تظهر كرد فعل نتيجة التعرض للمعاملة السيئة من قبل المشرف. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة النرجسية (أحد أبعاد القيادة السامة) والانحراف التنظيمي، كما أشار كل منهما إلى أن سلوكيات القادة التي تتسم بالأنانية وحب وتقدير الذات تزيد من فرص التهكم التنظيمي من قبل الرؤوسين

**ثامنا: دراسة Lin et al 2020 . بعنوان علاقة نرجسية المدير التنفيذي بإدارة الأرباح**

تناولت هذه الدراسة اختبار العلاقة بين نرجسية المدير التنفيذي وإدارة الأرباح، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بينهما، وأشارت إلى أن شخصية المديرين يمكن أن تكون مؤشرا رئيساً عن وجود التقارير المالية الاحتيالية مما يؤدي إلى زيادة مخاطر عميل المراجعة، كما يمكن تحديد عدم التماثل في المعلومات الذي تسببه إدارة الأرباح في مرحلة مبكرة بسبب شخصية المدير التنفيذي، حيث تؤدي المبالغة في تقدير الأداء المالي المستقبلي إلى إدارة الأرباح بشكل متزايد ويشير ذلك إلى السلوك الإنتهازي الذي يستخدم لتمهيد الطريق لزيادة الأرباح المستقبلية للحصول على الإعجاب والثناء، مما يؤدي إلى زيادة المخاطر. حيث يتلاعب المديرين التنفيذيين بالأرباح لتلبية توقعات المحللين والأرباح المسجلة في العام السابق. كما تؤثر نرجسية المديرين التنفيذيين بشكل مباشر على القرارات المالية.

كما يوجد العديد من الباحثين الآخرين في هذا المجال نذكر من بينهم

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

- Robert B. Kaiser .كايزر هو خبير في القيادة وتقييم القدرات والقيادة النرجسية. يعمل مع العديد من الشركات لتحسين قدرات قادتها.
- آرون بيناث: هو أستاذ علم النفس في جامعة جورجيا ومتخصص في دراسة السمات الشخصية للقيادة والقيادة النرجسية.
- جين ليبسين: ليبسين هي أستاذة مشاركة في جامعة نورث وسترن وتركز على دراسة التفاعلات بين القادة وأتباعهم وكيف تؤثر القيادة النرجسية على سلوك القادة.
- Art Padilla باحث مهم في القيادة النرجسية وقد أجرى دراسات حول كيفية تأثير السمات النرجسية على أداء القادة وقدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية.
- يندي روديل: روديل هي مستشارة تنظيمية وكاتبة تركز على موضوع القيادة النرجسية وكيفية تأثيرها على الفرق والمؤسسات.
- مايكل ماكوزاك: باحث ومحاضر في مجال الإدارة والقيادة النرجسية وقد أجرى أبحاثاً حول كيفية تأثير القيادة النرجسية على نجاح المؤسسات والشركات.

بعد استعراض المراجع المختلفة والدراسات السابقة حول طرق التكيف والتعامل مع القائد النرجسي، تم التوصل إلى أن استخدام استراتيجيات محددة يمكن أن يساعد في تحسين العلاقات بين التابعين والقائد النرجسي. حيث انه بإستقراء الدراسات السابقة تبين ما يلي

- إختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة.
- يعمل العديد من الباحثين المهتمين بهذا الموضوع على فهم القيادة النرجسية وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء.
- أظهرت الدراسات أن القيادة النرجسية تزيد من احتمالية اتخاذ القرارات الخاطئة والاستناد إلى المصالح الشخصية بدلاً من الاهتمام بالمصلحة العامة.
- القيادة النرجسية يمكن أن تؤدي إلى انخفاض معدلات الرضا والالتزام من قبل الموظفين، وبالتالي الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة.
- توصلت اغلب الدراسات إلى وجود علاقة معنوية بين مستوى النرجسية القيادية ومستوى تدهور الصحة النفسية والجسدية للضحايا وهو ما ينعكس على المنظمة سلباً بسلوكات مضادة للعمل.

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

- القائد النرجسي يمتلك صفات تجعل من الصعب التعامل معه، مثل الثقة الزائدة بالنفس والأهمية المفرطة للذات. وهذا يتطلب طرق خاصة للتعامل معه اجمعت عليها العديد من الدراسات نذكر منها

- التوعية بالشخصية النرجسية وكيفية التعامل معها
- فهم وتقبل سلوك القائد النرجسي.
- تعزيز الثقة بالنفس وتنمية مهارات التواصل الفعال.
- تطوير شبكة الدعم الاجتماعي.
- تحديد الحدود الشخصية وتحسين الاتصال مع القائد النرجسي.
- إيجاد تحالفات داخل المنظمة لدعم الموظفين المتأثرين بالقيادة النرجسية.
- استخدام مهارات إدارة الصراع للتعامل مع المواقف الصعبة.

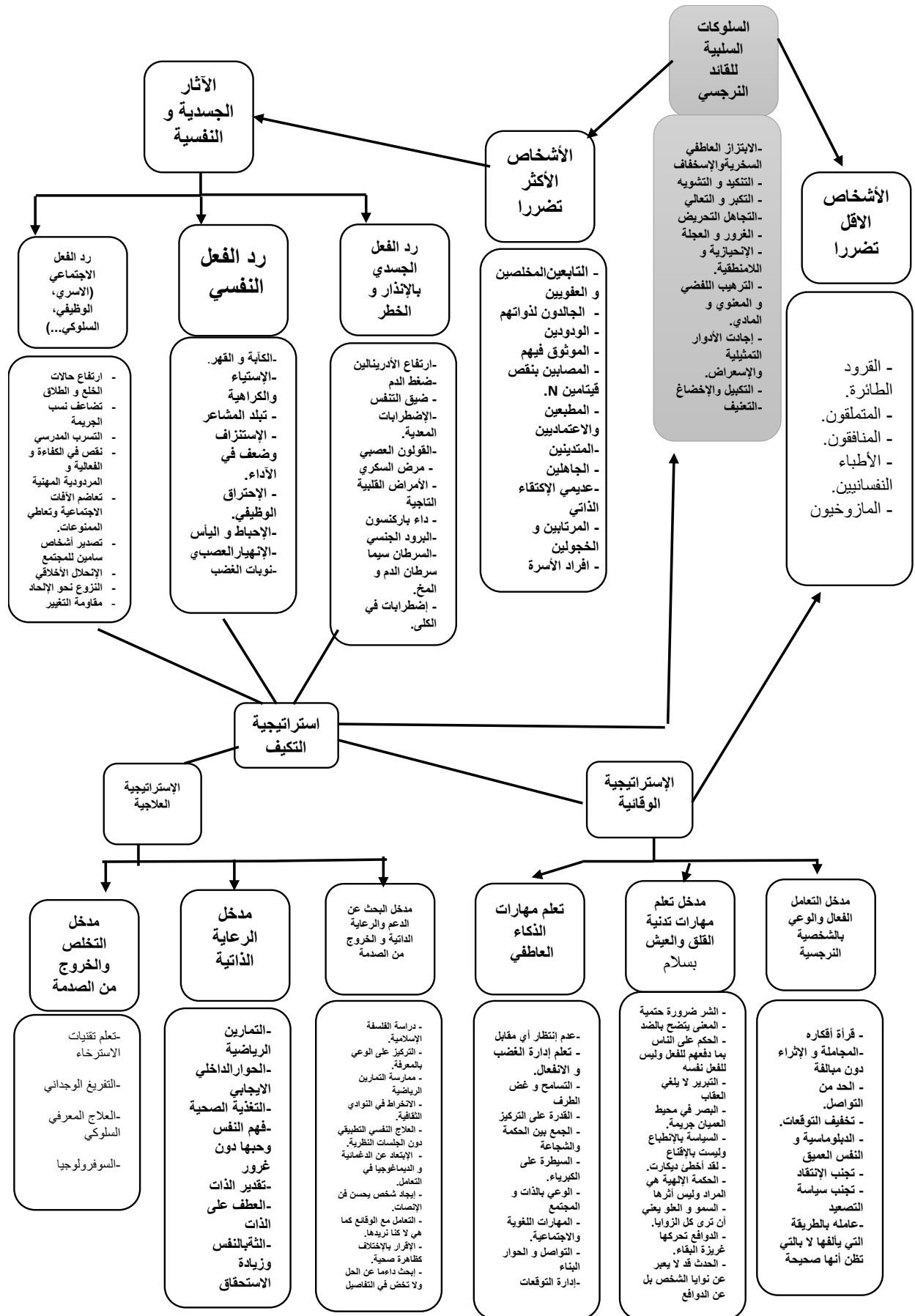
باستقراء الدراسات السابقة تبين حسب وجهة نظر الباحث انها لا تغطي جميع جوانب التعامل مع القائد النرجسي، ولهذا يوجد حاجة لمزيد من الأبحاث في هذا المجال. تبقى هذه الحلول ليست حلول كافية وشاملة وعملية للتعامل مع القائد النرجسي وهو ما يفتح المجال بهدف توفير دليل عملي واقتراح نموذج شامل لاستراتيجيات التكيف مع هذه الشخصيات وهذا ما سيتم تناوله في المبحث الموالي:

### المبحث الثاني: تحليل المعطيات الخاصة بالنموذج المقترح لاستراتيجيات التكيف مع

#### القائد النرجسي

في هذا المبحث يتم بناء نموذج نظري يفسر العلاقات القائمة بين المتغيرات البحثية وذلك في ضوء نظرية البحث ومراجعة الادبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة ويهدف هذا النموذج الى اجراء تغييرات على مستوى الفرد بهدف التقليل من الضغوط، يتم توضيح النموذج المقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (4) النموذج المقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي



المصدر: من اعدا الطالب

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

نلاحظ من النموذج المقترح ان القائد النرجسي يستهدف في اساءته فئة معينة من التابعين لديهم خصائص محددة كالأشخاص الاعتماديين، المتعاطفين، الخجولين... وقد تطرقنا لصفاتهم بشكل مفصل في الجانب النظري، اما الأشخاص الآخرين فمنهم من لا يتأثر بالسلوكات السلبية لقائده النرجسي بسبب امتلاكه لمناخ ذاتية ومهارات نفسية وعاطفية، ومنهم من يستمتع بالاساءة بسبب اضطراب في شخصيته مثل الشخص المازوخي، ومن الأشخاص ايضا من يعامله قائده النرجسي معاملة سوية لان فيه مصلحة وياخذ منه مقابلا مثل ما يطلق عليهم بفئة القروء الطائفة وهم الأشخاص الذين يخدمون القائد النرجسي، ينقلون له الاخبار، يؤيدونه ويخضعون له ويتبنون افكاره.

ومن اهم الممارسات التي يستخدمها القائد النرجسي مع الضحية نجد مايلي (فلاحي، 2022، ص73):

- تدمير الآخر ينعشه فقد يسخر من آلام الغير ومعاناتهم لا تعد سوى مرحلة استهزاء لا توقفه من اجل الوصول الى تحقيق مشروعه المتمثل في سحق "صيده" وعزله واحباط معنوياته بصفة كلية.
- يشك دائما في الآخرين واي حركة او قول يفسر على انه سوء نية ضده.
- يفضل عدم الاجابة على اي طلب تتقدم به الضحية بغية تركها في الانتظار طويل الامد لتمل وتنتابها مشاعر فقدان الامل والاعياء الذهني.
- يمارس الاحتقار، الاهانة، الانتقاد، الاستهزاء، يحكم بالسلبية ويدبر المكائد، يستدل في خطابه بالقيم والاخلاق تنميكا لصورته الذاتية، اشباعا لرغبته التسلطية، هذه القيم والمبادئ يزيحها ويدوس عليها حينما تصادفه ظروف ضد مصالحه، قد يحمل في طيات كلامه شعر ورومانسية تناقض حقيقة سلوكه في الواقع ونمط حياته، كما تراه مبديا للنصائح مبدعا في مواعظه .
- يفرض بتعسف مفرط رايه وتنفيذ اوامره فيلجا لفرض نفسه بالسب والشتم، التعنيف اللفظي بعبارات التهديد والترهيب حتى يخيف من يسمعه ويربك الضحية التي تخاف جراء سلوكه الاقتراب منه والتحدث معه.
- يمكنه تقمص دور الضحية بسهولة وذلك في مرحلة استنفاد طاقة الضحية التي تلجا الى السلوك العدواني كرد فعل ثانوي للحالات الاستفزازية التي تعرضت لها، فيقابلها ببرودة الاعصاب ويستغل حالته الانفعالية لاطهار الضحية في صفة المعتدي العدواني امام مسمع ومرارى بقية الافراد كشهود عيان يبرر بها شكواه ويعزز بها موقفه.

تم التركيز في هذه الدراسة على فئة الأشخاص الأكثر تضررا من شخصية القائد النرجسي وما يميز شخصية الضحايا ان لهم شيئا اضافيا ومميزا يحاول المعتدي ان يستحوذ ومن ابرز خصائصهم ما يلي:

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

- الحيوية: يتمتعون بالنشاط والحركة والكلام والفعل، لديهم مهارة و طاقة للتفاني في عملهم، معطائين ومتالقين ولديهم ميل طبيعي للشعور بالذنب، متشبعون بالقيم والمبادئ الاخلاقية، هذه العناصر تشكل غيرة شديدة لدى القائد النرجسي الذي يخاف ان يفقد سلطته او منصبه، وعادة ما نجد الضحية منعزلة عن بقية افراد الجماعة، لانها تدخل في صراع داخلي عندما لا تتجاوب وتقاوم تصرفاتهم غير السوية ونواياهم الخبيثة سواء من القائد النرجسي او معاونه من القروء الطائفة.

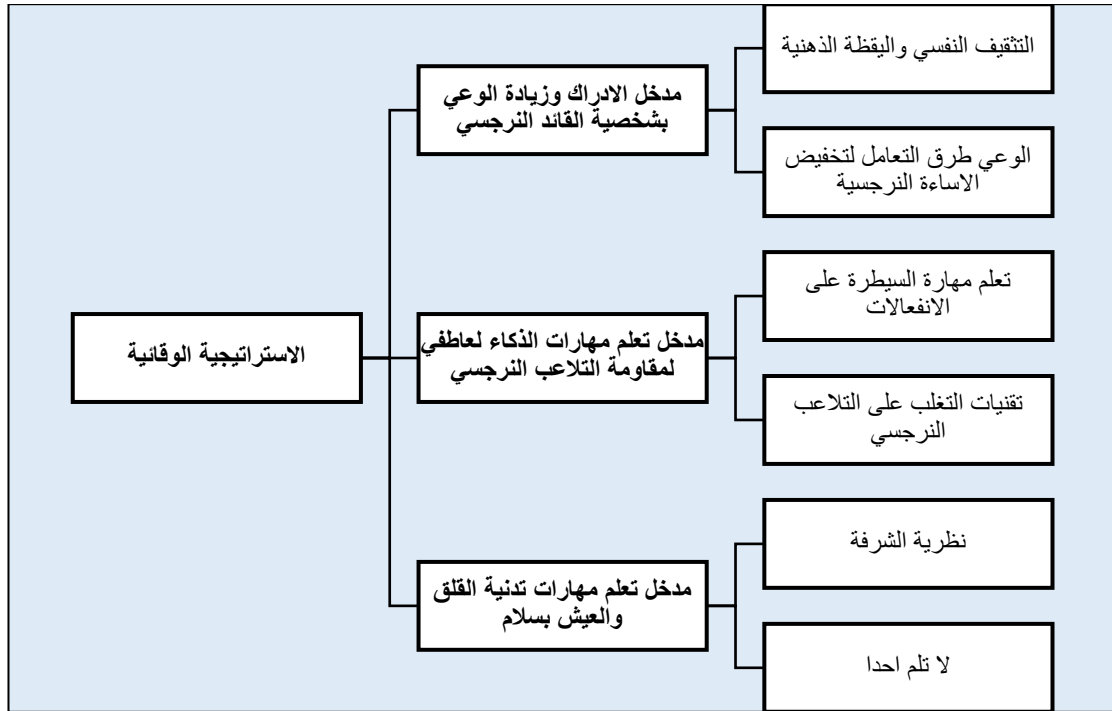
- الشفافية: الضحايا في اغلب الاحيان اشخاص ذو نوايا حسنة واثقين من انفسهم ولكن غالبا ما يسقطون في الفخ بجاذبيتهم نحو الصورة المزيفة التي يصطنعها الشخص النرجسي لشخصه، فيعتقدون انه شخص محوري بامكانه ان يحتضن اسرارهم بحجة يمكن الاستفادة منه نظرا لخبرته وتفوقه ومهارته. تبدي الضحية في البداية تفهمها حيال هجمات النرجسي وتحاول التاقلم معها فهي تتفهم وتعتذر لانها محبة للآخرين وسريعة التصديق وتحاول ان تجد تفسيراً، وهي ترى ان عليها مساعدته، وتامل ان يتغير الآخر وان يدرك الالم الذي يسببه.

وقد ذكرنا في الجانب النظري الاثار الجسمية والنفسية التي يمكن ان تصيب هؤلاء الضحايا جراء الاساءة النرجسية، وتم اقتراح استراتيجيتين وقائية وعلاجية تساعدان في التكيف مع القائد النرجسي، كل استراتيجية تتفرع الى ثلاث مداخل يتم شرحها وتحليلها بالتفصيل في المطلبين المواليين:

### المطلب الثاني: الاستراتيجية الوقائية للتكيف مع القائد النرجسي

تهدف الاستراتيجية الوقائية الى اكتشاف مصادر القوة لدى شخصية الفرد وتنميتها بما يساعد على تجاوز الصعاب التي تواجهه ومن ثم يساعد على تطوير شخصيته والتخلص مما يشوبها من نقص وضعف ويتم توضيح مداخل هذه الاستراتيجية في الشكل التالي:

شكل رقم (5) مخطط لمداخل الاستراتيجية الوقائية



المصدر: من اعداد الطالب

يتم شرح وتحليل مداخل الاستراتيجية الوقائية فيما يلي:

#### أولاً: مدخل زيادة الادراك والوعي بشخصية القائد النرجسي

يحتاج التعامل مع اصحاب الشخصية النرجسية الي قدر كبير من التفهم والادراك وزيادة الوعي بشخصيتهم، لذا في حالة وجود شخص نرجسي في ميدان العمل فانه لا يمل من المدح ويحب الاستحسان لاعماله والاطراءات المتوالية ولو علي اصغر الاعمال. حتي مع الرؤساء يجب ان يدركوا تماماً ان الشخص النرجسي لا يشبع من المدح والثناء، بالاضافة الي ان علاقته بالزملاء تكون سطحية بالرغم من انه صاحب شخصية جذابة ومثيرة للإهتمام في المراحل الأولى للعلاقة. يحس بالرفض وانه ليس جيداً، لديه إحساس عالي جداً بضرورة الانتباه والسيطرة، لا يعرف حدود الآخرين ويحاول اختراقها، خلل في المشاعر والعواطف، لديه شخصية حقيقية ضعيفة وأخرى مصطنعة. ومهما قدمت للشخص النرجسي سيعتبره قليل وغير كاف ويقول انك مقصر وهكذا ينتشوش عقلك، لهذا ولتجنب المشاكل التي قد تنشأ بسبب الشخصية النرجسية، ينبغي العمل على فهم سلوكهم وتقبله بشكل إيجابي. كما ينبغي تحديد الطرق التي يمكن للأشخاص الآخرين استخدامها للتفاعل معهم بشكل فعال ومن خلالها يمكن إيجاد حلول للمشاكل المحتملة، ومن بين هذه الطرق مايلي:

#### 1- اليقظة الذهنية والتثقيف النفسي

اليقظة الذهنية (Mindfulness) هي تقنية نفسية تعتمد على التركيز الواعي والحاضر على الأفكار والمشاعر والتجارب الحالية دون الانشغال بالماضي أو الخوف من المستقبل. وتستخدم هذه التقنية بشكل شائع في العلاج

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

النفسي(الهاشمي،2006،ص35)، و تعتبر فعالة في تحسين الصحة النفسية وتقليل القلق والتوتر. حيث يتم تدريب الضحية على كيفية التركيز الواعي، وهذا يساعد الضحية على التعامل بشكل أفضل مع السلوكيات السلبية للقائد النرجسي.

فيما يتعلق بالتكيف النفسي فهو محاولة التعرف وزيادة الوعي بجميع السلوكيات التي قد تصدر من القائد النرجسي والاطلاع ومحاولة فهم الاساليب الفعالة للتعامل مع القائد النرجسي، ويمكن استخدام العديد من الأساليب والتقنيات لتحسين الصحة النفسية والتعامل مع السلوكيات السلبية التي يمكن أن يظهرها القائد النرجسي. ومن بين هذه الأساليب والتقنيات:

- التحليل النفسي: حيث يتم تحليل سلوك القائد النرجسي وتحديد الأسباب وراءه، وتحديد المكافآت والعوائق والعوامل البيئية التي تؤثر عليه.
- العلاج المعرفي السلوكي: حيث يتم تعليم الضحية كيفية التعرف على الأنماط السلبية للقائد النرجسي وتغيير تفكيرها وسلوكها تجاهه.
- تحسين المهارات الاجتماعية والتواصلية: حيث يتم تدريب الضحية على كيفية التواصل بشكل فعال مع الآخرين، وتحسين المهارات الاجتماعية والتفاعلية

### 2-الوعي بطرق التعامل مع القائد النرجسي لتخفيض الإساءة

يتم تلخيص اهم طرق التعامل مع القائد النرجسي في الجدول التالي

جدول رقم (7) طرق التعامل مع القائد النرجسي لتخفيض الإساءة النرجسية

| طريقة التعامل        | شرحها                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تجنب السخرية         | لا ينبغي التعامل مع الشخصية النرجسية بالسخرية لان الرد سيكون حاداً ولن يراعي صاحب الشخصية النرجسية اي حدود او أعرف او اي اعتبارات شخصية او حتي انسانية وستكون الردود غير طيبة بالمرّة حيث ان الشخص النرجسي يعتبر ان هذا هجوماً علي شخصيته التي يراها رائعة وفاضلة دوماً.            |
| المسايرة دون التغيير | لا تحاول في تعاملك مع شخص مصاب بالشخصية النرجسية ان تغير من شخصيته فحين مواجهتك له بانه يعاني من اضطراب الشخصية النرجسية سيزيد من عناده ويرفع من درجة المقاومة في التغيير وهذا الأمر نابع من عدم قدرة الشخص النرجسي علي تقبل النقد وهو يعتقد أنه أفضل من جميع الأشخاص المحيطين حوله |

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الحد من التواصل                         | من الضروري تجنب التواصل والحوار مع القائد النرجسي كلما امكن ذلك تجنباً لاساليب التلاعب والاساءة التي يستخدمها خاصة مع الضحايا                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| تخفيف التوقعات                          | لا تتوقع من القائد النرجسي ان يتعاطف معك او يعتذر منك اذا اخطأ في حقك او يمدح انجازاتك، او يبدي اهتماماً بمصلحتك فهذا ملغى من قواميسه، واذا ابدى اهتماماً صغيراً فلن ييكون ذلك الا بمقابل اكبر لمصلحته. فغير توقعاتك ولا تنتظر تحسن معاملته او تغييره لكي لا تصدم في كل مرة لانه في بعض الأحيان يتهياً لك انه طبيعي لكنه سرعان ما يرجع الى شخصيته المتلاعب، ولا يبقى امامنا الا ان نحاول ان نطيل الفترة التي يكون فيها طبيعي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| تعلم الدبلوماسية                        | ان الدبلوماسية كما هو معروف عنها انها الفن الذي يسعى بكل الطرق الى حل الازمات وسوء الفهم والخلاف والصراع بكل الاليات السلمية دون الوقوع في الصدام المادي المباشر، ان هذا الامر يتطلب شخصية استثنائية تتمتع بكاريزما عالية وضبط السلوك الانفعالي مع كل المحاولات الاستقرائية والاستدراج المتعمد من طرف الخصم هذا الاخير برع فيه القائد النرجسي فهو يسعى دائماً الى استدراج الضحية لساحة العنف المادي والمعنوي والحل في هذا الامر يتلخص في مقولتين لكل من سانتزو القائد الصيني والبلاروسي كارل فون كلاوز فيتش على التوالي (ان اعظم انتصار للقائد في الحرب هي تلك الحرب التي لم يخضها) (ان اظم الخطط الحربية هي تلك الخطة التي تسمح للعدو بان ينفذ خطته حرفياً) اي ان الفهم العميق لالية تفكير القائد النرجسي يجعل منه مخترقاً مما يحول دون نجاحه في مسعاه وهو الحل الامثل |
| تجنب سياسة التصعيد                      | عادة ما يحاول القائد النرجسي سحب ضحيته الى مشكلة او خلاف ما عن طريق الابتزاز او الافتراء واساليبه التلاعبية لذا ينبغي على الضحية ان يكون واع وفطن ويقرا افكاره ليتجنب التصعيد وزيادة حدة الخلاف.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| مراقبة مهارات التواصل لدى قائدك النرجسي | حاول أن تراقب وتتطلع على أساليب وتقنيات التواصل التي يتخذها قائدك النرجسي، ومن خلالها حاول أن تصنع علاقة تواصل بهم جيدة، بحيث لا تصدم بهم في أي مجال فهم بارعون في افتعال المشكلات وتجنب حرف لا ، هذا لاي يعني ان تقول نعم وانما يتلخص الامر في صياغة جملة مقتضبة توجي له بالرضا الذاتي مثلاً راىكم مهم واستثنائي ساكون سعيد جداً بتنفيذه واسمحوا                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| لي ان اقترح عليكم اضافة هذا المعطى الذي سبق وان تعلمته منكم حتى تكتمل المعادلة، هنا نكون قد جمعنا بين نعم ولا                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                       |
| يرفع التعبير بصدق عن التقدير والتشجيع معنويات أي شخص سواء كان نرجسي أم لا، لكن من صفات الأشخاص النرجسيون هو الحاجة إلى تلقي أكبر قدر من التقدير ونبيل القبول من الأشخاص المحيطين، ابذل كل ما في وسعك لمنحهم ما يحتاجون، ومع ذلك، يمكنك مجاملة الشخص النرجسي بطرائق تجعلك تشعر بأنك صادق قدر الإمكان، وحاول أيضًا تأييد زميلك أو رئيسك الذي يتطلع إلى تطوير نفسه، ولكن دون مقابل، وإذا لاحظت أنهم يمتلكون رغبة شديدة لتلقي التقدير عندما تعلم أنك تستحقه بالقدر نفسه، في هذه الحالة تأكد أن بإمكانك التدرب على الانسحاب من دائرة الاهتمام وترك مساحة لهم للاستمتاع بالقليل من الشهرة. | الثناء على صفة الكبرياء لدى القائد النرجسي دون مبالغة |

المصدر من اعداد الطالب

نلاحظ من الجدول ان هناك طرق معينة وخاصة للتعامل مع القائد النرجسي من يجهلها من التابعين الذين يتصفون بخصائص معينة "ذكرناها في الجانب النظري" سيقعون ضحية لهذه الشخصية لهذا من الضروري زيادة الوعي بخصائص الشخصية النرجسية وطرق التعامل معها، وتطوير المهارات اللازمة لتقليل التاثير السلبي وفيما يلي يتم التطرق الى موضوع مهم جدا في التعامل وهو الذكاء العاطفي:

### ثانيا: مدخل تعلم مهارات الذكاء العاطفي لمقاومة التلاعب النرجسي

الذكاء العاطفي هو اعمال الذكاء في العاطفة بعدم تجاهل العواطف وكتبها وانما فهمها والتعامل معها وادارتها بطريقة ايجابية خلاقة وفهم مشاعر الاخرين وتقديرها وتكييفها بذكاء ومرونة، اي ان الاشخاص الانكياء عاطفيا يمكنهم التكيف بمرونة مع مشاعرهم ومشاعر الاخرين تتمثل مهارات الذكاء العاطفي في (بن جامع، 2010، ص 63)

-الوعي بالذات اذا لم نكن قادرين على ادراك مشاعنا فمن الصعب علينا ادراك مشاعر الاخرين  
-ادارة الانفعالات الشخص الذي لديه القدرة على ادارة انفعالاته لا يسمح لاي موقف ان يؤثر على حالته المزاجية، وهكذا يكون اكثر قدرة على تنظيم انفعالاته ويكون اقل احتمالا للتعرض للاكتئاب من جراء التعرض للمشكلات العاطفية واقل عرضة للاضطرابات السيكوماتية.

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

-استشعار انفعالات الآخرين وتعني قدرة الفرد على ادراك ما يشعر به الآخرون وتحليل انفعالاتهم وفهمها عن طريق ملاحظة تعبيرات الوجه ولحن القول مثلا. وينجح من يتميزون بهذه القدرة في ادارة الخلاف والقيادة والتفاوض...

-التفاعل مع الآخرين وتعني قدرة الفرد على تكوين علاقات وبناء روابط اجتماعية والقدرة على ادارة الصراع وفهم مشاعر الآخرين وانفعالاتهم ومراعاتها بالشكل الذي يتطلبه الموقف، اي تكون لهم القدرة على ادراك الواقع وضبط الاندفاع و التكيف

### 1-تعلم مهارة السيطرة على الانفعالات

-محو الامية العاطفية ان مشاعرنا تمثل السلطة العليا الموجهة للوعي والافكار والمقاصد والافعال والمشكلة المرتبطة بالعواطف هي السرعة في الاستجابة لعواطفنا او ان تكون الاستجابة وفقا لمعتقدات خاطئة او نتيجة لفوضى و فقر في المشاعر، لهذا لا ينبغي ان تكون استجابتنا للفعل فورية، كما لا يجب كبت المشاعر بل تفرغها وتنقيتها بصورة صحيحة ومناسبة .

-تدريب العواطف والانفعالات: كما تعتمد القوة البدنية على التدريبات الرياضية فان القدرة العاطفية تعتمد على التدريبات العاطفية التي يعيشها الانسان ، والقوة الانفعالية تعني درجة التأثير والفرق الذي يمكن ان يصنعه حضور الانسان على الافراد او على سير الامور وهذا يقترب كثيرا من معنى القيادة الداخلية او العاطفية.

-الالتزام الاخلاقي: هو احساس وشعور يوجب ممارسة النزاهة الاخلاقية واتخاذ القرارات الحاسمة الصحيحة بوعي سليم.

-الابتكارومواجهة المشكلات الجديدة: يتعلم الفرد فيها تكوين رؤية عاطفية واخلاقية واضحة تتخطى اللحظة التي يعيش فيها، ويكون متفائلا مع جميع الاشخاص والاشياء في هذا العالم وخارجه اذ يصبح بإمكانه التحكم في حماسه وطاقته الانفعالية بالدرجة التي تسمح له بالتوافق مع المتغيرات المختلفة دون عناء.

### 2-تقنيات مقاومة التلاعب النرجسي

من بين الاعيب الشخص النرجسي نجد:

- لعبة النّقل والتأخر في الرد: وهو محاولة الشخص التظاهر بانه ذو هيبة ولا يملك الوقت الكافي، ويعتبرك شيء ثانوي في حياته، ليزيد اهتمامك به اكثر
- لعبة القمص والمبالغة في ردود الافعال: عندما يخطئ في حقك يحاول تصغير المشكلة او يلومك ويضع الحق عليك، اما اذا اخطات انت في حقه سيبالغ في ردة فعله ويجعلك تشعر بتأنيب الضمير.
- لعبة التقليل: وهو ان ينتقدك في اشياء فيك ويحاول الانتقاص من قيمتك وقدراتك، لكي تشعر دائما بان وجوده في حياتك يعتبر مكسبا لك.

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

- لعبة الظهور والاختفاء: يتركك تتعود عليه لدرجة كبيرة ومجرد ان تتعلق به، يبدأ يتلاشى من حياتك تدريجيا ويعاملك ببرود ثم يعود من جديد ليقبلك متعلقا به بشكل دائم..
- لعبة الرسائل المزدوجة والتصرفات التي تحمل اكثر من معنى: يقول لك كلاما غامضا وفيه العديد من المعاني ويتركك تفكر طول الوقت في البحث عن اجابات وبالتالي سيكون هو بالذات محور تفكيرك.

ولنقادي مثل هذه التلاعبات نذكر التقنيات التالية:

- غير ردود أفعالك لأنها هي وقوده وهي التي تسبب له الإحساس بالسعادة، لا تجعله يرى انفعالك سواء فرح او حزن، حيث تكون ردود افعالك رمادية لا يفهمها خاصة المواقف الاستفزازية وحتى في المواقف الإيجابية، ولا تعطي أهمية لاهاناته.
- اخرج من المنافسة مع القائد النرجسي لأنه يحس انه يعيش معك في منافسة لأنه يراك احسن منه فهو يغار من عاطفتك وايجابياتك وعطاءك فيحس بالنقص ويريد تحطيمك، فلا تثبت له انك جيد وتدافع عن نفسك لأنه سيستفزك دائما ليدخلك في المنافسة ليثبت نفسه وليرضي نفسه، فاذا وجدك خرجت من المنافسة ولا تنتصر لذاتك سيتوقف عن الاستفزاز لأنه لن يضع طاقته في شيء لا يحصل منه على وقود فينسحب.
- دائما يحكم عليك وسيطر عليك في تفكيرك ومشاعرك... لكن الان ابدئ بالحكم على نفسك بنفسك ولا تسمع رأيه في حكمه عليك ورأيه فيك ولا تهتم به لان نظرتك لك وللعالم نظرة مشوهة ومختلة، واذا شوه صورتك مع أناس اخرين لا تشتكي منه امامهم لانهم يرونه عظيما، شعارك في هذا لا تنتصر لذاتك ابدأ مع النرجسي لان في عدم الانتصار للذات تحقيق اعظم انتصار بان لا تكون طعما يصطاد به فريسة التجني عليك.

### ثالثا: مدخل تعلم مهارات تدنية القلق والعيش بسلام

يتم تلخيص مهارات تدنية القلق والعيش بسلام في نظريتين من اجتهاد الطالب وهما نظرية لا تلم أحدا ونظرية الشرف، يتم شرحهما فيما يلي:

#### 1- نظرية لا تلم أحد:

تقوم هذه النظرية على مبدأ بسيط لخصه المثل القائل " اذا عرف السبب بطل العجب"، اي ان كل التساؤلات و القراءات و التأويلات المختلفة و ردود الأفعال الانعكاسية لتصرفات و سلوكيات القائد النرجسي تسقط تباعا فور معرفتنا للأسباب و الدوافع المحركة له، و المحيط و الظروف التي ساهمت في تكوين شخصيته، ولعل الفيلسوف ريني ديكارت صاحب نظرية " الكوجيتو"، " انا افكر انا موجود" و التي اقتبسها في

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

الأساس عن نظرية " الرجل المعلق لابن سينا" قد جانب الصواب حينما قال ان " العقل هو اعدل قسمة بين الناس"، هذا المنطق الذي جعل من العلاقات البشرية علاقات تشاحنية، إذ ان كل التصرفات و السلوكات التي هي نتاج تعدد انماط الشخصية، تأول مباشرة على انها سلوكيات متعمدة و مقصودة بنوايا مبيتة، يراد منها الشر و الترهيب و القهر والأذية للطرف الآخر، هذا الأخير يبني عليه المنطلقات العامة في التعامل مع القائد النرجسي، حتى يجد نفسه وقد وقع فريسة سهلة لحرب غير متكافئة قد تؤدي به إلى الجنون أو تقضي إلى الانتحار.

وليس غريبا أن نجد قولاً للقائد الصيني سان تزو يحث فيه على أن أعظم الحروب التي تأتي بنصرها الساحق هي تلك الحروب التي لا تخاض أصلاً، أو كما قال غريمه كارل فون كلاوزفيتش، إن أعظم الخطط الحربية هي تلك الخطط التي تسمح للعدو بتنفيذ خطته، أي أنك بلغت مبلغاً رفيعاً من السمو و التعالي و القدرة التي تسمح لك بأن تجعل خطتك في تنفيذ الخصم لخطته أي أنك اخترقته كلياً، وهذا هو المطلوب في التعامل مع القائد النرجسي، فالندية التنازعية معه مجلبة للمهلكة و غير متكافئة، إذن الحل يكمن في كيفية ضبط النفس و الانفعالات و النظر التقييمي لأفعاله، وكأنك بالضبط تنظر إلى مشاكسات طفل صغير، فهل ستلومه على ما قام به، أكيد لا، في عدم لومك له إنتصار ساحق لنفسك فقد نجحت في الحفاظ على إتزانها من جهة، ومن جهة أخرى لم تمنحه الأسباب و المسوغات للإستمرار في ممارسة أفعاله، وهذا لأنك أدركت اختلاف المنطلقات و المقولات العقلية - على حد وصف الفيلسوف كانط-، فالنرجسي مثله كمثل الحامل لجمرة ملتهبة لا يريد التخلي عنها، صحيح أنه يزجج بصوته لكن لا يمكن أبداً لومه فما علينا هنا سوى أن نطمس آذاننا و لسان حالنا يتمتم بالحصرة و الأسف.

ولكن السؤال الذي يختلج القارئ للمقدمة أعلاه، قد يقول كيف لي أن أكتسي هذه الشخصية المتزنة المتسامية المترفعة حتى أسنمري كبسولات - لا تلم أحد - ؟، وهذا ما سنجيب عنه بالتفصيل.

"اننا في راحة تامة معكم ايها السادة الألمان فانتم لا تفهمون ما نكتب و نحن لا نقرأ ما تكتبون" هكذا رد الفيلسوف البريطاني جون لوك التجريبي على غوتفريد فيلهيلم ليبنتز الألمان العقلي فيما استشكله معا عن النافذة المثلى التي ننظر بها الى العالم و نقرأ حركة الحياة فيه، هل بالعقل ام بالمنهج التجريبي، والتي افضت بميلاد توأمة جديدة من رحم افكار ليبنتز لكتاب جون لوك كرد عليه والذي حمل عنوان " محاولات جديدة في الفهم البشري"، نعم، انها تلك المحاولات التي لاتزال تتخبط العلاقات البشرية في تعالقها بعضها ببعض شعوباً و قبائل، محاولة ان تروض و تقوض دافع الأنا المنشئ للأنماط المختلفة المتباينة للشخصية و ما يختلجها من أنفس دافعة لها، ومع سنة التدافع البشري التي تحكمها المصلحة المتبادلة التي لن تتم دونما هدم مقولة جون لوك و احقاق شكل من الانسجام و التجانس، سيما في تلك العلاقات الوظيفية الخاصة بجل

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

المعاملات المستوجبة لتراتبية سلطوية سلمية من رئيس و مرؤوس والتي تخضع غالبا للانطباع وليس الاقتناع شأنها في ذلك شأن السياسة التي قال فيها وزير الخارجية المصري الأسبق محمد حسنين هيكل رحمه الله " السياسة بالانطباع و ليست بالاقناع"، ولأن الانطباعات البشرية تحمها انماط الشخصية المختلفة و سيكولوجياتها و امزجتها المبنية على تغليب و تنازع احد اطراف الثنائية المنشأة لها " الخير و الشر" لذا وجب ان نضع هذه الثنائية تحت المجهر الاستقرائي الاستنباطي حتى يمكننا الاستطباب بـ **كبسولات " لا تلم احد"**، ولأن الاشياء انما تعرف بأضدادها فسنحاول اولا معرفة منبع الشر و مصدره و كيفية تحليل السلوك الشرير سيما ذاك المنبثق عن الشخصية النرجسية وهل هو حقا شر ام ان هناك قراءة اخرى للموضوع.

ان دراسة الشر يقودنا الى ما نقله الفيلسوف التجريبي دايفد هيوم عن ما صاغه الفيلسوف اليوناني ابيقور (270-341 ق.م) إشكاليته العقلية الدهنية التي حاول من خلالها إزاحة اللثام عن أحد المفاهيم المعقدة في الحياة البشرية والتي تعتبر العمود الأساسي و الركيز للسلوك الإنساني و المغزى الحقيقي من تواجده، فضلا عن كونها المفتاح الأوحده لفهم حركة التفاعلات البشرية المبنية في الأساس على النفعية و الغائية المتبادلة و المصالح المشتركة لدرئ و التخفيف من وطأة الهاجسين اللدان يختلان كل آدمي و إنسان على وجه هذه المعمورة « الموت و الخلود »، حيث باتت تعرف هذه الإشكالية بمعظلة الشر أو تيودوسي وفحواها مايلي:

• هل الله يريد أن يمنع الشر ولكنه غير قادر إذن فهو عاجز.

• هل الله قادر ولكنه لا يريد ادن فهو ادن هو شرير.

• هل هو يريد و يقدر ان يمنعه، اذن لما هو موجود.

• هل هو غير قادر و لا يريد، اذن لما تسمونه اله.

عقبا عنها، فقد طفق السادة الفلاسفة والعقلاء والمتدينون والأكاديميون يسيلون الأمدد بحرا تلو بحر واخذوا يكتبون ويسترسلون متأرجحين بين المبرر والمفند، فالأول يستصيغ الامر من باب ان الاشياء تعرف بأضدادها وانه كان لمعرفة الخير بدا من وجود الشر وان الشر ماهو الا توهم انفعالي لمحدودية عقولنا على ادراك الخيرية من الشرية، بل وان الشر هو مبرر لحرية الارادة دون المنادين بالقهرية أو الجبرية.. وهذا اسمى تعبير عن وجود العدالة الكونية التي لا تتأتى الا بوجود الله، وبين الملحددين واللاادريين والربوبيين الذين يقولون ان الله لا يحتاج اصلا لخلق شيء اسمه " الشر " ...واين هو الاشكال ان وجد عالم مترن يسود فيه الا الخير؟؟، اين هو الخلل اذا خلق الله كيميائنا و هرموناتنا تضخ السعادة و الخير فقط؟؟...ثم ما المعيار اصلا في تقييم الخير والشر على حد قول ريتشارد دوكينز؟؟.. اذن لاتستغربوا مقاله نيتشه .. " لقد مات الإله ونحن من قتلناه".

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

بالنسبة لرأبي المتواضع وأنا امعن النظر في مسألة الشر... واستقرى حجج وعلل وبراهين كل الاطراف المتجادلة فيه، هو ان الاشكال الرئيسي يتوقف عند توظيف المصطلح ، فهم يوظفون مصطلحي " الخير " و " الشر " للدلالة على " التوصيف " ، في حين انهما " مصلحين للدلالة على " الحكم " ، والتوصيف انما يكون لغير المعلوم او للاشتباه بالمعلوم وهو بالتالي نتاج قصور أداة التفكير عن إدراك الحكم الأساسي من وراء الظاهرة المعروضة أمامه.. فتلجأ للتوصيف حتى تعين العقل على حياكة منظور متكامل يمكن العقل من التخطيط فيه وبالتالي ضمان استمرار سيرة الحياة ونسقتها الطبيعي، اما " الحكم " فهو القول الفصل في المعلوم باليقين المطلق، أي عندما تتعطل سيارتي فهذا بالنسبة لي شرا أما بالنسبة للميكانيكي فهو خير، اذا حدث زلزال فبالنسبة لي شر وبالنسبة لشركات البناء هو خير، لهذا فنحن امام حالة عدم تعيين لإصدار " حكم " حول المسألة .. ولكن دعونا نغير مصطلحي الشر والخير بمصطلحي " الضار والنافع " هنا تتغير المعادلة كلية.. ففوق الخلل لسيارتي هو ضرر بالنسبة لي ونفع بالنسبة للميكانيكي .. ولكن لا يمكننا مطلقا ان نجزم ان هذا خير ام شر... لأن هذا الامر قد يكون خيرا لي بان يساعدني على ممارسة الرياضة او الاحتكاك بالمجتمع وبالتالي الالتقاء بشخص قد يكون سبب سعادتي الأزلية... وقد يكون شر للميكانيكي فربما تسبب سيارتي له حادث قد يؤدي الى بتر احد اطرافه.

لهذا.. فإن الحل لهذه المعضلة يكمن في وجوب ان يفرق الانسان بين مصطلحات التوصيف ومصطلحات الحكم... لذا نجد في الدين الإسلامي أن القرآن الكريم قام بالاكثار من مصطلحات الوصف " الكافرين.. الفاسقين.. المنافقين.. الصالحين... القانتين.. الصادقين " ولم يستخدم مطلقا مصطلحي " خيرين و شريرين " لأن الله تعالى يعلم بقصور العقل عن ادراك مصطلحات " الحكم "، وذلك لقصور نظره وتحليله للأحداث التي يمر بها... وفي الجهة المقابلة وقبل وفاته بقليل نجد العالم الأمريكي " انتوني فلو " قد حذف عبارة " not " من كتابه الجديد الذي يثبت فيه وجود الله واستبان معضلة الشر.. بعد ان كان قد كتب كتاب " there is not god "....

يتضح لنا ونحن في مسار تناول كبسولات " لا تلم احد " ان اول خطواته هو تغيير نظرتنا الى تفسير اثر السلوك الصادر عن الشخص وعدم التوقف عنده فقط، بل لابد من البحث و النيش عن خلفيات و منطلقات و دوافع هذا الشخص أو المسؤول او الرئيس، دون التسرع في اصدار الاحكام عليها، سيما وقد تبين لنا ان ما نعتبره شرا إنما هو احياء مغلوطة منا يصدرها لنا نظام الدفاع الذاتي الغريزي للعقل الذي يعمل كجهاز إنذار مبكر، يسعى لصون النفس من الولوج في مطبات الازدراء و الاحتقار و الشعور بالنقيصة و التقرير و التهميش، وفي الوقت ذاته يوغلنا في وحل الانفعال و الغضب و الاستثارة العاطفية، ولعل هذا يعود إلى تباين آليات عمل الدماغ عند الكائنات العاقلة والتي تتميز فيما بينها تمايزا كليا، فبحسب البروفيسور سيرغي سافيليف

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

المختص في علم الدماغ و الأعصاب من جامعة موسكو الحكومية فإن لكل إنسان بصمته المخية العقلية الخاصة به، و الموجودة في المنطقة القفوية القذالية الواقعة في أعلى مؤخر العنق، والتي اثبتت ان البشر يتمايزون فرديا لا عرقيا أو اثنيا، اي ان لكل فرد بطاقته التعريفية الخاصة به التي تتناسب مع حجم الحقل الرئيسة و الفرعية للدماغ المسؤولة عن نشأة الوعي و الإدراك للإنسان والتي هي في الأساس فطرية كما اثبت ذلك البروفيسور في علم الأعصاب إيفان فيمينولوف.

ان فطرية هذه الفروقات الحجمية هي التي تعمل في الأساس على تشكيل أحد اهم المكونين في منضومة الوعي الإدراكي التماثيلي للوجود لدى الإنسان و بالتالي تصدر له انماط شخصيته و تضبط تصرفاته، الا وهي منطقتي الجهاز الحوفي المسؤول عن الغريزة و القشرة الدماغية الامامية الحديثة و المسؤولة عن ضبط الجهاز الحوفي الغريزي عبر التحليل العقلي المنطقي، ولأن الجهاز الحوفي ينضج سابقا على القشرة الدماغية كانت بالتالي سببا في تنشئة ما بات يعرف بالاضطرابات الشخصية، وعلى رأسها اضطراب الشخصية النرجسية، التي هي في الأساس نمط من انماط الأمراض العقلية على حد وصف كل من الطبيب الفرنسي فيليب بيتال و الطبيب الألماني ايميل كريبلن، الناتجة عن سيطرة النظام الحوفي الغريزي الذي يعتبر اكثر قبولا لدى الإنسان من غريمته القشرة الدماغية، هذا يعود لما الفنا له الذكر سابقا في ان العقل البشري مصمم كآلية دفاع من أجل ضمان البقاء و الاستمرار، وهو يوفر الطاقة لذلك عبر إنقاص و خفض معدلات استهلاكها، حيث أن نظام التفكير و التحليل وحده يستهلك قرابة ربع الطاقة الإجمالية للجسم كله، اذن فإن طريقة إدارة استغلال هذه الطاقة و محددات توجيهها تحدد لنا انماط الوعي المقدمة بحسب البروفيسور سيرغي سافيليف الى ثلاثة انواع:

" الوعي الاحادي و الثانوي و الثلاثي" وما يهمنا هنا هو الوعي الثلاثي أو الوعي التجريدي وهي تلك المرتبة من الرفعة و التسامح و التصالح و التجاوز و التسامي و التعالي و التجرد عن الذاتية التي تصل إليها النفس البشرية، انطلاقا من أعمالها للمنطق السوي و الارتقاء به إلى مقام العرفان الإلهي، ذاك المقام الذي ينظر فيه لوجود على أنه سنفونية الله ووجب التناغم معها وعدم طلب المقابل أو رد الجميل أو رد الاعتبار لها، اي ان النفس و الروح قد تسامت عن قصص الجسد و اندمجت مع الروح الأسمى التي لا يحدها بصر و لا يعيدها نظرن فمهما ذاقت من ويلات الاكراه و سوء المعاملة زادها ترفعا و علوا لأنها لا تنتظر رد فعل أو جزاء من أحد، لأن أصحاب الوعي الثلاثي يعلمون انهم ليسوا هم الفاعلون بالارادة الذاتية بل هم مستعملون فيما مكنوا فيه فلا ينتظرون في ذلك جزاء ولا شكوى، كما فعل عالم الرياضيات "غريغوري بيرلمان" الذي تمكن من حل أحد المعادلات الرياضية التي رصدت لها جائزة مليون دولار، غير انه فضلا عن رفضه هذه

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

الجائزة على اساس ان خدمة العلم أسمى من اي ثمن، فقد قام بنشر الحل على موقع عام غير مشفر حتى يظل متاحا للجميع.

يتضح لنا جليا ان الحل الامثل للتعامل مع الشخصية النرجسية لا ينحصر في السعي الحثيث نحو تغييره لأن هذا الأمر مستحيل و قد بينا ذلك في الفصلين السابقين فالشخص النرجسي يعيش على انقاض ما صارعه و تلقاه في مسار حياته من اضطهاد في الصغر، و عدم تقدير الوالدين له، و زعزعة الثقة بنفسه، و محاولة السيطرة على تصرفاته، و حجر شخصيته و توجيهها بما يخدم نمطا عائليا أو مجتمعا محددا، هذا الأمر جعل منه شخصا فاقدا للانسان النفسي و يعيش في حالة من الرهاب التراكمي التعابير و غايته الوحيدة هي البحث عن منطقة الأمان و ذلك عبر اختلاق الازمات و من ثم إدارتها و فرض الرعب الاحادي و الردع الموجه حتى لا يخرج عن دائرة الأمان التي يعيش فيها ، لهذا وجب معاملته معاملة الضحية لا المجرم، لأنه في الحقيقة لايزال يروح تحت تصرف الوعي الأحاديث الذي يجعل منه شخصية زورانية تلبسها شياطين قد يفيد معرفتها في توليد مشاعر الإشفاق على هذه الشخصية عوض مجابقتها و محاولة مقارعتها لأنه لا مناص من جر ذيل الخذلان، فقد أورد الأسقف بيتر بينسفيلد سنة 1589 لائحة من الشياطين التي تعكس نزوات و رغبات الإنسان و التي تتطابق في مجملها على الشخصية النرجسية، وهي:

1. الشيطان لوسيفر: وهو النمط الراعي لمشاعر الكبرياء و العظمة و الاحساس بالتفوق و الاستثنائية.
2. الشيطان مامون: وهو راعي مشاعر البخل و الجشع و الأنانية و حب الذات و الاستثمار بالمنافع.
3. الشيطان اشمداي: شيطان الغواية و الشهوانية و الفجور و السرور.
4. الشيطان ابليس: وهو راعي مشاعر الغضب و العداء و الرغبة في إنزال العقاب على الخصم.
5. الشيطان بعل زبول: و هو راعي مشاعر الشراهة و الترف و البذخ و الإسراف على الذات.
6. الشيطان لويathan: وهو راعي مشاعر الحسد و الهيمنة و عدم الاكتفاء بما يملك.
7. الشيطان بعل فغور: وهو راعي مشاعر الكسل و الخمول و الاتكال و التعويل.

ان مجرد التفكير المنطقي العميق في هذه الشياطين المكونة لروح الشخص النرجسي و الذي لم يتسبب هو بذاته في بروزها بل هو ضحية لمسات تنشيئ حافل بالقهر و الاضهاد، تجعلنا نتوقف مليا لنغير زاوية نظرنا لهذا السلوك الذي يخيل لنا بادئ الأمر انه " شر " بينما هو في الحقيقة تجلي لمأساة تراجيدية و مجازر نفسية مارست في حق هذا النرجسي و التي جعلت منه بشرا مسلوب من آدميته، لذا فلا يجب علينا لومه مطلقا وفي عدم لومه له راحة و اتزان للنفس وهو المطلوب.

الخاصة التي نركن إليها، تنص على أنه حين التعامل مع القائد أو الشخص النرجسي لا يجب مطلقا التركيز على تصرفاته بل يجب أن تصمت تماما و تتسلخ عن الاستئثار لنفسك و لذاتك و محاولة التأثير لها أمامه

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

لأنك لن تتجح في ذلك، بل فقط انظر اليه نظرة اشفاق و تأسف و تحصر عليه و لسان حالك يقول " ليتك تعلم ايها القائد جوهر الحياة الحقيقية، كم اشفق عليك إذ انك تتفصل من انسانيك السامية لتتلبسك شياطين بينسفيلد، هداك الله و بصرك بالحق و اليقين"، اي ان تنتظر له بالطريقة التي ستقودنا الى فهم نظرية الشرفة و هي تصور ذهني كالاتي:

### 2- نظرية الشرفة:

بينما يهم رئيسك أو قائدك النرجسي في إطلاق العنان لصياحه و صهيله و نهيقه، تنفس جيدا و اصمت تماما في حالة انسجام تام مع وعيك الثلاثي و تصالح مع نفسك، وتخيل انك تحتسي كوبا من عصير الفواكه البارد و قد اوشحت عنك ستار النافذة حتى تطل من شرفة البيت في الطابق الاخير من العمارة، وتتخيل القائد أو المسؤول النرجسي و كأنه مجموعة من الأطفال الصغار الذين يتشاجرون بينهم على من يلعب اولا مع ان الأمر بسيط وهو إقامة قرعة فيما بينهم غير ان قصور عقولهم و عدم نضوجها يجعلهم ممن رفع عنهم القلم - مثل النرجسي تماما-، ومن ثم ترتشف رشفة أخرى من العصير و تنتظر إلى السماء حيث ترى الافق الواسع الذي تتحد معه روحك و تقول في حالة من الهدوء و الوقار " الحمد لله الذي وقاني مما ابتلى به خلقا كثيرا".

### 3- معادلة التعامل الآمن لتحسين الذات تجاه القائد النرجسي

كما اشرنا اليه سابقا النرجسي شخصية غير قابلة للعلاج من حيث انها شخصية باحثة عن منطقة الامان، التي ان ضاغت منها باتت تبحث عن خلق التوترات والصراعات بغية التمتع وادارة الازمة، لذا الحل يكمن في تخفيف الضرر عن الضحية عبر اليات التعامل الامثل مع القائد النرجسي، من هذا المنطلق نجد ان التعامل الامثل يشكل ضرب حاصل قسمة مجموعة من العناصر المهمة التي تتوجب ان تتحلى بها الضحية في العرفان الالهي ويتم توضيح التعامل الامثل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{التعامل الأمثل مع القائد النرجسي} = \text{عدد زوايا النظر} + \text{تجرد عن ذاتية النزاعات} + \text{توجه دائما إلى الحل} + \text{التمكن من فلسفة الأخلاق} \times \text{العرفان الإلهي}$$

نظرية لا تلم أحد + نظرية الشرفة

البسط في المعادلة يشير الى مجموعة من الاليات التي ان اعتمدت من طرف الضحية ستكون نمط شخصية تتميز بسعة الادراك والرفع من الوعي لكنها تظل شخصية غير متزنة فاقدة للثقة ما لم توزع هذا الوعي والادراك على المقام، فمقام المعادلة يتضمن القوانين التي تحكم وتوجه وتحدد المسار الامثل لتطبيق الوعي المكتسب في البسط، حيث ان استخدامه في غير محله دون توزيعه على ميزان ومجهر المقام قد يؤدي الى عكس المرجو منه، اما ضرب الحاصل في العرفان الالهي فهو لبلوغ المرتبة التي التي تتماهى فيها النفس مع الروح السامية

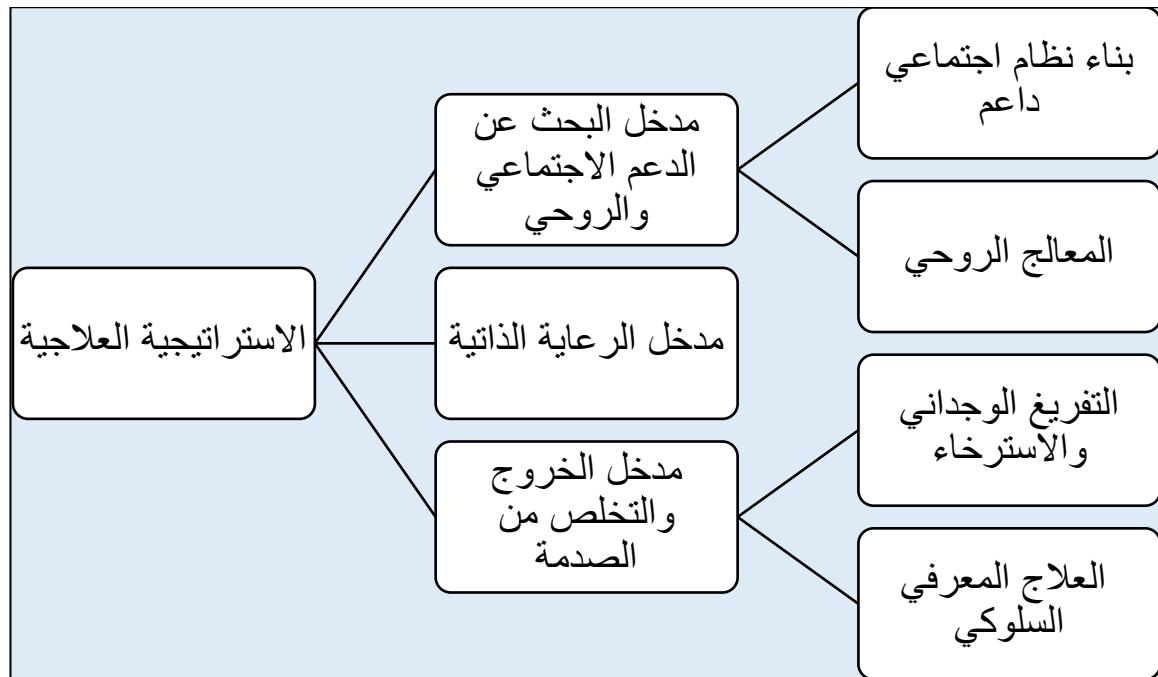
## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

المتعالية فلا تنتظر مقابلاً من أحد أبداً وهنا بالضبط النقطة الجوهرية لضمان السكينة النفسية والتصالح مع الذات وبالتالي تقادي الانجراف إلى الانتحار البطيء المؤجل في التعامل مع النرجسي.

### المطلب الثالث: الاستراتيجية العلاجية للتكيف مع القائد النرجسي

الاستراتيجية الوقائية تعني اتخاذ خطوات وإجراءات للوقاية من المشاكل التي قد تنشأ نتيجة التعامل مع الشخصية النرجسية. وتشمل هذه الإجراءات التوعية بالشخصية النرجسية وفهم سلوكها، وتعزيز الثقة بالنفس وتنمية مهارات التواصل الفعال، وتطوير شبكة الدعم الاجتماعي.

شكل رقم (6) يبين مداخل الاستراتيجية العلاجية



المصدر اعداد الطالب

يتم شرح وتحليل مداخل الاستراتيجية العلاجية فيما يلي:

#### أولاً: مدخل البحث عن الدعم الاجتماعي والروحي

المؤكد أن العمل مع الأشخاص النرجسيين سيكون أمراً محبطاً ومربكاً أغلب الأحيان، وفي كثير من الأحيان يتطلب اتباع بعض نصائح خبراء الصحة النفسية، وفيما يلي نلخص بعض الارشادات

#### **1- بناء نظام اجتماعي داعم**

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

ينبغي تطوير شبكة الدعم الاجتماعي عن طريق التواصل مع الأصدقاء والعائلة والمجتمع، والاشتراك في الأنشطة الاجتماعية والرياضية والثقافية، والانخراط في الأعمال الخيرية والتطوعية. ويمكن أيضًا البحث عن الدعم الخارجي من الخبراء والمستشارين المتخصصين، حيث يمكن أن يقلل العمل مع أخصائي نفسي لتعلم استراتيجيات الابتعاد عن هؤلاء الأشخاص من تحدي العمل مع أنواع الشخصيات النرجسية.

### 2-المعالج الروحي

المعالج الروحي هو شخص مدرب على مساعدة الآخرين على التغلب على التحديات النفسية والعاطفية والروحية. يهدف إلى مساعدة الأفراد على تطوير الوعي والتفكير الإيجابي وتعزيز النمو الشخصي والروحي.

عمل المعالج الروحي يستند إلى العديد من الأساليب والتقنيات المختلفة، مثل العلاج النفسي والإرشاد الروحي والتأمل واليوغا والتدريب الذهني والتقنيات الطاقية وغيرها. يتم تخصيص الأسلوب الذي يستخدمه المعالج الروحي حسب احتياجات الفرد المريض والمشكلة التي يعاني منها. ومن المهم أن يكون المعالج الروحي مدربًا جيدًا ومؤهلًا لمساعدة الأفراد على تحقيق أهدافهم وتحسين جودة حياتهم الروحية والنفسية.

عندما يزداد التوتر بينك وبين رئيسك النرجسي، يجب عليك أن تقوم ببعض الخطوات مثل التأكد بأنه يمكنك مشاركة النقاشات والحوارات التي تقوم بها مع شخص تثق به بحيث يكون دبلوماسيًا وموضوعيًا ولا يصدر الأحكام المسبقة بكل تجرد عن الذاتيات وبحيادية تامة، كذلك يجب عليك توثيق تجاربك ومحادثتك وتحديد وقت حدوثها، كما يجب التنظيم والحد من التواصل مع الفرد الذي يعاني من النرجسية متى استطعت، وذلك من أجل حماية نفسك والحفاظ على ثقتك بنفسك وتقييمك وتقديرك لذاتك، مع المحافظة على علاقتك الطيبة معه قدر الإمكان، بحيث يمكن أن تحافظ على شعورك بالأمان العاطفي والنفسي لتتمكن من التواصل والحوار معه.

### ثانياً: مدخل الرعاية الذاتية

الرعاية الذاتية هي مجموعة من الممارسات والتصرفات التي يمارسها الفرد للحفاظ على صحته ورفاهيته العقلية والجسدية. تشمل الرعاية الذاتية العديد من الجوانب مثل النوم الجيد، التغذية السليمة، ممارسة الرياضة، العلاقات الاجتماعية الصحية وإدارة التوتر. الهدف من الرعاية الذاتية هو تحسين جودة الحياة والوقاية من المشاكل الصحية. أساسها هو الدعم النفسي وحب الذات والسعي لتميمتها دائماً بالمحبة والعطاء والتسامح وفعل الخير الذي يجعله يترفع عن الصغائر واثقا لا يهتم برفض او استحسان الاخر، حتى اذا تعثر او اخطأ فمسامحته لنفسه تكون أكثر سلاسة وسهولة، لأنه يعرف أنها كبوة ناتجة عن ذاته القاصر وهي ليست الأصل

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

فيه، فيغدو حبه لذاته حبا حقيقيا كاملا وليس حبا ظاهريا يضمّر العكس. وفيمايلي يتم التطرق الى اهم النقاط لتعزيز الرعاية الذاتية ودعم النفس:

### جدول رقم (7) خطوات من اجل الرعاية الذاتية

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التمارين الرياضية                       | اثناء ممارسة التمارين الرياضية تطلق هرمونات الاندروفين في المخ وهو هرمون يحدث تأثيرا مماثلا لتاثير الافيون بحيث يخفض الشعور بالالم ويعطي إحساسا بحالة جيدة ويجعل الأشخاص اكثر قدرة على مقاومة الضغوط النفسية وينصح بممارسة النشاط البدني لمدة 30 دقيقة على الأقل يوميا لتحسين صحتك الجسدية والعقلية. |
| اتباع نظام غذائي متوازن مع النوم الكافي | تناول الكثير من الفواكه والخضروات والبروتينات الصحية والكربوهيدرات المعقدة.<br>تأكد من أنك تحصل على قسط كافٍ من النوم كل ليلة لتجنب الإرهاق والتوتر.                                                                                                                                                 |
| التحدث مع النفس بايجابية                | -سامح نفسك وتدرّب على ذلك لانه يتهيا لك انك يمكن السيطرة على نفسك وهذا غير صحيح كلنا نخطيء ونتحمل مسؤولية اخطاءنا ونصلحه لكي لا نحس بالعار<br>-شجع نفسك وأكثر من الحوار الداخلي الإيجابي<br>-ابتعد عن الوقوع في عقدة الذنب                                                                           |
| التدرب على العطف على الذات              | -بالادراك انك بحاجة الى الاهتمام والاحتضان، الرحمة والحنان على نفسك مثل المقربين لك<br>-تعلم تتكلم مع نفسك بهدوء وحنان<br>-القرب من الله والتحدث اليه                                                                                                                                                |
| تعلم إدارة التوتر                       | كتعلم تقنيات التأمل أو التنفس العميق فهي مفيدة للتعامل مع التوتر والقلق.                                                                                                                                                                                                                             |
| فهم النفس وتقبلها                       | في حوارك مع نفسك هل انت تقدرها هل تحتويها هل تعاملها جيدا هل تحتفل بها وقت النجاح والفرح او دائما تفكرها بانها يجب ان تعمل الاحسن هل تنتقدها وتكرهها تصاحب نفسك تتعلم كيف تسعدها وتهون عليها وتقبل زلاتها وترحم اخطاءها، واول خطوات تقبل النفس ان تعرف مميزاتها                                      |

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | وعيوبها، وتقبل النقد بصدر رحب، ثم تطور نفسك بفهم مميزاتك وتوظيفها التوظيف الأمثل، والتحكم في نقاط الضعف وتحسينها،                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| حب النفس بدون غرور | اعرف نفسك ومميزاتك وصفاتك وتقبلها وتعاطف معها، توقف عن التعاطف مع الناس وشاركهم تميزك وقدراتك ومواهبك حتى تحس أنك شخص جدير بالاهتمام، وضع احتياجاتك أهم من احتياجات الآخرين لأنك احق برعاية نفسك ولا تظلم نفسك.<br>لا تبحث عن اعجاب الآخرين بك وان تنال رضاهم عود نفسك ان تعمل بلا تشجيع وان تتجز دون تصفيق وان تثق بنفسك بصرف النظر عن رأي الآخرين بك                                                                                                                                                                        |
| تقدير الذات        | -نظرتك لنفسك هي انعكاس نظرة المجتمع لك ان كنت تنتظر لنفسك نظرة حب واحترام سينظر لك المجتمع نظرة حب واحترام ان لم تتقبل نفسك فلن يتقبلك المجتمع وهنا تبدأ المشاكل والالام.<br>-انت كريم عند الله فكن كريما عند نفسك فلا تؤنب نفسك طوال الوقت تقبل انك انسان خطاء وطور ذاتك ولا تكرر الخطا كثيرا تقبل شكلك فهو نعمة من الله واحب نفسك اكثر من أي احد اعطاؤك للغير قبل نفسك هو ظلم لنفسك فلا تظلموا أنفسكم.                                                                                                                      |
| تعزيز الدعم الذاتي | تعليم الضحية كيفية التفكير بإيجابية والتركيز على الأمور الإيجابية في حياتها بدلاً من السلبية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| بناء الثقة بالنفس  | تعتبر الثقة بالنفس ومهارات التواصل الفعالة من أهم العوامل التي تساعد الأفراد على التعامل مع الشخصيات النرجسية. إن التعامل مع هذا النوع من الأشخاص قد يكون تحديًا كبيرًا، ولكن من الممكن تطوير مهارات التعامل معهم من خلال بناء الثقة بالنفس وتحسين قدرات التواصل.<br>إن تعزيز الثقة بالنفس وتطوير مهارات التواصل الفعالة يمكن أن يساعد الأفراد على التعامل مع الشخصيات النرجسية بشكل أكثر قوة وسيطرة. من خلال تنمية هذه المهارات، يمكن للأفراد تحقيق مزيد من النجاح في مختلف مجالات حياتهم، سواء على الصعيد الشخصي أو المهني. |

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>معرفة نفسك</b></p> <p><b>وقدراتك ومواهبك</b></p> <p>معرفة نقاط قوتك بكتابتها وكتابة مواهبك وقدراتك الشخصية وإنجازاتك ومهاراتك وشغفك كلما تذكرت، تكلم عن إنجازاتك ونجاحك وإيجابياتك مع الناس التي تشجعك مهما كانت صغيرة وكيف تمكنت من حل مشاكلك ولا تعتبره تبجح أو تسول للمديح لأنه الآن ضروري لك لشفاءك</p> | <p><b>زيادة الاستحقاق</b></p> <p><b>والشغف بالإنجاز</b></p> <p>التصالح مع النفس بالتناغم والاتصال والرضى عن نفسك ومسامحتها كونك تعلم بحجم التضحيات التي تكبدتها والعناء الذي تشجته بكل صدق وإخلاص وبنوايا طيبة من أجل بلوغ مرامك الذي لا بد وأن تكون شغوفاً به حتى تصل إلى الإشباع الذاتي الذي يجب عنك مغبت تسول رضا الآخرين عنك وتصديرهم لك للشغف الذي تنتظره أي كن مكثف ذاتياً.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

المصدر: من اعداد الطالب

كذلك من بين الخطوات التي ينصح بها من أجل الرعاية الذاتية مايلي:

- اصلح علاقتك بذاتك بان تحبها وتحترمها وتقدرها وتثق بها لتتصل بروحك وتكتف ذاتيا ولا تنتظر أحدا ان يهديك السعادة لا تنتظر الاطراء والقدير لانك تقدر ذاتك لا تنتظر الاحتواء لانك محتوى ومحب لذاتك وللعالم ان تعرف قيمة وجودك فالحقيقة بأكملها مدفونة بذاتك تقبل جهلك ، تقبل جسديك مشاعرك عائلتك احب تفاصيلك احتضن نفسك سامح نفسك وسامح الآخرين سامح من ظلمك ومن اساء اليك وحرر نفسك من سجن الحقد والبغض والكراهية فاعظم الناس قوة وتأثيرا هم اكثرهم طيبة ولطفا ومحبة ووبالطيبة واللطف والمحبة نصل الى جوهر الاشياء وعمقها.
- تعلم كيف تصاحب نفسك، تعلم كيف تسعدها وتهون عليها وتتقبل زلاتها وترحم اخطاءها، ابن نفسك بنفسك لنفسك.
- ابن حدودك وحدد بمنتهى الدقة الحدود والواجبات ماذا تأخذ وماذا تعطي ولا تعطي اكثر من المطلوب منك ولا تبذل مجهود فوق طاقتك ولا تحمل نفسك مالا تطيق فكلما تسترخ وتتعامل بطبيعتك ودون تصنع وفي حدود امكاناتك الحقيقية تصل اسرع واعمق واغوى،
- ان تعمل بثقة ويقين وان تمضي في حياتك بسلاسة وسهولة ويسر فما خلق له سيكون ان حدد الوجهة وضبط الاتجاه فلا يجب ان نتوهم ان من يعمل اكثر يصبح الأقوى والأفضل (قاعدة باريتو) بل هو الخوف والفرع من الجانب الاخر فينا جانب الضعف والنقص والسوء.
- السير على طريق التنمية الروحية والتطوير الذاتي يعتمد على ان يطمئن الى ادراك يسر ما خلقنا من أجل إنجازه ونؤمن به.

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

- لا تبحث عن اعجاب الآخرين بك وان تنال رضاهم عود نفسك ان تعمل بلا تشجيع وان تنجز دون تصفيق وان تثق بنفسك بصرف النظر عن رأي الآخرين بك.

### ثالثا مدخل الخروج والتخلص من الصدمة

الصدمة تؤثر على مراكز المخ فتفقد القدرة على التفكير او الكلام، ثم يعمل المخ ميكانيزم دفاعي فيشوش التفكير ويشتهه لكي لا ترى الصورة الحقيقية، وبالتالي لن يعرف الضحية كيف يحل المشكلة، لهذا يحدث الانهيار الداخلي والضغط وتشتت المعلومات، ولا يعرف الشخص كيف يتصرف او ماذا يقرر. بعد الخروج من الصدمة كل مرة تتجدد الذكريات وكأنها حدثت اليوم ويفرز الادريالين ثم الدوبامين ويزيد الإدمان

ومن بين أعراض الصدمة استرجاع الذكريات المؤلمة والمخزية والاحساس بالغضب والتوتر والضغط ، نقد الذات وجلدها ولوم النفس، تبلد المشاعر، صعوبة التركيز و احيانا التفكير في الموت للبحث عن الراحة.

### **1- التفريغ الوجداني والاسترخاء**

تعني كلمة استرخاء حبيب جوزيف كنيدي استعمال التنا الإنسانية للوصول بكفاءة ومهاراتنا الى اقصى الحدود وهي فن التحكم في اجسامنا عضليا وعقليا ويذكر ان للاسترخاء ثلاث مفاتيح

- ملاحظة التوتر ومعرفة كيفية تقليله
- تخفيض حركة التنفس
- تخفيض حركة التصور العقلي الى اقصى حد
- ومن بين طرق الاسترخاء نجد تمارين وممارسات علم الصوفولوجيا وهو علم حديث طوره البروفيسور "الفونسو كاي سيدو" المتخصص بالطب النفسي والعصبي وهي طريقة موازنة الذهن مع الجسم والعمل على انسجامها بهدف الحصول على الشعور بالراحة يوميا عتمد على حسن الاصغاء لايحاءات الممارس الايجابية وقوة خيال المتلقي وتنسيق التنفس وتعد التمارين اليومية الحل الوحيد لابعاد الضحية عن الحالات المرضية للوعي الناتجة عن الضغوطات اليومية المتعددة التي يتعرض لها في حياته. بالنسبة للشخص النرجسي العلاج بالصوفولوجيا يكون طويل على مرحلتين. المرحلة الأولى علاج الأعراض ثم في المرحلة الثانية علاج السبب بعد بناء الثقة مع الشخص النرجسي، لأنه حذر بطبعه.

### **2-العلاج المعرفي السلوكي**

يعد العلاج المعرفي السلوكي (CBT) واحدًا من أنواع العلاج النفسي الأكثر فعالية وشيوعًا في العالم. يهدف هذا العلاج إلى مساعدة الأفراد على فهم التفكير السلبي والسلوك الذي يؤدي إلى القلق والاكتئاب والمشاكل النفسية الأخرى.

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

تعتمد هده الاستراتيجية على تغيير تاويل او ادراك الموقف الذي يعتبر مجهدا ويؤكد ديل كارنجي على ان طريقة تاويل ما يحدث لنا هي التي تحدد مدى سلبية او إيجابية الاحداث ذاتها لهذا ينبغي التدريب على تفسير الموقف بطريقة تجرده من اثره الضاغط، فالنفس وحدها هي مصدر السلوك والتوجيه حسب ما يغمرنا من أفكار ويصبغها من عواطف (الهاشمي، 2006، ص43).

يوفر العلاج المعرفي السلوكي أدوات قيمة لدعم الأفراد الذين يتعاملون مع القائد النرجسي وتجنب التأثيرات السلبية المحتملة على صحتهم النفسية وأدائهم المهني. من خلال تحديد الأفكار والمعتقدات السلبية المتعلقة بالقائد النرجسي وتعديلها، يمكن للأفراد تعزيز قدرتهم على التعامل مع التوتر وتحسين جودة حياتهم المهنية والشخصية. يمكن للعلاج المعرفي السلوكي أن يساعد الأفراد على تطوير مهارات التعامل مع التوتر وتحسين صحتهم النفسية بعد التعرض لسلوك القائد النرجسي وفيما يلي بعض الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها في هذا السياق تشمل:

- تحديد وتقييم الأفكار والمعتقدات السلبية وتعديلها.
- تطوير مهارات التفكير النقدي والتعامل مع النقد الذاتي.
- استخدام تقنيات التعرض للمواقف المخيفة والتحدي بهدف تقليل التوتر والقلق المرتبط بها.
- تعزيز الثقة بالنفس وتطوير مهارات التواصل الفعالة.

يتضمن العلاج أيضًا تعليم الضحايا كيفية التعامل مع القائد النرجسي وتعزيز الحدود الصحية. على سبيل المثال، يمكن للمعالج تعليم الضحية كيفية التحدث مع القائد النرجسي دون الوقوع في الفخاخ والتلاعب العاطفي الذي يمكن أن يمارسه القائد.

يتضمن العلاج المعرفي السلوكي أيضًا تغيير أنماط التفكير الضارة. على سبيل المثال، يمكن للمعالج مساعدة الضحية على تغيير تفكيرها السلبي الذي يقول "أنا ضحية وأنا ضعيف" إلى تفكير أكثر إيجابية مثل "أنا شخص متماسك وأنا قادر على تحمل هذه المواقف".

وبما أن القائد النرجسي يميل إلى التحكم والتلاعب، يمكن للعلاج المعرفي السلوكي أيضًا تعليم الضحية كيفية الدفاع عن نفسها وتحديد الحدود الصحية لتجنب التلاعب.

بشكل عام، يعتبر العلاج المعرفي السلوكي أداة قوية في التعامل مع ضحايا القادة النرجسيين. يتضمن العلاج تحديد الأنماط السلوكية الضارة وتغييرها، وتعزيز الدعم الذاتي والاستقلالية، وتحسين العلاقات الاجتماعية والعائلية. يمكن أن يساعد العلاج المعرفي السلوكي في تحسين نوعية حياة الضحية وزيادة مرونتها وقدرتها على التعامل مع الصعاب في المستقبل. فالضحايا غالباً ما يعانون من انخفاض التقدير الذاتي والاكتئاب

## الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

والقلق والشعور بالعجز والإحباط. يمكن للعلاج المعرفي السلوكي تعزيز الثقة بالنفس وتحسين المزاج والتخفيف من الأعراض النفسية السلبية.

يشمل العلاج المعرفي السلوكي العديد من الأساليب المختلفة التي تستخدم لتعديل الأفكار والسلوكيات السلبية وتعزيز الصحة النفسية والعافية النفسية للمريض. ومن بين الأساليب الأكثر استخدامًا في العلاج المعرفي السلوكي نذكر (Kazashka2013):

- التحليل الوظيفي السلوكي (Functional analysis) وهي عملية تحليل سلوك المريض وتحديد الأسباب وراءه، وتحديد المكافآت والعوائق والعوامل البيئية التي تؤثر عليه.
- التفكير المعرفي (Cognitive restructuring) وهي عملية تغيير التفكير السلبي إلى تفكير إيجابي، وتشمل هذه العملية تحديد الأفكار السلبية وتغييرها إلى أفكار إيجابية.
- تعليم المهارات الاجتماعية والتواصلية: ويتضمن ذلك تدريب المريض على كيفية التواصل بشكل فعال مع الآخرين، وتحسين المهارات الاجتماعية والتفاعلية.
- السوفولوجيا ويعني علم الانسجام الفكري ويدرس الوعي وتغييراته والوسائل الفيزيائية والكيميائية والنفسية التي تسمح بتغييره بهدف علاجي أو وقائي
- العلاج الوظيفي (Behavioral therapy) ويشمل هذا النوع من العلاج تعليم المريض سلوكيات جديدة وصحية لتغيير السلوكيات السلبية.
- التدريب على التنفس والاسترخاء: ويشمل ذلك تعليم المريض التقنيات المختلفة للتنفس والاسترخاء، مثل اليوغا والتأمل، لتحسين الصحة النفسية والعافية النفسية.
- تقنيات التخفيف من التوتر: وتشمل هذه التقنيات تعليم المريض الطرق الفعالة للتخلص من التوتر والقلق، مثل التدريب على الاسترخاء التدريجي وتدريب الحوار الذاتي الإيجابي.
- العلاج المعرفي السلوكي الجماعي: ويشمل هذا النوع من العلاج
- تقديم الدعم والمساعدة في المجموعات الصغيرة، وتعليم المهارات الاجتماعية وتحسين العلاقات الاجتماعية.
- العلاج المعرفي السلوكي المعرفي المشارك (Cognitive-behavioral conjoint therapy) وهو نوع من العلاج المعرفي السلوكي يتم تطبيقه على الأزواج، ويهدف إلى تحسين التواصل وتعليم المهارات الاجتماعية والتواصلية وتعزيز العلاقة بين الأزواج.
- العلاج الإيجابي الذي يركز على القوى (Positive psychology) وهو نوع من العلاج يركز على تعزيز الجوانب الإيجابية في حياة المريض وتحسين مستوى السعادة والرضا والتفاؤل، ويستخدم العديد

من الأساليب الإيجابية مثل تعليم الممارسات الإيجابية وتطوير العلاقات الإيجابية والتعامل مع الصعاب بشكل إيجابي.

- التدريب العاطفي (Emotional training) وهو عبارة عن عملية تدريب المريض على كيفية

التعرف على العواطف وتحليلها وتعلم الطرق الفعالة للتعامل معها، ويستخدم هذا النوع من

العلاج لتحسين التحكم في العواطف وتعزيز الصحة النفسية.

ويتم استخدام هذه الأساليب والتقنيات في العلاج المعرفي السلوكي بشكل شائع، وتختلف الأساليب المستخدمة

باختلاف حالة المريض ومتطلبات العلاج. وتهدف إلى تحسين الصحة النفسية والعافية النفسية للمرضى،

وتعزيز الثقة بالنفس والتفكير الإيجابي وتحسين العلاقات الاجتماعية والعائلية.

### خلاصة الفصل الثالث:

تم التوصل بعد استعراض الدراسات السابقة حول طرق التكيف والتعامل مع القائد النرجسي، إلى أن استخدام استراتيجيات محددة يمكن أن يساعد في تحسين العلاقات بين التابعين والقائد النرجسي. حيث انه بإستقراء الدراسات السابقة تبين ان اغلب الدراسات إلى وجود علاقة معنوية بين مستوى النرجسية القيادية ومستوى تدهور الصحة النفسية والجسدية للضحايا وهو ما ينعكس على المنظمة سلبا بسلوكات مضادة للعمل. وان القائد النرجسي يمتلك صفات تجعل من الصعب التعامل معه، مثل الثقة الزائدة بالنفس والأهمية المفرطة للذات. وهذا يتطلب طرق خاصة للتعامل معه اجمعت عليها الدراسات منها التوعية بالشخصية النرجسية وكيفية التعامل معها، فهم وتقبل سلوك القائد النرجسي، تعزيز الثقة بالنفس وتنمية مهارات التواصل الفعال، تطوير شبكة الدعم الاجتماعي، استخدام مهارات إدارة الصراع للتعامل مع المواقف الصعبة.

تم اقتراح نموذج لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي بناء على نظريات البحث والدراسات السابقة، يشمل استراتيجيتين اساسيتين هما الاستراتيجية الوقائية والاستراتيجية العلاجية، تهدف الاستراتيجية الوقائية الى اكتشاف مصادر القوة لدى شخصية الفرد وتنميتها بما يساعد على تجاوز الصعاب، ومن ثم يساعد على تطوير شخصيته والتخلص مما يشوبها من نقص وضعف اما الاستراتيجية العلاجية

ومن اهم النتائج المتوصل اليها في الجانب التطبيقي:

- زيادة الادراك والوعي بشخصية القائد النرجسي يؤدي الى التقليل من صعوبات التعامل معه ويكون ذلك بتنقيح اليقظة الذهنية والتثقيف النفسي والوعي بطرق التعامل لتخفيض الاساءة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى التي "مفادها زيادة الادراك والوعي بشخصية القائد النرجسي يؤدي الى التقليل من صعوبات التعامل مع القائد النرجسي".
- تعلم مهارات الذكاء العاطفي المتمثلة في الوعي بالذات، ادارة الانفعالات، استشعار انفعالات الاخرين والقدرة على التفاعل مع الاخرين يساعد على مقاومة التلاعب النرجسي وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية التي مفادها "تعلم مهارات الذكاء العاطفي يساعد على مقاومة التلاعب النرجسي".
- تعلم مهارات تدنية القلق والعيش بسلام عن طريق التدريب على تطبيق نظرية الشرف ونظرية لا تلم احدا يساعد على الوقاية من التاثر بالاساءة النرجسية. وبالتالي يتم اثبات صحة الفرضية الثالثة.
- الدعم الاجتماعي والروحي يساعد في علاج ضحايا القائد النرجسي عن طريق بناء نظام اجتماعي داعم والاستعانة بالمعالج الروحي وهذا يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

### الفصل الثالث ..... نموذج مقترح لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي

---

- الرعاية الذاتية تساهم في علاج ضحايا القائد النرجسي عن طريق الحوار الداخلي الايجابي، حب وتقدير والعطف على الذات، معرفة القدرات والانجازات وهذا يؤكد صحة الفرضية الخامسة.
- التفريغ الوجداني وتعلم تقنيات الاسترخاء والعلاج المعرفي السلوكي يساعد الضحية في الخروج والتخلص من الصدمة و إلى تحسين الصحة النفسية والعافية النفسية، وتعزيز الثقة بالنفس والتفكير الإيجابي وهذا يؤكد صحة الفرضية السادسة.

الخاتمة

## الخاتمة:

تم تقسيم الدراسة الى جانبين نظري وآخر تطبيقي حاولنا من خلالهما الاجابة على الاشكالية المطروحة والتي تمحورت حول انجع الاستراتيجيات للتكيف مع القائد النرجسي في ظل استحالة علاج نمط الشخصية النرجسية، وللجابة على الاشكالية المطروحة قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاث فصول، تعرفنا من خلال الفصل الاول على مفهوم القيادة وخلصنا الى ان القيادة هي علم و فن التأثير في سلوكيات واتجاهات الافراد وتوجيههم بطريقة صحيحة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم في سبيل تحقيق هدف مشترك ولا تقوم الا اذا وجد قائد يقود وله قوة ومهارات تثير وتابعين يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه.

استنتجنا ان نظريات القيادة شهدت تطوراً ملحوظاً ، جاء نتيجة لاهتمام الباحثين والمفكرين بالقيادة لما لها من دور فاعل في التأثير على مواقف التابعين وإقناعهم بتغيير مواقفهم طوعية وعن اقتناع. حيث امتدت دراسة القيادة لأزيد من قرن ، أمكن تقسيم النظريات القيادية إلى نظريات تقليدية تعرفنا من خلالها على نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، نظرية الخط المستمر، الأنظمة القيادية الأربعة، نظرية الشبكة الإدارية والنظريات الموقفية. اما النظريات الحديثة تطرقنا من خلالها الى القيادة الكاريزمية، القيادة الخادمة، نظرية التفاعل بين الرئيس والمرؤوس، القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

خلصنا الى ان جوهر القيادة ان يكون القائد ذو مهارات قيادية عالية، عارفا لنفسه، محيطا بجملة خصوصيات الطبيعة الإنسانية، متحسسا لحاجات الآخرين، منفتح الذهن، امينا، حريصا، حسن النوايا، مستعدا لتغليب حاجات الآخرين على حاجاته هو وراغبا في معاملة الآخرين كما يريدون ان يعاملوه.

تبقى القيادة زاخرة بالمفارقات من نواح كثيرة فمع ان مبادئ القيادة الأساسية سهلة الفهم الا اننا نجدها في الممارسات العملية شديدة التعقيد وبالغة الصعوبة ويكمن سبب هذه الصعوبة في حقيقة ان القيادة تتم على الدوام في بيئة ديناميكية متحركة وتشمل اعدادا من التابعين لكل منهم حاجاته، تطلعاته، نزعاته، مفاهيمه واخطاؤه.

خلصنا كذلك من الفصل الثاني أن النرجسية عباره عن الإحساس بالعظمة وبأهمية الذات أو التفرد، والانشغال بأوهام النجاح غير المحدود والحاجات الاستعراضية لجلب الاهتمام والعجاب الدائم. والقيادة النرجسية هي أحد أساليب القيادة التي لا يهتم فيها القائد سوى بنفسه. ويكون ذلك بالضرورة على حساب الافراد. ويسلك القائد النرجسي سلوكيات نرجسية متمثلة في: الغطرسة والهيمنة والعدائية. وقد تتراوح النرجسية في أي مكان بين كونها أمراً صحياً أو مدمراً.

كما توصلنا الى أن القائد النرجسي لها خصائص إيجابية كالكاريزما، والابداع، والبصيرة، وقدرة كبيرة على الهام الآخرين وإقناعهم، حيث يقدمون أفكارهم بحماس هائل، لدرجة أنه من الصعب الاختلاف معهم

بوجهة الرأي، أكثر انبساطية، وأكثر جرأة من الناحية الاجتماعية وأقل خجلاً ولديهم القدرة على جلب أكبر قدر من الاتباع. كما للقائد النرجسي العديد من الخصائص السلبية مثل اعتقاده بأنه شخص فريد ومميز، يري أن قدراته تفوق أي شخص آخر، سريع الانفعال و أناني ويفتقر الى التعاطف، استجابة عنيفة اتجاه النقد، كما يزعجه ظهور الآخرين وتقدمهم، ويثير في نفسه الغيرة والحسد، ولديه ضمير قابل للرشوة والفساد والافتقار إلى الالتزام بالمعايير والمثل الأخلاقية، وينسب النجاح لنفسه ويلقي بالفشل المسئول عنه على الآخرين.

عرفنا كذلك ان القائد النرجسي لديه ميول كبيرة في استغلال موظفيه خارج وصفهم الوظيفي لتلبية احتياجاته الأنانية وبشكل لافت للانتباه. وعادة ما يحب أن يذكره الموظفون ببطولاته ومغامراته ويجد المتعة وهو يتحدث عن علاقته بالشخصيات المهمة دون مناسبة. وعندما يتطلب منه الثناء على أداء أو إنجاز غيره من الموظفين يجد صعوبة في الثناء لأنه يعتقد بأنه إذا فعل ذلك فسيقلل من نرجسيته.

استنتجنا ان ممارسة هذه السلوكات غير الأخلاقية من طرف القائد النرجسي يؤدي الى تاثر بعض الضحايا من التابعين تاثرا سلبيا عضويا ونفسيا كالاستياء والكآبة الشعور غير المبرر بالذنب، الاحباط والياس، الشعور بالفهر نتيجة الدفاع المستمر عن النفس ومحاولة اثبات الذات، الكراهية والشك وعدم الراحة، الإحساس بالذنب، الشعور بانعدام القيمة والمعنى. وهذا ما يؤدي بدوره الى ممارسة المرؤوسين لسلوكيات أخرى كالقيام بسلوكيات مسيئة ساخرة تجاه المنظمة، توجيه انتقادات قوية تجاه سياسات وممارسات المنظمة، الاستخفاف بشعارات المنظمة، التحدث بشكل غير لائق عن المنظمة، ارتفاع معدل دوران العمل. لهذا يحتاج التعامل مع اصحاب الشخصية النرجسية الي قدر كبير من التفهم والوعي لشخصيتهم.

ومن خلال الفصل الثالث تم التوصل بعد استعراض الدراسات السابقة حول طرق التكيف والتعامل مع القائد النرجسي، إلى أن استخدام استراتيجيات محددة يمكن أن يساعد في تحسين العلاقات بين التابعين والقائد النرجسي. حيث انه بإستقراء الدراسات السابقة تبين ان اغلب الدراسات إلى وجود علاقة معنوية بين مستوى النرجسية القيادية ومستوى تدهور الصحة النفسية والجسدية للضحايا وهو ما ينعكس على المنظمة سلبا بسلوكات مضادة للعمل. وان القائد النرجسي يمتلك صفات تجعل من الصعب التعامل معه، مثل الثقة الزائدة بالنفس والأهمية المفرطة للذات. وهذا يتطلب طرق خاصة للتعامل معه اجمعت عليها الدراسات منها التوعية بالشخصية النرجسية وكيفية التعامل معها، فهم وتقبل سلوك القائد النرجسي، تعزيز

الثقة بالنفس وتنمية مهارات التواصل الفعال، تطوير شبكة الدعم الاجتماعي، استخدام مهارات إدارة الصراع للتعامل مع المواقف الصعبة.

تم اقتراح نموذج لاستراتيجيات التكيف مع القائد النرجسي بناء على نظريات البحث والدراسات السابقة، يشمل استراتيجيتين أساسيتين هما الاستراتيجية الوقائية والاستراتيجية العلاجية، تهدف الاستراتيجية الوقائية الى اكتشاف مصادر القوة لدى شخصية الفرد وتنميتها بما يساعد على تجاوز الصعاب، ومن ثم يساعد على تطوير شخصيته والتخلص مما يشوبها من نقص وضعف اما الاستراتيجية العلاجية ومن اهم النتائج المتوصل اليها في الجانب التطبيقي:

- ✓ زيادة الادراك والوعي بشخصية القائد النرجسي يؤدي الى التقليل من صعوبات التعامل معه ويكون ذلك بتفعيل اليقظة الذهنية والتنقيف النفسي والوعي بطرق التعامل لتخفيض الاساءة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى التي "مفادها زيادة الادراك والوعي بشخصية القائد النرجسي يؤدي الى التقليل من صعوبات التعامل مع القائد النرجسي".
- ✓ تعلم مهارات الذكاء العاطفي المتمثلة في الوعي بالذات، ادارة الانفعالات، استشعار انفعالات الآخرين والقدرة على التفاعل مع الآخرين يساعد على مقاومة التلاعب النرجسي وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية التي مفادها "تعلم مهارات الذكاء العاطفي يساعد على مقاومة التلاعب النرجسي".
- ✓ تعلم مهارات تدنية القلق والعيش بسلام عن طريق التدريب على تطبيق نظرية الشرفة ونظرية لا تلم احدا يساعد على الوقاية من التاثر بالاساءة النرجسية. وبالتالي يتم اثبات صحة الفرضية الثالثة.
- ✓ الدعم الاجتماعي والروحي يساعد في علاج ضحايا القائد النرجسي عن طريق بناء نظام اجتماعي داعم والاستعانة بالمعالج الروحي وهذا يؤكد صحة الفرضية الرابعة.
- ✓ الرعاية الذاتية تساهم في علاج ضحايا القائد النرجسي عن طريق الحوار الداخلي الايجابي، حب وتقدير والعطف على الذات، معرفة القدرات والانجازات وهذا يؤكد صحة الفرضية الخامسة.
- ✓ التفريغ الوجداني وتعلم تقنيات الاسترخاء والعلاج المعرفي السلوكي يساعد الضحية في الخروج والتخلص من الصدمة و إلى تحسين الصحة النفسية والعافية النفسية، وتعزيز الثقة بالنفس والتفكير الإيجابي وهذا يؤكد صحة الفرضية السادسة.

ومما سبق يتم اثبات صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها -استراتيجيات التكيف والمواءمة السلوكية الانفعالية ترتبط إيجابيا بقدرة التابعين على تغيير ادراكهم وتصرفاتهم واستجابتهم لسلوك القائد النرجسي-.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. ابن منظور، محمد بن مكرم (2003). لسان العرب. القاهرة: دار المعارف .
2. أبو تينة ، عبد الله و خصاونة ، سامر و الطحاينة، لطفي (2007). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون . مجلة العلوم التربوية والنفسية ،البحرين، مجلد 8 ، عدد 4 ، ص ص : 137-160.
3. أبو شندي يوسف عبد القادر علي. (2014): قياس النرجسية لدى عينة من الطلبة الجامعيين وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية مجلة جامعة الخليل للبحوث المجلد 9 العدد 2 ص 119-137
4. أبو علي، (2020). "استكشاف التحديات والفرص في التعامل مع القيادة النرجسية". مجلة السياسات والممارسات الإدارية، العدد 4، الصفحات 50-68.
5. الإدارية عند تقدير مخاطر غش القوائم المالية فى بيئة الأعمال المصرية ، مجلة المحاسبة المصرية كلية التجارة، جامعة القاهرة، ع11 .
6. أفوليو ، بروس ( 2003 م) . تنمية القيادة :بناء القوى الحيوية ، (ترجمة عبد الحكم الخزامي). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع .
7. أيمن محمد حنان،(2021)، نموذج كمي لقياس اثر النرجسية الإدارية على مخاطر عميل المراجعة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الثاني ص ص 125-143
8. البحيري احمد عبد الرقيب، 1987، الشخصية النرجسية، دار المعارف، جامعة أسيوط، ط1
9. البحيري عبد الرقيب، 2007، الديناميات الوظيفية للشخصية النرجسية، مكتبة الانجلو المصرية، ط1
10. بغول زهير (2007).محددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية فريديريك هرزبرغ للدافعية . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة : الجزائر .
11. بغول زهير(2014)، القيادة المفهوم والنظريات دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع ط1 الجزائر

12. بن جديدي سعاد ،(2016): العلاقة بين مستوى النرجسية والادمان على مواقع التواصل الاجتماعي لدى المراهق الجزائري أطروحة دكتورا في علم النفس جامعة قسنطينة 2 ص 89 ص 114
13. بن طالب، (2019). "نظرة على التكيف مع القائد النرجسي وتأثيره على بيئة العمل". مجلة الإدارة الحديثة، العدد 1، الصفحات 10-28.
14. بن عبد الرحمن الطاهر(2016) التطور المفاهيمي لنظرية القيادة التغييرية والتبادلية دراسة تحليلية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية العدد 8 ص.ص.69-94
15. بوهلن جورج وآخرون (1969). القيادة و ديناميكية الجماعات ، ( ترجمة: محمد علي العريان، إبراهيم خليل شهاب). القاهرة :مكتبة الأنجلومصرية.
16. تريسي برايان (2007). غير تفكيرك غير حياتك: ط1 الرياض.
17. جابر نصر الدين، لوكنيا الهاشمي(2006) مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، ط2 مخبر التطبيقات النفسية والتربوية قسنطينة الجزائر.
18. جودة آمال عبد القادر، 2012، النرجسية وعلاقتها بالعصابية لدى عينة من طلبة جامعة الأقصى. كلية التربية- جامعة الأقصى مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، ص 549 - ص 580
19. حسن، (2018). "الاستراتيجيات المتبعة للتعامل مع القائد النرجسي وتأثيرها على بيئة العمل". مجلة الدراسات الإدارية، العدد 7، الصفحات 23-41.
20. حسن، ماهر محمد ( 2004). القيادة: أساسيات ونظريات ، ط1. الأردن: دار الكندي.
21. حمدي فؤاد علي (1981). التنظيم و الإدارة الحديثة.بيروت: دار النهضة العربية.
22. خليل (2019). "التأثير النفسي للقيادة النرجسية على العمل الجماعي". مجلة العلوم النفسية، العدد 8، الصفحات 114-131.
23. خيرى أسامة(2018).القيادة الاستراتيجية. دار الراية للنشر والوزيع
24. ابراهيم بن جامع. (2010). الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة دراسة ميدانية على اطراد الادارة الوسطى بمركب تكرير البترول سكيكدة: رسالة ماجستير منشورة جامعة منتوري قسنطينة.
25. الدجاني مهدي (2011)، القيادة، دار العلم للملايين، ط1 لبنان

26. درويش محمد احمد (2014) الاحتراق النفسي عالم الكتب ط1 القاهرة
27. ديل كارينجي كيف تتعامل مع الناس دار الهدى الجزائر
28. راوية ،حسن (2001) .السُّلوك في المنظّمات .الإسكندرية : الدار الجامعية الجديدة.
29. رضوان سامر جميل (2020)،السلطة وسوء استخدامها من وجهة نظر نفسية، الصورة السيئة للسلطة والنرجسية، عمان.
30. رونينغستام (2019). الشخصية النرجسية: التحديات العلاجية والتطورات الجديدة. مجلة البحوث النفسية، 3(12)، 47-61.
31. ريجيو رونالد، ترجمة حلمي فارس (2013)، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1 الأردن.
32. زايد مراد (2017) اثر الأنماط القيادية على دافعية الافراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية العدد 10 مجلد ج ص.ص. 243-272
33. الزمزي، ي. (2020). "تأثير القيادة النرجسية على أداء الفريق". مجلة السلوك التنظيمي، العدد 6، الصفحات 30-47.
34. سالم محمد،(2010). تنمية الموارد البشرية: دار طليطلة الجزائر
35. سعدون النوري ابتسام، العزاوي محمد، ( 2013)، قياس مستوى الشخصية النرجسية لدى طلبة كلية التربية مجلة القادسية للعلوم الإنسانية مج 16 ع2 ص ص195- 219
36. سنية محمد احمد سبع. (2022). توسيط الاحتراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات انحراف الموظف دراسة ميدانية على العاملين بالشؤون الاجتماعية بمحافظة الدقهلية المجلد 14 العدد 14 2022 ص 61 110
37. سيزلاقي ، أندرودي ومارك جي والاس (1991).السلوك التنظيمي والأداء (ترجمة جعفر أبو القاسم). السعودية: معهد الإدارة العامة .
38. شحادة أنس محمد، 2016، التعاطف والنرجسية وعلاقتها بالرضا المهني لدى عينة من المرشدين النفسيين في مدارس محافظة دمشق الرسمية رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإرشاد النفسي جامعة دمشق
39. شوقي محمد فرج (1992). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة: مكتبة غريب.

40. الصفري سعد. (2016). "القيادة النرجسية وتأثيرها على رضا الموظفين". مجلة الإدارة والتنمية البشرية، العدد 5، الصفحات 35-51.
41. الطيب فوزي. (2021). "أثر القيادة النرجسية على تفاعلات العمل الجماعي: دراسة حالة". مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 9، الصفحات 77-93.
42. عبد الحميد ، محمد (2010). القيادة التحويلية ودورها في إحداث التغيير ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تحت إشراف : د.سعيد الغامدي . جامعة نايف ، السعودية .
43. عشري تامر إبراهيم السيد ، 2021، التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية جامعة دمياط المجلد 2 العدد 1 ص ص164-206
44. العميان ، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3 . الأردن :دار وائل للنشر .
45. عيسى، عارف محمود كامل، (2016 )، د راسة ميدانية لرد فعل المراجعين تجاه النرجسية
46. الفريد، (2017). العلاقات الأسرية والشخصية النرجسية. دار الفكر العربي.
47. فليب سي ماكجرو،(2010). اهتم بذاتك: مكتبة جرير ط2 الرياض
48. فلاحي بلال.(2022).التنكيد في الوسط المهني وعلاقته بادراك العاملين للنمط القيادي وفق نظرية التبادل بين الرئيس والمرؤوس: اطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة 2.
49. القحطاني، سالم بن سعيد حسن (2001) . القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي. الرياض: مرام للطباعة والتغليف.
50. كرينبرغ، (2020). التعامل مع النرجسية: استراتيجيات للتعامل مع الأشخاص النرجسيين. دار الأمان.
51. الكلابي ، سعد (2000). نموذج شامل في القيادة : دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية . الرياض: جامعة الملك سعود.
52. كنعان، نواف(2002). القيادة الإدارية، ط6. عمان :دار العلم والثقافة.
53. كنيدي جوزيف. عش هادي الاعصاب: ترجمة ثابت امين دون طبعة، القاهرة.

54. لعويصات جمال الدين (2009) السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ط 3 دار هومة للطباعة والنشر الجزائر
55. لوكيا الهاشمي، فتيحة بن زروال. (2006). الاجتهاد: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة الجزائر.
56. ليث سعد الله حسين و ريم سعد الجميل (2009). المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين و انعكاسها على أخلاقيات العمل (دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل). بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن
57. ليمينغ دريل، ترجمة فاضل جتكر ومصطفى عشوي، إدارة شؤون الموظفين دليل لرؤساء الأقسام والعمداء ط1 مكتبة العبيكان الرياض
58. ماييرز ايزابيل بريغز، ماييرز بيتر بريغز ترجمة مطر ادهم وهيب (2017) دار رسلان للطباعة والنشر دمشق
59. مايكل فرست واخرون، ترجمة تيسير حسون، (2004)، المرجع السريع الى الدليل التشخيصي والاحصائي الرابع المعدل للاضطرابات النفسية، جمعية الطب النفسي الأمريكي
60. محادين عثمان (2016) القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ط1 الأردن
61. مسلم محمد. (2007). مدخل الى علم النفس العمل: ط1. دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر.
62. المعاني أيمن عودة (2009)، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2.
63. مليكة، كمال لويس (1970). سيكولوجية الجماعات و القيادة، ط2 . القاهرة: مكتبة النهضة العربية.
64. المنيف ، إبراهيم (1999). تطوّر الفكر المعاصر . الرياض : آفاق الإبداع للنشر والإعلام .
65. مهدي، ن. (2017). "تحليل دور القيادة النرجسية في تنمية الموارد البشرية". مجلة الإدارة والاستراتيجية، العدد 3، الصفحات 70-89.
66. ميلر، ج. د.، ولانتس، إ. ك. (2018). الاضطراب النرجسي والعلاقات: نظرة على الأدبيات. مجلة علم النفس التطبيقي، 24(2)، 156-164.

67. النصاروي حامد عادل عباس، (2017) ، القيادة النرجسية واثرها في تعزيز السلوك الدوغماتي دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في محافظة النجف الاشرف مجلة اداب الكوفة ع31 ص ص 471-510
68. النمر ، سعود محمد وآخرون(2001).الإدارة العامة الأسس والوظائف . الرياض : مكتبة الشقري
69. نورث هاوس ، بيتر (2006) . القيادة الإدارية : النظرية والتطبيق ، ترجمة (صلاح بن معاذ المعيوف). الرياض : معهد البحوث ، معهد الإدارة العامة.
70. هلسة، حنان جميل. (2013). الشخصية النرجسية دراسة تحليلية في نظرية التعلم الاجتماعي المعرفي والنظرية السلوكية. مؤتمر جمعية التحليل النفسي. دمشق.
71. الهواري ، سيد (2008). القائد التحويلي و تغيير المستقبل. القاهرة : مكتبة عين شمس .
72. يوسف راضية(2018) اثر ممارسة القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية للعاملين، الملتقى الدولي السادس حول نموذج التنمية الجديد وجودة الحياة جامعة طاهري محمد الجزائر
73. يونس ابراهيم. (2017) قوة علم النفس الإيجابي: مؤسسة كورس الدولية مصر.

## ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

1. Grijalva, E., & Harms, P. D. (2014). **Narcissism: An Integrative Synthesis and Dominance Complementarity Model**. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 108-127.
2. Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). **Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model**. *Psychological Inquiry*, 12(4), 177-196.
3. Beck, A. T. (2011). **Cognitive behavior therapy: Basics and beyond** (2nd ed.). New York: Guilford Press.
4. Avolio, B.J. (1994) . **The Natural Some Antecedents to Transformational Leadership**. *International Journal of Public Administration*, 17 (9), 1559-1581.
5. Bass , B. & Ronald E. Riggio (2006) .**Transformational Leadership**, (2nd edition). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers .
6. Jorge Simon (2015) **In Sheep's Clothing: Understanding and Dealing with Manipulative People**. Alpina Publisher
7. Kazashka , v .(2013) **positive stigma to people with special educational needs**. *Trakia journal of sciences*, 11(3), 258-264

8. Laub, J. Alan (1999). **Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument**. Unpublished doctoral dissertation, Florida Atlantic University, Florida.
9. Lin, F., Lin, S. W., & Fang, W. C. (2020). **How CEO narcissism affects earnings management behaviors**. The North American Journal of Economics and Finance, 51, 101080.
10. Linda L. Neider/Chester A. Schriesheim, **The Dark Side of Management** (2010) p. 29
11. Michel ,Jesse S.؛ Bowling ,Nathan A. (24 مايو 2012). "Does Dispositional Aggression Feed the Narcissistic Response? The Role of Narcissism and Aggression in the Prediction of Job Attitudes and Counterproductive Work Behaviors". *Journal of Business and Psychology*. 28 (1): 93–105.
12. Northouse, Peter.G. (2010). **leadership theory and practice** ,5th edition.USA : Sage publications .
13. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (2020). **Transformational Leader or Narcissist? How Grandiose Narcissists Can Create and Destroy Organizations and Institutions**. California Management Review, 62(3), 5-27.
14. Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002, June). **Narcissism and Counterproductive WorkBehavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems?** Retrieved February 24, 2018, from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-2389.00199/epdf> [نسخة](#) على موقع واي باك مشين 2022-11-11 [محفوظة](#)
15. Poon, James(2000). **Charismatic Leadership**. Equal Opportunities International, Volume 19 Number 8, p :24.
16. Sarayrah , Yasin Khalaf (2004). **Servant Leadership in the Bedouin Arab Culture**. Global Virtue Ethics Review , Volume Five, Number 3, pp. 58-.
17. Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. **Greenleaf and servant-leadership**. Leadership & Organization Development Journal, 17(7), 33-35.
18. Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004) . **Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus**. The Leadership and Organization Development Journal, 25 (4), 349-361.

تم بعون الله وتوفيقه