

التأثير التفاعلي للقيادة المتغترسة في التهكم التنظيمي

دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات الحكومية في إدارة زاخو المستقلة

فرهاد سالم جميل^{1*} و هاشم علي أحمد² و ريوار جمال رشيد³

¹ قسم العلوم الإدارية- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة زاخو- إقليم كردستان - العراق..

² قسم العلوم الإدارية- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة زاخو- إقليم كردستان - العراق.

³ قسم العلوم السياحية- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة نوروز- إقليم كردستان - العراق.

تاريخ الاستلام: 2022/04 تاريخ القبول: 2022/05 تاريخ النشر: 2022/06 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2022.10.2.837>

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تأثير خصائص القيادة المتغترسة (الغضب، الغرور، الهيمنة) في التهكم التنظيمي بالمؤسسات الحكومية التابعة لإدارة زاخو المستقلة، ولتناول هذا الموضوع بصورة شاملة تم تقديم الإطار النظري الخاص بالقيادة المتغترسة والتهكم التنظيمي، أما في الجانب الميداني فقد تم تطوير نموذج افتراضي لبيان العلاقة بين متغيرات البحث، وكانت استمارة الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات، واستند البحث على فرضيتين والتي اختبرت ميدانياً على عينة البحث من مديري الوحدات الإدارية في المؤسسات المبحوث فيها، ووضعت عدداً من الأسئلة الأساسية للبحث تمت الإجابة عليها من قبل (120) من الإداريين. وتم اللجوء إلى مجموعة من الأدوات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج المطلوبة كالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) و(F) في برنامج (SPSS V.21)، وتوصل البحث الحالي إلى جملة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين خصائص القيادة المتغترسة والتهكم التنظيمي في المؤسسات عينة البحث. وخلص البحث إلى صياغة عدد من المقترحات أهمها ضرورة فريق إدارة زاخو المستقلة قيام بمتابعة أسلوب التعامل المدراء مع الموظفين بواسطة اللجان الرقابية والزيارات الميدانية وتطويرهم من خلال إعداد الدورات أو ورشات العمل الإدارية والقيادية لتعزيز مهاراتها وتوجيه الموظفين توجيهاً إيجابياً الذي من شأنه أن ينمي روح الولاء والالتزام لديهم في تلك المؤسسات.

الكلمات الدالة: القيادة المتغترسة، التهكم التنظيمي، إدارة زاخو المستقلة.

المقدمة

مواقف وسلوك التابعين نحو عدم الالتزام والانتماء للمنظمة التي يعملون فيها وظهور انحراف سلوكيات التابعين وانخفاض روحهم المعنوية وشعورهم بالاحترق الوظيفي ومواقفهم السلبية تجاه المنظمات، والذي يمثل الوجه الآخر لمفهوم التهكم التنظيمي (Organizational Cynicism) و(Boughlita & Boufenaz, 2021: 333). والتي تعد من بين المشاكل التي ظهرت في المنظمات الحديثة، إذ تنامت هذه المشاكل لأنها تميل إلى السلوكيات السلبية. وتأسيساً على ما تقدم فقد شمل هيكل البحث في أربعة مباحث، إذ سعى المبحث الأول: إلى تقديم الإطار المنهجي للبحث، وعرض المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث متمثلاً بمفهوم القيادة المتغترسة وخصائصه ومفهوم التهكم التنظيمي وأبعاده، في حين تضمن المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث من خلال وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار مخطط البحث وفرضياته، واختتم

تُعد القيادة إحدى أهم العناصر التنظيمية التي تحتاجها المنظمات المعاصرة للبقاء والاستمرار في ظل ما يشهده العصر الحالي من تطورات وتغيرات ديناميكية متسارعة، وتحول مفهوم القيادة من نموذج القيادة الهرمية إلى نموذج القيادة المتعاونة والتي تركز على التفاعل الإيجابي مع التابعين، إذ ازدادت الظروف البيئية للمنظمات الحالية التي لم تقبل أنماط قيادية تمتع بقوة الشخصية وتمتلك بقدرات تمكنها من توظيف امكانياتها نحو العمل، إذ أكدت الدراسات التنظيمية على أن هناك أنماط قيادية تساهم إلى خلق العديد من الظواهر التنظيمية السلبية، ومن تلك الأنماط القيادة المتغترسة (Arrogant Leadership) التي تعد من الأنماط القيادية التي تركز على التوجه الهرمي في إدارته واستخدام السلطة والهيمنة في تعامله مع التابعين، كما لها أثر سلبي في

* الباحث المسؤل.

أ . تقديم عرض نظري مفاهيمي عن مفهوم القيادة المتغطرة وخصائصه، ومفهوم التهكم التنظيمي وأبعاده من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين في هذا المجال.

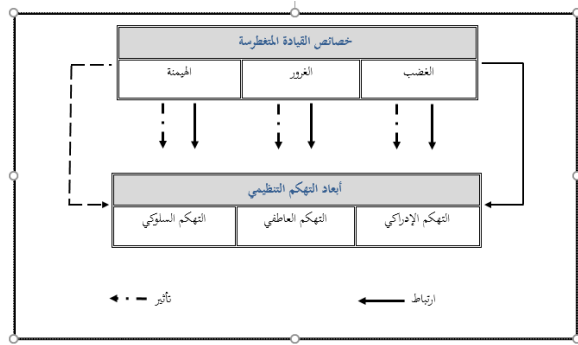
ب. التعرف على مستوى توافر أسلوب القيادة المتغطرة وظاهرة التهكم التنظيمي في المؤسسات عينة البحث.

ت. التعرف واختبار علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة المتغطرة والتهكم التنظيمي في المؤسسات عينة البحث.

ث. تقديم مجموعة من المقترحات لإدارة المؤسسات عينة البحث بخصوص كيفية الاستفادة من عدم اتباع أسلوب القيادة المتغطرة والتي لها أثراً مباشراً في ظهور ظاهرة التهكم التنظيمي.

3. المخطط الفرضي للبحث:

من أجل معالجة مشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية، فإنه تم تصميم مخطط فرضي للبحث يعبر عن العلاقة النظرية والاكاديمية بين متغيري البحث، والممثلان بالقيادة المتغطرة (المتغير المستقل) والتهكم التنظيمي (المتغير المعتمد)، وكل منهما يتضمن عدداً من المتغيرات الفرعية. ويظهر الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

4. فرضيات البحث:

أ. الفرضية الرئيسية الأولى (فرضية الارتباط): توجد علاقة ارتباط معنوية بين خصائص القيادة المتغطرة وأبعاد التهكم التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي في المؤسسات عينة البحث.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية التأثير): يوجد تأثير معنوي لخصائص القيادة المتغطرة في أبعاد التهكم التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي في المؤسسات عينة البحث.

6. حدود البحث: تتمثل حدود البحث بالآتي:

أ. الحدود الزمانية: امتدت المدة الزمانية للبحث في الفترة الواقعة من 1 كانون الأول/ 2021 – 20/ آذار/ 2022.

ب. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث بعدد من المؤسسات الحكومية في إدارة زاخو المستقلة.

ت. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للبحث بالموظفين الإداريين (مديري الوحدات الإدارية الرئيسة) في عينة من المؤسسات الحكومية في إدارة زاخو المستقلة.

البحث بالمبحث الرابع: حيث عرض أهم الاستنتاجات والمقترحات من هذا البحث.

المبحث الأول - الإطار المنهجي للبحث

1. مشكلة البحث:

تبين للباحثين من خلال الزيارة الميدانية التي قاموا بها وجود عدد من المظاهر السلبية في مكان العمل كالشكاوى الوظيفية المتكررة، والتهكم التنظيمي التي تعد من الظواهر التي تتصف بها المؤسسات الحكومية والتي قد تؤدي إلى توليد مشاعر سلبية لدى الموظفين تجاه السياسات والقرارات التي تتخذها مؤسساتهم، ويمكن أن يلاحظ في المؤسسات عينة البحث بأن القيادة فيها تؤثر تفاعلياً في إيجاد مناخ تنظيمي لا يساعد في تعزيز مستوى الثقة والالتزام عند الموظفين. بالإضافة إلى أن اتباع القادة في المؤسسات عينة البحث للنمط القيادي المتغطرس سيؤدي إلى ردود أفعال غير إيجابية لدى الموظفين وسيطرة مشاعر الغضب عليهم، وبالتالي سيساهم ذلك في الوصول إلى التهكم التنظيمي. يمكن إبراز المشكلة البحثية من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هو التأثير التفاعلي للقيادة المتغطرة في التهكم التنظيمي؟، وتنبثق عدد تساؤلات فرعية للبحث، وهي كالآتي:

1. ما مدى توافر خصائص القيادة المتغطرة في المؤسسات عينة البحث؟

2. ما مدى توافر أبعاد التهكم التنظيمي في المؤسسات عينة البحث؟

3. هل هناك علاقة بين خصائص القيادة المتغطرة وأبعاد التهكم التنظيمي في المؤسسات عينة البحث؟

4. هل تؤثر خصائص القيادة المتغطرة في أبعاد التهكم التنظيمي في المؤسسات عينة البحث؟

2. أهمية البحث:

يمكن إبراز أهمية البحث من خلال الآتي:

أ. الأهمية الأكاديمية: تكمن أهمية البحث من الناحية الأكاديمية في تناولها متغيرات حديثة في أدبيات علم المنظمة لأول مرة في القطاع الخدمي بمدينة زاخو بعد الاستقلالية الإدارية، والمتمثلة بكل من القيادة المتغطرة والتهكم التنظيمي.

ب. الأهمية الميدانية: يكتسب البحث أهميته الميدانية من خلال إبراز التأثير التفاعلي للقيادة المتغطرة لدى قيادات المؤسسات عموماً في ظاهرة التهكم التنظيمي.

أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث فإن هدف البحث ينصب أساساً على تحديد التأثير التفاعلي للقيادة المتغطرة في ظاهرة التهكم التنظيمي في المؤسسات الحكومية التابعة لإدارة زاخو المستقلة، فضلاً عن سعيه لتحقيق الأهداف الآتية:

فيها، وظهرت ان الاستبانة الصالحة للتحليل (120) استمارة من الاستمارات الموزعة، وبهذا بلغت نسبة الاستجابة (92٪).
الجدول (1) يوضح توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية، ويتضح من ذلك أن الذكور يشكلون غالبية المستجيبين بنسبة (65٪)، وهذا يدل على أن دور المرأة ما زال أقل من دور الرجل في مجال الوظيفة حسب استجابة المبحوثين، وكما إن إجابات أفراد المستجيبين ضمن الفئة العمرية (31-40 سنة) شكلوا الأكثرية بنسبة (56.7٪)، وبذلك فإن أغلب المبحوثين هم من فئة عمرية متوسطة، وبخصوص التحصيل الدراسي فقد شكلت فئة الحاصلين على شهادة البكالوريوس الغالبية الأعلى بنسبة (40.8٪) وهذا يدل على أن نسبة كبيرة من المستجيبين يأملون لإكمال دراساتهم العليا، أما عن الخدمة الوظيفية فإن الأفراد ذوي الخدمة الأكثر من (10) سنوات شكلوا الغالبية بنسبة (62.5٪)، وهذا يدل على أن الأفراد المبحوثين لديهم الحيوية والخبرات المناسبة في هذا المجال، وعن مدى اشتراك الأفراد المبحوثين في الدورات التخصصية، إذ كان معدل ممن اشترك في الدورات قد بلغت ما نسبته (63.3٪)، وكان معدل ممن لم يشارك في أي دورة قد بلغت نسبته (36.7٪).

ث. الحدود الموضوعية والعلمية: تتمثل الحدود الموضوعية بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية وكما يلي: القيادة المتغطرة وخصائصها التي تضمنت (الغضب، الغرور، الهيمنة). وأبعاد التهكم التنظيمي التي تمثلت بـ (التهكم الإدراكي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي).

7. مجتمع البحث وعينته:

نظراً لأهمية القطاع الخدمي للمؤسسات الحكومية في إقليم كردستان العراق بشكل عام وفي إدارة زاخو المستقلة بشكل خاص فقد تم اعتماده كميدان للبحث، وتمثل مجتمع البحث بالمؤسسات الحكومية التابعة لإدارة زاخو المستقلة التي تم بحثها والمتمثلة بالمؤسسات (البلدية، المختبر الانشائية، الطابو، الزراعة، التموينية، السياحة، الماء، الجمر، المحكمة، الصحة، الكهرباء، التربية، التقاعد، الرعاية الاجتماعية، العمل المهني، الثقافة، الشهداء والمؤنفلين، الأوقاف والشؤون الدينية، المرور، الجوازات، الخزينة، ضريبة الدخل، المصارف وفروعها (دلال وهيزل وخاير وعقاري).

وقد قام الباحثين بتوزيع الاستبانة على عينة من الموظفين الإداريين المتمثلين بمديري الوحدات الإدارية الرئيسية في المؤسسات عينة البحث عددها (130) استمارة استبانة في (26) من المؤسسات المبحوث

جدول 1: توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	٪
1	الجنس	ذكر	78	٪ 65.0
		أنثى	42	٪ 35.0
		المجموع	120	٪ 100
2	العمر	21 - 30 سنة	14	٪ 11.7
		31 - 40 سنة	68	٪ 56.7
		41 - 50 سنة	23	٪ 19.2
		51 سنة فأكثر	15	٪ 12.5
		المجموع	120	٪ 100
3	التحصيل الدراسي	إعدادية	25	٪ 20.8
		دبلوم فني	45	٪ 37.5
		بكالوريوس	49	٪ 40.8
		شهادة عليا	1	٪ 0.8
		المجموع	120	٪ 100
4	عدد السنوات الخدمة في الوظيفة	5 سنوات فأقل	3	٪ 2.5
		5 - 10 سنوات	42	٪ 35.0
		أكثر من 10 سنوات	75	٪ 62.5
		المجموع	120	٪ 100

دورة	76	٪ 63.3
لا توجد	44	٪ 36.7
المجموع	120	٪ 100

أظهرت الاستنتاجات العملية التي تم توصل إليها وجود علاقة تأثير سلبية معنوية للقيادة المتغترسة في الأداء المنظمي.

2. بحث (Sim & Ling, 2020) بعنوان (علاقة القيادة المتغترسة بالالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في Sarawak)

(The Relationship of Arrogance Leadership, Job Commitment, and Job Satisfaction in Higher Educational Organizations in Sarawak)

تهدف هذا البحث إلى تشخيص تأثير القيادة المتغترسة في الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي بالمؤسسات عينة البحث. وكانت عينة البحث مكونة من (130) مستجيباً في (21) مؤسسات التعليم العالي في (Sarawak)، وتم تصميم استمارة الاستبانة على الشكل الالكتروني من خلال (Google Forms) لجمع بيانات الجانب الميداني للبحث، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج (SPSS). وأظهرت نتائج البحث المار هناك وجود توافر القيادة المتغترسة بمستوى المتوسط أو قد يكون في مرحلة البدائية.

ب. التهكم التنظيمي:

1. بحث (محمد ومحمد، 2020) بعنوان (دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك)، تهدف هذا البحث إلى تحديد دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف تم اختيار عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك، وتمثل عينة البحث ب (92) موظفي في تلك الدوائر، أما بالنسبة لطبيعة اسلوب جمع البيانات فقد اعتمد البحث على استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات، وأبرز البحث مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين متغيرات البحث.

2. بحث (Tutar et al, 2021) بعنوان (الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الوقاحة في مكان العمل والصمت التنظيمي) (The Mediating Role of Organizational Cynicism in the Relationship between Workplace Incivility and Organizational Silence)

هدف البحث إلى بيان الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الوقاحة في مكان العمل والصمت التنظيمي. واعتمد البحث على استمارة الاستبانة لجمع بيانات في الجانب الميداني والتي وزعت على (455) من

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة.

8. أساليب جمع البيانات:

اعتمد الباحثين في بناء الإطار النظري للبحث على الكتب والدوريات والرسائل والأطاريح الجامعية الحديثة فيما يخص القيادة المتغترسة والتهكم التنظيمي المتاحة في المكتبات وعلى شبكة الانترنت والتي تمكن الباحثين من الوصول إليها وذلك انسجماً مع حداثة تناول الموضوع من قبل الكتاب والدراسات والتغيرات السريعة التي تحدث في الآراء التي تقدمها أديبات علم إدارة المنظمة.

أما في الإطار الميداني للبحث فقد اعتمد الباحثين على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم إخضاع هذه الاستبانة إلى اختبار قياس الصدق الظاهري والشمولي من خلال عرضها على مجموعة من السادة الخبراء من ذوي الاختصاص علم المنظمة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد هذه الاستبانة (أفق بشدة، أفق، غير متأكد، لا اتفق، لا أفق بشدة)، وتم اعداد استمارة الاستبانة بالاعتماد على دراسة (Johnson et al, 2010) للقيادة المتغترسة المكون من (15) فقرة، وقياس متغير التهكم التنظيمي استفاد الباحثون من دراسات (أبابكر وآخرون، 2020)، (المحمود والباشقالي، 2020) والمكون من ثلاثة أبعاد ومن (12) فقرة.

9. أساليب التحليل الإحصائي:

تم تحليل البيانات بالاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية وهي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعامل الارتباط (Pearson Correlation) ومعامل الانحدار البسيط (Linear Regression).

10. بعض الدراسات السابقة:

أ. القيادة المتغترسة:

1. بحث (عبدالقصر، 2020) بعنوان (القيادة المتغترسة وتأثيرها في الأداء التنظيمي: دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة)، هدف البحث الأنف إلى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة المتغترسة وتأثيرها في الأداء المنظمي، وتكونت العينة من (55) فرداً من رؤساء الأقسام والمقررين ومسؤولين الشعب في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة، وقد اختيرت قصدياً، واستخدم البحث استمارة الاستبانة التي صممت على وفق أهداف البحث وفرضياتها، واعتمد البحث على الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها باعتمادها على برنامج (SPSS)، وتوصل البحث نظرياً إلى أن هناك وجود فجوة معرفية لتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، وكما

68). فالقيادة المتغترسة تخلق من بيئة تحكيمية وتخوفية، والتي تؤثر على التابعين بشكل سلبي باتجاه الالتزام والرضا الوظيفي (44: dykes&winn,2019). ويعرف (Carlson,2013) القيادة المتغترسة بأنها مجموعة جزئية من الخصائص الشخصية النرجسية وهو ذلك الشخص الذي يفكر في نفسه بكثرة ويخلق بيئة غير مريحة للآخرين. ووصفه (Maccoby,2004: 71) أن القيادة المتغترسة في الغالب ما تكون حاجزاً في تحقيق مبادئ التماثل والانتماء التنظيمي في المنظمة. وفيما يتعلق بالتمييز بين القائد المتغترس والقائد النرجسي، وهما مفهومان مترابطان إلا أنهما يختلفان في تأثيرهما على جانب المساهمة في درجة المسؤولية للمنظمات، في حين ينظر القائدون المتغترسون، آراء ومشاعر الآخرين على أنها غير هامة، وبالتالي فإن القادة النرجسيين سيلتمسون انتباه وقبول الآخرين (152: Hazriyanto & Ibrahim, 2019).

وبناءً على ما تقدم يرى الباحثين أن القيادة المتغترسة هي عملية التأثير في سلوك ومواقف الموظفين الإداريين من خلال الاعتماد على خصائصه المتمثلة في الغضب والغرور والهيمنة برأيه، واعتقاده بأنه أكثر قدرة من الآخرين وبالتالي يتوقع أن يبذلوا له تقديراً كبيراً والتي يمكن أن تساهم في خلق مجموعة السلوكيات التي تتصف بها المؤسسات الحكومية والتي تجعلها مشاعر سلبية تجاه السياسات التي تتخذها المؤسسات.

خصائص القيادة المتغترسة:

هناك شبه اتفاق بين العديد من الباحثين على أن هناك ثلاثة خصائص للقيادة المتغترسة والتي ستعتمد في هذا البحث نظراً لشموليتها واتفاقها مع توجهات البحث، وهذه الخصائص هي: الغضب، والغرور، والهيمنة (2000: Hareli & Weiner)، (2010: Johnson et al)، (2018: Borden et al)، (عبد القاصر، 2020):

أ. الغضب:

يمثل الغضب Anger إحدى الخصائص الأساسية لشخصية القائد المتغترس فهي حالة انفعالية في القادة ينصر بها المظلوم ويدفع العدوان ويحق بها ذاته ويحمي بها ذاته وماله وعرضه وسائر مقدرات حياته (مزعل، 2014: 33). وتعرف حالة الغضب من وجهة نظر (دافيدوف، 2020: 506) بأنها انفعال يتميز بدرجة عالية من النشاط في الجهاز السيميثاوي وبشعور قوي من عدم الرضا سببه خطأ وهمي أو حقيقي. وينظر إلى الغضب على أنها المظاهر الخارجية للقائد وتظهر على ملامح الوجه وتغير شكله ويحدث فوراً ويختلف في حدته ويتفاوت حسب فترته الزمنية ويعتمد خاصية الغضب عند القادة على خصائص شخصية ومدى القابلية له (الامارة، 2012: 128). والقائد الغاضب قد يفقد حالته الموضوعية والتعاطف وحسن التدبير والتفكير والذي يمكن أن يسبب ضرراً للتابعين (عبد القاصر، 2020: 459). ويشير (Kelly, 2007: 120) إلى أن إدارة الغضب في المنظمات هي

الأفراد العاملين في شركات الخدمية/ أنقرة- تركيا. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة تأثير للوقاحة التنظيمية في التماثل التنظيمي من خلال التهكم التنظيمي. وختم البحث بمجموعة من المقترحات الموجهة لتطوير الدراسات المستقبلية.

المبحث الثاني - الإطار النظري للبحث

أولاً- القيادة المتغترسة (Arrogant Leadership):

1. مفهوم القيادة المتغترسة:

تعود أصل كلمة القيادة في اللغة العربية إلى الفعل قاد (يقود)، أي أنه أقبل على شيء بوجهه لم يكن يصرف وجهه عنه، وفي اللغة الانكليزية (Archon) بمعنى يبدأ أو يقود، والغترسة في اللغة العربية تعني التناول والتكبر على الآخرين، وفي اللغة الانكليزية لفظ (Arrogance) تعني الفخر أو الغترس(العكدي، 2013: 16). فالغترسة خاصية نرجسية متشددة، والتي غالباً ما تكون واضحة للآخرين بالرغم من وصفها أحياناً بالقوة الدافعية واللازمة وراء الرؤية العظيمة للقادة، وفي الكثير من الاحيان ينظر اليها عقبة أمام القيادة الناجحة ولهذا يظهر سلوك ضار للشخصية القائد (Rosenthal & Pittinsky, 2006: 620). وتعد السلوك الغترسة في مكان العمل بأن تلك السلوكيات التي تهدف إلى المبالغة في شعور الشخص بالتفوق على الآخرين ويجعلون التفاعلات الشخصية صعبة ويخلقون بيئة عمل غير مريحة في المنظمة (Morris et al., 2005: 1331). وإن صعوبة إدارة المنظمات المعاصرة بأنماط قيادية مبنية على النظريات القديمة" لأن التحولات فرضت على القائد أن ينتهج أنماطاً قيادياً حديثاً مبنية على التعاون مع تابعيه (الوافي، 2016: 28). والقيادة المتغترسة تعد من أنماط القيادة السلطوية التي تركز على استخدام الهيمنة في تعاملها مع التابعين، كما لها أثر سلبي في سلوك ومواقف التابعين نحو عدم الانتماء للمنظمة التي يعملون فيها. ويشير (Oyer, 2015: 685) إلى أن المواقف السلبية في مكان العمل تكون نتيجة لعدم وجود التواضع والشفافية القائد التي تمارسها. ويرى(عبد القاصر، 2020: 455) إلى أن غترسة القائد هي الايمان الثابت بالتفوق وامتلاك المعرفة وسلوك القائدين الذي يتسم بتكبر النفس تجاه التابعين وهذا السلوك سيؤدي إلى تقليل مستويات الاداء والفضل التنظيمي، والقائد المتغترس هو ذلك الشخص لديه خاصية الغرور نتيجة للبيروقراطية مكان العمل وتحفيز الموظفين بصمت عند مواجهته. ويركز (Johnson et al., 2010: 406) على أن القيادة المتغترسين الذين يحاولون تصور أحد من الميزتين كالقوة والقوة المطلقة والتي عادة ما يقوم هذا النمط القيادي بعرقلة الاداء التنظيمي الفعال في المنظمة، وبالتالي فإن هؤلاء القادة سيميلون أكثر إلى متابعة مسارات العمل الفاشلة التي كان من الممكن منعها. والقيادة المتغترسة هي مشكلة كبيرة، التي توجه لإدارة المنظمات المعاصرة وهذا يؤدي إلى الفشل المنظم وتدني مستويات الأداء (Ma&Karri,2005)

تأهيل لنفسه ينسب كل مجهود تصنعه الجماعة لنفسه (Johnson 407: 2010; et al.). ومن وجهة النظر (رضوان، 2015: 11) أن الهيمنة تعني عدم تنازل القائد عن رأيه حتى بعد أن يتبين أنه على خطأ، فضلاً عن عدم قدرة الآخرين على إقامة حوار موضوعي معه، والتي عادة ما يتسم سلوكه بالعنف والعدوانية في سبيل حل مشكلة ما تعترضه وعدم تقبل الاعتراض من الآخر.

ثانياً- **التهمك التنظيمي** (Organizational Cynicism):
1. مفهوم التهمك التنظيمي:

تشير الأدلة بأن هناك تزايد ظاهرة التهمك في السنوات الاخيرة اذ اصبحت واسعة الانتشار في مجتمعاتنا (محمد ومحمد، 2020: 500). فقد عرف (Peter&chima, 2018: 7) التهمك التنظيمي بأنه فعل يؤدي إلى خفض الرضا عن المنظمة. وعرف آخر بأنه التهمك التنظيمي تتضمن مجموعة من المشاعر السلبية المتولدة لدى الفرد العامل نتيجة للإحباط وعدم الرضا وانعدام العدالة التي تواجهه في الحياة اليومية مما تترك عنده شعوراً ساعياً بالانفصال عاطفياً عن بيئة العمل والمجتمع وقد يتصور البعض أن الاجراءات التنظيمية والقرارات التي تتخذها الادارة ليس إلا تلبيةً لطموحات فئة قليلة من الأفراد العاملين، وهذا ما يولد حقدًا على المنظمة مما يضعف من مشاركتهم في السلوكيات الاجتماعية والايجابية وعدم رغبتهم في العمل الطوعي أو الدفاع عن المنظمة، وسبب ذلك يعود إلى اللامبالاة أو العناية من المنظمات التي تكون بعيدة عن القيم الاساسية (الفتلاوي، 2014: 44). ويرى (Akçay, 2017: 538) أن التهمك التنظيمي هو موقف سلبي تجاه المنظمة التي يعمل بها الفرد، أي الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة والموقف السلبي تجاه المنظمة التي يوظفها. وتوصل (Aslan&Eren, 2014: 617) إلى أنه سلوك يشكل نتيجة الاعتقاد بأن إدارة المنظمة تتصرف وفقاً لمنافع ذاتية من خلال تغلب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة مع التوقع بأن ممثل تلك الظروف لن تتخبر في المستقبل. ويرى (العطوي، 2012: 12) بأن التهمك التنظيمي هو موقف سلبي تجاه المنظمة بشكل عام وتجاه اجراءاتها وعملياتها وإدارتها والذي يعتمد على إيمان راسخ بأن هي العناصر تعمل بشكل عام ضد المصالح الجيدة. وأكد (رهبو، 2014: 197) بأن التهمك التنظيمي موقف سلبي يتألف من ثلاث عناصر وهي:
أ. الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر النزاهة والاستقامة.

ب. المشاعر سلبية تجاه المنظمة.

ت. الميل نحو سلوك الاستخفاف والانتقاد تجاه المنظمة.

وعرفها (أبا بكر وآخرون، 2020: 530) بأنه السلوك السبي للعاملين تجاه منظماتهم وهو نتيجة انعدام الثقة في المنظمة وعدم الاتفاق بين زملاء العمل الذي يؤدي إلى الفشل التنظيمي. ومن وجهة نظر (كاظم، 2016: 246) بأن التهمك التنظيمي عبارة عن رد الفعل الذي يظهره العامل نتيجة الاحباط، وبالتالي يكون لديه اتجاه ايجابي أقل تجاه

الاساليب والتكتيكات النفسية التي تساعد لحد من آثار وأسباب حالات الانهيار في المشاعر والسيطرة على الغضب ومنع الخيل.

ب. **الغرور:**

الغرور هي الثقة بصورة مبالغة بقدرات الشخص أو هو ذلك الشخص المخدوع بنفسه والمعجب بقمته، ويعتقد أنه ذو أهمية (المختار، 2008: 1605). والقائد بخاصية الغرور يشعر بالعظمة واحساس مبالغ به من أهمية الذات، ولديهم نقص في كل من التعاطف بشكل مدهش وفهم كيف يشعر الآخرين، وهذه الخاصية لدى القادة تكون مضرة جداً في العلاقات الاجتماعية بين الاشخاص. والغرور يختلف عن الفخر والذي هو بحاجة إلى إعادة معرفة (موسى وجاسم، 2016: 166). والغرور من جانب القيادي ينظر (Silverman & Johnson 2012: 22) إلى أن كلما كان القائد أكثر غروراً كلما كان تركيزه بشكل أكبر على ذاته وأقل توافقاً مع الآخرين. والقادة المتغطرسون يملون إلى اظهار مستويات أعلى من الغرور وانخفاض مستويات التواضع والتوافق من نظرائهم غير المتغطرسين (Borden et al, 2018: 355). ويرى (العابدي وفايز، 2020: 315-320) إلى أن القادة المغرورين يخلقون بيئة عمل أكثر ارهاقاً للموظفين، من خلال تعويد الموظفين إلى مستويات عالية من متطلبات العمل وحرمانهم من المواد الرئيسية للقيام بعملهم، مما يؤدي إلى تغييب الموظفين عن العمل بشكل متكرر وشعورهم بمستويات متدنية من الرضا والالتزام التنظيمي، وهذا يعني أن القادة يخنقون الافكار الابداعية والابتكارية للتابعين عندما يرفضون مشاركتهم، وفي الإطار التنظيمي هذا الرفض يضع عوائق كبيرة في مكان العمل. وفي سياق آخر يؤكد (Walter, 2015: 267) على أنه يرتبط القادة المغرورين بفرق عمل غير فعالة ولكي تعمل المجموعات بفاعلية يلزم أن يعمل الاعضاء معاً في بيئة تتسم بالاحترام والتبادل وعمليات التواصل التي تتضمن التعلم من التجارب كافة اصحاب المصلحة.

ج. **الهيمنة:**

الهيمنة في الاصل تعود إلى الكلمة اليونانية (Hegemonic) والتي تعني الأمر أو الحكم على الآخرين (Comor, 2016: 1). وتاريخياً يعد مصطلح الهيمنة التي تعني الحاكم ذو السيادة وترتبط بالقوة والايولوجية والصراع (Griffiths, 2004: 64). ويرى (Destradi, 2010: 915) أن الهيمنة هي صورة ذكية من صور السيطرة، حيث تعمل الجماعات المسيطرة على إرضاء الجماعات الفرعية بصورة لا تهدد سيطرتها، مع ملاحظة أن بنية القوة في صالح الجماعات المسيطرة. وبخصوص التفريق بين مفهومي الهيمنة والسيطرة أكد (Comor, 2016: 1) على أن الهيمنة لا ينبغي أن تفهم على أنها السيطرة، فالسيطرة ترتكز إلى ممارسة القوة بطريقة أحادية وبصورة توسعية، ولكن الهيمنة أشمل وأوسع مجالاً من السيطرة. والهيمنة لدى القادة هي نزعة دكتاتورية على التابعين ومحاولة

الذين يعانون من التهكم الإدراكي يعتقدون أن المبادئ يتم التضحية بها من أجل المنفعة الشخصية (المحمود والباشقالي، 2020: 29).

أ. التهكم العاطفي:

التهكم العاطفي هو رد الفعل العاطفية الناتجة عن اعتقاد المتهمين من العاملين تجاه المنظمة مثل الاحتقار والغضب تجاه المنظمة بجانب شعوره بالضيق والاجهاد والاشمئزاز والكراهية والاحباط وعدم الراحة. عندما يفكر بالمنظمة، والتهكم تجاه المنظمة ليس حكم مجرد من العاطفة والاحساس بل يتضمن ردود فعل عاطفية قوية فالتهكم قد يشعر بالازدراء والغضب تجاه منظمته، كما قد يعاني من حالة الالم و الاشمئزاز وحتى الخجل عندما يفكر حول منظمته (العطوي، 2012: 30). والتهكم العاطفي يتضمن ردود أفعال عاطفية والشعور السلبي تجاه المنظمة المتمثل بعدم الاحترام والتوتر والخجل والكراهية والدمار الاخلاقي وخيبة الأمل (أبا بكر واخرون، 2020: 532). والتهكم العاطفي يدور حول ردود الفعل العاطفية تجاه المنظمة، وهناك سبع مشاعر أساسية كالاهتمام والتمتع والمفاجأة والضيق والغضب والاشمئزاز والازدراء (محمد ومحمد، 2020: 501). ويتفق (Magno, 2010: 49) مع ما ورد أعلاه في أن التهكم العاطفي يرتبط مع كل نوع من الشعور السلبي يكون نتائجها عدم احترام وازدراء وغضب وأشار إلى أن هذا البعد من التهكم يمكن أن يؤثر تأثيراً سلبياً وعميقاً في الأفكار ودوافع الموظفين في المنظمة.

ث. التهكم السلوكي:

التهكم السلوكي هو فعل علني أو سري يقوم به الافراد المتهمين داخل المنظمة يكون سلوكاً يتصف بالعدائية و فقدان الإيمان بالقادة وعدم الثقة في الاشخاص أو المجموعات التي تعمل معهم في المنظمة، وهي حصيلة المعتقدات والعواطف السلبية المتهمكة تجاه المنظمة، ويتمثل هذا البعد في تحويل المشاعر السلبية التي يشعر بها العامل المتهم إلى سلوك سواءً كان ذلك السلوك علناً أو سراً فهو يتصرف بدافع التهكم (صبر، 2018: 86). وهناك شكل آخر من سلوكيات المتهمين تأخذ الصفة غير اللفظية وتكون مفهومه من الطرف الآخر مثل النظرة المعروفة والتحديد وايماءات العيون والابتسامات الساخرة وتعابير وحركة الرأي وغيرها (الكعبي، 2017: 186). وأشار كل من (Ozler & Atalay, 2011: 38) إلى أن التهكم السلوكي يتكون من المواقف السلبية والحاسمة في أغلب الأوقات وأن أبرز النزاعات السلوكية هي عبارات تهجمية نحو المنظمة، ويتمثل هذا البعد أيضاً في الاحباط الذي يشعر به التهكم من خلال ممارسات الإدارة ويمكن أن يعكس جوانب أساسية في الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر للنزاهة، وتأثير السلوك السلبي تجاه المنظمة والميل لانتقاد المنظمة والاستخفاف بقرارتها واجراءاتها (خضير وأحمد، 2017: 301).

المنظمة، حيث أن فشل المنظمات في الوفاء باحتياجات العاملين وتلبية توافقاتهم يطلق عليه خيبة الأمل والذي يسبب التهكم التنظيمي. وأكد (Ozler & Atalay, 2011: 26) بأن التهكم في المنظمات يتمثل في اللامبالاة والخضوع والاعترا ب وعدم الثقة في الآخرين والياس ويرتبط ذلك نحو انخفاض الاداء والصراعات بين الافراد وسرعة تداولها بين الموظفين والتغيب والاحتراق الوظيفي وأيضاً فإنّ للتهكم التنظيمي علاقة سلبية مع المواطن التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وأن الافراد المتهمين لا يجعلون الأمور سهلة سواءً بالنسبة للمنظمة أو لأنفسهم.

وبناءً على ما تقدم يعرف التهكم التنظيمي على أنه حالة سلبية تجاه المؤسسات، والتي تؤثر عليها بأكملها وتعيق تحقيق أهدافها عندما يعتقد الموظفون بأن هناك انتهاك للأخلاق والعدالة والامانة.

2. أبعاد التهكم التنظيمي:

يتفق العديد من الباحثين (Fatih & Emre, 2017)، (الريميدي، 2019)، (أبابكر وأخرون، 2020)، (Lapointe et al, 2020)، (المحمود والباشقالي، 2020)، على أن أبعاد التهكم التنظيمي الأكثر اعتماداً في المؤسسات تتمثل في التهكم (الإدراكي، والعاطفي، والسلوكي)، وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأبعاد:

التهكم الادراكي:

إن التهكم الادراكي يعبر عن انعدام الثقة لدى العاملين تجاه منظمتهم كنتيجة لاعتقادهم بانعدام العدالة والنزاهة والأمانة وعدم المصادقية في التعامل معهم، اضافة إلى الميل للخيانة والاهتمام بمصالحها الشخصية فقط وعدم الشفافية في اتخاذ القرارات، وهذا البعد عن عدم تحقيق توقعات عدد من العاملين في المنظمة الموجودة في أذهانهم، مما يتولد لديهم عدم قناعتهم بميول ومصادقية المنظمة والتشكيك بصحة ممارستها (الكعبي، 2017: 168). ويشير (الشمري والميالي، 2019: 391) إلى أن التهكم من جانب الإدراكي في المنظمة يعني بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة والصدق والشفافية، وهذا يعني بأن المنظمة لا تملك ضمير وانما تسعى لخدمة مصالحها الربحية والذاتية فقط، وان هذه القيم تعبر عن حالة عدم تحقيق التوقعات الموجودة في أذهان العاملين فيما يخص ما يعتقدونه من أفكار لدى المنظمة مما يولد لديهم ميول تجاه أفكار مصادقية أفعال المنظمة وممارستها. أما (الفتلاوي، 2014: 87) فيرى أن التهكم الإدراكي له اثار سلبية على الاداء الوظيفي والالتزام التنظيمي، وذلك عندما يعتقد العاملون بأن منظمتهم لا قيمة أو لا يهتمون بها وأن القيم التنظيمية ليست متطابقة مع تلك الجودة لديهم وهم يعتقدون أن العاملين يحملون أجندات خفية عن العاملين. ويشير التهكم الادراكي إلى الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى الممارسات التنظيمية كالصدق والعدالة والاخلاص واستبدال المبادئ الجيدة بالممارسات والمواقف غير الاخلاقية، وبالتالي فإنّ العاملون

المبحث الثالث – الإطار الميداني للبحث

أولاً- وصف وتشخيص متغيرات البحث

1. وصف وتشخيص خصائص القيادة المتغطرة:

تشير معطيات الجدول (2) إلى النسب المئوية للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لإجابات المستجيبين بشأن خصائص القيادة المتغطرة، وتم تصنيف درجة اتفاق المبحوثين بخصوص متغيرات البحث استناداً إلى قيم المتوسطات الحسابية لإجاباتهم إلى: (ضعيفة، متوسطة، مرتفعة) بالاستناد إلى مساحة المقياس الذي يتراوح بين (1-5) وفقاً للتوزيع الفرضي الآتي (النزاري، 2016: 104): (1- 2.33 درجة ضعيفة، 2.34- 3.67 درجة متوسطة، 3.68- 5 درجة مرتفعة) وقد تبين من النتائج الآتي:

أ. الغضب:

يلاحظ من الجدول (2) وجود نسبة اتفاق بين الأفراد المبحوثين قدرها (23.64٪) وبلغت نسبة غير متأكد (12.84٪) وعدم الاتفاق (63.5٪) والذي جاء كله بوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (1.29)، وبنسبة استجابة لهذا المتغير على مستوى جميع العبارات (33.58)، وتفسير هذه النتيجة بمستوى متدنية حسب التوزيع الفرضي المنخفض الذي يتراوح بين (1- 2.33) ويرجع ذلك إلى امتلاك درجات ضعيفة لخاصية الغضب لدى الإدارة العالية في المؤسسات عينة البحث، وهذا يعني نقطة إيجابية لتلك المؤسسات "لأن الغضب خاصية غير مرغوبة للشخص القيادي. ومن الفقرات المتميزة (x2) التي تشير إلى " يتخذ القرارات التي تؤثر على الآخرين دون الاستماع إلى آراءهم" حيث حققت أعلى قيمة وسط حسابي بلغت (2.45) وانحراف معياري (1.36) وهذا يشير أن إدارة المؤسسات عينة البحث تتخذ القرارات دون الاستماع إلى آراء الآخرين. وجاءت من اتفاق (23.64٪) من المستجيبين وعدم اتفاق (63.5٪) منهم عليها، كما أن هناك (12.84٪) منهم اتخذوا موقف الحياد أو غير متأكدين من الفقرة المذكورة.

ب. الغرور:

حول العبارات (x6-x10) يتفقون بوجود خاصية الغرور لدى القيادة في المؤسسات عينة البحث مع ظهور أساليب الغرور في تلك المؤسسات وذلك استناداً إلى المؤشر الكلي لإجاباتهم، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لتلك الإجابات عن هذه الخاصية مجتمعة (2.33)، وهذه النسبة منخفضة أيضاً بدرجات قياسية استناداً إلى التوزيع الفرضي لاتفاق المبحوثين البالغة (1- 2.33) وانحراف معياري (1.33) مما يعني اتفاقهم على أن إدارة مؤسساتهم يقومون بخلق جو بعيداً بنسبة معينة عن اعتماد على مبادئ التكبر والقساوة. ومن خلال متابعة إسهام كل عبارة في دعم خاصية الغرور لدى قيادة المؤسسات تبين أن (x8)

والتي تشير إلى " يجب دائماً أن يكون مركز اهتمام الآخرين " قد حققت أعلى قيمة وسط حسابي بلغت (3.05) وانحراف معياري (1.47)، وحققت هذه النتيجة غير داعمة وغير مناسبة للمؤسسات عينة البحث، وجاءت من اتفاق (23.48٪) من المستجيبين وعدم اتفاق (57.66٪) منهم عليها، كما أن هناك (14.68٪) منهم غير متأكدين من الفقرة المذكورة.

ج. الهيمنة:

يلاحظ من الجدول (2) إن إجابات المستجيبين تجاه هذا الخاصية (x11-x15) تميل إلى عدم الاتفاق من قبل أغلبهم بخصوص استخدام سمة الهيمنة أو التفوق لدى قيادة المؤسسات على الموظفين الإداريين في المؤسسات عينة البحث، وذلك استناداً إلى المؤشر الكلي لإجاباتهم إذ بلغ الوسط الحسابي لإجاباتهم (2.62) وهذا يعني اتفاق نسبي بالمستوى المتوسط استناداً إلى متوسط مساحة المقياس الذي يتراوح بين (2.34- 3.67) وانحراف معياري (1.38)، وبذلك فإن أغلبهم غير متفقون بأنهم قادة المؤسسات يستخدم الهيمنة في تعامل معهم بنسبة (52٪) وهذه النسبة مقبولة في البحث الحالي "لأن هذه الخاصية حصلت نصف النسبة المئوية. ومن الفقرات المتميزة (x12) التي تشير إلى " يعتقد انه يعرف أفضل من أي شخص آخر في جميع المواقف " إذ حققت أعلى قيمة وسط حسابي بلغت (2.48) وانحراف معياري (1.44) مما يدل على أن قيام إدارة المؤسسات بعدم تنصيب أساليب التواضع كجزء أساسي لنجاح القيادي، وجاءت من اتفاق (28٪) من المستجيبين، كما إن هناك (20٪) منهم غير متأكدين من الفقرة المذكورة.

3. وصف وتشخيص أبعاد التهكم التنظيمي:

أ. التهكم الإدراكي:

يلاحظ من الجدول (3) وجود نسبة اتفاق بين الأفراد المبحوثين قدرها (22.7٪) وهذه النسبة منخفضة من المئة وإيجابية في نفس الوقت للبحث الحالي "لأن التهكم من جانب الفهمي والإدراكي جزء أساسي من ظاهرة سلبية تجاه عديد من المؤسسات وبلغت نسبة غير متأكد (20٪) وعدم الاتفاق (54.82٪) والذي جاء كله بوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.24) وبنسبة استجابة لها المتغير بشكل كلي (23.45). ومن خلال متابعة مدى إسهام بعد التهكم الإدراكي تبين أن (y3) " أرى بأن أهداف إدارة المؤسسة تحقق فقط مصالحها الشخصية " هو الأكثر إسهاماً في ذلك إذ حققت أعلى وسط حسابي مقداره (2.45) وانحراف معياري (1.36)، مما يدل على أن فريق إدارة المؤسسات عينة البحث اهتماماً كثيراً بتحقيق أهدافها الشخصية وفرضها على الأهداف العامة للمؤسسة.

ب. التهكم العاطفي:

تبين معطيات الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول العبارات (y5 - y8)

إن إجابات المستجيبين تجاه المتغيرات الخاصة ببعيد التهكم السلوكي (y¹²-y⁹) تميل إلى عدم الاتفاق من قبل أغلب المستجيبين بنسبة (55٪) وجاءت من اتفاق (29.17٪) من المستجيبين، كما إن هناك (15.85٪) منهم غير متأكدين من تلك المتغيرات، وذلك استناداً إلى المؤشر الكلي لإجاباتهم إذ بلغ الوسط الحسابي لإجاباتهم (2.57) وبانحراف معياري (1.3)، وبذلك فإن أغلبهم متفقون بأنهم عدم تفعيل بعد التهكم السلوكي نوعاً ما في تلك المؤسسات. ومن الفقرات المتميزة (y¹⁰) التي تشير إلى " اشعر بانعدام مبادئ العدالة في الحصول على فرصة الترقية لمنصب ما " إذ حققت أعلى قيمة وسط حسابي بلغت (2.76) وبانحراف معياري (1.35) مما يدل على أن عدم وجود أساليب العدالة لدى إدارة المؤسسات في الحصول على فرصة الترقية الموظفين لمنصب ما.

المتعلقة ببعيد التهكم العاطفي، بوجود نسبة اتفاق بين الأفراد المبحوثين قدرها (29.59٪) وبلغت نسبة غير متأكد (16.67٪) وعدم الاتفاق (53.77٪) والذي جاء كله بوسط قدرها (29.59٪) وبلغت نسبة غير متأكد (16.67٪) وعدم الاتفاق (53.77٪) والذي جاء كله بوسط حسابي (2.64) وبانحراف معياري (1.33)، وبنسبة استجابة لهذا البعد على مستوى جميع العبارات (25.65). ومن الفقرات المتميزة (y⁸) التي تشير إلى " أبذل جهود عالية ودون حدود في المؤسسة التي أعمل فيها " حيث حققت أعلى قيمة وسط حسابي بلغت (2.98) وبانحراف معياري (1.41) وهذا يشير إلى أن الموظفين الإداريين المتمثلين بمديري الوحدات الإدارية الرئيسة في المؤسسات عينة البحث القيام بصرف جهودهم على الحساب الشخصي بدرجة عالية في تلك المؤسسات.

ج. التهكم السلوكي:

جدول 2 : التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لخصائص القيادة المتفطرة

رقم المتغير	ت	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري	الاستجابة %	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
أولاً- الغضب														
X1	1	13	10.8	20	16.7	9	7.5	43	35.8	35	29.2	2.44	1.35	30.4
X2	2	16	13.3	13	10.8	15	12.5	42	35.0	34	28.3	2.45	1.36	29.6
X3	3	9	7.5	19	15.8	21	17.5	41	34.2	30	25.0	2.46	1.23	26.1
X4	4	7	5.8	14	11.7	12	10.0	27	22.5	60	50.0	2.00	1.26	52.2
X5	5	10	8.3	21	17.5	20	16.7	35	29.2	34	28.3	2.48	1.29	29.6
المستوى الكلي		9.14		14.5		12.84		31.34		32.16		2.36	1.29	33.58
		23.64		63.5										
ثانياً- الغرور														
X6	6	7	5.8	9	7.5	14	11.7	32	26.7	58	48.3	1.95	1.19	50.4
X7	7	10	8.3	9	7.5	16	13.3	30	25.0	55	45.8	2.07	1.28	47.8
X8	8	27	22.5	27	22.5	17	14.2	24	20.0	25	20.8	3.05	1.47	21.7
X9	9	11	9.2	19	15.8	18	15.0	34	28.3	38	31.7	2.42	1.32	33.0
X10	10	19	15.8	28	23.3	23	19.2	24	20.0	26	21.7	2.19	1.39	22.8
المستوى الكلي		8.16		15.32		14.68		24		33.66		2.33	1.33	35.14
		23.48		57.66										
ثالثاً- الهيمنة														
X11	11	18	15.0	10	8.3	22	18.3	36	30.0	34	28.3	2.51	1.37	29.6
X12	12	19	15.8	12	10.0	18	15.0	30	25.0	41	34.2	2.48	1.44	35.7
X13	13	14	11.7	20	16.7	26	21.7	29	24.2	31	25.8	2.64	1.33	27.0
X14	14	15	12.5	21	17.5	27	22.5	26	21.7	31	25.8	2.69	1.35	27.0
X15	15	21	17.5	18	15.0	27	22.5	25	20.8	29	24.2	2.80	1.41	25.2
المستوى الكلي		14.5		13.5		20		24.34		27.66		2.62	1.38	28.9
		28		52										

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة ونتائج الحاسبة الالكترونية.

جدول 3 : التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لأبعاد التهكم التنظيمي

ت	رقم المتغير	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري	الاستجابة %	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
أولاً- التهكم الإدراكي														
1	Y1	14	11.7	32	26.7	22	18.3	37	30.8	15	12.5	2.94	1.24	13.0
2	Y2	10	8.3	10	8.3	27	22.5	38	31.7	35	29.2	2.35	1.22	30.4
3	Y3	16	13.3	12	10.0	20	16.7	36	30.0	36	30.0	2.46	1.36	31.3
4	Y4	9	7.5	18	15.0	27	22.5	43	35.8	22	18.3	2.57	1.17	19.1
المستوى الكلي		7.7		15		20		32.07		22.75		2.58	1.24	23.45
		22.7		54.82										
ثانياً- التهكم العاطفي														
5	Y5	14	11.7	23	19.2	26	21.7	33	27.5	24	20.0	2.75	1.29	20.9
6	Y6	12	10.0	19	15.8	15	12.5	38	31.7	36	30.0	2.44	1.33	31.3
7	Y7	11	9.2	15	12.5	22	18.3	34	28.3	38	31.7	2.39	1.29	33.0
8	Y8	25	20.8	23	19.2	17	14.2	35	29.2	20	16.7	2.98	1.41	17.4
المستوى الكلي		12.92		16.67		16.67		29.17		24.6		2.64	1.33	25.65
		29.59		53.77										
ثالثاً- التهكم السلوكي														
9	Y9	12	10.0	29	24.2	23	19.2	26	21.7	30	25.0	2.72	1.34	26.1
10	Y10	18	15.0	20	16.7	23	19.2	34	28.3	25	20.8	2.76	1.35	21.7
11	Y11	7	5.8	13	10.8	14	11.7	44	36.7	42	35.0	2.15	1.18	36.5
12	Y12	11	9.2	30	25.0	16	13.3	34	28.3	29	24.2	2.66	1.33	25.2
المستوى الكلي		10		19.17		15.85		28.75		26.25		2.57	1.3	27.37
		29.17		55										

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة ونتائج الحاسبة الالكترونية.

ثانياً- اختبار مخطط البحث وفرضياته

1. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

تم استخدام معامل بيرسون للارتباط (Person Correlation) للتعرف على العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث، ويظهر الجدول (4) نتائج هذه العلاقة وكما يلي:

أ. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث على المستوى الكلي: يشير جدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين خصائص القيادة المتغطرة مجتمعة (المؤشر الكلي) وأبعاد التهكم التنظيمي مجتمعة (المؤشر الكلي) على المستوى الكلي، إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (0.788) وهي علاقة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يعني إن أي زيادة في نماذج القيادة المتغطرة

مجتمعة (المؤشر الكلي) لها علاقة بزيادة مستوى التهكم التنظيمي

بنسبة (78.8%) في المؤسسات عينة البحث.

تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث على المستوى الجزئي:

1. هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الغضب كونها إحدى خصائص القيادة المتغطرة والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي، إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (0.669) وهي علاقة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، ويدل ذلك أنه كلما ازدادت سعي قيادة المؤسسات عينة البحث في امتلاك خاصية الغضب كلما ازدادت قدرة الموظفين الإداريين فيها في تفعيل حالات التهكم التنظيمي.

جدول: 4 علاقة الارتباط بين القيادة المتغطرة ومجتمع التهكم التنظيمي في المؤسسات عينة البحث

القيادة المتغطرة	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
	التهكم التنظيمي	
**0.788		

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. N=120 * مستوى المعنوية = 0.01

2. تعكس معطيات جدول (5) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين خاصية الغرور بوصفها إحدى خصائص القيادة المتغطرة والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي للمؤسسات عينة البحث، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.765) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذه النتيجة تدل على إن أي زيادة في خاصية الغرور لها علاقة بزيادة مستوى التهكم التنظيمي بنسبة (76.5٪) في المؤسسات عينة البحث.
3. يرتبط خاصية الهيمنة كأحد من خصائص القيادة المتغطرة بعلاقة ارتباط معنوية موجبة مع التهكم التنظيمي على مستوى جميع المؤسسات عينة البحث، ومعامل ارتباط قيمته (0.775) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد توافر قيادة المؤسسات عينة البحث بالهيمنة على الموظفين كلما لوحظ مستويات من التهكم التنظيمي لدى عينة البحث.

جدول 5 : علاقة الارتباط بين خصائص القيادة المتغطرة وأبعاد التهكم التنظيمي

أبعاد التهكم التنظيمي / المؤشر الكلي	الهيمنة	الغرور	الغضب	المتغير المستقل
				المتغير المعتمد
0.788**	0.775**	0.765**	0.669**	خصائص القيادة المتغطرة / المؤشر الكلي

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. N=120 * مستوى المعنوية = 0.01

بناءً على النتائج السابقة يمكن القول أن تحليل العلاقة بين القيادة المتغطرة ومجتمع (المؤشر الكلي) والتهكم التنظيمي مجتمع (المؤشر الكلي) كانت معنوية وجاءت داعمة لفرضية البحث الأولى مما يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه: " توجد علاقة ارتباط معنوية بين خصائص القيادة المتغطرة وأبعاد التهكم التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي في المؤسسات عينة البحث".

2. تحليل العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث:

يبين جدول (6) نتائج تحليل الانحدار ويظهر فيها وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغير القيادة المتغطرة مجتمع (المؤشر الكلي).

جدول 6 : تأثير خصائص القيادة المتغطرة مجتمعة (المؤشر الكلي) في أبعاد التهكم التنظيمي مجتمعة (المؤشر الكلي)

المؤشر الكلي		أبعاد التهكم التنظيمي (المؤشر الكلي)		المتغير المعتمد		
المتغير المستقل		R ²		المتغير المعتمد		
		درجتي الحرية				
		F				
		المحسوبة				
		الجدولية				
		193.383	3.921	(118,1)	0.621	خصائص القيادة المتغطرة (المؤشر الكلي)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS. * معنوية عند مستوى $a \leq 0.01$ N=120

قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (12.910) والتي تعني أن تغيراً مقداره (1) من خاصية الغضب للقيادة سيؤدي إلى تغير مقداره (76.5%) في التهكم التنظيمي في المؤسسات عينة البحث.

ت. يتضح من جدول التالي أن هناك وجود تأثير معنوية موجبة للخاصية الهيمنة في التهكم التنظيمي (مجتمعة)، إذ يتبين من قيمة (R²) أن الهيمنة يساهم في تفسير (52.5%) من قيمة أبعاد التهكم التنظيمي مجتمعة (المؤشر الكلي)، وهي قيمة معنوية عند اختبارها بقيمة (F) المحسوبة والبالغة (130.397) حيث تزيد عن قيمتها الجدولية البالغة (3.921) عند درجتي حرية (118،1)، وبلغت قيمة (B1) (0.725) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (11.419) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (119)، التي تعني أن تغيراً مقداره (1) من خاصية الهيمنة سيؤدي إلى تغير موجب مقداره (72.5%) في أبعاد التهكم التنظيمي في المؤسسات عينة البحث.

بناءً على ما سبق فإن النتائج أعلاه تأثير خصائص القيادة المتغطرة (منفردة) في أبعاد التهكم التنظيمي (مجتمعة) كانت معنوية وجاءت داعمة لفرضية البحث الثانية، مما يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: " يوجد تأثير معنوي لخصائص القيادة المتغطرة في أبعاد التهكم التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي في المؤسسات عينة البحث "

أما تشخيص طبيعة علاقات التأثير بين خصائص القيادة المتغطرة بشكل منفرد في أبعاد التهكم التنظيمي مجتمعة (المؤشر الكلي) فقد اعتمد أسلوب البسيط للانحدار الخطي، ويظهر نتائج ذلك الجدول (7) وعلى النحو الآتي:

أ. هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة ايجابية بين خاصية الغضب والتهكم التنظيمي (مجتمعة)، وبمعامل تحديد (R²) قدره (0.448) وهذا يعني أن خاصية الغضب لدى القيادة تفسر (44.8%) من التغيرات الحاصلة في التهكم التنظيمي، وأن (55.2%) من التغيرات تعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى تكون خارج نطاق هذا البحث، وبلغت قيمة (F) المحسوبة البالغة (95.548) وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية البالغة (3.921) عند درجتي حرية (118،1) وبلغت قيمة (B1) (0.057) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) البالغة (9.780) والتي تعني أن تغيراً مقداره واحد من خاصية الغضب سيؤدي إلى تغير مقداره (57%) في التهكم التنظيمي في المؤسسات عينة البحث.

ب. تعكس نتائج جدول المذكور أن هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لخاصية الغرور في التهكم التنظيمي (المؤشر الكلي)، ويتضح ذلك من معامل تحديد (R²) الذي حقق (0.585)، وبلغت قيمة (F) المحسوبة البالغة (166.672) وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية البالغة (3.921) عند درجتي حرية (118،1) وبلغت قيمة (B1) (0.765) وهي

جدول 7 : تأثير خصائص القيادة المتغطرة منفردة في أبعاد التهكم التنظيمي مجتمعة (المؤشر الكلي)

مستوى الدلالة	التهكم التنظيمي (المؤشر الكلي)					المتغير المعتمد
	F		R ²	β _i	β _o	
	المحسوبة	الجدولية				
0.000	95.548	3.921	0.448	0.057 (9.780)	0.562	الغضب
0.000	166.672	3.921	0.585	0.765 (12.910)	0.645	الغرور
0.000	130.397	3.921	0.525	0.725 (11.419)	0.695	الهيمنة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS. N= 120 () قيمة (t) المحسوبة = 1.658 قيمة (T) الجدولية

D.F for F = (118, 1) D.F for T = (119)

المبحث الرابع – الاستنتاجات والمقترحات

أولاً- الاستنتاجات:

أ. يظهر من خلال الجانب العملي للبحث بأن غالبية القيادات الإدارية في المؤسسات إدارة زاخو المستقلة تنتهج نمطاً قيادياً متعاوناً مع الموظفين، وأنَّ هناك نسبة لا سيستهان بها من هؤلاء القيادات تتبع نمطاً متغطرساً في تعاملها معهم.

ب. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير القيادة المتغطرسية بأن هناك مستويات متدنية من الاتفاق عليه، وهذا يرجع إلى نسبة أكبر من أفراد المبحوثين أشاروا إلى ان القيادة الإداريين في مؤسساتهم يرغبوا أن يكونون محور اهتمام موظفهم في أغلب الاحيان.

ت. كشفت نتائج التحليل الوصفي إلى أن هناك اتفاقاً وبنسبة منخفضة في إجابات المستجيبين على مستوى توافر التهكم التنظيمي في المؤسسات عينة البحث والذي يقع ضمن درجة الاتفاق المنخفض، وهذا يعني بأن الأفراد المبحوثين يعتقدون بأنهم يبذلون جهد أعلى من المفترض ان يقوموا به في المؤسسات التي يعملون بها.

ث. أشارت نتائج تحليل الاحصائي لعلاقة الارتباط إلى وجود ارتباط معنوي موجب عالي بين خصائص

القيادة المتغطرسية والتهكم التنظيمي في المؤسسات عينة البحث، وهذا يدل إلى أن توافر خصائص القيادة المتغطرسية لدى القيادة الإداريين في المؤسسات عينة البحث يؤدي إلى تزايد مستويات التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين المتمثلين بمديري الوحدات الإدارية الرئيسية في تلك المؤسسات.

ج. تظهر نتائج تحليل الإحصائي للانحدار عن وجود علاقة تأثير معنوية لخصائص القيادة المتغطرسية في التهكم التنظيمي في المؤسسات عينة البحث وبنسبة متوسطة، ونستنتج من ذلك أن ازدياد اتباع القيادة الإداريين في المؤسسات عينة البحث لنمط القيادي الغير المتساهل يؤدي إلى ازدياد ظاهرة التهكم التنظيمي.

ثانياً- المقترحات:

أ. ضرورة قيام القيادات الإدارية في المؤسسات إدارة زاخو المستقلة بتعزيز اتباع النمط القيادي المتعاون مع موظفيهم.

ب. من الضروري أن يتحلى القادة في المؤسسات عينة البحث بقدر أعلى من التواضع في التعامل تجاه الموظفين الإداريين المتمثلين بمديري الوحدات الإدارية الرئيسية في تلك المؤسسات عند ممارسة انشطتهم اليومية لكي يبقى القادة بعيدين عن النمط القيادي المتغطرس.

ت. ضرورة أن يراعي القيادات الإدارية في المؤسسات عينة البحث الجهود التي يبذلها الموظفين عند أدائهم للعمل أن لا يتجاوز الحدود المقررة لكي لا يصل الموظفين إلى حالة من التهكم في العمل.

ث. يوصي الباحثين ضرورة محافظة القادة الإداريين في المؤسسات عينة البحث على مستويات متدنية من القيادة المتغطرسية لكي يسود المناخ الإيجابي الفاعل في تلك المؤسسات.

ج. ضرورة قيام القادة في المؤسسات عينة البحث للنمط القيادي التفاعلي لما له من أثر إيجابي في تحسين روح العمل والأداء لدى الموظفين الإداريين.

ح. من الضروري قيام إدارة زاخو المستقلة بمتابعة مدراء المؤسسات التابعة لحدود تلك الإدارة عن أسلوب التعامل مع الموظفين بواسطة اللجان الرقابية والزيارات الميدانية وتطويرهم من خلال إعداد الدورات أو ورشات العمل الادارية والقيادية لتعزيز مهاراتها وتوجيه الموظفين توجيهاً إيجابياً الذي من شأنه أن ينمي روح الولاء والالتزام لديهم في المؤسسات.

المصادر

أ. المصادر العربية:

أبا بكر، كوسرت محمد وشريف، أحمد آزان ويوسف، رنا نيسان، (2020)، دور المهارات الناعمة في الحد من التهكم التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (52)، الصفحات(523-545).

الامارة، أسعد شريف، (2002)، سيكولوجية الفروق الفردية: علم النفس الفارقي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.

خضير، ارادن و احمد شهنان، (2017)، الدعم التنظيمي المدرك و التوافق المهني واثرها في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي: بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب، مجلة الدنانير، العدد(10).

دافيدوف، ليندا، (2020)، مدخل إلى علم النفس، الطبعة الخامسة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر.

رضوان، سامر، (2015)، مقارنة وصفية في الشخصية المتسلطة: مقالة أكاديمية، 20 آذار 2015، على الرابط التالي: www.anamothaqaf.com

الرميدي، بسام سمير ، (2019)، أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمه على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد (3)، العدد(10).

رهيو، سحر عناوي، (2014)، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية، جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (4) ، العدد (10) .

- الشمري، رائد كريم منشد، الميالي، حاكم احسوني، (2019)، التأثير التفاعلي للقيادة الحكيمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتهكم التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من اطباء العاملين في مستشفى الحكيم العام، مجلة معين، العدد (2).
- صبر، رنا ناصر، (2008)، انعكاس التهكم التنظيمي على السلوك المنحرف للعاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعة الصوفية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (4)، العدد(44).
- العابدي، علي رزاق جياذ وفايز، اكرم سامي، (2020)، الغرور التنظيمي وتأثيره على الاحتراق الوظيفي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، المجلد (14)، العدد (27)، الصفحات (313-340).
- عبد القصير، ناتاليا أحمد، (2020)، القيادة المتغطرة وتأثيرها في الأداء التنظيمي: دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، المجلد (14)، العدد (27)، الصفحات (447-472).
- العطوي، عامر علي حسين، (2012)، تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام والداخلي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (4)، العدد (10).
- العكدي، وسام نايف محمد مغير، (2013)، دور عناصر القيادة الإدارية في اعتماد إدارة الجودة الشاملة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء مديرية مجاري صلاح الدين/ مركز مجاري بجي، رسالة الدبلوم العالي التخصصي في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل. العراق.
- الفتلاوي، علي عبد الحسن عباس، (2014)، سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- كاظم، اميرة خضير، (2016)، تأثير ضبط العمل في التهكم التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من ملاك التمريض في مشفى الصدر في محافظة النجف، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (12)، العدد (50).
- الكعبي، حميد سالم غياض، (2017)، دور الدعم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في كلية الرافدين الجامعة، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (40)، العدد (11).
- محمد، شليخ عبدالرحمن، محمد، شان عصمت، (2020)، دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك، مجلة جامعة دهوك، المجلد (23)، العدد (2).
- المحمود، سعد فاضل عباس، الباشقالي، محمود محمد أمين، (2020)، اثر أدوار القيادة بالضيافة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر الوظيفية والتدريسية في عدد من الكليات و المعاهد التقنية التابعة لجامعة دهوك التقنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (40)، العدد (3).
- المختار، عمر أحمد، (2008)، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر.
- مزعل، فاضل عبد الزهرة، (2014)، قياس الغضب لدى كلية التربية للعلوم الإنسانية: بناء وتطبيق، مجلة لارك للفلسفة والعلوم الاجتماعية، المجلد (6) العدد (14)، الصفحات (33-62).
- موسى، انعام لفته وجاسم، أحمد لطيف، (2016)، الغرور وعلاقته باضطراب الشخصية النرجسية، مجلة الاستاذ، المجلد (2)، العدد (216)، الصفحات(159-194).
- الوافي، مرام محمد دخيل، (2016)، تأثير ممارسة القيادة التشاركية في التماثل التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي مكاتب التعليم بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز. المملكة العربية السعودية.

ب. المصادر الأجنبية:

- Akcaay, v. cynicism and its Relation with performance, *international Current trends in educational science*, St. Kliment ohridski university press, Sofia, Bulgaria (2017).
- Aslan, S.& Eren, S. The effect of cynicism and the organizational cynicism on alienation, *the clute institute international Academic U.S.A* (2014).
- Borden, L., Levy, P.E. & Silverman, S.B. Leader Arrogance and Subordinate Outcomes: The Role of Feedback Processes. *J Bus Psychol* 33, 345–364 (2018).
- Carlson, E. N. Honestly arrogant or simply misunderstood? narcissists' awareness of their narcissism. *Self and Identity*, 12(3), 259-277(2013).
- Comor, Edward, Hegemony, *The International Encyclopedia of Political Communication*, First Edition (2016).
- Destradi, S. Regional powers and their strategies: empire, hegemony, and leadership, *Review of International Studies*, 36, 903-930(2010).
- Dykes, A. C., & Winn, G. L. Identifying toxic leadership and building worker resilience. *Professional Safety* 64, 38-45(2019).

- Maccoby, M. Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons, *Harvard Business Review*, 69–77, 2004.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations* 58, 1323-1350 (2005).
- Oyer, B. J. Teacher perceptions of principals' confidence, humility and effectiveness: Implications for educational leadership. *Journal of School Leadership*, 25, 684-719(2015).
- Ozler, D., & Atalay, G. Research to determine the Relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector, *Business and management review* 1 (2011).
- Peter, B. & Chinm, O. organizational cynicism and Employees, *international journal of management science* 5(2018).
- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. Narcissistic leadership: *The Leadership Quarterly* 17, 617–633 (2006).
- Silverman, Stanley B. & Johnson, Russel E. Arrogance: A formula for leadership failure. *The Industrial-Organizational Psychologist* 50, 21-28 (2012).
- Sim, J. P, T. & Ling, Y.-L. The Relationship of Arrogance Leadership, Job Commitment and Job Satisfaction in Higher Educational Organizations in Sarawak, *Online Journal for TVET Practitioners*, 5(2), 42–56 (2020).
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F.& Sarkhanov, T. The Mediating Role of Organizational Cynicism in the Relationship between Workplace Incivility and Organizational Silence, *TEM Journal*, 10(2), 563-572 (2021).
- Walter, Cleary, M., Sayers, J., Lopez, V. & Hungerford, C. Arrogance in the workplace: Implications for mental health nurses. *Issues in mental health nursing* 36, 266-271(2015).
- Fatih, T., & Emre., A. The association between organizational cynicism and organizational citizenship behavior, *European Research studies journal* 4 (2017).
- Griffiths, Martine, Beyond the Bush Doctrine: American Hegemony and World Order, *Australian Journal of American Studies* 23, 63-75(2004).
- Hareli, S. & Weiner, B. Accounts for Success as Determinants of Perceived Arrogance and Modesty. *Motivation and Emotion* 24, 215–236 (2000).
- Hazriyanto, H., & Ibrahim, B. The factor analysis of organizational commitment, job satisfaction and performance among lecturers in Batam. *Journal of Technical Education and Training*, 11 151-158 (2019).
- Johnson, R. E., Silverman, S. B., Shyamsunder, A., Swee, H., Rodopman, O. B., Cho, E., & Bauer, J. Acting superior but actually inferior? Correlates and consequences of workplace arrogance. *Human Performance* 23 ,403-427(2010).
- Kelly, Jeffrey R. Mindfulness-based and Cognitive-behavior Therapy for Anger-management: An Integrated Approach, Doctorate Submitted in Psychology, *Philadelphia College of Osteopathic Medicine, USA* (2007).
- Lapointe, E., Vandenberghe, C. & Fan, S.X. Psychological contract breach and organizational cynicism and commitment among self-initiated expatriates vs. host country nationals in the Chinese and Malaysian transnational education sector, *Asia Pac J Manag* (2020).
- Ma, H. & Karri, R. Leaders beware: Some sure ways to lose your competitive advantage, *Organizational Dynamics* 34, 63–76(2005).



جامعة زاخو
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم العلوم الإدارية

إلى / مديري الوحدات الإدارية الرئيسية بالمؤسسات الحكومية في إدارة زاخو المستقلة ... المحترمون
م / استمارة استبانة

تحية طيبة

تمثل الاستمارة التي بين أيديكم جزءاً من مشروع البحث الموسوم (التأثير التفاعلي للقيادة المتغترسة في التهكم التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات الحكومية في إدارة زاخو المستقلة). وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً أن المعلومات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، ولا داعي لذكر أسمائكم، وأن مساهمتكم سيكون لها الأثر البالغ في نجاح مهمتنا. شاكرين تعاونكم معنا خدمة للمسيرة العلمية.....

ملاحظات عامة:

- 1- يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
- 2- يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.
- 3- الباحثين على استعداد للإجابة عن أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستمارة.

الباحثين

ريوار جمال رشيد

هاشم علي أحمد

فرهاد سالم جميل

أولاً- بيانات تعريفية:

1. الجنس: ذكر ()، أنثى () .
2. العمر: 21 - 30 سنة ()، 31 - 40 سنة ()، 41 - 50 سنة ()، 51 سنة فأكثر () .
3. التحصيل الدراسي: إعدادية ()، دبلوم فني ()، بكالوريوس ()، شهادة عليا () .
4. عدد سنوات الخدمة في الوظيفة: 5 سنوات فأقل ()، 5 - 10 سنوات ()، أكثر من 10 سنوات () .
5. عدد الدورات التخصصية التي شاركت بها: دورة ()، لا توجد () .

ثانياً- القيادة المتغترسة: هي عملية التأثير في سلوك ومواقف التابعين من خلال الاعتماد على خصائصه المتمثلة في الغضب والغرور والهيمنة برأيه واعتقاده بأنه أكثر قدرة من الآخرين وبالتالي يتوقع أن يبدو له تقديراً كبيراً. يرجى بيان مدى اتفاقك على الفقرات الآتية من خلال وضع إشارة (✓) في المربع الذي يمثل الإجابة التي تراها مناسبة.						
ت	الفقرات	اتفق بشدة (5)	اتفق (4)	غير متأكد (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق بشدة (1)
أ- الغضب:						
رئيسي المباشر...						
1	يصبح غاضباً بسهولة.					
2	يتخذ القرارات التي تؤثر على الآخرين دون الاستماع إلى آراءهم.					
3	يغضب عند مناقشة أفكاره وقراراته.					

						4	يستخدم سلوكيات لفظية مثل الصراخ لجعل الموظفين غير مرتاحين.
						5	يقبل مقترحات الآخرين بصعوبة عندما يغضب.
ب- الغرور: رئيسي المباشر...							
						6	يستخف بموظفيه علناً.
						7	يستخدم أساليب التهديد لانتقاد الآخرين.
						8	يحب دائماً أن يكون مركز اهتمام الآخرين.
						9	يظهر السلوك الذي يمنع الحفاظ على التواصل الفعال مع الآخرين.
						10	لن يكون راضياً حتى يحصل على كل ما يريده.
ج- الهيمنة: رئيسي المباشر...							
						11	يتصور أن التفوق على الآخرين هو ميزة ولدت معه.
						12	يعتقد انه يعرف أفضل من أي شخص آخر في جميع المواقف.
						13	يركز على السلطة في الحالات التي لا يملك فيها المعلومات المطلوبة.
						14	يميل إلى المركزية وحصر السلطة والصلاحيات بيده.
						15	يتوقع تقديراً كبيراً من الآخرين.
<p>ثالثاً- التهمك التنظيمي: هي مجموعة من السلوكيات التي تتصف بها المؤسسات الحكومية والتي تجعلها مشاعر سلبية تجاه السياسات التي تتخذها المؤسسات، والتي تتمثل بالتهكم السلوكي والعاطفي والإدراكي، يرجى بيان مدى اتفاقك على الفقرات الآتية من خلال وضع إشارة (✓) في المربع الذي يمثل الإجابة التي تراها مناسبة.</p>							
ت	الفقرات	اتفق بشدة (5)	اتفق (4)	غير متأكد (3)	لا أتفق (2)	لا أتفق بشدة (1)	
أ- التهمك الإدراكي:							
						1	اعتقد بأن إدارة المؤسسة تختلف في القول والتطبيق.
						2	أشعر أن إدارة المؤسسة تتجنب مبادئ الاستقامة والمصادقية.
						3	أرى بأن أهداف إدارة المؤسسة تحقق فقط مصالحها الشخصية.
						4	أشكك في قرارة إدارة المؤسسة للقيام بعمل ما عند إقراره.
ب- التهمك العاطفي:							
						5	أشعر بالارتباك عندما أفكر بمسيرتي الوظيفية في المؤسسة التي أعمل فيها.
						6	أحس بالتذمر من الطريقة التي تتعامل بها إدارة المؤسسة مع الموظفين.
						7	اشعر دائماً بالاستياء وعدم الارتياح في المؤسسة.
						8	أبذل جهود عالية ودون حدود في المؤسسة التي أعمل فيها.
ج- التهمك السلوكي:							
						9	أعتمد السلوك الراض عن الاشياء الخاطئة التي تحدث في المؤسسة.
						10	أشعر بانعدام مبادئ العدالة في الحصول على فرصة الترقية لمنصب ما.
						11	غالباً أتبادل نظرات الغضب والسخرية مع اصدقائي في المؤسسة.
						12	أنتقد إدارة المؤسسة من سياساتها تجاه الموظفين.

کارتی کرنا راستهوخو یا سه رکداهتیا زال د گالته کرنا ریخستنی دا
فه کولینه کارکیکی به ل هومارکا فه مانگه هین میری یین سه رب تیدارا سه ربوخویا زاخو فه

پوخته:

نارماج ژ فه کولینا به ردهست زایننا چهندیا کارتی کرنا راستهوخو یا سخا لهتین سه رکداهتیا زال (عینات، سه رداجوی، سه پاندن) د گالته کرنا ریخستنی دا نهوا کو هاتیه پراکتیکرن ل فه مانگه هین میری یین سه رب تیدارا سه ربوخویا زاخو فه. فه کولین لایهتی تیوروییا ههردوو باهتا پیشکشیکریه. وژ لایهتی پراکتیکی فه فه کولین په یوهندیا ههردوو تهوه ران دیارکریه. وفورما راپرسین هاتیه بکارینان وهکو نامبره کی سه ره کی بو کومکرنا ییزانین لایهتی پراکتیکی بو فه کولین وهاتیه به رسندان ژ لاین (120) به پرسین یه کی سه ره کی یین کارگیری ل فه مانگه هین هاتین وهگرتن دقن فه کولین دا وه کولین هاتیه پشست به سترن ب دوو کرمانین سه ره کی. نهف ییزانینه هاتیه شه وه کن بریکا بکارینانا ژمارکا نامرا زین ناماری بو که هشتنا دهه نه انجامان ژوانا وهکی دوباره یون ورژا سه دقن ونا فه راستا هوماری ویهه رین خاهرا تین و تینستا (T) و (F) دهروگرامن (SPSS V.21) یی دا. وهف فه کولینا له رده ست که هشتیه هنده که نه انجامان و یا ژ هه میا گرنگتر هه یونا په یوهندیا گریدان و کارتی کرنا یوزتیتف دنا فه را سخا لهتین سه رکداهتیا زال و گالته کرنا ریخستنی. وهف فه کولین ب کومه کارا سپاردین تابهت هاتیه یوخته کرن ویا ژ هه میا گرنگتر فه ره تیا تیدارا سه ربوخویا زاخو راییت ب دیچوونا شیوا زین سه رده ده ریکرنا ریشه به ران دکهل فه مانبه رین کارگیری بریکا لیژین چافدترین سه رده داین پراکتیکی پیشکشیکرنا وان ب ناماده کرنا خولان و ورنک شوین کارین کارگیری سه رکداهتی بو با شترکنا شیانا وثاراسته کرنا فه مانبه ران ب ثارااسته بیه که نه رتی ولبوما هین دا کو بته ریکه که بو که شه کرنا هیزا لایه کی بری وریکویکیکی د فه مانگه هین کو هاتیه وهگرتن دق کولین دا.

په یین سه ره کی: سه رکداهتیا زال، گالته کرنا ریخستنی، تیدارا سه ربوخویا زاخو.

**The interactive impact of Arrogant Leadership in Organizational Cynicism
A survey study of a sample in populace institutions -Zakho independent administration**

Abstract:

The current research aims to Recognition on The interactive impact of Arrogant Leadership Characteristics (Anger, Vanity, Dominance) in Organizational Cynicism in populace institutions -Zakho independent administration. and the Zakho independent administration. was selected to perform the practical field of the research and the sample of research included (120) from the Managers of the main administrative units. a set of statistical methods were used to analyze the data and arrive at the required results, such as: frequencies, percentages, mean, standard deviation, (T) & (F) test in (SPSS V. 21). The research came to a number of conclusions; the most important one is the existence of a positive significant correlation and effect between Arrogant Leadership in and Organizational Cynicism of institutions under research. Finally, this research has Its informal expression, some points were suggested for the institutions under research which are The need for the Zakho independent administration team Follow up managers dealing with employees through supervisory committees and field visits and develop them through preparing administrative and leadership courses or workshops to enhance their skills and direct employees in a positive direction that will develop the spirit of loyalty and commitment in those institutions.

Keywords: Arrogant Leadership, Organizational Cynicism, Zakho Independent Administration. □