

## القيادة النرجسية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية في الكليات الاهلية في بابل

### *Narcissistic leadership and its impact on the conduct of organizational citizenship Analytical study at civil colleges in Babylon*

م. أمجد حميد إسماعيل  
كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء،  
كربلاء، العراق  
Lect Amjad Hamid  
Faculty of Management and  
Economics, University of Karbala  
Karbala, Iraq  
[aad.amjad@yahoo.com](mailto:aad.amjad@yahoo.com)

م.م. محمد حسين ناظم  
قسم الشؤون الإدارية والمالية، جامعة  
بابل، بابل، العراق  
Assist. Lect. Mohammed  
Hussein Department of  
Administrative and Financial  
Affairs, Babylon University,  
Baghdad, Iraq  
[Mohammedhusseinnadhimobaid@gmail.com](mailto:Mohammedhusseinnadhimobaid@gmail.com)

م.م. سنان عليوي عباس  
قسم الاعداد والتدريب، مديرية تربية  
بابل، بابل، العراق  
Assist. Lect. Sinan Aliwi  
Abbas  
Preparation and Training  
Department, Babylon  
Education Directorate,  
Babylon, Iraq  
[sinanaliwy@gmail.com](mailto:sinanaliwy@gmail.com)

#### معلومات البحث:

- تاريخ الاستلام: 25/05/2022
- تاريخ ارسال التعديلات: 16/06/2022
- تاريخ قبول النشر: 25/06/2022

#### المستخلص

تناولت الدراسة الحالية موضوع القيادة النرجسية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم اختبار ودراسة مستوى المتغيرين في الكليات الاهلية في محافظة بابل، وطبق البحث على عينة مكونة من (105) فرد. واعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات. وقد سعى البحث لاختبار علاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين متغيري البحث. وقد تم الاعتماد على مقاييس تجريبية من دراسات سابقة وذلك باستخدام مجموعة متنوعة من الادوات الاحصائية لتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات باستخدام الحزم الاحصائية اللازمة من خلال مصفوفة الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط ومعادلة النمذجة الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة وبرنامج (SPSS vr.23). وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من بينها ارتفاع مستوى المتغيرين الرئيسين (القيادة النرجسية، وسلوك المواطنة التنظيمية) ووجود علاقات ارتباط معنوية فيما بينهما، ووجود أثر معنوي للقيادة النرجسية في سلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير للقيادة النرجسية بأبعاده مجتمعة في اضعاف سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة، مما يتطلب من ادارة المنظمة المبحوثة اختيار قيادات تبتعد عن هذا النوع من القيادة. وهذه النتائج جاءت متطابقة مع فرضيات البحث.

**الكلمات المفتاحية :** القيادة النرجسية ، سلوك المواطنة التنظيمية .

#### Abstract

The current study dealt with the issue of narcissistic leadership and its impact on organizational citizenship behavior. The level of the two variables was tested and studied in the Babel Education Directorate, and the research was applied to a sample of (105) individuals. The current research adopted the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a main tool for collecting data and information.

The research sought to test the correlation relationships and influence relationships between the research variables. It has been based on empirical measures from previous studies, using a variety of statistical tools to analyze and process data and information using the necessary statistical packages through the simple correlation matrix, simple regression analysis and structural modeling equation to test the study hypotheses and the program (SPSS vr.23).

The research reached a set of results, including the high level of the two main variables (narcissistic leadership and organizational citizenship behavior) and the presence of significant correlations between them, and the presence of a significant effect of narcissistic leadership on organizational citizenship behavior, The behavior of organizational citizenship with its combined dimensions, which requires the management of the organization in question to choose leaders who stay away from this type of leadership, These results are in agreement with the research hypotheses.

**Keywords:** Narcissistic leadership, organizational citizenship behavior.

## المقدمة

تعد القيادة النرجسية أحد أنواع القيادة التي لا تهتم بالتابعين ويكون همه الوحيد هي إبراز نفسه فقط. تمتلك هذه القيادة خصائص مثل الهيمنة والغطرسة والعداء وما إلى ذلك. إضافة لذلك، فإن هذا النوع من القادة يخلقون مجموعة من السلوكيات غير المرغوبة في تلك المنظمات مما تؤثر بشكل سلبي على أداء الموظفين. ومن هذه السلوكيات هي ضعف سلوك المواطن التنظيمية لدى الموظفين. مع مرور الوقت، تزداد الفجوة بين الموظفين والمنظمة والقائد. إن السلوك الأناني للقائد النرجسي سيؤثر سلباً على الإبداع ويؤدي إلى انخفاض في الولاء التنظيمي ويؤثر سلباً على اندماج الموظفين العاملين في المنظمة فوجود قادة نرجسيين يشير إلى بيئة عمل غير صحية، مما قد يؤدي إلى مواقف يشعر فيها الموظفون بمستويات عالية من التوتر وخيبة الأمل والإحباط التي قد تؤدي بهم في النهاية إلى الانخراط في سلوكيات عكسية مثل ضعف سلوك المواطن التنظيمية.

## المبحث الأول منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث:-

شهد القرن العشرين ولاسيما العقد الأخير منه استعمال الكثير من المفاهيم السلوكية والإدارية المهمة في منظمات الأعمال نتيجة لما تواجهه المنظمات من ظروف شديدة المنافسة ولعل من بين أهم تلك المفاهيم هو القيادة النرجسية وسلوك المواطن التنظيمية الذي يشير إلى النشاط الذي يقوم به الموظف طواعية والذي قد يتم تقديره أم لا ، ولكنه يساعد في تحسين عمل المنظمات ككل حيث أن ضعف سلوك المواطن التنظيمية سيؤدي إلى ظهور مجموعة من السلوكيات غير المرغوبة منها ضعف الانتاجية وزيادة التغيب عن العمل وضعف الرغبة في ممارسة أعمال تطوعية خارجة عن ما هو مطلوب من الموظف وغيرها. وهذا يحتم على إدارة المنظمات إعادة النظر في طرقها واجراءاتها التقليدية التي تجعلها غير قادرة على البقاء في ظل المنافسة وبالعودة إلى الدراسات السابقة تبين عدم وجود دراسة قد ربطت بين متغيرين (القيادة النرجسية وسلوك المواطن التنظيمية ) في أنموذج فرضي واحد وفي مختلف القطاعات هذا ما يدل على وجود فجوة معرفية تتعلق بتحديد طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات ، وتأتي هذه الدراسة كمحاولة لإيجاد إطار معرفي وتطبيقي يصور هذه العلاقة بكامل أبعادها لتشكل بذلك اسهاماً معرفياً يضاف إلى الاسهامات المعرفية السابقة في هذا الميدان. وإن ضعف المواطن التنظيمية بين الموظفين في المنظمة المبحوثة يعود إلى تبني ادارتها اسلوب القيادة النرجسية.

لذا فإن مشكلة الدراسة تقوم من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- 1- ما هو مستوى القيادة النرجسية من وجهة نظر العاملين في الكليات الاهلية؟
- 2- هل ان قيادات الكليات الاهلية هي قيادات ذات سمة نرجسية؟
- 3- هل يمارس العاملين في الكليات الاهلية سلوك مواطنة تنظيمية في تلك الكليات؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة النرجسية وسلوك المواطن التنظيمية؟
- 5- هل يوجد تأثير للقيادة النرجسية في سلوك المواطن التنظيمية؟

ثانياً: أهمية الدراسة :-

تبرز أهمية من خلال النقاط التالية:

أ. ان الدراسة الحالية تهتم بطبيعة العلاقة التي تجمع القيادة النرجسية وسلوك المواطن التنظيمية في أنموذج

فرضي واحد، لذا فهي تسعى إلى التعرف على طبيعة

العلاقة بين هذه المتغيرات لسد الفجوة المعرفية.

ب. تقديم اسهام نظري عن متغيرات الدراسة الحالية عن

طريق استعراض خلاصة افكار بعض الباحثون

والمفكرين ضمن هذا الموضوع.

ت. تبرز أهمية الدراسة أيضاً بالنتائج التي توصلت إليها

والتي قد تسهم بشكل أو بآخر بتطوير وتنمية الخدمات

المقدمة من قبل المنظمة قد البحث وغيرها من

المنظمات المناظرة لها.

ثالثاً: أهداف الدراسة :-

يتجسد هدف الدراسة الرئيسي في تشخيص طبيعة

تأثير القيادة النرجسية في سلوك المواطن التنظيمية. ومن

هدفها الرئيسي تنبثق عدة اهداف تمثل بعضها وسائل لتحقيق

ذلك الهدف وهي:

1. ما هو مستوى القيادة النرجسية من وجهة نظر العاملين في الكليات الاهلية ؟
2. تقديم لمحة معرفية عن متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية.
3. اختبار علاقة الارتباط المحتملة بين القيادة النرجسية وابعاد المواطن التنظيمية.
4. معرفة علاقة التأثير المحتملة بين القيادة النرجسية وابعاد المواطن التنظيمية.
5. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات تخدم الجهات ذات العلاقة.

رابعاً : نطاق الدراسة : و يتمثل بالاتي :

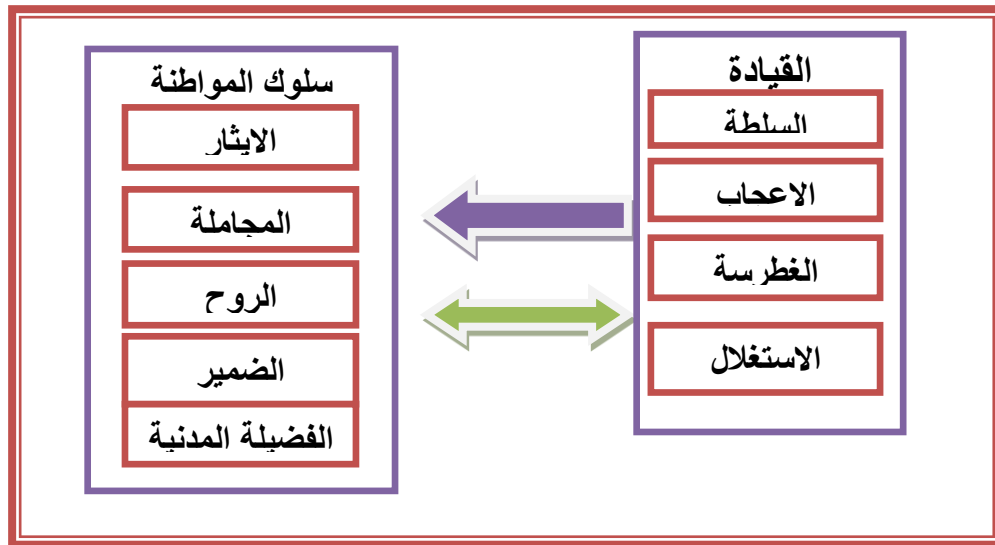
- 1- النطاق البشري : يتضمن النطاق البشري للدراسة بالموظفين العاملين في الكليات الاهلية في محافظة بابل.
- 2- النطاق الزمني : يتمثل النطاق الزمني للدراسة في عملية توزيع الاستبانة خلال المدة من (2022/3/15) ولغاية (2022/4/20) في الكليات الاهلية في محافظة بابل .

- 3- النطاق التطبيقي : يتمثل النطاق التطبيقي للدراسة الحالية الكليات الاهلية في محافظة بابل .

خامساً : المخطط الفرضي للدراسة:-

تم بناء أنموذج للدراسة في ضوء مشكلتها وأهدافها , والذي يبين أثر القيادة النرجسية في سلوك المواطن التنظيمية وتم تحديد ذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث, ويشمل هذا الانموذج المتغيرات الآتية :

1. المتغير المستقل القيادة النرجسية (X).
2. المتغير المعتمد سلوك المواطن التنظيمية (Y).



شكل (1) إنموذج الدراسة الفرضي  
المصدر: اعداد الباحثون

2. الاعجاب بالنفس تؤثر معنويا في سلوك المواطنة التنظيمية.
3. الغطرسة تؤثر معنويا في سلوك المواطنة التنظيمية.
4. الاستغلال تؤثر معنويا في سلوك المواطنة التنظيمية.

سابعاً: مقياس الدراسة

الجدول (1) يبين المقاييس التي تم استخدامها لقياس متغير القيادة النرجسية وسلوك المواطنة التنظيمية .

سادساً : فرضيات الدراسة  
تم صياغة فرضيات الدراسة، في ضوء ما جاء في إنموذج البحث الفرضي وعلى النحو الآتي :  
الفرضية الرئيسية الاولى : القيادة النرجسية ترتبط ارتباطاً معنوياً في سلوك المواطنة التنظيمية .  
الفرضية الرئيسية الثانية : القيادة النرجسية تؤثر تأثير معنوياً في سلوك المواطنة التنظيمية وتتنبئ منها الفرضيات الفرعية الآتية :  
1. السلطة تؤثر معنويا في سلوك المواطنة التنظيمية.

جدول (1) ابعاد المتغيرات وعدد الفقرات والمصدر

المتغير	الابعاد	عدد الفقرات	المصدر
القيادة النرجسية (LN)	السلطة	4	Raskin & terry, 1988 (Fung et al., 2019,5)
	الاعجاب بالنفس	4	
	الغطرسة	4	
	الاستغلال	4	
سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)	الإيثار	3	Organ (1988) (Naieimah et al., 2014: 65)
	المجاملة	3	
	الروح الرياضية	3	
	الضمير	3	
	السلوك الحضاري	3	

المصدر: من اعداد الباحثون

ثامناً: طرق جمع البيانات .

تم جمع البيانات ميدانياً باستخدام الأساليب الآتية:

1. الجانب النظري: في الجانب النظري اعتمد الباحث على العديد من المصادر العلمية من كتب ومجلات ودوريات ومقالات والشبكة الدولية الانترنت والتي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية.
2. الجانب الميداني: أعتمد الجانب الميداني على ما يلي:

أ. زيارة الكليات الاهلية .

ب. المقابلة من اجل توضيح فقرات الاستبانة .

ت. اعتمدت الدراسة استمارة الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات عن آراء عينة من العاملين.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة

تعد عينة الدراسة المصدر الرئيس للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة من اجل التوصل الى نتائج دقيقة اذ يعد اختيار العينة من الامور الضرورية لنجاح أي دراسة. وقد تم اختيار العينة من الموظفين العاملين في الكليات الاهلية. فقد تم توزيع (125) استمارة ، استرجع منها (105) استمارة صالحة للدراسة. وكما هو موضح في الجدول (2):-

إلى تطوير بيئة عمل معادية ( Alhasnawi & Abbas, 2021: 334,335). وعلى الرغم من وجود تداخل بين سلوكيات القيادة النرجسية والإشراف المسيء من حيث إساءة استخدام السلطة ولكن لا يستخدم القادة النرجسيون عادةً نفس الأساليب التي يستخدمها القائد المسيء النموذجي، مثل الإذلال العلني والصراخ والتنمر والعنصرية تجاه الموظفين (Aboramadan et al., 2020 : 429).  
يميل القادة النرجسيون إلى المبالغة في تقييم مهاراتهم في اتخاذ القرار الإبداعي وحل المشكلات والاستفادة من الإبداع والابتكار (Azam & Rizvi, S 2021 : 408).  
وهناك مجموعة من الخصائص والسلوكيات الرئيسية للقادة النرجسيين مثل الطموح الشديد، والتخيلات العظيمة، ومشاعر النقص، والاعتماد المفرط على الإعجاب الخارجي وسبب هذه الصفات يرجع إلى عدم ثقة القائد بنفسه فهم يشعرون برغبة شديدة في أن يتم تقديرهم لتعويض هذا النقص بالإضافة إلى ذلك، فهم يحسدون المرؤوسين الناجحين من حولهم (ÜNVAN, 2021: 80).  
وقد تم تعريف النرجسية الشديدة من قبل الجمعية الأمريكية للطب النفسي (2000) على أنها اضطراب نفسي خطير، وفقاً لجمعية الطب النفسي الأمريكية (1994)، فإن النرجسية هي سمة شخصية واسعة تتضمن إحساساً بأهمية الذات، وأوهام القوة غير المحدودة، والاستحقاق، وضعف ضبط النفس، وعدم القدرة على تحمل النقد، ونقص التعاطف، والفوائد الشخصية (Norouzinik et al., 2021 : 3).  
وقد ثبت أن السمات النرجسية تؤثر على صنع القرار الإداري بطرق مهمة والقادة النرجسيون يعتقدون أنهم موهوبون بشكل غير عادي ويتمتعون بصفات فائقة مثل الذكاء والكفاءة والابتكار والقيادة، مثل هذه الآراء الذاتية المتضخمة تجعلهم واثقين بشكل خاص في قدراتهم وحكمهم، والأفراد النرجسيون لديهم الدافع للبحث عن الأنا والتي يتم التأكيد عليها باستمرار من خلال أنواع مختلفة من السلوك الذي يدعو إلى التصفيق والإعجاب (Fung et al., 2020: 1).  
تُعرف القيادة النرجسية، التي تتميز بسمات سلبية وليست إيجابية، على أنها استخدام القوة لأغراض شخصية أو أنانية ويستخدم القادة النرجسيون جميع الموارد المتاحة لكسب إعجاب الآخرين كطريقة لتأكيد شعورهم بالتفوق بدلاً من خدمة مؤسساتهم (Murat 2068 : 2019, Boru &). ونعرض في الجدول (3) بعض المفاهيم الخاصة بالقيادة النرجسية حسب آراء بعض الباحثين

جدول (2) وصف خصائص عينة البحث

ت	الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	النوع الاجتماعي	الذكور	49	46.70%
		الإناث	56	53.30%
	N		105	100%
2	الفئة العمرية	من 20-30	30	28.60%
		40-31	50	47.60%
		من 50-41	12	11.40%
		من 60-51	13	12.40%
	N		105	100%
3	المؤهل العلمي	دبلوم	42	40%
		بكالوريوس	39	37.1%
		ماجستير	9	8.6%
		دكتوراه	15	14.3%
	N		105	100%
4	مدة الخدمة الفعلية	5 سنة	45	42.90%
		10 سنة	33	31.40%
		15 سنة	5	4.80%
		20 سنة	13	12.40%
		25 سنة فأكثر	9	8.60%
	N		105	100%

المصدر : من اعداد الباحثون

### المبحث الثاني : الاطار النظري للدراسة

يتناول هذا المبحث الجانب النظري لمتغيرات الدراسة من حيث المفهوم والاهمية والابعاد.

#### أولاً: القيادة النرجسية

##### 1: مفهوم القيادة النرجسية

القيادة النرجسية هي أحد أساليب القيادة والتي لا يهتم فيها القائد باتباعه بينما أولوياته الوحيدة هي إبراز نفسه. يمتلك مثل هذا القائد خصائص مثل الغطرسة والهيمنة والعداء وما إلى ذلك إذ يقترب القادة النرجسيون من مجموعات معينة من العمال ويبتعدون عن مجموعات أخرى ويؤدي استمرار الغطرسة والسلوك الاستبدادي والتحيز تجاه المجموعات الأخرى التي لا تعجب بسلوكه

#### جدول(3) بعض المفاهيم الخاصة بالقيادة النرجسية

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	(Rosenthal & Pittinsky , 2006: 629)	القيادة التي تحدث بدافع من تصرفات القادة لاحتياجاتهم ومعتقداتهم السامية التي تحل محل احتياجات ومصالح البيئات التي تتكون منها المنظمة.
2	(Mainah & Perkins , 2014:4)	تعرفه الجمعية الأمريكية للطب النفسي بأنه نمط من العظمة الصريحة المتمحورة حول الذات.
3	(Mainah & Perkins ,2014 :7)	إنها سمة شخصية وحالة ذهنية تتغير وفقاً للظروف المتغيرة
4	(kook,2007:16, 17)	الشعور المفرط بأهمية الذات والتفرد والغطرسة والشوق والإعجاب بالآخرين، وكذلك الميل إلى استغلال الآخرين وعدم التعاطف معهم.

المصدر: من اعداد الباحثون .

## 2- اثار السلبية للقيادة النرجسية

هنالك العديد من الاثار السلبية التي يمكن ان توجد هذا النوع من القيادة، فالقيادة النرجسية تخلق بيئة عمل معادية بين الاتباع مع مرور الوقت وتزداد الفجوة بين الموظفين وترتفع العداء في مكان عملهم إلى مستوى غير مسبوق يمكن فهمه من خلال العدوان التنظيمي والسلوك الأناني للقائد النرجسي فهو يؤثر سلباً على الإبداع ويؤدي إلى انخفاض في الولاء التنظيمي ، وهذه العواقب تدفع العمال إلى الانحراف عن مكان عملهم (Alhasnawi & Abbas, 2021: 334). وتؤثر القيادة النرجسية سلباً على اندماج الموظفين العاملين في المنظمة فوجود قادة نرجسيين يشير إلى بيئة عمل غير صحية ، مما قد يؤدي إلى مواقف يشعر فيها الموظفون بمستويات عالية من التوتر وخيبة الأمل والإحباط التي قد تؤدي بهم في النهاية إلى الانخراط في سلوكيات سلبية مثل الصمت والنميمة والتشاؤم السلوكي (Aboramadan et al., 2020 : 429). وأشار (Asrar- ul-Haq & Anjum , 2020 : 7) بان القيادة النرجسية تؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين لذا فإن القادة الذين يبالغون في إنجازاتهم ولديهم شخصية نرجسية لا يمكنهم إرضاء مرؤوسيههم فإذا أرادت الإدارة أن يعمل موظفوها بشكل أفضل ، فلا ينبغي للقادة استغلال الآخرين لمصالحهم الذاتية ، بل يجب عليهم دعمهم بأسلوب القيادة النرجسية يرفع مستويات التوتر لدى الموظفين ويؤثر في النهاية على بيئة مكان العمل ورفاهية الفرد. وفي السياق نفسه يرى (Norouzinik et al., 2021 : 1) بان القائد النرجسي لا يسمح للموظفين بالمشاركة في عمليات صنع القرار مما يؤثر على هدف مؤسستهم وإبداعها وكذلك يؤثر على مواقف وسلوكيات الاتباع ويعد إهمال الموظفين أحد النتائج السلبية للقيادة النرجسية بين القادة والمديرين.

## 3- ابعاد القيادة النرجسية

ورد للقيادة النرجسية اربعة ابعاد وسيتم تناولها بشيء من الایجاز وكما يلي :

### أ- السلطة Authority

أن النرجسيين غالباً ما يسعون للسلطة والقيادة فهم يميلون إلى الهيمنة على الآخرين ونادراً ما يطلبون النصيحة لأنهم يعتقدون أنهم يعرفون أفضل يؤكد أن القادة النرجسيين يساهمون في استمرارية منظماتهم، ومع ذلك فمن المعروف أنهم يفتقرون إلى التعاطف مع أتباعهم (Mousa et al., 2020 : 3). وأشار البعض بان القادة النرجسيين يحبون أن يكون مركز الاهتمامات الآخرين (Fung et al., 2019,4). وبالمقارنة مع القادة ذوي الخصائص الأخرى فإن القادة النرجسيين يكرسون جهودهم لمطاردة السلطة ، فهم حريصون للحصول عليها، ويميلون إلى أن يكونوا أكثر صرامة في موقفهم تجاه المرؤوسين (Wang , 2021 : 4). ويمكن أن تكون الرغبة القوية في القيادة والسلطة تجاه الآخرين هو رغبتهم بالتحكم بالآخرين من خلال فرض اردتهم وآرائهم (Norouzinik et al., 2021 : 4).

### ب- الاعجاب بالنفس Self-admiration

يتصرف القادة النرجسيون بشكل غير أخلاقي للوصول إلى أهدافهم وإشباع حاجتهم المستمرة للإعجاب بالنفس

والثناء على الذات (Mousa et al., 2020 : 4). وهو نمط سلوكي مدفوع بالأمل في العظمة والنجاح مما يؤدي إلى استراتيجية ذاتية التنظيم من أجل تعزيز الذات بشكل حازم وان الإعجاب النرجسي يشمل مشاعر العظمة، والسعي إلى التفرد، والسحر المدرك (Lange et al., 2016: 169). حيث ان اثاره الإعجاب لدى القائد الكاريزمي هو نتيجة عاطفية يتعرض لها هذا القائد. ويرى (Michel et al., 2013 : 473) بان الاعجاب بالنفس هو رد الفعل العاطفي المخصص للأشخاص والحماسيين .

### ت- الغطرسة Arrogance

السمة النرجسية الأكثر وضوحاً للآخرين وعلى الرغم من وصف الغطرسة أحياناً على أنها قوة دافعة ضرورية وراء رؤية العظمة، ويُنظر إليها على أنها عائق أمام القيادة الناجحة ومن الواضح أن الغطرسة النرجسية مرتبطة بصعوبات في العلاقات الشخصية والتي في حد ذاتها يمكن أن تكون ضارة للقيادة الناجحة (Rosenthal & Pittinsky , 2006 : 620,622). أي أن القائد النرجسي يرى نفسه أفضل من غيره (Fung et al., 2019,4). وتتميز النرجسية بالغرور والعظمة والإشارة الذاتية والسلوك غير الأخلاقي والعدوانية، ويتبنى القادة النرجسيون أسلوب قيادة فخم يخدم رغبتهم في التمكين والاعتراف بدلاً من رفاهية مرؤوسيههم والمنظمة التي يقودونها و ينبع تميزهم المعلن عن أنفسهم من مجموعة من الدوافع العالية لطمأنه تفوقهم ومعتقداتهم بذكائهم الشديد وقدراتهم الفريدة وتفوقهم (Mousa et al., 2020 : 4). وغالباً ما تقود هذه الخصائص النرجسيين إلى إساءة استخدام سلطتهم والتأثير سلباً على الآخرين على سبيل المثال، يعتدي النرجسيون على الآخرين بمجرد أن يشعروا أن غرورهم تلوح في الأفق، ويهاجمون أحياناً دون استفزاز ويظهرون سلوكيات غير أخلاقية قد تؤدي هذه الميول في التصرف بطريقة سائدة ومتعجرفة إلى الانخراط في سلوكيات تعتبر مدمرة ومسيئة (Mousa et al., 2021 : 2).

### ث- الاستغلال exploitativeness

يشير الاستغلال إلى القادة النرجسيين الذين يميلون إلى استغلال الآخرين من منطلق شعور قوي بالاستحقاق والتركيز على الذات وغالباً ما يكونون مدفوعين بالرغبة في قيادة الآخرين وشغل مناصب إدارية علاوة على ذلك، فهم يستغلون مناصبهم وقوتهم لتلبية حاجتهم المستمرة للاستحقاق والإعجاب والتفوق (Mousa et al., 2020 : 3). والافراد النرجسيين الذين لديهم صعوبات في الحفاظ على العلاقات، يصبح لديهم مستوى أعلى من الاستغلال وأيضاً ويميلون إلى أن العدائية والعدوانية (Konrath et al., 2014 : 2). وكذلك وجد أن الاستحقاق النرجسي والاستغلال يمثلان اختلاطاً نفسياً قوياً، في حين يمثل الاكتفاء الذاتي والسلطة اختلال أكثر اعتدالاً (Reidy et al., 2008 : 866). ويشير بُعد الاستغلال / الاستحقاق إلى السرقة في العمل ومضايقة زملاء العمل والعدوان والعش ارتبط الاستغلال بالمخاطرة الأكبر عند التنافس مع الآخرين ، والانتقام الأكبر ، وتدمير الموارد المنظمة (Daddis & Brunell , 2015 : 116).



الجهود المطلوبة للقيام بعمل مرضٍ فقط ( Thiagarajan & Yabesh , 2017 : 46 ). وفي السياق نفسه اشار طوعاً شخصي يُعرف باسم المسؤول ويعلم عن نظام التعويض المستخدم لتشجيع الوظائف التنظيمية على التصرف بطريقة أكثر فعالية ، ويعتمد نجاح أي مؤسسة على جهد الموظف ورغبته في العمل بما يتجاوز مسؤولياته الممنوحة له ويوفر الوقت والطاقة للتنفيذ الناجح للمهام التي يتم إجراؤها طوعاً. ويعتمد نجاح أي منظمة على استعداد الموظفين للعمل بما يتجاوز مسؤوليات واجباتهم وتوفير الوقت والطاقة للتنفيذ الناجح للمهام طوعية ( Widiani et al., 2019 : 40 ). ان سلوك المواطنة التنظيمية هي سلوكيات ليست جزءاً من دور الفرد في منظمة مثل الابتكار وعفوية الإجراءات ( Awuni & Zaidan , 2019 : 21503 ). والجدول (4) يعرض بعض آراء الباحثون لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمي.

## ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية

### 1: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

في بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية اليوم أصبحت سلوكيات الموظفين ذات الأدوار الإضافية خارج الواجبات المحددة في توصيفاتهم الوظيفية مهمة جداً لنجاح المؤسسة وتُعرّف سلوكيات الأدوار الإضافية الاختيارية للموظف بأنها أداء يتجاوز الوصف الوظيفي وهو ما يطلق عليه بسلوك المواطنة التنظيمية ومن الممكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوكيات يؤديها الموظفون طوعية لزيادة كفاءة المنظمة ولا يتعرف عليها بوضوح نظام المكافآت (Sürücü , 2021: 430). وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) هو مصطلح يشمل أي شيء إيجابي وبناء يقوم به الموظفون بشكل طوعي ، والذي يدعم زملاء العمل ويفيد المنظمة عادةً قد لا يكون الموظفون الذين يشاركون كثيراً في (OCB) دائماً الأفضل أداءً ، لكنهم من المعروف أنهم "يقطعون مسافة إضافية" أو "يتخطوا" الحد الأدنى من

### جدول (4) بعض المفاهيم الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمي

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	Markóczy et al., 2009 (:323)	تشير OCBs إلى السلوكيات التي يختار الأفراد القيام بها بمحض إرادتهم (وليس المطلوب بموجب العقد) والتي غالباً ما تساعد الشركة
2	(Widiani et al., 2019 : 40)	يُعرّف سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) على أنه السلوك الفردي المعترف به كنظام رسمي للمكافأة بشكل صريح ويشجع الوظائف التنظيمية في اتجاه أكثر فاعلية
3	( Basalamah & Ardana, 2020 :435)	سلوك المواطنة التنظيمية هو نمط سلوك تطوعي يدعم الوظائف التنظيمية من خلال احترام رفاهية الموظفين الآخرين داخل المنظمة.
4	Mohammed & Agha (2022 : 2)	يُعرّف سلوك المواطنة بأنه النشاط الذي يقوم به الموظف طوعية والذي قد يتم تقديره أم لا ، ولكنه يساعد في تحسين عمل المنظمات ككل

المصدر: من اعداد الباحثون .

### 2: اهمية سلوك المواطنة التنظيمية

ان سلوك المواطنة التنظيمية يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية التي يتم فيها أداء المهام (Organ , 1997 :95). وتؤدي الى العديد من التأثيرات الإيجابية على المنظمة مثل زيادة رضا الموظفين ، وزيادة الاحتفاظ وما إلى ذلك ( Thiagarajan & Yabesh , 2017 : 53). يساهم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل كبير في اكتساب المنظمات ميزة تنافسية مستدامة ، لا سيما في البيئات التي تكون فيها المنافسة شرسة أيضاً ، يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين ارتباطاً وثيقاً بارتفاع رضا العملاء ، والالتزام التنظيمي ، وانخفاض معدل الدوران وزيادة الإنتاجية ، والكفاءة ، وانخفاض التكاليف ( Podsakoff et al., 2009 : 122). علاوة على ذلك ، تضيف الدراسات بأن سلوك الموظفين أصبح أحد الجوانب المهمة في المنظمة لأنه يميل إلى استقراز أو تحفيز الموظفين على القيام بما يتجاوز متطلبات وظيفتهم الرسمية ( Ghani & Memon , 2020 : 50).

### 3: ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية

اشارت الدراسات الى وجود مجموعة من الابعاد ولكن الابعاد الأكثر شيوعاً التي يشتمل عليها الباحثون هي:

أ- الإيثار: السلوكيات التقديرية التي لها تأثير في مساعدة شخص آخر في مهمة أو مشكلة تنظيمية ذات صلة (Ferris et al ., 2021:4). وهو سلوك طوعي يساعد الزملاء ويؤثر إيجاباً على تقييمات الأداء والفعالية داخل المؤسسة ( Gao , 2020 : 25).

ب- الضمير: السلوكيات التقديرية من جانب الموظف التي تتجاوز بكثير الحد الأدنى لمتطلبات الدور للمؤسسة، في مجالات الحضور والامتثال للقواعد واللوائح ، وأخذ فترات الراحة وما إلى ذلك ( Ferris et al ., 2021:4). والضمير يعني تجاوز الحد الأدنى من متطلبات العمل مثل العمل الإضافي ويلعب دوراً مهماً في زيادة إنتاجية العمال ( Gao , 2020 : 25) .

ت- الروح الرياضية: استعداد الموظف لتحمل أقل من الظروف المثالية دون شكوى - "لتجنب الشكوى ، والمظالم الكبيرة ، والسخرية من الإهانات الحقيقية أو المتخيلة ، وإثارة القضايا الفيدرالية من البطاطس الصغيرة (Ferris et al ., 2021:4). الروح الرياضية تعني التسامح دون شكوى في مواجهة

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام انها لا تتوزع طبيعياً فمعرفة ذلك يعطي للباحث صلاحية اختيار الاحصاءات المناسبة للبيانات حيث يمكن للباحث استخدام الاساليب الاحصائية المعلمية في الاختبار والتحليل في حال كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، اما اذا لم تكن تتبع البيانات التوزيع الطبيعي فانه من الضروري اعتماد الاساليب اللامعلمية في الاختبار والتحليل ( Das & Imon, 2016 :5). ولتحقيق هذا الهدف تبني الباحث اختبار كولمغوروف-سميرنوف كونه من الاساليب الأكثر شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها وملائمتها مع حجم العينة الكبير المعتمد في البحث الحالي، وعلى النحو الاتي :

#### اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات القيادة النرجسية وسلوك المواطنة التنظيمية

لقد تم اجراء تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث من خلال اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) ، اذ ان الجدول (5) يبين ان مستوى معنوية الاختبارات الاحصائية قد بلغ ( $0.072^c$ ،  $200^{c,d}$ ). وهو اعلى من مستوى (0.05) اي انه غير دال معنوياً ، وهذا يشير إلى ان جميع فقرات متغيرات البحث تخضع للتوزيع الطبيعي مما يتيح لنا استخدام الاحصاءات المعلمية في الاختبار والتحليل .

المواقف التنظيمية دون المستوى الأمثل وتقلل من معدل دوران الموظفين (Gao , 2020 : 26) .

ث- **المجاملة:** السلوك التقديري من جانب الفرد الذي يهدف إلى منع حدوث مشاكل مرتبطة بالعمل مع الآخرين ( Ferris et al ., 2021:4). تشير المجاملة إلى تجنب المشكلات وتخفيف المخاطر وكذلك منع المشكلات التي يسببها زملاء العمل (Gao , 2020 : 26).

ج- **الفضيلة المدنية:** سلوك من جانب الفرد يشير إلى أنه يشارك بشكل مسؤول في حياة الشركة أو يشارك فيها أو يهتم بها ( Ferris et al ., 2021:4). تشير الفضيلة المدنية إلى مشاركة الموظفين في إدارة المؤسسات مثل حضور الاجتماعات غير المطلوبة في الشركة، والتي قد تحسن الأداء التنظيمي ، ومستوى الخدمة ، وبالتالي تقليل شكاوى العملاء ( Gao , 2020 : 26).

#### المبحث الثالث: الجانب العملي للدراسة

##### اولا -اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعد اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات جزءاً مهماً لمعرفة مدى صحة العمل بهذه البيانات والنتائج التي تنتج عنها لان هذا الاختبار يمكن الباحث من معرفة هل ان

#### الجدول (5) اختبار كولموغوروف- سميرنوف لمتغيرات البحث

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		القيادة النرجسية	سلوك المواطنة التنظيمي
N		105	105
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.0113	3.0076
	Std. Deviation	.36943	.37500
Most Extreme Differences	Absolute	.054	.083
	Positive	.054	.083
	Negative	-.051-	-.071-
Test Statistic		.054	.083
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>	.072 <sup>c</sup>

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.23).

لقد تم قياس متغير القيادة النرجسية من خلال اربعة ابعاد بواقع (16) فقرة ، وللتأكد من صدق اختبار القيادة النرجسية تم الاعتماد على صدق الاتساق الداخلي حساب معامل الارتباط بيرسون لدرجات اجابات الأفراد على الفقرات ، ثم اجاباتهم على فقرات الاختبار مع الدرجة الكلية للاختبار و حساب معامل ارتباط على عينة من افراد تتكون من ( 105 ) فرد ، والجدول التالي يوضح ذلك بنوع من التفصيل . ونلاحظ من خلال الجدول ( 6 ) أن كل بنود الاختبار كان لها اتساق مع المتغير الذي تنتمي اليه ، حيث كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.01 ) ، وتراوح معامل ارتباطها بين (39. و 55).

#### ثانيا: اختبار جودة مطابقة اداة المقياس

يتم تطبيق جودة مطابقة اداة المقياس من خلال مايلي:

##### 1- اختبار الصدق الظاهري

الصيغة الاولى لفقرات لمقياس متغيرات الدراسة قد عرضت على عدد من المحكمين ومن ذوي الخبرة والاختصاص في مجال ادارة الاعمال من اجل التأكد من الصدق الظاهري له من خلال الملاحظات التي ابدوها على الاستبانة.

##### 2- صدق البناء

أ. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة النرجسية :

جدول رقم ( 6 ) يوضح صدق البناء لاختبار القيادة النرجسية والمكونة من (16) فقرة .

معامل الارتباط	المعنوية	المتغير	المسارات	البعد	المسارات	الفقرة
.480**	.000	القيادة النرجسية	<---	السلطة	<---	NL1
.557**	.000	القيادة النرجسية	<---		<---	NL2
.558**	.000	القيادة النرجسية	<---		<---	NL3
.554**	.000	القيادة النرجسية	<---		<---	NL4
.476**	.000	القيادة النرجسية	<---	الاعجاب بالنفس	<---	NL5
.525**	.000	القيادة النرجسية	<---		<---	NL6
.523**	.000	القيادة النرجسية	<---		<---	NL7
.550**	.000	القيادة النرجسية	<---		<---	NL8
.461**	.000	القيادة النرجسية	<---	الغطرسة	<---	NL9
.465**	.000	القيادة النرجسية	<---		<---	NL10
.551**	.000	القيادة النرجسية	<---		<---	NL11
.519**	.000	القيادة النرجسية	<---		<---	NL12
.399**	.000	القيادة النرجسية	<---	الاستغلال	<---	NL13
.505**	.000	القيادة النرجسية	<---		<---	NL14
.505**	.000	القيادة النرجسية	<---		<---	NL15
.547**	.000	القيادة النرجسية	<---		<---	NL16

مستوى الدلالة عند 0.05

\*\*مستوى الدلالة عند 0.01

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.23).

الكلية للاختبار و حساب معامل ارتباط على عينة من افراد تتكون من ( 105 ) فرد ، والجدول رقم (7) يوضح صدق البناء لاختبار سلوك المواطنة التنظيمي . ونلاحظ من خلال الجدول ( 7 ) أن كل بنود الاختبار كان لها اتساق مع المتغير الذي تنتمي اليه ، حيث كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.01 ) ، وتراوح معامل ارتباطها بين (.41 و .65) .

ب. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمي :

لقد تم قياس متغير سلوك المواطنة التنظيمي من خلال خمسة ابعاد بواقع (15) فقرة ، للتأكد من صدق اختبار سلوك المواطنة التنظيمي تم الاعتماد على صدق الاتساق الداخلي حساب معامل الارتباط بيرسون لدرجات الأفراد على الفقرات ، ثم اجاباتهم على فقرات الاختبار مع الدرجة



جدول (7) صدق الاتساق الداخلي حساب معامل ارتباط بيرسون

معامل الارتباط	المعنوية	المتغير	المسارات	البعد	المسارات	الفقرة
.650**	.000	سلوك المواطنة التنظيمي	<---	الإيثار	<---	OCB1
.561**	.000	سلوك المواطنة التنظيمي	<---		<---	OCB2
.565**	.000	سلوك المواطنة التنظيمي	<---		<---	OCB3
.651**	.000	سلوك المواطنة التنظيمي	<---	المجاملة	<---	OCB4
.419**	.000	سلوك المواطنة التنظيمي	<---		<---	OCB5
.599**	.000	سلوك المواطنة التنظيمي	<---		<---	OCB6
.437**	.000	سلوك المواطنة التنظيمي	<---	الروح الرياضية	<---	OCB7
.580**	.000	سلوك المواطنة التنظيمي	<---		<---	OCB8
.557**	.000	سلوك المواطنة التنظيمي	<---		<---	OCB9
.458**	.000	سلوك المواطنة التنظيمي	<---	الضمير	<---	OCB10
.554**	.000	سلوك المواطنة التنظيمي	<---		<---	OCB11
.476**	.000	سلوك المواطنة التنظيمي	<---		<---	OCB12
.525**	.000	سلوك المواطنة التنظيمي	<---	السلوك الحضاري	<---	OCB13
.523**	.000	سلوك المواطنة التنظيمي	<---		<---	OCB14
.419**	.000	سلوك المواطنة التنظيمي	<---		<---	OCB15

مستوى الدلالة عند 0.05

\*\*مستوى الدلالة عند 0.01

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.23).

جدول (8) الثبات البنائي لأداة القياس

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
القيادة النرجسية	16	.77
السلطة	4	.81
الاعجاب بالنفس	4	.74
الغطرسة	4	.75
الاستغلال	4	.75
سلوك المواطنة التنظيمية	15	.84
الإيثار	3	.85
الضمير	3	.88
الروح الرياضية	3	.89
المجاملة	3	.83
السلوك الحضاري	3	.77

المصدر: اعداد الباحثون اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

رابعا- وصف وتشخيص متغير القيادة النرجسية

1- وصف وتشخيص متغير القيادة النرجسية اجمالياً

يظهر الجدول (9) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة النرجسية والذي يقاس من خلال (16) سؤال ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.011) وبلغ الانحراف المعياري (3.694). و بلغ معامل الاختلاف (12.268%) و بلغت الاهمية النسبية (60.22%) ، وتشير هذه النتائج ان متغير القيادة النرجسية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، اما بالنسبة الى الاهمية النسبية الخاصة بكل بعد من ابعاد القيادة النرجسية فقد حاز بعد السلطة على المرتبة الاولى اذ بلغت اهميته النسبية (62.28%) ، ثم جاء بعد بعد الاعجاب

ثالثاً - اختبار الثبات البنائي لأداة القياس (كرونباخ الفا) :

ان اختبار الثبات البنائي يعد اسلوباً احصائياً يؤكد مدى موثوقية البيانات التي حصل عليها الباحث، من توزيع الاستبانات على افراد العينة المبحوثة، كنتاج اختبار الثبات لفقرات الاستبانة ، ومن اجل التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبيان اعتمد الباحث على اختبار (Cronbach's Alpha) . اذ نلاحظ من الجدول (8) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (.74 - .89). وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، وبذلك أصبحت أداة البحث ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

(58.84%) .والجدول (9) يوضح ترتيب الاهمية النسبية للمتغير المستقل القيادة النرجسية بالايعاد على الاوساط الحسابية الموزونة

بالنفس بالمرتبة الثانية حيث بلغت اهميته النسبية (60.08%) , وحاز بعد الغطرسه على المرتبة الثالثة حيث بلغت اهميتها النسبية (59.66% ) , و حاز بعد الاستغلال على المرتبة الرابعة حيث بلغت اهميتها النسبية

جدول (9) الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة النرجسية

الترتيب الابعاد	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
1	62.28%	23.79	0.7411	3.114	السلطة
2	60.08%	24.17	0.7263	3.004	بعد الاعجاب بالنفس
3	59.66%	24.87	0.7421	2.983	الغطرسه
4	58.84%	24	0.7064	2.942	الاستغلال
	60.22%	12.268	0.3694	3.011	المعدل العام لمتغير القيادة النرجسية

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS v.23 , Microsoft Excel).

سلوك المواطنه التنظيمية فقد حاز بعد الايثار على المرتبة الاولى اذ بلغت اهميته النسبية (61.84%), ثم جاء بعد بعد الروح الرياضية بالمرتبة الثانية حيث بلغت اهميته النسبية (60.88% ) , وحاز بعد الضمير على المرتبة الثالثة حيث بلغت اهميتها النسبية (60.06% ) , و حاز بعد المجاملة على المرتبة الرابعة حيث بلغت اهميتها النسبية (59.48% ) , و حاز بعد السلوك الحضاري على المرتبة الخامسة حيث بلغت اهميتها النسبية (58.46%). والجدول (9) يوضح ترتيب الاهمية النسبية للمتغير المعتمد سلوك المواطنه التنظيمية بالايعاد على الاوساط الحسابية الموزونة.

## 2- وصف وتشخيص متغير سلوك المواطنه التنظيمية اجمالياً

يظهر الجدول (10) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير سلوك المواطنه التنظيمية والذي تم قياسه من خلال (15) سؤال , اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.007) وبلغ الانحراف المعياري (0.375). و بلغ معامل الاختلاف (12.26%) و بلغت الاهمية النسبية (60.14%), وتشير هذه النتائج ان متغير القيادة النرجسية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين , اما بالنسبة الى الاهمية النسبية الخاصة بكل بعد من ابعاد

الجدول (10) : الاحصاءات الوصفية لمتغير سلوك المواطنه التنظيمية بأبعاده

الترتيب الابعاد	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
1	61.84%	25.56	0.79	3.092	الايثار
3	60.06%	28.65	0.86	3.003	الضمير
2	60.88%	26.56	0.808	3.044	الروح الرياضية
4	59.48%	28.38	0.844	2.974	المجاملة
5	58.46%	30.25	0.884	2.923	السلوك الحضاري
	60.14%	12.46	0.375	3.007	المعدل العام لمتغير سلوك المواطنه

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS v.23 , Microsoft Excel).

سلوك المواطنه التنظيمية , وان القيادة النرجسية ترتبط ارتباطاً عكسياً مع المتغير المعتمد سلوك المواطنه التنظيمية اذ بلغ معامل الارتباط (-0.496) وهو ارتباط معنوي دال عند مستوى المعنوية (0.001) وهو اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث والبالغة (0.05). وعليه لا نرفض الفرضية البديلة الرئيسة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة النرجسية وسلوك المواطنه التنظيمية).

وحسب النتائج المعروضة في الجدول (11) الخاص باختبار علاقات الارتباط سيتم اختبار الفرضيات الفرعية وكما يلي :

## خامساً: اختبار فرضيات البحث

### 1- اختبار فرضيات الارتباط

- الفرضية الرئيسة الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة النرجسية وسلوك المواطنه التنظيمية).

تم استخدام ارتباط (Pearson) البسيط لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الأولى المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة النرجسية) والمتغير التابع (سلوك المواطنه التنظيمية) . ويظهر الجدول (11) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات البحث الحالي، حيث جاءت جميع علاقات ابعاد القيادة النرجسية عكسية مع

الجدول (11) : معاملات الارتباط بين القيادة النرجسية وسلوك المواطنة التنظيمية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	r	مستوى المعنوية
القيادة النرجسية	سلوك المواطنة التنظيمية	-.496**	.001
السلطة	سلوك المواطنة التنظيمية	-.316**	.000
الاعجاب بالنفس	سلوك المواطنة التنظيمية	-.335**	.000
الغطرسة	سلوك المواطنة التنظيمية	-.341**	.000
الاستغلال	سلوك المواطنة التنظيمية	-.345**	.000

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.23).

#### ❖ الفرضية الفرعية الاولى : تنص هذه الفرضية على

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلطة وسلوك المواطنة التنظيمية ، وحسب نتائج جدول ( 11 ) يتبين وجود علاقة ارتباط بين السلطة وسلوك المواطنة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط ( 0.316 ) (-) وهو سلبي وذو دلالة معنوية استناداً الى مستوى المعنوية المتحقق ( 0.001 ) اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث ( 5 % ) ، وعلى اساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية . وهذا يعني انه كلما تمسك القائد النرجسي بالسلطة كلما انخفضت ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل العاملين.

#### ❖ الفرضية الفرعية الثانية : تنص هذه الفرضية على

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعجاب بالنفس وسلوك المواطنة التنظيمية ، وحسب نتائج جدول ( 11 ) يتبين وجود علاقة ارتباط بين الاعجاب بالنفس وسلوك المواطنة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط ( 0.335 ) (-) وهو سلبي وذو دلالة معنوية استناداً الى مستوى المعنوية المتحقق ( 0.000 ) اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث ( 5 % ) ، وعلى اساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية . وهذا يعني انه كان القائد النرجسي معجب بنفسه ولا يهتم بالعاملين كلما انخفضت ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل العاملين.

#### ❖ الفرضية الفرعية الثالثة : تنص هذه الفرضية على

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الغطرسة وسلوك المواطنة التنظيمية ، وحسب نتائج جدول ( 11 ) يتبين وجود علاقة ارتباط بين الغطرسة وسلوك المواطنة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط ( 0.341 ) (-) وهو سلبي وذو دلالة معنوية استناداً الى مستوى المعنوية المتحقق ( 0.000 ) وهو اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث ( 5 % ) ، وعلى اساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية . وهذا يعني انه كلما مارس القائد النرجسي سلوكيات تدل على الغطرسة من قبيل عدم الاستماع لاقتراحات واءراء العاملين كلما انخفضت عندهم ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل العاملين.

#### ❖

الفرضية الفرعية الرابعة : تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستغلال وسلوك المواطنة التنظيمية ، وحسب نتائج جدول ( 11 ) يتبين وجود علاقة ارتباط بين الاستغلال وسلوك المواطنة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط ( 0.345 ) (-) وهو سلبي وذو دلالة معنوية استناداً الى مستوى المعنوية المتحقق ( 0.000 ) وهو اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث ( 5 % ) ، وعلى اساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية . وهذا يعني انه كلما استغل القائد النرجسي سلطته واستغل العاملين لمصلحته الخاصة كلما انخفضت عندهم ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

## 2- اختبار فرضيات التأثير.

- اختبار فرضية التأثير الرئيسية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة النرجسية في سلوك المواطنة التنظيمية).

من أجل معرفة علاقة التأثير بين القيادة النرجسية وسلوك المواطنة التنظيمية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (الجدول 12)، حيث تم اعتبار متغير(القيادة النرجسية) كمتغير توضيحي ومتغيرسلوك المواطنة التنظيمية باعتباره المتغير التابع. أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن القيادة النرجسية تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية اذ بلغ معامل التأثير ( 0.72 -) وهو عكسي ، اي عند ارتفاع نرجسية القائد وحدة واحدة ستخفض سلوك المواطنة التنظيمية وهو معنوي استناداً الى مستوى المعنوية التي بلغت (0.000) ، وهو اصغر من مستوى الدلالة (0.01) ، وأوضحت النتائج أن القيادة النرجسية تفسر ما نسبته (24.6%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية ، وذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( $R^2$ )، وهو معنوي استناداً الى قيمة (F) المحسوبة (48.57) والتي تعد اكبر عند مقارنتها ب(F) الجولية. وعليه تقبل هذه الفرضية، وهذا يعني انه كلما كان القائد اكثر اهتمام بنفسه ولا يهتم بالعاملين ولا يأخذ بأرائهم كلما ادى ذلك الى ضعف سلوك المواطنة لديهم

**جدول (12) علاقات التأثير للقيادة النرجسية وسلوك المواطنة التنظيمية**

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير $\beta$	قيمة T	معامل التحديد $R^2$	F قيمة	مستوى المعنوية
القيادة النرجسية	سلوك المواطنة التنظيمية	0.72	7.68	.246 0	48.57	0

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.23).

وحسب النتائج المعروضة في الجدول (12) الخاص باختبار علاقات التأثير سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية وكما يلي:

**جدول (13) علاقات التأثير لإبعاد القيادة النرجسية في سلوك المواطنة التنظيمية**

الابعاد المستقلة	المتغير التابع	معامل التأثير $\beta$	قيمة T	معامل التحديد $R^2$	F قيمة	مستوى المعنوية
السلطة	سلوك المواطنة التنظيمية	-0.273	2.67	0.53	69.86	0.000
الاعجاب بالنفس		- 0.227	2.05			0.000
الغطرسة		-0.561	4.85			0.000
الاستغلال		0.089	0.482			0.485

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.23).

❖ الفرضية الفرعية الاولى : تنص الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للسلطة في سلوك المواطنة التنظيمية ، وحسب نتائج جدول ( 13 ) تبين ان هناك علاقة تأثير للسلطة في سلوك المواطنة التنظيمية فبلغ معامل التأثير ( -0.273 ) وهو عكسي وذو دلالة معنوية استناداً الى مستوى المعنوية المتحقق ( 0.000 ) اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث ( 5 % ) ، وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية . وهذا يعني كلما كان القائد اكثر التزاما بالسلطة ويهتم بها على حساب العاملين كلما قاد ذلك الى ضعف سلوك المواطنة عند العاملين في مكان العمل .

❖ الفرضية الفرعية الثانية : تنص الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإعجاب بالنفس في سلوك المواطنة التنظيمية ، وحسب نتائج جدول ( 13 ) تبين ان هناك علاقة تأثير للإعجاب بالنفس في سلوك المواطنة التنظيمية فبلغ معامل التأثير ( -0.227 ) وهو عكسي وذو دلالة معنوية استناداً الى مستوى المعنوية المتحقق ( 0.000 ) اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث ( 5 % ) ، وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية . وهذا يعني كلما كان القائد النرجسي معجب بنفسه ولا يهتم بأراء واقتراحات العاملين معه كلما قاد ذلك الى ابتعاد العاملين عن القيام بسلوكيات تطوعية تصب لصالح المنظمة .

❖ الفرضية الفرعية الثالثة : تنص الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للغطرسة في سلوك المواطنة التنظيمية ، وحسب نتائج جدول ( 13 ) تبين ان هناك علاقة تأثير للغطرسة في سلوك المواطنة التنظيمية فبلغ معامل التأثير ( -0.561 ) وهو عكسي وذو دلالة معنوية استناداً الى مستوى المعنوية المتحقق ( 0.000 ) اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث ( 5 % ) ، وعلى

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها:

- 1- بينت نتائج التحليل الإحصائي ان افراد عينة البحث تدرك بشكل واضح ابعاد القيادة النرجسية، وهذا يدل على ان القيادة النرجسية تعد سلوكيات قيادية تمارس في الكليات الاهلية.
- 2- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ايضاً وجود علاقة تأثير للقيادة النرجسية بأبعادها في سلوك المواطنة التنظيمية ويؤدي هذا التأثير الى ما يأتي :
  - أ. بعد ( السلطة ) يؤثر معنوياً في اضعاف سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى افراد العينة المبحوثة.
  - ب. بعد ( الاعجاب بالنفس ) يؤثر معنوياً في اضعاف سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى افراد العينة

- Aggression and Workplace Hostility. *Organizacija*, 54(4), 334-349.
- 2- Aboramadan, M., Turkmenoglu, M. A., Dahleez, K. A., & Cicek, B. (2020). Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 33 No. 2, p. 428-447.
  - 3- Azam, O., & Rizvi, S. T. H. (2021). Narcissistic leadership and team creativity: Assessing the mediating role of information searching effort and moderating role of environmental uncertainty. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 15(2), 405-425.
  - 4- Ünvan, y.a. , (2021). administrative, economics and Social sciences theory, current researches and new trends 2021-2.
  - 5- Asrar-ul-Haq, M., & Anjum, T. (2020). Impact of narcissistic leadership on employee work outcomes in banking sector of Pakistan. *Future Business Journal*, 6(1), 1-9.
  - 6- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership quarterly*, 17(6), 617-633.
  - 7- Norouzinik, Y., Rahimnia, F., Maharati, Y., & Eslami, G. (2021). Narcissistic leadership and employees' innovative behaviour: mediating roles of job embeddedness and job engagement. *Innovation*, 1-26.
  - 8- Mousa, M., Chaouali, W., Aboramadan, M., Ayoubi, R., & Abdelgaffar, H. (2020). Effects of rector's narcissism on academics' silence and commitment in the context of public universities. *International Journal of Organizational Analysis*.
  - 9- Murat .g, boru .d.e., (2019). does narcissistic leadership and machiavellian leadership effect on cynicism in organizations?
  - 10- Mainah ,Fredah.,& Perkins, Vernita.(2014). Narcissism in Organizational

المبحوثة، لأن القائد لا يهتم بالعاملين ويكز فقط على الاهتمام بنفسه ولا يسمع من العاملين عندما يعانون منه ومن سلوكياته.

ت. بعد ( الغطرسة ) يؤثر معنوياً في اضعاف سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى افراد العينة المبحوثة، لأنه يركز فقط على ان يتبعه الافراد ولا يرغب بالاستماع الى آرائهم ومشاكلهم ويرى نفسه يعرف كل شيء ولا يحتاج الاخرين.

ث. بعد ( الاستغلال ) يؤثر معنوياً في اضعاف سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى افراد العينة المبحوثة ، فهو الذي يتحدث في الحوارات والافراد يتجنبون التحدث معه فهو متمسك بالسلطة ويرغب بالتلاعب بالآخرين.

3- بينت النتائج أن نرجسية القيادة هي مؤشر على ضعف سلوكيات الايجابية التي يمكن ان يمارسها العاملون في المنظمة ومنها السلوكيات التطوعية، اذ يخلق القائد النرجسي مستويات من عالية من الاحباط مما يؤدي بدوره إلى ضعف سلوك المواطنة التنظيمية .

4- يقوم القائد النرجسي باستغلال جهود الأفراد، والإعجاب بالنفس، والتتمتع على الآخرين، والغطرسة، والرغبة في تحقيق النصر على حساب الآخرين، مما يبرز المناخات السلبية غير الداعمة، والتوتر، والترهيب، والتخريب في العمل، والسلوك العدواني.

#### ثانياً: التوصيات

1. يجب على الكليات المبحوثة ان تعمل على اختيار القيادات الايجابية وتغير سياستها الحالية بالأساليب القيادية واختيار سياسات و أدوات فاعلة للتطوير والتغيير نحو الأفضل.
2. تنمية وتطوير القيادات الحالية على تبني اسوب قيادي ايجابي يتفاعل مع العاملين بشكل ايجابي من اجل النجاح التنظيمي وكذلك العمل على تفعيل آليات العمل الجماعي وأشاعه مبدأ مصلحة المنظمة بدلا من التركيز على المصالح الذاتية للأفراد.
3. تشجيع ثقافة الإيمان بقدرات المرؤوسين الذاتية، والذي يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل ايجابية وتأسيس قيم الالتزام لدى القادة تجاه تطوير قدرات الأفراد العاملين التي تهدف إلى تحليل أوضاع المنظمة وعناصر العمل وأداء المهام بكفاءة وفاعلية.
4. يجب على القيادة العليا في الكليات المبحوثة زيادة الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية السماح لها بالتوسع، وهذا يتحقق من خلال التشجيع والمكافئة وزيادة الاهتمام بجودة حياة العمل المادية والمعنوية والعمل على توفير كافة الظروف التي تقلل من شدة الضغط النفسي على الأفراد العاملين.

#### Reference

- 1- Alhasnawi, H. H., & Abbas, A. A. (2021). Narcissistic Leadership and Workplace Deviance: A Moderated Mediation Model of Organizational



- 20- Widiani, N. P., Putri, A. M. A. D., Sari, M. M. R., & Wirajaya, I. G. A. (2019). The effect of love of money and emotional intelligence on employee performance with organizational citizenship behavior as mediating variable. *International Research Journal of Engineering, IT and Scientific Research*, 5(1), 39-49.
- 21- Ferris, K., Kang, P., Wilson-Fetrow, M., Svihla, V., Gomez, J., Chen, Y., ... & Datye, A. K. (2021, July). Organizational Citizenship Behavior and Care in Chemical Engineering. In 2021 ASEE Virtual Annual Conference Content Access.
- 22- Markóczy, L., Vora, D., & Xin, K. (2009). Forbearance in organizational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 321-347.
- 23- Gao, W. (2020). Gender and organizational citizenship behavior. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 415, 25-29.
- 24- Ghani, B., & Memon, K. R. (2020). The HR practices and organizational citizenship behavior. *International journal of management sciences and business research*, 9(1), 43-52.
- 25- Naiemah et al., S. U. (2014). Task Performance and Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Predictors of Career Satisfaction. *International Review of Social Sciences*.
- 26- Fung, H. G., Qiao, P., Yau, J., & Zeng, Y. (2020). Leader narcissism and outward foreign direct investment: Evidence from Chinese firms. *International Business Review*, 29(1), 101632.
- 27- Mousa, M., Abdelgaffar, H. A., Aboramadan, M., & Chaouali, W. (2021). Narcissistic leadership, employee silence, and organizational cynicism: A study of physicians in Egyptian public hospitals. *International Journal of Public Administration*, 44(15), 1 -12.
- 28- Wang, L. (2021). The Impact of Narcissistic Leader on Subordinates and Leadership .Virtual Conference on Moral Leadership. University Regency.
- 11- Hook ,Tarah. Lynn .(2007).The Role Of Self-Concept And Narcissism In Aggression .Doctor Thesis In Psychology .University Of Saskatchewan.
- 12- Ames, D. R., Rose, P., & Anderson, C. P. (2006). The NPI-16 as a short measure of narcissism. *Journal of research in personality*, 40(4), 440-450.
- 13- Thiagarajan, T., & Yabesh, I. (2017). Organizational Citizenship Behavior: Its Definitions And Dimensions. *GE-International Journal of Management Research*, 5(5), 46-55.
- 14- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- 15- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- 16- SÜRÜCÜ, L. (2021).Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 13(25), 429-440.
- 17- Basalamah, C. S. B. S., & Ardana, I. K. (2020). Organizational commitment in mediating the influence of transformational leadership on organizational citizenship behavior. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(2), 434-440.
- 18- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122.
- 19- Mohammed S. Jami M.S., Agha .A .Q., (2022).The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Charity Organizations in Erbil in Iraq.Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences.Volume 6, No. 1,P.1-5.

- Team Followership: Based on “Guanxi” Perspective. *Frontiers in Psychology*, 12, 2580.
- 29- Lange, J., Crusius, J., & Hagemeyer, B. (2016). The evil queen's dilemma: Linking narcissistic admiration and rivalry to benign and malicious envy. *European Journal of Personality*, 30(2), 168-188.
- 30- Michel, J. W., Wallace, D. L., & Rawlings, R. A. (2013). Charismatic leaders: The role of admiration and system justification. *Leadership & Organization Development Journal*.
- 31- Konrath, S., Corneille, O., Bushman, B. J., & Luminet, O. (2014). The relationship between narcissistic exploitativeness, dispositional empathy, and emotion recognition abilities. *Journal of Nonverbal Behavior*, 38(1), 129-143.
- 32- Reidy, D. E., Zeichner, A., Foster, J. D., & Martinez, M. A. (2008). Effects of narcissistic entitlement and exploitativeness on human physical aggression. *Personality and individual differences*, 44(4), 865-875.
- 33- Daddis, C., & Brunell, A. B. (2015). Entitlement, exploitativeness, and reasoning about everyday transgressions: A social domain analysis. *Journal*