

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال  
بعنوان:

## أثر القيادة النرجسية على أداء الموظفين دراسة حالة: الإدارة المحلية \_ ولاية المنية

تحت اشراف:

- د. بن الزين حمزة

من اعداد الطالبتين:

- دبوسي تركية

- براهيمى نور الهدى

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: 14 / 06 / 2023

أمام اللجنة المناقشة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً	غرداية	أستاذ محاضر أ	د. شنيني عادل
مشرفاً ومقرراً	غرداية	أستاذ محاضر ب	د. بن زين حمزة
ممتحناً	غرداية	أستاذ محاضر ب	د. بن أوذينة بوحفص

السنة الجامعية: 2022 - 2023م



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال  
بعنوان:

## أثر القيادة النرجسية على أداء الموظفين دراسة حالة: الإدارة المحلية \_ ولاية المنية

تحت اشراف:

- د. بن الزين حمزة

من اعداد الطالبتين:

- دبوسي تركية  
- براهيمى نور الهدى

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2023/ 06 / 14

أمام اللجنة المناقشة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً	غرداية	أستاذ محاضر أ	د. شنيبي عادل
مشرفاً ومقرراً	غرداية	أستاذ محاضر ب	د. بن زين حمزة
ممتحناً	غرداية	أستاذ محاضر ب	د. بن أوذينة بوحفص

السنة الجامعية: 2022-2023م

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ  
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

[المجادلة: ١١]

صدق الله العظيم



## إِهْدَاء

الحمد لله أنار دربي بنوره و طريقي بعلمه و يسر أمري لإنجاز هذا العمل و الذي  
اهديه الى من حملتني تسعا اشهر وانارت ظلماتي و الى من سهرت ليالي و عملت  
الكثير و العسير لأجلي و التي شجعتني طوال مشواري الدراسي لتحقيق غايتي و  
التي كان نجاحي بها يا قرة عيني امي الغالية.

والى من كلت انامله ليقدم لنا لحظة سعادة ، الى من حصد الاشواك عن دربي  
ليمهد لي طريق العلم الى ابي العزيز.

الى كل اخواتي " فتية " " اخلص " " مبد النور " و البرعمة الصغيرة " ملائكة " من  
كان لهم بالغ الاثر في كثير من العقبات و الصعاب .

كما اهديه الى صديقتي التي رفقتني لإتمام هذا العمل " نور المهدي " .

والى كل الاهل و الاحباب و الاصدقاء .

## تركية





# إِهْدَاء

بسم الله أبدا كلامي .....

الذي بفضلته وصلت لمقامي هذا .... الحمد و الشكر على ما أتاني ..  
الى روح أبيي الطاهرة رحمة الله عليه و الى أميي الغالية أطال الله في  
عمرها.

من أفنيا حياتهما وكل غابتهما لسماع كلمة نجاح، أهديكم هذه الثمرة  
الجهد الذي تلقيته منكما.

الى أخواتي الأعزاء " صفاء " " ايمان " " كوثر " " صلاح الدين " التي لا  
تطيب الدنيا من دونهم ..

الى أساتذتي الكرام من الطور الابتدائي الى يومنا هذا

الى الذين تقاسموا معي المشوار الدراسي زملائي وزميلاتي ، الى أعز  
الاصدقاء والى من تجمعنا به صلة رحم و صداقة ولم نأتي على ذكرهم .

والى صديقتي التي اتممت عملي معها " تركية "

أهديكم هذا العمل راجية من الله القبول

## نور الهدى



# شكر وعرفان

الحمد لله و الشكر لله الذي وفقنا في انجاز هذا العمل .

والشكر موصول الى كل من ساندنا وقدم لنا يد العون لإتمام هذا العمل بصفة عامة.

والى الدكتور المشرف " بن الزين حمزة " على كل ما قدمه لنا من توجيهات و

معلومات لإظهار هذا الجهد بشكله النهائي .

كما نتوجه بالشكر كل عمال الادارة المحلية للولاية المنبوعة.

الى كل زملائنا في ادارة الاعمال.

كما نتقدم بجزيل الشكر الى طاقم قسم علوم التسيير على مجهوداتهم و كل أساتذة

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية.

الى كل من كان سندنا لنا لو بكلمة طيبة لإنجاز هذا العمل

شكرا لكم جميعا

نور الهدى

تركية

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة النرجسية على أداء الموظفين في المؤسسة من خلال استقصاء عينة من الموظفين العاملين في الإدارة المحلية للولاية المنيعية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق أداة استبيان حيث بلغت عدد الاستمارات القابلة للمعالجة 90، كما تم استخدام المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية كإضافة الى الاستبيان، ومن خلال مخرجات SPSS V28 توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها مستوى القيادة النرجسية لدى القادة في الإدارة المحلية - لولاية المنيعية يمكن تصنيفه بأنه متوسط، مما يعني أن القادة لديهم بعض الصفات النرجسية، ولكن ليست بشكل كبير بل يقيمونه في المتوسط ومن خلال هذا النتائج نقترح بعض التوصيات:

تنفيذ برامج تدريبية للقادة الإداريين في الولاية لزيادة الوعي بضرورة العمل على تقليل القيادة النرجسية وتعزيز صفات القيادة الإيجابية.

الكلمات المفتاحية : قيادة ، نرجسية ، القيادة النرجسية، أداء، أداء الموظفين، الإدارة المحلية .

### **Abstract:**

This study aims to identify the impact of narcissistic leadership on the performance of employees in the institution through a survey of a sample of employees working in the local administration of the state of EL-Meniaa, the descriptive analytical approach was relied on through a questionnaire tool, where the number of process able forms reached 90, and the interview with the head of the Human Resources Department was used as an addition to the questionnaire, and through the outputs of SPSS V28, the study reached several results, the most important of which is the level of narcissistic leadership among leaders in the local administration - for the state of El-Meniaa It can be classified as average, which means that leaders have some narcissistic traits, but not significantly but rather they rate it on average and through this results we propose some recommendations: Implement training programs for administrative leaders in the state to raise awareness of the need to work to reduce narcissistic leadership and promote positive leadership qualities.

**Keywords: Leadership, Narcissism, Narcissistic Leadership, Performance, Staff Performance, Local Administration**



قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	اهداء
III	شكر و عرفان
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ_ هـ	مقدمة
الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: مدخل للقيادة النرجسية
8	المطلب الأول: مفهوم القيادة النرجسية و أهميتها
9	المطلب الثاني: سمات و أنواع القيادة النرجسية
13	المطلب الثالث: دوافع و أبعاد القيادة النرجسية
17	المطلب الرابع: اثار السلبية للقيادة النرجسية
19	المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي
19	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته
20	المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الأداء الوظيفي
21	المطلب الثالث: عناصر و محددات الاداء الوظيفي
23	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و علاقته بالقيادة النرجسية
26	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة
26	المطلب الأول: الدراسات العربية
28	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
30	المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية

## قائمة المحتويات

33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
36	المطلب الأول: تعريف الولاية
36	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الادارة المحلية ومهامها
38	المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
38	المطلب الاول: المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات و مجتمع الدراسة و عينتها
44	المطلب الثاني: حساب صدق و ثبات الاستبيان
47	المطلب الثالث: تحديد الأساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات
52	المبحث الثالث: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات و مناقشتها
52	المطلب الأول: عرض و تحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة
56	المطلب الثاني: عرض و تحليل بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة
61	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
71	خلاصة الفصل
73	الخاتمة
76	قائمة المراجع
84	الملاحق

قائمة الجداول

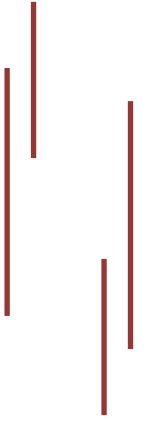
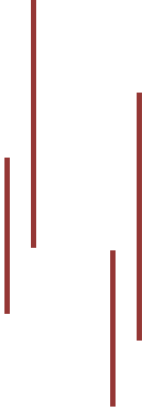
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	تعريفات القيادة النرجسية	1-1
30	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	2-1
42	يبين المقياس <b>Likert</b> المستخدم في الاستبيان	1-2
42	هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)	2-2
43	تحديد مستويات (اتجاهات) الموافقة المستجوبين على عبارات ومتغيرات الاستبيان	3-2
43	مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات	4-2
45	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	5-2
46	يبين قيمة معامل <b>Cronbach's Alpha</b> للاستبيان	6-2
47	يبين ارتفاع قيمة ألفا كرو نباخ في حال تم حذف العبارة عبارات (الأداء الوظيفي)	7-2
48	يبين نتائج كشف نوع التوزيع الطبيعي <b>Tests of Normality</b> للبيانات	8-2
52	يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس	9-2
53	يبين توزيع افراد العينة حسب العمر	10-2
54	يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	11-2
54	يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	12-2
55	يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	13-2
56	نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الاول: القيادة النرجسية	14-2
59	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الثاني: أداء الموظفين	15-2
63	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	16-2
65	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	17-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	النموذج المقترح للدراسة	1-1
12	يوضح انواع القيادة النرجسية في المؤسسات	2-1
15	دوافع القيادة النرجسية	3-1
18	يمثل التأثير السلبي للقيادة النرجسية في المؤسسات	4-1
21	أبعاد الأداء الوظيفي	5-1
36	الهيكل التنظيمي لمديرية الادارة المحلية لولاية المنية	1-2
53	يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2-2
53	يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	3-2
54	يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	4-2
55	يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	5-2
65	يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	6-2
58	يبين ترتيب أبعاد القيادة النرجسية لدى القادة في الادارة المحلية - لولاية المنية	7-2
61	يبين ترتيب عبارات أداء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة	8-2
70	النموذج الميداني للدراسة	9-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
84	استمارة الاستبيان	01
87	نموذج عن أسئلة المقابلة الشخصية	02
87	الأساتذة المحكمين للاستبيان	03
88	مخرجات برنامج SPSS	04



---

# مقدمة عامة



## 1. توطئة :

تشير الدراسات في الآونة الأخيرة بزيادة تفاشي القيادة النرجسية في الحياة العملية بالمؤسسات أكثر من أي وقت مضى، حيث أن الطريقة التي تتعامل بها القيادة مع موظفيها هي مؤشر جيد على فعاليتها و نجاحها، ويظهر مستوى أدائهم هذا بأسلوب ايجابي و لكن السعي وراء المنافسة و النجاح خاصة في المجتمعات العربية وأشكالها المختلفة زاد من انتشار نمط الشخصية النرجسية التي تعطي الأولوية للذات وأهدافها ونتيجة ذلك فقدان العلاقات مع الآخرين، ترتبط القيادة النرجسية بالتصرف الغير أخلاقي، الأنانية، الاحتيال و أيضا السعي للسيطرة على الآخرين كذلك تمثل صورة مظلمة في السلوك القيادي ليس على الموظفين فحسب بل على المؤسسات والمجتمع ككل. كما تعتبر النرجسية هي واحدة من الصفات السلبية للشخصية والتي نوقشت في العديد من الدراسات السابقة و أهميتها في القيادة، حيث ظهرت بامتلاك ردود أفعال عدوانية، عدم الشعور بالذنب، تقدير العالي للذات، الميل الى الغش و انخفاض مستويات التعاطف.

ان القادة النرجسيون يفضلون المناصب القيادية لأنهم يتمتعون بمستوى عال من السيطرة والمكانة والنجاح، كما أنهم يريدون جمع القوة والسلطة على يد واحدة في المقام الأول بسبب الاعتقاد بأنهم يستطيعون ادارة مرؤوسيههم بشكل أفضل، وبدلا من ذلك غالبا ما يستغلونهم ويتلاعبون بهم لمصالحهم الخاصة. وهذا قد ما يؤدي الى التأثير السلبي على الابداع والكفاءة للموظفين في المؤسسة ويسبب انخفاض في الولاء التنظيمي، ويمكن أن يؤدي الى الظروف الذي يعاني فيها الموظفين من التوتر والغضب وخيبة الأمل التي قد تدفعهم في النهاية الى استخدام سلوكيات مدمرة بسبب التعامل معهم بشكل غير عادل في مكان العمل.

كما يعتبر الأداء الوظيفي من الأمور المهمة نظرا لأهميته في زيادة الكفاءة و الفعالية والنتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل، وينعكس هذا اذا كانت بيئة العمل غير ملائمة وهذا ما يؤثر سلبا على المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة.

## 2. اشكالية الدراسة:

تتبع مشكلة البحث عن محاولة للدراسة انعكاس الجانب السلبي للقائد النرجسي على أداء الموظفين بسبب تركيز القائد على احتياجاته الشخصية و دوافعه بأسلوب أناني و منه عرض المصلحة الخاصة على المصلحة العامة للمؤسسة، التي يقودها في السعي وراء أعلى المناصب القيادية بدلا من التميز في الرضا وتعزيز الذات ينعكس سلبا على أداء الموظفين، الهدف الرئيسي للقيادة يكمن في القدرة على التأثير و التحفيز الأفراد لتحقيق أهدافهم وتعريض الفرد لبعض الضغوط التي قد تسبب له ذلك تقلل من رضاه وتجعله يشعر أن جهوده تذهب سدى من خلال سلبية الجو الذي يتعرض له. تظهر مشكلة البحث في محاولة لدراسة تأثير القيادة النرجسية على أداء

الموظفين في ظل القواعد الادارية المعقدة التي يتعرض لها جميع الموظفين في مجتمعنا المعاصر، استنادا الى ما تقدم تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية كالآتي:

— ما مدى تأثير القيادة النرجسية على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين العاملين في الادارة المحلية- ولاية المنبعا ؟

يمكن تجزئة هذه الاشكالية الى مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

1. ما هو تأثير أبعاد القيادة النرجسية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة ؟
2. هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة النرجسية و أداء الموظفين بالمؤسسة؟
3. الى أي مدى تؤثر القيادة النرجسية على الموظفين بالمؤسسة ؟
4. ما هو واقع ممارسات القيادة النرجسية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة؟

3. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

— يوجد تأثير سلبي للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية \_ ولاية المنبعا.

الفرضيات الفرعية

- يوجد تأثير سلبي لبعء السلطة للقيادة النرجسية على أداء الموظفين في الادارة المحلية \_ ولاية المنبعا
- يوجد تأثير سلبي لبعء الاعجاب بالنفس / استيعاب الذات للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية \_ ولاية المنبعا.
- يوجد تأثير سلبي لبعء الغطرسة/ الترفع للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية \_ ولاية المنبعا .

— يوجد تأثير سلبي لبعء الاستغلال/ الشعور بالأحقية للقيادة النرجسية على الأداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية \_ ولاية المنبعا.

4. أهمية الدراسة:

يمكن ابراز أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

- تهتم الدراسة الحالية بأهمية التي تجمع بين القيادة النرجسية و أداء الوظيفي في المؤسسة ؛
- تسعى الى توضيح مفهوم المتغيرات و اثرها المعلومات لسد الفجوة المعرفية؛
- معرفة وسائل القائد النرجسي التي تؤدي الى التأثير على الموظفين؛
- معرفة اساليب القيادة النرجسية في المؤسسة ومواجهة مشاكلها؛
- تبين دور القائد النرجسي وتأثيره على الأداء الوظيفي.



## 5. أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى:

- \_ التعرف على واقع العلاقة بين القيادة النرجسية و أداء الموظفين في المؤسسة؛
- \_ التعرف على مستوى القيادة النرجسية من وجهة نظر الموظفين ؛
- \_ ابراز أثر القيادة النرجسية على اداء الوظيفي في المؤسسة؛
- \_ معرفة مدى انتشار القيادة النرجسية لدى الموظفين في المؤسسة؛
- \_ تقديم مجموعة توصيات من اجل تحسين النمط القيادي لتحقيق أداء افضل.

## 6. دوافع اختيار الموضوع:

جاءت هذه الدراسة بناءً على مجموعة من الأسباب، نذكر منها كالاتي:

- \_ الرغبة الذاتية في معالجة هذا الموضوع؛
- \_ يعتبر موضوع القيادة و الأداء من أهم مواضيع ادارة الأعمال؛
- \_ اثراء مكتبة الجامعة قصد الاستفادة منها مستقبلاً؛
- \_ محاولة جمع معلومات و مبررات واقعية حول موضوع الدراسة؛
- \_ التعرف على تأثير أبعاد القيادة النرجسية المتواجدة في المؤسسة.

## 7. الاطار الزمني و المكاني للدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

\_ **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال فترة ما بين 20-02-2023 الى غاية 15-03-2023

وهي توزيع الاستبيان و استرجاعها وكذا اجراء مقابلة مع رئيس المصلحة.

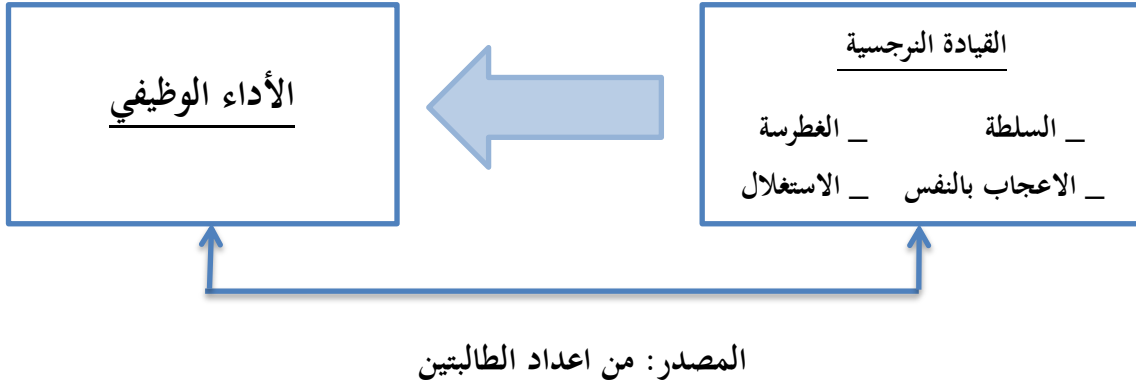
\_ **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على الادارة المحلية " الولاية" ، حيث تم اختيار عينة عشوائية

من الموظفين.

## 8. منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي، حيث حاولت هذه الدراسة الاجابة عن تساؤلات والاشكاليات التي تم طرحها ومدى صحة الفرضيات التي قدمت كإجابة مبدئية، حيث تم عرض المفاهيم النظرية و الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع في الجانب النظري، كما تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات الأولية ثم معالجة مخرجات الاستبيان اختبارات الاحصائية باستخدام برنامج SPSS وذلك من خلال قياس أثر بين المتغير المستقل ( القيادة النرجسية) و المتغير التابع ( أداء الوظيفي) كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل رقم(1-1): النموذج المقترح للدراسة:



9. صعوبات الدراسة:

واجه الطالبتين مجموعة من الصعوبات في هذه الدراسة متمثلة فيما يلي:

- صعوبة الموضوع كونه يتعلق بالجانب الانساني و يتميز بالحساسية التي يصعب التعامل معها؛
- عدم تفهم بعض الأفراد طبيعة الدراسة و تخوفهم من الاجابة على أسئلة الاستبيان؛
- صعوبة التواصل مع الموظفين لأن أغلبهم في هذه الفترة لديهم انشغالات كثيرة خاصة قسم موارد البشرية كونه متعلق بمسابقات التوظيف.

10. هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة الى مقدمة عامة و خاتمة عامة و ايضا فصلين وفق طريقة IMRAD لإنجاز الرسائل الجامعية:

- **الفصل الأول:** تطرقنا فيه الى الاطار النظري للدراسة، حيث تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث ، المبحث الاول تطرق الى مدخل للقيادة النرجسية أما المبحث الثاني تضمن أساسيات الاداء الوظيفي، اما بالنسبة للمبحث الثالث كان عبارة عن عرض لدراسات سابقة.
- **الفصل الثاني:** تم تطرق فيه الى الاطار التطبيقي للدراسة حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث وهي عبارة عن تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، تحليل البيانات و اختبار الفرضيات ومناقشتها.

11. التعريفات الاجرائية:

1. القيادة النرجسية : هو أسلوب قيادة شائع يتميز بالاهتمام استثنائي للذات و الأنانية و كذلك الغرور للحصول على الاعجاب و ذلك يكون بالضرورة على حساب المرؤوسين.

- \_ السلطة: تعرف على أنها الهيمنة على الآخرين و يعتقدون أنهم أفضل القادة لسلطة مقارنة بالآخرين .
- \_ الاعجاب بالنفس: يهتم القادة النرجسيين بالإعجاب و التصرف بشكل غير أخلاقي للوصول الى أهدافهم و اشباع حاجتهم.
- \_ الغطرسة: هي استعلاء و الترفع على الآخرين و استخدام السيء لسلطتهم و تأثير سلبا على الآخرين نتيجة انعدام الثقة في النفس.
- \_ الاستغلال: هو معاملة لغير عادلة للقادة النرجسيين فهم يأخذون مناصبهم و قوتهم من اجل تلبية حاجتهم لاستحقاق الاعجاب.
2. الأداء الوظيفي: هو الطريقة التي يتبعها الموظفين في أداء واجباتهم الوظيفية، بالإضافة الى مراعاة مدى فاعليتهم و كفاءتهم في أداء مهامهم.

# الفصل الأول

## الإطار النظري لِلدراسة

المبحث الأول: مدخل للقيادة النرجسية.

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء

الوظيفي.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة.



### تمهيد:

تعتبر القيادة النرجسية أحد أنواع القيادة المدمرة و التي يهتم فيها القائد بنفسه، حيث أنها تؤثر بشكل مباشر على روح المعنوية للموظفين وعلى مستوى أدائهم من خلال مجموعة من الصفات التي تتمثل في الهيمنة والترفع وبعض السلوكيات الأخرى، والتي بدورها تتسبب في العديد من الآثار السلبية كإخفاض أداء والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وفقدان الثقة بالنفس وكذا بيئة عمل غير صحية، ومع ذلك يسعون القادة النرجسيين الى استغلال الموظفين ماديا ومعنويا في سبيل تحقيق مصالحهم الشخصية دون النظر الى أهداف الآخرين. ومنه سيتم في هذا الفصل التطرق الى الجانب النظري لكل من المتغيرين مفهوم القيادة النرجسية و أداء الموظفين و العلاقة بينهما و اعطاء صورة واضحة لكل متغير مع دراسات السابقة التي سنقوم بذكرها و ينقسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث وهم كالتالي:

**المبحث الأول: مدخل للقيادة النرجسية.**

**المبحث الثاني: اساسيات حول الأداء الوظيفي.**

**المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة.**

### ❖ المبحث الأول: مدخل للقيادة النرجسية

تحدث القيادة النرجسية في المؤسسات عندما تحتل الشخصية النرجسية منصباً قيادياً رئيسياً أو عضواً بفريق الإدارة العليا فيجمع مزيجاً كافياً من الأشخاص التابعين له لدعم سلوكه النرجسي، حيث ينبهر المرؤوسين بالطريقة التي يظهر بها هؤلاء وما يتمتعون به من جاذبية ولاسيما طريقة تحويلهم لبيئاتهم إلى ألعاب تنافسية ويصبح فيها اتباعهم أكثر تركيزاً على الذات وهذا ما سوف نعرضه في هذا المبحث .

#### المطلب الأول: مفهوم القيادة النرجسية وأهميتها.

قبل التطرق الى القيادة النرجسية من المهم أن نذكر هذه المفاهيم:

#### أولاً: مصطلحات الدراسة:

- **تعريف القيادة:** يعرفها الباحث ستوجديل "Stogdill" أن القيادة هي: "العملية التي يتم فيها التأثير على نشاطات جماعة منظمة لتحقيق اهدافها"<sup>1</sup>.
- **تعريف القائد:** هو الشخص الذي يستخدم نفوذه و قوته ليؤثر على سلوك و توجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة<sup>2</sup>.
- **تعريف النرجسية:** يعرف الباحثون كامل و آخرون النرجسية على أنها سمة في الشخصية ترتبط بمفهوم ذات متضخم، و نقص في المودة و الألفة في العلاقات الشخصية المتبادلة مع الآخرين<sup>3</sup>.
- **تعريف القائد النرجسي:** هو الذي لا يسمح أبداً للموظفين المشاركة في عمليات صنع القرار، مما يؤثر على غرض مؤسستهم و ابداعها، وتأثيره على مواقف و سلوكيات العمل و أداء الموظفين<sup>4</sup>.

#### ثانياً: مفهوم القيادة النرجسية:

تطرق العديد من الباحثين لتعريف القيادة النرجسية، نذكر بعض المفاهيم الخاصة بالقيادة النرجسية:

#### الجدول (1-1): تعريفات القيادة النرجسية

الباحث و السنة	التعريف
Russell (1985). P137	مفهوم مشترك يشير الى العشق الذاتي مع الانطواء الذي ينفي الحاجة لشخص اخر .

<sup>1</sup>- هبال عبد المالك، دور القيادة الادارية في النجاح التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، ص 21.

<sup>2</sup>- العدلوني محمد أكرم، القائد الفعال، قرطبة الانتاج الفني، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 17.

<sup>3</sup>- جودة عبد القادر أمال، النرجسية وعلاقتها بالعصابية لدى عينة من طلبة جامعة الأقصى، مجلة العلوم الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، يونيو 2012، ص 555.

<sup>4</sup> Norouzinik, Y, Rahimnia, F, Maharati, Y., & Eslami, G. (2021). Narcissitic leadership and employees' innovative behaviour : mediating roles of job embeddedness and job engagement. Innovation, 1-26, p 1.

هي الشعور المفرط بأهمية الذات و التفرد و الغطرسة و الشوق و الاعجاب بالآخرين، وكذلك الميل الى استغلال الاخرين و عدم التعاطف معهم.	<b>Hook(2007).p17</b>
هي السلطة السلبية التي عادة ما تمارس من قبل القائد كسلطة مجرد غايات شخصية أو غاية من الخصوصية بدلا من خدمة المنظمة فيستخدم القادة النرجسيون كل الموارد المتاحة لهم لجذب اعجاب الاخرين كوسيلة للتغلب على مشاعر التفوق.	<b>Ouiment(2010). P713</b>
تعرفه الجمعية الأمريكية للطب النفسي بأنه نمط من العظمة الصريحة المتمحورة حول الذات	<b>Mainah &amp; Perkins (2014). P 4.</b>
بأنها سمة شخصية و حالة ذهنية تتغير وفقا للظروف.	<b>Mainah &amp; perkins (2014). P 7.</b>

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

بناء على ما تقدم يعرف الطالبتين القيادة النرجسية بأنها " الاستخدام السيء للسلطة من قبل القادة الذين يركزون بشكل مفرط باحتياجاتهم الخاصة مع استغلال الاخرين في تحقيق المصالح الشخصية ".  
ثالثا: أهمية القيادة النرجسية:

ان القيادة النرجسية تكمن أهميتها نتيجة عدة أمور نوردتها بالآتي: <sup>1</sup>

الرؤية نحو تغيير العالم: اي يرون العالم مكانا للتغيير.

✓ الاستقلالية والرغبة في تحمل المخاطر: فالنرجسية المنتجة خالية من الضغوط الخارجية والداخلية ومستعدة لتحمل المخاطر من أجل تحقيق الرؤيا.

✓ الحماس: عندما تجسد الشخصية النرجسية الغرض من أفكارها تجدها تتبع رؤيتها بحماس والتي تتكامل مع طاقتها وعزمها الكبيرين.

✓ الكاريزما: اذ يكون لها تأثير هائل على الأشخاص الآخرين.

✓ الصلابة: من المتوقع أن يكون النرجسي أقوى وأكثر خبرة من أي وقت مضى، وهذه السمات من الأمور الأساسية لقيادة اليوم.

✓ التعليم المستمر: هذا لا يعني في العادة ان القادة دائما أفضل الطلاب بل هم بحاجة مستمرة للتنمية.

✓ الحساسية تجاه التهديدات: المدير السابق لشركة جنرال Jack welck قال " ان العمل هو لعبة خطيرة جدا والتي قد تؤدي الى تدمير الموظفين أو المنافسة و ذلك لأجل المساهمة في تقدم المنظمة.

المطلب الثاني: سمات وأنواع القيادة النرجسية

من خلال هذا المطلب سنعرض أهم سمات و انواع المتعلقة بالقيادة النرجسية وتتمثل في:

<sup>1</sup> النصراوي حامد عادل عباس، القيادة النرجسية و أثرها في تعزيز السلوك الدوغماتي: دراسة حالة في معمل الالبسة الرجالية الجاهزة في محافظة النجف الاشرف، آداب الكوفة، المجلد الثاني، العدد 31، أبريل 2017، ص 484.

### أولاً: سمات القيادة النرجسية:

- تكمّن دراسة (Rosenthal & Pittinsky. 2006) التي حددت سمات القيادة النرجسية كالتالي<sup>1</sup>:
1. **الغطرسة:** هي سمة نرجسية متشددة، اذ غالباً ما تكون واضحة للأخريين بالرغم من وصفها أحياناً بالقوة الدافعة واللازمة وراء الرؤية العظيمة للقادة، وفي أحياناً أخرى ينظر إليها على أنها عقبة امام القيادة الناجحة.
  2. **الشعور بالنقص:** بالرغم من أن النرجسيون يظهرون متعجرفون في الخارج الا أن البحوث النظرية تشير الى أن أفكارهم العظيمة و سلوكياتهم قد تكون في الواقع دفاعاً ضد مشاعر سلبية عميقة الجذور في أنفسهم.
  3. **الحاجة النهمّة للاعتراف و التفوق:** ان الوسيلة الأساسية للتعامل مع مشاعر الشعور بالنقص هو السعي لكسب الاعتراف و اثبات التفوق، ولذا حتى السلطة المطلقة في بعض الأحيان لا يمكن أن تطابق التوقعات الصحيحة للقادة النرجسيون.
  4. **الحساسية المفرطة و الغضب:** النرجسيون غالباً ما يعتمدون على مشاعر التفوق للتغلب على الشعور بالنقص اذ في هذه الحالات التي تهدد العظمة نفسها من المرجح أن تفاعل الحساسية المفرطة و الشديدة مع الغضب، هو بطبيعة الحال لا يحمّد عقباه خاصة عند القادة العالميون.
  5. **عدم التعاطف:** هو عدم القدرة على فهم وجهات نظر الاخريين، لذا يعد علامة مميزة للنرجسية و تمتلك تأثيراً ضاراً على القيادة، وفي ذات السياق فان التعاطف يعد جانباً مهماً من الذكاء العاطفي و جودة القيادة.
  6. **الأخلاقية:** كما ذكر في أعلاه فأن القادة النرجسيون عند الغضب لا يترددون في ارتكاب أعمال عنف مروعة، ولا يستهدف هذا السلوك أعداء القادة النرجسيون فحسب بل الجميع.
  7. **اللاعقلانية و عدم المرونة:** يمكن النظر الى النرجسية باعتبارها نمط غير مرّن في التفكير ، لذا فأن النرجسية تتناقض مع الميكافلية، اذ تعد الميكافلية نمطاً قيادياً يتميز بالمكر والخداع، وهذا يتطلب مرونة في التفكير.
  8. **جنون العظمة:** سمة اخرى مشتركة بين القادة النرجسيون، اذ عادة ما يكون القائد النرجسي محاطاً بطبقة من المتملقين و المتلصقين، وعادتها ما يكون القائد جزء من نواياهم الحقيقية، لذا دائماً ما نجد عدم الثقة بهم والرفض لهم حتى ان تطلب الأمر تدمير مؤدية الأكثر ولاء.
- ثانياً: أنواع القيادة النرجسية:

تتميز القيادة النرجسية من جزأين الأول يسمى بالنرجسية الجماع **Collective** و الثاني النرجسية الفردية **Individual** حيث تم تقسيم النرجسية الفردية الى النرجسية الفخمة و الضعيفة وبدورها اتخذت القيادة الفخمة شكلين هما الوكالة و المجتمعية و تتعلق الاخيرة بالإعجاب و المنافسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Rosenthal, Seth, A., Pittinsky, Todd, L. (2006), Narcissistic leadership, the leadership Quarterly, 17(6), pp 620-621.

<sup>2</sup> Sedikides, Constantine, (2020), " Trends in cognitive sciences- In search of Narcissus" Elsevier LTd, center for Research on self and Identity, school of psychology, university of Southampton, Vol.25, N.1, pp 68-69.



### ❖ النرجسية الفخمة و النرجسية الضعيفة: Grandiose and Vulnerable

- التمييز بين النرجسية الفخمة و النرجسية الضعيفة وهما شكلان غير مرتبطين الى حد كبير ؛
- يختلفان الى حد ما في معتقدات التفوق، على سبيل المثال النرجسيين العظماء هم أكثر عرضة لتعزيز الذات على الذكاء بالنسبة لنظرائهم الضعفاء.
- مقارنة أنفسهم مع الآخرين الأقل حظا و ادراك النتائج أنها تحت منافستهم.
- ايضا يختلفان الى حد ما على الكراهية : من المرجح أن يكون النرجسيين الضعفاء هم أكثر احتمالا لعدائية بالنسبة الى النرجسيين العظماء .
- بالإضافة الى ذلك يختلفان في أساسهما التحفيزية: تتميز النرجسية الفخمة من خلال نهج أو توجيه داعم ، أما النرجسية الضعيفة تتميز من خلال تجنب أو توجيه وقائي. على سبيل المثال النرجسيون العظماء يركزون على المكاسب ويبحثون عن الفرص التي من شأنها تسليط الضوء على تفردهم، في حين أن النرجسيين الضعفاء يركزون على الخسائر ضد التهديدات لتفردهم. مثال اخر النرجسيين العظماء يستخدمون أنفسهم على أنهم تهديد أو كنماذج يحتذى بها بينما يستخدم النرجسيون الضعفاء تقنيات ادارة الانطباع الدفاعي من خلال اللعب على عيوبهم.

### ❖ النرجسية الوكالة و النرجسية المجتمعية: Agentic and Communal

- يتم تقسيم النرجسية الفخمة الى وكالة و مجتمعية وهما مرتبطان بشكل ايجابي، حيث تتجلى الازدواجية النرجسية في تعزيز الذات و السعي في المجال الوكيل ( الطموح، القيادة) مقابل المجال المجتمعي ( الاجتماعي، الاخلاق).
- النرجسيين الوكلاء يعتبرون انفسهم أذكياء بشكل خاص و النرجسيون المجتمعيون يعتبرون أنفسهم ايجابيين اجتماعيا أو عادلين بشكل مفرط، يدعون أنهم يثقون بالآخرين كما يردون بغضب أخلاقي عندما يرون الظلم.
- النرجسيون المجتمعيون لا يتصرفون اجتماعيا بشكل ايجابي مقارنة بنظرائهم المجتمعيين المنخفضين، فهم ينظرون الى أنفسهم على أنهم مجتمعيون للغاية على مستوى صريح و لكن ليس ضمنيا، من المثير للاهتمام أن نلاحظ أن النرجسيين المجتمعيين يتمتعون بالقبول الاجتماعي بالمقارنة مع أقرانهم الوكلاء، فان هؤلاء النرجسيين محبوبون بشكل أفضل من قبل الآخرين ربما لأنهم يعززون الشعور بالموافقة المتبادلة في الآخرين.

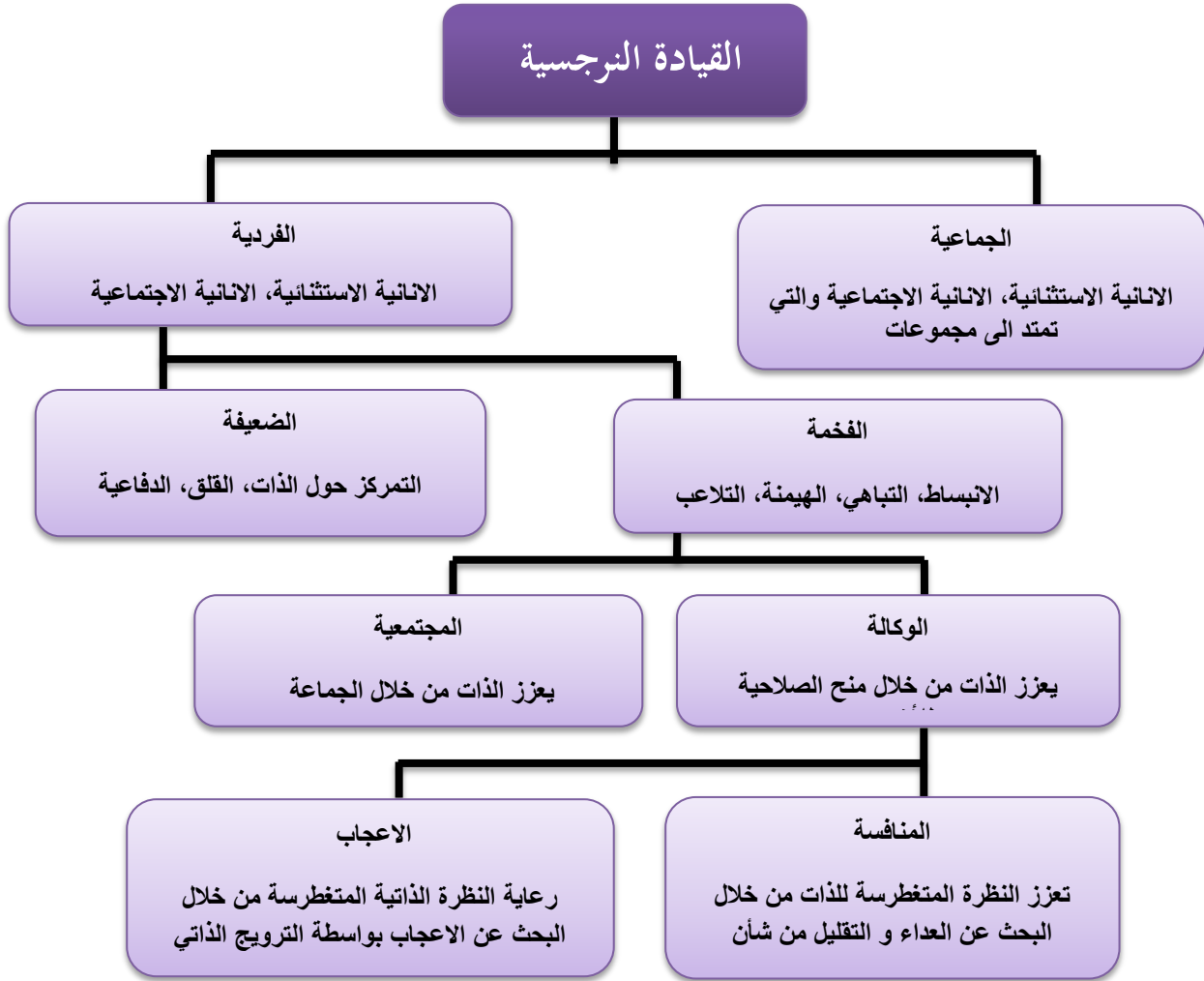
### ❖ النرجسية الإعجابية و النرجسية المتنافسة: Admirative and Rivalrous

- هناك نوعين آخرين من نرجسية الوكالة التي ترتبط بشكل ايجابي مع بعضها البعض<sup>1</sup>.
- في الواقع، يبلغ النرجسيون المعجبون في ذكائهم و جاذبيتهم و مهاراتهم الاجتماعية و العاطفية على عكس النرجسيين المتنافسين.

<sup>1</sup>Sedikides , Constantine, op. cit, p 70.

- يسعى النرجسيون الاعجابيون الى الحصول على مكانة من خلال مكانة القائمة على الهيبة (الكفاءة ، الترويج الذاتي) و جزئيا الاستراتيجيات القائمة على الهيمنة ( الخوف و الترهيب) في حين أن النرجسيين المتنافسين يسعون الى المكانة فقط من خلال الاستراتيجية القائمة على الهيمنة.
- و أخيراً، فان الدوافع لها آثار سلوكية، في حين أن النرجسية الاعجابية تتنبأ بالتوظيف و القيادة أما النرجسية المتنافسة تتنبأ بالبطالة ولكن ليس بالقيادة.

الشكل (1-2): يوضح أنواع القيادة النرجسية في المؤسسات



**Source:** Sedikids C, (2020)," Trends in cognitive sciences- In search of 'Narcissus'" Elsevier LTD, center for Research on self and Identity, school of psychology, university of Southampton, Vol.25, N.1, p 69.

ان الاستفادة من طرح أنواع نرجسية القيادة تتجلى بوضوح في أن هذه الأنواع تركز بالدرجة الأساس على ثبات الاحساس بالذات، اذ تختلف النرجسية الفخمة و الضعيفة عن بعضها البعض من حيث الأنماط الاستجابية المعرفية و العاطفية، فالنرجسية الضعيفة تهيأ الشخص لرد فعل مبالغ فيه، في حين ترتبط النرجسية الفخمة باستقرار أكبر ، وهذا الفهم يؤدي الى وجود تشكيلة أخرى من أنواع النرجسية القيادة تتمثل في:

- **الرجسية المتعالية للقيادة:** يتميز هذا النوع بالتركيز النرجسي الشديد و التمسك السطحي بالتفكير العقلاني و التعالي على الآخرين، والتقليل من شأنهم مع تقييد التعامل مع فئات محددة في المنظمة وحقدهم على الشخص الذي يتمتع بمركز قوة أكثر منهم.
  - **الرجسية المتمردة للقيادة:** يتصف هذا النوع بالغش و الخداع مع نقص كبير في مشاعر الذنب و الميل الى تمجيد أنفسهم.
  - **الرجسية المعتمدة للقيادة:** الضعف في التفكير والنفس يكون جليا لأصحاب هذا النوع، كما أنهم يبحثون عن أشخاص مثاليين ويظهرون لهم العاطفة فقط لتلبية احتياجاتهم الخاصة.
  - **الرجسية الانعزالية للقيادة:** يتميزون بالحساسية تجاه المواقف الاجتماعية و لا يتفاعلون مع الآخرين، لأنهم لا يعاملونهم بالأسلوب الذي يزيد من قيمتهم و يميلون الى الانعزالية بسبب خوفهم من انتقام الآخرين لهم<sup>1</sup>.
- المطلب الثالث: دوافع وأبعاد القيادة النرجسية.**

للقيادة النرجسية مجموعة من دوافع و أبعاد نذكرها كالتالي:

### الفرع الأول: دوافع القيادة النرجسية

يميل النرجسيون الى اختيار المواقف الاجتماعية التي يبدو أن لديها القدرة على منح مكانة أعلى من خلال بناء عمليات التنظيم الذاتي الأساسية، اختيار الموقف \_ اليقظة \_ التقييم \_ تنفيذ الاستجابة، و الترويج الذاتي ( أي عن طريق زيادة حالة النرجسيين الخاصة) أو عدم التقييد بأي شيء اخر ( أي تقليل مكانة الآخرين)<sup>2</sup> :

▪ **اختيار الموقف Situation Selection:** يشير الى الاقتراب أو التجنب البيئات الاجتماعية التي تساعد او تعيق السعي وراء الهدف، يميل النرجسيون الى اختيار الأماكن العامة و غالبا ما يختارون بيئات غنية بالتفاعلات الاجتماعية حيث تكون فرص رفع صورتهم الاجتماعية وفيرة، وايضا اختيار النرجسيون العلاقات التي ترفع من مكانتهم.

▪ **اليقظة Vigilance :** يميل الأفراد الذين يسعون وراء هذه المكانة أن يكونوا أكثر يقظة تجاه العلامات التي يمكن ملاحظتها لوضعهم و حالة الآخرين، نفترض أن الأمر نفسه ينطبق على النرجسيين، الذين يميلون الى مراقبة الصورة الاجتماعية التي ينقلونها و يرغبون في أن ينظر اليهم على أنهم شخصيات رائعة وقد يكون النرجسيون أكثر يقظا في الترويج الذاتي للآخرين حيث تعكس هذه السلوكيات غالبا محاولات زيادة من هذه المكانة.

▪ **التقييم Appraisal :** تشير الى وجود مسارين أساسيين يمكن للأفراد من خلالها اكتساب المكانة، المسار الأول يرفع المرء من خلال بناء سمعة ايجابية لنفسه و المسار الثاني يتعلق بتقليل مكانة المنافسين من خلال بناء سمعة

<sup>1</sup> الخفاجي صيهود سرحان ابتسام، النميمة في مكان العمل كمتغير تفاعلي للعلاقة بين نرجسية القيادة و التسوية الوظيفي من خلال الدور البسيط للنبيذ في مكان العمل، متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة ادارة الأعمال، قسم ادارة الأعمال ، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، 2022، ص 66-67.

<sup>2</sup> Grapsas, Stathis, Brummelman, Eddie, Back, Mitja D., & Denissen, J. A., (2019), " The Why and How of Narcissism: A Process Model of narcissitic Status Pursuit" Association for psychological Science, Journals SAGE, Vol 15 , No.1, P 154-157.

سلبية ، وقد يكون النرجسيون أكثر ميلا الى تقييم المواقف على انها توفر الترويج الذاتي بدلا من الاستقطاع، نظرا لأن النرجسيون يميلون الى تقدير المكانة على الانتماء فقد يكونون أقل كرها لاحتمال أن يصبحوا مكروهين طالما ان الاستقطاع الآخر يمكن أن يمنحهم المكانة التي يسعون اليها.

▪ **تنفيذ الاستجابة Response execution** : يشير الى سن السلوكيات التي تسهل السعي وراء الهدف في الحالة، نقترح أن النرجسيين هم أكثر عرضة للتصرف في مواقف أكثر ترويجا و حازما يهدف الى كسب الاعجاب و الاهتمام و التأثير الاجتماعي (مسار الاعجاب) و مع ذلك عندما يعتقد النرجسيون أن الترويج الذاتي أقل احتمالا لمنح المكانة، فقد يتبعون سلوكا معاديا يهدف الى التقليل من القيمة المنافسين الاجتماعيين ( مسار التنافس).

وهنا لابد من التمييز بين نوعين من الدوافع التي استند اليها علماء النفس و السلوك البشري وهي<sup>1</sup>:

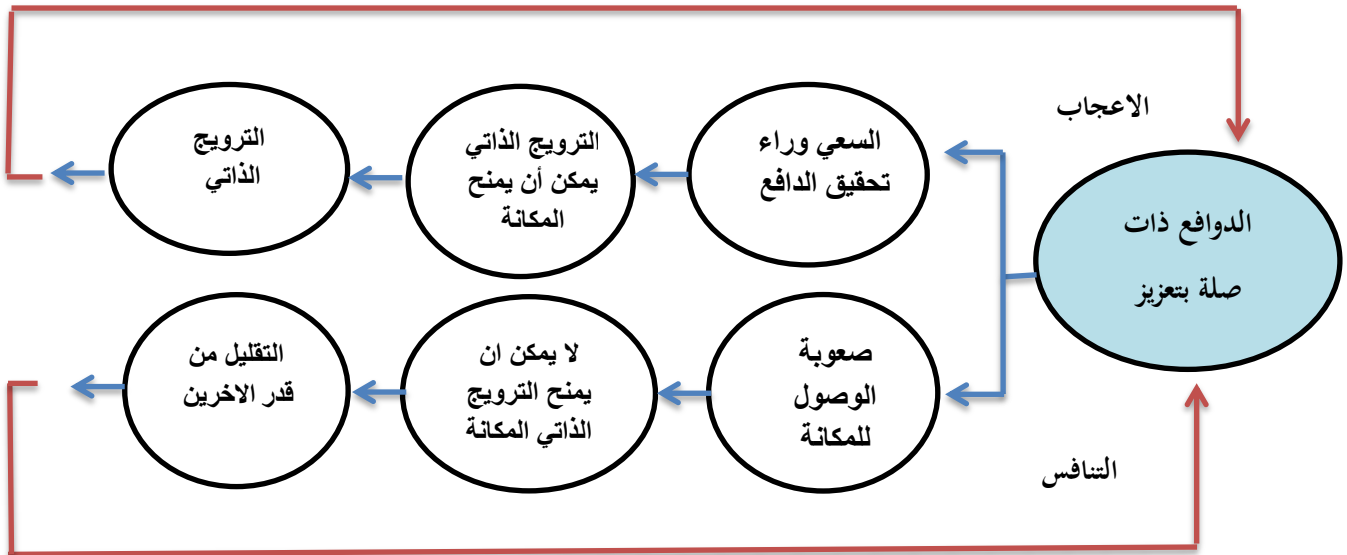
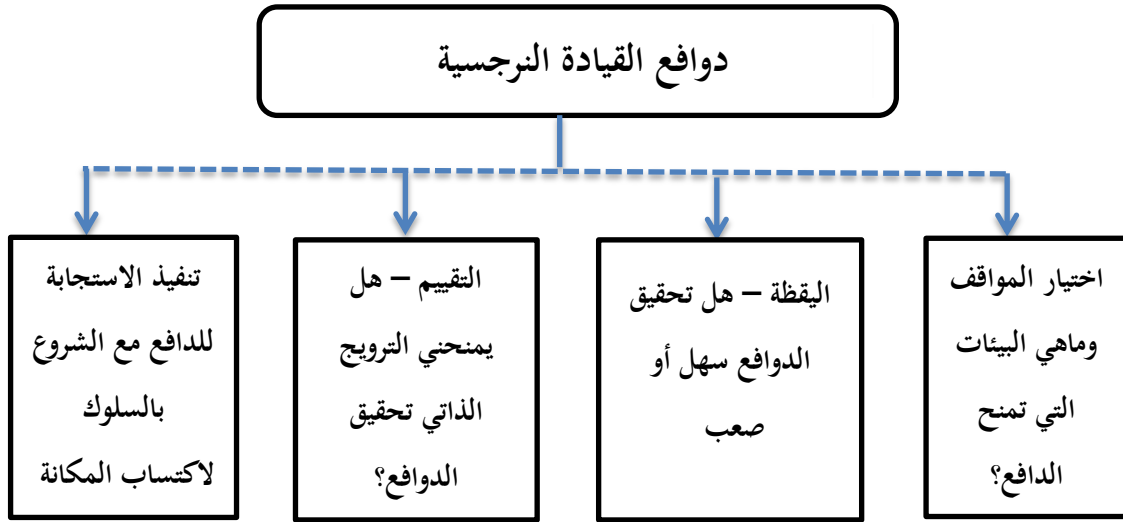
\_\_ دوافع تتعلق بالعقل أو النفس و تتضمن ادارة الحالات المعرفية الضمنية ، و تحديدا الأفكار و المشاعر أو الحفاظ على الذات وهو شأن داخلي لا يشترط أي تغيير في السلوك الخارجي للفرد، وقد يتم تلبيتها عن طريق الدوافع الشخصية.

\_\_ دوافع تتعلق بالشخصية و تتضمن الدوافع التي تركز في الحصول على الموارد و المكافأة و ردود الفعل من الاشخاص الآخرين و نتائجها ملموسة ويتم توجيهها من خلال النوع الأول، ان التركيز على النرجسية كعملية شخصية أكثر كونها اختلاف فردي ثابت، يفترض أن التنظيم الذاتي النرجسي الأساسي هو مفهوم ذاتي كبير، لكنه ضعيف، اذ قد تدفع هذه الهشاشة النرجسيين الى البحث عن تأكيد الخارجي مستمر للذات ونظرا لأن النرجسيين غير حساسين تجاه القيود الاجتماعية ، فان محاولاتهم لبناء الذات غالبا ما تكون ذات نتيجة على المدى القصير ولكن غير ناجحة على المدى الطويل، وقد تؤثر على علاقاتهم الشخصية و النتيجة هي حالة مزمنة من التخلف الذاتي.

يربط الشكل التالي وجهات النظر ويوضح كيف يمكن تقسيم النرجسية الى سلسلة من عمليات التنظيم الذاتي التي تهدف الى الحصول على مكانة اجتماعية (اعجاب النرجسي) ومظاهر النرجسية الفخمة (التنافس النرجسي).

<sup>1</sup> الخفاجي صيهود سرحان ابتسام ، مرجع سابق، ص 72.

الشكل (1-3): دوافع القيادة النرجسية



**Source:** Grapsas S, et al, (2019), " The Why and How of Narcissism: A Process Model of narcissistic Status Pursuit" Association for psychological Science, Journals SAGE, Vol 15 , No.1, p154.

الفرع الثاني: أبعاد القيادة النرجسية.

ان الأبعاد تمثل التمركز الاساسي لأي دراسة و يتم تحديدها عن طريق الدراسات القبلية و من خلالها حددنا أبعاد للقيادة النرجسية، سيتم توضيحه كالآتي:

**1. السلطة Authoriy:** أن النرجسيين غالبا ما يسعون للسلطة و القيادة فهم يميلون الى الهيمنة على الآخرين ونادرا ما يطلبون النصيحة لأنهم يعتقدون أنهم يعرفون أفضل يؤكد أن القادة النرجسيين يساهمون في استمرارية

منظماهم، و مع ذلك فمن المعروف أنهم يفتقرون الى التعاطف مع أتباعهم. وأشار البعض بأن القادة النرجسيين يجبون أن يكونوا مركز الاهتمامات الاخرين بالمقارنة مع القادة ذوي الخصائص الأخرى فانهم يكرسون جهودهم لمطاردة السلطة، فهم حريصون للحصول عليها و يميلون الى أن يكونوا أكثر صرامة في موقفهم، و يمكن أن تكون الرغبة القوية في القيادة و السلطة تجاه الأخرين هو رغبتهم بالتحكم بالأخرين من خلال فرض ارادتهم وآرائهم<sup>1</sup>.

**2. الاعجاب بالنفس Self-admiration:** يمكن أن يؤدي تقدير الذات المبالغ فيه الى النرجسية والسعي للحصول على موافقة غير مشروطة، يرى النرجسيون أنهم مركز الكون وينظرون الى أنفسهم على أنهم الحقيقة الوحيدة التي تستحق الاحترام، كما يتباهى النرجسيون باستمرار بعظمتهم و قيمتهم المزعومة و تجارهم الغير عادية و مشاريعهم الرائعة بشكل لا يصدق، و مقدار العمل الذي قاموا به لتحسين حياتهم و حياة الأخرين<sup>2</sup>. يفترض أنه يجب على القائد أن ينظر في محتوى صورته الذاتية من أجل فهم أفضل لعمليات تطوير الذات بغض النظر عما اذا كان احترام الذات يأتي من العوامل الداخلية أو الخارجية، اذا يستتجون القادة على أنهم محبوبون و مرغوبون اجتماعيا مما سيعزز احترامهم لذاتهم عندما يتفوقون على الاخرين في المهام الفكرية، مما يؤدي تحديد درجة احترام الذات ممكنا من خلال مستوى اعجاب بالذات<sup>3</sup>.

**3. الغطرسة Arrogance:** تعرف على أنها حالة أو سمة يدرك الفرد من خلالها أنه متفوق بطريقة ما على الأخرين وبالتالي لا يحتاج الى اظهار الجاملة أو الاحترام أو الاستماع الى نصيحة أو ملاحظات الاخرين<sup>4</sup>. حيث أصبح علم النفس التنظيمي مهتما بشكل متزايد بموضوع الغطرسة في مكان العمل، و غالبا ما يفتقر العمال المتغرسون الى زملاء العمل الداعمين و يصورون أنفسهم على أنهم متفوقون على الرغم من ضعف مهاراتهم المعرفية، و يؤديون أداء ضعيفا في الوظيفة مما يجعل وظائفهم صعبة و تؤثر على قدرة المؤسسة لتحقيق أهدافها<sup>5</sup>. ولا بد التمييز بين ثلاث أنواع من الغطرسة: الغطرسة الفردية هي رأي مبالغ فيه من قدرات الفرد أو إنجازاته مقارنة بمقارنته بموضوعية، الغطرسة المقارنة هي تقييم مبالغ فيه لصفات الفرد أو مهاراته فيما يتعلق بالأخرين، الغطرسة العدائية تشويه سمعة الأخرين أو السخرية منهم على أساس الشعور بالتفوق<sup>6</sup>.

**4. الاستغلال Exploitativeness:** يتنبأ بعد الاستغلال بشكل فريد بالسرقة التي تحدث في العمل و مضايقة زملاء العمل و العدوان و الغش، فيتم توجيه البعد الاستغلالي في الخارج نحو الاخرين و يتضمن الرغبة في

<sup>1</sup> سنان عليوي عباس، محمد حسين ناظم، أجد حميد اسماعيل، القيادة النرجسية و أثرها في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الريادة للمال و الاعمال، المجلد الثالث، العدد 3، 2022، ص 230.

<sup>2</sup> Abdel-Khalek, Ahmed M, (2016), "Introduction to the psychology of self-esteem", Chapter in book- self-esteem: perspectives, Influences, and Improvement Strategies, 1<sup>st</sup> ed, Franklin Holloway, Nova Science Publishers, p 12.

<sup>3</sup> Tabaczek, Kinga Lachowicz & Sniecinska, Justyna, (2011), "Self-concept and self-esteem: How the content of the self-concept reveals sources and functions of self-esteem", Polish Psychological Bulletin, Vol.42(1), p 24.

<sup>4</sup> Cleary, Michelle, Walter, Garry, Sayers, Jan, Lopez, Violeta & Humgerford, Catherine, (2015), "Arrogance in the workplace: Implications for Mental Health Nurses" Issues in Mental Health Nursing, Vol.36, p 266-267.

<sup>5</sup> Warren, Cranla, (2019), "Financial Investment Advisor Professional Arrogance and performance," Doctorate Dissertation, College of Social and Behavioral Sciences, Walden University, Walden University Scholar Works, p 4.

<sup>6</sup> Cowan, Nelson, et. al, (2019), "Foundations of Arrogance: A Broad Survey and Framework For Research", Review of General Psychology, Journals Sagepub, p 2.

اتخاذ ميزة غير عادلة مع الآخرين . وبناء على ذلك، ارتبط الاستغلال بمجازفة أكبر عند التنافس ضد الآخرين، والمزيد من الانتقام، و تدمير الموارد المشتركة، وكذلك وجد هؤلاء المؤلفون أن الاستحقاق النرجسي و الاستغلال على وجه الخصوص يمثلان اختلاطاً نفسياً شديداً، في حين يمثل الاكتفاء الذاتي و السلطة اختلالاً أكثر اعتدالاً. بينما الاستغلال في النرجسية يصبح أعلى مستوى في الأفراد النرجسيين الذين لديهم صعوبات في الحفاظ على العلاقات، و أيضاً تميل الى أن تكون عدائية و عدوانية<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: أثار السلبية للقيادة النرجسية

ان القيادة تؤثر على المرؤوسين ، حيث يرتبط رضا الموظفين عن العمل ارتباطاً كبيراً بالقيادة النرجسية . وأن القادة ذو الشخصيات النرجسية و الشعور المبالغ في الانحياز لن يكونوا قادرين على ارضاء عمالهم ، يجب على القادة عدم استخدام الآخرين لتحقيق مكاسبهم الخاصة ولكن يجب عليهم بدلا ذلك مساعدتهم اذا أرادت الادارة أن يؤدي عمالهم أداء أفضل، تزداد مستويات اجهاد الموظفين في ظل القيادة النرجسية مما يؤثر سلباً على جو العمل و رفاهية الآخرين<sup>2</sup>.

هذه الجوانب المدمرة لنرجسية القيادة لها العديد من الأوصاف، على الرغم من بعض الأنماط التي تشترك فيها. ويذكر معظمها اشارات القيادة النرجسية و هذه الأثار السلبية تتمثل في<sup>3</sup>:

- **اساءة استخدام السلطة:** وهذا يشمل اساءة استخدام السلطة لخدمة الأهداف الشخصية أو تحقيق مكاسب شخصية. استخدام القوة لتعزيز الصورة الذاتية و تعزيز تصورات الأداء الشخصي، و اخفاء أوجه القصور الشخصية.
- **الحاق الضرر بالآخرين:** هذا يركز على التأثير السلبي على المرؤوسين ويشمل تأثير سلبي على تصورات الكفاءة الذاتية الفرعية ، الاضرار بالسلامة النفسية للمرؤوسين ، والمعاملة غير المتسقة أو التعسفية للمرؤوسين.
- **كسر القواعد لخدمة أغراضها الخاصة:** هذا هو مجال السلوك الذي ينخرط فيه القادة في سلوكيات الفاسدة و غير اخلاقية و غير قانونية في الواقع.

ان التأثير السلبي للقيادة النرجسية في المؤسسات يوضح أن الجيل الحالي من القادة أكثر نرجسية من أي وقت مضى، بسبب نظام المتغير في المجتمع و الذي يركز على القيم الخارجية مثل المكانة و الثروة ومن خلال كل الطرق سواء كانت مقبولة أخلاقياً و ادارياً و حتى قانونياً وهذا يجد ذاته يمثل وباء على ادارات المنظمات، وعواقبه طويلة المدى قد تلحق الضرر بالذات و المجتمع بسبب الترويج لأسلوب حياة جزء كبير منه غير واقعي لهيكلية منظمات هدفها تحقيق الفائدة للمجتمع و غير صحي من ناحية السلوكية<sup>4</sup>.

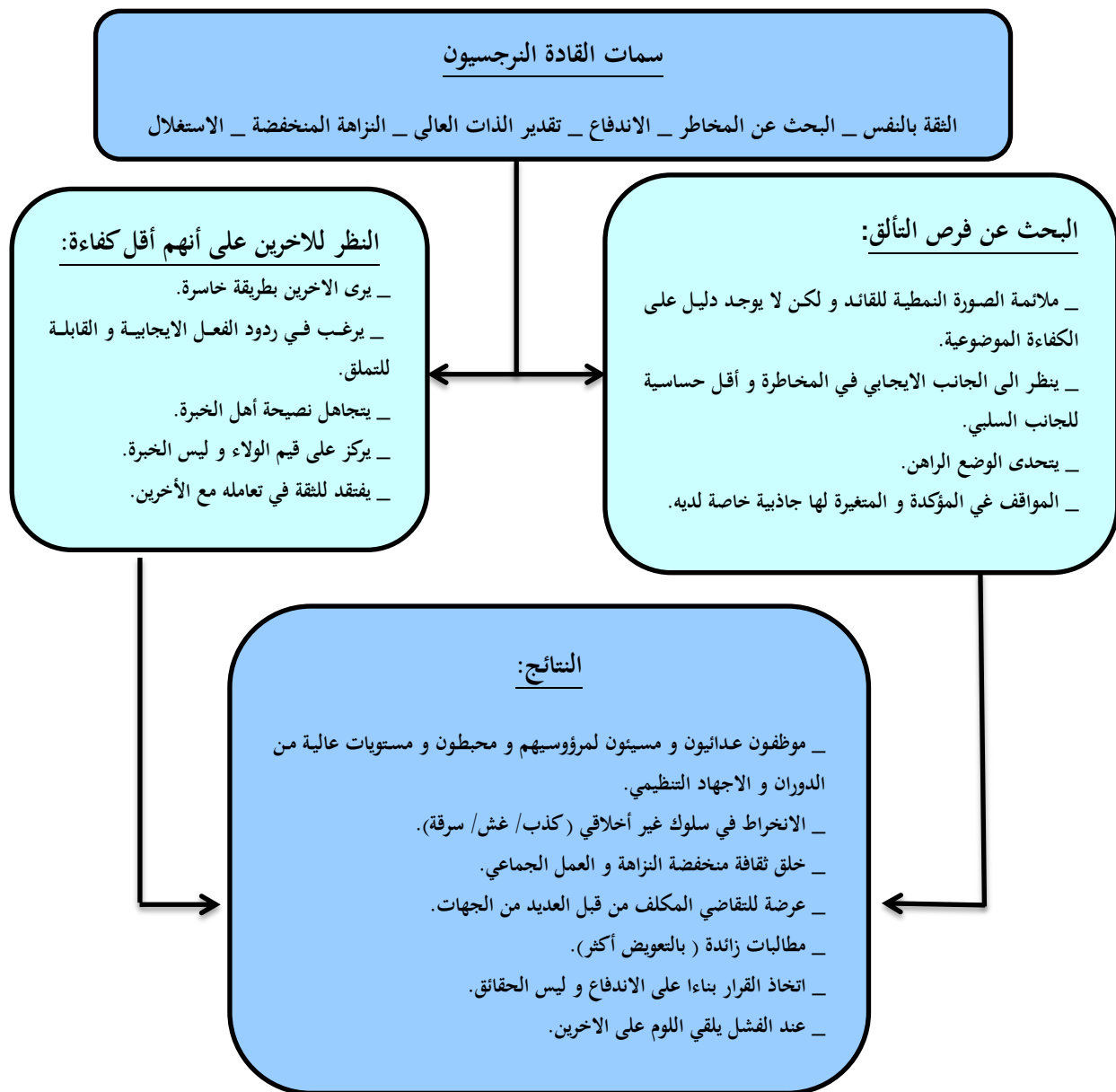
<sup>1</sup> الخزعلي أحمد عبد الحسن دحام، زوين عمار عبد الأمير، إعادة هندسة الذات و تأثيرها التفاعلي في العلاقة بين القيادة النرجسية و تبدد الشخصية للعاملين، مجلة كلية الشيخ الطوسي الجامعة، 2019، ص 364.

<sup>2</sup> 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), p 7.

<sup>3</sup> Higgs, Malcolm,(2009), " The Good, the Bad and the Ugly: Leadership and Narcissism ", Journal of Change Management, Routledge, Vol.9, No.2,p 168.

<sup>4</sup> - الخفاني صبهود سرحان ابتسام، مرجع سابق، ص 61.

الشكل (1-4): يمثل التأثير السلبي للقيادة النرجسية في المؤسسات



**Source:** O'Reilly, Charles A. & Jennifer A. Chatman, (2020), " Transformational Leader or Narcissist? How Grandiose Narcissists Can Create and Destroy Organizations and Institutions " Haas school of Business, Journals. SAGE, P 7



## ❖ المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي

بعد التطرق للقيادة النرجسية في المبحث السابق يأتي بعدها الأداء الوظيفي الذي يعتبر موضوعاً أساسياً للمؤسسات، حيث يقوم العاملون بتنفيذ الأنشطة والمهام المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة. ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى الأداء الوظيفي من خلال عرض لمفهومه وأهميته، وأنواعه، أبعاده، عناصره وكذا محدداته وفي التالي العوامل المؤثر عليه وكذلك علاقة بين القيادة النرجسية وأداء الموظفين.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

يتضمن هذا المطلب مجموعة من المفاهيم للأداء الوظيفي وأهميته:

#### أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي Job performance

تطرق العديد من الباحثين لمفهوم الأداء الوظيفي، نذكر بعض المفاهيم:

- يعرف الأداء بأنه القيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقاً للعمل المفروض أدائه من قبل الكفاء المدرب.<sup>1</sup>
- وعُرفت هاينز (Haynes) الأداء الوظيفي بأنه: "النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة".<sup>2</sup>
- أما Sutermeister فيرى أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستتعذر العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن بدون وجود قدرة على العمل لديه ستتعذر العلاقة ما بين الدافع والأداء الوظيفي.<sup>3</sup>
- ويشير Campbell إلى أن الأداء الوظيفي هو "يشير إلى السلوكيات التي يقوم بها الموظف في وظيفته والمرتبطة بأهداف المنظمة".<sup>4</sup>
- كما عرف بدوي ومصطفى الأداء بأنه 'نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل معين'.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - بخلوة باديس، قمو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت ، ، ورقة ، عدد01، 2015، ص214.

<sup>2</sup> - بن علي عبد الرزاق، شهيد هدى، مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة "الساورة للإسمنت" ببشار، مجلة المعهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 02، 2019، ص 408.

<sup>3</sup> - جابر محمد عبد الرحمان، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص50.

<sup>4</sup> - راتب نوفل كمال، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص29.

<sup>5</sup> - داود الجماسي محمد اسماعيل، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في خدمات الطيبة العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، قسم القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016، ص 31.

- بناءً على ما تقدم من تعاريف يستخلص الطالبين تعاريفاً للأداء الوظيفي "أنه عملية إنجاز المهام والأعمال المكلف بها في مكان العمل من أجل تحقيق الأهداف الوظيفية للمنظمة".

### ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

- يمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت الصناعية كانت أو تجارية، خدمية، لأنه لا يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية؛
  - يمد الفرد العامل بالمثابرة والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة والاستفادة منها لتقديم عمل أداء له قيمة معينة؛
  - الأداء يساهم في عملية تطوير الذات للوصول إلى الإبداع الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج.
  - كما لا تتوقف أهمية الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الأداء الوظيفي

تلخص الدراسات أنواع و أبعاد الأداء الوظيفي سنقوم بذكرهم في هذا المطلب:

#### الفرع الاول: أنواع الأداء الوظيفي

صنف الأداء الوظيفي إلى ثلاثة أنواع وهي:

- **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل: الانتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، جرد المخزون، إدارة الموارد البشرية، وكل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.<sup>3</sup>

#### ■ **الأداء الظرفي:** وهو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في

المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكل كل من الثقافة، المناخ التنظيمي والأداء هنا ليس دورا اساسيا إضافيا في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظروف التي تجري فيه معالجة العمليات.<sup>4</sup>

1- الزهراني صالح سعيد، أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5، العدد 16، اغسطس 2021، ص51.

2- إبراهيم فيصل، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص40.

3- سيد على محمد، سيد على حمزة، مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية المختارة، رسالة ماجستير في علم المكتبات والمعلومات، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2012، ص9.

4- زياد لبني، الساكت خالد، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، 2014، ص34.

■ **الأداء المعاكس أو المجابهة:** يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل: الانحراف، العدوان، وسوء الاستخدام، والعنف، وروح الانتقام، المهاجمة.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي:<sup>2</sup>

الجهد المبذول، كمية الجهد، نمط الأداء.

1. **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبر عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2. **الجهد المبذول:** فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي، للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3. **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى اساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات او أنشطة معينة او مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة او اسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

الشكل رقم (1-5): أبعاد الأداء الوظيفي

كمية الجهد المبذول

الجهد المبذول

نمط الأداء

المصدر: من إعداد الطالبتين

<sup>1</sup> - غازي حسن الحلايية عودة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2013، ص26.

<sup>2</sup> - بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز، شهادة ماجستير في علم النفس، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطوفونيا، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009، ص78.

### المطلب الثالث: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي عناصر و محددات سنتطرق إليها فيما يلي:

#### الفرع الأول: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من مجموعة عناصر أهمها:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة ومجالات المرتبطة بها؛
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العديدة للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
- **المشاركة والوثوق:** وتشمل الجاذبية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في وقتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.<sup>1</sup>
- **بيئة التنظيم:** وتشير إلى العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في الأداء الفعال للعامل، فمن تلك العوامل الداخلية: هيكل التنظيم، وأهدافه، والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده، وموقعه الاستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم، وتؤثر في أداء العمل ونوعيته والعوامل الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، الحضارية، السياسية، والقانونية.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

- الأداء الوظيفي لا يتحدد بناء على توافر بعض المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي الدافعية، مناخ العمل، القدرة على أداء العمل ويمكن شرح هذه المحددات فيما يلي:<sup>3</sup>
- **الدافعية الفردية:** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.
  - **مناخ العمل:** يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعا.

<sup>1</sup>- حيار عبد العالي، قودة عزيز، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك \_المدرية الجهوية بغرد

النص، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قصدي مرياح ورقلة، 14(04)، 2022، ص49

<sup>2</sup>-خليل أسماء الزهار علي، إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على البلديات الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2020، ص32.

<sup>3</sup>-محمود سناء أحمد سليمان، أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في بنك القاهرة، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، قسم الإدارة، جامعة عمان العربية، 2014، ص38.

○ القدرة لدى الفرد على أداء العمل: يستطيع الفرد تحصيلها بالتعلم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.

وقد وضع بورتر وزميله إدوارد لولير سنة 1968 نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء وهي:<sup>1</sup>

- ✓ **الجهد المبذول:** الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته؛
  - ✓ **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** التي تحدد فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات؛
  - ✓ **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يتمثل في تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.
- ويؤدي تفاعل العناصر الثلاثة السابقة فيما بينهم إلى تحديد مستوى الأداء، وذلك حسب المعادلة التالية:

**الأداء = الدافعية أو الجهد المبذول × القدرات × الإدراك**

**المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وعلاقته بالقيادة النرجسية.**

يتمثل هذا المطلب في مجموعة عوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي وكذلك علاقته بالقيادة النرجسية

**الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي**

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي على نحو التالي:

**1\_ غياب الأهداف المحددة:** فالمؤسسات التي لا تملك خطط استراتيجية تفصيلية لأداء عملها وأهدافها وقياس معدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، لن تستطيع قياس وتقييم ما تحققه المنظمات من إنجاز أو محاسبة العاملين على مستوى أداؤهم، وذلك بسبب عدم وجود معيار وأضح ومحدد لتقييم الأداء، فلا تملك المؤسسة مؤشرات أو معايير للأداء الوظيفي الجيد.<sup>2</sup>

**2\_ عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في التخطيط واتخاذ القرارات يساهم بشكل أو بآخر بإيجاد فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين أو العاملين في المستويات الدنيا، ويؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بن عياد فتيحة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، المجلد 18، العدد 2 ديسمبر، 2022، ص 746\_747.

<sup>2</sup> - منير عبد الله عثمان الطائش، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي: دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2016، ص 50.

<sup>3</sup> - نائل محمد ربيع محمد، دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2016، ص 24.

**3\_ اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، وبالتالي هذا يتطلب أنظمة متميزة لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد المميز ذو الأداء العالي وبين الموظف ذو الأداء المتوسط أو الضعيف.<sup>1</sup>

**4\_ مشكلات الرضا الوظيفي:** فلرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.<sup>2</sup>

**5\_ التسبب الإداري:** يعد من أهم العوامل المؤثرة في أداء العمل، فلتسبب الوظيفي ظاهرة إدارية خطيرة على أداء المؤسسات.<sup>3</sup>

**6\_ مشكلات البيئة المادية:** تتهم الكثير من المؤسسات على اختلاف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة، أو العمل على تقليل الضوضاء، وتوفير الهدوء للعاملين، والتهوية، والتدفئة والاهتمام بالثقافة بهدف تحسين ظروف العمل.<sup>4</sup>

**7\_ التطور التنظيمي:** إن مشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين.<sup>5</sup>

**8\_ ضعف الحوافز:** لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز وحث العاملين على رفع كفاءة أدائهم، وتزيد درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المؤسسات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلائم الموقف. إن غياب الحوافز يؤثر على العديد من النواحي، منها معنويات الموظفين، ولرغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم، وعدم التواصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية، وقلة التزامهم، وبالتالي على أدائهم.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - حسين محمود حسين عودة، أثر المساءلة الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية غزة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2021، ص 39.

<sup>2</sup> - جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، مجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس والأربعون شهر (4)، 2022، ص 16.

<sup>3</sup> - بوعلالة عائشة، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار، المجلد السابع، العدد 03، ديسمبر، 2021، ص 540.

<sup>4</sup> - نحاسنة إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2013، ص 56.

<sup>5</sup> - حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، شهادة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية مملكة البحرين، 2014، ص 77.

<sup>6</sup> - الشعيان محمد جاسم، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 23.

## 9\_ نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي، تنظمه إدارة الموارد البشرية من أجل تحفيز من

يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال تقييم أداء الموارد البشرية.<sup>1</sup>

وتظهر أهمية ثلاثة عوامل تؤثر في الأداء على وجه الخصوص وهي:<sup>2</sup>

➤ **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات؛

➤ **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل؛

➤ **البيئة التنظيمية:** وما يتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل

التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلالها وضمن هذه العوامل.

### الفرع الثاني: علاقة القيادة النرجسية والأداء الوظيفي

. ترتبط القيادة وسلوك الموظف ارتباطاً وثيقاً، ويتأثر هذا السلوك بالتفاعل بين الجهد والكفاءة، وتعتبر الكفاءة

في جميع مبادئ الأداء هي الرئيسية لإنجاز والنجاح في تحقيق الأهداف. أما ظاهرة القيادة النرجسية في

المؤسسات، فهي ظاهرة تؤثر على علاقة الموظف بالمؤسسة، وأوضح الباحثون هذا التأثير من خلال الاتجاهات

التالية:<sup>3</sup>

أ. **الاتجاه الإيجابي:** أي أن القادة النرجسيين يؤثرون بشكل إيجابي على الأداء بسبب تأثيرهم وجاذبيتهم وقدرتهم

على التعامل مع المواقف المعقدة رغم اللاعقلانية والافتقار الى التعاطف، وعدم المرونة، يمكن للقادة النرجسيين

السيطرة على بعض العواطف، مثل الغطرسة والتواضع. وكذلك التأثير عليهم ليكونوا أكثر فعالية في الأداء،

يؤدي هذا الى الشعور بالرضا والالتزام، على عكس قائد ذو أداء ضعيف، يتغير في قراراته واهدافه وطرقه غير

المتوافقة في العمل، مما يؤثر بشكل غير متناسب على الأداء بمرور الوقت. بالإضافة الى ذلك فإن الإيجابية تُشعر

القائد النرجسي عموماً بالرفاهية وتنظيم العواطف، كل هذه الصفات ستحفزهم على الأداء الجيد في المؤسسة.

ب. **الاتجاه السلبي:** العلاقة بين القيادة النرجسية وأداء الموظف تميل نحو القائد النرجسي سلبي، إن الثقة بالنفس

المبالغ فيها والعظمة والغطرسة والتفاخر كلها خصائص تغدي رغبة القائد النرجسي في القيادة، يؤدي عدم

التوازن بين هذه الجوانب الى زيادة عدم الرضا الوظيفي، وانخفاض الانتاجية، ونقص الابتكار كلما ارتفعت

السمات النرجسية في ممارسات القيادة، على سبيل المثال، بافتراض استخدام كميات هائلة من الموارد غير

الضرورية لميزانية المشروع، فإن التكلفة مرتفعة مقارنة بفاعلية المشروع ونجاحه. هذا له آثار سلبية على المؤسسة

وأهداف مضملة، وشعور غير واقعي أو مُبالغ فيه نتيجة ذلك، اذا كان صانع القرار صارماً فبمجرد الوصول الى

<sup>1</sup> أحمد رائد محمد صالح العلوان، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العامة في العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2022، ص14.

<sup>2</sup> - فهد بن محمد الصغير، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص32.

<sup>3</sup> - Marwah Badr Zaya yousif , Taicir Moalla Loukil , (2022) “Determining the Effect of Narcissistic Leadership on Employee performance :Am applied Study in a private College in Iraq” , Academic Journal of Interdisciplinary Studies , Vol.(11).No(5),p186.



مرحلة الأزمة. يمارس صانع القرار سيطرة الشخصية أكثر من ذي قبل ويكون أقل قدرة على قبول المدخلات من المدخلات من المستشارين أو المرؤوسين، وبالتالي سيكون لها تأثير على نجاح المؤسسة وإبداع الموظفين.

### ❖ المبحث الثالث: عرض دراسات السابقة

يختص هذا المبحث بعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والبالغ عددها (08) دراسة، التي تم اختيارها عن طريق إجراء مسح شامل لأهم الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، سواء بالنسبة للمتغير المستقل (القيادة النرجسية) أو بالنسبة للمتغير التابع (أداء الموظفين) ، ولقد تم عرضها بأسلوب تاريخي تنازلي من الأحدث إلى الأقدم حسب سنة الدراسة الحالية.

#### المطلب الأول : الدراسات العربية

نذكر من الدراسات العربية التي بحثت في متغيرات الدراسة الحالية، ما يلي:

1) دراسة (سنان ومحمد وأمجد 2022) بعنوان "القيادة النرجسية وأثرها في السلوك المواطنة التنظيمية" قدمت على شكل مقال في مجلة الريادة للمال والاعمال، هدفت هذه الدراسة إلى كشف عن مستوى المتغيرين في الكليات الأهلية في محافظة بابل، وطبق البحث على عينة مكونة من (105) فرد. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة 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 الأدوات الإحصائية لتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات باستخدام الحزم الإحصائية اللازمة من خلال مصفوفة الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط ومعادلة النمذجة الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة وبرنامج (SPSS v 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 عالقة تأثير للقيادة النرجسية بأبعاده مجتمعة في أضعاف سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة، مما يتطلب من إدارة المنظمة المبحوثة اختيار قيادات تتعد عن هذا النوع من القيادة. وهذه النتائج جاءت متطابقة مع فرضيات البحث .

كما توصل البحث إلى عدة توصيات أبرزها:

ضرورة تنمية وتطوير القيادات الحالية على تبني أسلوب قيادي إيجابي يتفاعل مع العاملين بشكل إيجابي من أجل النجاح التنظيمي وكذلك العمل على تفعيل آليات العمل الجماعي وأشاعه مبدأ مصلحة المنظمة بدال من التركيز على المصالح الذاتية لأفراد.

2) دراسة (محمد 2021) بعنوان "علاقة ضغط القيادة الادارية على الاجهاد المرتفع للموظفين الذين يعملون في المؤسسات الرياضية" قدمت هذه الدراسة على شكل مقال في مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، تهدف هذه الدراسة الى معرفة الضغط المرتفع للموظفين الذين يعملون في



المؤسسات الرياضية، وقد قام الباحث بإجراء هذه الدراسة بالوحدات و الملحقات الرياضية التابعة للمركب الأولمبي الرياضي بولاية الجلفة، وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لمثل هذه الدراسة من خلال بناء استبانة من الاطلاع على الدراسات المتشابهة وكذا حسب أهداف الدراسة و متغيراتها، وتم أخذ عينة الدراسة مكونة من 30 فردا من العاملين بالمؤسسة، اعتمد الباحث في القياسات الكمية في بحثه على الحزم الاحصائية (Spss V.22) وحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، وكانت أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة أن نظرة الموظفين للقيادة مبنية على الثقة دائما ما تكون منبعها قوة القائد الاداري المسؤول على اتخاذ القرارات وكذا عدالة هذه القرارات، وعدم شعور الموظف بضعف في المسؤول وقلة الشجاعة التي تمنحها له وظيفته كمسؤول عن مهامه، وأظهرت نتائج هذا البحث أن نسبته أكثر من 75% من أفراد العينة يرون بأن هناك علاقة بين الثقة في قرارات الادارة العليا و انخفاض الاجهاد الوظيفي بالمؤسسة، وكانت من أهم التوصيات التي خلصت اليها الدراسة هي ابتعاد القيادة العليا و الجهات المسؤولة في المؤسسة الرياضية عن كل الأساليب التي تخلق جو الكأبة و القلق و التوتر لدى الموظفين في ميدان عملهم.

3) دراسة (سامي و باديس 2020) بعنوان "أثر إدارة أداء العاملين في الاداء الوظيفي" قدمت على شكل مقال في مجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، كان هدف هذه الدراسة تحديد أثر اداء العاملين في مؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقترت، بالإضافة الى التعرف على مستوى توافر أبعاد ادارة أداء العاملين و كذا مستوى الأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بتصميم استبانة شملت 41 فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية حيث تكونت عينة الدراسة من (63) موظفا، وتم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة و فرضياتها توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: هناك اهتمام متوسط عموما بإدارة أداء العاملين نسبتها (50.75%) من خلال أبعادها التي نجدها بشكل متفاوت ( تخطيط الأداء، تنفيذ الأداء، تقييم الأداء، مراجعة الأداء) بالإضافة الى أداء الوظيفي كان أعلى بقليل من المتوسط نسبته (57.42%) حيث يتميز العاملون بقدرتهم على أداء وظائفهم بينما ابدعائهم في أداء وظائفهم تجده يحتاج الى دعم تحسين، استطاعت المؤسسة أن تؤثر على الأداء الوظيفي من خلال أبعاد ادارة أداء العاملين، وقد ظهر ذلك عبر توظيف تقييم الأداء و كذا تنفيذ الأداء في تحسين الأداء الوظيفي بدرجة أكبر من تخطيط الأداء و مراجعته

4) دراسة (زينب 2018) بعنوان " دور القيادة الترحسية في تدعيم سلوكيات الغباء التنظيمي " قدمت على شكل مقال في مجلة العلمية للبحوث التجارية سعت الباحثة في هذا الموضوع إلى تحديد مستوى القيادة

الترجسية من وجهة نظر العاملين , وتحديد مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات الغباء التنظيمي , ولتحقق من ذلك تم الاعتماد على قائمة من الاستقصاء لجمع البيانات باستخدام عينة, بلغ عددها 372 مفردة من العاملين , وقد أظهرت النتائج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين ادراكات العاملين , نحو القيادة الترجسية مأخوذة بشكل إجمالي, ونحو كل متغير من متغيراتها( الغطرسة, والرغبة في السلطة والتلاعب بالآخرين) وذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية( النوع, السن, المؤهل العلمي), كما توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق القيادة الترجسية كانت مرتفعة على المستوي الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة, وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين ادراكات العاملين نحو واقع ممارستهم لسلوكيات الغباء التنظيمي مأخوذة بشكل إجمالي, ونحو كل متغير من متغيراتها(الانعكاسية, التبرير, عدم التفكير المنطقي), على حدة, وذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية(النوع, السن, المؤهل العلمي), وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي جدا ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الترجسية مجتمعة ومنفردة وأبعاد الغباء التنظيمي مجتمعة ومنفردة. ووضعت الباحثة مجموعة من توصيات أبرزها:

تعميق الفهم بموضوعات القيادة الترجسية وسلوكيات الغباء التنظيمي في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم , حسن اختيار القادة الترجسيون في أوقات التغيير , حيث يعتبرون كنزاً ثميناً لأنهم مليؤون بالهمة والعزيمة ويمكنهم إجراء تغييرات كبرى بالاعتماد على جاذبيتهم المنفردة.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

نذكر من بين الدراسات الأجنبية التي بحثت في متغيرات الدراسة الحالية ، ما يلي:

1) دراسة (Maatje et Josef.2020) بعنوان "تأثير الدافع والقيادة والثقافة التنظيمية على الرضا واداء الموظفين في اندونيسيا قدمت على شكل مقال ، يهدف هذا الفحص الى أن يكون حاسماً للأكاديميين الذين يبحثون في مجال ادارة الموارد البشرية، تألفت عينة الدراسة من 155 موظفاً باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطباقية المناسبة وفي الوقت نفسه جمعت البيانات باستخدام استبيان و تم تحليلها باستخدام نمذجة الهيكلية AMOS ، أظهرت نتائج تحليل البيانات أن دوافع العمل و التنظيم كان لها تأثير إيجابي و هام على الأداء، ولكنها لم تؤثر بشكل كبير على الرضا الموظفين عن العمل، بينما القيادة لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي للموظفين فهي لا تؤثر على الأداء، نتائج اختبار معامل التحديد تظهر أن الرضا الوظيفي يتأثر بنسبة 57.4% بمتغيرات التحفيز و القيادة و الثقافة، بينما متغيرات أداء الموظفين تتأثر بنسبة 73.5% بمتغيرات الدوافع و القيادة و الثقافة و الرضا الوظيفي، تؤثر عوامل أخرى خارج هذه الدراسة على الباقي، يجب تحسين

الدافع و القيادة و الثقافة التنظيمية للموظفين لزيادة الرضا الوظيفي دائما اذا زاد الرضا الوظيفي سيرداد الأداء الوظيفي.

2) دراسة (Pancasila et al.2020) بعنوان "تحديد اثر الدافع الى العمل والقيادة نحو الرضا عن العمل أداء الموظفين ، قدمت على شكل مقال الغرض هذه الدراسة هو تحديد أثار الدافع الى العمل في اندونيسيا ، تم اختيار عينة من Buki Asam لتعدين الفحم المحدودة في أندونيسيا بالتناسب مع أحد عينات عشوائية، تم الحصول على البيانات من خلال الاستبيانات، استخدمت تقنية تحليل البيانات نمذجة المعادلة الهيكلية SEM باستخدام AMOS22 ، تظهر الدراسة أن القيادة و دوافع العمل لها تأثير ايجابي و هام على الرضا الوظيفي للموظفين، القيادة لها تأثير أكبر (0.263) من دافع العمل (0.171) تجاه الرضا الوظيفي للموظفين. تأثير القيادة نحو الأداء الوظيفي هو 0.175. تأثير دافع العمل نحو الاداء الوظيفي 0.166. الرضا الوظيفي هو الأكثر تأثيرا (0.363) على الأداء الوظيفي. التأثير المباشر للقيادة على أداء الموظفين أكبر من التأثير غير المباشر للقيادة على أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي وهو 0.096، تأثير دافع العمل نحو أداء الموظف أكبر بمقدار 0.166 من الأثر المباشر لدافع العمل تجاه الموظف من خلال الرضا الوظيفي للموظفين وهو 0.062 فقط، وبالتالي فان الرضا الوظيفي لا يتوسط في أثار القيادة و دافع العمل نحو أداء الموظف.

3) دراسة (Liao et al.2019) بعنوان "كيف تؤثر نرجسية القائد على صوت الموظف (نسبة إلى ادارة انطباع القائد والتبادل بين الاعضاء)" ، قدمت على شكل مقال هدفت هذه الدراسة الى استكشاف الالية بين نرجسية القائد و صوت الموظف من منظور ادراك التابع الادارة انطباع القائد، شملت العينة (239) موظف يعملون في مجموعتين من شركات التصنيع العامة في الصين و المتمثلة بمؤسسة الاتصالات الكهروضوئية ومؤسسة معالجة الآلات الخاصة و المتمثلة بشركات التكنولوجيا الحيوية و المؤسسات الصيدلانية واستخدمت هذه الدراسة ، و استخدمت الدراسة مصفوفة pattern ، الوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، تحليل الارتباط، وأشارت النتائج الى أن نرجسية القائد مرتبطة سلبا بإدارة الانطباع الاجتماعي للقائد و لكنها مرتبطة بشكل ايجابي بإدارة الانطباع الذي يخدم القائد، و أظهرت أن القادة النرجسيين لهم تأثير سلبي على صوت الموظف من خلال ادراك الأخير لفاعلية خدمة القائد لذاته.

4) دراسة (Braun et al.2018) بعنوان " نرجسية القائد تتنبأ بالحسد الخبيث وسلوك العمل العكسي المستهدف" قدمت على شكل مقال تهدف هذه الدراسة الى تتنبأ بالحسد الخبيث في الجامعات الالمانية ، تألفت عينة الدراسة الأولى من (74) مشارك و الدراسة الثانية (50) مشارك من احدى الجامعات الالمانية للدراستين بينما الدراسة الثالثة شملت (365) و اشتملت الدراسة الرابعة (50) قائد و (50) تابع و من مؤسسات مختلفة في المانيا و لكلا الدراستين ، كما تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات، التحليل البعدي، الوسط الحسابي، تحليل الارتباط، وأشارت النتائج الى العواقب الضارة لنرجسية القائد و التي تثير الحسد الخبيث في

العلاقات بين الزعيم و التابع ، وهذا يعني أن نرجسية القائد دفعت الى مستويات أعلى من الحسد الخبيث الذي يسمح بالاستنتاج بأن نرجسية القائد تغذي CWB الموجه للمشرف من خلال الحسد الخبيث.  
المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية.

من خلال الدراسات في المطلبين السابقين يتضح ما يلي:

1. بالنسبة للقيادة النرجسية: قليلة مقارنة بالأداء الوظيفي من حيث المراجع العربية المتعلقة بهذا المصطلح ولهذا السبب تعد هذه الدراسة كتزويد للمراجع في هذا المجال، ولوحظ أن اغلبية المراجع المستعملة كانت عبارة عن دراسات و أبحاث حول هذا الموضوع في تخصص علم النفس لان هذا الموضوع ينتمي الى هذا المجال، أن أغلب الدراسات كتبت باللغة ( الانجليزية)، وهذا ما قد يعود سببه الى لان الموضوع لم يتم دراسته بشكل واسع.

2. بالنسبة لأداء الوظيفي: يوجد فيه الكثير من المراجع و دراسات المتوفرة و المتنوعة، مع تنوع المراجع سواء باللغة العربية و باللغات اخرى نظرا لأهمية الموضوع في جميع المؤسسات و كذلك اصبح من الموضوعات المهمة و الحيوية لكونه يتناول العنصر البشري الذي يعتبر أهم مورد في المؤسسة، وأيضاً أهميته بالنسبة الباحثين و اتجاهاتهم و مجال خبراتهم.

3. بالنسبة للمتغيرين معا: ( القيادة النرجسية و الأداء الوظيفي)، بالنسبة للمراجع قليلة جدا أو ندرة نوعا ما التي تضم المتغيرين معا، وهذه القلة تضيف على الدراسة الحالية نوعا من الحداثة و الاضافة العلمية، على عكس الدراسات الاخرى التي تتوفر دراسات مماثلة لها.

— في الجدول الموالي سوف نقوم بالمقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة التي تم التطرق اليها في المطلبين السابقين، حيث سنقوم بذكر أوجه التشابه و أوجه الاختلاف من حيث نوع الدراسة و المنهج المتبع في الدراسة .

الجدول رقم (1-2): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الرقم	الدراسات السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
— دراسة في جامعة غرداية. — تناولت الدراسة القيادة النرجسية و الاداء الوظيفي معا	1	دراسة سنان و محمد و أمجد	تناولت القيادة النرجسية	— طبقت على الكليات الأهلية في محافظة بابل. — تناولت سلوك المواطنة التنظيمية. — تمت الدراسة في العراق. — تمت الدراسة في (2022).
	2	دراسة محمد	تناولت	— تناولت القيادة الادارية.

## الفصل الثاني ----- الإطار التطبيقي للدراسة

<p>طبقت على المركب الاولمي الرياضي.</p> <p>تمت الدراسة الجلفة.</p> <p>تمت الدراسة في (2021).</p>	<p>الأداء الوظيفي</p>			<p>طبقت على الادارة المحلية لولاية المنية.</p> <p>اعتمدت على</p>
<p>طبقت على مؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة.</p> <p>تناولت ادارة اداء العاملين.</p> <p>تمت الدراسة في تقرت.</p> <p>تمت الدراسة في (2020).</p>	<p>تناولت الاداء الوظيفي</p>	<p>دراسة سامي و باديس</p>	3	<p>المنهج الوصفي و دراسة الحالة</p> <p>اعتمدت على الاستبيان و المقابلة.</p>
<p>تناولت وجهة نظر العاملين.</p> <p>طبقت على وحدات الحكم المحلي في محافظة المنوفية.</p> <p>تمت الدراسة في الامارات العربية المتحدة.</p> <p>تمت الدراسة في (2018).</p>	<p>تناولت القيادة المرجسية</p>	<p>دراسة زينب</p>	4	<p>تمت الدراسة في 2023</p>
<p>تمت الدراسة في أندونيسيا</p> <p>تمت الدراسة في(2020).</p> <p>طبقت في جامعة.</p> <p>تناولت القيادة و الثقافة التنظيمية</p>	<p>تناولت أداء الوظيفي</p>	<p>دراسة Maatje et Josef</p>	5	
<p>تناولت الدافع و القيادة .</p> <p>طبقت على شركة لتعدين الفحم .</p> <p>تمت الدراسة في أندونيسيا.</p> <p>تمت الدراسة في(2020).</p>	<p>تناولت أداء الوظيفي</p>	<p>دراسة Pancasila et al</p>	6	
<p>تناولت صوت الموظف .</p> <p>طبقت على شركات التكنولوجيا الحيوية و المؤسسات الصيدلانية.</p> <p>تمت الدراسة في الصين.</p> <p>تمت الدراسة في (2019).</p>	<p>تناولت مرجسية القائد</p>	<p>دراسة Liao et al</p>	7	
<p>تناولت سلوك العمل العكسي</p>	<p>تناولت</p>	<p>دراسة Braun et</p>	8	

## الفصل الثاني ----- الإطار التطبيقي للدراسة

المستهدف.	نرجسية	al		
__ طبقت على جامعة ألمانيا.	القائد			
__ تمت الدراسة في ألمانيا.				
__ تمت الدراسة في (2018).				

\_\_ أشارت بعض الدراسات الى أن القيادة النرجسية تؤثر بشكل سلبي على أداء الوظيفي في المؤسسة، فكلما زادت النرجسية القائد على أداء الموظفين كلما قل الرضا الوظيفي في المؤسسة.

### خلاصة الفصل

من خلال الإطار النظري والدراسات التطبيقية للمتغيرين الدراسة الحالية تعد القيادة النرجسية احد انماط القيادة السلبية حيث تمثل مجموعة من الخصائص والسلوكيات المدمرة التي تؤثر على الرؤوسين بطريقة معتمدة ومقصودة كما تساهم في انخفاض الرضا الوظيفي وكذلك الروح المعنوية وفقدان الثقة بالنفس ومن تم ارتفاع معدلات دوران العمل وتراجع أداء المنظمة ككل وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن القيادة النرجسية لديها العديد من الظواهر السلبية كالاستغلال الموظفين ماديا ومعنويا في سبيل تحقيق اهدافهم ومصالحهم الشخصية وبالتالي فيحجب افكارهم ومقترحاتهم التي تساعد في حل المشكلات المؤسسة وتساهم تطويرها.

# الفصل الثاني

## الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة  
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية  
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها





### تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة القيادة النرجسية، أداء الموظفين، سيتم في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم على الإدارة المحلية- ولاية المنبوعة واجراء عملية استطلاع عينة من الموظفين العاملين بالإدارة المحلية المعنية بالدراسة الميدانية وسنتناول سنحاول في الدراسة التطبيقية في المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

❖ المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تعريف الولاية .

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى تعريف الولاية

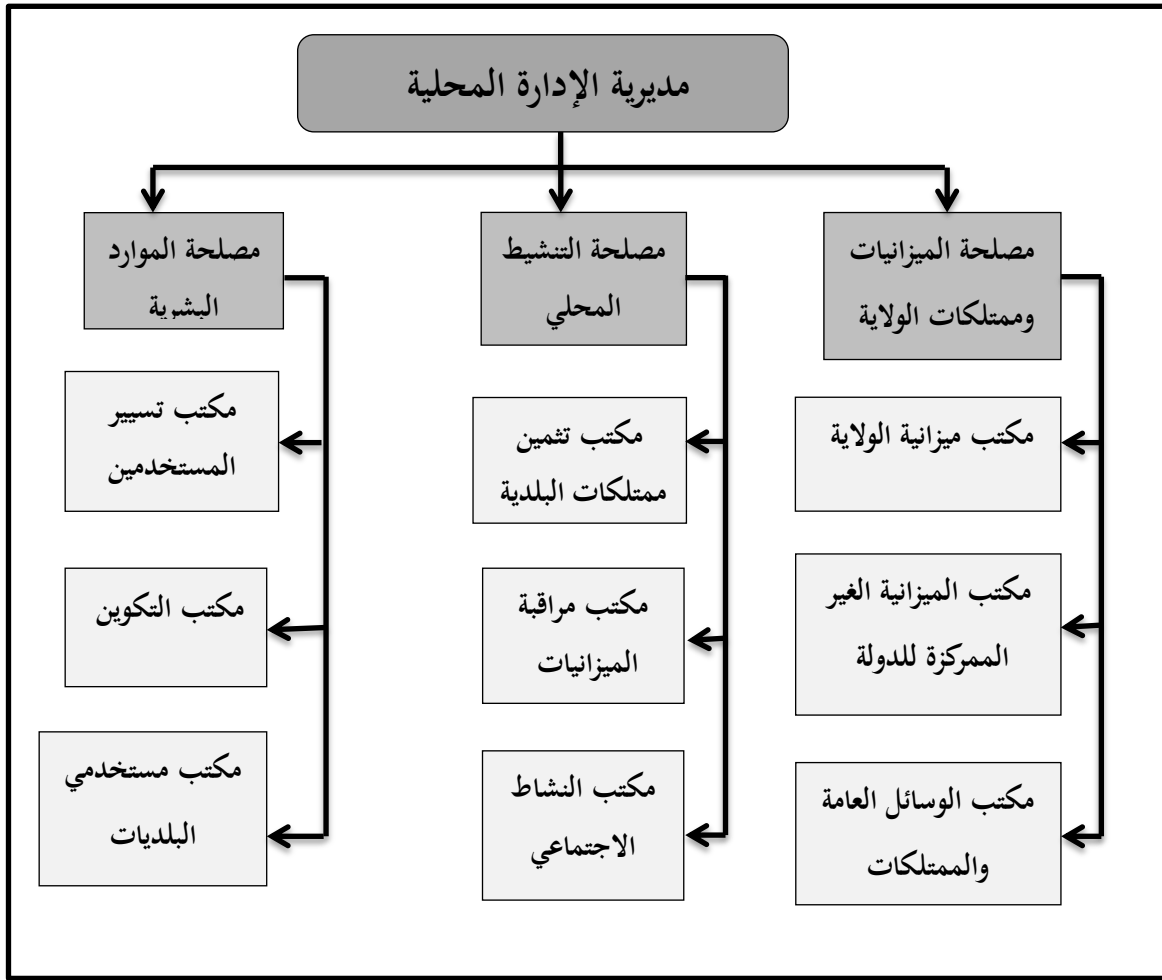
تعريف الولاية: هي الجماعة الاقليمية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة ولها هيئتان هما: المجلس الشعبي الولائي: هيئة تداولية، الوالي وهيئة تنفيذية ومندوب الحكومة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الادارة المحلية لولاية المنيعه ومهامها

سنتطرق في هذا المطلب الى هيكل مديرية الادارة المحلية و مهامها كالاتي:

أولا: الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي للمديرية الادارة المحلية لولاية المنيعه



المصدر: وثائق المؤسسة

ثانيا: مهام مديرية الادارة المحلية: تنقسم الى ثلاث مصالح وهي مصلحة الميزانيات وممتلكات الولاية ومصلحة التنشيط المحلي ومصلحة الموارد البشرية :

### ● مديرية الادارة المحلية:

- اعداد مشروع الميزانية اللامركزية للولاية بالعلاقة مع المصالح المعنية؛
- تسيير الصناديق والحسابات الخاصة التابعة لقطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية على المستوى المحلي؛
- الصيانة والتصليح والحفاظة على أملاك العقارية والمنقولة التابعة للولاية؛
- ضمان المراقبة والمتابعة والمصادقة على ميزانيات وحسابات البلديات والمؤسسات العمومية المحلية؛
- القيام بكل الدراسات والتحليل التي تمكن البلديات من ترشيد وتدعيم مواردها المالية؛
- تنشيط إطار الحوار والتشاور والاصغاء وتسيير النزاعات؛
- اعداد وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمستخدمين المأخوذين على عاتق ميزانية الدولة والميزانية للامركزية للولاية؛
- تقييم مدى موافقة تكوين المستخدمين لمتطلبات المهن والمناصب الدائمة من أجل تكييف برامج التكوين؛
- مراقبة تسيير المسار المهني لمستخدمي البلديات وضمان تطبيق التنظيم في مجال تسيير الموارد البشرية على مستوى البلديات؛
- ضمان العلاقات مع المراكز والمؤسسات المكلفة بالتكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى.

### ❖ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية يعني تحديد المنهجية والإجراءات التي يتم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، بما في ذلك وصف المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها، والتحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة. ويساعد تحديد الإطار المنهجي القيام بتصميم دراسة دقيقة تتماشى مع موضوع البحث ومتطلبات جمع البيانات بشكل إيجابي، ويشكل هذا الإطار أساساً هاماً للعملية التطبيقية وتحليل النتائج بشكل دقيق وموثوق.

#### المطلب الأول: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها

يتضمن هذا المطلب وصف للمنهج المستخدم في الدراسة، وهو جزء من تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وأيضاً وصف أدوات جمع البيانات وكيفية تصميمها مع مجتمع الدراسة وعينتها، والتي تُشير إلى المجموعة الكبيرة التي يتم دراستها (المجتمع)، والمجموعة المحددة التي يتم جمع البيانات منها (العينة). وبشكل عام يهدف هذا المطلب إلى توضيح الجوانب المنهجية والعلمية المتعلقة بجمع البيانات، والتي تُعتبر من الخطوات الأساسية في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية.

#### أولاً: منهج الدراسة

كل دراسة تستدعي منهجاً ملائماً لها، والمنهج " يعني الأساليب والإجراءات أو المداخل التي تستخدم في جمع البيانات والوصول من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو شروح أو تنبؤات تتعلق بموضوع الدراسة.<sup>1</sup> وبما أننا بصدد الإجابة عن الاشكالية المتعلقة بدراسة " أثر القيادة النرجسية على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين العاملين بالإدارة المحلية لولاية المنية"، فإننا نجد أن المنهج الملائم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي. والذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"<sup>2</sup>. ويستخدم هذا المنهج في الدراسات المسحية" الميدانية" أو ما يعرف بالدراسات التطبيقية التي تستخدم أدوات البحث الميداني كأداة الاستبيان إذ يفيد الجانب الوصفي لهذا المنهج في التعريف والتوضيح النظري لمتغير المتغيرات الدراسة، في حين يُفيد الجانب التحليلي لهذا المنهج في تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

وبناء على منطلقات هذا المنهج قمنا كمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في البحث كالأستبيان، ثم قمنا بتسجيلها وترتيبها بعدها قمنا بتحليل ما تم جمعه من البيانات بطريقة موضوعية من أجل معرفة فهم علاقة التأثير بين القيادة النرجسية كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع في الإدارة المحلية لولاية المنية.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

<sup>1</sup> - درويش، محمود أحمد، مناهج البحث في العلوم الإنساني، الطبعة الأولى مؤسسة الامة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص 235.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، واخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000، ص 32.

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها، سواء كانت هذه المفردات بشراً أو غير ذلك"<sup>1</sup> وفي العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من ومفردات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل الى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فإن العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.<sup>2</sup>

وعليه يتمثل المجتمع الإحصائي لأغراض هذه الدراسة جميع موظفي الإدارة المحلية لولاية المنيعية التي بلغ عددهم 150 موظف، حيث تم استقصاء آراء عينة من الموظفين العاملين ومستخدمين في ذلك أسلوب العينة العشوائية البسيطة. ففي هذا الأسلوب، يتم اختيار الأفراد الذين يمثلون العينة بشكل عشوائي، حيث يكون لدى كل فرد في المجتمع الإحصائي فرصة متساوية للاختيار في العينة. ويتم استخدام هذا الأسلوب للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الإحصائي بشكل جيد، حيث يؤدي استخدام عينة غير عشوائية أو غير ممثلة إلى تحديد المعلومات والنتائج التي تم جمعها من العينة بشكل غير دقيق وغير موثوق به. ولذلك، يتم استخدام الأسلوب العينة العشوائية البسيطة لتحسين دقة وموثوقية النتائج وتأكيد تمثيلية العينة للمجتمع الإحصائي.

### ثالثاً: أدوات جمع البيانات

تعد الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات من أهم عناصر في الدراسة الميدانية، حيث توفر هذه الأدوات والوسائل البيانات الضرورية التي نحتاجها لتحليلها والوصول إلى نتائج الدراسة. ومن بين هذه الأدوات، فإنه تم الاعتماد في دراستنا على أداة الاستبيان لاستطلاع آراء الافراد المستجوبين حول موضوع الدراسة. إلى جانب أداة المقابلة.

01- **المقابلة:** "تعتبر مقابلة الفرد أحد طرق جمع البيانات للحصول على معلومات عن القضايا التي تهم الباحث وتتم المقابلة وجها لوجه أو من خلال الهاتف..."<sup>3</sup>

وعليه لتحقيق أهداف البحث تم اجراء مقابلة مع رئيس مصلحة: الموارد البشرية بالإدارة المحلية لولاية المنيعية وتم طرح عليه مجموعة من أسئلة تتعلق بموضوع الدراسة، حيث دونا اجاباته على كل سؤال كما يلي:

س1: ما هو مفهوم القيادة النرجسية لدى حضرتكم؟ وكيف تؤثر على الموظفين في أدائهم؟

#### ● الاجابة:

✓ القيادة النرجسية هي اهتمام المسؤول بنفسه حيث تكون قيادته مبنية على مصالحه الشخصية وعدم مراعاة جهود الموظفين.

✓ يكون للقيادة النرجسية أثر سلبي على الموظفين مما يؤدي الى فقدان الثقة والتواصل فيما بينهم بالإضافة الى تأثير مردوديتهم.

<sup>1</sup> - نمر دمس مصطفى، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر، عمان، 2008، ص 201.

<sup>2</sup> - طويطي مصطفى، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 20.

<sup>3</sup> -أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة "مدخل لبناء المهارات البحثية"، ترجمة إسماعيل علي بسويوي، دار النشر العلمي والمطابع، الرياض، دون سنة نشر (نسخة إلكترونية)، ص 290.

س2. هل ترى أن جهود الموظفين تتناسب مع قرارات القائد النرجسي؟ ولماذا؟

• الاجابة:

✓ لا. لأن القائد النرجسي لا يسمح لموظفيه أن يشاركون في قرارات التي يتخذها ولا يقبل آرائهم ، كما أن لا يعرف كيف يقدر الموظفين فهو دائما يقلل كم مجهوداتهم ولا يعترف بقدراتهم.

✓ س3: هل يؤدي تفاعل القائد النرجسي احيانا الى تحفيز الموظفين وترك النظم القديمة؟ كيف ذلك؟

• الاجابة:

✓ نعم. القائد النرجسي احيانا تكون قيادته ايجابية عندما يخلق مناخا للعمل أكثر ابداعا وهذا ما يؤدي الى تحفيز الموظفين وتغيير من تفكيرهم وتحقيق أهداف التي تسعى اليها المؤسسة.

س4: هل سبق لكم أن تعاملتم مع قائد نرجسي؟ ماهي صفات هذا القائد؟

• الاجابة:

✓ نعم. سبق لنا أن تعاملنا مع القادة النرجسيين وكانت بعض صفاته كالتالي:

— الاهتمام والتقدير لذاته بشكل كبير.

— الشعور بأنه أفضل من غيره.

— يستغل جهود الآخرين ليصل الى أهدافه.

— لا تهمه الأمور الهامة في العمل.

س5: ماهي الأساليب التي يمكن أن تتعامل بها مع القائد النرجسي؟

• الاجابة:

✓ من الأساليب التي يمكن أن يتعامل بها القائد النرجسي هي محاولة معرفة كيفية الاتصال معه لأن مشكلته في عدم القدرة على التواصل مع الآخرين.

س6: كيف يمكن معالجة النرجسية القائد في المنظمة؟ وماهي أهم الاجراءات للحد منها؟

• الاجابة:

✓ بما أن مشكلة القائد النرجسي هي التواصل يمكن معالجتها عن طريق تجنبه بأقصى درجة ممكنة أو محاولة فهم شخصيته.

— أهم الاجراءات للحد من نرجسية القائد.

✓ محاولة فهم القائد النرجسي من أجل معرفة كيفية التعامل معه.

✓ وضع حد للنرجسية القائد لأنها قد تكون معاد.

02- الاستبيان:

فالاستبيان يعرف بأنه: " أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من أفراد عن طريق عمل مجموعة من الأسئلة أو العبارات بغية الوصول إلى معلومات كيفية أو كمية وقد تستخدم بمفردها أو قد

تستخدم مع غيرها من أدوات البحث العلمي، وذلك للكشف عن الجوانب التي يحددها الباحث ويصوغها في استفسارات محددة.<sup>1</sup> وقد تم اعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

- مرحلة ما قبل التصميم الاستبيان،
- مرحلة التصميم وصياغة الاسئلة الاستبيان (الاستبيان الأولي)
- مرحلة اخراج النهائي للاستبيان

**كـ مرحلة ما قبل التصميم الاستبيان:** وهي المرحلة التي تسبق التصميم الفعلي للاستبيان حيث من خلال الفرضيات والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة أهدافها قمنا بتحديد المتغيرات المراد قياسها والتي يجب فهمها بشكل كامل حيث ساعدنا ذلك على توحيد المفاهيم والمصطلحات التي سيتم استخدامها في الاستبيان وتجنب أي الالتباس قد يحدث في فهم الأسئلة من قبل الافراد المستجوبين في الدراسة.

**كـ مرحلة التصميم وصياغة الاسئلة الاستبيان (الاستبيان الأولي):** في هذه المرحلة تم صياغة أسئلة الاستبيان الأولية بشكل مبدئي وهذا بالاعتماد على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والمتغيرات التي تم تحديدها في مرحلة ما قبل التصميم الاستبيان، حيث كل مجموعة منها تهدف إلى قياس واقع ومدى تطبيق كل متغير من متغيرات الاستبيان في الواقع العملي (ميدان الدراسة) ويتم مراعاة عدد من نقاط في اعداد أسئلة الاستبيان النقاط التالية: التأكد من صحة ووضوح الأسئلة وتجنب أي الالتباس أو الخلط بين المفاهيم، ترتيب الأسئلة بشكل منطقي وتنظيمها بحيث يتم قياس كل متغير بطريقة مناسبة وفعالة، التأكد من تغطية جميع المتغيرات المراد قياسها بشكل كامل وشامل، وذلك بالتأكد من وجود أسئلة تغطي كل المتغيرات المراد قياسها. وفي الأخير خالصنا إلى إعداد النسخة الأولية من الاستبيان.

**كـ مرحلة اخراج النهائي للاستبيان وتوزعه على المستجوبين:** وفي هذه المرحلة نشرح خطوتين قمنا بهما:

**خطوة 01: اخراج النهائي للاستبيان:** بعد إعداد النسخة الأولية من الاستبيان. تم عرضه من أجل مراجعته على الأستاذ المشرف وإجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان (من إعادة صياغة بعض العبارات وحذف بعضها ودمج بعض العبارات) وهذا بناءً على الملاحظات والاقتراحات المقدمة لنا، وفي الأخير خالصنا إلى إخراج الاستبيان بشكله النهائي وتم تنسيقه بشكل جذاب وسهل القراءة والاستجابة. حيث يحتوي هيكل الاستبيان على جزأين: 1- مقدمة الاستبيان (تتضمن معلومات والغرض من البحث وطمأنة المستجوبين على سرية المعلومات واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي مع توضيح لطريقة إجابة المفحوصين). الجزء الثاني وتضمن في قسمه الأول معلومات الديمغرافية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة اما في القسم الثاني فتضمن عبارات تتعلق بقياس متغيرات الدراسة كما تم

<sup>1</sup> - عياش صياح، الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان، مجلة نقد وتنوير، العدد الثالث، 2015، ص 300-332  
<https://www.researchgate.net/publication/315552703>

اعتماد على سلم ليكارت Likert الخماسي حيث طلب من أفراد العينة إعطاء درجة إجابته على كل عبارة وسيتم تحليل إجاباتهم.

جدول رقم (2-1) يبين المقياس Likert المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	[1.80-1]	-1.81]	-2.61]	-3.41]	[5-4.21]
		[2.60	[3.40	[4.20	

المصدر: من إعداد الطالبين

وفقاً للدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا الحالية، فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكارت ( Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل البدائل ويرمز لها رقمياً خلال ادخال البيانات للبرامج الحاسوب ب (1،2،3،4،5) والجدول التالي يبين هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

الجدول رقم (2-2): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

عدد العبارات	اقسام الاستبيان
<u>أولاً: البيانات الشخصية</u>	
06	البعد الأول: السلطة
12	البعد الثاني: الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات
18	البعد الثالث: الغطرسة/الترفع
24	البعد الرابع: الاستغلال/ الشعور بالأحقية
24	المحور الأول: المستقل: القيادة الترجسية
34	المحور الثاني المتغير التابع: الأداء الوظيفي
(34) عبارة	مجموع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه تم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

**المدى العام:** لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4 وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي:  $0.8 = 5/4$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة كما هو مبين في الجدول:



الجدول رقم (2-3) تحديد مستويات (اتجاهات) الموافقة المستجوبين على عبارات ومتغيرات الاستبيان

مستوى الموافقة	مجال المتوسط الحسابي	درجة (الأوزان)	بدائل المقياس	تحديد اتجاهات المستجوبين
درجة منخفضة جدا	[1.80 -1]	1	غير موافق بشدة	إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1.80 -1] فان هذا يعني أن درجة الموافقة عليها تمثل درجة منخفضة جدا؛
درجة منخفضة	[2.60 -1.81]	2	غير موافق	إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [2.60 -1.81] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
درجة متوسطة	[3.40 -2.61]	3	محايد	إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [3.40 -2.61] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
درجة عالية	[4.20 -3.41]	4	موافق	إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [4.20 -3.41] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
درجة عالية جدا	[5 -4.21]	5	موافق بشدة	إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [5 -4.21] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.

المصدر: من إعداد الطالبتين

خطوة 02 توزيع الاستبيان وجمع البيانات وتسجيلها: بعد الانتهاء من خطوة إخراج الاستبيان في صورته النهائية، قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة إذ قمنا باسترجاع 91 استبيان من أصل 95 استبيان موزع في حين لم نتمكن من استرجاع 01 استبيان، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبانات المسترجعة تبين لنا أن هناك 01 استبيان غير صالحة للدراسة نظرا لعدم اكمال إجابة على كامل عبارات الاستبيان ، وبالتالي فإن إجمالي عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هو 90 استبيان، أي أن نسبة الاستبانات الصالحة للمعالجة الإحصائية لبياناتها بلغت (94.74%) والجدول التالي يوضح مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات:

الجدول رقم (2-4): مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات.

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير مسترجعة	عدد الاستبانات غير الصالحة للدراسة	العدد النهائي للاستبانات التي تم تفرغها والاعتماد عليها في الدراسة (عدد الاستبانات المقبولة)
95	91	04	1	90
100.00%	95.79%	4.21%	1.05%	94.74%
نسبة الردود % = (عدد الاستبانات المقبولة / عدد الاستبانات الموزعة) * 100				

المصدر: من إعداد الطالبتين

تعتبر 94.74% على أن نسبة الردود الصالحة كانت عالية وهذا يشير إلى أن الأسئلة الاستبيان كانت واضحة وسهلة الفهم، وأن المستجيبين قادرين على الإجابة عليها بشكل صحيح مما يدل على جودة تصميم الاستبيان. كما أنه تشير 94.74% إلى عينة الدراسة لها دراية بتغيرات التي تحدث في متغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية وأن العينة تم اختيارها بشكل جيد وتمثل الشريحة المستهدفة بشكل جيد، وبالتالي فإن النتائج التي سيتم الحصول عليها من خلال تحليل هذه الإجابات ستكون دقيقة وموثوقة.

وبعد جمع الاستبيانات الصالحة، تم تنظيمها وترتيبها وتفرغها في البرنامج الإحصائي SPSS حيث يوفر هذا الأخير العديد من الأساليب الإحصائية المختلفة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات مما يمكن من الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة والتوصل إلى استنتاجات مهمة حول العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

### المطلب الثاني: حساب صدق وثبات الاستبيان

في إطار اعتماد الاستبيان وعباراته ومتغيراته كأداة جمع البيانات عن الظاهرة قيد الدراسة، فإنه وجب التأكد من تمتعه بخاصية الصدق والثبات. مما يضمن صحة بياناته ودقة نتائجه.

فالصدق والثبات من الشروط المهمة الواجب توفرها في أداة جمع البيانات (الاستبيان)، ويقصد بالصدق: "بأن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه، وأن تكون أسئلته ذات صلة بموضوعها، أي أن يقيس الاستبيان ما وضع أصلاً لقياسه".<sup>1</sup> أما الثبات يعني "أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة، بمعنى تشير إلى النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على العينة نفسها في نفس الظروف بعد مدة زمنية ملائمة. فإذا لم تتغير النتائج بعد إعادة تطبيق الأداة، ولا تختلف استجابة الباحثين فهذا يعني أن الأداة ثابتة".<sup>2</sup>

### أولاً: حساب صدق الاستبيان

وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال حساب صدق الاتساق البنائي فهو أحد الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق خاصية صدق الاستبيان، ويهدف هذا النوع من الصدق إلى قياس مدى توافق عبارات ومحاور والأبعاد في الاستبيان مع بعضها البعض، أي أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه. وإحصائياً نعبر عن الصدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون وفق القاعدة التالية :

إذا كانت قيمة (sig) المصاحبة لقيمة معامل الارتباط بيرسون (I) أقل من مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق ومتسق لما وضع لقياسه. وإذا لم تكن هناك علاقة ارتباطية بين البعد والدرجة الكلية لمحوره، فإن ذلك يشير إلى أن البعد أو العبارة المستخدمة في الاستبيان لا تعكس الواقع بشكل صحيح، وقد يكون من الضروري إعادة صياغتها أو تعديلها أو حذفها من الاستبيان حتى نصل بعبارات ومحاور وأبعاد تحقق خاصية صدق الاستبيان. والجدول التالي يبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لعبارات ومحاور والاستبيان كما يلي:

<sup>1</sup> عبد المطلب بني يونس أسماء، دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص 380

<sup>2</sup> بشة حنان، بوعموشة نعيم: الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة جيجل، المجلد 03، العدد 02 (جوان 2020)، ص: 117-133

جدول رقم (2-5): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور			أبعاد ومحاور الاستبيان
النتيجة	القيمة الاحتمالية يرمز لها ب: (Sig. or P-value)	معامل ارتباط بيرسون (r)	
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره:			
1	0.000	0.770**	البعد الأول: السلطة
2	0.000	0.757**	البعد الثاني: الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات
3	0.000	0.872**	البعد الثالث: العطرسة/الترفع
4	0.000	0.748**	البعد الرابع: الاستغلال/ الشعور بالأحقية
(الصدق البنائي لمحاور) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين كل محور مع ودرجة الكلية لعبارة الاستبيان:			
المحور الأول: المستقل: القيادة النرجسية	0.000	0.969**	دال
المحور الثاني المتغير التابع: الأداء الوظيفي	0.000	0.867**	دال
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي (دال احصائياً). دال : أي (دال احصائياً) أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل ** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية			

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

من خلال الجدول أعلاه يمكننا استنتاج أن جميع الأبعاد والمحاور في الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، نظراً لأن قيم معاملات الارتباط Pearson Correlation كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 و SIG كانت أقل من هذا المستوى، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل البعد والدرجة الكلية للإجمالي عبارات محوره وكذا بين المحور والدرجة الكلية للإجمالي عبارات الاستبيان، فمثلاً نجد قيمة معامل الارتباط لدى البعد الثاني: الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات : بلغت  $R = 0.757^{**}$  وان القيمة الاحتمالية (sig) بلغت قيمة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد الثاني: الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات والدرجة الكلية لمحوره (المحول الأول: القيادة النرجسية) ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق متسق لما وضع لقياسه. (أي أن البعد بعبارته قادر على قياس المتغير المستقل) وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات هذا البعد من التحليل، ونفس المقارنة مع باقي الأبعاد والمحاور الاستبيان.

وعليه يمكننا القول بأن عبارات المتغير المستقل القيادة النرجسية بأبعاده) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) ، صادقة لما وضعت لقياسه أي أن الاستبيان على درجة عالية من الصدق ومن ثم يمكننا الاعتماد على عباراته ومتغيراته في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

### ثانياً: حساب ثبات الاستبيان

ولي توضيح معنى الثبات أكثر: نفترض أنه تم إجراء استطلاع معين على مجموعة من الأفراد على الاستبيان يقيس ظاهرة ما، ثم تم رصد درجات كل فرد في هذا الاستطلاع، وبعد فترة تم إعادة إجراء نفس الاختبار (أي توزيع نفس الاستبيان) على نفس هذه المجموعة من الأفراد ورصدت أيضاً درجات كل فرد فيها، وكانت النتائج تدل على أن الدرجات التي حصل عليها الأفراد في المرة الأولى لتطبيق الاستطلاع، هي نفسها الدرجات التي حصل عليها هؤلاء الأفراد في المرة الثانية. وبناء عليه نستنتج بأن نتائج المأخوذة من أراء العينة حول عبارات ومحاور الاستبيان هي ثابتة تماماً ولا تتغير كثيراً بإعادة تطبيقها بمعنى أكثر دقة أن ما تَصَمَّنُهُ الاستبيان، نتائجه تكون ثابتة.<sup>1</sup>

وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات الاستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والمجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرو نباخ هي: "  $a > 0.6$  (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين  $0.6 < a < 0.65$  (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين  $0.65 < a < 0.70$  (مقبولة نوعاً ما) وإذا كانت قيمه بين  $0.70 < a < 0.85$  (حسنة) وإذا كانت قيمه بين  $0.85 < a < 0.90$  (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة." <sup>2</sup> والجدول التالي يبين نتائج حساب الثبات:

جدول رقم (2-6): يبين قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان

النتيجة	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ	
ثابت	عبارة	24	0.759
غير ثابت	عبارة	10	0.598
ثابت	عبارة	34	0.884

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

في الجدول المعروض، يمكن ملاحظة أن معاملات ألفا كرو نباخ للمحور الأول (0.759) و واجمالي عبارات الاستبيان (0.884) هي أعلى من 0.60 وتم تصنيفها كثابتة، أي تتميز بثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان بينما معامل ألفا كرو نباخ للمحور الثاني (0.598) أقل من 0.6 وتم تصنيفها كغير ثابتة. ولذلك، يمكن القول إن هذا القياس (الاستبيان) يعتبر ثابتاً بشكل عام، ولكن يجب تحري الحذر في استخدام العبارات الموجودة في المحور الثاني (الأداء الوظيفي) لأنها غير ثابتة. لذا وجب علينا تحديد العبارات المؤثرة بشكل سلب على ثبات المحور الثاني (الأداء الوظيفي) وهذا ما يوفره برنامج SPSS بحيث من خلاله تمكنا من تحديد هذه العبارات كما هو مبين في الجدول التالي:

<sup>1</sup> طويطي مصطفى، مرجع سابق، ص 141 (بتصرف).

<sup>2</sup> Fanny Poujol et Mana carricano ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53.

جدول رقم (2-7): يبين ارتفاع قيمة ألفا كرونباخ في حال تم حذف العبارة عبارات (الأداء الوظيفي)

عبارات المحور الثاني (الأداء الوظيفي)	Corrected Item-Total Correlation قوة ارتباط العبارة مع بقية عبارات المحور	Cronbach's Alpha if Item Deleted قيمة ألفا كرونباخ في حال تم حذف العبارة Alpha >0.6	احتفاظ بالعبارة
عبارة رقم 01	0.448	0.530	احتفاظ بالعبارة
عبارة رقم 02	0.277	0.572	احتفاظ بالعبارة
عبارة رقم 03	0.215	0.586	احتفاظ بالعبارة
عبارة رقم 04	0.297	0.566	احتفاظ بالعبارة
عبارة رقم 05	0.205	0.592	احتفاظ بالعبارة
عبارة رقم 06	0.381	0.549	احتفاظ بالعبارة
عبارة رقم 07	0.412	0.537	احتفاظ بالعبارة
عبارة رقم 08	0.106	0.608	حذف بالعبارة
عبارة رقم 09	0.181	0.595	احتفاظ بالعبارة
عبارة رقم 10	0.234	0.582	احتفاظ بالعبارة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

يظهر الجدول أعلاه: كيف تتأثر قيمة ألفا كرونباخ إذا تم حذف كل عبارة على حدا من المحور الثاني (الأداء الوظيفي) ويمكن استخدام هذه المعلومات لتحديد العبارات التي تساهم في زيادة قوة ثبات (أي زيادة قيمة ألفا كرونباخ) حيث تبين نتائج المحصل عليها أن حذف العبارة رقم 08 سيؤدي إلى زيادة قيمة ألفا كرونباخ إلى أكثر من 0.6، مما يشير إلى أن هذه العبارة تؤثر سلباً على ثبات المحور الثاني (الأداء الوظيفي) ولا تساهم كثيراً في زيادة قوة الثبات ويمكن حذفها. حيث ترتفع قيمة الثبات من (0.598) إلى قيمة (0.608) وبالتالي تصبح عدد عبارات هذا المحور (09 عبارات) وعدد إجمالي عبارات الاستبيان (33 عبارة).

**خلاصة:** من نتائج حساب قيم مؤشرات الصدق والثبات للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة عالية بصحة الاستبيان وصلاحيته لقياس الظاهرة قيد الدراسة، وعليه يمكننا تحليل البيانات المجمعة من الاستبيان وتفسيرها بطريقة صحيحة وموثوقة. وهذا من خلال اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للبيانات المتاحة. وهذا ما سوف نتناوله في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات

### 01- إجراء اختبار كشف نوع التوزيع بيانات المستجوبين

تُعد خطوة الكشف عن التوزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة من أهم الخطوات في تحديد الأساليب الإحصائية (الوصفية والاستدلالية) المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة إذ يوجد نوعين من الأساليب الإحصائية وهي: أساليب إحصائية البارامترية (المعلمية) والتي تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين للتوزيع الطبيعي. وأساليب إحصائية اللابارامترية (اللامعلمية) والتي لا تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي. وعليه ولضمان معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، يتعين علينا أولاً تحديد نوع توزيع البيانات.

## الفصل الثاني ----- الإطار التطبيقي للدراسة

يمكن استخدام عدة طرق إحصائية لتحديد نوع توزيع البيانات، من بينها طريقة اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) التي تستخدم إذا كان عدد العينات أكبر أو يساوي 50، وطريقة اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) التي تستخدم إذا كان عدد العينات أقل من 50.<sup>1</sup> ولكل اختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig) أو (p-value) والتي من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05).

ويمكن اعتبار القاعدة العامة المتبعة لتحديد نوع توزيع البيانات كما يلي: إذا كانت قيمة الاحتمالية (p-value) أقل من 0.05، فإن هناك دليل إحصائي قوي يدعم افتراض أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، في حين أنه إذا كانت (p-value) من مستوى الدلالة (0.05) فإن هناك دليل إحصائي قوي يدعم افتراض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فيما يتعلق بالمتغيرات المدروسة.<sup>2</sup> وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

### جدول رقم (2-8) يبين نتائج كشف نوع التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات

نوع التوزيع بيانات كل محور	Shapiro-Wilk اختبار شابيرو ويلك			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> اختبار كولومنجوروف-سميرنوف			محاور الاستبيان
	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	(P-value) القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	
يتبع التوزيع طبيعي	0.134	90	0.978	0.158	90	0.084	بيانات المتغير المستقل
يتبع التوزيع طبيعي	0.203	90	0.981	0.200*	90	0.068	بيانات المتغير التابع

القاعدة: إذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فإن البيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 28

ومن خلال الجدول أعلاه نجد: أن البيانات التي تم جمعها حول متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك بناءً على نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) والتي تظهر أن القيمة الاحتمالية (p-value) للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة هي أكبر من 0.05 حيث:

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الأول (القيادة النرجسية) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.158) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي.

<sup>1</sup> أبو زيد محمد خير سليم: أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2005، ص 156.  
<sup>2</sup> أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الاحصائي (SPSS) مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية (البارامترية- اللابارامترية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر، 2008، ص 121 (بتصرف).

- وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الثاني (الأداء الوظيفي) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.200) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فأن بيانات العينة نحو المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

**الاستنتاج:** نظرًا لأن بيانات المستجوبين تخضع للتوزيع الطبيعي، فإن بحثنا سيستخدم طرقًا إحصائية بارامترية لتحليل إجابات وآراء أفراد العينة واختبار فرضيات البحث. من المهم شرح الأساليب الإحصائية البارامترية التي سنستخدمها في دراستنا.

## 02- اساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V28) لتحليل البيانات، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المعلمية لتحليل الإجابات والآراء التي تم جمعها من أفراد العينة، واختبار الفرضيات التي تم تحديدها في الدراسة. وتمثل الأساليب الإحصائية الوصفية واستدلالية والمستخدم في دراستنا وفيما يلي:

أ- **التوزيع التكراري والنسب المئوية:** تم استخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية للمستجوبين، وذلك عبر عرضها في رسوم بيانية وقيم عددية.

ب- **المتوسط الحسابي:** هو مقياس للنزعة المركزية يستخدم لتحديد قيمة مركزية للبيانات. ويتم حسابه عن طريق جمع جميع القيم ثم قسمتها على عددها. كما يساعد في ترتيب العبارات المختلفة في الاستبيان وفهم اتجاهات الآراء ومدى ارتفاع وانخفاض استجابات المستجوبين في الدراسة. كما يساعد في تحديد مدى تركيز إجابات المستجوبين حول قيمة معينة وتقدير مدى أهمية العبارات بالنسبة للمستجوبين. وتبعاً لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان، فإن قيم المتوسط الحسابي تكون محصورة بين 1 إلى 5.

ت- **الانحراف المعياري:** هو مقياس للتشتت يستخدم لقياس مدى انحراف (تشتت) استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات ومتغيرات الاستبيان، حيث تكون القيم العالية للانحراف المعياري تدل على تشتت واسع في البيانات بينما تكون القيم المنخفضة تدل على تجمع أو تركيز للبيانات حول المتوسط الحسابي. كما يفيد أيضاً في ترتيب عبارات الاستبيان إلى جانب المتوسط الحسابي حيث عند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما.

ث- **الوزن النسبي (المتوسط الحسابي النسبي):** الوزن النسبي هو مقياس آخر يستخدم لتقدير أهمية المتغيرات في الدراسة، إضافة إلى المتوسط الحسابي وهو يحسب بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:  $\frac{\bar{X}}{K} * 100 = \%(\bar{X})$  حيث K عدد بدائل المتغير أو عبارات في الاستبيان (مقياس ليكارت الخماسي).

<sup>1</sup> طويطي مصطفى، مرجع سابق، ص 211.



ج- اختبار كشف نوع التوزيع البيانات: لتحديد نوع توزيع البيانات تم استخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) الذي يستخدم إذا كان عدد العينات أكبر أو يساوي 50، واختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم إذا كان عدد العينات أقل من 50.

ح- معامل الثبات ألفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛

خ- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): يستخدم معامل الارتباط لقياس خاصية الصدق في الاستبيان وكذا قياس العلاقة الارتباطية بين المتغيرين في الدراسة، حيث تتراوح قيمة هذا المعامل بين -1 و +1، وتدل هذه القيمة على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين. وإذا كانت القيمة كبيرة بغض النظر عن الإشارة، فإن العلاقة بين المتغيرين قوية. أما إشارة المعامل، فتدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، حيث إذا كانت المعامل إيجابياً، فإن زيادة قيمة أحد المتغيرين ترافقها زيادة في الآخر، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بينهما، والعكس صحيح. ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط إلى ثلاث فئات؛ إذ يعتبر المعامل ضعيف إذا كانت قيمته أقل من  $\pm 0.3$  ويكون معتدل إذا كانت قيمته بين  $\pm 0.3$  و  $+0.7$ ، أما إذا كانت قيمته أعلى من ذلك ( $\pm 0.7$ ) فإنه يعتبر قوياً.

د- تحليل الانحدار (Regression analysis): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل<sup>1</sup>:

كـ لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟

كـ لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟

كـ لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟

كـ للتنبؤ بقيمة المتغير التابع.

ومن مخرجات تحليل الانحدار ما يلي:

كـ اختبار **F (F-test)**: لتحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

في نموذج الانحدار، ويمكن التحقق من ذلك من خلال من قيمة sig المصاحبة للاختبار (F-test) ، فإذا

كانت هذه القيمة أقل من 0.05، فهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كـ معامل الانحدار **B<sub>1</sub>** و **b<sub>0</sub>** : حيث **b<sub>0</sub>** يمثل مقدر الثابت ومعامل **B<sub>1</sub>** فهو قيمة التي يزيد بها المتغير

التابع عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل .

1 رزق الله عابدة نخلة ، " دليل الباحثين في التحليل الاحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 210-211.



اختبار **T (T-test)** : يستخدم من أجل معرفة معنوية التأثير بين المتغيرين، (معنوية تأثير المستقل في التابع)، بكلمة أخرى يستخدم لتحقيق من معنوية معاملات ( $b_1, b_0$ ) في نموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (**T-test**) مع مستوى الدلالة 0.05 حيث إذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن معامل الانحدار ( $b_1, b_0$ ) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

**قيمة معامل التفسير**: ويرمز له بالرمز  $R^2$  ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها نموذج الانحدار وتقع بين 0 و 1 أي بين:  $0 \leq R^2 \leq 1$ . فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة التفسير متغير التابع من قبل متغير المستقل. أي من خلال  $R^2$  يمكن معرفة مدى نسبة التي يساهم بها المتغير المستقل أو المتغيرات المستقلة في تحسين المتغير التابع.

### 03- البرامج المستخدمة

**تعريف Excel**: هو أداة فعالة لاستحصال نتائج لها معنى من كميات هائلة من البيانات، ولكنه يعمل بشكل جيد أيضاً للحسابات البسيطة وتعقب أي نوع من المعلومات تقريباً، والمفتاح الأساسي لحل كل تلك الإمكانيات هي شبكة الخلايا. يمكن أن تحتوي الخلايا على أرقام أو نصوص أو صيغ، ويمكنك وضع البيانات في الخلايا وتجميعها في صفوف وأعمدة.<sup>1</sup>

**تعريف SPSS**: هو اختصار Statistical package for the social sciences وهو عبارة عن مجموعة من الحزم أو بيانات حسابية شاملة للقيام بتحليل هذه البيانات، ويتم استخدام هذا البرنامج في الأبحاث العلمية التي تحتوي على بيانات رقمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موقع <https://Support.microsoft.com>، شوهد على الساعة 21:13، بتاريخ 2023/05/25.

<sup>2</sup> موقع <https://www.manaraa.com>، شوهد على الساعة 21:19، بتاريخ 2023/05/25.

### ❖ المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

بعد تقديم الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية، في المبحث السابق، فإنه يتم في هذا المبحث عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليل وصفي للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة، بعد ذلك يتم اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية. لتقييم العلاقات بين المتغيرات الدراسية وتحديد ما إذا كانت تلك العلاقات ذات دلالة إحصائية أو لا، بعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، يتم مناقشة النتائج وتفسيرها بشكل مفصل. في النهاية، يتم تلخيص النتائج وإعطاء الاستنتاجات النهائية بناءً على النتائج المكتشفة ومناقشتها.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات العامة المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، ....) وفي ضوء هذه المتغيرات نقدم وصف تحليلي لفئات كل متغير ديمغرافي وهذا من خلال حساب التكرارات والنسبة % كما هو مدون في الجدول التالي:

#### 01- وصف خصائص عينة الدراسة متغير الجنس

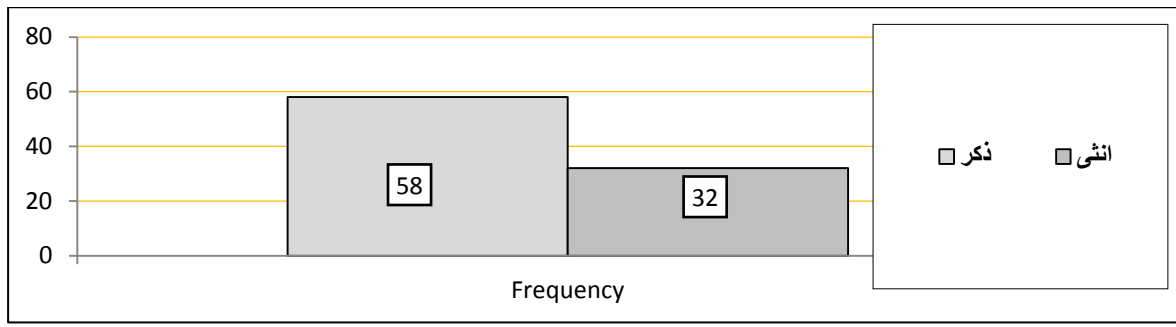
##### جدول رقم (2-9) يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار		
64.4%	58	ذكر	الجنس
35.6%	32	أنثى	
100.0%	90	Total	

#### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 90 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بنسبة ( 64.40%) لصالح الذكور وهي تمثل غالب أفراد العينة وفئة الاناث بنسبة 35.60%، يفسر ذلك طبيعة العمل في المؤسسة لأن أغلب المناصب تحتاج إلى العمال الذكور أكثر من الإناث ونتائج أعلاه نمتلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (2-2): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

02-. بالنسبة لمتغير سنوات العمر المستجوبين

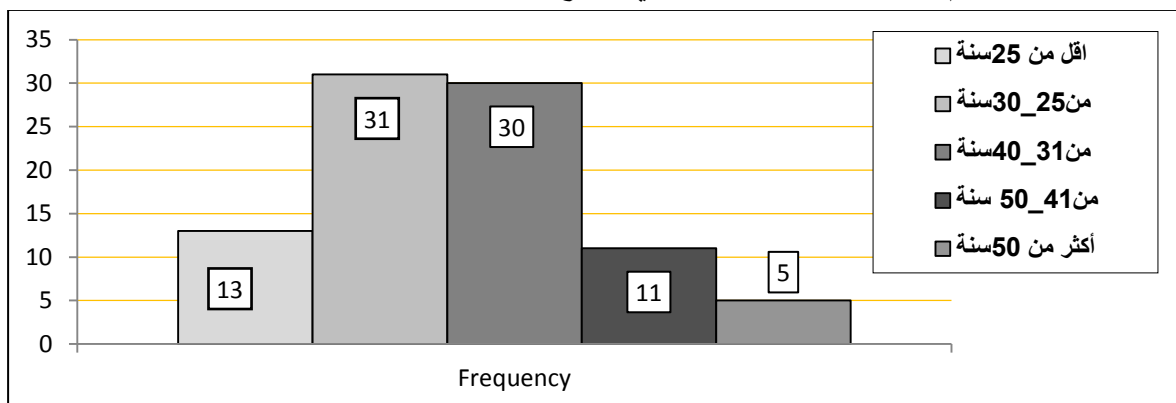
جدول رقم (2-10): يبين توزيع افراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	السن
14.4	13	اقل من 25 سنة
34.4	31	من 25_30 سنة
33.3	30	من 31_40 سنة
12.2	11	من 41_50 سنة
5.6	5	أكثر من 50 سنة
100.0	90	Total

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

يعرض الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب العمر، وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 90 فرداً، يلاحظ أن الفئات العمرية الأكثر شيوعاً بين أفراد العينة هي من 25-30 عاماً ومن 31-40 عاماً، حيث تبلغ نسبتهما 34.4% و33.3% على التوالي، في حين أن فئة الأشخاص الذين تتجاوز أعمارهم 50 عاماً هي الأقل شيوعاً بنسبة 5.6%. يمكن الاستنتاج من هذا التوزيع أن معظم أفراد العينة من فئة الشباب. لأن المؤسسة تعمل على استقطاب فئة الشباب وإحالة العمال القدامى على التقاعد. ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (2-3): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

03- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي المستجوبين :

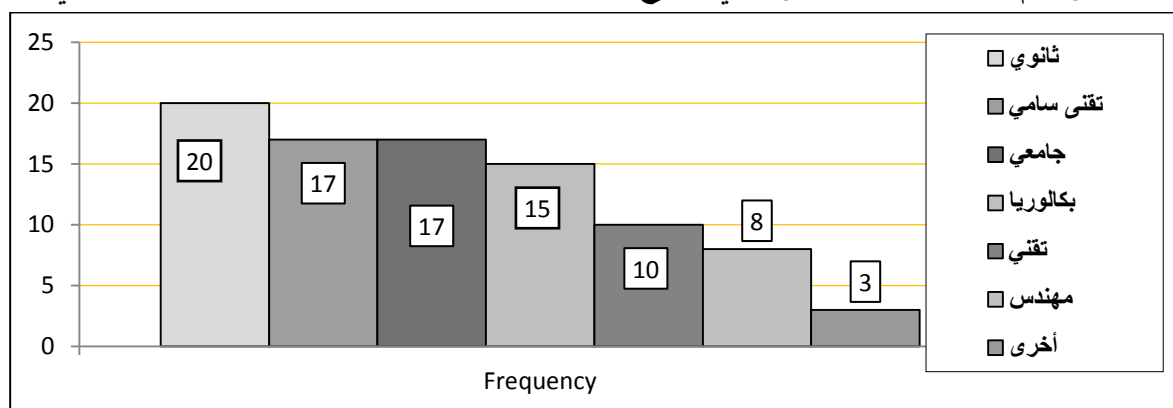
جدول رقم (2-11): يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
22.2	20	ثانوي
16.7	15	بكالوريا
11.1	10	تقني
18.9	17	تقني سامي
8.9	8	مهندس
18.9	17	جامعي
3.3	3	أخرى
100.0	90	Total

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 90 فرداً، نجد أن الأكثرية لديهم مستوى تعليمي من مرحلة الثانوية حتى المستوى الجامعي، حيث يشكلون ما يقرب من 96.70% من عدد العينة. وهو ما يدل على أن المبحوثين لديهم تعليم متنوع ومتعدد المستويات. ويمتلكون مهارات وخبرات في مجالات مختلفة ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (2-4): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

04- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المهنية المستجوبين

جدول رقم (2-12): يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

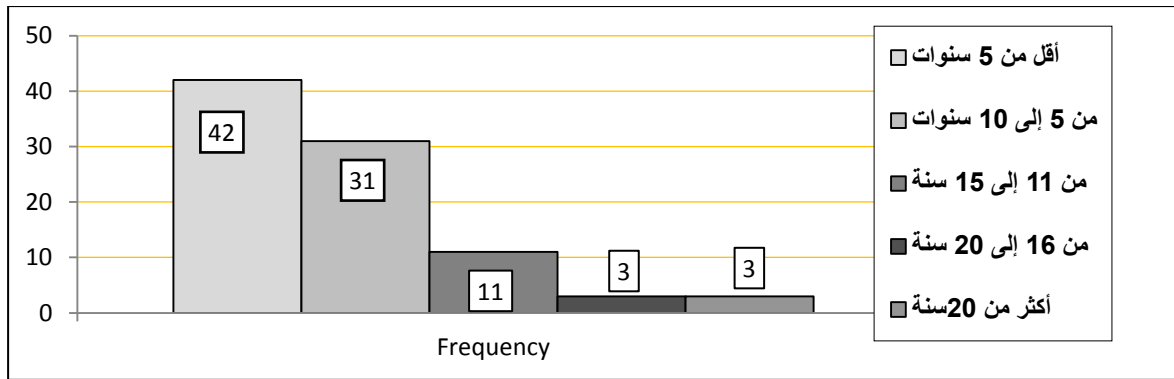
النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
46.7	42	أقل من 5 سنوات
34.4	31	من 5 إلى 10 سنوات
12.2	11	من 11 إلى 15 سنة

3.3	3	من 16 إلى 20 سنة
3.3	3	أكثر من 20 سنة
100.0	90	Total

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

يوضح جدول توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية، ونلاحظ أن الأكثرية لديهم خبرة مهنية تتراوح بين أقل من 5 سنوات وحتى 10 سنوات ويشكلون ما يقرب من 81.10% من عدد العينة، في حين أن الذين لديهم خبرة مهنية تتجاوز 15 سنة يشكلون نسبة قليلة جداً بحدود 6.60%، ومن ذلك يمكن استنتاج أن معظم المستجوبين لديهم خبرة مهنية متوسطة وتجربة في العمل تتراوح بين القليل والمتوسط، ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (2-5): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

05- بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي المستجوبين

جدول رقم (2-13): يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي

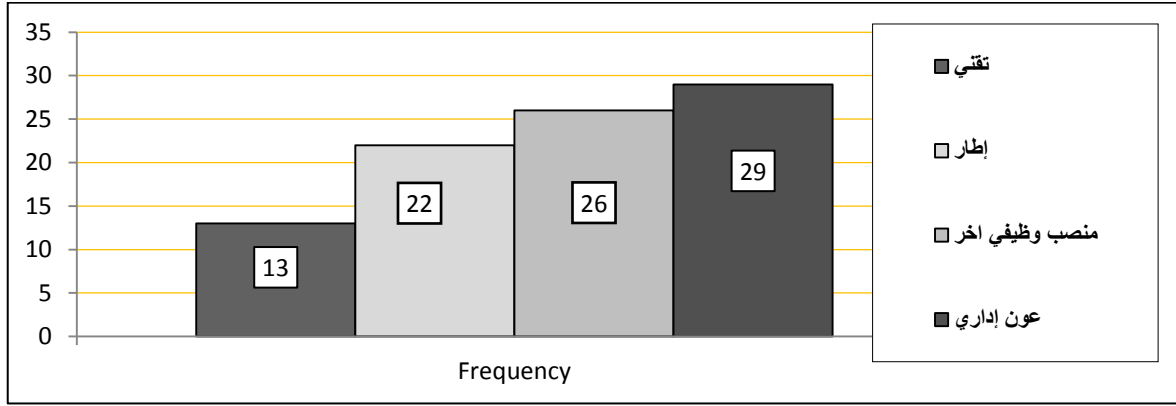
النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
24.4	22	إطار
14.4	13	تقني
32.2	29	عون إداري
28.9	26	منصب وظيفي اخر
100.0	90	Total

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

يعرض الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي ويتضح منه أن الأغلبية العظمى من العينة تعمل في مستويات وظيفية عون إداري، حيث يبلغ عددهم 29 فردًا ويشكلون 32.20% من عدد العينة. بينما يعمل 22 فردًا في مستوى وظيفي إداري ويشكلون 24.4% من العينة، في حين يبلغ عدد العاملين في مستويات وظيفية تقنية ومنصب وظيفي آخر 39 فردًا ويشكلون 43.3% من عدد العينة. يمكن اعتبار هذه المعلومات مفيدة، حيث يمكن

أن يؤثر المستوى الوظيفي على مدى التزام واهتمام الموظفين بمهامهم والمسؤوليات المناطة بهم. فإن فهم وتحليل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي يوفر معلومات مفيدة في تحليل متغيرات الدراسة وفهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

الشكل رقم (2-6): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة

يهدف المطلب إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمستجوبين واتجاههم نحو المتغيرات المدروسة في الدراسة. وعرض البيانات المستجوبين تحديد مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان وتحديد مدى أهمية كل متغير وهذا باستخدام أساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية)، كما سيتم استنتاج بعض النتائج والملاحظات الهامة حول موقف المستجوبين تجاه مستوى توفر وتطبيق المتغيرات المدروسة في المؤسسة.

أولاً: بالنسبة للمتغير المستقل: المتعلق بقياس مستويات القيادة النرجسية بالمؤسسة محل الدراسة

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الاول من الاستبيان: القيادة النرجسية وفقاً للعبارات من 01 إلى 24 عبارة ويتكون من 04 أبعاد (البعد الأول: السلطة، البعد الثاني: الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات، البعد الثالث: الغطرسة/الترفع، البعد الرابع: الاستغلال/الشعور بالأحقية) وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم (2-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الأول: القيادة النرجسية

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	الاتجاه العام
03	لا يميل الى مساعدة الآخرين.	2.86	1.458	57.11	02	موافقة متوسطة
01	يحاول دائماً الحفاظ على سمعته في مكان العمل.	1.46	0.584	29.11	06	موافقة ضعيفة جداً
02	يحب امتلاك السلطة على الآخرين.	2.53	1.073	50.67	04	موافقة ضعيفة
05	يحب أن يتبع الافراد سلوكه في كل الظروف.	2.04	1.253	40.89	05	موافقة ضعيفة
04	يرى نفسه كقائد جيد.	2.63	1.166	52.67	03	موافقة متوسطة
06	يفضل ان يكون مركز للاهتمام.	4.24	1.248	84.89	01	موافقة عالية جداً

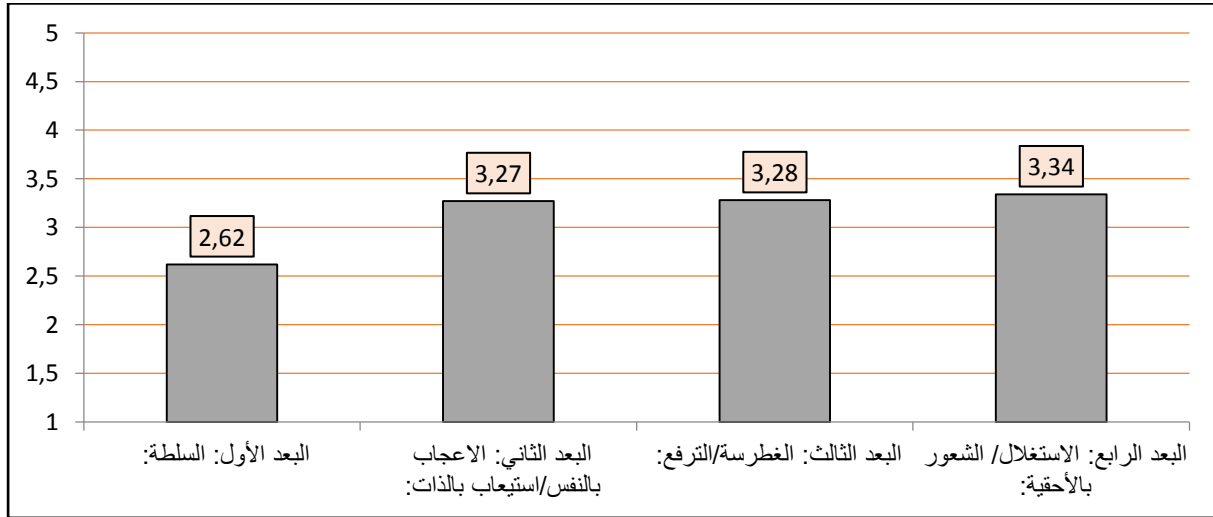
## الفصل الثاني ----- الإطار التطبيقي للدراسة

X01	البعد الأول: السلطة	2.6278	0.49972	52.56	درجة متوسطة
07	يهتم كثيرا بمظهره الخارجي.	3.36	1.257	67.11	04 موافقة متوسطة
08	يمكن ان يستخدم اي طريقة أو سلوك للخروج من اي موقف حرج بالنسبة إليه.	2.88	1.169	57.56	06 موافقة متوسطة
09	مستعد أن يتحدث دائما عن كل إنجاز قام به هو أو أحد مرؤوسيه وينسبه إليه.	3.44	1.210	68.89	02 موافقة عالية
10	يصف نفسه كشخصية قوية.	2.93	1.225	58.67	05 موافقة متوسطة
11	يعتقد أنه شخص مميز.	3.40	1.270	68.00	03 موافقة عالية
12	يرى نفسه أنه شخص استثنائي.	3.71	1.192	74.22	01 موافقة عالية
X02	البعد الثاني: الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات	3.2759	0.68287	65.74	درجة متوسطة
13	لا يرغب في الاستماع لنصائح مرؤوسيه في كل الظروف والأوقات.	3.50	1.144	70.00	01 موافقة عالية
14	يعتقد أنه أكثر قدرة من الآخرين.	3.13	1.229	62.67	06 موافقة متوسطة
15	يعد شخص غير عادي ويصعب التعامل معه في الجوانب الادارية.	3.37	1.185	67.33	03 موافقة متوسطة
16	يعرف كيف يتصرف في كل الأمور ليبقى في الواجهة طوال الوقت.	3.18	1.241	63.56	04 موافقة متوسطة
17	يعتقد بأنه يعرف دائما كل شيء.	3.17	1.400	63.33	05 موافقة متوسطة
18	يتصور أنه يمكن للأشخاص أن يتعلموا منه الكثير.	3.38	1.370	67.56	02 موافقة متوسطة
X03	البعد الثالث: الغطرسة/الترفع	3.2870	0.75576	65.74	درجة متوسطة
19	يمتلك إرادة قوية للبقاء في السلطة.	3.22	1.216	64.44	05 موافقة متوسطة
20	يميل لسيطرة على أي تصرف أثناء العمل.	3.36	1.193	67.11	03 موافقة متوسطة
21	لن يكون راضيا حتى يحصل على كل ما يرغب.	3.29	1.192	65.78	04 موافقة متوسطة
22	لديه القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق اهدافه الخاصة.	3.00	1.341	60.00	06 موافقة متوسطة
23	يظهر معرفته بأن مرؤوسين يدركون سلطته.	3.47	1.265	69.33	02 موافقة عالية
24	يعتقد أنه من السهل التلاعب بالآخرين.	3.72	1.245	74.44	01 موافقة عالية
X04	البعد الرابع: الاستغلال/ الشعور بالأحقية	3.3426	0.73751	66.85	درجة متوسطة
X	المتغير المستقل:	3.1361	0.47797	62.72	درجة متوسطة
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5					
مجال المتوسط	من 01 إلى	من 1.81 إلى	من 2.61 إلى	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
	1.80	2.60	3.40		
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 28

التعليق على الجدول أعلاه: من نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الأول: المتعلق بقياس مستويات القيادة النرجسية من وجهة نظر عينة من الموظفين لدى الإدارة المحلية- لولاية المنيعه حيث وجدنا وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور قيمة 3.1361 وهو ضمن المجال موافقة متوسطة (من 2.61- 3.40 درجة) وبانحراف معياري قدره: 0.477، وهو يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، حيث نشأت بين آرائهم ضعيف وبالتالي تُعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما أن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون ونسبة 62.72% على أن مستويات المتوقعة لمتغير القيادة النرجسية لدى القادة في الإدارة المحلية- لولاية المنيعه هي بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات متوسطة، حيث متوسطات ها الحسابية محصورة بين أكبر متوسط للعبارة: رقم 06 "يفضل أن يكون مركز للاهتمام" بمتوسط حسابي يساوي 4.24، أدنى متوسط للعبارة: العبارة رقم 01 "يحاول دائما الحفاظ على سمعته في مكان العمل" بمتوسط حسابي يساوي 1.46. وفيما يلي ترتيب أهمية ومستويات توفر أبعاد القيادة النرجسية بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر افراد عينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل الرقم (2-7): يبين ترتيب أبعاد القيادة النرجسية لدى القادة في الإدارة المحلية- لولاية المنيعه



المصدر من اعداد الطالبين باعتماد على برنامج EXCEL

يوضح الشكل أعلاه أن مستوى القيادة النرجسية لدى القادة في الإدارة المحلية- لولاية المنيعه هي بدرجة متوسطة، وذلك بناءً على تقييم الموظفين. كما يشير الشكل إلى أن أبعاد أربعة للقيادة النرجسية جميعها متوفرة بدرجات متوسطة لدى القادة في الإدارة المحلية- لولاية المنيعه حيث البعد الرابع: الاستغلال/ الشعور بالأحقية بمتوسط حسابي بلغ (3.34) واحتل المرتبة الأولى، وهذا يعني او يمكن تفسيره على أن القادة في الإدارة المحلية - لولاية المنيعه يميلون إلى تحقيق مصالحهم الشخصية ويرون أنفسهم أكثر أهمية من الفريق الذي يعملون معه، وأنهم



يشعرون بالحق في الاستفادة من الموارد والفرص بشكل أكبر من غيرهم.. يليه البعد الثالث: الغطرسة/الترفع بمتوسط حسابي بلغ (3.28) واحتل المرتبة الثانية من حيث أهميته، يليه البعد الثاني: الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات بمتوسط حسابي بلغ (3.27) واحتل المرتبة الثالثة. وفي الأخير البعد الأول: السلطة بمتوسط حسابي بلغ (2.62) واحتل المرتبة الرابعة يمكن تفسير ذلك بأن القادة في الإدارة المحلية- لولاية المنية يميلون إلى الاهتمام بأنفسهم أكثر من الاهتمام بالفريق الذي يعملون معه، وأنهم يرون أنفسهم أكثر أهمية وتفوقاً على الآخرين، وأنهم يشعرون بالحق في الاستفادة من الموارد والفرص بشكل أكبر من الآخرين. وهذا حسب تقييم الموظفين المستجوبين والذين يتفاعلوا مع هؤلاء القادة في العمل.

**الاستنتاج العام:** فيما يتعلق بالنتائج التي تم الحصول عليها في تقييم القيادة الترجسية لدى القادة في الإدارة المحلية - لولاية المنية، فقد أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الترجسية لدى هؤلاء القادة يمكن تصنيفه بأنه متوسط، مما يعني أن القادة لديهم بعض الصفات الترجسية، ولكن ليست بشكل كبير.

ثانياً: بالنسبة للمتغير التابع: المتعلق بقياس مستويات أداء الموظفين في الإدارة المحلية- ولاية المنية يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الثاني من الاستبيان: أداء الموظفين وفقاً للعبارات 09 من 25 إلى 33. وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم (2-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: أداء الموظفين

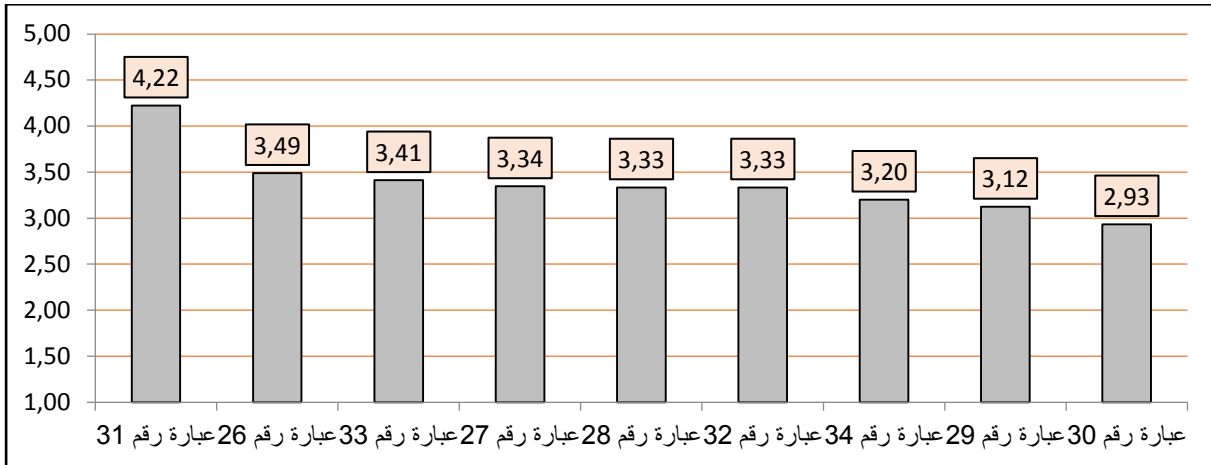
الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
25	يعتمد رئيسي في العمل على الصلاحيات الممنوحة.	3.49	1.202	69.78	موافقة عالية
26	لا يتفهم رئيسي أي مجهود من الموظفين.	3.34	1.191	66.89	موافقة متوسطة
27	يمكنني أن أقرر وأحل المواقف التي أوجهها	3.33	1.161	66.67	موافقة متوسطة
28	تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني الى رفع مستوى أدائي	3.12	1.297	62.44	موافقة متوسطة
29	يمكن أن تتحسن الامور لو غادر هذا رئيس الادارة.	2.93	1.389	58.67	موافقة متوسطة
30	أسعى الى مشاركة في دورات التدريبية لزيادة من مهاراتي.	4.22	1.120	84.44	موافقة عالية جدا
31	يمنحني عملي احساس تقني بنفسي.	3.33	1.245	66.67	موافقة متوسطة
32	تحفزني العلاقات الجيدة على بذل جهود أكبر.	3.41	1.101	68.22	موافقة عالية
33	أشعر بالرضا عن عملي وأكملة بمعنويات عالية.	3.20	1.238	64.00	موافقة متوسطة

Y	المتغير التابع:	3.3765	0.59210	67.53	بدرجة متوسطة
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5					
مجال المتوسط	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 28

التعليق على الجدول أعلاه: من نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثاني: المتعلق بقياس مستويات أداء الموظفين لدى الموظفين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حيث وجدنا بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور قيمة 3.3765 وهو ضمن المجال موافقة متوسطة (من 2.61-3.40 درجة) وبانحراف معياري قدره: 0.592، وهو يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي، حيث تشتت بين آرائهما ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما ان فالتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلاً من موافقة وبنسبة 67.53 % على أن مستويات أداء الموظفين لدى الموظفين العاملين في الإدارة المحلية - ولاية المنبوعة هي بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات متوسطة حيث متوسطات ها الحسابية محصورة بين رقم 30 "أسعى الى مشاركة في دورات التدريبية لزيادة من مهاراتي" هي العبارة ذات المتوسط الحسابي الأعلى بقيمة 4.22، في حين أن العبارة رقم 29 "يمكن أن تتحسن الامور لو غادر هذا رئيس الإدارة" هي العبارة ذات المتوسط الحسابي الأدنى بقيمة 2.93. وفيما يلي ترتيب مستويات أداء الموظفين لدى المستجوبين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل الرقم (2-8): بين ترتيب عبارات أداء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة



### المصدر من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج EXCEL

**الاستنتاج العام:** فيما يتعلق بالنتائج التي تم الحصول عليها في تقييم أداء الموظفين العاملين في الادارة المحلية- ولاية المنبعا، فقد أظهرت النتائج أن مستوى أداء الموظفين في المؤسسة ليس سيئاً جداً، ولكنهم لا يرونه أيضاً جيداً جداً، بل يقيمونه في المتوسط.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في كشف عن مدى وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل وابعاده والمتغير التابع أي بين متغير مستقل المتمثل في القيادة النرجسية ويتكون من 04 أبعاد (البعد الأول: السلطة، البعد الثاني: الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات، البعد الثالث: الغطرسة/الترفع، البعد الرابع: الاستغلال/ الشعور بالأحقية)) والمتغير التابع المتمثل في أداء الموظفين وسيتم دراسة ذلك من خلال استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث يمكننا من استكشاف وتحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وهذا من خلال تحليل الاحصائي لمخرجات الانحدار الخطي البسيط والمتمثلة في المؤشرات الإحصائية التالية (R: معامل الارتباط،  $R^2$ : معامل التفسير، B: معامل الانحدار للمتغير المستقل) وتقع قيمة  $R^2$  بين:  $0 \leq R^2 \leq 1$  فكلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على أهمية المتغير المستقل ودوره ومساهمته في التغيرات التي تحدث في تحسين او تغير في مستويات المتغير التابع.

لتحديد مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسية وتحديد الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين، يتعين علينا أولاً إعادة صياغة الفرضيات بشكل إحصائي. وتمثل هذه الفرضيات في فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة، ويتم تحديد مستوى الدلالة المقبول، وهو عادةً ما يكون 0.05، ولاتخاذ القرار بقبول أو رفض الفرضية، يجب النظر إلى قيمة الاختبار الإحصائي (F-test) وقيمة SIG لاختبار (F) في مخرجات وجداول النموذج الانحدار الخطي البسيط حيث:

إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) <u>أكبر</u> من المستوى الدلالة (0.05)،	نقبل الفرضية الاحصائية <u>الصفريية</u> ( $H_0$ )	القرار
	يقابله قرار رفض الفرضية الإحصائية <u>البديلة</u> ( $H_1$ )	
إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig (Significant)، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) <u>أقل</u> من المستوى الدلالة (0.05)	نرفض الفرضية الاحصائية <u>الصفريية</u> ( $H_0$ )	القرار
	يقابله قرار قبول الفرضية الإحصائية <u>البديلة</u> ( $H_1$ )	

### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

☞ **نص فرضية:** يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية - ولاية المنية

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفريية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

### ☞ نص الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفريية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية - ولاية المنية

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية - ولاية المنية

☞ **صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية:** من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثر) نعلم على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية =  $B_1 + B_0$  (القيادة النرجسية)

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار المتعد بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار ( $r, R^2$ ), تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b)).

جدول رقم (2-16) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين				معنوية العلاقة بين المتغيرين			
				معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
(SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R <sup>2</sup> R Square	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة
0.057	1.925	0.554	B <sub>0</sub> الثابت	0.528	0.727-	0.000	98.373
0.000	9.918	-0.900	B <sub>1</sub> متغير مستقل				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 28

التعليق على الجدول: يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

**01. قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين** (القيادة النرجسية ← أداء الموظفين) ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: (r): بلغ قيمة  $r = 0.727-$  وهو سالب يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين سلبي أي بزيادة مستويات القيادة النرجسية لدى قادة بالإدارة المحلية- ولاية المنبوعة يؤدي الى انخفاض في أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنبوعة وهذا النتيجة منطقية بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري أي مدعومة بالمبررات النظرية التي تشير إلى أن القيادة النرجسية تؤدي إلى انغماس القائد في ذاته وتجاهل الآخرين وتقليل اهتمامه بأداء الموظفين، مما يؤثر سلباً على أدائهم.

**02. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين** (القيادة النرجسية ← أداء الموظفين) إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على معنوية العلاقة بينها، بل يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين. واحصائياً فإننا ننظر في قيمة الاختبار F (F-test): وهي القيمة التي تشير الى معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية (دالة احصائياً). ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو رفض الفرضية الإحصائية. حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=98.37$ ) وأن قيمة  $0.000$   $SIG=$  المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دالة احصائياً بين (القيادة النرجسية ← أداء الموظفين) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنبوعة.

**03. معنوية العلاقة وقبول الفرضية** يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي ( $R^2$  ، B ، T-test ، sig) كما يلي:

**01.03.** تفسير قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.528$ ): يمكن تفسير هذه القيمة بأن تميز القائد بالإدارة المحلية- ولاية المنيعه بصفة القيادة النرجسية يساهم بنسبة 52.80 % في تخفيض أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنيعه . أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى. لم نتطرق إليها في دراستنا.

**02.03.** تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار  $B$ ): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (القيادة النرجسية) بلغ قيمة  $B=0.900$  وهي قيمة ذات تأثير سلبي وهي قيمة ذات دلالة احصائية حيث بفحص قيمة (T-test): من الجدول أعلاه نجد قيمة T المحسوبة بلغت ( $T=9.918$ ) وهي دالة احصائية حيث أن قيمة  $sig=0.000$  المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تفسير هذه القيمة (-) (0.900) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا تميز القائد بالادارة المحلية- ولاية المنيعه بصفة القيادة النرجسية فانه يؤدي الى انخفاض في أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنيعه بقيمة (0.900) وحدة وهي قيمة عالية جدا وهذا يشير إلى أن القيادة النرجسية هي العامل الأساسي الذي يؤثر سلباً على أداء الموظفين في المؤسسة أي بنسبة (90%) أما باقي النسبة فقد ترجع لتأثير عوامل أو متغيرات أخرى.

**03.03.** النموذج (المعادلة) الانحدار الخطي البسيط والمطابق لبيانات العينة والمتعلق ب دراسة: علاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر افراد العينة هو:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية == **0.900** (القيادة النرجسية)

ملاحظة قيمة ثابت بلغت ( $B_0=0.554$ ) لم تكتب في المعادلة الانحدار لأنها قيمة غير الدالة إحصائياً حيث بفحص قيمة (T-test): من الجدول أعلاه نجد قيمة T المحسوبة بلغت ( $T=1.925$ ) وهي غير دالة احصائياً حيث أن قيمة  $sig=0.057$  المصاحبة لقيمة (T) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وبالتالي يتم حذفها من معادلة الانحدار الخطي البسيط.

بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها في الفرضية الرئيسية، يمكن تفسير تأثير سلبي للقيادة النرجسية على أداء الموظفين في الإدارة المحلية بولاية المنيعه. حيث أن القادة الذين يتمتعون بصفات نرجسية قد يكون لديهم ميول لتحقيق أهدافهم الشخصية وتحقيق النجاح الشخصي على حساب أداء المؤسسة والفريق العامل. هذا السلوك يمكن أن يؤدي إلى تخفيض مستوى الدعم والتوجيه الذي يحتاجه الموظفون وقد يؤثر على الثقة والرضا التي يشعرون بها تجاه القيادة والمؤسسة، وبالتالي يمكن أن يؤثر على مستوى أدائهم. لذلك، ينبغي على الإدارة المحلية في ولاية المنيعه وغيرها من المناطق أن تولي اهتماماً كبيراً لتحديد وتطوير القادة الذين يتمتعون بمهارات القيادة الصالحة والتي تساعد على تعزيز مستوى الدعم والإرشاد للموظفين والمؤسسة ككل، وتجنب تعيين القادة النرجسيين.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

تتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة تأثير المتغيرات المستقلة (البعد الأول: السلطة، البعد الثاني: الاعجاب بالنفس/استيعاب الذات، البعد الثالث: الغطرسة/الترف، البعد الرابع: الاستغلال/الشعور بالأحقية)) كلا على حدى على المتغير التابع (أداء الموظفين) وعليه فإننا سندرس العلاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط: والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار المتعد بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار ( $r, R^2$ ), تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b).

جدول رقم (2-17): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المعنوية الجزئية للنموذج الانحدار (معنوية معامل الانحدار)			نتيجة الفرضية	المعنوية الكلية للنموذج (معنوية العلاقة بين المتغيرين)				المتغير المستقل	
Sig	t	B		R <sup>2</sup>	r	(SIG)	قيمة F		
0.270	1.110	0.139 -	(H <sub>0</sub> )	0.014	-0.118	0.270	1.233	السلطة	01
0.000	6.45	0.485 -	(H <sub>1</sub> )	0.322	-0.567	0.000	41.70	الاعجاب بالنفس	02
0.000	7.69	0.497 -	(H <sub>1</sub> )	0.402	0.634-	0.000	59.17	الغطرسة	03
0.000	7.68	0.509 -	(H <sub>1</sub> )	0.427	-0.654	0.000	61.06	الاستغلال	04

توجد علاقة تأثير بين المتغيرين لأن قيمة SIG= المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V28

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

**نص فرضية:** يوجد تأثير سلمي ذو دلالة احصائية لبعد السلطة للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنبعة.

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

**نص الفرضيات الاحصائية:**

**الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>):** لا يوجد تأثير سلمي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) لبعد السلطة للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنبعة.

**الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>):** يوجد تأثير سلمي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) لبعد السلطة للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنبعة.



من الجدول أعلاه نجد أن:

**02. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين** (بعد السلطة للقيادة الترجسية ← أداء الموظفين للعاملين) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة  $F$  المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=1.233$ ) وأن قيمة  $SIG=0.270$  المصاحبة لقيمة ( $F$ ) هي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير دال احصائيا بين (بعد السلطة للقيادة الترجسية ← أداء الموظفين للعاملين) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05$ ) لبعد السلطة للقيادة الترجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنية

وبما أن العلاقة بين المتغيرين غير معنوية العلاقة فإنه لا داعي إلى تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي ( $R^2$ ،  $B$ ،  $T$ -test ،  $sig$ )،

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**نص فرضية:** يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية لبعد الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات للقيادة الترجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنية  
بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة  $0.05$  المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضيات الاحصائية:

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05$ ) لبعد الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات للقيادة الترجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنية  
**الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05$ ) لبعد الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات للقيادة الترجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنية  
من الجدول أعلاه نجد:

**02. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين** (بعد الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات للقيادة الترجسية ← أداء الموظفين للعاملين) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة  $F$  المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=41.70$ ) وأن قيمة  $SIG=0.000$  المصاحبة لقيمة ( $F$ ) هي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دال احصائيا بين المتغيرين وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05$ ) لبعد الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات للقيادة الترجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنية

**03. معنوية العلاقة وقبول الفرضية** يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي ( $R^2$ ،  $B$ ،  $T$ -test ،  $sig$ )، كما يلي:



**01.03.** تفسير قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.322$ ): يمكن تفسير هذه القيمة بأن تميز القائد بالإدارة المحلية- ولاية المنيعه بصفة الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات للقيادة النرجسية يساهم بنسبة 32.20 % في تخفيض أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنيعه . أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى. لم نتطرق إليها في دراستنا.

**02.03.** تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار **B**): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات) بلغ قيمة  $B=0.485$  وهي قيمة ذات تأثير سلبي وهي ذات دلالة احصائية حيث بفحص قيمة (T-test): من الجدول أعلاه نجد قيمة T المحسوبة بلغت ( $T=6.45$ ) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة  $sig=0.000$  المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تفسير هذه القيمة ( $-0.485$ ) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا تميز القائد بالإدارة المحلية- ولاية المنيعه بصفة الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات للقيادة النرجسية فانه يؤدي الى انخفاض في أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنيعه بقيمة (0.485) وحدة وهي قيمة عالية وهذا يشير إلى أن الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات عامل يؤثر سلباً على أداء الموظفين في المؤسسة.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**نص فرضية:** يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية لبعده الغطرسة/الترفع للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنيعه

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

#### نص الفرضيات الاحصائية:

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) لبعده الغطرسة/الترفع للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنيعه

**الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) لبعده الغطرسة/الترفع للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنيعه

من الجدول أعلاه نجد:

**02. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (بعده الغطرسة/الترفع للقيادة النرجسية ← أداء الموظفين للعاملين)** يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=59.17$ ) وأن قيمة  $SIG= 0.000$  المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دال احصائيا بين المتغيرين وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) لبعد الغطرسة/الترفع للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنيعه

**03. معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي ( $R^2$ ، B، T-test ، sig) كما يلي:**

**01.03.** تفسير قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.402$ ): يمكن تفسير هذه القيمة بأن تميز القائد بالإدارة المحلية- ولاية المنيعه بصفة الغطرسة/الترفع للقيادة النرجسية يساهم بنسبة 40.20% في تخفيض أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنيعه. أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى. لم نتطرق إليها في دراستنا.

**02.03.** تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (الغطرسة/الترفع) بلغ قيمة  $B=0.497$  وهي قيمة ذات تأثير سلبي وهي ذات دلالة احصائية حيث بفحص قيمة (T-test): من الجدول أعلاه نجد قيمة T المحسوبة بلغت ( $T=7.69$ ) وهي دالة احصائية حيث أن قيمة  $sig=0.000$  المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تفسير هذه القيمة (-0.497) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا تميز القائد بالإدارة المحلية- ولاية المنيعه بصفة الغطرسة/الترفع للقيادة النرجسية فانه يؤدي الى انخفاض في أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنيعه بقيمة (0.497) وحدة وهي قيمة عالية وهذا يشير إلى أن الغطرسة/الترفع عامل يؤثر سلباً على أداء الموظفين في المؤسسة.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**نص فرضية:** يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية لبعد الاستغلال/ الشعور بالأحقية للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنيعه  
بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

#### نص الفرضيات الاحصائية:

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) لبعد الاستغلال/ الشعور بالأحقية للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنيعه  
**الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) لبعد الاستغلال/ الشعور بالأحقية للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنيعه  
من الجدول أعلاه نجد:

**02. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (بعد الاستغلال/ الشعور بالأحقية للقيادة النرجسية ← أداء الموظفين للعاملين) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=61.06$ ) وأن قيمة  $SIG= 0.000$**

المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دال احصائيا بين المتغيرين وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

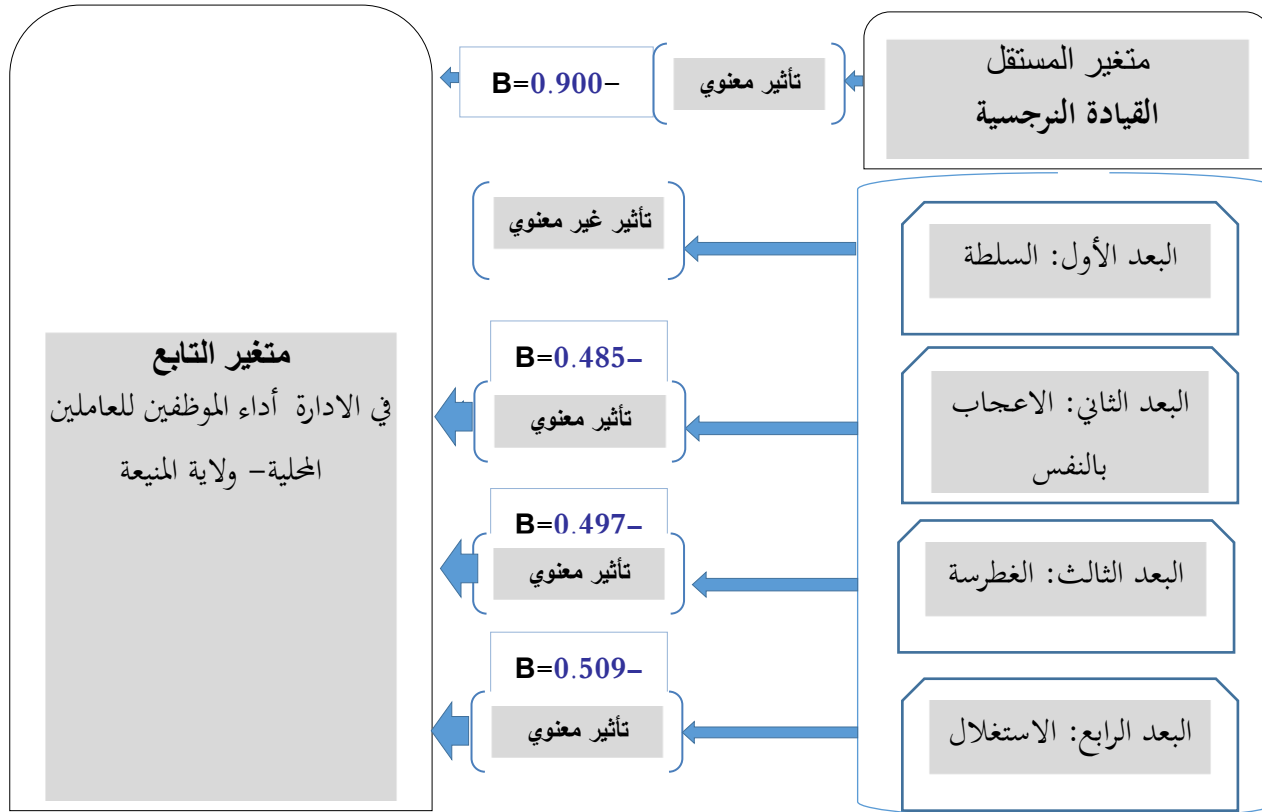
نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعده الاستغلال/ الشعور بالأحقية للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الإدارة المحلية- ولاية المنيعه.

**03. معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي ( $R^2$  ، B ، T-test ، sig) كما يلي:**

**01.03.** تفسير قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.427$ ): يمكن تفسير هذه القيمة بأن تميز القائد بالإدارة المحلية- ولاية المنيعه بصفة الاستغلال/ الشعور بالأحقية للقيادة النرجسية يساهم بنسبة 42.70% في تخفيض أداء الموظفين للعاملين في الإدارة المحلية- ولاية المنيعه. أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى، لم نتطرق إليها في دراستنا.

**02.03.** تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (الاستغلال/ الشعور بالأحقية) بلغ قيمة  $B = -0.509$  وهي قيمة ذات تأثير سلبي وهي ذات دلالة احصائية حيث بفحص قيمة (T-test): من الجدول أعلاه نجد قيمة T المحسوبة بلغت (  $T = 687$  ) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة  $sig = 0.000$  المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تفسير هذه القيمة (-0.509) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا تميز القائد بالإدارة المحلية- ولاية المنيعه بصفة الاستغلال/ الشعور بالأحقية للقيادة النرجسية فانه يؤدي الى انخفاض في أداء الموظفين للعاملين في الإدارة المحلية- ولاية المنيعه بقيمة (0.509) وحدة وهي قيمة عالية وهذا يشير إلى أن الاستغلال/ الشعور بالأحقية عامل يؤثر سلباً على أداء الموظفين في المؤسسة.

ثالثا : رسم النموذج الميداني للدراسة حسب بيانات المستجوبين  
 الشكل (2-9): النموذج الميداني للدراسة



المصدر : من اعداد الطالبتين باعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بإجراء دراسة ميدانية بالإدارة المحلية- ولاية المنية، وقد قمنا كخطوة أولية بتعريف بالمؤسسة وعرض هيكلها التنظيمي، كما أشرنا لمنهج المتبع في الدراسة الميدانية وكذا مجتمع وعينة الدراسة ومراحل تصميم الاستبيان، والذي قمنا بتوزيعه على 95 موظف وكذا عرض لمختلف الأساليب الإحصائية التي قمنا باعتمادها لغرض تحليل بيانات المستجوبين واختبار الفرضيات وفي هذا السياق قمنا بتحليل وتقييم العلاقات بين متغيرات الدراسة وتوصلنا إلى جملة من نتائج الملخصة في الجدول التالي:

القبول /أو/ الرفض	نص الفرضيات البحث ونتائج الدراسة التطبيقية
	مستوى القيادة النرجسية لدى القادة في الإدارة المحلية - لولاية المنية يمكن تصنيفه بأنه متوسط، مما يعني أن القادة لديهم بعض الصفات النرجسية، ولكن ليست بشكل كبير
	مستوى أداء الموظفين العاملين في الادارة المحلية- ولاية المنية ليس سيئاً جداً، ولكنهم لا يرونه أيضاً جيداً جداً، بل يقيمونه في المتوسط.
القبول	الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنية
الرفض	الفرضية الفرعية 01: لا يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) لبعده السلطة للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنية
القبول	الفرضية الفرعية 02: يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) لبعده الاعجاب بالنفس/استيعاب الذات للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنية
القبول	الفرضية الفرعية 03: يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) لبعده الغطرسة/الترفع للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنية
القبول	الفرضية الفرعية 04: يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) لبعده الاستغلال/ الشعور بالأحقية للقيادة النرجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنية

الخاتمة



### خاتمة

بمجرد انطلاقنا في الدراسة التي تطرقنا عليها بحثنا قدر الامكان لتوقع النتائج التي يمكن الوصول إليها فمنها ما تأكدنا منه فعلاً كفرضيات البحث، حيث اثبتنا صحتها ومنه ما اكتشفناه خلال مسيرة وفترة إنجازنا للبحث ومن خلال الدراسة معمقة والتي شملت الاستبيان الذي يحتوي على محورين بالإضافة الى المقابلة وبعد الاطلاع على النتائج اتضح ما يلي:

### نتائج الدراسة الميدانية

☞ مستوى القيادة الترجسية لدى القادة في الإدارة المحلية - لولاية المنية يمكن تصنيفه بأنه متوسط، مما يعني أن القادة لديهم بعض الصفات الترجسية، ولكن ليست بشكل كبير.

☞ مستوى أداء الموظفين العاملين في الادارة المحلية- ولاية المنية ليس سيئاً جداً، ولكنهم لا يرونه أيضاً جيداً جداً، بل يقيمونه في المتوسط.

☞ يوجد تأثير سلبي للقيادة الترجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنية

☞ لا يوجد تأثير سلبي لبعده السلطة للقيادة الترجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنية

☞ يوجد تأثير سلبي لبعده الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات للقيادة الترجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنية

☞ يوجد تأثير سلبي لبعده الغطرسة/الترفع للقيادة الترجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنية

☞ يوجد تأثير سلبي لبعده الاستغلال/ الشعور بالأحقية للقيادة الترجسية على أداء الموظفين للعاملين في الادارة المحلية- ولاية المنية

### 01- اقتراحات وتوصيات الدراسة

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التي قمنا بها سواء في جانبها النظري أو في الجانب التطبيقي، يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات، للقادة العاملين الإدارة المحلية- ولاية المنية. ومن بين التوصيات المقترحة:

☞ تنفيذ برامج تدريبية للقادة الإداريين في الولاية لزيادة الوعي بضرورة العمل على تقليل القيادة الترجسية وتعزيز صفات القيادة الإيجابية.

☞ تعزيز علاقة بين المتغيرات التالية: القيادة والموظفين وتحسين الأداء.

☞ تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين، وتحفيزهم على العمل بشكل أكثر انخراط وإنتاجية، بما يساهم في تحسين أداء الإدارة المحلية.

📖 تطوير نظام لتقييم الأداء الوظيفي الذي يعتمد على معايير واضحة ومحددة بشكل جيد، بما يعزز تحسين أداء الموظفين ويساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة المحلية.

📖 تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الإدارة المحلية، وتوفير الدعم والإرشاد للموظفين والقادة الإداريين للعمل بشكل أكثر فعالية وتحسين أدائهم.

بشكل عام يمكن القول بأنه من الضروري لقادة الإدارة المحلية في ولاية المنبعا أن يتجنبوا القيادة النرجسية ويعتمدوا على نمط قيادي يركز على الآخرين ويشجع المشاركة والتعاون بين الموظفين لتحقيق أداء أفضل.

الدراسات المستقبلية:

### 03\_ أفاق الدراسة:

أن تطرقنا لموضوع دراستنا جعلنا نستكشف امكانية مواصلة البحث في هذا المجال من جوانب أخرى متعددة وإمكانية طرح مواضيع جديدة تصلح كبحوث مستقبلية نذكر منها:

📖 تأثير القيادة النرجسية على الالتزام التنظيمي للموظفين.

📖 العلاقة بين القيادة النرجسية والإبداع التنظيمي.

📖 تأثير القيادة النرجسية على العدالة التنظيمية والنزاهة في المؤسسات العمومية.

📖 تأثير القيادة النرجسية على الابتكار والتحول الرقمي في المؤسسات العمومية.



# قائمة المراجع

#### الكتب :

1. أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الاحصائي (SPSS) مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية (البارامترية- اللابارامترية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر، 2008.
2. أسماء عبد المطلب بني يونس، دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
3. أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة "مدخل لبناء المهارات البحثية"، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار النشر العلمي والمطابع، الرياض، دون سنة نشر (نسخة إلكترونية).
4. درويش، محمود أحمد، مناهج البحث في العلوم الإنساني، الطبعة الأولى، مؤسسة الامة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018.
5. الشعبان محمد جاسم، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
6. عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الاحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002.
7. العدلوي محمد أكرم، القائد الفعال، قرطبة الانتاج الفني، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
8. عمار بوحوش، واخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000.
9. محاسنة إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2013.
10. محمد خير سليم أبو زيد: أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2005.
11. مصطفى طويطي : التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان – تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018.

12. مصطفى نمر ديمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر، عمان، 2008.

رسائل واطروحات :

13. ابراهيم فيصل، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.

14. أحمد رائد محمد صالح العلوان، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العامة في العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2022.

15. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز، شهادة ماجستير في علم النفس، قسم علم النفس والعلوم التربوية و الارطوفونيا ، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009.

16. جابر محمد عبد الرحمان، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي :دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوت الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة اعمال، قسم إدارة أعمال ،كلية التجارة ،جامعة الإسلامية، غزة، 2010.

17. حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، شهادة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية مملكة البحرين، 2014.

18. الخفاجي صيهود سرحان ابتسام، النميمة في مكان العمل كمتغير تفاعلي للعلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي من خلال الدور البسيط للنبد في مكان العمل، متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة ادارة الأعمال، قسم ادارة الأعمال ، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2022.

19. خليل أسماء الزهار علي، إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على البلديات الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، غزة ، 2020.

20. داود الجماصي محمد اسماعيل، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في خدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، قسم القيادة والادارة ، اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، 2016.

21. راتب نوفل كمال، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال ، كلية التجارة ، جامعة الإسلامية ، غزة، 2015.
22. زياد لبنى، الساكت خالد، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية ،رسالة ماجستير في الإدارة ،قسم الإدارة ،كلية الاعمال ،جامعة عمان العربية ،2014.
23. سيد على محمد، سيد على حمزة ،مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية المختارة، رسالة ماجستير في علم المكتبات والمعلومات، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2012.
24. الطائش منير عبد الله عثمان ، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي : دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير ،قسم الإدارة الإسلامية ،كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج ،2016.
25. عودة حسين محمود حسين ، أثر المساءلة الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية غزة ،رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر ،غزة، 2021.
26. غازي حسن الحلايبة عودة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
27. فهدين محمد الصغير، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.
28. محمود سناء أحمد سليمان، أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي : دراسة حالة في بنك القاهرة ،رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال ،قسم الإدارة ،جامعة عمان العربية، 2014.
29. نائل محمد ربيع محمد ، دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ،رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2016.
30. هبال عبد المالك، دور القيادة الادارية في النجاح التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2018.

مقالات :

31. بثشة حنان، بوعموشة نعيم: الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة جيجل، المجلد: 03، العدد 02(جوان 2020).
32. بن خيرة سامي، بوخلوة باديس، أثر ادارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي: دراسة حالة في مؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد08، العدد01، تقرت، 2021.
33. بن علي عبدالرزاق، شهيد هدى، مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة "الساورة للإسمنت " ببيشار، مجلة المعهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 02، 2019.
34. بن عياد فتيحة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، المجلد18، العدد2ديسمبر، 2022.
35. بوخلوة باديس، قمو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت، ورقة، عدد01، 2015.
36. بوعلالة عائشة، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار، المجلد السابع، العدد03، ديسمبر، 2021.
37. جودة عبد القادر أمال، النرجسية و علاقتها بالعصائية لدى عينة من طلبة جامعة الأقصى، مجلة العلوم الاسلامية للدراسات التربوية و النفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، يونيو 2012.
38. خبار عبد العالي، قودة عزيز، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك \_المدرية الجهوية بغرد النص، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قصدي مرنابح ورقة، 14(04)، 2022.
39. الخزعلي أحمد عبد الحسن دحام، زوين عمار عبد الأمير، اعادة هندسة الذات و تأثيرها التفاعلي في العلاقة بين القيادة النرجسية و تبدد الشخصية للعاملين، مجلة كلية الشيخ الطوسي الجامعة، 2019.
40. الزهراني صالح سعيد، أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5، العدد 16، اغسطس 2021.
41. سنان عليوي عباس، محمد حسين ناظم، أمجد حميد اسماعيل، القيادة النرجسية و أثرها في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الريادة للمال و الاعمال، المجلد الثالث، العدد 3، 2022.

42. عزوز محمد، علاقة ضغط القيادة الادارية على الاجهاد المرتفع في أداء الموظفين: دراسة حالة الموظفين بالمركب الاولمبي الرياضي، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، المجلد 13، العدد3، الجلفة، 2021.

43. عياش صياح، الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان، مجلة نقد وتنوير، العدد الثالث، 2015.

44. الغرابلي زينب، دور القيادة النرجسية في تدعيم سلوكيات الغباء التنظيمي: دراسة تطبيقية بوحداث الحكم المحلي في محافظة المنوفية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد6، العدد01، الامارات العربية المتحدة، 2018.

45. النصراوي حامد عادل عباس، القيادة النرجسية و أثرها في تعزيز السلوك الدوغماتي: دراسة حالة في معمل

الالبسة الرجالية الجاهزة في محافظة النجف الاشراف، أداب الكوفة، المجلد الثاني، العدد 31، أبريل 2017.

46. نعيبرات جهاد أحمد عبد الرزاق،العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة،مجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات ،العدد السادس والأربعون شهر (4)،2022.

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

47. Abdel-Khalek, Ahmed M, (2016), "**Introduction to the psychology of self-esteem**", Chapter in book- self-esteem: perspectives, Influences, and Improvement Strategies, 1<sup>st</sup> ed, Franklin Holloway, Nova Science Publishers, pp 1-23.

48. 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), pp1-9.

49. Braun, Susanne, Aydin, Nilufe,Frey, Dieter and Peus, Claudia, (2018), "**Leader Narcissism Predicts Malicious Envy and Supervisor Targeted Counterproductive Work Behavior:Evidence from field and Experimental Research**", J Bus Ethics, Springerlink.com, Vol.151, pp 725-741.

50. Cleary, Michelle, Walter, Garry, Sayers, Jan, lopez , Violeta & Humgerford, Catherine,(2015), "**Arrogance in the workplace: Impications for Mental Health Nurses**" Issues in Mental Health Nursing, Vol.36,pp266-271.

51. Cowan, Nelson, et. al, (2019), "**Foundations of Arrogance :A Broad Survey and Framework For Research**", Review of General Psychology, Journals Sagepub, pp 1-19.

52. Fanny Poujol et Mana carricano ,(2009) "**Analyse de données avec spss** ,Edition PERSON.

53. Grapsas, Stathis, Brummelman,Eddie, Back, Mitja D., & Denissen, J. A., (2019), "**The Why and How of Narcissism: A Process Model of arcissitic Status**

- Pursuit**" Association for psychological Science, Journals SAGE, Vol 15 , No.1, pp150-172.
54. Higgs, Malcolm,(2009), " **The Good, the Bad and the Ugly: Leadership and Narcissism** ", Journal of Change Management, Routledge, Vol.9, No.2,pp 165-178.
55. Hook, Tarah, Lynn, (2007), **the Role of self- concept and Narcissism in Aggression**, Doctor thesis In psychology, university of Sakatchewan.
56. Irwan pancasila, Siswoyo Haryono, Beni agus Sulisty,(2020), **Effects of work Motivation and leadership toward work Satisfaction and Employee performance: Evidence from Indonesia**, Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol.7, No.6, pp 387-397.
57. Laio, Shudi, Zhou, Xingchi, Guo, Zhiwen & Li, Zhifei, (2019), " **How Does Leader Narcissism Influence Employee Voice:The Attribution of Leader Impression Management and Leader- Member Exchange**", International Journal of Environmental Research and Public Health, 16(10), pp 1-14.
58. Maartje paais, Josef R. Paattiruhu, (2020), **Effect of Motivation leadership and Organizational culture on satisfaction and Employee performance**, Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol.7, No.8, pp 577-588.
59. Mainah. Fredah, & perkins vernita, (2014), **Narcissism in Organizational leadership**, Virtual Conference on Moral leadership, University Regency.
60. Marwah Badr Zaya yousif , Taicir Moalla Loukil , (2022) "**Determining the Effect of Narcissistic Leadershp on Employee performance :Am applied Study in a private College in Iraq**" , Academic Journal of Interdisciplinary Studies , Vol.(11).No(5),pp182-196.
61. Norouzinik, Y, Rahimnia, F, Maharati, Y., & Eslami, G. (2021). **Narcissitic leadership and employees' innovative behaviour** : mediating roles of job embeddedness and job engagement. Innovation, 1-26.
62. O'Reilly, Charles A. & Jennifer A.Chatman, (2020), " **Transformational Leader or Narcis□? How Grandiose Narcissists Can Create and Destroy Organizations and Institutions** "Haas school of Business, Journals. SAGE, pp1-23.
63. Ouimet.G, (2010), **Dynamics of narcissistic leadership in organizations : Towards an integrated research model**, Journal of Managerial psychology , 25(7), 713-726.
64. Rosenthal,Seth, A., pittinsky, Todd, L.(2006), **Narcissistic leadership**, the leadership Quarterly,17(6), pp 617-633.
65. Russel, Gillian.A. (1985). **Narcissism and the narcissistic personality disorder**:Acomparison of the theories of Kerbery and Kohut. British journal of Medical psychology, Vol.77, N. 6, pp137-148.

66. Sedikides , Constantine, (2020)," **Trends in cognitive sciences- In search of Narcissus**" Elsevier LTd, center for Research on self and Idetity, school of psychology, university of Southampton, Vol.25, N.1,pp 67-80.
67. Tabaczek, kinga Lachowicz & Sniecinska, Justyna,(2011),"**Self-concept and self-esteem:How the content of the self-concept reveals sources and functions of self-esteem**", Polish Psychological Bulletin, Vol.42(1),pp 24-35.
68. Warren, Cranla, (2019), " **Financial Investment Advisor Professional Arrogance and performance**,"Doctorate Dissertation, College of Social and Behavioral Sciences, Walden University, Walden University Scholar Works, pp 1-127.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

69. <https://Support.microsoft.com>.
70. <https://www.manaraa.com>.



# قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية



قسم: علوم التسيير



تخصص: ماستر إدارة اعمال

استبيان اكايمي

أخي الفاضل ...أختي الفاضلة ... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أرجو التكرم منكم بالاطلاع وتعبئة الاستبيان المرفقة واختيار الإجابة التي تتناسب ووجهة نظركم حيث أنها اعدت بغرض إعداد مذكرة ماستر حول "اثر القيادة الترجسية على أداء الموظفين في الادارة المحلية-دراسة حالة ولاية المنيعه " إن لاستجابتكم الكريمة الأثر البالغ في مساندة مساعدتنا نحو تحقيق الغاية العلمية المنشودة ، وإنما على ثقة تامة بأن مشاركتكم الجديدة في تعبئة الاستبيان ستساهم بشكل كبير في كما أننا نؤكد تحقيق أهداف هذه الدراسة .  
لحضارتكم بأن المعلومات التي سوف تقدمونها ستستخدم بسرية تامة للأغراض البحث العلمي فقط .

وشكرا لكم على حسن تعاونكم

تحت إشراف الدكتور :بن الزين حمزة

من إعداد الطالبات : براهيمى نور الهدى /دبوسى تركية

[Nourbrahimi69@gmail.com](mailto:Nourbrahimi69@gmail.com)

[Toutkiatourkia0001@gmail.com](mailto:Toutkiatourkia0001@gmail.com)

يرجى الاجابة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة

الجزء الاول : الخصائص الديمغرافية

1.الجنس : ذكر  أنثى

2.العمر : اقل من 25 سنة  من 25\_30 سنة  من 30\_40 سنة  من 40\_50 سنة  أكثر من 50 سنة

## قائمة الملاحق

3. المؤهل العلمي : ثانوي  بكالوريا  تقني  تقني سامي  مهندس  جامعي  غير ذلك   
(.....)

4. المسمى الوظيفي : إطار  تقني  عون إداري  منصب وظيفي آخر (.....)

5. الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5\_10 سنوات  من 11\_15 سنة  من 16\_20 سنة  أكثر من 20 سنة

\_ الجزء الثاني: القيادة الترجسية: هي أحد أساليب القيادة التي لا يهتم فيها القائد سوى بنفسه ويتصرف القائد الترجسي بالهيمنة و العداية.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
البعد الأول: السلطة : هي القوة التي يستمدّها القائد من مركزه في المؤسسة و التي تمنحه قوة التأثير على الآخرين.						
1	يحاول دائما الحفاظ على سمعته في مكان العمل .					
2	يجب امتلاك السلطة على الآخرين .					
3	لا يميل الى مساعدة الآخرين .					
4	يرى نفسه كقائد جيد .					
5	يجب أن يتبع الافراد سلوكه في كل الظروف .					
6	يفضل ان يكون مركز للاهتمام.					
البعد الثاني: الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات: هو انشغال الشخص بنفسه و التباهي على الآخرين و احساس بأنه مميز عنهم .						
7	يهتم كثيرا بمظهره الخارجي .					
8	يمكن ان يستخدم اي طريقة أو سلوك للخروج من اي موقف حرج بالنسبة إليه.					
9	مستعد أن يتحدث دائما عن كل إنجاز قام به هو او احد رؤوسيه وينسبه إليه.					
10	يصف نفسه كشخصية قوية .					
11	يعتقد أنه شخص مميز .					
12	يرى نفسه أنه شخص استثنائي .					
البعد الثالث: الغطرسة/الترفع: هو حالة يثبت فيها الشخص أنه أفضل أو متفوق أكثر من غيره .						
13	لا يرغب في الاستماع لنصائح رؤوسيه في كل الظروف والأوقات .					

## قائمة الملاحق

					14	يعتقد أنه أكثر قدرة من الآخرين .
					15	يعد شخص غير عادي ويصعب التعامل معه في الجوانب الادارية .
					16	يعرف كيف يتصرف في كل الأمور ليقى في الواجهة طوال الوقت .
					17	يعتقد بأنه يعرف دائما كل شيء .
					18	يتصور أنه يمكن للأشخاص أن يتعلموا منه الكثير .
البعد الرابع: الاستغلال / الشعور بالأحقية: هو الاستخدام الأناني للأشخاص بشكل غير عادل لتحقيق المصلحة الخاصة.						
					19	يملك إرادة قوية للبقاء في السلطة .
					20	يميل لسيطرة على أي تصرف أثناء العمل.
					21	لن يكون راضيا حتى يحصل على كل ما يرغب .
					22	لديه القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق اهدافه الخاصة .
					23	يظهر معرفته بأن مرؤوسين يدركون سلطته .
					24	يعتقد أنه من السهل التلاعب بالآخرين.

\_ الجزء الثالث: الأداء الوظيفي: هو قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفية التي يشغلها.

الرقم	العبارات	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
25	يعتمد رئيسي في العمل على الصلاحيات الممنوحة .					
26	لا يتفهم رئيسي أي مجهود من الموظفين .					
27	أقرر و أحل المواقف التي أوجهها .					
28	تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني الى رفع مستوى أدائي .					
29	يمكن أن تتحسن الامور لو غادر هذا رئيس الادارة .					
30	أسعى الى مشاركة في دورات التدريبية لزيادة من مهاراتي .					
31	يمنحني عملي احساس ثقتي بنفسي .					
32	أشعر بالرضا عن عملي و أكمله بمعنويات عالية .					

					الأجور المنخفضة و الامتيازات التي أحصل عليها تجعلني لا أحقق نجاحا كبيرا .	33
--	--	--	--	--	--	----

الملحق رقم 02: أسئلة المقابلة الشخصية

مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية

- س1: ما هو مفهوم القيادة النرجسية لدى حضرتكم ؟ وكيف تؤثر على الموظفين في أدائهم ؟
- س2: هل ترى أن جهود الموظفين تتناسب مع قرارات القائد النرجسي ؟ ولماذا؟
- س3: هل يؤدي تفاعل القائد النرجسي احيانا الى تحفيز الموظفين و ترك النظم القديمة ؟ كيف ذلك؟
- س4: هل سبق لكم أن تعاملتم مع قائد نرجسي؟ ماهي صفات هذا القائد؟
- س5: ماهي الأساليب التي يمكن أن تتعامل بها مع القائد النرجسي؟
- س6: كيف يمكن معالجة النرجسية القائد في المنظمة ؟ وماهي أهم الاجراءات للحد منها ؟

الملحق رقم 03: الاساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الجامعة
الدكتور مخنان عقبة	جامعة غرداية
الدكتور قرونقة وليد	جامعة غرداية

الملحق رقم 04: مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) اصدار رقم: 28

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences: V28

\*. مخرجات برنامج SPSS تتعلق بكشف: نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان:

#### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول: المستقل: القيادة النرجسية	.084	90	.158	.978	90	.134
المحور الثاني المتغير التابع: الأداء الوظيفي	.068	90	.200*	.981	90	.203

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

\*. مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: الثبات عبارات الاستبيان الصدق

#### Correlations

		المحور الأول: المستقل: القيادة النرجسية	المحور الثاني المتغير: الاستغلال/ الشعور بالأحقية	البعد الثالث: الغطرسة/ الترفع	بالنفس/استيعاب الذات	البعد الثاني: الاعجاب بالذات
المحور الأول: المستقل: القيادة النرجسية	Pearson Correlation	.770**	.757**	.872**	.748**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	90	90	90	90	90

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		المحور الأول: المستقل: القيادة النرجسية	المحور الثاني المتغير: التابع: الأداء الوظيفي	TOOTAL
TOOTAL	Pearson Correlation	.969**	.867**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	90	90	90

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: الثبات عبارات الاستبيان باستخدام طريقة

Cronbach's Alpha

Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	90	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	90	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	24

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.598	10

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y01	30.66	25.599	.448	.530
Y02	30.80	27.600	.277	.572
Y03	30.81	28.470	.215	.586
Y04	31.02	26.808	.297	.566
Y05	31.21	27.562	.205	.592
Y06	29.92	26.814	.381	.549
Y07	30.81	25.728	.412	.537
Y09	30.39	28.398	.181	.595
Y10	30.94	27.896	.234	.582
Y08	30.73	29.996	.106	.608

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	34

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.608	9

\* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

Statistics

		الجنس	العمر	المؤهل العلمي
N	Valid	90	90	90
	Missing	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	58	64.4	64.4	64.4
	أنثى	32	35.6	35.6	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	13	14.4	14.4	14.4
	من 25_30 سنة	31	34.4	34.4	48.9
	من 31_40 سنة	30	33.3	33.3	82.2
	من 41_50 سنة	11	12.2	12.2	94.4
	أكثر من 50 سنة	5	5.6	5.6	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	20	22.2	22.2	22.2
	بكالوريا	15	16.7	16.7	38.9
	تقني	10	11.1	11.1	50.0
	تقني سامي	17	18.9	18.9	68.9
	مهندس	8	8.9	8.9	77.8
	جامعي	17	18.9	18.9	96.7



7	3	3.3	3.3	100.0
Total	90	100.0	100.0	

\* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: بتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور  
:01

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	
XA1	90	1	3	1.46	.584	
XA2	90	1	5	2.53	1.073	
XA3	90	1	5	2.86	1.458	
XA4	90	1	5	2.63	1.166	
XA5	90	1	5	2.04	1.253	
XA6	90	1	5	4.24	1.248	
البعد الأول: السلطة	90	1.33	4.00	2.6278	.49972	
XB7	90	1	5	3.36	1.257	
XB8	90	1	5	2.88	1.169	
XB9	90	1	5	3.44	1.210	
XB10	90	1	5	2.93	1.225	
XB11	90	1	5	3.40	1.270	
XB12	90	1	5	3.71	1.192	
البعد الثاني: الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات	90	1.33	4.83	3.2870	.68287	
XC13	90	1	5	3.50	1.144	
XC14	90	1	5	3.13	1.229	
XC15	90	1	5	3.37	1.185	
XC16	90	1	5	3.18	1.241	
XC17	90	1	5	3.17	1.400	
XC18	90	1	5	3.38	1.370	
البعد الثالث: الغطرسة/الترفع	90	1.00	5.00	3.2870	.75576	
XD19	90	1	5	3.22	1.216	
XD20	90	1	5	3.36	1.193	
XD21	90	1	5	3.29	1.192	
XD22	90	1	5	3.00	1.341	
XD23	90	1	5	3.47	1.265	
XD24	90	1	5	3.72	1.245	
البعد الرابع: الاستغلال/الشعور بالأحقية	90	1.83	5.00	3.3426	.73751	
المحور الأول: المستقل: القيادة النرجسية	90	1.63	4.29	3.1361	.47797	
Valid N (listwise)	90					

\* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: بتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور  
:02

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y01	90	1	5	3.49	1.202
Y02	90	1	5	3.34	1.191
Y03	90	1	5	3.33	1.161
Y04	90	1	5	3.12	1.297
Y05	90	1	5	2.93	1.389
Y06	90	1	5	4.22	1.120
Y07	90	1	5	3.33	1.245
Y09	90	1	5	3.41	1.101
Y10	90	1	5	3.20	1.238
المحور الثاني المتغير التابع: الأداء الوظيفي	90	1.90	4.90	3.3765	.56995
Valid N (listwise)	90				

\* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضيات

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الأول: المستقل: القيادة النرجسية <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني المتغير التابع: الأداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.727	.528	.508	.39961

a. Predictors: (Constant), المحور الأول: المستقل: القيادة النرجسية

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14.859	1	14.859	98.373	<.001 <sup>b</sup>

Residual	14.053	88	.160
Total	28.911	89	

a. Dependent Variable: المحور الثاني المتغير التابع: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), المحور الأول: المستقل: القيادة النرجسية

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	.554	.281		1.825	.057
	المحور الأول: المستقل: القيادة النرجسية	-.900	.089	-.727	9.918	<.001

a. Dependent Variable: المحور الثاني المتغير التابع: الأداء الوظيفي

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	البعد الأول: السلطة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني المتغير التابع: الأداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.118 <sup>a</sup>	.014	.001	.56955

a. Predictors: (Constant), البعد الأول: السلطة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.366	1	.366	1.233	.270 <sup>b</sup>
	Residual	28.546	88	.324		
	Total	28.911	89			

a. Dependent Variable: المحور الثاني المتغير التابع: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), البعد الأول: السلطة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3.077	.323		9.525	<.001
	البعد الأول: السلطة	.139-	.121	.118-	1.110	.270

a. Dependent Variable: المحور الثاني المتغير التابع: الأداء الوظيفي

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables		Method
	Entered	Removed	
1	البعد الثاني: الاعجاب ب <sup>b</sup> بالنفس/استيعاب بالذات		. Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني المتغير التابع: الأداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.567 <sup>a</sup>	.322	.351	.45904

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني: الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.368	1	10.368	41.704	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	18.543	88	.211		
	Total	28.911	89			

a. Dependent Variable: المحور الثاني المتغير التابع: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), البعد الثاني: الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.772	.239		7.407	<.001

البعد الثاني: الاعجاب بالنفس/استيعاب بالذات	.485-	.071	.567-	6.455	<.001
---	-------	------	-------	-------	-------

a. Dependent Variable: المحور الثاني المتغير التابع: الأداء الوظيفي

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثالث: الغطرسة/الترفع <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني المتغير التابع: الأداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.634 <sup>a</sup>	.402	.378	.44943

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث: الغطرسة/الترفع

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.137	1	11.137	59.177	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	17.775	88	.202		
	Total	28.911	89			

a. Dependent Variable: المحور الثاني المتغير التابع: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث: الغطرسة/الترفع

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.876	.213		8.826	<.001
	البعد الثالث: الغطرسة/الترفع	.497-	.063	.634-	7.695	<.001

a. Dependent Variable: المحور الثاني المتغير التابع: الأداء الوظيفي

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
	1	البعد الرابع: الاستغلال/ الشعور بالأحقية <sup>b</sup>	

a. Dependent Variable: المحور الثاني المتغير التابع: الأداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.654 <sup>a</sup>	.427	.343	.46205

a. Predictors: (Constant), الاستغلال/ الشعور بالأحقية, البعد الرابع

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.124	1	10.124	61.061	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	18.787	88	.213		
	Total	28.911	89			

a. Dependent Variable: المحور الثاني المتغير التابع: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الاستغلال/ الشعور بالأحقية, البعد الرابع

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	1.886	.227		8.298	<.001
	البعد الرابع: الاستغلال/ الشعور بالأحقية	-.509	.066	.654-	7.686	<.001

a. Dependent Variable: المحور الثاني المتغير التابع: الأداء الوظيفي

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	اهداء
III	شكر و عرفان
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ_هـ	مقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: مدخل للقيادة النرجسية و أهميتها
8	المطلب الأول: مفهوم القيادة النرجسية و أهميتها
8	أولاً: مصطلحات الدراسة
8	ثانياً: مفهوم القيادة النرجسية
9	ثالثاً: أهمية القيادة النرجسية
9	المطلب الثاني: سمات و أنواع القيادة النرجسية
10	أولاً: سمات القيادة النرجسية
10	ثانياً: أنواع القيادة النرجسية
13	المطلب الثالث: دوافع و أبعاد القيادة النرجسية
13	الفرع الأول: دوافع القيادة النرجسية
15	الفرع الثاني: أبعاد القيادة النرجسية
17	المطلب الرابع: أثار السلبية للقيادة النرجسية
19	المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي



19	المطلب الأول: مفهوم الاداء الوظيفي وأهميته
19	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي
20	ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي
20	المطلب الثاني: أنواع و أبعاد الأداء الوظيفي
20	الفرع الأول: أنواع الأداء الوظيفي
20	الفرع الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي
21	المطلب الثالث: عناصر و محددات الأداء الوظيفي
22	الفرع الأول: عناصر الأداء الوظيفي
22	الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي
23	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و علاقته بالقيادة النرجسية
23	الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي
25	الفرع الثاني: علاقة القيادة النرجسية والاداء الوظيفي
26	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة
26	المطلب الأول: الدراسات العربية
28	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية
30	المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية
33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
36	المطلب الأول: تعريف الولاية
36	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الادارة المحلية لولاية ومهامها
38	المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
38	المطلب الاول: المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها
38	أولاً: منهج الدراسة
38	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
39	ثالثاً: أدوات جمع البيانات

## فهرس المحتويات

44	المطلب الثاني: حساب صدق و ثبات الاستبيان
44	أولاً: حساب صدق الاستبيان
46	ثانياً: حساب ثبات الاستبيان
47	المطلب الثالث: تحديد الأساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات
47	أولاً: اجراء اختبار كشف نوع التوزيع بيانات المستجوبين
49	ثانياً: أساليب المعالجة الاحصائية لبيانات المستجوبين
52	المبحث الثالث: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات و مناقشتها
52	المطلب الأول: عرض و تحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعيينة
52	أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة لمتغير الجنس
53	ثانياً: بالنسبة لمتغير سنوات العمر للمستجوبين
54	ثالثاً: بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي للمستجوبين
54	رابعاً: بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المهنية للمستجوبين
55	خامساً: بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي للمستجوبين
56	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة
56	أولاً: بالنسبة للمتغير المستقل المتعلق بقياس مستويات القيادة الترجسية بالمؤسسة محل الدراسة
59	ثانياً: بالنسبة للمتغير التابع المتعلق بقياس مستويات أداء الموظفين في الادارة المحلية- ولاية المنيعه
61	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
62	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية
65	ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية
71	خلاصة الفصل
73	الخاتمة
76	قائمة المراجع
84	الملاحق
98	الفهرس المحتويات