



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Leadership narcissism and its role in Organizational cynicism
Field research in the Federal Office of Financial
Supervision/Agriculture and Construction Activity Audit Department**

Noor Hussien Fakhri*

Institute of Administration/Al-Rusaffa, Middle Technical university

Keywords:

Leadership narcissism, Organizational cynicism.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 22 Feb. 2023
Accepted 28 Feb. 2023
Available online 31 Mar. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Noor Hussien Fakhri

Institute of Administration/ Al-Rusaffa,
Middle Technical university



Abstract: The research dealt with concepts of great importance to influence the work of management in business organizations, as it links between leadership narcissism and functional cynicism. The problem of the research is that employees in most organizations suffer from the leader's practices of narcissism and arrogance at work, which generates a sense of dissatisfaction, fairness and negative attitudes in their work, which encourages their job cynicism. The research sample included (85) employees in the Federal Office of Financial Supervision / Activity Audit Department. The research was built on two main hypotheses that explain the relationship of correlation and influence between the research variables, and the questionnaire was relied on to collect and analyze data using both the ready-made statistical program (SPSS V.23) and the program (AMOS V.23).

In the light of the results, the research reached a set of conclusions, the most important of which was that the correlation between leadership narcissism and job cynicism was stronger through the effect of the arrogance dimension in the behavior dimension. As the greater the arrogance of the leader in the sense that he exploited the job for his personal interest instead of the interests of the organization, the more this led to crystallization negative behavior of employees. Which necessitates increasing the values of the leader's commitment towards developing the capabilities of workers by enhancing self-confidence in the subordinates' abilities and recognition of the other, and achieving the interest of the organization instead of personal interests, which reduces the severity of their negative behavior.

نرجسية القيادة ودورها في التهكم التنظيمي بحث ميداني في ديوان الرقابة المالية الاتحادية/ دائرة تدقيق نشاط الزراعة والتعمير

نور حسين فخري
معهد الإدارة/الرصافة
الجامعة التقنية الوسطى

المستخلص

تناول البحث مفاهيم ذات أهمية كبيرة للتأثير في عمل الإدارة في منظمات الأعمال، إذ يربط بين نرجسية القيادة والتهكم التنظيمي، ويهدف البحث الى معرفة مدى تباين آراء الموظفين حول امكانية تبني قادة المنظمة لأسلوب النرجسية في عملهم وانعكاس ذلك على ممارسة أبعاد التهكم التنظيمي، وتتمثل مشكلة البحث بأن الموظفين في أغلب المنظمات يعانون من ممارسات القائد للنرجسية والتغطرس في العمل الذي يولد لديهم الشعور بعدم الرضا والانصاف والاتجاهات السلبية في عملهم مما يشجع التهكم الوظيفي لديهم، وقد شملت عينة البحث (85) موظفا في ديوان الرقابة المالية الاتحادية/ دائرة تدقيق نشاط الزراعة والتعمير، وبني البحث على فرضيتين رئيسية توضح علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها باستخدام كل من البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS V.23)، وبرنامج (AMOS V.23).

وضوء النتائج توصل اليها البحث إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها أن علاقة الارتباط بين نرجسية القيادة والتهكم التنظيمي كانت أقوى من خلال تأثير بعد الغطرس في بعد السلوك، إذ كلما ازدادت الغطرس لدى القائد بمعنى قيامه باستغلال الوظيفة لمصلحته الشخصية بدلا من مصالح المنظمة كلما أدى ذلك الى بلورة السلوك السلبي لدى الموظفين، الأمر الذي يستلزم زيادة قيم الالتزام لدى القائد تجاه تطوير قابليات العاملين من خلال تعزيز الثقة بقدرات المرؤوسين الذاتية والاعتراف بالآخر، وتحقيق مصلحة المنظمة بدلا من المصالح الشخصية، مما يقلل من حدة السلوك السلبي لديهم.

الكلمات المفتاحية: نرجسية القيادة، التهكم التنظيمي.

المقدمة:

تعد النرجسية أحد صفات القيادة التي لا تهتم بالمرؤوسين ويكون اهتمام القائد بنفسه، وتتمتع هذه القيادة بعدة خصائص تتمثل بالسلطة والغطرس والاستغلال والاعجاب بالنفس، مما يخلق سلوك غير مرغوب في المنظمات والظواهر السلبية في بيئة العمل، وبهذا فإن نرجسية القيادة والتهكم التنظيمي أصبحت من أهم مشكلات المنظمات المعاصرة ومن أبرز القضايا التي تواجه العاملين فيها، وهذا بدوره يؤثر في النواحي النفسية والسلوكية والاجتماعية للأفراد وينعكس سلبا على قدراتهم انجاز الاعمال والابتكار والابداع في العمل، مما يجعل العاملين في منظمات الأعمال يفتقرون الى الشعور بالصدق والنزاهة والعدالة وعدم الانصاف فيها نتيجة اتباع القائد لأسلوب النرجسية في العمل المتمثلة بممارسة العظمة والحب الذاتي والمبالغة في وجهات النظر الشخصية وممارسة أسلوب الغطرس في العمل، وقسم البحث الحالي على أربعة محاور تمحور الأول حول عرض منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، أما المحور الثاني تناول الجانب النظري فيما يخص متغيرات

البحث، بينما خصص الثالث لعرض الجانب التطبيقي المتمثل بتشخيص واقع متغيرات البحث واختبار فرضياته، وأخيرا تناول المحور الرابع استنتاجات البحث وتوصياته.

المحور الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً. منهجية البحث:

1. مشكلة البحث: تعد النرجسية من أهم صفات قادة العصر الحالي كونهم يميلون إلى التمتع بالاستغلال والثقة العالية بالنفس وممارسة السلطة على الآخرين وهذا ما يؤدي إلى تبني القائد للسلوك السلبي في تعامله مع الموظفين، إذ تنبثق مشكلة البحث من كون الموظفين في أغلب المنظمات يعانون من ممارسات القائد للنرجسية والتغطرس في العمل الذي يولد لديهم الشعور بعدم الرضا والانصاف والاتجاهات السلبية في عملهم مما يشجع التهكم الوظيفي لديهم، ومن هنا يمكن تشخيص مشكلة البحث بالأسئلة الآتية:

أ. ما هو مستوى تطبيق ممارسات نرجسية القيادة في ديوان الرقابة المالية الاتحادي؟

ب. ما هو مستوى تطبيق أبعاد التهكم التنظيمي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي؟

أ. ما هو دور نرجسية القيادة في التهكم التنظيمي؟

ج. ما هي الخصائص الواجب توافرها في القائد للتقليل من حدة النرجسية لديه؟

2. أهمية البحث

أ. الأهمية النظرية: يقوم البحث الحالي بدراسة نوع من أنواع القيادة التي لا يسلط الضوء عليها من قبل أغلب الباحثين وهي نرجسية القيادة في ديوان الرقابة المالية الاتحادي ومدى انعكاس ذلك على التهكم التنظيمي.

ب. الأهمية العملية: قياس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والتوصل إلى النتائج التي تسهم في تقليل حدة النرجسية في القيادة والتهكم التنظيمي في العمل، ويكتسب هذا البحث أهميته من خلال تشخيص الخصائص التي لابد للقادة التخلي عنها في عملهم ليتمكنوا من تحقيق الانصاف والرضا للعاملين في المنظمة.

3. أهداف البحث:

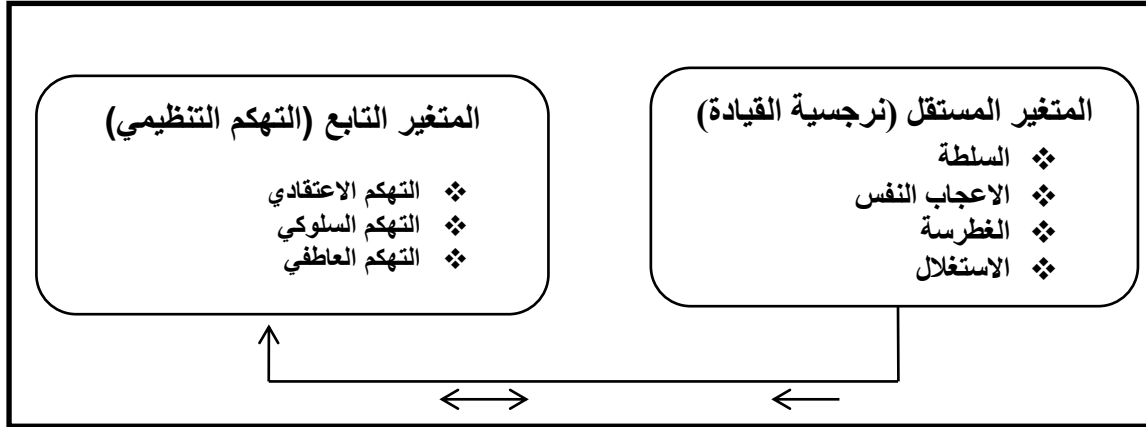
أ. التعرف على مدى توافر ممارسات نرجسية القيادة لدى المدراء في ديوان الرقابة المالية الاتحادي.

ب. التعرف على أساليب التهكم التنظيمي ومدى توافر أبعاده في المنظمة المبحوثة.

ج. معرفة مدى تباين آراء الموظفين حول امكانية تبني قادة المنظمة لأسلوب النرجسية في عملهم وانعكاس ذلك على ممارسة أبعاد التهكم التنظيمي بما فيه التهكم الاعتقادي، والتهكم السلوكي، والتهكم العاطفي.

د. يساهم البحث في بناء الاسس الفكرية الصحيحة التي تحقق نقطة الانطلاق الحقيقية لنرجسية القيادة والاساليب التي تسهم في الحد منها.

4. نموذج البحث الفرضي: يوضح الشكل رقم (1) أنموذج البحث الفرضي والذي يقيس طبيعة المتغير المستقل (نرجسية القيادة) والمتغير التابع (التهكم التنظيمي) وطبيعة العلاقة بينهما.



الشكل (1): أنموذج البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثة.

5. فرضيات البحث:

- أ. **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نرجسية القيادة وأبعادها والتهكم التنظيمي وأبعاده في ديوان الرقابة المالية الاتحادي.
- ب. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنرجسية القيادة وأبعادها في التهكم التنظيمي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- ❖ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنرجسية القيادة وأبعادها في التهكم الاعتقادي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي.
 - ❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنرجسية القيادة وأبعادها في التهكم السلوكي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي.
 - ❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنرجسية القيادة وأبعادها في التهكم العاطفي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي.

6. حدود البحث:

- أ. **الحدود المكانية:** تم اجراء البحث في ديوان الرقابة المالية الاتحادي/ دائرة تدقيق نشاط الزراعة والتعمير.
- ب. **الحدود الزمانية:** تتمثل بمدة توزيع الاستبانة على الشركة المبحوثة وكانت المدة من 2023/1/27 لغاية 2023/2/15.

7. اساليب جمع البيانات:

- أ. **الاستبانة:** اعتمدت الاستبانة بالدرجة الاساس كأداة لجمع البيانات من المديرين والمسؤولين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي/ دائرة تدقيق نشاط الزراعة والتعمير، إذ تم اعدادها من محورين رئيسيين تمثل المتغيرات الرئيسية البحث وما تتفرع من متغيرات فرعية والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول (1): المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث وأهم المقاييس العالمية المعتمد عليها

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
اولا	نرجسية القيادة	المتغير المستقل	السلطة	4	(الخزعلي وزوين، 2019)
			الاعجاب بالنفس	4	
			الغطرسة	4	
			الاستغلال	4	
ثانيا	التهكم التنظيمي	المتغير المعتمد	الاعتقاد	3	(ابا بكر، 2020)
			السلوك	3	
			العاطفي	3	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانة.

ب. الادوات الاحصائية لجمع البيانات: تم تحليل البيانات بالاعتماد على الأساليب الاحصائية الجاهزة باستخدام برنامج SPSS V.23 وبرنامج AMOS V.23 وكانت كالاتي:

أ. الاوساط الحسابية

ب. الانحراف المعياري.

ج. معامل الاختلاف وترتيب الاهمية.

د. تحليل معامل الارتباط بيرسون.

هـ. معامل الانحدار المتعدد.

و. اختبار F واختبار C.R.

8. مجتمع وعينة البحث: تم اختيار ديوان الرقابة المالية الاتحادي/ دائرة تدقيق نشاط الزراعة والتعمير كونه يمثل هيئة مستقلة ماليا واداريا، وأعلى هيئة رقابة مالية مرتبطة بمجلس النواب العراقي، كما ويعد أحد الاجهزة الرائدة في حماية المال العام والكشف عن حالات الغش والتلاعب ومكافحة الفساد والمالي والاداري والمساهمة الفاعلة في دعم الاقتصاد الوطني العراقي وبصورة خاصة قطاع الزراعة والتعمير، إذ شمل مجتمع البحث 162 موظفا في دائرة تدقيق نشاط الزراعة والتعمير، إذ تم اختيار عينة تبلغ 85 موظفا وزعت الاستبانة عليهم وتم استرجاعها بالكامل، مما تشكل العينة نسبة 52% من المجتمع، وهي نسبة مقبولة للتعرف على آراء الموظفين تجاه مواضيع البحث. ثانياً دراسات سابقة:

1. دراسة (عباس وآخرون، 2022):

عنوان الدراسة	القيادة النرجسية وأثرها في سلوك المواطن التنظيمية: دراسة تحليلية في الكليات الاهلية في بابل
هدف الدراسة	التعرف على اسلوب النرجسية لدى القادة وأثرها في سلوك المواطن التنظيمية.
عينة الدراسة	تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 105 موظفا في عدد من الكليات الاهلية في بابل.
نتائج الدراسة	توصلت النتائج الى ارتفاع مستوى كل من القيادة النرجسية وسلوك المواطن التنظيمية ووجود علاقة ارتباط وتأثير بينهما.
مجال الاستفادة من الدراسة	ساعدت الدراسة في تحديد اهم ممارسات نرجسية القيادة بالإضافة لاستخدامها في قياس الاستبانة.

2. دراسة (Baars, 2015):

عنوان الدراسة	Narcissistic leadership: The influence on followers' psychological well-being through Leader Member Exchange (LMX) quality.
---------------	---

القيادة النرجسية: التأثير على الرفاهية النفسية للعاملين من خلال جودة تبادل لجنة القيادة	
تهدف الدراسة الى قياس ممارسات نرجسية القيادة وتأثيرها على الرفاهية النفسية وابعادها كالرضا الوظيفي والارهاق العاطفي والقلق والاكتئاب المرتبط بالوظيفة من خلال قياس جودة تبادل عضوية القادة.	هدف الدراسة
تم الاعتماد على بيانات المسح للقادة المتمثلة بتوزيع الاستبانة على 95 قائد و168 موظفا.	عينة الدراسة
توضح النتائج الدور التفاعلي لجودة تبادل عضوية القادة بين النرجسية والرفاهية النفسية، اذ كان هناك تأثيرا سلبيا للقادة النرجسيين في الرفاهية النفسية وابعادها.	نتائج الدراسة
ساهمت الدراسة في زيادة المعرفة لدى الباحثة بمستويات نرجسية القيادة والاطلاع على الافكار التي تضمنتها الدراسة.	مجال الاستفادة من الدراسة

3. دراسة (الجبوري وعبد العظيم، 2021):

تحيز اتخاذ القرارات وتأثيرها في التهمك التنظيمي- دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في دائرة صحة النجف الاشرف.	عنوان الدراسة
التعرف على تأثير تحيز اتخاذ القرارات في التهمك التنظيمي لدى مستشفى المناذرة العام.	هدف الدراسة
يتكون مجتمع البحث من 120 موظفا، تم توزيع الاستبانة على 100 موظفا في المنظمة المبحوثة.	عينة الدراسة
توصلت النتائج الى ان تحيزات اتخاذ القرارات تأثر في جميع مستويات التهمك التنظيمي من خلال مجموعة عوامل كالمعلومات المتاحة تكون محدودة، والاختلافات الفردية وممارسة السلطة.	نتائج الدراسة
تزويد الباحثة برؤية اوسع لمفهوم نرجسية القيادة وزيادة المعرفة العلمية لديها.	مجال الاستفادة من الدراسة

4. دراسة (Rayan et al., 2018):

Organizational Cynicism and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study التهمك التنظيمي وسلوكيات العمل العكسي: دراسة تجريبية	عنوان الدراسة
تهدف الدراسة الى اختبار العلاقة بين التهمك التنظيمي للموظفين وسلوكيات العمل العكسي التي اظهرها الموظفون في العمل.	هدف الدراسة
اجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 327 موظفا تم توزيع الاستبانة عليهم في جامعة اسبوط في جمهورية مصر العربية.	عينة الدراسة
توصلت الدراسة الى ان التهمك التنظيمي كان مرتبطا بشكل ايجابي مع سلوكيات العمل العكسي وكان الارتباط قوي وذات دلالة معنوية من خلال بعدي التهمك السلوكي والتهمك العاطفي، اما البعد الاعتقادي ليس له علاقة بالسلوكيات العكسية في العمل.	نتائج الدراسة
تم تزويد الباحثة بالمعرفة والمعلومات عن مفهوم التهمك التنظيمي وابعاده المتمثلة بالتهمك الاعتقادي والسلوكي والعاطفي.	مجال الاستفادة من الدراسة

المحور الثاني: الجانب النظري للبحث

اولاً. نرجسية القيادة:

1. **مفهوم وتعريف نرجسية القيادة:** يمكن الإشارة إلى أن الاختلاف بين منظمات الأعمال هو الجودة والاستدامة قدرة قيادتها الادارية على معالجة المشكلات (محمود والعاني، 2021: 284) ولكن ظهور مصطلح القيادة النرجسية في المنظمات يعد احد الممارسات السلبية التي يعتمدها القائد لإبراز نفسه على مستوى المنظمة، إذ إن أول من صاغ مصطلح النرجسية هو (Havelock Ellis) في عام 1898 فيما طور هذا المصطلح باحثين آخرين في وقت لاحق والذي تم الإشارة إلى أن النرجسية تعني الاضطراب في الشخصية ومحبة الذات، وهناك من يرى بأن القادة غالباً ما تكون لديهم النرجسية صفة شخصية أكثر من كونها اضطراباً وتتخذ عدة خصائص كالإبداع والفكاهة والاعجاب بالنفس والغطرسة وغيرها (kjellson & meer, 2012: 17)، وبالرغم من وجود تداخل بين نرجسية القيادة والاشراف السيء من قبل القائد إلا أن هناك اختلاف بينهما، إذ يمارس القائد النرجسي أسلوب الغطرسة والاعجاب بالنفس وممارسة السلوك الاستبدادي تجاه الموظفين الذين لا يعجبون بسلوكه في العمل، بينما يميل القائد المسيء إلى استخدام أسلوب الاذلال العلني والتنمر الوظيفي وممارسة العدوانية تجاه الموظفين في العمل (Alhasanawi & abbas, 2021: 335)، إذ يشير الباحثين إلى أن القيادة تتمثل بالتأثير في سلوك الفرد أو الجماعة نحو تحقيق اهداف المنظمة (الناصرى، 2009: 516) وتتمثل النرجسية بثلاثة عناصر وهي: الذات والتي تشير إلى الغرور والتميز والرغبة في السلطة على الآخرين، أما العنصر الثاني فيتمثل بالعلاقات الشخصية كاتباع مستوى منخفض من التعاطف، بينما يتمثل العنصر الثالث باستراتيجيات التنظيم الذاتي التي تعكس وجهات نظر القائد الذاتية (Campbell et. al, 2011:269). وتعرف الجمعية الامريكية للطب النفسي وفقاً لرأي كل من (mainah & perkins, 2014:7) نرجسية القيادة بأنها الأسلوب الذي يستخدمه القائد لتعظيم الذات والاستعلاء، وهي من السمات الشخصية التي تتغير باختلاف الظروف البيئية، في حين عرفها (hook, 2007: 17) بأنها شعور القائد بحب الذات والتميز والغطرسة والاعجاب بالنفس وممارسة السلطة على الآخرين واستغلالهم وعدم التعاطف معهم. وترى الباحثة أن نرجسية القيادة هي الممارسات الشخصية للقائد تجاه الآخرين في العمل لتعزيز الدوافع الفردية لديه المتمثلة باستغلال العاملين لتحقيق مصالحه الشخصية والشعور بإعجابهم به واتباع أسلوب جنون العظمة.
2. **خصائص نرجسية القيادة:** تتمثل خصائص نرجسية القيادة بالسلوكيات المتبعة أثناء العمل وكالاتي (Rosenthal& Pittinsky, 2006: 618)، (النصراوي، 2017: 481):
 - أ. شعور القائد بالنقص الذي يولد السلوك المتعجرف اتجاه الآخرين.
 - ب. الغطرسة التي تمثل سمة القائد النرجسي المتشددة.
 - ج. الحساسية المفرطة والشعور بالغضب والسعي لتحقيق التفوق من أجل التغلب على مشاعر النقص.
 - د. ضعف قدرة القائد النرجسي على فهم وجهات نظر الآخرين والتعاطف معهم.
 - هـ. عدم الانصاف والعدالة بين الموظفين، التي تعد المحور الاساسي للقيادات الادارية وتوافرها يحقق اثارا ايجابية في المناخ التنظيمي (محمد وعبودي، 2021: 356).
 - و. ممارسة الاساليب اللاأخلاقية في العمل.
 - ز. اللاعقلانية والافتقار إلى المرونة في التفكير.
 - ح. جنون العظمة.
3. **ابعاد نرجسية القيادة:** وتتمثل خصائص نرجسية القيادة بالآتي:

أ. **السلطة:** يميل القادة النرجسيون إلى ممارسة السلطة والهيمنة برأيهم على الآخرين كونهم يشعرون بأن لديهم معرفة أفضل ويكونون مركزاً لاهتمام العاملين وتكون الرغبة قوية للقائد للتحكم بهم من خلال فرض آرائهم وأفكارهم (Norouzinik et al., 2021: 4).

ب. **الاعجاب بالنفس:** يتمثل الإعجاب بالنفس بشعور القائد بالعظمة والتفرد، إذ إن القائد النرجسي يتصرف بأسلوب لا أخلاقي للوصول إلى أهدافه المتمثلة بالإعجاب بالنفس (Mousa et.al, 2020: 4).

ج. **الغطرسة:** وتعني سلوكيات القائد التي يتبعها لتعزيز شعوره بالتفوق على حساب مشاعر الآخرين، وأن الغطرسة هي نتيجة الثقة الكاذبة إذ غالباً ما يشعر القادة المتعجبين بالقدرة والقوة المطلقة والشعور بالفخر المفرط والتركيز على الذات دون إهانة الآخرين في العمل (Silverman et al., 2012: 22).

د. **الاستغلال:** ويقصد به استغلال الآخرين من قبل القادة النرجسيين، والانتكالية في العمل والعدوانية والغش ومضايقة الموظفين والشعور بالخطر الكبير عند المنافسة مع الآخرين وتدمير موارد المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى استغلال مناصبهم لتلبية حاجاتهم الشخصية (Daddis & Brunell, 2015:116).

ثانياً. التهكم الوظيفي:

1. **مفهوم وتعريف التهكم التنظيمي:** يرتبط التهكم التنظيمي بالعمل التنظيمي والبيئة، إذ يشير إلى التصرفات السلبية والمواقف العدائية والمشبوهة وانعدام الأمن واليأس وعدم الثقة بالمنظمة وتبدل الشعور لدى الموظفين نتيجة افتقارهم للسلامة الوظيفية والاحسان، كما أن الأهداف التي يتم وضعها ولم تتحقق وانخفاض الموارد لدى المنظمة تعمل على زيادة مستويات التهكم لدى الموظفين (Chiaburu, 2013: 3)، كما أن للتهكم الوظيفي آثاراً سلبية على العمليات الإيجابية في المنظمة كاتخاذ القرارات وسلوك المواطنة التنظيمية مما يولد لدى الموظفين النية لمغادرة العمل واتباع الأساليب غير الأخلاقية وتدهور الأداء التنظيمي (Bayram et al., 2017: 5)، وبالرغم من اتفاق الباحثين على أن التهكم مشكلة تنظيمية تواجه الموظفين في العمل إلا أنه يوضح المواقف السلبية التي يمكن أن يتبعها الموظفين وتؤدي إلى استيائهم، ويمكن أن تتمثل بالآتي (الجبوري وعبدالعظيم، 2021: 174):

أ. الشعور بالكرهية والعدوانية في العمل.

ب. الاحساس بالعجز الوظيفي.

ج. التوقع بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة في العمل.

د. اتباع الموظفين للسلوك الناقد تجاه العمل والمنظمة.

ويعرف (Ozer et al, 2014: 121) التهكم التنظيمي بأنه فن اللامبالاة والتجاهل تنشأ نتيجة المواقف السلبية للموظف تجاه منظمته والتي تتمثل بثلاثة أبعاد لظهور التهكم وهي: البعد الإدراكي الذي يشير إلى الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى المصداقية والشفافية في العمل، والبعد العاطفي الذي يوضح ردود الفعل السلبية سواء كانت عاطفية أو وجدانية تجاه المنظمة، أما البعد الثالث وهو السلوكي والذي يشير إلى الانخفاض من سلوك واتجاهات المنظمة واثارة النزاعات السلبية (Ayik, 2015: 548)، في حين عرفه (الفتلاوي، 2014: 133) بأنه مشاعر الاحباط واليأس والغضب التي

تتولد لدى الموظفين المتشائمين تجاه منظماتهم التي تكون واضحة عند المواقف ويستخدمونها كوسيلة للدفاع عن مصالحهم الشخصية.

في حين تعرف الباحثة بأن التهكم التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من المشاعر السلبية التي تتولد لدى الموظفين في العمل والتي تنعكس على سلوكياتهم تجاه المنظمة كالتهمك العاطفي، والتهكم السلوكي والتهكم الاعتقادي نتيجة ممارسات القيادة السلبية المتمثلة بعدم الانصاف في العمل وفقدان الثقة.

2. ابعاد التهكم التنظيمي:

أ. **التهكم الاعتقادي:** ويشير هذا البعد إلى الاعتقاد بأن أنشطة وممارسات الادارة العليا في المنظمة تفتقر إلى سمات الانصاف والاخلاص والمصادقية، إذ يعتقد الموظفون أن هذه الصفات تتمثل بمبادئ ومواقف غير اخلاقية أثناء العمل، كما أنهم يعتقدون أيضاً أن المنظمة تتأمر عليهم مما يولد لديهم عدم الايمان والثقة بالمنظمة ويعتقدون أيضاً أن اجراءات ادارة المنظمة تستند إلى المصلحة الذاتية (Gökyer & Türkoğlu, 2018: 2354).

ب. **التهكم السلوكي:** تكون تقديرات المتهمكون في هذا البعد متشائمة للمستقبل مما يدفعهم إلى استخدام أسلوب التهكم كالسلوك الوهمي وقرارات الاختلاس وعدم الثقة بأدارة المنظمة وخيبة الأمل في بيئة العمل والتعب والاضرار النفسية والسلبية وانتشار ظاهرة الظلم مما يعيق من تحقيق أهداف المنظمة ويؤثر على أداء الموظفين في المنظمة كونه يشير إلى التعبيرات النقدية القوية وهذا ما يعرف بالتهكم السلوكي اللفظي (Abouel-Ela & Eidin, 2016: 6)، (صبر، 2018: 85)، أما التهكم السلوكي غير اللفظي ويتمثل بالابتسامات الساخرة وإيماءات الوجه وحركات الرأس والتحديق (الكعبي، 2017: 168).

ج. **التهكم العاطفي:** ويشير هذا البعد إلى ردود الافعال العاطفية التي يشعر من خلالها المتهمكون بالغضب وقلة الاحترام، والشعور بالكراهية تجاه المنظمة، فضلاً عن ردود الفعل النفسية كالتوتر والقلق والملل والشعور بالإحباط، وغالباً ما يصاحب التهكم العاطفي أسلوب الغطرسة في العمل الذي يجعل الموظفين يعتقدون ان لديهم الفهم والمعرفة الفائقة للأعمال (Özturk et al., 2016: 3).

ثالثاً. **العلاقة بين نرجسية القيادة والتهكم التنظيمي:** يمتلك القائد النرجسي مجموعة من الخصائص كالسلطة والغطرسة والاعجاب بالنفس مما يجعله يتعاون مع فئة من العاملين على حساب الآخرين، إذ يؤدي استمرار القادة النرجسيين باتباعهم السلوك الاستبدادي والتحيز تجاه العاملين في المنظمة إلى عدم الانصاف في العمل، وضعف ثقة العاملين بالقادة مما يشجعهم على اتباع السلوك السلبي في العمل والمتمثل ببروز ظاهرة التهكم التنظيمي (عباس وآخرون، 2022: 229)، كما يميل القادة النرجسيين إلى الطموح الشديد، والتخيلات العظيمة، والاستغلال والاعجاب بالنفس كونهم يشعرون بعدم الثقة بالنفس ورغبة في زيادة تقديرهم من قبل الآخرين لذلك يلجأون إلى اتباع هذه الأساليب لتعويض الشعور بالنقص وهذا ينعكس بدوره على تشجيع التهكم التنظيمي داخل المنظمة المتمثل بتبديد مشاعر الكراهية والحسد والنفاق لدى العاملين، فضلاً عن الشعور بالعجز والغضب وخيبة الأمل واليأس لديهم (الجبوري وعبد العظيم، 2021: 173).

المحور الثالث: الجانب الميداني للبحث

اولاً. **تشخيص واقع متغير نرجسية القيادة وابعادها:** تم قياس هذا المتغير من خلال 16 فقرة موزعة

بواقع 4 فقرات لكل بعد (السلطة، والاعجاب بالنفس، والخطورة، والاستغلال)، وهذا موضح في الجدول (2) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.4)، وبانحراف معياري مقداره (0.594)، وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، ما يدل على وجود تقارب بين اجابات عينة البحث، إذ توزعت نتائج هذا المتغير بين أعلى قيمة للوسط الحسابي والتي تمثلت ببعد السلطة الذي حقق الترتيب الاول مقارنة بالأبعاد الأخرى وبوسط حسابي بلغ (3.7)، وبانحراف معياري (0.480) وهذه النتيجة تعكس ممارسة القائد في الشركة المبحوثة لكافة انواع السلطة على الآخرين مما يزيد من مستوى نرجسية، بينما كان بعد استثمار الفرص في المرتبة الثانية إذ بلغ الوسط الحسابي (3.9)، وبانحراف معياري (0.575) مما يدل على تجانس اجابات عينة البحث.

الجدول (2): يوضح الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير نرجسية القيادة

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف C.V	ترتيب الاهمية
السلطة	3.7	0.480	13%	1
الاعجاب بالنفس	3.4	0.741	22%	3
الخطورة	3.2	0.869	27%	4
الاستغلال	3.3	0.664	20%	2
نرجسية القيادة	3.4	0.594	---	

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23) (N = 85).

ثانياً. تشخيص واقع متغير التهكم التنظيمي وابعاده: قيس هذا المتغير عبر (9) فقرات إذ يظهر من الجدول رقم (3) أن قيمة الوسط الحسابي بلغت (3.9) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وهذا يعني أن اجابات عينة البحث تتجه نحو اتفاق واتفق تماماً وبانحراف معياري (0.484) مما يدل على تجانس اجابات العينة المبحوثة، وتوزعت نتائج البحث بين أعلى قيمة للأوساط الحسابية والتي حققها بعد التهكم العاطفي التي بلغت (4.1) وبانحراف معياري (0.538) إذ حصلت على الترتيب الأول من حيث الأهمية مقارنة بالأبعاد الأخرى، وهذه النتيجة تبين أن القائد الشركة المبحوثة يراعي المعايير الاخلاقية والعاطفية بين الموظفين، أما أقل قيمة للأوساط الحسابية بلغت (3.6) والتي تمثلت ببعد التهكم السلوكي وبانحراف معياري (0.551)، وبترتيب الثاني من حيث مستوى الأهمية، مما يدل على تقارب اجابات عينة البحث.

الجدول (3): يوضح الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

لمتغير التهكم التنظيمي

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV	ترتيب الاهمية
الاعتقاد	3.9	0.734	19%	3
السلوك	3.6	0.551	15%	2
العاطفي	4.1	0.538	13%	1
التهكم التنظيمي	3.9	0.484	----	

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23) (N = 85).

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث وتفسير النتائج: تركز هذه الفقرة على اختبار فرضيات البحث من خلال ايجاد علاقات الارتباط بين نرجسية القيادة والتهكم التنظيمي باستخدام معامل الارتباط بيرسون،

وتحليل أثر نرجسية القيادة في التهكم التنظيمي باستخدام معامل الانحدار المتعدد بالاعتماد على كل من برنامج (SPSS V. 23) و (AMOS V. 23) وكالاتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نرجسية القيادة وابعادها والتهكم الوظيفي وابعاده)

الجدول (4): قيم معامل الارتباط بين نرجسية القيادة وابعادها والتهكم التنظيمي وابعاده

العلاقات المعنوية	العدد	النسبة	التهكم التنظيمي	العاطفي	السلوك	الاعتقاد	معامل الارتباط	المتغير المعتمد المتغير المستقل
16%	3		-0.361**	-0.433**	-0.196	-0.250*	R	السلطة
			0.000	0.000	0.103	0.000	Sig.	
21%	4		-0.569**	-0.508**	-0.475**	-0.396**	R	الاعجاب بالنفس
			0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
21%	4		-0.602**	-0.406**	-0.604**	-0.439**	R	الغطرسة
			0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
21%	4		-0.492**	-0.449**	-0.319**	-0.405**	R	الاستغلال
			0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
21%	4		-0.607**	-0.520**	-0.498**	-0.448**	R	نرجسية القيادة
			0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
19	5		5	5	4	5	العدد	العلاقات المعنوية
95%	26%		26%	26%	21%	26%	النسبة	

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23).

يوضح الجدول رقم (4) علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (نرجسية القيادة) وابعادها والمتغير المعتمد (التهكم التنظيمي) وابعاده إذ حققت علاقات ارتباط معنوية عند مستوى دلالة (0.01) بمعدل (19) علاقة ارتباط وبنسبة (95%)، والتي بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.607**) وهي علاقة ارتباط عكسية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وهذه النتيجة تبين أن القائد في الشركة المبحوثة يركز على النرجسية في عمله أي إنه يميل الى التباهي بشكله الخارجي وهذا ما يؤدي الى ضعف التهكم التنظيمي لديه المتمثل ببناء الاعتقاد الايجابي لدى الموظفين اتجاهه، أما على مستوى الأبعاد الفرعية كانت اقوى علاقة ارتباط بين بعد الغطرسة وبعد السلوك والتي بلغت (-0.604**) وهي علاقة ارتباط عكسية وقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) مما يشير الى تركيز القائد في الشركة المبحوثة على اتباع أسلوب الغطرسة والهيمنة برأيه في اي محادثة والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الانتقادات التي يتبعها القائد في سلوكه اتجاه موظفيه، أما العلاقة بين بعد السلطة وبعد الاعتقاد كانت أدنى علاقة ارتباط والتي بلغت (-0.250**) وهي علاقة ارتباط عكسية وضعيفة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وفي ضوء هذه النتائج تبرر قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنرجسية القيادة وابعادها في التهكم التنظيمي وابعاده)

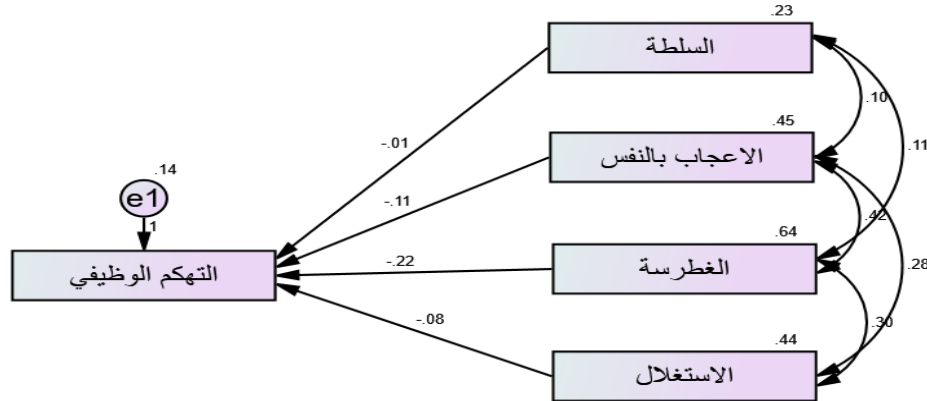
الجدول (5): تأثير نرجسية القيادة وأبعادها في التهكم التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	التهكم التنظيمي				
		معامل التحديد R^2	نوع التأثير	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية
السلطة	قبول الفرضية	0.386	مباشر	10.206	-0.009	0.000
	الاعجاب بالنفس		مباشر		-0.170	0.002
	الغطرسة		مباشر		-0.386	0.000
	الاستغلال		مباشر		-0.109	0.000
	نرجسية القيادة		مباشر		-0.0861	0.000

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

قيمة f الجدولية (2.05).

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23) و (AMOS V.23).



الشكل (2): تأثير نرجسية القيادة وأبعادها في التهكم التنظيمي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (AMOS V.23).

يوضح الجدول رقم (5) تأثير نرجسية القيادة وأبعادها في التهكم التنظيمي باستخدام طريقة الانحدار المتعدد، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.386)، بمعنى أن نرجسية القيادة وأبعادها تسهم في تفسير (39%) من التهكم التنظيمي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (10.206) عند مستوى دلالة (0.01)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على أن نرجسية القيادة وأبعادها تؤثر بشكل إيجابي ومباشر في التهكم التنظيمي، بينما كانت قيم معامل الانحدار بيتا (-، -0.386، -0.170، -0.009، -0.0861، -0.109) على التوالي، وهي قيم سالبة مما يشير إلى أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في نرجسية القيادة يؤدي إلى نقصان التهكم التنظيمي بمقدار هذه القيمة، وهذا يعد مبرراً لقبول الفرضية الرئيسة الثانية، كما ويوضح الشكل رقم (2) تأثير نرجسية القيادة وأبعادها في التهكم التنظيمي وقيم ال C.R.، وعليه يمكن قياس تأثير نرجسية القيادة وأبعادها في أبعاد التهكم الوظيفي وكالاتي:

أ. قياس تأثير نرجسية القيادة وأبعادها في التهكم الاعتقادي: يوضح الجدول رقم (6) تأثير نرجسية القيادة وأبعادها في الاعتقاد، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.216)، بمعنى أن نرجسية القيادة وأبعادها تسهم في تفسير (22%) من بعد الاعتقاد، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (4.480) عند مستوى

دلالة (0.01)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على أن نرجسية القيادة وأبعادها تؤثر بشكل ايجابي ومباشرا في الاعتقاد، بينما كانت قيم معامل الانحدار بيتا (-، -0.305، -0.007، -0.011، -0.448، 0.203) على التوالي، وهي قيم سالبة مما يشير إلى أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في نرجسية القيادة يؤدي إلى نقصان بعد الاعتقاد بمقدار هذه القيمة، كما ويوضح الشكل رقم (3) تأثير نرجسية القيادة وأبعادها في التهكم الاعتقادي وقيم ال C.R.

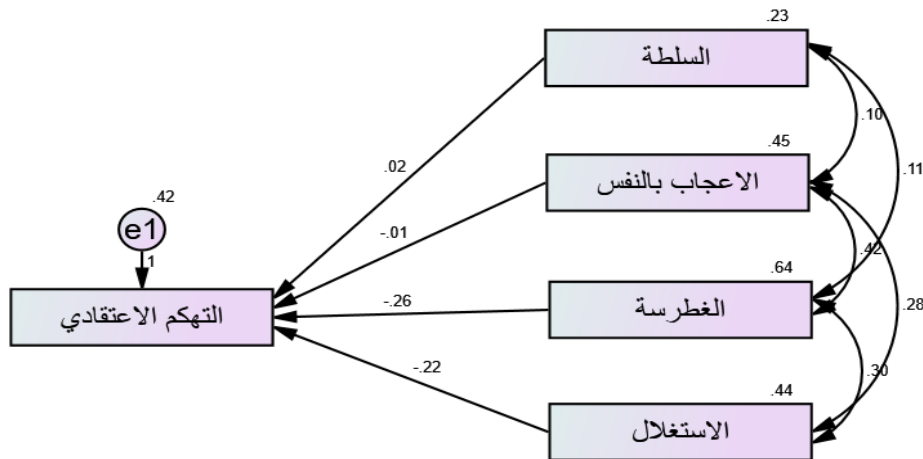
الجدول (6): تأثير نرجسية القيادة وأبعادها في التهكم الاعتقادي

المتغير التابع	التهكم الاعتقادي					المتغير المستقل
	معامل التحديد R ²	نوع التأثير	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
السلطة	0.216	مباشر	4.480	0.011	0.037	قبول الفرضية
الاعجاب بالنفس		مباشر		-0.007	0.001	قبول الفرضية
الغطرسة		مباشر		-0.305	0.000	قبول الفرضية
الاستغلال		مباشر		-0.203	0.000	قبول الفرضية
نرجسية القيادة		مباشر		-0.448	0.000	قبول الفرضية

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

قيمة f الجدولية (2.05)

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23) و (AMOS V.23).



الشكل (3): يوضح تأثير نرجسية القيادة وأبعادها في التهكم الاعتقادي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (AMOS V.23).

ب. قياس تأثير نرجسية القيادة وأبعادها في السلوك: يوضح الجدول رقم (7) تأثير نرجسية القيادة وأبعادها في التهكم السلوكي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (10.555) عند مستوى دلالة (0.01)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على أن نرجسية القيادة وأبعادها تؤثر بشكل ايجابي ومباشرا في بعد السلوك، بينما لم يحقق بعد السلطة علاقة ارتباط مع بعد التهكم السلوكي وبالتالي لا يوجد

تأثير بينهما، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.394)، بمعنى أن نرجسية القيادة وابعادها تسهم في تفسير (39%) من بعد السلوك،، بينما كانت قيم معامل الانحدار بيتا (-، -0.138، -0.704، -0.094، 0.498) على التوالي، وهي قيم سالبة مما يشير إلى أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في نرجسية القيادة يؤدي إلى نقصان بعد السلوك بمقدار هذه القيمة، كما ويوضح الشكل رقم (4) تأثير نرجسية القيادة وابعادها في التهكم السلوكي وقيم ال C.R.

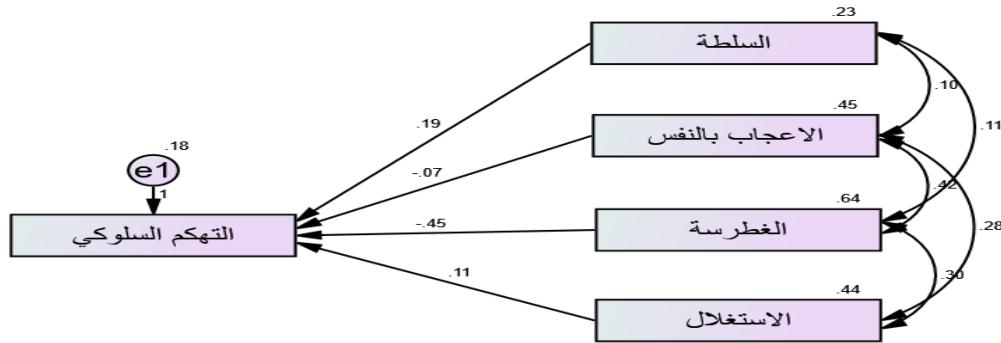
الجدول (7): تأثير نرجسية القيادة وابعادها في التهكم السلوكي

التهكم السلوكي						المتغير التابع
نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	معامل الانحدار B	قيمة (F) المحسوبة	نوع التأثير	معامل التحديد R ²	المتغير المستقل
قبول الفرضية	دال معنويا	-0.094	10.555	مباشر	0.394	الاعجاب بالنفس
قبول الفرضية	دال معنويا	-0.704		مباشر		الغطرسة
قبول الفرضية	دال معنويا	-0.138		مباشر		الاستغلال
قبول الفرضية	دال معنويا	-0.498		مباشر		نرجسية القيادة

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

قيمة f الجدولية (2.05)

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23) و(AMOS V.23).



الشكل (4): تأثير نرجسية القيادة وابعادها في التهكم السلوكي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (AMOS V.23).

ج. قياس تأثير نرجسية القيادة وابعادها في التهكم العاطفي: يوضح الجدول رقم (8) تأثير نرجسية القيادة وأبعادها في التهكم العاطفي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (6.984) عند مستوى دلالة (0.01)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على أن نرجسية القيادة وابعادها تؤثر بشكل ايجابي ومباشر في بعد التهكم العاطفي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.301)، بمعنى أن نرجسية القيادة وابعادها تسهم في تفسير (30%) من بعد التهكم العاطفي، بينما كانت قيم معامل الانحدار بيتا (-، -0.205، -0.520، -0.158، -0.094، 0.353) على التوالي، وهي قيم سالبة مما يشير إلى أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في نرجسية القيادة يؤدي إلى النقصان في بعد التهكم العاطفي بمقدار هذه القيمة، كما ويوضح الشكل رقم (5) تأثير نرجسية القيادة وابعادها في التهكم العاطفي وقيم ال C.R.

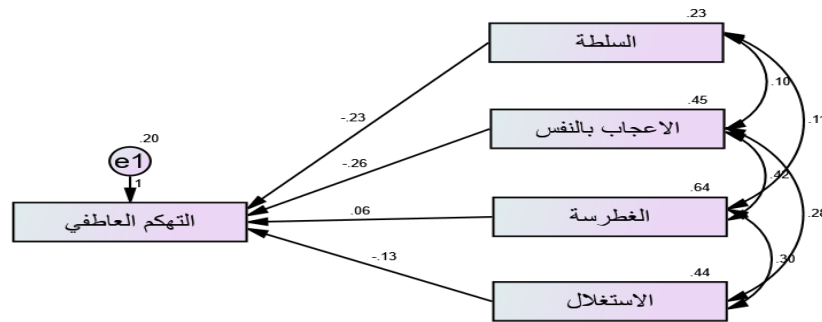
الجدول (8): تأثير نرجسية القيادة وابعادها في التهكم العاطفي

المتغير التابع	المتغير المستقل	التهكم العاطفي				
		معامل التحديد R^2	نوع التأثير	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية
السلطة	السلطة	0.301	مباشر	6.984	-0.205	0.000
	الاعجاب بالنفس		مباشر		-0.353	0.000
	الغطرسة		مباشر		-0.094	0.000
	الاستغلال		مباشر		-0.158	0.000
	نرجسية القيادة				-0.520	0.000

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

قيمة f الجدولية (2.05)

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23) و (AMOS V.23).



الشكل (5): تأثير نرجسية القيادة وابعادها في التهكم العاطفي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23) و (AMOS V.23).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. الاستنتاجات:

1. اظهرت نتائج الجانب العملي للبحث أن ممارسات نرجسية القيادة مدركة بصورة واضحة في ديوان الرقابة المالية، مما يدل على النرجسية تعد من سلوكيات القائد التي يمارسها أثناء عمله في ديوان الرقابة المالية، إذ يجد الموظف من السهولة التلاعب بمشاعره من قبل قائده.
2. توضح نتائج البحث بروز ظاهرة التهكم التنظيمي في سلوك القائد لدى ديوان الرقابة المالية، مما يدل على شعور الموظفين بممارسة بعض القادة للتحيز المقصود وضعف تحقيق العدالة والانصاف في الحوافز وتوزيع المسؤوليات بين العاملين.
3. أظهرت نتائج البحث أن علاقة الارتباط بين نرجسية القيادة والتهكم التنظيمي كانت أقوى من خلال تأثير بعد الغطرسة في بعد السلوك، إذ كلما ازدادت الغطرسة لدى القائد اي قيامه باستغلال الوظيفة لمصلحته الشخصية بدلا من مصالح المنظمة كلما أدى ذلك الى بلورة السلوك السلبي لدى الموظفين.

4. حصل بعد السلطة على أضعف علاقة ارتباط مع بعد الاعتقاد وقد يعود السبب في ذلك إلى تحكم القائد بمهام موظفيه وعدم انجازها باستخدام الأساليب والطرق الحديثة مما ينعكس ذلك على بناء الاعتقاد السلبي لدى الموظف اتجاه القائد.

ثانياً. التوصيات:

1. لابد من اختيار قيادات تنفيذية فاعلة وتغيير سياساتها وأدواتها الحالية نحو الافضل كوضع برامج لاختبار مدى كفاءة القائد لتشجيع العمل الجماعي ووضع أهداف تتوافق مع قابليات العاملين والارتقاء بمستوى عملهم.
2. ضرورة قيام القائد في ديوان الرقابة المالية بوضع برامج وآليات للحد من التهكم التنظيمي كفقدان ثقة العاملين بوعود الادارة العليا، واحتكار عملية صنع القرارات، وضعف الحصول على الاحترام التقدير تجاه العاملين، وتحقيق العدالة بينهم من خلال تحقيق رضا العاملين وتعاون القائد معهم.
3. العمل على زيادة قيم الالتزام لدى القائد تجاه تطوير قابليات العاملين من خلال تعزيز الثقة بقدرات المرؤوسين الذاتية والاعتراف بالآخر، وتحقيق مصلحة المنظمة بدلا من المصالح الشخصية، مما يقلل من حدة السلوك السلبي لديهم كالعمل على الابتعاد عن القيادة العدوانية وعدم السخرية من الآخرين والابتعاد عن التتمر والتدخين في غير الأماكن المخصصة.
4. ضرورة العمل على التقليل من حدة تطبيق القائد لمبدأ السلطة والحزم في آرائه تجاه الموظفين في ديوان الرقابة المالية كالعمل على تقبل الانتقادات المهنية وتقبل آراء الآخرين وتقدير عملهم والابتعاد عن حالة الانتقاص منهم كونها تعد من الأساليب التي تعكس سلوكا سلبيا للقائد تجاه موظفيه يهدم أساسيات العمل.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

أ. البحوث والمقالات

1. ابا بكر، كوسرت محمد، وشريف، أحمد ازان، ويوسف، رنا نيسان (2020)، دور المهارات الناعمة في الحد من التهكم التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (52) ج2، الصفحات 523-545.
2. الجبوري، حيدر جاسم، وعبد العظيم، صادق خضير (2021)، تحيز اتخاذ القرارات وتأثيرها في التهكم التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (17)، العدد (1)، الصفحات 160-182.
3. الخزعلي، أحمد عبد الحسن دحام، وزوين، عمار عبد الامير (2019)، اعادة هندسة الذات وتأثيرها التفاعلي في العلاقة بين القيادة النرجسية وتبدد الشخصية للعاملين، مجلة كلية الشيخ الطوسي الجامعة.
4. صبر، رنا ناصر (2018)، انعكاس التهكم التنظيمي على السلوك المنحرف للعاملين"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (4)، العدد (44) ج2، الصفحات 78-98.
5. عباس، سنان عليوي، وناظم، محمد حسين، وأسماعيل أمجد حميد (2022)، القيادة النرجسية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية في الكليات الاهلية في بابل، مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد (3)، العدد (3)، الصفحات 226-240.
6. الفتلاوي، علي عبد الحسن عباس (2015)، سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة الموارد البشرية- دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات

الاطروحة مقدمه الى كلية الادارة والاقتصاد- جامعة كربلاء للحصول على دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال.

7. الكعبي، حميد سالم غياض (2010)، دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي- دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الرافيدين الجامعة، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 40، العدد 111، الصفحات 162-175.

8. محمد، خالد خير الله، وعبودي، صفاء ادريس (2021)، تأثير القيادة المستدامة في تحقيق السلوك الاستباقي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (54) ج 2، الصفحات 371-350.

9. محمود، رحمة عبدالله، والعاني، الاء عبد الموجود (2021)، توظيف قدرات القيادة الادارية في معالجة حالات الجهل التنظيمي- دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (53) ج 1، الصفحات 280-300.

10. الناصري، لطيف غازي مكي (2009)، القدرات والمواصفات القيادية للقائد الاداري، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (1)، الصفحات 513-595.

11. النصراوي، حامد عادل عباس (2017)، القيادة النرجسية وأثرها في تعزيز السلوك الدوغماتي، مجلة جامعة الكوفة- كلية التربية، المجلد (15)، العدد (4)، الصفحات 471-510.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Alhasnawi, H. H., & Abbas, A. A., (2021), Narcissistic Leadership and Workplace Deviance: A Moderated Mediation Model of Organizational Aggression and Workplace Hostility, Aggression and Workplace Hostility Organizacija, Vol. 54, No. 4, pp 334-349.
2. Abouel-Ela Ghadeer, & Mohamed, Badr Eldin, (2016), The Impact of Organization Cynicism on Organization Commitment and Job Satisfaction, Vol. 2, No. 8, pp 1-21.
3. Ayik A., (2015), An analysis of the Relationship between Organizational Communication and Organizational Cynicism According to Teachers Perceptions in Turkey, academic Journals Educational Research and Reviews, Vol. 10, No. 5, pp 547-555.
4. Baars, Samira, (2015), Narcissistic leadership: The influence on followers' psychological well-being through Leader Member Exchange (LMX) quality, and the moderating role of follower narcissism, University of Amsterdam.
5. Bayram, Ali, & Biçkes, Durdu Mehmet, & Karaca, Mustafa (2017), The Role of Mediation of the Organizational Cynicism the Relationship Between Leader-Member Exchange and Job Performance: An Examination On the Elementary Teachers of Public Personnel in Central Anatolia Region, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 19, No. 1, pp 39-47.
6. Campbell, W. K., & Hoffman, B.J., & Campbell, S.M., & Marchisio, G., (2011), "Narcissism in organization contexts, Human resources management review, Vol. 21, No. 4, pp 268-284.
7. Chiaburu, S.D., & Peng, A C., & Banks, G.C, & Lomeli, L.C., (2013), Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis, Journal of Vocational Behavior, Vol. 83, No. 2, pp 183-197.

8. Daddis, C., & Brunell, A. B., (2015), Entitlement, exploitativeness, and reasoning about everyday transgressions: A social domain analysis, *Journal of Research in Personality*, Vol. 58, pp 115-126.
9. Gökyer, Necmi, Türkoğlu İsmail, (2018), The Relationship Between High School Teachers' Organizational Support Perceptions and Their Organizational Cynicism Attitudes, Vol. 18.
10. Gökyer, Necmi, & Türkoğlu, İsmail (2018), The Relationship Between High School Teachers' Organizational Support Perceptions and Their Organizational Cynicism Attitudes, *International Journal of Eurasia Social Sciences*, Vol. 9, Issue. 34, pp 2353-2378.
11. Kjellson, Ida, & Meer, Marloes van der, (2012), The Impact of Narcissistic and Humble Leadership Styles-Examining employee satisfaction and the role of the family business, Master Thesis in Business Administration, Jonkoping University.
12. Mainah, Fredah., & Perkins, Vernita (2014), Narcissism in Organizational Leadership, Virtual Conference on Moral Leadership, University Regency.
13. Mousa, M., & Chaouali, W., & Aboramadan, M., & Ayoubi, R., & Abdelgaffar, H., (2020), Effects of rectors' narcissism on academics' silence and commitment in the context of public universities, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 29, No. 4, pp. 974-988.
14. Norouzinik, Y., & Rahimnia, F., & Maharati, Y., & Eslami, G., (2021), Narcissistic leadership and employees' innovative behaviour: mediating roles of job embeddedness and job engagement, *Innovation*, Vol. 24, No. 3, pp 1-26.
15. Rayan, Adel R. M, & Aly, Nadia A. M., & Abdelgalel, Amany M., (2018), Organizational Cynicism and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study, *European Journal of Business and Management*, Vol. 10, No. 27, pp 71-79.
16. Rosenthal, Seth A., (2006), Narcissism and Leadership-A Review and Research Agenda, Working Papers Center for Public Leadership, No. 9, pp 42-57.
17. Ozer, O., & Songur, C., & Kar, A., & Top, M., and Erigiic G. (2014), Organizational Stress Organizational Cynicism, Organizational Revenge; Intention to Quit: A study On Research Assistants, *The Macrotheme Review a Multidisciplinary Journal Of global macro trends*, Vol. 3, No. 8, pp 121-128.
18. Öztürk, Mehtap, & Eryeşil, Kemalettin, & Bedük, Aykut (2016), The Effect of Organizational Justice on Organizational Cynicism and Turnover Intention, A Research on the Banking Sector, Vol. 1, No. 3.
19. Silveman, S.B., & Johnson, R.E., & McConnell, N., Carr, A., (2012), Arrogance: A Formula for Leadership Failure, *The Industrial-Organizational Psychologist*, Vol. 50, No. 1, pp 21-28.

الملحق (الاستبانة)

المتغير الاول: نرجسية القيادة:

ت	الفقرات	التكرارات			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	ارفض تماما
أ. السلطة					
1	يفضل القائد أن يكون حازما في قراراته				
2	يحب القائد ممارسة السلطة على الآخرين				
3	يشعر القائد بأنه مركزا للاهتمام				
4	تكون لديه موهبة طبيعية في التأثير على الموظفين				
ب. الاعجاب بالنفس					
5	يشعر القائد بأنه شخص استثنائي في الشركة				
6	يشعر القائد بالضيق عندما لا يشعر الآخرين بوجوده في الاماكن العامة				
7	يميل القائد الى التباهي إذا حصل على الفرصة				
8	يهتم القائد كثيرا بشكله الخارجي				
ج. الغطرسة					
9	يسعى القائد بالهيمنة برأيه في أي محادثة				
10	يرى القائد بأنه أكثر قدرة من الآخرين في اتخاذ القرار				
11	يتصور القائد ان التفوق والنجاح هو ميزة ولدت معه				
12	يتوقع القائد تقديرا من الآخرين بشكل كبير				
د. الاستغلال					
13	يجد القائد ان من السهل التلاعب بمشاعر الآخرين				
14	يستغل القائد علاقاته للبقاء في السلطة				
15	يسعى القائد الى الحصول على الاحترام الذي يستحقه من الآخرين				
16	يسعى القائد الى ان يكون راضيا على كل ما يرغب				

المتغير الثاني: التهكم الوظيفي:

ت	الفقرات	التكرارات				
		اتفق تماما	اتفق	محايد	ارفض	ارفض تماما
أ. الاعتقاد						
1	يسعى القائد الى المصادقية في اقواله وافعاله مع الموظفين					
2	يحاول القائد بناء الاعتقاد الايجابي لدى الموظفين اتجاهاه					
3	يركز القائد على مبادئ النزاهة والعدالة					
ب. السلوك						

					يتجنب القائد الاشياء السيئة لدى الموظفين	4
					يقلل القائد من انتقاداته تجاه سياسات الموظفين ومبادراتهم	5
					يعمل القائد على توفير ارضية مناسبة لايجاد سلوكيات ايجابية لدى الموظفين	6
ج. العاطفي						
					يرعى القائد المعايير الاخلاقية بين الموظفين في العمل	7
					تساعد ممارسات وسياسات القائد في بناء الولاء لدى الموظفين	8
					يتجنب القائد تعريض الموظف الى التشاؤم وخيبة الامل	9