



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

النميمة في مكان العمل كمتغير تفاعلي للعلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنمذ في مكان العمل

دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأهلية في محافظة
كربلاء المقدسة

إطروحة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال

من قبل

إبتسام سرحان صيهود الخفاجي

إشراف

الأستاذ المساعد الدكتور
علي عبد الحسن الفتلاوي

الأستاذ الدكتور
حسين حريجة الحسناوي

1443 هـ - 2022 م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ (11)

المجادلة: الآية (11)

صدق الله العلي العظيم

إقرار المشرف

نشهد أن إعداد الأطروحة الموسومة بـ (النميمة في مكان العمل كمتغير تفاعلي للعلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنميمة في مكان العمل : دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة ، والتي تقدمت بها الطالبة (ابتسام سرحان صيهود) قد جرى تحت إشرافنا في قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال.



الأستاذ المساعد الدكتور
علي عبد الحسن عباس

التاريخ: 2022/4/18



الأستاذ الدكتور
حسين حريجة الحسناوي

التاريخ: 2022/4/18

توصية رئيس القسم

بناءً على توصية السيد المشرف ، اشرح هذه الأطروحة للمناقشة.



أ.د محمود فهد الدليمي
رئيس قسم إدارة الأعمال

التاريخ: 2022/4/18

إقرار الخبير اللغوي

أقر بأن الأطروحة الموسومة بـ(النميمة في مكان العمل كمتغير تفاعلي للعلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنميمة في مكان العمل) : دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة)، والعائدة لطالبة الدكتوراه (ابتسام سرحان صيهود)، قسم ادارة الاعمال قد جرى مراجعتها من الناحية اللغوية من قبلي حتى أصبحت ذات اسلوب لغوي سليم وخالي من الاخطاء اللغوية ولأجله وقعت ...

الاسم : أ.م. د. علياء نصرت حسن

مكان العمل : جامعة كربلاء / كلية التربية

التاريخ: 2022/5/10

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة إننا أطلعنا على هذه الاطروحة الموسومة بـ(النميمة في مكان العمل كمتغير تفاعلي للعلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنبيذ في مكان العمل): دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، وقد تمت مناقشة الطالبة (ابتسام سرحان صيهود) في محتوياتها وكل ما يتعلق بها، ونعتقد بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال بتقدير (امتياز).


الأستاذ الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

عضواً


الأستاذ الدكتور

غني دحام الزبيدي

عضواً


الأستاذ الدكتور

عادل هادي البغدادي

رئيس اللجنة


الأستاذ المساعد الدكتور

صالح مهدي محمد

عضواً


الأستاذ المساعد الدكتور

آمال غالب راشد

عضواً


الأستاذ المساعد الدكتور

علي عبد الحسن عباس

عضواً ومشرفاً


الأستاذ الدكتور

حسين حريجة الحسناوي

عضواً ومشرفاً

أقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على أقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على أطروحة الدكتوراه / قسم إدارة الأعمال / للطالبة (ابتسام سرحان صيهود) الموسومة بـ(النميمة في مكان العمل كمتغير تفاعلي للعلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل : دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة) ارشح هذه الأطروحة للمناقشة.

أ. د محمد حسين كاظم الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة

أ. د علاء فرحان طالب

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة.



الأستاذ الدكتور

أ. د. علاء فرحان طالب

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

الإهداء



الى الأمل الذي يرتسم على جوانب الحياة فيمنحها الطمأنينة
سيد الأرض وحجتها صاحب الزمان (ع)
الى من إقترن الإحسان لها بعبادة الله
أمي وأبي برأ وامتناناً
الى النجوم التي أبت الأفول عن سماء وطنها
إبن أخي منتظر وكل شهداء العراق
الى من تألفهم الروح وتأنس بهم النفس
.. لكم مني خالص الحب وكثير من المودة ..



شكر وامتنان



إلهي...أذهلني عن إقامة شُكْرِكَ تتابع طَوْلِكَ... وَأَعْجَزَنِي عن إحصاءِ ثَنَائِكَ فَيُضْ فَضْلِكَ ... يَا رَبِّ لَكَ
الْحَمْدُ كَمَا يَنْبَغِي لِجَلالِ وَجْهِكَ وَلِعَظِيمِ سُلْطَانِكَ

بعد إتمام هذه الدراسة أود أن أعرب عن خالص تقديري الى السادة المشرفين الأستاذ الدكتور حسين حريجة الحسناوي والأستاذ المساعد الدكتور علي عبد الحسن عباس ، لتفضلهم بالاشراف على هذه الدراسة وعلى ملاحظاتهم البناءة لإظهار هذا الجهد بشكله النهائي .

شكري وامتناني الى الاساتذه المقوم اللغوي والعلمي على جهودهم الكريمة ، كما أتقدم بالشكر والامتنان الجزيل الى السيد رئيس وأعضاء لجنة المناقشة المحترمين على تفضلهم قبول مناقشة هذه الاطروحة واغنائها بالملاحظات والآراء العلمية القيمة التي قومت محتوى هذه الدراسة ، ومن العرفان ان أتقدم بالشكر والامتنان الى اساتذتي خلال مرحلة الدراسة في برنامج الدكتوراه ، وشكري وتقديري الى السيد رئيس قسم إدارة الأعمال الأستاذ الدكتور محمود فهد الدليمي لإهتمامه ومتابعته .

والشكر موصولاً الى الاساتذه الخبراء والمحكمين الذين قوموا استمارة الاستبانة بملاحظاتهم القيمة ، وشكراً موصول الى إدارات الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة لموافقتهم اجراء هذه الدراسة وتسهيل توزيع الاستبانة، ولزملاء الدراسة في برنامج الدكتوراه للعام الدراسي 2018-2019 الدعاء لهم بالتوفيق الدائم .

الباحثة

المستخلص

تهدف الدراسة وبشكلٍ أساسي الى تحديد الدور التفاعلي (المُعدّل) للنميمة في مكان العمل في تعزيز تأثير نرجسية القيادة في التسوية الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنبيذ في مكان العمل ،على مستوى الكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة، استناداً الى مشكلة رئيسة تُرجمت بعدة تساؤلات تضمنت في محتواها مجموعة العلاقات التأثيرية والتفاعلية بين المتغيرات ميدانياً ، ولدعم هذه العلاقات فكرياً اعتمدت الدراسة انموذج (Fung et al,2019) في قياس متغير نرجسية القيادة اربعة ابعاد فرعية (الاستغلال / الشعور بالاحقية ،القيادة / السلطة ،الغطرسة/التزّفع،استيعاب الذات/ الاعجاب بالذات) ،وانموذج (Ferris et al.,2008) ولقياس متغير النبيذ في مكان العمل مقياس أحادي البعد يتكون من 10 فقرات ، وانموذج (Kuo et al.,2015) لقياس متغير النميمة في مكان العمل ضمن بعدين هما (النميمة المتعلقة بالعمل ، النميمة غير المتعلقة بالعمل) ، في حين توجهت الدراسة لقياس متغير التسوية الوظيفي بأنموذج (Strunk et al. ,2013) ، يتضمن بعدين وانموذج لقياس التسوية الوظيفي والذي تضمن بعدين (التسوية - نهج ، التسوية - تجنب)،وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في عرض معلومات الدراسة وتفسيرها ،وقد استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات عن عينة الدراسة والتي تمثلت بمجموعة أعضاء الهيئة التدريسية في مجموعة الكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة والبالغ حجمها (253) عضو هيئة تدريس.ولغرض التحليل والمعالجة الإحصائية اعتمدت الدراسة التحليل العاملي التوكيدي كأختبارات بنائية أساسية لصدق المقاييس المعتمدة ،ومجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية ، معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlations) ، نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لقياس علاقات التأثير ، تحليل المسار (Path Analysis) ، التحليل المعدل (Moderation Analysis) ، وقد استخدمت هذه الأساليب عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS ، Amos V.23 , ModGraph V.3) .وقد تم التوصل من خلال الدراسة الى استنتاجات عديدة كان أهمها ان سلوكيات النميمة في الكليات عينة الدراسة وعلى المستوى الميداني من شأنه ان يُعدّل او يعزز تأثير نرجسية القيادة في التسوية الوظيفي بحيث ان وجود النميمة في مكان العمل ميدانياً الى جانب السمات الخاصة بنرجسية القيادة من شأنه ان يساهم في زيادة سلوكيات التسوية بصورة اكبر من وجود نرجسية القيادة دون النميمة في مكان العمل ميدانياً ، وقد نتج عن الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ، ينبغي على القيادات في الكليات عينة الدراسة ان تكون موضوعية في قراراتها وممارساتها بحيث تحدث حالة من التوافق بين القول والفعل على شخصها اولاً ومن ثم أعضاء الهيئة التدريسية لتعكس ذلك في اجراءات محتواها الذي يجب ان لا يتعارض وتعليمات الوزارة لكن بطريقة تتناسب والمناخ الخاص بالكلية او الجامعة الاهلية لضمان وجود ممارسات صحية لا تؤدي الى تسوية الاعمال بسبب القيادة او بعض السلوكيات المساعدة كالنبيذ والنميمة في مكان العمل .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والإمتنان
ج	المستخلص
هـ	قائمة المحتويات
و - ح	قائمة الجداول
ط - ي	قائمة الاشكال
ك	قائمة الملاحق
ك	قائمة المختصرات
2-1	المقدمة
46-3	الفصل الأول : منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة وبناء وتطوير الفرضيات
19-4	المبحث الأول : منهجية الدراسة
30-20	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة
46-31	المبحث الثالث: بناء و تطوير الفرضيات
148-47	الفصل الثاني : الأسس المفاهيمية والفكرية لمتغيرات الدراسة
80-48	المبحث الأول : نرجسية القيادة – خلفية نظرية
101-81	المبحث الثاني: النبذ في مكان العمل – خلفية نظرية
124-102	المبحث الثالث: النميمة في مكان العمل – خلفية نظرية
148-125	المبحث الرابع: التسويق الوظيفي – خلفية نظرية
202-149	الفصل الثالث : الاختبار البنائي لمقاييس الدراسة والوصف الاحصائي لها واختبار الفرضيات
165-150	المبحث الأول : الاختبارات البنائية لأداة القياس وتطويرها
179-166	المبحث الثاني: الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة
202-180	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها
216-203	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية
210-204	المبحث الأول : الاستنتاجات
216-211	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات المستقبلية
251-217	قائمة المصادر
	قائمة الملاحق
	Abstract

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية ومصادر قياسها .	12
2	المعلومات الأساسية لمجتمع الدراسة حتى بداية عام 2021.	14
3	حجم المجتمع وعدد الاستبانات الموزعه والصالحه للتحليل .	15
4	خصائص عينة الدراسة.	17
5	أجزاء الاستبانة وأرقام مؤشرات القياس.	18
6	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بنرجسية القيادة.	23-20
7	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالنبذ في مكان العمل.	25-23
8	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالنميمة في مكان العمل.	26-25
9	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالتسويق الوظيفي.	28-27
10	آلية عمل نموذج الدراسة .	31
11	تعريف النرجسية حسب ماورد في بعض القواميس الموثوقه.	51
12	التسلسل الزمني لمفهوم الشخصية النرجسية.	52
13	مفاهيم ذات علاقة بالنبذ في مكان العمل .	87-86
14	الكتاب والباحثين الذين استخدموا مقياس (Ferris et al.,2008) للنبذ في مكان العمل.	101
15	النميمة والشائعة ، السياق والمحتوى والوظيفة.	111
16	أوجه التشابه بين النميمة والشائعة.	112
17	أوجه الاختلاف بين النميمة والشائعة.	112
18	وظائف ومؤشرات أداء النميمة في مكان العمل.	116
19	خصائص ووظائف اطراف النميمة.	117
20	مقاييس التسويق المستخدمة في بعض البحوث والدراسات(الترتيب حسب السنوات من الاقدم الى الاحدث).	145
21	ترميز متغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية وتوصيفها.	150
22	نسب اتفاق السادة المحكمين حول فقرات اداة القياس.	152
23	اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة الأربعة.	153
24	مؤشرات وقاعدة مطابقة نماذج التحليل العملي التوكيدي.	154
25	معلومات التحليل العملي التوكيدي لمتغير نرجسية القيادة.	156
26	معلومات التحليل العملي التوكيدي لمقياس متغير النبذ في مكان العمل.	158

160	معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير النميمة في مكان العمل.	27
162	معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير التسوييف الوظيفي.	28
163	مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ الفا.	29
163	معاملات الثبات والصدق الهيكلية لمتغيرات وابعاد الدراسة.	30
164	الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية وفقرات المقياس.	31
166	تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته.	32
167	الاحصاءات الوصفية لبعء الاستغلال / الشعور بالاحقية.	33
168	الاحصاءات الوصفية لبعء القيادة/ السلطة.	34
169	الاحصاءات الوصفية لبعء الغطرسة / الترفع.	35
170	الاحصاءات الوصفية لبعء استيعاب الذات/ الاعجاب بالذات.	36
170	الاحصاءات الوصفية لمتغير نرجسية القيادة.	37
172	الاحصاءات الوصفية لمتغير النبذ في مكان العمل.	38
173	الاحصاءات الوصفية لبعء النميمة المتعلقة بالعمل.	39
175	الاحصاءات الوصفية لبعء النميمة غير المتعلقة بالعمل.	40
176	الاحصاءات الوصفية لمتغير النميمة في مكان العمل.	41
177	الاحصاءات الوصفية لبعء التسوييف – نهج.	42
178	الاحصاءات الوصفية لبعء التسوييف – تجنب.	43
179	الاحصاءات الوصفية لمتغير التسوييف الوظيفي.	44
180	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط.	45
182	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة الأربعة.	46
184	مسارات ومعلمات اختبار تأثير نرجسية القيادة في النبذ في مكان العمل.	47
186	مسارات ومعلمات اختبار تأثير النبذ في مكان العمل في التسوييف الوظيفي.	48
187	مسارات ومعلمات اختبار تأثير نرجسية القيادة في التسوييف الوظيفي.	49
189	مسارات ومعلمات اختبار النميمة في مكان العمل في التسوييف الوظيفي.	50
190	معلمات تأثير نرجسية القيادة في التسوييف الوظيفي بتوسيط النبذ في مكان العمل.	51
191	مسارات ومعلمات التأثير غير المباشر للفرضية الرئيسة التاسعة.	52
191	نتائج اختبار (Sobel).	53
196	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسة العاشرة.	54
197	المستويات الثلاثة للمتغير المعدل النميمة في مكان العمل حسب اختبار الفرضية العاشرة.	55
199	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسة الحادية عشر.	56

200	المستويات الثلاثة للمتغير المعدل النميمة في مكان العمل حسب اختبار الفرضية الحادية عشر.	57
202	معلومات اختبار الفرضية الرئيسة الثانية عشر (انموذج الوسيط المعدل).	58
202	اختبار (Bootstrapping) الخاص باختبار انموذج الوسيط المعدل.	59

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
33	المخطط الفرضي للدراسة.	1
36	العلاقة بين نرجسية القيادة والنبذ في مكان العمل.	2
37	العلاقة بين النبذ في مكان العمل والتسويق الوظيفي.	3
38	العلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي.	4
39	العلاقة بين النميمة في مكان العمل والتسويق الوظيفي.	5
40	العلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل.	6
42	العلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي من خلال الدور التفاعلي (المُعدّل) للنميمة في مكان العمل.	7
43	العلاقة بين النبذ في مكان العمل والتسويق الوظيفي من خلال الدور التفاعلي (المُعدّل) للنميمة في مكان العمل.	8
46	النميمة كمتغير مُعدّل للعلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل.	9
49	الثالوث المظلم (The Dark Triad) لسمات الشخصية.	10
56	الدستور المتبادل للذات والثقافة والنرجسية.	11
61	التأثير السلبي لسمات نرجسية القيادة في المنظمات.	12
63	انواع نرجسية القيادة في المنظمات .	13
64	نموذج الطيف النرجسي للقائد .	14
66	النظريات الضمنية المتطابقة وغير المتطابقة حول النرجسية الفخمة والضعيفة للقائد.	15
70	مفهوم الاعجاب والتنافس النرجسي للقائد.	16
71	دوافع نرجسية القيادة.	17
75	ابعاد نرجسية القيادة استنادا الى (Fung et al.,2019).	18
91	أنواع النبذ وتأثيراته على مختلف المكونات.	19
95	موقف المنظمة / الفرد تجاه النبذ في مكان العمل.	20
96	السوابق التنظيمية للنبذ في مكان العمل.	21
98	نموذج الكشف الاولي عن النبذ في مكان العمل.	22
100	النتائج السلبية للنبذ في مكان العمل.	23
106	ثالوث النميمة في مكان العمل.	24
106	ثالوث النميمة قبل وبعد حدوث النميمة.	25
107	نموذج ABC لادارة النميمة في مكان العمل.	26
113	نتائج النميمة والشانعه في مكان العمل .	27
118	النتائج السلبية لانظمة الاتصال غير الرسميه في المنظمة.	28

122	ابعاد النميمة في مكان العمل استنادا الى(Kuo et al.,2015).	29
133	خصائص التسويق الوظيفي وفق مخطط Venn.	30
138	دورة التسويق الوظيفي وفق منظور (Rasch & Rasch,2013).	31
140	دورة التسويق الوظيفي وفق منظور (Chiera & Edwards,2019).	32
146	ابعاد التسويق الوظيفي بالاستناد الى (Strunk et al.,2013).	33
153	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة الأربعة.	34
155	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس نرجسية القيادة.	35
157	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النبذ في مكان العمل قبل التعديل.	36
158	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النبذ في مكان العمل بعد التعديل.	37
159	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النميمة في مكان العمل قبل التعديل.	38
160	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النميمة في مكان العمل بعد التعديل.	39
162	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التسويق الوظيفي.	40
171	التمثيل البياني لابعاد نرجسية القيادة.	41
172	التمثيل البياني لمتغير النبذ في مكان العمل.	42
176	التمثيل البياني لأبعاد النميمة في مكان العمل.	43
179	التمثيل البياني لأبعاد التسويق الوظيفي.	44
179	تأثير نرجسية القيادة في التسويق الوظيفي.	45
183	تأثير نرجسية القيادة في النبذ في مكان العمل.	46
185	تأثير النبذ في مكان العمل في التسويق الوظيفي.	47
187	تأثير نرجسية القيادة في التسويق الوظيفي.	48
188	تأثير النميمة في مكان العمل في التسويق الوظيفي.	49
190	تأثير نرجسية القيادة في التسويق الوظيفي بتوسيط النبذ في مكان العمل.	50
193	الانموذج المفاهيمي والاحصائي للتحليل المعدل.	51
195	الانموذج الهيكلي الاول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسية العاشرة.	52
196	التمثيل البياني لمستويات النميمة في مكان العمل كمتغير معدّل للعلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي.	53
198	الانموذج الهيكلي الاول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الحادية عشر.	54
199	التمثيل البياني لمستويات النميمة في مكان العمل كمتغير معدّل للعلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي.	55
201	اختبار الفرضية الثانية عشر الخاصة بأنموذج تأثير الوسيط المعدل.	56

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	الرقم
استمارة الاستبانة	1
أسماء السادة الخبراء الذين حكموا استمارة الاستبانة	2

قائمة المختصرات

المتغيرات الفرعية		المتغير الرئيسي	ت
المعنى	المختصر		
الاستغلال / الشعور بالاحقية	EE	نرجسية القيادة LeaNar	1
القيادة / السلطة	AL		
الغطرسة / الترفع	SA		
الاستيعاب / الاعجاب بالذات	SAA		
احادي البعد	WO	النبد في مكان العمل WorOst	2
النميمة المتعلقة بالعمل	JRG	النميمة في مكان العمل WorGos	3
النميمة غير المتعلقة بالعمل	NJRG		
التسويق - نهج	PA	التسويق الوظيفي JobPro	4
التسويق - تجنب	PAV		

المقدمة

ان الظواهر عامةً يمكن فهمها بشكلٍ أفضل عندما توضع تحت مجهر الباحثين والكتاب والتحليل العلمي الدقيق وبالشكل الذي يساهم في نمو وازدهار المعرفة العلمية والإدارية ، وهذا يتم من خلال تطوير أطر نظرية للمفاهيم الإدارية والتنظيمية ضمن سياق نظريات قابلة للتطبيق في الواقع العملي ، وبالشكل الذي يتلاءم وطبيعة عمل المنظمات مع مراعاة الموضوعية في استخدام بيانات البحث النوعية أو الكمية والتي تترجم فيما بعد الى استنتاجات حقيقية ومطابقة للواقع ، وهذا يتم من خلال تركيز الضوء على بعض الجزيئات في فلسفة علوم الإدارة للوقوف على سلبياتها ومعرفة أسبابها ووضع الحلول المناسبة لها، وبناءً على ذلك تتطرق هذه الدراسة الى الجزئية المتعلقة ببعض سمات وسلوكيات المورد البشري في المنظمات .

ان السلوك البشري رائع في تعقده وتقلبه وعدم القدرة على التنبؤ به ، وهو احد تساؤلات الفلاسفة بعد سؤالهم عن الله والحقائق الكونية ، فالإجابة عن هذا التساؤل تعني ضمناً استنتاج شامل إلى حد ما ولمرة واحدة والى الابد ، ذلك لان التعامل مع السلوك البشري يُعتبر لغزاً معقداً عناصره مترابطة بأحكام ، رغم ذلك من الصعب تحديد ما الذي يوجه السلوك البشري بالضبط ، فهناك العديد من الإجابات ، في الوقت الحاضر ، للسلوك تفسير بيولوجي وفلسفي فبعض الباحثين يقسمونه إلى سيئ وجيد والحياد غير موجود ، ومع ذلك ، فإن الإنسان مخلوق غامض اذ من المستحيل أن نقول على وجه اليقين ما إذا كان فعل معين يحتوي على نوايا سيئة او جيدة ، فحتى الغريزة الاجتماعية المكتسبة لا تزال غير واضحة لتكون دليلاً موثقاً به لجميع السلوكيات ، فالسلوك ان لم يكن واجباً أخلاقياً ، فيجب أن يكون اجتماعياً ، اذ تعتبر المدونة الأخلاقية ضرورية للغاية للذي يريد أن يفهم ما هو جيد وما هو سيئ ، وقد يؤدي سوء فهم المعايير الأخلاقية إلى صراعات اجتماعية قد تنتقل الى المنظمات باعتبارها جزء من خارطة التكوينية للمجتمع . لتترجم في هيئة سلوكيات واهمها هو عدم الاجادة في إدارة الوقت بالشكل الذي يُظهر اللاعقلانية في إدارة هذا السلوك او ضعف الإرادة في التعامل مع العنصر الزمني بموضوعية وعلى وجه الخصوص استخدام استراتيجية الترحيح (التسويق) في فعل الأشياء لأجل غير مسمى وهو بهذه الكيفية يُعبر عن الهزيمة للعقلانية والمنطقية في العمل بشكل عام (Engel,2020:268)، ولان القيادة في المنظمات هي العصب المسؤول عن ديناميكية عمل موظفيها والتي تُقاس بحجم تأثير شخصية القائد في الآخرين فقد تحتوي بعض هياكل شخصيات القادة على مجموعة سمات من المفترض ان تُظهر فيها فضائل الشخصية المتفوقة والانضباط الذاتي وعدم الانانية ، فالقادة يسعون إلى إحداث تأثير إيجابي وجعل المنظمات مكاناً أفضل لكن هناك عدم إمكانية في فصل القيادة عن شخصية القائد لذلك من الممكن ان تكون بعض سمات هذه الشخصية كالنرجسية واضحة وممهدة لظهور العديد من السلوكيات السلبية (Kubatova & Krocil,2022:281)، ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن تضمين بعض السلوكيات السلبية من قبل القائد ضمن سياق العمل اليومي قد يساهم في نزوح العديد من الصور ومنها الشعور بالنبذ والذي يُخفي التزام الموظف تجاه أدائه ضمن الأوقات المحددة كنتيجة إلى الاستجابة بالمثل مع

المواقف والسلوكيات السلبية (Xu et al.,2020:620) ،هذا الاستهداف المتصور من قبل أعضاء المنظمة يُمثل كأحد الضغوط الاجتماعية التي تتيح توصيل المشاعر والآراء والمعتقدات بطرق لا تتوافق واتباع القاعدة الذهبية في التعامل مع الآخر بنفس الطريقة التي يريد أن يُعامل بها ، اذ من المرجح انه بمجرد المرور بتجربة سلبية اثناء العمل قد يؤدي الى ادراك النميمة كنوع من التخفيف عن الألم الذي تسببه بعض المواقف السلبية في مكان العمل (Naeem et al.,2020:287) ، و بالاستناد إلى وجهات النظر البحثية هذه ، يأتي التوجه ضمن الدراسة الحالية نحو بناء فهم أكثر شمولاً للسلوكيات السلبية في مكان العمل والذي يستند الى التركيز المتزايد في مجال البحث عن السلوك التنظيمي السلبي بالشكل الذي يضاهاه الاهتمام في الإيجابي منه، ولان العديد من الموضوعات التي تركز على الجانب الأكثر سلبية تُركت دون اختبار للعلاقات فيما بينها ، كما ان الكثير من الأبحاث السابقة لم تُنتج إجماعاً حول دراسة المتغيرات الحالية ضمن المحتوى العلمي الذي يتجسد في النميمة في مكان العمل كمتغير تفاعلي للعلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل ، والتي تطمح الى تحقيق بعض الأهداف ومن أهمها بناء أسس فكرية ومفاهيمية لموضوعات الدراسة من خلال عرض لفلسفة الكتاب والباحثين ضمن تسلسل علمي يُظهر منطقية التوجه نحو اظهار العلاقات التكاملية بين الآراء المطروحة في هذا الصدد، مع تصميم مخطط فرضي مقترح في ضوء العلاقات بين متغيرات الدراسة واختباره ميدانياً من اجل وضع ردود لكل ما طُرح من تساؤلات ضمن مشكلة الدراسة .

ان الاستدلال على كل ما سبق يتم من خلال تبني القاعدة المنهجية في البحث العلمي المستندة الى تجزئة الدراسة الى فصول ومباحث وكما يأتي :

اشتمل الفصل الأول ثلاثة مباحث تضمن الأول عرض لمنهجية الدراسة والثاني بعض الدراسات السابقة في حين اخص الثالث ببناء وتطوير الفرضيات، واما الفصل الثاني فقد خصص للأسس الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة والمتضمن أربعة مباحث تضمنت الخلفية النظرية لنرجسية القيادة في المبحث الأول والنبذ في مكان العمل في المبحث الثاني والنميمة في مكان العمل في المبحث الثالث والرابع للتسويق الوظيفي، ويعرض الفصل الثالث الاختبار البنائي لمقاييس الدراسة والوصف الاحصائي لها واختبار الفرضيات والذي تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث اخص الأول في الاختبارات البنائية لأداة القياس وتطويرها والثاني بالوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة والثالث لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها ، في حين تضمن الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية .

الفصل الأول ...

منهجية الدراسة وبعض الدراسات

السابقة وبناء وتطوير الفرضيات

المبحث الأول منهجية الدراسة

توطئة ...

ان النهج العلمي الذي يُترجم شخصية الباحث وبخطوات مختلفة ومتعددة ومن خلال مجموعة التقنيات والأساليب التي يتم اختيارها لإجراء البحث يسمى بمنهجية الدراسة ، والتي هي عبارة عن عرض مكثف ومتسلسل لأفكار الباحث ضمن القواعد العلمية لتقديم دراسة منطقية للظاهرة قيد الدراسة، وتشمل الآتي من الفقرات:-

أولاً: مشكلة الدراسة

يعتبر تحديد المشكلة هو الخطوة الأولى في البحث والذي يُحدد على أساسها الموضوع ، اذ يُعتبر الاخير البيان اللفظي للمشكلة او المُعرف بها وهو أساس مهمة الباحث ، والتي في ضوئها يُعيد تشكيل المصطلحات ضمن علاقات تتوسط بين السبب والنتيجة بشكلٍ أساس ، ليتمكن فيما بعد من ابداء وجهة نظر تحليلية في ضوء فرضيات تعتمد على الطبيعة التفاعلية بين متغيرات الموضوع لإيجاد حلٍ ملائم للمشكلة المطروحة والتي تتلخص في جانبين وكالاتي :

الأول: مشكلة الدراسة العلمية : تتجسد مشكلة الدراسة العلمية في اطار ماورد من ادبيات تختص بمتغيرات الدراسة والتي أظهرت فجوة التواصل الفكري فيما بين الباحثين تجاه المتغيرات منفردة او في اطار العلاقة التفاعلية التي شكلت الموضوع .

الثاني: مشكلة الدراسة العملية

ان جودة البحث وتصميمه يعتمد بالدرجة الأساس على الجانب العملي ، ذلك لان انتاج المعرفة الحقيقية لأي ظاهرة يتم بالتأمل والاستدلال المدعوم بالإجابات على الأسئلة المطروحة او الفرضيات والتي تعتبر الجزء الأكثر أهمية والاصعب في البحث والجانب المحدد لاستراتيجية تطوير الفرضيات ووضع الاستنتاجات والتوصيات ، ان تحديد المشكلة الميدانية بشكلها الصحيح يمنح الباحث الثقة والقدرة على اختيار الأسلوب الأكثر ملائمة لحل مشكلة البحث ، وبناءً على ذلك تتجسد مشكلة الدراسة بالآتي :

ان أماكن العمل الحالية تحتاج الى سلوكيات صحية اكثر من المعتمدة حالياً، لكن واقع العمل يُثبت غير ذلك اذ ماكان في السابق غير مقبول أصبح اليوم من بديهيات التعامل وعلى مختلف البيئات ، وفيما يتعلق ببيئة العمل واكثر الظواهر انتشاراً هو التأخير المتعمد من قبل الموظف للمهام الضرورية او الواجبات الأساسية المتعلقة بمصالح الآخرين والتي تقع ضمن مسؤولياته ، والتي قد يكون احد أسبابها هو عظمة الذات ومن يحملها سواء كان في مستوى القيادة او ادنى منها، كذلك توارد بعض السلوكيات وبشكل يومي وخاصة النميمة والتي اصبحت متلازمة سلوكية لأغلب العاملين وعلى مختلف المستويات ، ايضاً كان لها الأثر في تآكل الثقة والتأثير

على المعنويات وربما القلق النفسي والشعور بعدم الارتياح وفقدان الرضا عن النفس، بل يترتب على الشخص الذي لا ينتمي الى هذه السلوكيات النبذ في البيئة التي يعمل فيها، وكل هذه السلوكيات قادت بدورها الى التأثير على إشاعة سلوك المماثلة او التسويف الذي ينتج عنه تأخير في المواعيد او الاهمال للأعمال المهمة، والمقصود هو ذلك النوع من التسويف والذي قد يكون لفشل التنظيم الذاتي جزءاً في ظهوره ولكن الجزء الأكبر هو لمناخ العمل وسلوكيات تعامل الآخرين والتي تؤدي بالشخص الى تأدية هذا السلوك، وعند مزج كل هذه السلوكيات نخرج ببيئة عمل تفتقر الى القدرة على وضع ضوابط صحيحة لقيم العمل واسسه، مما يجعلها في تقادم مستمر عن المنظمات العاملة في البيئات الأخرى والتي قد تمتلك نفس الموارد او حتى اقل منها .

ان هذا التحديد لمشكلة الدراسة الحالية العلمية والعملية يُعتبر بمثابة اطار لمحتوى الدراسة بشكل عام والذي يمكن تفصيله من خلال عرض مجموعة أسئلة حددت ملامح المشكلة والتي كانت محفزاً للخوض في بحث العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي تقع في جزأين وكالاتي:

1- التساؤلات العلمية للدراسة

- ما الجدول الفكري للمفاهيم المتداخلة بمتغيرات الدراسة (نرجسية القيادة والنميمة في مكان العمل والنبذ في مكان العمل والتسويف الوظيفي)؟ وهل يمكن تفسير العلاقات الرابطة بين المتغيرات؟
- ما هو البناء الفكري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة؟ وما هي تأثيراتها السلبية على المنظمة؟ وما هو الانموذج المفسر لأبعاد قياسها؟
- ما هو محتوى العلاقة بين متغيرات الدراسة؟ وما طبيعة البناء الفكري لها؟ وهل لذلك انعكاس على الجانب العملي .

2- التساؤلات العملية للدراسة

- هل يمتلك أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة رؤية واضحة عن ما قد تؤدي اليه ورود (نرجسية القيادة، النبذ في مكان العمل، النميمة في مكان العمل، التسويف الوظيفي)، كسلوكيات مضمنه في التعاملات اليومية من انحراف مسار العمل عن المستوى الصحيح؟
- ما مستوى تأثير (نرجسية القيادة والنبذ في مكان العمل والنميمة في مكان العمل في التسويف الوظيفي)، على مستوى السلوكيات السائدة لعينة الدراسة؟
- هل يوجد تأثير لنرجسية القيادة في النبذ في مكان العمل في الكليات عينة الدراسة؟
- ما هو مستوى التأثير غير المباشر لنرجسية القيادة في التسويف الوظيفي من خلال النبذ في مكان العمل؟
- هل يعزز (يُعدّل) وجود النميمة في مكان العمل مستوى العلاقة التأثيرية بين نرجسية القيادة والتسويف الوظيفي في الكليات عينة الدراسة؟
- هل يعزز (يُعدّل) وجود النميمة في مكان العمل مستوى العلاقة التأثيرية بين النبذ في مكان العمل والتسويف الوظيفي في الكليات عينة الدراسة؟

- هل يعزز (يُعدّل) وجود النميمة في مكان العمل مستوى العلاقة التأثيرية غير المباشرة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنبيذ في مكان العمل في الكليات عينة الدراسة ؟

ثانياً: مسوغات اختيار موضوعات الدراسة

ان الأسباب او المبررات للأخذ بمتغيرات أي دراسة تختلف من باحث لآخر باختلاف شخصية الباحث و تفضيلاته ورؤيته ومدى ورغبته في الخوض في الاختصاص العلمي الذي يختاره لمعرفة حالاته الضمنية والظاهرة والى امكانيته او قدرته ومستوى الصبر الذي يتحلى به لبذل المزيد من الجهود لأظهار بحثه بالشكل المقبول ، وبناءا عل ذلك وضعت الباحثة أسبابه لاختيار موضوعات الدراسة وكالاتي:-

1- مسوغات معرفية

ان عجلة البحث العلمي لا تتوقف ومستمرة وكل معلومة تمثل إضافة او خيط رفيع يُسهم في النسيج البحثي في الموضوع عينة البحث لتظهر اللوحة او الصورة البحثية بأفضل هيئة ، لذلك فإن البحث في متغيرات او موضوعات الدراسة الحالية قد شكل إضافة علمية وساهم في بعض الاثرء المعرفي والفكري للتخصصات المبحوثة وكالاتي :

أ- تكتسب نرجسية القيادة أهمية بالغة من ناحية الخوض في موضوعاتها كونها تتعلق بسمات شخصية القادة وتعكس في بعض جوانبها خلل وظيفي قد يؤدي بمرور الوقت الى هشاشة في العلاقات على مستوى المنظمة اذ قد تكون سمة القادة هذه بمثابة تغذية للعديد من السلوكيات السلبية اليومية للقادة ومرؤوسيهم.

ب- تعتبر ظاهرة النميمة في مكان العمل عالمية اذ لا تقتصر على مجتمع دون آخر فهي عندما تتغلغل في ممرات أماكن العمل بأخذ الحقيقة الجزئية وتحويلها إلى حقيقة تأملية كاملة يمكن أن تُحدث انخفاض تدريجي في الثقة والمعنويات ، وتعطل إنتاجية العمل ، وتؤثر على تماسك الفريق اذ يمكن لبعض الكلمات المنطوقة ان تحقق أذى نفسياً ووظيفياً.

ج- النبيذ في مكان العمل منتشر في المنظمات واجتذب اهتمامًا بحثيًا كبيرًا كونه يعتبر في بعض الحالات موت اجتماعي لانه يرتبط بمجموعة من المواقف الوظيفية ، ومؤشرات الإجهاد ، والسلوكيات التي تزيد من الإرهاق الوظيفي وتعزز الفكرة في المغادرة على المستوى المهني والشخصي ، ذلك لان الضائقة النفسية المرتبطة بالنبيذ في مكان العمل يمكن أن تترك الأفراد غير مجهزين للانخراط في أي تفاعلات إيجابية.

د- ان استهلاك الوقت في أنشطة غير ضرورية ضمن ما يسمى بالتسويق اصبح جزء شائع من السلوك البشري اليومي وقد لامس الكثير من مفاصل الحياة ومنها أماكن العمل حتى أضحت ظاهرة الجهل في فقه الاولويات وكيفية التعامل معها جدا واضحة فالتسويق هو احد فيروسات العصر الحالي، اذ يقضي على كل تخطيط أو برنامج يومي لإنجاز المهام الواجبة لينتشر ضمن سلوكيات الفرد ليصبح خلف قضبانه ، فيصير

عادة يومية ونمط حياة عند البعض وهذا أسوأ ما يمكن أن يحدث مخلفاً ورائه مزيداً من المشاكل وضغوطات الحياة اليومية.

هـ- تعتبر السلوكيات أنفة الذكر من الموضوعات الحيوية والتي يميل بعض الباحثين للابتعاد عن البحث فيها كونها تتعلق بحقيقة سلوكيات لايرغب الجميع ان يُفصح عن ما في دواخله تجاه هذه السلوكيات بل قد يرفض البعض فكرة انه يتسم بهذه السلوكيات السلبية جميعها او بعضاً منها ويعتبرها كجزء من تقليل الشأن او الذات ،لكن وجودها واقعي في بيئة العمل ويعتبر عامل مساهم في تآكل الثقة وتعكير صفو العمل وهي بمجملها سلوكيات لم يسبق الخوض فيها مجتمعة او حتى لم يدفع الفضول بعض الباحثين لمعرفة العلاقة التفاعلية بينها ، وهذا كان احد مبررات او أسباب الخوض في هذه الدراسة والاختذ بالمتغيرات الأربعة مجتمعة في محاولة بسيطة لوضع أصول نظرية لإثبات هذه العلاقة.

2- مسوغات ميدانية

لان هدف كل باحث هو الحيادية في طرح الموضوعات سواء الإيجابي منها لتعزيه او السلبي للحد منه او تقليه ومن منطلق المسؤولية الاجتماعية فإنه يُفترض من كل باحث ان يُسهم في معالجة الحالات السلبية في مجتمعه ويقدم الحلول الواقعية التي تحقق الفائدة للمجتمع عينة الدراسة ، وبما البيئة الاكاديمية تحظى بأهتمام كبير وتعتبر الأساس لكيونة البحث والتطور العلمي لكل المجتمعات والنافذه التي من خلالها يرتقي أي مجتمع اذا تعامل بجدية مع نتائج البحوث والدراسات وفي كافة التخصصات فيها، ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الحالية تشخيص بعض السلوكيات السلبية في مجموعة من الكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة ومحاولة تقديم مساهمة بسيطة لبعض المشاكل الناتجة من العديد من التفاعلات بين أعضاء الهيئة التدريسية للحد من بعض الشوائب التي أثرت على وضوح ونقاء صورة البيئة الاكاديمية الجامعية .

ثالثاً: اهداف الدراسة

أهداف الدراسة هي التي تعكس مدى الإضافة إلى ما هو معلوم، أو إسهام الدراسة في تقديم حلول علمية مبرهنة للمشكلة المدروسة فتحديد أسئلة الدراسة لا تبدو قيمتها واضحة ما لم يُعرف لماذا تُعد الإجابة عليها ضرورية، وبناء على ذلك تتجسد اهداف الدراسة الحالية على مستويين وكالاتي :

1- أهداف المحتوى النظري للدراسة

أ- التعرف على الظاهرة المتمثلة ب (نرجسية القيادة ، النبذ في مكان العمل ، النميمة في مكان العمل ،التسويق الوظيفي) ، وابعادها الفرعية ، قيد الدراسة وتحقيق رؤى نظرية جديدة بشأنها من خلال بناء مفاهيم فكرية وبالاعتماد على النتاجات المعرفية السابقة عن طريق تجزئتها الى وحدات معرفية مصغرة ليتسنى فهم نشأة هذه الإتجاهات وتطورها وفهم المضامين التي حوتها وسعت إلى توصيلها لتحديد مدى التواتر او الارتباط بين

- الاتجاهات المعرفية للخروج بنتائج معرفية جديدة تسكتمل ماسبقها وتضيف لون معرفي جديد الى الوان الطيف العلمي .
- ب- الاطلاع على المؤشرات الاساسية المكونه للمتغيرات الرئيسة (نرجسية القيادة ،النذب في مكان العمل ، النميمة في مكان العمل ،التسويق الوظيفي)، وانتقاء الأقرب منها للدراسة الحالية بعد العرض والتحليل والتفسير لكل انموذج خاص بكل متغير .
- ج- اثبات منطقية العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية ، من خلال البحث في الجذور المعرفية الخاصة بمتغيرات الدراسة وبخطوات متتابعة ومتناغمة ضمن منهج منظم للانتقال من حالة العمومية الى الخصوصية لتحديث واثراء البناء الفكري والمفاهيمي للدراسة الحالية وبالشكل الذي يدعم المنطقية في العلاقة بين المتغيرات .

2- أهداف المحتوى العملي للدراسة

- أ- تحديد أولويات توافر هذه المتغيرات ميدانياً لـ(نرجسية القيادة ، النذب في مكان العمل ، النميمة في مكان العمل ، التسويق الوظيفي) ، بأبعادها الفرعية ، وبالاعتماد على تصورات وفهم ورؤية الافراد عينة الدراسة لهذه المتغيرات .
- ب- اختبار العلاقة السببية المباشرة بين المتغيرات الاربعة (نرجسية القيادة ، النذب في مكان العمل ، النميمة في مكان العمل ، والتسويق الوظيفي)، للتعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية على مستوى الكليات عينة الدراسة .
- ج- اختبار مستوى التأثير غير المباشر لنرجسية القيادة في التسويق الوظيفي من خلال النذب في مكان العمل.
- د- اختبار مستوى التأثير المُعدّل لمتغير النميمة في مكان العمل في العلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي .
- هـ- اختبار مستوى التأثير المُعدّل لمتغير النميمة في مكان العمل في العلاقة بين النذب في مكان العمل والتسويق الوظيفي .
- و- اختبار مستوى الدور التفاعلي (المُعدّل) للنميمة في مكان العمل في تعزيز تأثير نرجسية القيادة في التسويق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنذب في مكان العمل احصائياً وعلى مستوى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة .

رابعاً: أهمية الدراسة

ان المعرفة تمثل القدرة على التصرف فهي اشبه بالجاذبية التي لا يمكن رؤيتها ، ولكن يمكن فقط ملاحظة آثارها نظراً لأن احد خصائصها انها أصل غير مرئي وغير ملموس ولا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر ، لكن تختفي هذه الخصائص وتتلاشى في البحث العلمي كونها فيه أكثر وضوحاً ومرئية لأنها حصيلة متراكمة ومتجددة وخاضعة للتحليل والنقد المستمر وفي كل المجالات خاصة على المستوى التنظيمي محور الدراسة الحالية ،والذي تتحدد أهمية دراسة محتوى متغيراته بواقعية عملها ومدى حساسيتها او تأثيرها على العمل الإداري بشكل عام ، أي على قيمتها العلمية

والعملية ومدى إسهامها في التأثير في المعرفة النظرية من جهة و الميدانية والتحليلية من جهة أخرى، لذلك تتلخص الأهمية ضمن جانبين وكالاتي :-

الأول : أهمية الدراسة على المستوى المعرفي

تتجسد الأهمية ضمن هذا المستوى بالاعتماد على مخرجات البناء الفكري والمفاهيمي لهذه الدراسة وكما يأتي:

- 1- ان البحث في الموضوعات السلوكية لفلسفة إدارة الاعمال وخاصة ذات الطابع السلبي منها ، يمنحها بعض التميز كونها تناقش متغيرات مثلت ظواهر عامة في المجتمع وأصبحت تقريباً ذات مقبولية او عادة يومية لدى الجميع وتمتاز بخاصية السهل الممتنع أي ظاهرها سهل الفهم وباطنها صعب التكوين وخاصة فيما يتعلق بمنطقية العلاقة بين كافة متغيرات الدراسة وصور النماذج المفاهيمية المعروضة الداعمة والمساهمة في اثراء المحتوى المعرفي للدراسة الحالية .
- 2- ان المحتوى المفاهيمي للمتغيرات مجتمعة هو ذات صبغة جديدة من ناحية التفاعل والمنطقية عند عرض العلاقات التفاعلية بين المتغيرات الأربعة والتي اثبتت شرعيتها النماذج او المقاييس المعززة لكل متغير نظرياً وعملياً.

الثاني : اهمية الدراسة على المستوى العملي

تتجسد الأهمية ضمن هذا المستوى بالاعتماد على مخرجات الجانب العملي لهذه الدراسة وكماياتي:

- 1- ان تطبيق النموذج الفرضي المقترح للعلاقة بين (نرجسية القيادة ، النبذ في مكان العمل ، النميمة في مكان العمل ،التسويق الوظيفي) باختلاف ادوراهم والذي يُعبر عن متغيرات جداً واقعية وتتخلل أي بيئة مهما كانت أنظمتها القيمية وخصائصها الثقافية ولان الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة تعتبر لبنة أساسية في بناء النظام القيمي لاي مجتمع وهي مجال ذات أهمية وتعتبر مرتكز لعجلة التقدم والابداع على مستوى العصر ، قد اعطى لهذه الدراسة بعض التميز على الرغم من بساطة الطرح العلمي مقارنةً بنظيراتها من الدراسات الأخرى الا انها تعتبر محاولة لوضع الكيفية التي من خلالها تُثبت بعض المعالجات المنطقية لهذه السلوكيات.
- 2- تكتسب الدراسة أهميتها كونها تمثل محاولة استعمال مقاييس كمية لتقييم متغيرات الدراسة في المجتمع عينة الدراسة ، وبالشكل الذي يجعل الفرصة أكبر لتشخيص واقع حال هذا المجتمع وفهم سلوكيات العمل فيه ومن ثم اخذ مساحة أوسع في التحليل، مما يمنح نتائجها مصداقية اكبر تؤدي الى تحقيق فائدة ، اذ يمكن ان تفيد نتائج هذه الدراسة المجتمع عينة الدراسة إلى وضع خطط معالجة للحالات السلبية اذا تواجدت فيها من خلال طرح آليات عمل واقعية عن كيفية التعامل مع هذه الحالات .

خامساً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة ومقاييسها

ليتحقق الاتساق المنطقي للدراسة لابد من بناء تعريفات إجرائية لكافة متغيرات الدراسة تتناسب ورؤى الأفكار السابقة والمقننه بالتحليل والاستنتاج وتدعم الفكرة الحالية المقترحة ، وبناءً على ذلك تضع الدراسة الحالية مجموعة التعريفات الإجرائية لمتغيراتها الرئيسة والفرعية كمتطلب رئيسي ضمن المنهجية الحالية ، وكما يأتي :

1- **نرجسية القيادة leadership Narcissism**: هي استراتيجية سلوكية مدفوعة ببعض السمات الشخصية والتي تهدف الى حماية الذات وتحقيق الامن النفسي فالقيادة ذو النرجسية يركزون بشكلٍ مفرط على احتياجاتهم الخاصة ويعتبرون الآخرين امتداد لهم لتلبية هذه الاحتياجات ، اما على مستوى علاقاتهم فهم يعتبرونها كمصدر للإعجاب فقط بدلاً من كونها قناة للألفة يستخدمون الافراد فيها كأداة لإشباع غرورهم أو إهمال احتياجات الافراد الذين يعتمدون عليهم، فهم اشبه بالذي يرى نفسه من خلال عدسة وردية اللون ، وقد تضمن هذا النموذج أربعة ابعاد فرعية استناداً الى (Fung et al,2019) ، والابعاد هي :

أ- الاستغلال / الشعور بالأحقية Entitlement/Exploitativeness : الاستغلال هو الاستخدام الاناني للأشخاص بشكلٍ غير عادل لتحقيق المصلحه الخاصة ، اما الشعور بالاحقية فهو اعتقاد الفرد بأنه مهم أو متفوق أو متفرد وبناءً على ذلك يجب ان يحصل على معاملة خاصة ويتلقى امتيازات أكثر من غيره ويطالب بالمزيد من الاحترام والمناصب و المال.

ب- القيادة / السلطة Authority/Leadership : القيادة هي فن التأثير في الآخرين لتحقيق أقصى قدر من الأداء لإنجاز أي مهمة أو هدف مع القدرة على إيصال الرؤية للآخرين والذين سيجعلون من هذه الرؤية حقيقة ، اما السلطة فهي حق التصرف او القوة الشرعية المستخدمة في توجيه أنشطة الآخرين لضمان تماشيها مع الأهداف التنظيمية.

ج- الغطرسة / الترفع Superiority/Arrogance : الغطرسة تُفسر على انها سمه يحملها الشخص وعلى أساسها يتصرف كما لو كان أسمى أو أكثر قيمة أو أهمية من الآخرين مع التقليل من شأنهم، وفي نفس الوقت يطمع في المزيد من الإعجاب والاحترام لصفاته الخاصة، اما الترفع فهو حالة يُثبت فيها الشخص انه افضل او متفوق اكثر من غيره.

د- استيعاب الذات/ الإعجاب بالذات Self-Admiration/Self-Absorption : استيعاب الذات هو انغماس الشخص بنفسه وانشطته مع عدم اهتمامه بكيفية تأثير أفعاله أو كلماته على الآخرين، اما الاعجاب بالذات فهو انشغال الشخص بنفسه والركون إليها مع استعظام الاعمال التي يؤديها بالشكل الذي يجعله غافلاً عن سلبياته ولا يهتم للنقد مهما كان نوعه .

2- **النبت في مكان العمل Workplace Ostracism** : هو سلوك خفي يوصل رسالته في حياة شعور مؤلم يتعدى الألم الجسدي او قرار متعمد بأقصاء فردٍ ما من دائرة العلاقات الاجتماعية بشكلٍ أحادي أو جماعي لأسباب شخصية او مهنية قد تؤدي لأذى غير ملموس يتسبب في انخفاض منسوب احترام الذات لديه والإحساس بالتجرد من الهوية التنظيمية ، مما يؤدي الى الانسحاب المفروض او الطوعي للفرد من كافة التفاعلات الاجتماعية كرد فعل على عملية التجاهل الصامته . وبالشكل الذي يجعل منه رافض لاي شكل من اشكال التعاطي مع الغير مما

ينعكس وبصورة سلبية على طريقة أدائه في المنظمة، وقد تم الاعتماد على (Ferris et al,2008) في اختبار هذا المتغير وهو مقياس احادي البعد .

3- **النميمة في مكان العمل Gossip in the Workplace** : هي آلية رقابة اجتماعية غير رسمية تظهر من خلال ممارسات عدة وأكثرها وضوحاً هو الحديث ، تتمحور حول شخص غائب موضوعاتها تستهدف شخصيته سواء ذلك تعلق بطبيعة عمله او حياته الخاصة ، الهدف منها هو الحاق الضرر وتشويه السمعة ، اذ تمنح مُصدِّرها الشعور باحترام مؤقت للذات والذي يتلاشى بمرور الوقت، نابعة من ضعفة في الحديث مباشرةً للشخص الهدف ومن الاهتمام المفرط بشؤون الآخرين ،تركبتها سلبية على الشخص اذ قد تسبب بألم نفسي يصعب تجاوزه ، وعلى المنظمة بحدوث تآكل داخلي لهيكلها يشبه الوباء ليوثر على العلاقات الرسمية وأداء المنظمة بشكل عام ، وقد جرى اختبار هذا النموذج بالاستناد الى (Kuo et al,2015) ومن خلال بعدين هما :

أ- **النميمة المتعلقة بالعمل Job-Related Gossip** : هي محادثة غير رسمية تتم بين اثنين او اكثر تدور حول الشؤون الخاصة بالعمل لاحد الزملاء وفي غيابه وقد لا تكون دقيقة أو كاملة والتي قد تنعكس نتائجها بشكل واضح على الإنتاجية في العمل .

ب- **النميمة غير المتعلقة بالعمل Non-Job-Related Gossip** : هي محادثة غير رسمية تتم بين اثنين او اكثر حول الشؤون الشخصية والحساسة لاحد الزملاء وفي غيابه وعادة ما تكون غير لطيفة وتتضمن تفاصيل او اسرار لم يتم التأكد من صحتها وقد تترك آثار يصعب معالجتها.

4- **التسويف الوظيفي Job Procrastination** : هو اصلاح مؤقت للحالة المزاجية والتسامح مع الذات ،مع عدم تنظيم للعاطفة ناتج عن الافتقار للدافع او القدرة على أداء العمل و تعارض فكري (النية - الفعل) مع بعضهما البعض ، مع وجود فروقات بين الذات الحالية والمستقبلية مما يؤدي الى تفوق قيمة فعل شيء على آخر بسبب انخفاض القيمة الذاتية والمؤجلة والذي يقود فيما بعد للقلق والإحباط واللوم على المستوى الفردي والى الاختلال الوظيفي على مستوى المنظمة، وقد تم اختباره من خلال نموذج (Strunk et al,2013) والذي يضم بُعدين ، وكما يأتي :

أ- **التسويف - نهج Procrastination-Approach** : هو اللجوء الى التأجيل الطوعي للمهام بسبب عدم القدرة على إدارة المزاج السلبي حول المهمة والذي يدل بوضوح على فشل التنظيم الذاتي وحجم الفجوة بين النية والعمل أي المعرفة بمايجب فعله ومايقابله من عدم المبادرة لذلك .

ب- **التسويف- تجنب Procrastination-Avoidance** : التأجيل الطوعي للمهام والذي ينبع من قدرة المرء على تنظيم المشاعر والحالات المزاجية ذاتياً وفي الاتجاه الذي يؤدي فيما بعد الى عدم القدرة على إدارة الوقت المتبقي والمطلوب لاداء المهمة ، والجدول (1) يلخص ما تم الاستناد اليه من نماذج لبناء العلاقة بين هذه المتغيرات الأربعة .

جدول (1) :متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية ومصادر قياسها

مصدر المقياس	عدد الفقرات	الابعاد	المتغيرات
(Fung et al.,2019)	4	الاستغلال / الشعور بالاحقية	نرجسية القيادة leadership Narcissism
	4	القيادة / السلطة	
	4	الغطرسة / الترفع	
	4	الاستيعاب / الاعجاب بالذات	
(Ferris et al.,2008)	10	احادي البعد	النبد في مكان العمل Workplace Ostracism
(Kuo et al,2015)	10	النميمة المتعلقة بالعمل	النميمة في مكان العمل Gossip in the workplace
	10	النميمة غير المتعلقة بالعمل	
Strunk et al.) (,2013	4	التسويق - نهج	التسويق الوظيفي Job Procrastination
	7	التسويق - تجنب	

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة

سادساً: منهج الدراسة

ان الطريق الذي يسلكه الباحث لتقصي المعرفة غير المرئية ضمن ظاهرة معينة يتطلب اتباع منهج يتناسب والمشكلة في الظاهرة قيد الدراسة ،ليجد من خلاله السلوك الذي يساعده على تنظيم أفكاره وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج او معالجات للمشكلة التي اتخذها سبباً رئيساً للإقدام على كتابة دراسته ، وكذلك على إجراء الفحص اللازم للفرضيات التي تم طرحها ضمن خطة الدراسة ، وقد يعتمد الباحث على منهج علمي واحد او اكثر وذلك بناءً على نوع المشكلة التي يتناولها في دراسته ،وبناءً على ذلك فقد تضمنت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وكالاتي:-

- المنهج الوصفي التحليلي Approach Analytical Descriptive

ان وصف الظواهر وخصائصها والاهتمام بما حدث وليس كيف او لماذا ،يتناسب مع المنهج الوصفي التحليلي لذلك ، اذ غالباً ما تُستخدم أدوات المراقبة والمسح لجمع البيانات ضمن هذا المنهج أي يمكن جمع البيانات نوعياً ، وكذلك تحليلها كمياً ، باستخدام التكرارات أو النسب المئوية أو المتوسطات أو التحليلات الإحصائية الأخرى لتحديد العلاقات بين متغيرات الظاهرة قيد الدراسة (Nassaji,2015:129-130) ، اذ يتضمن البحث الوصفي إجراء

استطلاعات وكذلك البحث عن حقائق حول ظاهرة معينة من خلال الاستفسارات و يتعامل مع وصف الوضع الحالي ،اذ يُطلق على هذا النوع من البحث ايضاً الدراسة بأثر رجعي وبالمثل في هذا النوع من الاستقصاء ،وليس للباحث أي سيطرة على المعلمات أو المتغيرات ، لأنه يمكن أن يسمح بشرح ما يحدث وفحص الحالات من خلال دراسات وصفية بقصد قياس وتحليل الموقف لإظهار الأسباب المتعلقة بالمشكلات الحالية والمساعدة في تحديدها ، على الرغم من أن الباحثين مقيدون في التحكم في المتغيرات الا انه التقنيات المستخدمة ضمن هذا النهج متعددة فهي تشمل دراسات استطلاعية والمقارنة وكذلك علاقات الارتباط ، اذ يتم فحص الحقائق أو تحليل المعلومات المقدمة للتوصل إلى استنتاج لكن في النهج التحليلي(Kanire,2012:9) يستخدم بشكل عام في تحليل الكثير من المشكلات في كافة التخصصات ومنها الإدارية الأعمال أو المشكلات الاجتماعية في حياة تمثيل للحقائق السابقة والحالية و تحليلها(Bairagi & Munot,2019:7) ،تستند قيمته على فرضية أنه يمكن حل المشكلات وتحسين الممارسات من خلال الملاحظة والتحليل والوصف أكثر طرق البحث الوصفي شيوعاً هي المسح ، والذي يتضمن الاستبيانات والمقابلات الشخصية والاستطلاعات بكافة أشكالها اذ تحدد العلاقات وتُحلل بين المتغيرات من خلال توليد بيانات ، نوعية وكمية لوضع تنبؤات أولية لحل المشكلة (Koh& Owen,2000:219).

سابعاً: حدود الدراسة

تعتبر حدود الدراسة عن النطاق الموضوعي للبحث الذي لا يمكن للباحث أن يتجاوزه، وهذا النطاق تفرضه طبيعة الدراسة أو البحث الذي يقوم على كتابته، فأى موضوع من المواضيع التي يتطرق لها أي باحث في أي حقل من حقول المعرفة لا بد أن تكون له حدوداً لا يسع الباحث أن يتجاوزها كالحدود المكانية والزمانية وعلى النحو الآتي :

1- الحدود المكانية

لقد تم اختيار مجموعة الكليات الاهلية (جامعة اهل البيت، كلية الزهراوي الجامعة، كلية الحسين الجامعة،كلية الصفوة ، كلية الطف الجامعة، جامعة وارث الأنبياء (ع) ، جامعة العميد ، جامعة الزهراء (ع) للبنات) في محافظة كربلاء المقدسة لغرض اجراء الجانب الميداني ، وجميعها تعتبر ضمن التشكيلات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

2- الحدود الزمانية

ان اكمال متطلبات الجانب النظري ومنهجية الدراسة والجهد الميداني والمتضمن جمع المعلومات من افراد العينة وتوزيع الاستبانات وجمعها وتحليلها وتفسير النتائج قد مثل الحدود الزمانية للفترة الممتدة من 2021 /1/15 الى 2022/4/20 .

ثامناً: مجتمع الدراسة وعينتها

للدراسات ذات الطابع الميداني يعتبر تحديد مجتمع وعينة الدراسة لبنة أساسية لأكمال متطلباتها ، كونها المنبع الرئيسي والملهم الأول لأي باحث للخوض في مضامين أي مشكلة يتضمنها هذا المجتمع مع ضرورة التأكيد على اختيار الجزء (العينة) التي تتماثل خصائصها والمجتمع الذي تم اختياره أي تتوفر فيها إمكانية تعميم النتائج فيما بعد على كل المجتمع الذي أُخْتِرت منه ، وهذا يستلزم توضيحاً لمجتمع وعينة الدراسة وعلى النحو الآتي :

1- مجتمع الدراسة

ان تسليط الضوء على مشكلة معينة يُحدد وبشكل مبدئي مجتمع الدراسة وبالرغم من ذلك فإن عناية الباحث في اختيار مجتمع الدراسة تعتبر مهمة أساسية ، لانه يمثل الحاضنة لمتغيرات الدراسة ولبيناتها والمصدر الذي تعتمد عليه النتائج وحتى تتحقق المنطقية فيما يتعلق بالجانب الميداني ، من الضروري ان يتناسب الموضوع بمتغيراته مع طبيعة المجتمع وخصائصه ليتم الوصول الى نتائج او معالجات ملائمة لحل المشكلة وان كانت الظاهرة المدروسة عامة أي تمتاز بإمكانية تطبيقها في اكثر من مجتمع ، وفي السياق ذاته وضمن معطيات الدراسة الحالية وبما ان الظاهرة قيد الدراسة بمتغيراتها تتصف بها غالبية المجتمعات ، الا ان اختيار الباحثة وقع على مجموعة الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة والسبب في ذلك لان المجتمع الاكاديمي بتنوع تخصصاته وسواء كانت عامة او خاصة يُعتبر الأكثر فهماً وتجاوباً حول العديد من القضايا ويمتلك رؤيا ذات ابعاد تختلف بسبب فاعلية البحث ونشاط المعلومة ، والذي يتبعه القدرة على التحليل المنطقي لكل القضايا والمشكلات حتى وان كانت عامة وسهلة الفهم من قبل الأغلبية ، اذ بلغ حجم المجتمع (740) عضوية تدرسي في مجموع الكليات عينة الدراسة ، والجدول (2) يوضح بعض المعلومات لمجتمع الدراسة من حيث تاريخ التأسيس وعدد الكليات او الأقسام وعدد أعضاء الهيئة التدريسية .

جدول (2) : المعلومات الأساسية لمجتمع الدراسة حتى بداية عام 2021

ت	اسم الجامعة او الكلية	تاريخ التأسيس	عدد الكليات او الأقسام	عدد أعضاء الهيئة التدريسية
1	جامعة اهل البيت	2003	6 كليات	116
2	كلية الزهراوي الجامعة	2009	5 كليات	176
3	كلية الحسين الجامعة	2010	3 اقسام	38
4	كلية الصفوة الجامعة	2013	11 قسم	145
5	كلية الطف الجامعة	2014	4 اقسام	32
6	جامعة وارث الأنبياء (E)	2017	5 كليات	120
7	جامعة العميد	2017	4 كليات	60
8	جامعة الزهراء (E) للبنات	2018	3 كليات	53

المصدر : اعداد الباحثة استناداً على ما تم جمعه من الكليات أعلاه (الترتيب حسب سنة التأسيس)

2- عينة الدراسة

ان العينة تمثل المؤشر على الصلاحية الخارجية لتصميم البحث اذ يُعتبر اختيارها جزءاً لا يتجزء من تصميم البحث السليم، كما يعد الوعي بمبادئ تصميم العينات أمراً ضرورياً لتطوير البحث ذي الصلاحية الخارجية القوية، نظرياً تؤدي طريقة أخذ العينات السليمة إلى عينة خالية من التحيز ويمكن الاعتماد عليها في استخلاص نتائج دقيقة ووضع استنتاجات منطقية، وقد تمثلت عينة الدراسة الحالية بجمع من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة .

وبما ان العينة تمثل ذلك الجزء من المجتمع الذي يُشترط فيه ان يمتلك خاصية التماثل او التطابق مع كل سمات المجتمع الذي تم اختياره لأغراض الدراسة لكي تتحقق الدقة في استخراج النتائج لغرض تعميمها على المجتمع ككل ، لذلك وضمن معطيات الجدول (2) ، وبما يتناسب مع الأسس العلمية في اختيار العينة فقد اتجهت الدراسة الحالية الى اعتماد عينة قصدية تمثلت بـ(أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات والجامعات الاهلية باختلاف الألقاب والتخصصات والمستويات الإدارية) ، والبالغ عددهم (260) عضو هيئة تدريس ، وكما في الجدول (3) والذي يوضح حجم المجتمع وعدد الاستبانات الموزعة والصالحة للتحليل.

جدول (3) : حجم المجتمع وعدد الاستبانات الموزعه والصالحة للتحليل .

ت	اسم الجامعة او الكلية	عدد أعضاء الهيئة التدريسية	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	جامعة اهل البيت	116	40	253
2	كلية الزهراوي الجامعة	176	60	
3	كلية الحسين الجامعة	38	13	
4	كلية الصفوة الجامعة	145	57	
5	كلية الطف الجامعة	32	11	
6	جامعة وارث الأنبياء (ع)	120	41	
7	جامعة العميد	60	20	
8	جامعة الزهراء (ع) للبنات	53	18	
	المجموع	740	260	

المصدر : اعداد الباحثة استناداً على ما تم جمعه من الكليات أعلاه

وقد وزعت الاستبانات وفقاً لذلك وبلغت نسبة الاسترجاع (97%) ، وبذلك اصبح عدد افراد العينة الكلي للدراسة الحالية (253) مستجيب .

3- وصف افراد عينة الدراسة

ان عرض صورة واضحة او وصفاً علمياً لأفراد عينة الدراسة يعتبر جزء ضروري لانهم العامل المهم في اثناء نتائج الدراسة ، ولإيضاح مدى ملائمتهم للدراسة المختارة من حيث الخصائص ، والجدول يوضح ابرز الخصائص التعريفية لعينة الدراسة ، وكما يأتي:

أ- النوع الاجتماعي :

يشير الجدول (4) الى ان نسبة الذكور هي اكبر من نسبة الاناث اذ بلغت نسبتهم المئوية (53%) مقابل (47) للإناث ، وان حقيقة الفرق بين الاثنتين قليلة وهذا يدل على حجم المساواة في التعيين ضمن هذه الكليات لان طبيعة العمل ومسؤولياته تكون على ذات المسافة من الذكور والاناث .

ب- الفئات العمرية :

يلاحظ من الجدول (4) ان نسبة (6%) و(39%) من افراد العينة هم ضمن الفئة العمرية (30 سنة فأقل) و(31-40) على التوالي ، وهذا يشير الى تمتع هذا الجزء من العينة بروح الشباب والدافعية في العمل والعطاء والتطلع الى بذل المزيد من الجهود لابتكار الطرق التي تتلائم والتقنية في التعليم ، بينما تقع اعمار (55%) من افراد العينة ضمن الفئات التي تزيد على (41) سنة يتوزعون بواقع (27%) منهم للفئة العمرية (41-50) و(18%) ضمن الفئة العمرية (51-60) سنة و(10%) ضمن الفئة العمرية (60 فأكثر) ، اذ ان الجزء الكبير من هذه الفئات تتسم بالخبرة والمهارة في مجال التعليم والتي اكتسبوها ميدانياً من خلال عملهم في الجامعات الحكومية اذ ان جزء من هذه الفئات يعملون في الجامعات والكليات الاهلية اما كمتقاعد او تمت اعارته من الجامعات الحكومية بسبب الاحتياج لخبرته في بعض التخصصات او بصفة محاضر ، مما يؤثر الدور الكبير والمساهم لهذه الفئات في الارتقاء بهذه الجامعات والكليات الى مستويات ريادية في مجال التعليم على مستوى العراق .

ج- المؤهل العلمي

يشير الجدول (4) ان نسبة (60%) من افراد العينة يحملون شهادة الماجستير ، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه (40%) ، باختلاف الألقاب للفئتين فان النسب تشير الى الرؤية الدقيقة والعلمية لعينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة لتشخيص الأسباب الحقيقية ميدانياً مما ينعكس على صدق النتائج الإحصائية ووضوح الاستنتاجات الميدانية .

د- مدة الخدمة الفعلية

يشير الجدول (4) الى ان نسبة (30%) من افراد العينة من الذين لديهم خدمة اقل من (5) ، وان نسبة (47%) من الافراد المبحوثين لديهم خدمة من (5-10) سنة ، اما الافراد الذين لديهم خدمة من (11-15) سنة فقد بلغت نسبتهم (5%) ، في حين اشارت نسبة (2%) من الافراد المبحوثين الى الذين لديهم خدمة من (20-16) سنة ، وان نسبة (4%) من الافراد المبحوثين بلغت خدمتهم الفعلية من (21-25) اما الافراد الذين لديهم خدمة من (26-30) فقد بلغت نسبتهم (5%) واخيراً

بلغت نسبة الذين لديهم خدمة من (30 فأكثر) (7%) من اجمالي الافراد المبحوثين ، باختلاف سنوات التأسيس في كلية عن الأخرى وأنظمة التعاقد مع حملة الشهادات فيها الا هذا يدل على تراكم الخبرة المعززة بالجانب العلمي مما انعكس على ادراكهم وفهمهم لفقرات الاستبانة .

الجدول (4) :خصائص عينة الدراسة

النوع الاجتماعي									
انثى					ذكر				
%		العدد		%		العدد			
47		119		53		134			
الفئات العمرية(من-الى)									
60- فأكثر		60-51		50-41		40-31		30 سنة فأقل	
%		العدد		%		العدد		%	
10		26		18		46		27	
69		39		98		6		14	
المؤهل العلمي									
دكتوراه					ماجستير				
%		العدد		%		العدد			
40		102		60		151			
مدة الخدمة الفعلية									
15-11			10-5			اقل من 5 سنوات			
%		العدد		%		العدد		%	
5		13		47		118		30	
76									
31 فأكثر		30-26		25-21		20-16			
%		العدد		%		العدد		%	
7		17		5		13		4	
11		2		5					

المصدر : اعداد الباحثة بالاستناد الى إجابات أفراد عينة الدراسة

تاسعاً : أدوات الدراسة

للإجابة عن تساؤلات البحث ولاختبار الفرضيات يحتاج الباحث ان يستخدم اكثر من أداة مخصصة لأغراض جمع البيانات و لمعالجتها واستخراج النتائج ، وعلى الباحث ان يقرر وبشكل مسبق أي الطرق الأكثر تناسباً مع الغرض من الدراسة التي يقوم بها وان يختار او يطور الأداة المناسبة لهذا الغرض ، وعليه فأن الأدوات التي استخدمت في الدراسة الحالية تمثلت بالآتي :

1- أدوات جمع البيانات والمعلومات

استوفى المحتوى النظري كافة بياناته على ما توفر في شبكة المعلومات (الانترنت) من كتب وابحاث ورسائل واطاريح جامعية ودوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، اما الجانب الميداني فقد اعتمد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات عن متغيرات

الدراسة اذ تمت مراعاة الدقة في صياغة المتغيرات الرئيسية والفرعية مع التأكيد على وضوح فقراتها وامكانياتها على التشخيص ، وقد اعتمد الباحث في اعدادها على مجموعة من المقاييس العالمية مضافاً إليها آراء الخبراء وذوي الاختصاص في مجال متغيرات الدراسة ، وقد اشتملت على جزأين هما :

- الجزء الأول : تضمن الخصائص الديموغرافية للمجيب على الاستمارة كـ(النوع الاجتماعي ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة الفعلية)
- الجزء الثاني : تضمن الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث أي ما تضمنته المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة الأربعة الرئيسية والفرعية والتي تضمنت (57) فقرة ، والجدول (5) يوضح هذه الأجزاء .

الجدول (5) : أجزاء الاستبانة وأرقام مؤشرات القياس

رقم مؤشرات القياس	ابعاد المقياس	الأجزاء الرئيسية	ت
أ- ب	بيانات تخص المجيبين	بيانات عامة	1
4-1 8-5 12-9 16-13	أ- الاستغلال/الشعور بالاحقية ب- القيادة / السلطة ج- الغطرسة / الترفع د- استيعاب الذات/الاعجاب بالذات	نرجسية القيادة (LN)	2
26-17	احادي البعد	النبد في مكان العمل (WO)	3
36-27 46-37	أ- النميمة المتعلقة بالعمل ب- النميمة غير المتعلقة بالعمل	النميمة في مكان العمل (WG)	4
50-47 57-51	أ- التسويف - نهج ب- التسويف - تجنب	التسويف الوظيفي (JP)	5

المصدر : اعداد الباحث استناداً الى استمارة الاستبانة

وقد تم قياس جميع الفقرات أعلاه بمقياس (Likert) الخماسي المرتب وفق (اتفق تماماً) والتي أعطيت وزن (5) الى عبارة (لا اتفق تماماً) التي أعطيت الوزن (1) وبمدى استجابة (5-1)، علماً ان جميع الفقرات تم تثبيتها بعد الأخذ بآراء السادة الخبراء والمحكمين .

2- أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

ان اختيار الأدوات الإحصائية الملائمة لتحليل ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات يُسهم في التأكد من صحة الفرضيات او عدم صحتها ، وتمنح الباحث الدقة في تشخيص طبيعة العلاقة بين المتغيرات ،وبذلك سوف يجري اعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية منها مايتعلق بالصدق

التوكيدي لمقياس الدراسة ووصف وتشخيص متغيراتها ،وأخرى أدوات تحليلية وعلى النحو الآتي:

أ- ادوات الصدق والثبات ، وتتمثل بالآتي :

1- اختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد ادوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.

2- التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية وانسجامها مع اجابات العينة في بيئة التطبيق.

ب- معامل الثبات (كرونباخ الفا) : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتتمثل بالآتي:

1- الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.

2- الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.

3- معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مدى تجانس اجابات العينة .

ذ- الاهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.الأدوات الإحصائية التحليلية ، وتشمل الآتي:

1- معامل ارتباط (Pearson) : يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .

2- نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير البسيط والمتعدد بين المتغيرات.

3- تحليل المسار (Path Analysis) : يستخدم لتحديد مستوى علاقات التأثير غير المباشر بين متغيرات الدراسة.

4- التحليل المعدل (Moderation Analysis) : الذي يستخدم في تحديد مستوى الدور التفاعلي الذي يضطلع به المتغير المعدل في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

5- تحليل الوسيط المعدل – المستوى الثاني (Moderation Mediation Analysis- Second Level) : يستخدم لتحديد مستوى التأثير الذي يدخله المتغير الوسيط والمتغير المعدل في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع .

وقد أَعْتُمِدَ في تنفيذ الادوات اعلاه بعض البرامج الحاسوبية هي :

1- برنامج (SPSS V. 23).

2- برنامج (Amos V. 23).

3- برنامج (Microsoft Excel 2010).

4- برنامج (Mod Graph V.3) .

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

توطئة ...

ان امر الاستعانة بالدراسات والمؤلفات العلمية السابقة ذات الصلة او الأقرب لموضوع البحث، تعتبر الدستور لكل الأبحاث العلمية وفي كل المجالات ذلك لانها تعد الحاضنة التي من خلالها تنمو الأفكار وتتبلور في هيئة علمية مقبولة والتي تكون بمثابة العدسة التي تُنفذ من خلالها المعرفة وتطبيقها معاً، اذ بدون الأخيرة لا يتم وضع تعميمات علمية في هيئة فرضيات او حتى نظريات دون ان يكون للجهد السابق تأثير فيها والذي بدوره يقضي على حالة عدم اليقين لدى الباحث في صحة بعض ادعائه او أفكاره فهي تمثل الجسر الذي يساهم في هجرة الغموض او الضبابية حول القضية موضع البحث، والومضات التي تضيئ رحلة البحث وتساهم في الوصول الى الغاية المنشودة ، لذلك فإن عرض الدراسات السابقة في أي دراسة يُعد مظهرًا أخلاقيًا بالنسبة للباحث العلمي من جانبيين، الأول يتمثل في قيامة ببذل الجهد والتعرف على كل ما يخص موضوع الدراسة، والثاني يتمثل في نسب المجهودات إلى أهلها عن طريق الإشارة إلى مؤلفي المصادر والدراسات السابقة ومحتواها ، وقد تمثل تلك الدراسات مفتاحًا لجميع المشكلات التي افترضها الباحث العلمي، في حالة ما إذا توافقت أو دعمت مع ما هو مطروح من علاقات في منهج البحث العلمي ، وبناء عليه فقد اشتمل هذا المبحث الآتي من الفقرات :

أولاً: عرض بعض الدراسات السابقة

يتضمن عرض بعض من الدراسات السابقة المختصر لضروريات الدراسة من حيث عنوانها ، ونوعها ، هدفها ، والمقياس المعتمد ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية فقط ، مع أساليب التحليل واهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة كثمرة للجهد الميداني ، لذلك اشتملت الجداول (6)،(7)،(8)،(9) ، على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بنرجسية القيادة ،النبذ في مكان العمل ، النميمة في مكان العمل ، و التسويق الوظيفي على التوالي :

الجدول (6) : بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بنرجسية القيادة

Leader Narcissism Predicts Malicious Envy and Supervisor-Targeted Counterproductive Work Behavior: Evidence from Field and Experimental Research نرجسية القائد تتنبأ بالحسد الخبيث وسلوك العمل العكسي المستهدف للمشرف: كدليل في مجال البحث التجريبي	1- دراسة Braun et al.,2018
بحث ميداني	نوع الدراسة
اختبار العلاقات بين نرجسية القائد وحسد الأتباع الخبيث والحميد وسلوك العمل العكسي الذي يستهدف المشرف .	هدف الدراسة
- الدراسة الأولى والثانية اتخذت مقياس حالة النرجسية المرتفعة والمنخفضة	مقياس الدراسة

<p>- الدراسة الثالثة تم قياس نرجسية القائد فيها من خلال ثمان صفات : (المغرور ، الحازم ، المتفاخر ، الأناني ، المتمركز حول نفسه ، المتباهي بنفسه ، والمزاجي).</p> <p>- الدراسة الرابعة استخدمت نسخة ألمانية للمقياس مكونة من 15 عنصرًا بالاعتماد على قائمة جرد الشخصية النرجسية (NPI) وقد تم توزيع البيانات على اختيار ثنائي التفرع (1) نرجسي ، (0) غير نرجسي.</p>	
<p>الدراسة الأولى تضمنت (74) مشارك والدراسة الثانية (50) مشارك من احدى الجامعات الألمانية وللدراستين، بينما الدراسة الثالثة شملت (365) ، واشتملت الدراسة الرابعة (50) قائد و(50) تابع ومن منظمات مختلفة في ألمانيا وكلا الدراستين .</p>	الحجم والعينة
<p>الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، تحليل الارتباط ، تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA)، التحليل العاملي التوكيدي ، التحليل البُعدي (Meta-analysis)</p>	أساليب التحليل
<p>اشارت النتائج إلى العواقب الضارة لنرجسية القائد و التي تثير الحسد الخبيث في العلاقات بين الزعيم والتابع أي ان الشخصية النرجسية للقادة تغذي العلاقات المقترحة اللاحقة لأفعال الأتباع السلبية ضد قادتهم، وهذا يعني أن نرجسية القائد دفعت إلى مستويات أعلى من الحسد الخبيث الذي يسمح بالاستنتاج بأن نرجسية القائد تغذي CWB الموجه للمشرف من خلال الحسد الخبيث</p>	اهم الاستنتاجات
<p>Toot Your Own Horn? Leader Narcissism and the Effectiveness of Employee Self-Promotion صوتك الخاص بك؟ نرجسية القائد وفعالية الترويج الذاتي للموظف</p>	Hartog دراسة 2- et al.,2018
<p>بحث استطلاعي</p>	نوع الدراسة
<p>- اختبار ما اذا كان المشاركون الأكثر نرجسية والذين يتم اعتبارهم في دور القائد يتمتعون بعلاقات عالية الجودة مع الموظفين الذين يشاركون في الترويج الذاتي لهؤلاء القادة .</p> <p>- اختبار تأثير نظرية مبادلة القائد - العضو (LMX) والاهمية المتصورة للقائد تجاه العضو على تقييمات الأداء</p>	هدف الدراسة
<p>تم الاعتماد على الإصدار المكون من 16 عنصرًا من جرد الشخصية النرجسية (NPI) لقياس درجة نرجسية القيادة .</p>	مقياس الدراسة
<p>الدراسة الأولى (تضمنت تجربتين عبر وضع سيناريو او مواقف افتراضية للمشاركين): التجربة الأولى تضمنت 102 والتجربة الثانية تضمنت 140 امريكي بالغ مشارك عبر الانترنت لكلا التجربتين.</p> <p>الدراسة الثانية : دراسة ميدانية متعددة المصادر تضمنت (311) قائد وتابع من شركات عديدة في هولندا</p>	الحجم والعينة
<p>تحليل الارتباط ، تحليل الانحدار ، ألفا كرونباخ، نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، التحليل التلوي (Meta-analysis) ، كما تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي الملانمة لهذه الدراسة .</p>	أساليب التحليل
<p>أن العلاقة بين الترويج الذاتي وكل من نظرية مبادلة القائد - العضو (LMX) والأهمية المتصورة للموظف تعتمد على نرجسية القائد إذ قد تخلق الاخير اشكالاً</p>	اهم الاستنتاجات

<p>اكثر نرجسية في العديد من السلوكيات فقد يبني القائد الذي يحمل صفة النرجسية علاقات أفضل مع الموظفين الذين يروجون لأنفسهم وينسبون لهم اهمية وتأثير اكبر من الموظفين الذين لا يروجون لأنفسهم اذ قد يحصلون على تقييمات اداء اعلى مما يستحقون والارتقاء بالتسلسل الهرمي من خلال عامل الانطباع وليس الاداء الفعلي .</p>	
<p>Leader narcissism and outward foreign direct investment: Evidence from Chinese firms نرجسية القائد والاستثمار الأجنبي المباشر الخارجي: دليل من الشركات الصينية</p>	<p>3- دراسة Fung et al.,2019</p>
<p>بحث ميداني</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>اظهار التأثير الكبير لنرجسية القائد على الاستثمار الأجنبي المباشر في سياق ملكية الدولة والاتصالات السياسية .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>يتكون مقياس الدراسة من 16 عنصراً ضمن اربع ابعاد تمثلت بـ(الاستغلال / الشعور بالأحقية ، القيادة / السلطة ، العطرسة / الترفع ، استيعاب الذات/الاعجاب بالذات ، ولكل بعد أربعة أسئلة .</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>شملت العينة 399 رئيس مجلس إدارة ، 261 رئيس تنفيذي في الشركات الصينية</p>	<p>الحجم والعينة</p>
<p>الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الألفا كرونباخ ، تحليل الارتباط ، تحليل الانحدار ، مع استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي .</p>	<p>أساليب التحليل</p>
<p>ان الميول النرجسية للقادة تعتبر المحرك الأساس في تدويل الشركات والاستثمار الأجنبي الموجه نحو الخارج من خلال ملكية الدولة والاتصالات السياسية وبالشكل الذي ينعكس على العديد من القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الشركات ، اذا كلما كان للقائد انتماء حكومي واتصالات سياسية فإنه يكون على استعداد لتحمل المزيد من مخاطر العمل ضمن الاستثمار الأجنبي .</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>How Does Leader Narcissism Influence Employee Voice: The Attribution of Leader Impression Management and Leader-Member Exchange كيف تؤثر نرجسية القائد على صوت الموظف: نسبة الى إدارة انطباع القائد والتبادل بين الأعضاء - القائد</p>	<p>4- دراسة Liao et al.,2019</p>
<p>بحث ميداني</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>استكشاف الآلية بين نرجسية القائد وصوت الموظف من منظور إدراك التابع لإدارة انطباع القائد.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تضمن المقياس (6) فقرات تم قياسها بمقياس ليكرت الخماسي</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>شملت العينة (239) موظف يعملون في مجموعتين من شركات التصنيع العامة في الصين والمتمثلة بـ(مؤسسة الاتصالات الكهروضوئية ومؤسسة معالجة الآلات) الخاصة والمتمثلة بـ(شركات التكنولوجيا الحيوية والمؤسسات الصيدلانية) .</p>	<p>الحجم والعينة</p>
<p>معامل ألفا كورنباخ ، اختبار KMO and Bartlett ، مصفوفة Pattern ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، تحليل الارتباط .</p>	<p>أساليب التحليل</p>
<p>وجدت هذه الدراسة أن نرجسية القائد مرتبطة سلباً بإدارة الانطباع الاجتماعي</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>

<p>للقائد ولكنها مرتبطة بشكل إيجابي بإدارة الانطباع الذي يخدم القائد، وان العلاقة بين نرجسية القائد وإدارة الانطباع الذاتي أكثر أهمية من تلك الخاصة بإدارة الانطباع الاجتماعي المؤيدة للقائد ، كما أظهرت النتائج أن القادة الذين يحملون صفة النرجسية لهم تأثير سلبي على صوت الموظف من خلال ادراك الأخير لفاعلية خدمة القائد لذاته ، لذلك يجب على قائد الفريق إظهار التواضع مثل كيفية النظر بموضوعية إلى الموظفين لتجنب التأثير السلبي للنرجسية الذي يطغى على المنظمة.</p>	
---	--

الجدول (7) : بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالنبذ في مكان العمل

<p>Workplace Ostracism as a Mediating Variable in the Relationship between Paradoxical Leader Behaviors and Organizational Inertia النبذ في مكان العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات القائد المتناقضة والجمود التنظيمي</p>	<p>1- دراسة ALhasnwi & Abbas,2020</p>
<p>بحث ميداني</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>فحص التأثير المباشر وغير المباشر لسلوكيات القائد المتناقض على الجمود التنظيمي من خلال الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم اختيار مقياس احادي البعد يتكون من 15 فقرة وباعتماد على Ferris et al. (2008) ، (Steinbauer et al.,2018)</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>تضمنت العينة 564 من العاملين في مصانع الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود في العراق</p>	<p>الحجم والعينة</p>
<p>نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) ، بعض أساليب الإحصاء الوصفي.</p>	<p>أساليب التحليل</p>
<p>كشفت النتائج أن سلوكيات القائد المتناقضة لها تأثير كبير على النبذ في مكان العمل والجمود التنظيمي ، إضافة الى إن النبذ من مكان العمل له تأثير كبير على الجمود التنظيمي.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>A moderated mediation model of workplace ostracism and task performance - Roles of knowledge sharing and task interdependence النموذج الوسيط المعدل للنبذ في مكان العمل واداء المهام - أدوار تبادل المعرفة والاعتماد المتبادل على المهام</p>	<p>2- دراسة Zhao et al.,2020</p>
<p>بحث ميداني</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>فحص ما إذا كانت مشاركة المعرفة تتوسط في الارتباط بين النبذ في مكان العمل وأداء مهام الموظفين ، وما إذا كان تأثير الوسيط خاضعاً للإشراف على الترابط بين المهام.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم اختيار مقياس احادي البعد يتكون من (10) فقرات بالاعتماد على Ferris et al. (2008)</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>اشتملت العينة على 210 موظف ومشرفيهم المباشرين الذين يعملون في</p>	<p>الحجم والعينة</p>

مؤسستين صينيتين. (مؤسسة تجارية إلكترونية ومؤسسة نقل)	
النمذجة البنائية ، تحليل العامل التوكيدي ، تحليل الارتباط بين المتغيرات ، بعض أساليب الإحصاء الوصفي .	أساليب التحليل
تشير النتائج إلى أن النبذ في مكان العمل يرتبط ارتباطاً سلبياً بأداء المهام وأن مشاركة المعرفة تتوسط هذه العلاقة وقد أدى الاعتماد المتبادل في المهام إلى تفاقم التأثير الرئيسي للنبذ في مكان العمل والتأثير غير المباشر لتقاسم المعرفة و الأصالة (القيمة).	اهم الاستنتاجات
Perceived workplace ostracism and deviant workplace behavior: The moderating effect of psychological capital النبذ المتصور في مكان العمل والسلوك المنحرف في مكان العمل: التأثير المعدل لرأس المال النفسي	3- دراسة Preena & Janadari, 2021
بحث ميداني	نوع الدراسة
إيجاد الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين النبذ المتصور في مكان العمل والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل بين مهندسي البرمجيات في قطاع تكنولوجيا المعلومات (IT) في سري لانكا .	هدف الدراسة
تم قياس النبذ في مكان العمل من خلال مقياس مكون من 13 عنصراً والذي طوره (Ferris et al. (2008).	مقياس الدراسة
186 مهندس برمجيات باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة	الحجم والعينة
طريقة المربعات الصغرى الجزئية - نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) باستخدام برنامج (Smart-PLS 3)	أساليب التحليل
أن النبذ المتصور في مكان العمل يؤثر بشكل إيجابي على السلوك المنحرف في مكان العمل ، ويخفف رأس المال النفسي الارتباط بين النبذ في مكان العمل والسلوك المنحرف في مكان العمل. علاوة على ذلك ، جلبت نتائج البحث آثاراً نظرية وإدارية قيمة فيما يتعلق بممارسات الموارد البشرية التي يمكن أن تتحكم في النبذ في مكان العمل والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل مع تعزيز رأس المال النفسي ، متبوعاً بالآثار والتوجهات البحثية المستقبلية.	اهم الاستنتاجات
Workplace ostracism: Impact on social capital, organizational trust, and service recovery performance النبذ في مكان العمل: التأثير على رأس المال الاجتماعي والثقة التنظيمية وأداء استرداد الخدمة	4- دراسة Pas, amehm eto ğlu et al., 2022
بحث ميداني	نوع الدراسة
فحص تأثير النبذ في مكان العمل على أداء استرداد الخدمة (SRP)	هدف الدراسة
تم اختيار مقياس احادي البعد يتكون من (10) فقرات بالاعتماد على (Ferris et al., 2008)	مقياس الدراسة
اشتملت العينة على 180 موظفاً في مجموعة فنادق الخمس نجوم في تركيا	الحجم والعينة
تحليل العامل التوكيدي (CFA) ، اختبار العامل الفردي لـ Harman ، نمذجة المعادلة الهيكلية ، بعض أساليب الإحصاء الوصفي .	أساليب التحليل

اهم الاستنتاجات	<p>اشارت النتائج إلى أن رأس المال الاجتماعي والثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين النبذ في مكان العمل و أداء استرداد الخدمة أي أن النبذ يمكن أن يقلل الثقة التنظيمية وأن الأخيرة يمكن أن تؤثر على النتائج التنظيمية وأداء الخدمة كما كشفت هذه الدراسة أن (SRP) ، وهو مقياس أداء مهم لمنظمات الضيافة يتأثر بكيفية معاملة الموظفين في العمل نتيجة للتبادلات الاجتماعية للموظفين.</p>
-----------------	---

الجدول (8) : بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالنميمة في مكان العمل

1- دراسة Berkos,2003	<p>The effects of message direction and sex differences on the interpretation of workplace gossip آثار توجيه الرسالة والاختلافات بين الجنسين على تفسير النميمة في مكان العمل</p>
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه
هدف الدراسة	تحديد اثر الرسائل الموجهة والنوع الاجتماعي على تفسير النميمة في مكان العمل .
مقياس الدراسة	اعتمدت الدراسة على نموذج (Rosnow & Georgoudi, 1985) ، والمتضمن أربعة ابعاد هي المعلومات ، التأثير ، الالفة ، الترفيه.
الحجم والعينة	اشتملت العينة على 274 موظف في شركات الأدوية المدرجة ضمن قائمة Fortune 500
أساليب التحليل	اختبارات تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) ، تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) ، اختبار Bonferroni ، بعض أساليب الإحصاء الوصفي .
اهم الاستنتاجات	ان ظاهرة النميمة في مكان العمل شائعة على جميع المستويات في المنظمة وضمن جميع قنوات الاتصال ولكنها اكثر تصديقاً عندما تكون من زملاء العمل وبنفس المستوى التنظيمي وان النساء اكثر قابلية وفضول على تفسير رسائل النميمة ومعرفة المصدر اكثر من الرجال .
2- دراسة Kuo et al.,2015	<p>Gossip in the workplace and the implications for HR management: a study of gossip and its relationship to employee cynicism النميمة في مكان العمل وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية : دراسة للنميمة وعلاقتها بسخرية الموظفين</p>
نوع الدراسة	بحث ميداني
هدف الدراسة	سعت الدراسة الى تطوير المعرفة بالعلاقة بين سلوك النميمة والموظف في مكان العمل .
مقياس الدراسة	اعتمدت الدراسة مقياس يتكون من (20) فقرة مقسمة بالتساوي على بعدين هما النميمة المتعلقة بالعمل والنميمة غير المتعلقة بالعمل .
الحجم والعينة	شملت العينة 362 موظف ضمن العديد من الصناعات في تايبيه في تايوان وضمن مرحلتين .
أساليب التحليل	تحليل التباين (ANOVA) ، الألفا كرونباخ ، نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)

<p>، استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي.</p>	
<p>ان النميمة في مكان العمل والمرتبطة بالعمل تنتبأ بسخرية الموظف وتتوسط العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والسخرية وان النميمة غير المتعلقة بالعمل أظهرت تأثيراً مشابهاً ولكن اضعف لسخرية الموظف .</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>Effect of Perceived Negative Workplace Gossip on Employees Behaviors تأثير النميمة السلبية في مكان العمل على سلوكيات الموظفين</p>	<p>3- دراسة Kong,2018</p>
<p>بحث ميداني</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>سعت الدراسة الى تطوير نموذج مفاهيمي تؤثر فيه النميمة السلبية المتصورة في مكان العمل على سلوك الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية بشكل مختلف عن طريق تغيير مفهوم الذات للموظفين (احترام الذات المستند إلى التنظيم والوضع الداخلي المتصور)</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم استخدام مقياس مكون من ثلاثة عناصر فقط.</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>شملت العينة 336 موظف في سبع شركات صينية .</p>	<p>الحجم والعينة</p>
<p>استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي ، التحليل العاملي التوكيدي .</p>	<p>أساليب التحليل</p>
<p>النميمة السلبية المدركة في مكان العمل تؤثر سلباً على قواعد السلوك وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>Negative workplace gossip: Its impact on customer service performance and moderating roles of trait mindfulness and forgiveness النميمة السلبية في مكان العمل: تأثيرها على أداء خدمة العملاء مع الدور التفاعلي لسمات اليقظة والتسامح</p>	<p>4- دراسة Babalola et al.,2019</p>
<p>بحث ميداني</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>ابراز دور الحالة العاطفية وتصورات الموظفين عن النميمة في مكان العمل والتحقيق في العلاقة التي تربط هذه التصورات بأداء خدمة العملاء المستهدفين.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم استخدام مقياس مكون من ثلاثة عناصر فقط</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>تضمنت العينة 118 موظف في عشر فنادق في نيجيريا (لاغوس)</p>	<p>الحجم والعينة</p>
<p>استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي ، التحليل العاملي التوكيدي .</p>	<p>أساليب التحليل</p>
<p>أظهرت نتائج الدراسة ان النميمة في مكان العمل مظهر من مظاهر الثقافة التنظيمية وعلى القادة ادراكها لانها تخفي الكثير من المشاكل التي تستحق المعالجة داخل بيئة العمل ، كما اكدت الدراسة على الحالة العاطفية او المزاجية السلبية والتي تعتبر كآلية تكمن وراء السبب الذي يجعل النميمة في مكان العمل تمنع من أداء الخدمة للعملاء المستهدفين .</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>

الجدول (9) : بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالتسويق الوظيفي

<p>Linking leadership style and workplace procrastination: The role of organizational citizenship behavior and turnover intention ارتباط أسلوب القيادة بالتسويق في مكان العمل: دور سلوك المواطنة التنظيمية ونية التغيير</p>	<p>1- دراسة Köse& Metin,2018</p>
<p>بحث ميداني</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>اكتشاف ما إذا كانت أساليب القيادة الأبوية أو التحويلية للمشرفين مرتبطة بشكل كبير بالتسويق في مكان العمل</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم قياس سلوكيات التسويق لدى المشاركين من خلال 12 عنصراً بالاعتماد على (Metin et al.2016) ومن خلال بعدين هما (التجنيد ، استخدام الانترنت لأغراض شخصية)</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>اشتملت العينة على 126 موظفاً تركياً يعملون بدوام كامل خلال استطلاعات الرأي عبر الإنترنت.</p>	<p>الحجم والعينة</p>
<p>نمذجة المعادلة الهيكلية ، بعض أساليب الإحصاء الوصفي</p>	<p>أساليب التحليل</p>
<p>ارتبطت القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية سلباً بالتسويق في مكان العمل. ومع ذلك ، لم يكن هناك ارتباط كبير بين القيادة الأبوية والتسويق إضافة لذلك ، فإن نية التغيير وسلوكيات المواطنة التنظيمية لم تتوسط هذه العلاقة كما اشارت النتائج إلى أن أسلوب القيادة التحويلية يمكن أن يكون أسلوباً أكثر فاعلية لتقليل السلوكيات المفرطة غير المتعلقة بالعمل لدى الموظفين</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>The Effect of Inclusive Leadership on Employees' Procrastination تأثير القيادة الشاملة على تسويق الموظفين</p>	<p>2- دراسة Lin,2018</p>
<p>بحث ميداني</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تسعى الدراسة الحالية إلى توفير فهم دقيق للعلاقة بين القيادة الشاملة وسلوك التسويق من خلال الدور الوسيط للدافع الداخلي والدور المعتدل للحالة الداخلية المتصورة</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تضمن المقياس (9) فقرات وبالاعتماد على (Steel,2007) لقياس الميل غير العقلاني للفرد اتجاه التسويق .</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>شملت العينة 327 موظفاً يعملون في صناعات مختلفة في الصين.</p>	<p>الحجم والعينة</p>
<p>التحليل العاملي التوكيدي ، بعض أساليب الإحصاء الوصفي .</p>	<p>أساليب التحليل</p>
<p>القيادة الشاملة يمكن أن تؤثر سلباً على سلوك التسويق من خلال الدور الوسيط للدافع الداخلي</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>Relationship between Procrastination, Job Performance and Mindfulness in Male and Female Employees: A Mediating Model</p>	<p>3- دراسة Ahmad,2019</p>

العلاقة بين التسويف والأداء الوظيفي واليقظة لدى الموظفين والموظفات: نموذج وسيط	
بحث ميداني	نوع الدراسة
التحقيق في الدور الوسيط لإدراك اليقظة الذهنية بين التسويف والأداء الوظيفي بين الموظفين والموظفات في قطاع الاتصالات .	هدف الدراسة
تم اعتماد مقياس يتكون من 16 فقرة بالاعتماد على (Tuckman, 1991)	مقياس الدراسة
تكونت عينة البحث من 450 موظفا وموظفة من مختلف مؤسسات قطاع الاتصالات	الحجم والعينة
تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي .	أساليب التحليل
تشير النتائج إلى أن التسويف يمكن أن يقلل من جودة الأداء الوظيفي لدى الموظفين والموظفات .لذلك يمكن تحفيز الأداء الوظيفي من خلال اليقظة الفردية لديهم .	اهم الاستنتاجات
Role of Psychological Contract Breach and Violation in Generating Emotional Exhaustion: The Mediating Role of Job Procrastination دور خرق العقد النفسي وانتهاكه في توليد الإرهاق العاطفي: الدور الوسيط للتسويف الوظيفي	4- دراسة Abbas & Al Hasnawi, 2020
بحث ميداني	نوع الدراسة
تحديد الأثر غير المباشر لانتهاك العقد النفسي على الإرهاق العاطفي من خلال المماثلة في العمل.	هدف الدراسة
تضمن المقياس بعدين هما (التسويف نهج - التسويف تجنب) ، بالاستناد الى (Strunk et al., 2013)	مقياس الدراسة
تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها 309 من العاملين بصفة اجر يومي في كليات جامعة كربلاء في العراق	الحجم والعينة
تحليل العامل التوكيدي ، الانحدار المتعدد ، وتحليل المسار .	أساليب التحليل
أن هناك دورًا كبيرًا يلعبه مخالفة وخرق العقد النفسي في زيادة معدلات التسويف الوظيفي .	اهم الاستنتاجات

ثانياً : وجهة نظر تحليلية لجهود الدراسات السابقة

مهما اختلفت الثقافات البحثية الا انه يعتبر عرض جزئية الدراسات السابقة من حيثيات البحث المهمة والتي تبرز مستوى إلمام الباحث بالموضوع المدروس ومن أهم الأجزاء التي يمر بها تكوين البحث مع ضرورة التأكيد على مهمة الباحث في عرض المحتوى العلمي بكل وضوح لإبراز العلاقات التفاعلية بين المتغيرات للدراسات السابقة وان تعددت وتداخلت أسسها العلمية وهذا الذي اتضح من خلال العرض الموجز أعلاه للدراسات السابقة مما تطلب وضع نظرة تحليلية موضوعية تتناول اهم جوانبها الأساسية وتبرز الحالية المعرفية لكل محطة دراسية سابقة

مع توضيح للنظير والمختلف منها عن الدراسة الحالية لاستكمال رحلة البحث العلمي نظرياً وميدانياً ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي من الفقرات :

1- نظرة استنتاجية عامة عن الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة اتضح الآتي :

- أ- اهتمام البحث العلمي بغالبية متغيرات الدراسة الحالية يدل على قوة المحتوى الواقعي لهذه المتغيرات كونها من المتغيرات التي تترك فيها معالجات البحوث العلمية اثر على البيئة التنظيمية وذلك لحساسيتها واهميتها لأنها تعتبر جزء من تركيبة الشخصية لدى بعض الافراد على مستوى المنظمة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام
- ج- ان تكييف العلاقات بين المتغيرات في كل دراسة بما يتلائم ومقتضيات الحالة وحسب توجهات كل باحث هو ما تميزت به الدراسات السابقة وخاصة فيما يتعلق بأدوار المتغيرات والبيئة التي تم فيها البحث وهذا يدل على مرونة متغيرات الدراسة وقابليتها للتطبيق في اكثر من حالة وبيئة
- د- اظهر العرض أعلاه للدراسات السابقة التباين الواضح في المقاييس المستخدمة لجميع المتغيرات عدا متغير نرجسية القيادة الذي كان مقياس (NPI) معتمداً كأساس لكل المقاييس التي تم تكييفها فيما بعد ، ان التنوع في المقاييس بشكله العام يظهر الرؤية والفهم الشامل للباحثين في مجال دراسة متغيراتهم .
- هـ- ان ما يعزز رصانة وواقعية الدراسات السابقة ان معظمها تم تطبيقها في مؤسسات مختلفة وهذا يدل على ان الباحثين يمتلكون شعور المسؤولية الاجتماعية تجاه بيئتهم وهي احدى خصائص الباحث الناجح ، ذلك لان افضل مايكتب في الجانب النظري يكون ذات قيمة وملموسية اذا تم تعزيزه ميدانياً لمعرفة مدى التطابق بين الفكرة والتطبيق فالخير يعتبر قيمة علمية مضافة لاي بحث اذا ماتم بموضوعية وبشروطه الصحيحة .

2- مواطن الإفادة من الدراسات السابقة

بشكل عام ان أي باحث لا يصل الى الخزين العلمي الذي يؤهله لطرح أي موضوع وفي أي مجال دون ان يحقق اهم شرط وهو الاطلاع على الجهود العلمية السابقة في مجال تخصصه لتكتمل لديه الرؤية الواضحة بأبعاد موضوعه ولإكمال الوقفة العلمية التي انتهى اليها من سبقة او حتى تجاوز الثغرات التي ظهرت في الجهود السابقة وبناءا عليه فأن اهم ما حققته الدراسات السابقة في هذا المجال تجسد بالآتي :

- أ- اغناء الجانب الفكري ووضع الاسس النظرية والعلمية لكافة متغيرات الدراسة اذ مثلت الدراسات السابقة كخارطة علمية استدل من خلالها الباحث على بعض الجوانب التي مكنته من الوصول الى طرح الموضوع بهيأة علمية جديدة من حيث طبيعة العلاقة بين المتغيرات والاستفادة من الجوانب النظرية في تعزيز وبناء فرضيات الدراسة للوصول الى نتائج تدعم تساهم في تفسير جزء من ادعاءات الباحث وتدعم فرضياته نظرياً .

ب- ان المقياس هو احد أعمدة البحث الأساسية وفي كلا الحالتين سواء كان بناء وتطوير او اعتماد مقياس مختبرة سابقاً فهو لا يتم الا بالرجوع للدراسات السابقة ، اذ مثلت الأخيرة المنطلق العلمي والنافذة لرؤية الجانب العملي وتحديد اساسيات العمل فيه وكذلك تحديد الكيفية (الاداة) التي من خلالها يتم الاسترشاد بنوع المعلومات التي يتم استحصالها من البيئة موضع التطبيق.

ج- ان تحديد نوع وحجم عينة الدراسة ، يتم طبقاً لقواعد معينة يتم اعتمادها من قبل دراسات سابقة في ذات المجال لتحقيق افضل تمثيل للمجتمع ، وقد تم استحصال المعلومات الأساسية من خلال الدراسات أعلاه لدعم صحة الاختيار وللتأمين على دقة النتائج النهائية .

هـ- ان طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة هي التي تحدد الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج التي تقابل كل ماورد من تساؤلات ضمن مشكلة الدراسة وقد تم الاستفادة من بعض أدوار المتغيرات ووظيفتها وكذلك الطرق والأساليب الإحصائية ومن بعض الدراسات السابقة ذات التماثل من حيث العلاقة الخاصة ببعض المتغيرات .

3- مواطن تميز الدراسة الحالية

ان اكتساب الاصاله العلمية لاي مساهمة علمية سواء كانت نظرية او عملية يتم من خلال المحاكاة الحقيقية لواقع عمل المتغيرات التي يحاول الباحث الدخول في طياتها ومعرفة مضامينها، وهذا قد لا يتم الا بالاستناد الى أفكار سابقة قد طرحت ذات الفكرة او مثيلاتها او ان يتم طرح فكرة جديدة يتم العمل فيها ضمن شروط البحث العلمي لكي يكون فيما بعد سابقة علمية رصينة لاي باحث يكمل ما انتهى اليه هذا المجال ، وبناءا عليه وحسب اطلاع الباحث فأن الدراسة الحالية تميزت بالآتي :

أ- ان عرض الحقائق النظرية والتلاحق الفكري للكتاب والباحثين في مجال الدراسة الحالية وكافة المتغيرات بطريقة شاملة قد حقق تناغماً فلسفياً تناسب وطبيعة الدراسة الحالية بنموذجها المقترح.

ب- ان تبني تطبيق الدراسة الحالية في بيئة عراقية وفي مجال يشكل من اهم مجالات النهوض بواقع البحث والتطوير والذي يعتبر احدى نوافذ المعالجات الحقيقية لغالبية المشكلات وتقديم الحلول النظرية والعملية قد منحها تميزاً عن نظيراتها من الدراسات في ذات الاختصاص العلمي .

ج- ان تبني الانموذج المقترح في صيغة النميمة كمتغير تفاعلي للعلاقة بين نرجسية القيادة والتسوية الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنبيذ في مكان العمل كأنموذج وسيط معدل واختباره بأساليب إحصائية لم تختبر هذا التسلسل العلائقي في دراسة سابقة وايضاح وظيفة كل متغير احصائياً قد حقق بعض التميز للدراسة الحالية .

المبحث الثالث

بناء وتطوير فرضيات الدراسة

توطئة..

ان فكرة رسم الفرضية لا تكتمل الا بوجود سابقة نظرية تدعم هذه الفكرة او جزء منها لاثبات صحتها ، خاصة في العلوم السلوكية التي تعتمد في ادلتها العلمية على اضاءات من سبقهم ، فمهما استجبت المتغيرات واختلفت علاقات المتغيرات فأنها تحتاج الى تأصيل نظري لكي يتم وضع الفرضية بشكلها الصحيح ، والتي من الممكن ان تتحول فيما بعد الى نظرية بعد اجراء المعالجات العملية وحسب اهمية الموضوع لتُبنى على أساسها قاعدة عامة او خاصة او تُستخدم لحل لمشكلة معينة ، بناء على ذلك يتناول هذا المبحث مخطط الدراسة الفرضي والاساس النظري لفرضيات الدراسة محدداً بالفرضيات الموضوعية ومقيداً بالندرة النسبية لبعض العلاقات او الارتباطات بين المتغيرات على مستوى الدراسة الحالية .

أولاً : مخطط الدراسة

النموذج الفرضي هو بناء فكري ومفاهيمي لتمثيل الظاهرة قيد الدراسة ، لذلك تم بناؤه كمخطط او نموذج مقترح بالاعتماد على طبيعة العلاقة بين أربعة متغيرات تمثلت بـ(نرجسية القيادة ، النبذ في مكان العمل ، النميمة في مكان العمل ، التسويف الوظيفي) وآلية عمل نموذج الدراسة بكافة متغيراته موضحة كما في الجدول (10).

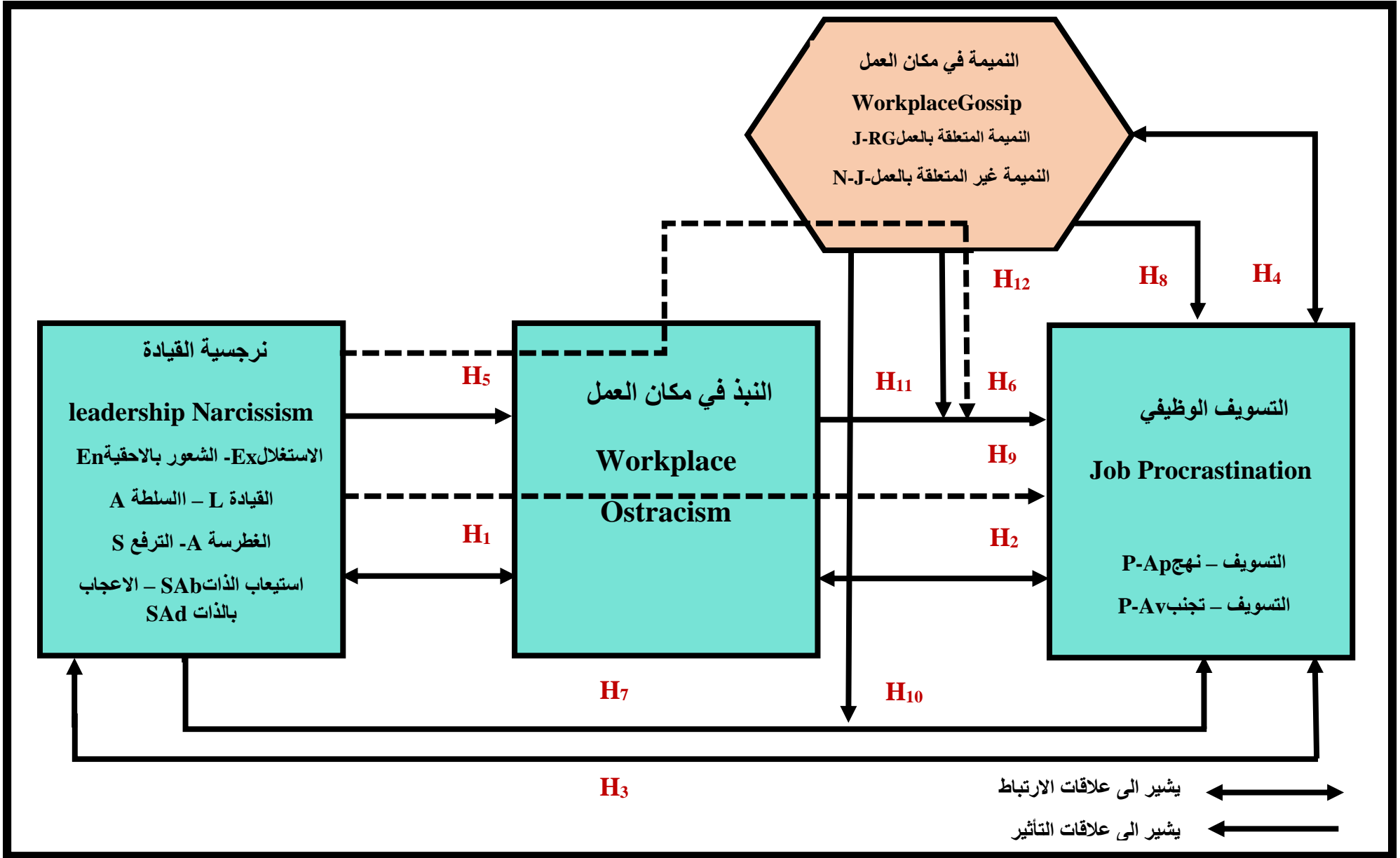
جدول (10) : آلية عمل نموذج الدراسة

دور المتغير في الدراسة	المتغير المستقل Independent Variable	المتغير الوسيط Variable Mediator	المتغير التفاعلي (المعدّل) Interactive Variable	المتغير التابع Dependent Variable
اسم المتغير	نرجسية القيادة leadership Narcissism	النبذ في مكان العمل Workplace Ostracism	النميمة في مكان العمل Gossip in the Workplace	التسويف الوظيفي Job Procrastination
المصدر المعتمد	(Fung et al)	(Ferris et al)	(Kuo et al)	(Strunk et al)

المصدر : اعداد الباحثة استناداً الى المصادر المذكورة

ان تطوير النموذج الفرضي لا يتم الا بالاستناد على التحليل النظري للمشكلة ليتناسب وظروف الدراسة الحالية وبالاعتماد على مجموعة من المقاييس ، وبالتالي فإن أولى خطوات عمل هذا النموذج وتنفيذه بشكله الصحيح هو تحديد الابعاد لأنها تعد المرتكز الأساس لأي دراسة ، وان تحديدها او اختيارها يمنحها الشرعية التي تؤهلها لان تُعتمد من قبل الدراسات التي بعدها، وفي

هذا الإطار تم تطوير مخطط فرضي للدراسة الحالية في هيئة نموذج بسيط معدل يتمثل بالنميمة كمتغير تفاعلي للعلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنميمة في مكان العمل وعلى مستوى الكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة والشكل (1) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات ، ان حركة المخطط والتي تحددتها مجموعة الفرضيات الموضوعية والتي تنتهي بالفرضية الرئيسية الثامنة التي تمثل مرتكز الدراسة الحالية والمقيد لحركة المخطط الفرضي ، والذي اعتمد في تصميمه على تمثيل الفرضيات الرئيسية فقط وذلك للحفاظ على مبدأ الوضوح في رسم العلاقات بين المتغيرات والذي لا يتعارض مع اهداف الدراسة الحالية .



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثة

بناء على ماورد ،فأن الأسهم التي تربط بين متغيرات الدراسة الرئيسة والتي توضح طبيعة العلاقات الارتباطية والتأثيرية فيما بينها ، فأتجاه السهم (H₁) يشير الى وجود علاقة ارتباط بين نرجسية القيادة والنبذ في مكان العمل ، ويشير (H₂) لتأثير النبذ في مكان العمل في التسوية الوظيفي ، في حين يشير اتجاه السهم (H₃) الى وجود علاقة ارتباط بين نرجسية القيادة والتسوية الوظيفي ، اما السهم (H₄) فيشير الى وجود علاقة ارتباط بين النميمة في مكان العمل والتسوية الوظيفي.

ويمثل اتجاه السهم (H₅) وجود تأثير مباشر لنرجسية القيادة في النبذ في مكان العمل ، بينما يشير السهم (H₆) الى وجود تأثير مباشر للنبذ في مكان العمل في التسوية الوظيفي ، ويتضح من السهم (H₇) الى وجود تأثير مباشر لنرجسية القيادة في التسوية الوظيفي، في حين اتجاه السهم (H₈) الى وجود تأثير مباشر للنميمة في مكان العمل في التسوية الوظيفي، والسهم (H₉) يتضح من خلاله وجود تأثير غير مباشر لنرجسية القيادة في التسوية الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل .

ان السهم (H₁₀) يشير الى وجود تأثيرتفاعلي (مُعدّل) لمتغير النميمة في مكان العمل في تعزيز العلاقة التأثيرية لنرجسية القيادة في التسوية الوظيفي ، اما السهم (H₁₁) فيشير الى وجود تأثيرتفاعلي (مُعدّل) لمتغير النميمة في مكان العمل في تعزيز العلاقة التأثيرية للنبذ في مكان العمل في التسوية الوظيفي.

والسهم (H₁₂) يشير الى وجود تأثير تفاعلي (معدّل) لمتغير النميمة في مكان العمل في تعزيز العلاقة التأثيرية لنرجسية القيادة في التسوية الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل .

ثانياً: الأساس النظري لفرضيات الدراسة

من اكثر المبادئ قبولاً في المجتمع العلمي وعلى مستوى الدراسات العملية هو الفرضيات لان تشكيل المبادئ الأولية للمتغيرات المدروسة تُستساغ اذا كانت مختبرة عملياً ليتم اثباتها بالفعل ، وللتأكيد على ارجحية صحة الادعاء(الفرضية) ينبغي ان تأخذ التسلسل الصحيح وهو ان تبدأ بفكرة معتمدة على حقائق معروفة ونظرية موثقة يستدل من خلالها الباحث على طبيعة العلاقة بين مجموعة المتغيرات موضوع البحث ، ليتم فيما بعد اثبات الافتراض او التنازل امام الجدل العلمي ومن خلال تفسير مدعوم بأدلة حقيقية ، وفي ذات المستوى من اليقين والذي يُتخذ كأساس للعمل ، فهي (الفرضية) عبارة عن تلخيص موجز لتنبأ الباحث بنتائج الدراسة ، فهي نظام التفكير الذي يحتوي على التخمينات ، والتي قد تكون مدعومة أو لا تدعمها النتائج ، من خلال اختبارها بأفضل مايمتلك الباحث من قدرات وتقنيات لأنه يمثل جوهر الطريقة العلمية ، لذلك وللوقوف على طبيعة العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة الحالية وفي محاولة الإجابة عن تساؤلات الدراسة سيتم عرض الأساس النظري للفرضيات وكماياتي :

1- العلاقة بين نرجسية القيادة والنبذ في مكان العمل

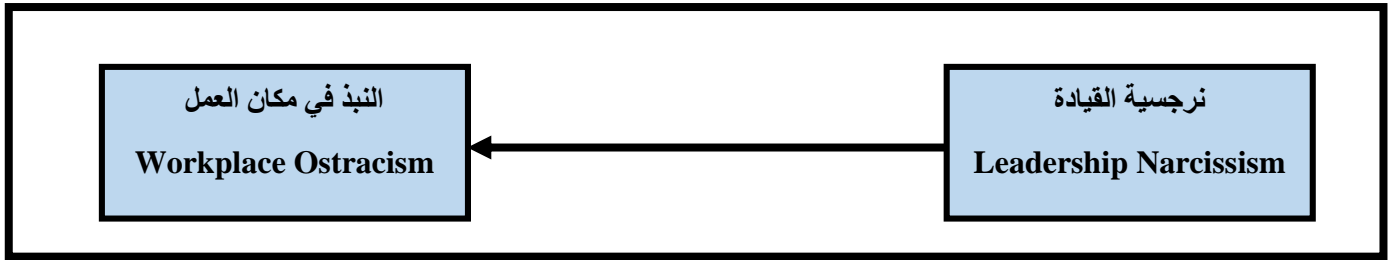
في الوقت الذي يجب ان تكون القيادة في المنظمات تُبنى على مهارة التأثير في الآخرين للمساهمة في ولادة قادة آخرين وليس اتباع للوصول الى الأهداف المنشودة ، اذ وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي يُفترض ان يتبادل القائد مع اتباعه بعض السمات والسلوكيات قد تكون لها عواقب سلبية على المنظمات وبالشكل الذي يؤثر على الدوافع التعاونية لاعضاء الفريق الواحد ، ويؤدي الى نتائج عكسية قد تضر بالمنظمة وزملاء العمل ، وهذا يرتبط في معظمه بسمات القائد وسلوكياته ومواقفه ،بصفتها مساراً للقائد،واحدى السمات الأكثر وضوحاً وتأثيراً والتي من السهولة ان تتواجد وفي افضل المنظمات هي النرجسية لأنها تبدو السمة الشخصية الأكثر تلازماً لبعض القادة تشمل الشعور بالاحقية و الغطرسة واستيعاب الذات والتكبر وهي خصائص احدى الثلاثيات المظلمة لسمات الشخصية والتي من الممكن ان تتوفر لدى القائد وغيره وهي سمات مدمرة اذا ارتبطت بسلوكيات سلبية في مكان العمل كالاستغلال لصالح الذات وافراط الحساسية تجاه النقد ، ومتغرسون ، وأنانيون ، ويمتلكون إحساساً بالاستحقاق ويفتقرون إلى التعاطف مع الآخرين بالشكل الذي يجعل من بيئة العمل التنظيمية ارض خصبة للعديد من السلوكيات التي اما ان تكون ظاهرة أي مرئية واما يستشعرها الآخر بالاحساس من خلال معطيات السلوك لدى المقابل (Erkutlu & Chafra,2020:588) ، اذ قد توفر ظروف صالحة للنبذ في مكان العمل خاصة وان الاحتياجات النفسية تتباين وكذلك قدرة القادة على تلبية هذه الاحتياجات متباينة ايضاً لذلك من المتوقع أن يكون للنبذ تأثيرات مختلفة على احتياجات الترابط والاستقلالية للموظفين وفي المستويات المختلفة سيما اذا كانت سمة النرجسية لاتتواجد لدى القادة فقط بل اتباعهم ايضاً اذ يعتبرون النبذ كنوع من الاقصاء في اثناء بحثهم عن تلبية احتياجاتهم وقد يعتبرونه تحدٍ لآرائهم الذاتية و تهديد لكمالهم المتصور (Wu et al.,2018:5)، خاصةً وان كل فرد سواء كان يحمل سمة النرجسية ام لا يحملها فهو يبحث عن الاحساس بالتقدير ولديه الرغبة في الشعور بالانتماء ويعتبر العزلة الاجتماعية أو الإقصاء هو السبب الجذري لنقص الانتماء ، مما يجعل فرداً أو مجموعة الأفراد يشعرون بأنهم منبوذون أو متجاهلون ، والذي من الممكن أن يتسبب في إحداث الفوضى ذات النتائج التنظيمية المدمرة ، ويكون صعب اذا كان الفرد وليس فقط القائد ذات سمة نرجسية ، لذلك فإن افتراض نظرية التبادل الاجتماعي هو أن العلاقات البشرية تستند الى مبدأ التكلفة والعائد ، قد يجعل من النبذ في مكان العمل ذات تجربة سلبية تؤثر على مستوى الانتماء (Ali & Johl,2020:3) ، وتؤدي الى سلوك عمل مضاد نتيجة تأثير نرجسية القيادة (Xu,2012:117) .

وبناءً على ما تقدم يمكن عرض الفرضيات الآتية :

H₁ : توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين نرجسية القيادة و النبذ في مكان العمل .

H₂ : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنرجسية القيادة في النبذ في مكان العمل .

ويوضح الشكل (2) العلاقة بين نرجسية القيادة والنبذ في مكان العمل .



شكل (2) العلاقة بين نرجسية القيادة والنبذ في مكان العمل

المصدر: اعداد الباحثة

2- العلاقة بين النبذ في مكان العمل والتسويق الوظيفي

بشكل عام أن السمات التي تحملها القيادة تؤثر على بيئة العمل بالسلب او بالإيجاب ، هذا يعتمد على ماتحملة القيادة من سمة ، في القيادات التي تحمل سمة النرجسية قد تؤدي الى احداث اختلافات بين القيادة واتباعها بالشكل الذي يعود بنتائج سلبية على بيئة العمل ، اذا قد تتخلل هذه السمة بعض السلوكيات التي تزرع حالة الشعور بالعزلة لدى الاتباع ، خاصة اذا تكرر ذات السلوك عدة مرات بالشكل الذي يؤدي الى اثاره الى جانب سلوك التجنب هو الانتقام في شكل تأخير المهام الأساسية لان الفرد يعتقد انه غير مناسب للعمل او غير مرغوب فيه لدى ادارته لذلك تزداد رغبته في إمكانية القيام بأعمال ضارة بالمنظمة بالشكل الذي يؤثر على الرفاهية النفسية بشكل عام، لتأثيره على أداء العمل مما يؤدي في النهاية إلى سلوكيات سلبية ، مثل الانسحاب أو الانقطاع عن أداء الاعمال الواجبة او تأخيرها عن قصد ونشوء سلوكيات غير ملائمة او غير متعلقة بالوظيفة كأنحراف العلاقات الشخصية على مستوى العمل وفقدان للثقة والاحترام ، (Jung & Yoon, 2022:4) ، ان خلق شعور النبذ لدى الاتباع من قبل قادتهم هو تجربة مؤلمة بغض النظر عن الدوافع الكامنة وراءها ، اذ قد يتسبب النبذ في إحساس "بالألم الاجتماعي" ويهدد الاحتياجات الإنسانية الأساسية أي احتياجات احترام الذات والانتماء والسيطرة والوجود الهادف مما يؤدي الى فشل في التنظيم الذاتي وبالتالي زيادة السلوكيات المنحرفة التي تضر الآخرين والمنظمات ، أن النبذ في مكان العمل قد يسبب استجابات غير قادرة على التكيف ، اذ أن الأشخاص المستبعدين هم أكثر عرضة للتعبير عن ميل عدواني تجاه كل من أولئك الذين استبعدوهم فقد يميلون الى الانخراط بشكل أكبر في سلوكيات تعبر عن هزيمة الذات كأخذ قرارات سيئة او اللجوء الى تسويق العل والمماطلة ، فالتفكير المنطقي لهؤلاء الأفراد ضعيفاً ، مما يؤدي بهم الى الدخول في حالة معرفية مفككة مع الحد الأدنى من الوعي الذاتي ، والتركيز في الوقت الحاضر ، ودون التفكير في الأهداف طويلة المدى. لذلك ، يُظهر الأفراد المنبوذون مجموعة متنوعة من السلوكيات التي تشير إلى عدم قدرتهم على التنظيم الذاتي (Ma, 2016:750) ، وبناءً على ما تقدم يمكن عرض الفرضيات الآتية :

H3: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين النبذ في مكان العمل و التسويق الوظيفي

H4: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنذب في مكان العمل في التسويف الوظيفي
ويوضح الشكل (3) العلاقة بين بين النذب في مكان العمل والتسويف الوظيفي



شكل (3) العلاقة بين النذب في مكان العمل والتسويف الوظيفي

المصدر: اعداد الباحثة

3- العلاقة بين نرجسية القيادة والتسويف الوظيفي

التسويف هو بناء محير لأن أسباب تأخير الإجراء المقصود على الرغم من النتائج السلبية والمتوقعة قد تختلف على نطاق واسع من الشخصية (المماطلون المزمنون) إلى خصائص المهمة (تجنب المهام غير السارة) في سياق العمل ، من المرجح أن يكون للمماطلة المفرطة في مهام العمل تأثير سلبي على النتائج المتعلقة بالعمل. لان التداخل في المفاهيم على مستوى البيئة التنظيمية قد يؤدي بالنتائج السلبية في العمل ذلك لانها لاترتبط بسياق محدد أي ان للنتيجة الواحد اكثر من سبب ، بهذا المعنى ومن بين خصائص القيادة ذات سمة النرجسية وضمن العمل الجماعي هو ميلها إلى إلقاء اللوم على الآخرين لفشلهم ، لذلك يحاول الافراد في غالبية الوقت عدم الرغبة في التعامل معهم وتجنبهم وبالشكل الذي يؤثر بالاتجاه السلبي على إبداع الفريق ، اذ يحاولون أن يأخذوا أكثر من غيرهم ، ويتخذون خيارات تنافسية ويحاولون فعل الخير عندما يرون فيه فرصة أكبر لهم ، وجاذبيتهم فقط للأشخاص ذوي المكانة العالية من ناحية أخرى ، فأن الاعجاب بهم يكون فقط البداية بسبب طاقتهم وانفتاحهم ، لكن هذا مدته قصيره ليتمكن فيما بعد ومن خلال العمل اليومي ملاحظة مدى تمركزهم على ذاتهم وبالتالي هذه المرحلة من الجاذبية تتلاشى على الأرجح ، لتقوم علاقة تنفر الى الافة ، لانهم يعتمدون طريقة غير منتظمة وعدوانية في بعض الأحيان عند انتقادهم فهم يتبعون أجندتهم الخاصة بدلاً من التفكير في أتباعهم ويفعلون ما يناسبهم بدلاً من القيام بما هو أفضل للكل بالمقارنة مع الآخرين ، مما يؤثر على فاعلية العقد النفسي (أي مستوى الدافع ومستوى الالتزام تجاه العمل واللجوء للتأخير العمد للمهام الاساسية) (UI-Haq& Anjum,2020:2)، فقد يساهم البحث في التسويف الوظيفي كنتيجة عن طبيعة عمل القيادة باعتبارها إحدى الأسباب المؤدية الى هذا السلوك وتحديداً نرجسية القيادة لفهم طبيعة هذه الظاهرة بشكل أفضل ، فالتسويف الوظيفي هو تأخير في العمل من خلال الانخراط في إجراءات غير متعلقة بالعمل ، مع احتمالية لوجود او عدم وجود النية للإضرار ببيئة العمل والذي يتراوح من المحادثات الطويلة جداً والنميمة في المكاتب الى تجنيد الانترنت للأغراض الشخصية (Köse& Metin,2018:246)، وهذا مرتبط بالسمات الثلاث للشخصية ومنها (النرجسية) التي تثبت انها ترتبط بالتسويف الوظيفي بشكل عام وليس في مستوى معين منه ، اذا ان عدم القدرة على الوفاء

بالمواعيد التي تتعلق بالمسوف سواء كان سلبي او ايجابي (أي الذي يتبع استراتيجية العمل تحت الضغط) ، فأنها ترتبط بشكل إيجابي بالمشاعر السلبية المتزايدة المتعلقة بالفشل المتصور، والرضا عن النتائج الضعيفة، لذلك تعتبر هي الأكثر امكانية على تفسير هذا السلوك والتداخل فيما بين هذه العلاقات (Hughes& Adhikari,2021:8) ،وبناءً على ما تقدم يمكن عرض الفرضيات الآتية :

H₅: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين نرجسية القيادة و التسويف الوظيفي

H₆: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنرجسية القيادة في التسويف الوظيفي

ويوضح الشكل (4) العلاقة بين نرجسية القيادة و التسويف الوظيفي



شكل (4) العلاقة بين نرجسية القيادة و التسويف الوظيفي

المصدر: اعداد الباحثة

4- العلاقة بين النميمة في مكان العمل و التسويف الوظيفي

في ظل الظروف التنافسية المتزايدة ، تهدف المنظمات إلى الاستفادة بشكل أفضل من الفرد العامل وتطمح إلى اكتساب ميزة بهذه الطريقة و بينما تطلب المنظمات أداءً أفضل من الموظفين ، وفي المقابل يتوقع الموظفون ظروف عمل أفضل ودعمًا من المنظمات ، والأداء المقصود هو مستوى إنجاز المهمة أو سلوكيات الموظف وفقاً للشروط المحدده لكن هناك عوامل قد تؤثر على الأداء الوظيفي وهي اما فردية وتنظيمية فالعوامل الفردية هي الخصائص التنافسية (القدرة والمعرفة والخبرة والشخصية) ، والخصائص النفسية (الاهتمام ، والإيمان ، والقيم ، والتأثير ، والدافع ، والموقف) ، والعوامل التنظيمية هي الإدارة وظروف العمل ، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين (الاتصالات). وأحد العوامل التنظيمية التي تؤثر على الأداء الوظيفي ، وهو عنصر اصبح لا يمكن الاستغناء عنه للغالبية وضمن المستويات الرسمية وغير الرسمية والتي تتخلل العلاقات الاجتماعية في المنظمة والمتمثلة بالنميمة في مكان العمل والتي مصدرها الاتصال غير الرسمي والذي ينتج عنه شبكة اتصالات رسمية ضعيفة داخل المنظمة. (Durmuş et al.,2020:17-18) ، قد تؤدي الى لإضرار بسمعة المنظمة أو مكانتها اذ تشير النميمة الى مكان عمل و بيئة عمل دون المستوى الأمثل مع علاقات مختلة وانخفاض في الثقة بين الافراد مما يهدد تطوير علاقات اجتماعية قيمة في العمل عندما تكون العلاقات الشخصية في العمل مهددة ، يتم إطلاق التأثير السلبي وبالتالي ، لأنها تعبر عن حالة مزاجية سلبية تنعكس على الامثلية والالتزام في أداء المهام لأنهم يركزون على مدى شعورهم بالسلبية بدلاً من التركيز على أداء أدائهم (Babalola et al.,2019:138)، لان الافراد المتفاعلين للغاية يعبرون عن أنفسهم جسدياً

وعاطفياً وحتى معرفياً أثناء أداء أدوارهم وهذا التعبير مدفوع بحاجتهم إلى تلبية متطلبات وأهداف الوظيفة ، لكن العلاقة الثنائية بين النميمة في مكان العمل والتسويق الوظيفي تكشف الحالة السلبية ومستوى الدافع النفسي السلبي لدى الفرد ، فالنميمة سواء كان صادرة من جهة اعلى والت يتتعلق بأداء المهام او من جهة في ذات المستوى او ادنى منه فأنها تؤثر على الجانب النفسي وبالنتيجة على درجة انجاز المهام وعلى مبدأ مشاركة الفرد في العمل خاصة ان الأداء يخضع للتقييم ويتم استخدامه كأساس في الوظيفة، مما يؤدي في النهاية إلى ضعف الثقة والروابط الاجتماعية في مكان العمل ، ممايزيد من فرص تأجيل المهام بسبب ضعف التواصل وعدم التركيز على الأدوار الوظيفية (Dlamani et al.,2018:12-13)،وبناءً على ما تقدم يمكن عرض الفرضيات الآتية :

H7: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين النميمة في مكان العمل و التسويق الوظيفي

H8: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنميمة في مكان العمل في التسويق الوظيفي

ويوضح الشكل (5) العلاقة بين النميمة في مكان العمل و التسويق الوظيفي



شكل (5) العلاقة بين النميمة في مكان العمل والتسويق الوظيفي

المصدر :اعداد الباحثة

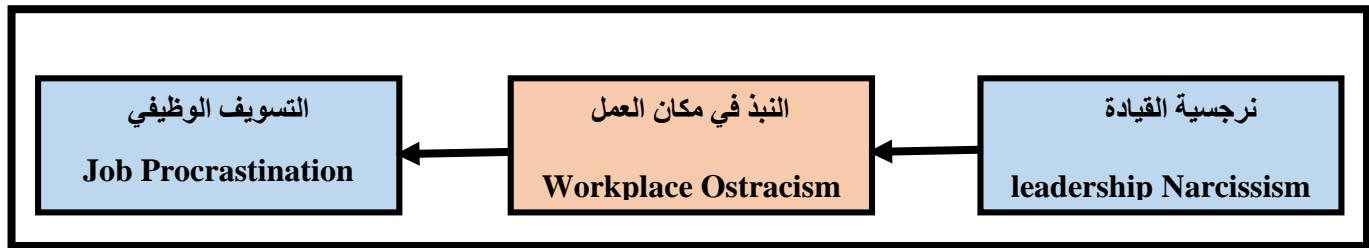
5- العلاقة بين نرجسية القيادة بالتسويق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنبيذ في مكان العمل

ان تجربة التجاهل أو الاستبعاد في مكان العمل على الرغم من انتشار هذه الظاهرة في المنظمات وتأثيرها السلبي على مجالات مثل الرفاهية النفسية ، والسلوك والأداء الوظيفي ، وسلوك المواطنة التنظيمية وغيرها ، الا انه لم تعرف أسبابه ، لذلك تمت معالجة هذا من خلال فحص سمة شخصية وهي النرجسية ، والتي تشير على نطاق واسع إلى نظرة فخمة للأهمية الذاتية للفرد تجذب النرجسية الانتباه بسبب دورها المتناقض في العلاقات الشخصية فهي سمة لاتحافظ على صحة العلاقات ، اذ قد تزيد من حدة تعرض الفرد للنبيذ بماتحمله من خصائص تؤثر على الطريقة التي يتم بها تفسير سلوك القيادة في تعاملهم مع مرؤسيهم وبالنتيجة فأن حالة النبيذ هذه تعتمد على ما يتم تضمينه في العلاقات بين القادة واتباعهم اذ قد يكون الشعور موجود داخل بعض الأشخاص لكن قد تعززه القيادة بسلوكياتها اليومية مما يقلل من حالة الاعتماد المتبادل بين جميع الأطراف (Xu, 2012:20-21) ، ذلك لان الانتماء هو مطلب إنساني أساسي وعندما لا يتم تلبية هذه الحاجة ، يشعر الشخص حينها بأنه منبوذ اجتماعياً ، كما يمكن أن تكون هناك عواقب عديدة ، وأحياناً خطيرة ويمكن أن يزعزع إحساس الشخص بالانتماء والسيطرة واحترام الذات، ان الذين يتم رفضهم يمكن أن يكونوا عرضة لسلوكيات غير قادرة على التكيف مثل اختيارات هزيمة الذات وانخفاض القدرة على التفكير

وقد ثبت أيضاً أن الأفراد المنبوذين اجتماعياً يمكن أن يتفاعلوا بطريقة عدوانية ، خاصةً إذا كانوا حساسين للرفض وقد تم ربط حساسية الرفض هذه بالجوانب الضعيفة للنجسية ، مما يشير إلى أن سمة الشخصية هذه معرضة بشكل خاص للاستجابة العدوانية بعد النبذ سواء كان الهدف (قائد او مرؤوس) ، اذ من المتفق عليه عموماً أن النرجسية ، باعتبارها بناء شخصية شبه إكلينيكية ، مرتبطة بانخفاض التعاطف ، والاستغلال ، وردود الفعل العدوانية ، اذ قد يكون الأفراد النرجسيون عرضة لخطر الاستجابة العدوانية عند استبعادهم اجتماعياً (Blinkhorn et al., 2020:1) ، وقد يؤدي هذا الاستبعاد او النبذ إلى نتائج سلبية للأشخاص المستبعدون اجتماعياً أكثر عدوانية بل وحتى أقل استعداداً للمساعدة أو التعاون ، وينخرطون في سلوكيات تدمر الذات مثل التسويف ، ويؤدون أداءً ضعيفاً في مهام التفكير التحليلي وهي حالة معرفية قد تقسر الميل الى تأجيل المهام نتيجة التقلبات المزاجية التي يمر بها الشخص الذي يشعر بالنبذ وكأنكار دفاعي للعاطفة بسبب التمييز السلوكي الذي يؤثر على قدرة الفرد على التعاطي مع ذاته والغير (Twenge & Baumeister, 2007:1) ، وهذا مايعزز تأثير نرجسية القيادة على التسويف الوظيفي (Nawaz et al., 2017:320-321) . وبناءً على ما تقدم يمكن عرض الفرضية الآتية :

H₉: يوجد تأثير غير مباشر ذات دلالة معنوية لنرجسية القيادة في التسويف الوظيفي من خلال النبذ في مكان العمل.

ويوضح الشكل (6) العلاقة بين نرجسية القيادة والتسويف الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل



شكل (6) العلاقة بين نرجسية القيادة والتسويف الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل

المصدر: اعداد الباحثة

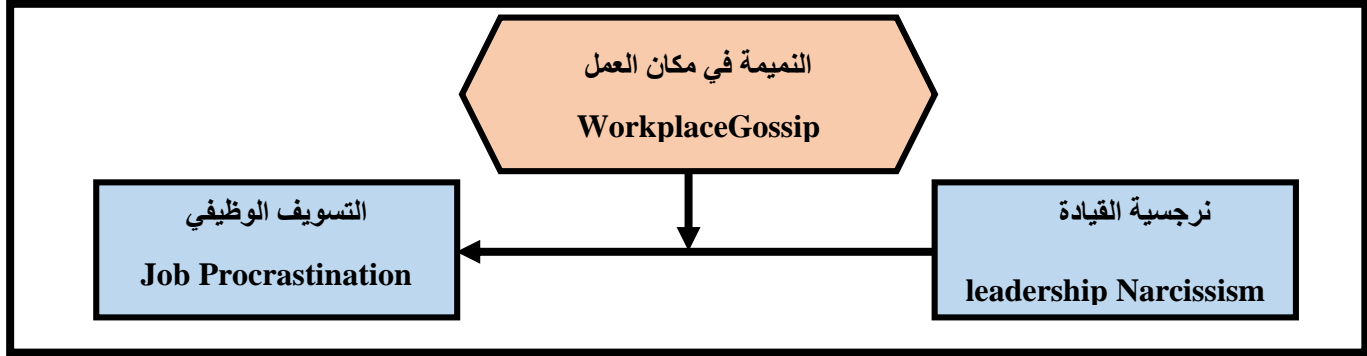
6- العلاقة بين نرجسية القيادة و التسويف الوظيفي من خلال الدور التفاعلي (المعدّل) للنميمة في مكان العمل .

ان النميمة في مكان العمل تعتبر احدى استراتيجيات المواجهة وهي نتيجة لتعرض الأشخاص لتدني احترام الذات من قبل قادتهم ما يؤدي بهم للانخراط في مواجهة علنية مع هؤلاء القادة ذوي السمات الثلاثية المظلمة ومنها النرجسية ويلجأون بدلاً من ذلك إلى الانتقام السري (الحديث في غيابهم) (Wantaate, 2019:7) وجميعها تأخذ شكل معلومات خبيثة وكاذبة تُستخدم في التنمر وعزل الآخرين ونبذهم وهذا بسبب تأثير الفروق الفردية والمتمثلة بالثالوث المظلم (النرجسية)

على الدوافع وهي عبارة عن مجموعة من سمات الشخصية ، تتميز بالقسوة والميل إلى التلاعب بالآخرين لتحقيق المنفعة الشخصية فالأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من النرجسية لا جدوى منهم ، ويسعون للإعجاب ، ويعتبرون أنفسهم متفوقين على الآخرين ويميلون لاستغلال الآخرين لتحقيق منافعهم الشخصية وبالمقابل فإن ادراك الافراد لهكذا سلوك ينشأ عنه رد فعل سلبي يتمثل بالنميمة (Lyons&Hughes,2015:1) ، وهذا يخلق حالة من التصور لدى الموظفين عن قيادتهم والميل الى تبني سلوكيات تتعارض وطموحات هذه القيادة التي تحمل سمة النرجسية ،ضناً منهم ان عدم اتباع التعليمات سيؤدي الى الحاق الضرر بشخص هذه القيادة غير مدرك ان هكذا قيادات فيها نزعة انانية لاتهمم ولا تضع في الاعتبار أي شيء عدا مصلحتها الخاصة لذلك من بين السلوكيات السلبية المقدمة من قبل المتضررين من قادتهم النرجسيين هو تأجيل أداء واجباتهم كتعبير عن حالة من الإحجام عن إبداء الاجتهاد في تنفيذ مهام وظيفتهم ، نتيجة لتعرضهم لظروف عمل صعبة و غير عادلة ضمن بيئة عملهم (De Clercq et al.,2021:9) ، وهذا يُفسر علاقة نرجسية القيادة بالتسويق الوظيفي أي ان التفسير لسلوك التسويق من قبل الموظف يعود جزء منه الى نرجسية القيادة (Jahani et al.,2018:392) ، فالحالات التي يظهر فيها التسويق سواء كان التأخير بسبب الفشل في التنظيم الذاتي ، اوللثقه المفرطة في الإمكانيات على إدارة الوقت وتأخير تحقيق الاشباع الحالي من اجل التركيز على مهام اكثر امتاعاً وعيش اللحظة ، وهذه الأنماط الخاصة بالتسويق مهما اختلفت فهي جزء منها يعود لدوافع شخصية في ذات الشخص المسوف والجزء الآخر يرتبط بعامل خارجي وهو نرجسية القيادة والتي تعتبر احد أسباب ظهور التسويق في مكان العمل لان ماتحملة القيادة كالتوافق المنخفض ، ونقص الصدق والتعاطف ،ولان التعامل مع القيادات بأنواعها هو ا شبه بحالة من المقايضة في السلوكيات لذلك فانه بقدر ماتمنحه هذه القيادة من سلوكيات فأنها تقابل بالمثل واكثر . خاصة اذا كان عطاءها سلبي اوكانت ذات بنية تحوي في داخلها ركن من اركان الثالوث المظلم للشخصية (النرجسية) (Lyons&Rice,2014:1)،واكثرها ارتباطاً بعدم القدرة على الوفاء بالمواعيد النهائية بنجاح ،فالنرجسية بنوعها الفخمة والضعيفة ترتبط بشكل إيجابي بالمشاعر السلبية المتزايدة المرتبطة بالفشل في تنظيم الذات (Hughes& Adhikari,2021:8)، وهذا يوضح علاقة النميمة في مكان العمل بماتحملة القيادة من نرجسية وارتباط ذلك بأداء المرؤوسين وبالشكل الذي يرسم صورة دقيقة عن أثارها على بيئة العمل (Bai et al.,2019:24)، لذلك فإن توسط النميمة في مكان العمل العديد من المتغيرات او السلوكيات ومنها النرجسية والتسويق الوظيفي يجعلها تحقق ضرراً للمنظمات والموظفين (Aboramadan et al.,2020:428)، وبناءً على ما تقدم يمكن عرض الفرضية الآتية :

H₁₀: يوجد تأثير معدّل ذو دلالة معنوية لمتغير النميمة في مكان العمل في العلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي .

ويوضح الشكل (7) العلاقة بين نرجسية القيادة والتسويف الوظيفي من خلال الدور التفاعلي (المعدّل) للنميمة في مكان العمل .



شكل (7) العلاقة بين نرجسية القيادة والتسويف الوظيفي من خلال الدور التفاعلي (المعدّل) للنميمة في مكان العمل

المصدر: اعداد الباحثة

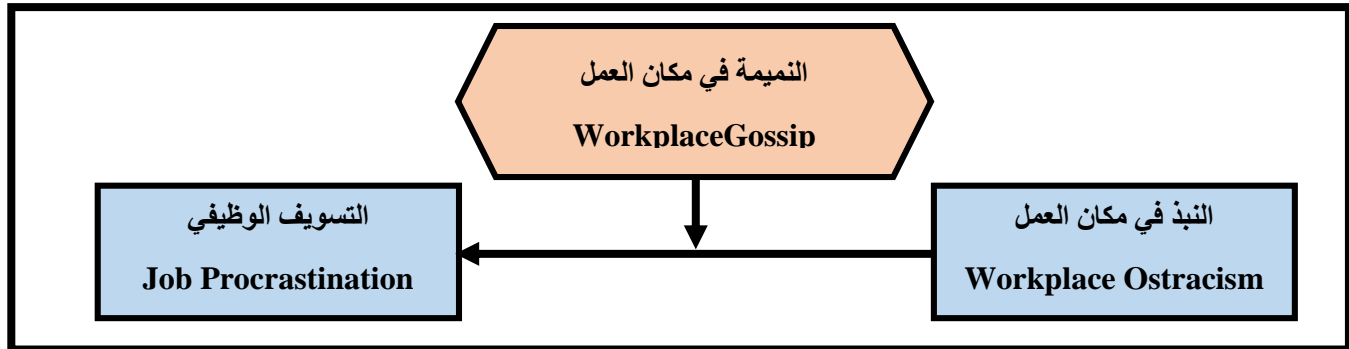
7- العلاقة بين النبذ في مكان العمل و التسويف الوظيفي من خلال الدور التفاعلي للنميمة في مكان العمل .

ان نشر المعلومات او الحديث عن أعضاء مجموعة العمل يفترن معظمه بوسائل الإقصاء الاجتماعي وعلى وجه التحديد النبذ في مكان العمل ، من خلال توعية الأفراد بالسلوك السابق للآخرين عن طريق النميمة والتي تستخدم فيما بعد كدليل للتفاعل الانتقائي مع البعض ومنح الشخص الهدف الشعور بأنه منشق عن مجموعته وفي ذات الوقت قد تؤدي الى تعزيز التعاون بين المجموعات التي تكون حاضنه للنميمة والسماح للمزيد من الافراد بالمشاركة حول نشر المعلومات التي تكون في معظمها مفتقرة الى الدقه وتترجم بوسائل فعالة اجتماعياً ذات ميل سلبي تجني ثمارها من خلال الآثار التي تتركها ،وابرزها الفجوة التي تحدث بين الأشخاص مصدرين المعلومات وموضوع المعلومة (الشخص) ،مما ينشط الاستجابات العصبية المشابهة لاستجابات الألم المرتبطة بالإصابة الجسدية لدى الشخص الهدف وبالتالي فإنه من المحتمل أن يتخذ سلوك التجنب والحياد في العمل لذلك قد تكون تكاليف النبذ تفوق اكبر من تكاليف السلوك الاناني ذلك لان الأخير يكون بدافع داخلي على عكس النبذ الذي يكون منشأه خارجياً ، لذلك من الممكن للنميمة ان تكون جنباً الى جنب مع النبذ في مكان العمل على اعتبار ان النبذ هو نتيجة لوجود النميمة (Feinberg et al.,2014:2) ، اذ وفقاً لنظرية التقييم المعرفي فإن لبيئة العمل تأثير على السلوكيات من منظور إدراكي اذ قد يؤدي النبذ الى تكوين ضائقة نفسية للموظفين ، وقد يلقي بهم في أفكار سلبية ومشاعر ثقيلة ويؤدي الى حالة من الاستنكار الذاتي ، والشعور بتدني الكفاءة الوظيفية ، مما ينعكس على تفويض قدرتهم على التفاعل مع الأعضاء الآخرين ،نتيجة لذلك ، ان النبذ في مكان العمل يتلازم والحالة المعرفية النفسية والتي تتشكل من الإدراك الموضوعي للأفراد وفهمهم لحالة العمل اذ يقلل من التواصل المعلوماتي وردود الفعل الوظيفية ، وسيؤدي إلى مزيد

من الصعوبات وسيصبح من الصعب تلبية الاحتياجات العاطفية للحفاظ على الروابط وبناء الهوية للموظفين ، وقد تتأثر دوافع الموظفين للعمل وتأخذ عدة اشكال ومنها التسويف في العمل ، ذلك لأن استجابة الفرد الحسية للأحداث البيئية هو عملية تقييم مفاهيمية معقدة وفي الوقت نفسه التكيفات المختلفة مع البيئة الخارجية قد تؤدي إلى اختلافات بين العمليات المعرفية ونتائج التقييم والتي تنعكس على الجوانب العاطفية والسلوكية وتؤثر على خيارات الأخيرة من خلال ابعاد رأس المال النفسي عن مواقف العمل ، مع محاولة التخفيف من الألام المعرفية والعاطفية السلبية اذ يصعب على الأفراد الذين يعانون من انفصال نفسي استثمار الموارد العاطفية باستمرار في مواجهة النبذ في مكان العمل ويميلون إلى تخفيف الضغط والشعور بالإرهاق عن طريق تأجيل عملية المهمة وهو تصور محتمل للموظف الذي يواجه هكذا بيئة (He et al., 2021:2) ، وهذا يعزز دور النميمة في إعادة تشكيل بعض المعايير وتوجيهها من الإيجابي الى السلبي بالشكل الذي يساهم في تمزيق المجموعات (Walker,2003:42) والتأثير على الأداء من خلال الميل لتأجيل المهام (Skrimova,2016:20) ، وبناءً على ما تقدم يمكن عرض الفرضية الآتية :

H₁₁: يوجد تأثير معدل لمتغير النميمة في مكان العمل في تعزيز العلاقة بين النبذ في مكان العمل والتسويف الوظيفي.

ويوضح الشكل (8) العلاقة بين النبذ في مكان العمل و التسويف الوظيفي من خلال الدور التفاعلي (المعدّل) للنميمة في مكان العمل



شكل (8) العلاقة بين النبذ في مكان العمل والتسويف الوظيفي من خلال الدور التفاعلي (المعدّل) للنميمة في مكان العمل

المصدر: اعداد الباحثة

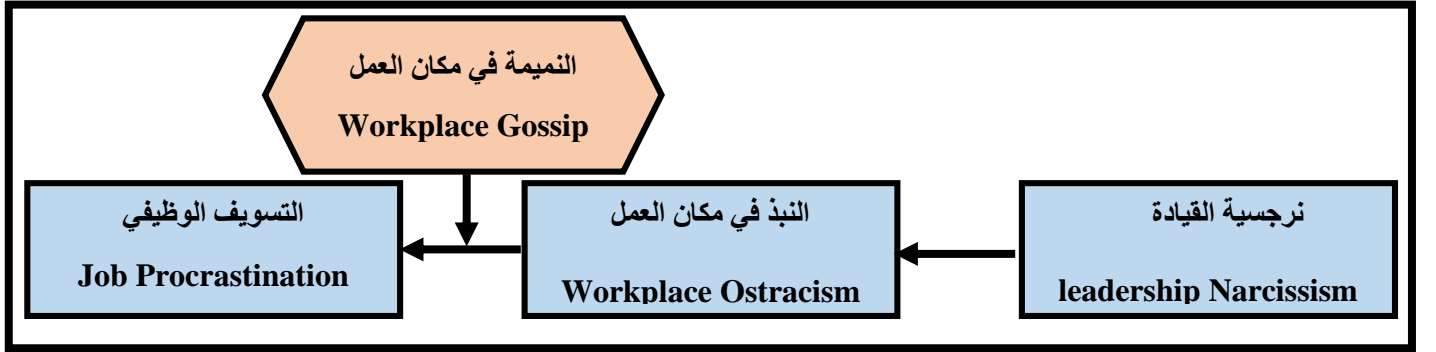
8- النميمة كمتغير مُعدّل للعلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنخب في مكان العمل .

في بيئة اليوم للقيادة النصيب الأكبر في تحقيق النجاح التنظيمي ، والجزء الذي يتعلق بذلك هو سماتها وسلوكياتها التي اما تزيد او تُنقص من هذا النجاح ، وضمن هذا التعقيد والتقلب تلعب النرجسية كأحد سمات القيادة دورًا مؤثرًا في المنظمات ، حيث أن أولئك الذين يسعون إلى المناصب القيادية ويصعدون إليها غالبًا ما يكون لديهم درجة معتدلة إلى عالية من النرجسية، على الرغم من أن النرجسية كانت مؤشرًا قويًا على ظهور القائد ، إلا أنها كانت أيضًا مؤشرًا غير متسق لفعالية القائد وأظهرت بعض الضعف في المنظمات ، يمكن أن تسفر نرجسية القائد عن تأثيرات سلبية قالقاداة بحاجة الى مزيد من التواضع و غطرسة اقل للتعامل بنجاح مع المتطلبات الفريدة والمتغيرة ذلك لان الأفعال السلوكية المتسقة هي اللبنة الأساسية للسمات ، و كلما كان ميل الفرد أقوى نحو السمة ، كلما زاد تواتر وتجاوب مجموعة السلوكيات النابعة من هذه السمة ، وبما أن النرجسية سمة غير قابلة للتعديل اذا يمكن للفرد زيادتها بالقيادة أي من خلال الممارسة العملية ، وهذا يجعل احتمالية قيام الأفراد النرجسيين (Owens et al.,2015:2) بنشر سلوكيات قد في غالبية الأوقات الى الفشل ،على اعتبار ان نرجسية القيادة تعتبر سببًا مهميًا لسلوكيات القيادة السيئة (Higgs,2009:160-161)، وبما ان النرجسية مرتبطة بالثالث المظلم للشخصية والذي يشمل (النرجسية والميكافيلية والاعتلال النفسي) ، ولكل سمة فيه خصائص منفصلة الا انها تشترك ببعض منها كالضمير المنخفض والذكاء العاطفي المنخفض والانبساط العالي ونقص الصدق والتعاطف وغيرها من الصفات التي تتباين من قائد لآخر ، وهذا يُفسر من خلال سلوك القائد اليومي والذي ينعكس في هيئة تعليمات وإجراءات قد تؤدي بالمرؤوسين الى اعتماد سلوكيات كرد فعل على قادتهم او ادارتهم ومن هذه السلوكيات هو الميل إلى تأجيل المهام الضرورية والذي يرتبط بالفشل في التنظيم الذاتي والذي يكون احد أسبابه هو نرجسية قادتهم ، ذلك لان تطبيق بعض السلوكيات من قبل القادة مع اتباعهم هو يمثل استثمار تتحقق نتائجه على الأداء بشكل نهائي فهو اشبه بالمقايضة التي تبدأ مبادرتها من قبل القائد (Lyons & Rice,2014:1)، لان النرجسيون هم معززون للذات بشكل مزمن ويعتبرون أنفسهم مؤدبين استثنائيين في كل المجالات ،كميلهم إلى المبالغة في تقدير ذكائهم وإبداعهم وقدراتهم الأكاديمية والقيادية، بشكل عام ، فهم متعجرفون ، وأنانيون ، ومسيطرون ، بل وحتى عدائيون اذا تمت معارضة مصالحهم ،وعلى الرغم من التداخل بين الخصائص النرجسية وبعض السمات للقيادة الفعالين ، مثل السلطة والثقة والهيمنة وتقدير الذات العالي، الا انه تأثير هولاء القادة على أداء الأفراد يكون سلبي في غالبية الوقت ، فالأداء التنظيمي يكون أكثر تقلبًا بسبب اتخاذهم للقرارات المحفوفة بالمخاطر مما يؤثر على ديناميكيات المجموعة والتواصل وتبادل المعلومات وهي عوامل ذات أهمية حاسمة في ورود العديد من السلوكيات السلبية (Nevicka et al. 2011:1259)، لان الظروف السياقية التي يتعامل بها النرجسيون مع اتباعهم في غالبية محتواها تحوي على الضغط في الوقت والأداء كفرصة لتعزيز ذاتهم اذ ينشأون بيئة تفاعلية لصالحهم ، ونظرًا لأن النرجسيين يرون أنفسهم متفوقين ويمتلكون ثقة مفرطة و غطرسة ، فقد

يتعاملون مع اتباعهم على أساس انهم اقل منهم في الخبرة والتميز لذلك سيعتمدون على استراتيجية التعليقات او التغذية عكسية المحببة للآخرين في سياق منخفض المكافأة في المقابل ، سترداد لديهم قيمة التعزيز الذاتي فقط في البداية نظراً لميولهم الاستعراضية من خلال تأثيرات التفاعلات الاجتماعية وعبر طيف معين من سمات الشخصية النرجسية والذي مايثبت ان يتلاشى لنعكس على أداء المجموعة (Nevicka et al.,2011:913)، او على المهام المراد إنجازها اذ ان معطيات السلوك للقائد النرجسي فقد تثير الاعجاب في البداية لكن بمرور الوقت يبدأ على المرؤوسين سلوك الإهمال واللامبالاة والتأجيل اما لاسقاط بعض المهام الأساسية او لتحقيق متعة وقتية وهي مشكلة سلوكية يعاني منها الكثير في الروتين اليومي ، فالعمل الجاد من أهم سمات الشخصية ومن اهم مكوناته هو الالتزام والسيطرة على الوقت لكن سياسات القيادة ذات السمة النرجسية قد تمنع الافراد من الاستجابة للمواقف أو الواجبات لتتحول فيما بعد الى ضغوط وقيود تهدد مستوى الأداء على المدى الطويل لان مستوى الصلابة النفسية الذي تتركه القيادة في ذات مرؤوسيهما يخلق حالة من التوتر وعدم القدرة على تنظيم الذات في اطار العمل ومشاكل في التواصل وهذا يقود الى ان يكون لديه تسامح اقل في تحقيق الهدف الحالي ومابعده لاقتادهم الى المغزى او الغرض الرئيس من مهامهم مما يؤثر على قابليتهم على اتخاذ خيارات عملية لاستغلال الوقت لعدم تمتعهم بالمرونة النفسية (Fard& Moradkhani,2018: 222) ، والتي يمكن أن تؤدي إلى انسحاب الموظف بسبب الخوف من المزيد من الرفض وعدم اليقين او عدم أهميته ممايخلق لديه الشعور بالنبذ (Fatima et al. ,2017:113)، اذ يولد هذا الإحساس بسبب سمة النرجسية لدى القادة مما يجعل فرداً أو مجموعة الأفراد يشعرون بأنهم منبوذون أو متجاهلون ، والذي من الممكن أن يتسبب في إحداث الفوضى ذات النتائج التنظيمية المدمرة والتي تؤثر على مستوى الانتماء (Ali& Johl,2020:3) ، الذي يتعارض مع افتراض ان تكون بيئة العمل داعمة لضمان الاستجابة الحقيقية في العمل لانه في المقابل يقوم الموظفون بشكل غريزي بفحص بيئة عملهم وتكون استجاباتهم حسب ماتقدمه البيئة لهم ،فإذا كانت البيئة غير داعمة فأن الاستجابة قد تكون في شكل سلبي يتغلغل في خصوصية كل زملاء العمل وقد يقوض سمعتهم ، وتجعلهم يشعرون بأنهم مستبعدون من قبل المشرفين وزملاء العمل وبالتالي يتبنى من تقع عليه النميمة استراتيجية الحماية الذاتية كرد فعل على سلوك النميمة وذلك لانها تحدث بشكل سري وغير مباشر ، فمن الصعب على الضحية التحقق من صحتها ، والتعرف على مصدرها والرد عليه لذلك قد يعتمد أسلوب حجب جهوده المكرسة لخدمة المنظمة (Ye et al.,2019:160) ، اذا ادرك انه مستهدف في النميمة ، ليلجأ الى إعادة توجيه بعض المعايير الى الجانب السلبي بالشكل الذي يساهم في تمزيق المجموعات والتأثير على الأداء من خلال الميل لتأجيل المهام واعتماد سلوك التسوية (Walker,2003:42) (Skrimova,2016:20)، وبناءً على ما تقدم يمكن عرض الفرضيات الآتية :

H₁₂: يوجد تأثير معدل ذو دلالة معنوية لمتغير النميمة في مكان العمل في تعزيز العلاقة بين نرجسية القيادة والتسوية الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل .

ويوضح الشكل (9) النميمة كمتغير مُعدّل للعلاقة بين نرجسية القيادة والتسويف الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنمذ في مكان العمل



شكل (9) النميمة كمتغير مُعدّل للعلاقة بين نرجسية القيادة والتسويف الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنمذ في مكان العمل

المصدر: اعداد الباحثة

الفصل الثاني ...

الأسس المفاهيمية والفكرية

لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول

نرجسية القيادة – خلفية نظرية

توطئة...

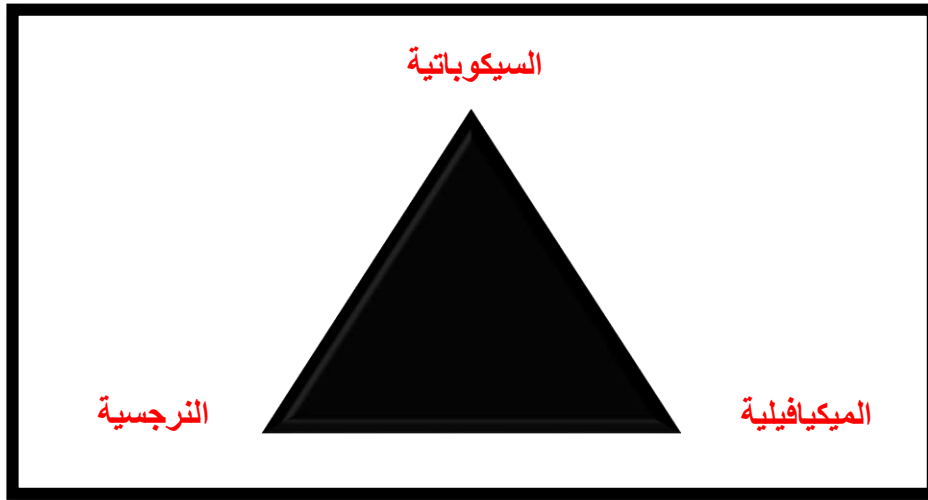
إن المنظمة هي حقل العمل وميدان الفعل والتأثير، وإن تصرفات القيادة تكون أحياناً انعكاساً لوعي الواقع والذي اما تساهم بتراجع او تقدمه ، كما إن الإمكانية الحقيقية لبناء مجتمع تنظيمي ناجح تعتمد على محتوى الممارسات والإجراءات التنظيمية ، والتي تتجلى في مجموعة العلاقات التي ترسمها القيادات فضلاً عن الروابط التي توحد بين كل أعضاء المنظمة والمتوافقة بشكل كبير مع الطبيعة البشرية ، وهو جزء لا يتجزأ مع ما يمكن تسميته بالتنشئة الاجتماعية التنظيمية أي الميل الطبيعي للارتباط من أجل تحقيق أهداف تتجاوز القدرات الفردية ليُستدل من خلالها على نوع القيادة ، لكن وبطريقةٍ ما قد يتجه هذا الميل الى الداخل أي نحو الذات ليُظهر مجموعة سلوكيات تُفسر من خلال هيكله القيادة لمجموعة المهام التي يؤديها الافراد لتحقيق أهدافها الشخصية طبقاً لأولوياتها النابعة من مجموعة السمات وأكثرها ملائمة لهذا اللون من السلوكيات هو النرجسية والتي تُعبر عن الاهتمام الاستثنائي بالذات ، وبناءً على ذلك سيتم توضيح محتوى نرجسية القيادة من خلال البناء الفكري والمفاهيمي لنرجسية القيادة مع توضيح لجوانبها السلبية وانواعها مضافاً إليها الدوافع والانموذج المعتمد في الدراسة وكالاتي :

أولاً : البناء الفكري والمفاهيمي لنرجسية القيادة

Intellectual and Conceptual Construction... Leadership Narcissism

كما في الممارسات الطبية لا يمكن لاي طبيب إجراء جراحة في الأعصاب دون فهم مكونات وقابلية الدماغ كذلك لا يمكن لأي عالم نفس أن يتجاهل دراسة الشخصية وبالتحديد مايتعلق بسمات الشخصية كونها بناء علمي متجذر في الطبيعة البشرية (Barone et al . , 2004:104) ، كما ان البحث فيها هو احد مرتكزات فهم الشخصية والتي يُعبر عنها أي (السمات) بأنها توصيفات للأشخاص من حيث أنماط السلوك والأفكار والعواطف (Leduc et al . , 2015:3)، أو التصرف والتي تميل إلى أن تكون متنسقة مع مرور الوقت وعبر المواقف ذات الصلة تاركَةً نتائجها على أسلوب الحياة (Soto,2018:240) ، لذلك يقترح بعض علماء النفس ومنهم Albert Ellis ان انسب وسيلة لفهم الشخص هي فهم الطريقة التي ينظر بها هذا الشخص إلى الحياة أو يفكر فيها من خلال مراقبة سلوكه وأفعاله (Narayanan,2016:1) ، عبر المواقف اليومية والتي من خلالها نتعرف على الخصائص السلوكية الفردية وتمثل السمات الشخصية احد أسباب وجودها والتي يُعبر عنها بأنها أبعاداً للفروق الفردية في الميول تُظهر أنماطاً متناسقة من الأفكار والمشاعر والأفعال وهي مستقرة نوعاً ما ، ولها عنصر وراثي و آثاراً سلوكية أي أنها تؤثر على السلوك وفي أي موقف (Kornor&Nordvik,2004:49) ، وقد تختلف هذه من شخص لآخر او حتى السمة ذاتها قد تحتوي على جانبين احدهما يسمى الجانب المشرق (الصحي) والآخر الجانب المظلم (غير الصحي)(Campbell et al.,2011:272) ، إن الجانب المشرق هو نفسه السمات "الخمس الكبرى للشخصية" من حيث أن لكل منها آثار إيجابية على معايير مهمة ، وهو مبني على الرغبة الاجتماعية ، وأصحاب هذه السمات أفراد مستقرون عاطفياً وأكثر سعادة في الحياة و منفتحون ولديهم مستويات أعلى من الرفاهية الذاتية و أكثر إبداعاً

، ويتكيفون بشكل أفضل مع التغيير، لذلك الفرد الذي يحصل على درجات عالية في جميع السمات الخمس الكبرى سيكون له مزايا هائلة في العمل والحياة (Judge&LePine,2007:335)، وتتحدد هذه السمات بـ (الانفتاح (O) Openness)، و (الاجتهاد (C) Conscientiousness)، و (الانبساط (E) Extraversion) و (الاتفاق (A) Agreeableness)، و (العصبية (N) Neuroticism) إذ تمثل مجموعها مقياس لأبعاد الشخصية إلى أن جميع الأفراد يمتلكون درجات متفاوتة منها والتي بدورها تتحد لتعريف شخصية الفرد (Watson, 2012:77)، أما الجانب المظلم أو ما يسمى بثالوث الظلام (The Dark Triad)، وكما في الشكل (10) والذي يوضح ثالوث الظلام، وكما تمت صياغته من قبل (Paulhus and Williams) عام 2002 والذي يتضمن ثلاث سمات وهي: السيكوباتية (Psychopathy)، الميكافيلية (Machiavellianism)، النرجسية (Narcissism)، وقد وضعت فيما بعد سمة أخرى لتصبح أربعة وتتمثل بالجشع (Greed) أو الحقد أو النكاية (Spite)، إلا أن علماء النفس كان تركيزهم على السمات الثلاث الأولى لعقود، وكانت النرجسية تحتل موقعاً مركزياً في الشبكة المظلمة للشخصية (Turner & Webster, 2018:195-196).



الشكل (10) الثالوث المظلم (The Dark Triad) لسمات الشخصية

Paulhus, Delroy L. & Williams, Kevin M. (2002), "The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy", Journal of Research in Personality, Elsevier Science, Vol.36, P.559.

ومن خلال الشكل يمكن وصف الثالوث المظلم من خلال مكوناته وتتمثل بالسيكوباتية (Psychopathy) والتي وصفت بأنها اضطراب مزمن في الشخصية يؤثر على الطريقة التي يفكر بها الأفراد ويشعرون بها، مسببةً خلل وظيفي طويل الأمد يبدأ من الطفولة ويصل إلى مراحل متقدمة في العمر، إذ يكون الشخص عدائي وغير مرن من الناحية السلوكية وتكون شخصيته غير موثوقة وتؤثر (السيكوباتية) على علاقات الفرد مع ذاته والآخرين ضمن بيئته مما يؤدي إلى فشله في الوفاء بالادوار والالتزامات الاجتماعية (Brown & Campbell, 2010:292)، في حين إن عدم الثقة بالآخرين، والانخراط في السلوك غير الأخلاقي، والسعي للسيطرة على الآخرين، والبحث عن المكانة الذاتية يشير إلى السمة الشخصية الثانية وهي الميكافيلية (Machiavellianism) والتي كان أصل بنائها في الأدبيات الأكاديمية من خلال سلسلة

من الدراسات التي ركزت على كيفية تلاعب قادة الجماعات السياسية والدينية المتطرفة بمروؤوسهم لتلبية مطالبهم الخاصة خلال عملهم (Chandler et al., 2020:3)، والثالث المظلم لا يكتمل الا بتوضيح السمة التي تجعل من الافراد يصلون الى المبالغة في تقدير ذاتهم، أي ما يعرف بالنرجسية (Narcissism) والتي وصفت بأنها الاهتمام المفرط بالذات وقدراتها مع التقليل من قيمة الآخرين ومساهماتهم في إشارة الى سلوك اناني يضخم الذات التي قد تكون فارغه في حقيقتها (Wilber, 2000:17)، ان مفهوم النرجسية كان موضع اهتمام كبير من الأوساط الأكاديمية إلى وسائل الإعلام واستحوذ على أذهان الجمهور على مدى عقود، من شأن هذا الاهتمام أن يجعل من الأسطورة اليونانية القديمة التي اشتق منها مصطلح النرجسية والتي نشأت في القرن السابع أو الثامن قبل الميلاد والتي كانت في بدايتها غامضة نسبيًا ان تُصبح بعد ذلك واحدة من الأساطير النموذجية في عصرنا الحالي، في التسميات النفسية الحالية، المصطلح والاشتقاق يأتي من الرواية الكلاسيكية الأكثر شهرة لقصة النرجس للشاعر الروماني أوفيد (Ovid's)، الذي أدرجها في مجموعة قصصه "التحولات" (Campbell & Miller, 2011:49)، ان النرجس (شخصية اسطورية) وهو صبي صغير وجميل رفض حب الآخرين باعتباره لا يستحقون ووقع في حب انعكاس صورته في الماء، فكلما طالبت مدة التحديق في صورته، زاد تأثره بالعاطفة وألم القلب وكعقوبة من قبل بعض الآلهة وبمرور الوقت يموت في حالة اليأس هذه بسبب عدم قدرته على إتمام حبه لذاته وبعد البحث عنه كان كل ما وجده زهرة جميلة بجانب البركة الخفية حيث كان (النرجس) هناك، تحتوي على بتلات بيضاء ومركز أصفر، ومنذ ذلك الوقت سميت هذه الزهرة بالنرجس، هذه القصة اليونانية القديمة رواها الكتاب القدامى في نسخ مختلفة، وجميعها كانت تنتهي بمأساة (Ogrodniczuk, 2013:16). ان تاريخ بناء هذا المصطلح في اليونان القديمة هو الذي حدد مسار هذا المفهوم اذ قام على فكرة قمع مشاعر التذني لأحترام الذات وتطوير شعور يعززها بشكل أكثر قوة مما يسمى بالمصلحة الذاتية والذي يُعرف بـ (الأناية) ليشكل إعاقة سلوكية عن تأدية بعض الجوانب الوظيفية الهامة لجعل العلاقات الشخصية استغلالية وطفيلية (George & Short, 2018:1-2). ويمكن الاستدلال عليها بسهولة من خلال السلوكيات الشخصية المختلفة (Medlin et al., 2019:2)، اذ غالبًا ما يتم استخدام بعض المصطلحات مثل (النرجسية المرضية - Pathological Narcissism) و(الاضطراب النرجسي - Narcissistic Disorder) و (اضطراب الشخصية النرجسية - Narcissistic Personality Disorder) و(الاضطرابات النرجسية - Narcissistic Disturbances) و (النرجسية - Narcissistic) و (السمات - Traits) بالتبادل في المناقشات النفسية الإكلينيكية والاجتماعية والسلوكية (Ronningstam, 2005:69)، والتي تجتمع في جانب واحد وهو النرجسية لذلك ولاعطاء وضوح أكثر لها، ولان وظيفة القواميس إضافة الى تبيان المعنى لكل كلمة وإعطاء معلومات عن نطق الكلمات، وأشكالها النحوية ووظائفها، وهجاء البديل والمتضادات، لذلك سيتم عرضها من خلال عدة قواميس موثوقة والتي يُستشهد بها عادة من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال، وكما في الجدول (11) والذي يوضح تعريف النرجسية حسب ورودها في بعض القواميس الموثوقة.

جدول (11) تعريف النرجسية حسب ماورد في بعض القواميس الموثوقة

التعريف	القاموس
أنها تركيز الاهتمام على الذات والمصلحة الخاصة وهو بذلك لا ينطبق فقط على الدوافع الغريزية ، ولكنه يقترب أيضاً من الفكرة اليونانية (أي ان يكون الفرد مختلفاً عن باقي أفراد نوعه) للطاقة النفسية كشكل غير محدد من أشكال الطاقة والذي من الممكن أن يتجلى في مجموعة واسعة من السلوكيات. (Jacoby,2002:78)	الجمعية الأمريكية لعلم النفس American Psychological Association
هي الاهتمام المفرط بالنفس أو بالجسد. (Kaṇēcaliṅkan,2005:6)	أوكسفورد (Oxford)
أنها حب الذات او الانشغال بها وعدم التعاطف مع الآخرين. (Smith,2011:332) و (Kuzmeski,2009:54)	ميريام - ويبستر (Merriam Webster)
هي الاعجاب المبالغ فيه للنفس وتقدير الذات تحت مايسمى "بالفخراو الاعتراز بالنفس". (Brummelman,2017:2)	التراث الأمريكي (American Heritage)

المصدر : اعداد الباحثة استناداً الى المصادر المذكورة

بناء على ماورد يمكن ان نستدل من خلال ذلك بأن النرجسية سمة تمنح الفرد شعور يجعله يرى كل شيء في ذاته مثالي ، وحالة نفسية تجعل منه الأقرب لعبادة ذاته وتقديسها وبالشكل الذي يمنحه قابلية عدم التقيد بسلوكياته مع الآخرين الا بما يتناسب ومصلحته الخاصة .

اما عن استخدامات مصطلح النرجسية فقد كان لأول مرة عام 1887 ، من قبل عالم النفس الفرنسي ألفريد بينيه (1857-1911) (Guimarães& Endo,2014:435) ، ويعتبر Havelock Ellis أول مُنظرٍ يستخدم أسطورة النرجس لوصف النرجسية ككيان إكلينيكي او عملي (قائم على التجربة) من خلال وصفه لحالات الانشغال الذاتي الشديد ، اذ وضع المحللون النفسيون لاحقاً بناء النرجسية كخاصية شخصية للغرور وحب الذات والتي لا تقتصر على مجال علم الأمراض فقط (Yakeley,2018:1) ، ولكنها جزء طبيعي من التطور البشري اذ كتب Otto Rank عام (1911) أول ورقة تحليلية نفسية تركز على النرجسية ، تحت عنوان "المساهمة في النرجسية - الكتاب السنوي لأبحاث التحليل النفسي والمرض النفسي" وتبع ذلك وفي 1914 نشر فرويد نصه الكلاسيكي عن النرجسية اذ سلطت هذه الأوراق الضوء على الوظيفة الدفاعية للنرجسية في حماية الفرد من مشاعر تدني تقدير الذات ، بالإضافة إلى تصوير النرجسية كحالة نفسية ذات أبعاد تتراوح من الطبيعي إلى المرضي ، وبذلك تسبق هذه الأفكار الطروحات الخاصة بمنظري السمات الشخصية المعاصرة (Leonelli&Masciarelli,2020:2) ، اما عن التسلسل الزمني فيما يخص الشخصية النرجسية والتطرق لها كموضوع فقد امتدت من كتابات فرويد عام 1914 ومن ثم تدرج التسلسل الزمني بعدها من عام 1925 الى عام 1979 والذي فيه صدر مخزون الشخصية النرجسية **Narcissistic Personality Inventory**) ، والجدول (12) يوضح التسلسل الزمني لمفهوم الشخصية النرجسية .

الجدول (12) التسلسل الزمني لمفهوم الشخصية النرجسية

التسلسل الزمني	الباحث/الكاتب	المضمون
1925	Wälder	اول من أوضح مفهوم الشخصية النرجسية ،أذ وصف الأفراد ذوي الشخصية النرجسية بأنهم متعالين ويتظاهرون بالتفوق على الآخرين ، ومنشغلون بالاعجاب بأنفسهم، وغير متعاطفين .
1931	Freud	عدل Freud بعد Wälder ، وصفه للشخصية النرجسية أذ وصفها بأنها تركز بشكل أساسي على الحفاظ على الذات كما انها عدوانية ، وغير قادرة على اظهار الحب للآخرين .
1939	Karen Horney	بُنيت افكاره على ان النرجسية سمة شخصية من خلال اقتراح مظاهر متباينة للنرجسية ك(العدوانية - التوسعية ، والتكبر). بالإضافة إلى ذلك ، ميز بين احترام الذات الصحي و النرجسية المرضية واقترح أن يقتصر مصطلح النرجسية على تضخيم الذات غير الواقعي اي عندما لا يكون هناك الأساس الحقيقي لهذا التضخيم.
1960	Annie Reich	اقترح أن الأفراد النرجسيين يعانون من عدم القدرة على تنظيم احترامهم لذاتهم نتيجة لتكرار التجارب الصادمة ، اذ يحمون انفسهم بعالم خيالي ضخم حيث لا تكون فيه الذات ضعيفة وعاجزة ، ولديهم القليل من التسامح مع الغموض ويرون أنفسهم إما مثاليين أو فاشلين، هذا النقص في التكامل يقودهم إلى تحول جذري يتأرجح بين العظمة واليأس اوالاكتئاب.
1961	Nemiah	وصف النرجسية بشكل صريح ليس باعتبارها كأحد أنواع الشخصية بل كاضطراب عندما تطرق الى مصطلح اضطراب الشخصية النرجسية.
1965	Winnicott	بنى فكرة النرجسية كدفاع ضد الشعور بضعف الذات اذ اقترح أن الأفراد النرجسيين يتماهون بشكل دفاعي مع ذات عظمتها زائفة وهو تمثيل مرضي يفخم الذات وقد تساهم البيئة في اظهار حقيقه هذه الذات للآخرين .
1967	Kernberg	قدم كجزء من تعبيره عن تنظيم الشخصية الضيقة وصفا سريريا لما أسماه بنية الشخصية النرجسية.
1968	Kohut	اقترح تشخيصًا يعتمد على السلوك الذي يمكن ملاحظته بسهولة ، ويميز بين النرجسية الطبيعية والمرضية، وهو الذي قدم فيما بعد مصطلح اضطراب الشخصية النرجسية (Narcissistic Personality Disorder) وبشكل أكثر تفصيلاً.
1979	Raskin & Hall	وضع مقياس اضطراب الشخصية النرجسية وهو الأكثر شيوعًا في بحوث علم النفس الاجتماعي / الشخصي والذي قسم النرجسية الى طبيعية ومرضية .

المصدر : اعداد الباحثة استناداً الى (Levy et al .,2011:5-6) & (Maxwell et al. ,2011:577)

لذلك أعتبرت النرجسية كظاهرة ثانوية تنشأ بسبب كوكبة من السمات والدوافع الأساسية ولأن النتائج السلوكية للأخيرة غير متجانسة ، لذلك غالبية التركيز يكون على السمات النرجسية واستخدام مصطلح "نرجسي" ليعنى به الشخص الذي حصل على درجات عالية في هذه السمات وليس الشخص الذي تلقى تشخيصاً إكلينيكياً (سريرياً)، ونادراً ما ترتبط هذه السمات بالأعراض الداخلية لـ علم النفس المرضي (مثل التوتر والقلق والاكنتاب)، لذلك لا يمكن اعتبار النرجسية مرضية إلا عندما تترافق مع اضطرابات الشخصية الأخرى (Semenyna,2018:1) ، وان هذا الاعتبار اتخذ من النرجسية كمتغيراً طبيعياً للشخصية وعلى مدى ثلاثة أرباع قرن مما تم اعتباره اضطراب في الشخصية ، لكن البحث في هذا المتغير (الشخصية النرجسية) لم يبدأ بشكل جدي حتى ثمانينيات القرن الماضي بعد أن أنشأ Raskin & Hall عام 1979 مخزون الشخصية النرجسية NPI (Inventory Narcissistic Personality) (Campbell & Green,2007:76) .

... بناءً على ذلك توجد حقيقتان يتفق عليهما الاغلبية: أولاً ، أن مفهوم النرجسية هو أحد أهم مساهمات التحليل النفسي. ثانياً ، أنها من أكثر الأمور إرباكاً ، حيث كانت الصعوبات في هذا المفهوم واضحة منذ البداية إذ كان فرويد نفسه غير راضٍ عن صياغته الأصلية ، إذ عبر عن ذلك بقوله "كانت النرجسية عملاً صعباً وتحمل كل علامات التشوه المتماثل"، ولأنه لم يتم إعادة تعريف المفهوم بالشكل الصحيح من حيث علم النفس البنيوي اللاحق لفرويد ، لذلك فإن النرجسية كمصطلح وصفي قد أسيء استخدامها وحتى الإفراط في استخدامها ، وأنه غير محدد إلى حد أن المصطلح أصبح يطبق على العديد من الظواهر النفسية المختلفة والتي غالباً ما ترتبط بعضها ببعض الآخر بشكلٍ غامض ، ولكل منها علم النفس الميتاسيكولوجي (ما وراء علم النفس) الخاص بها (Pulver,2015:319) .

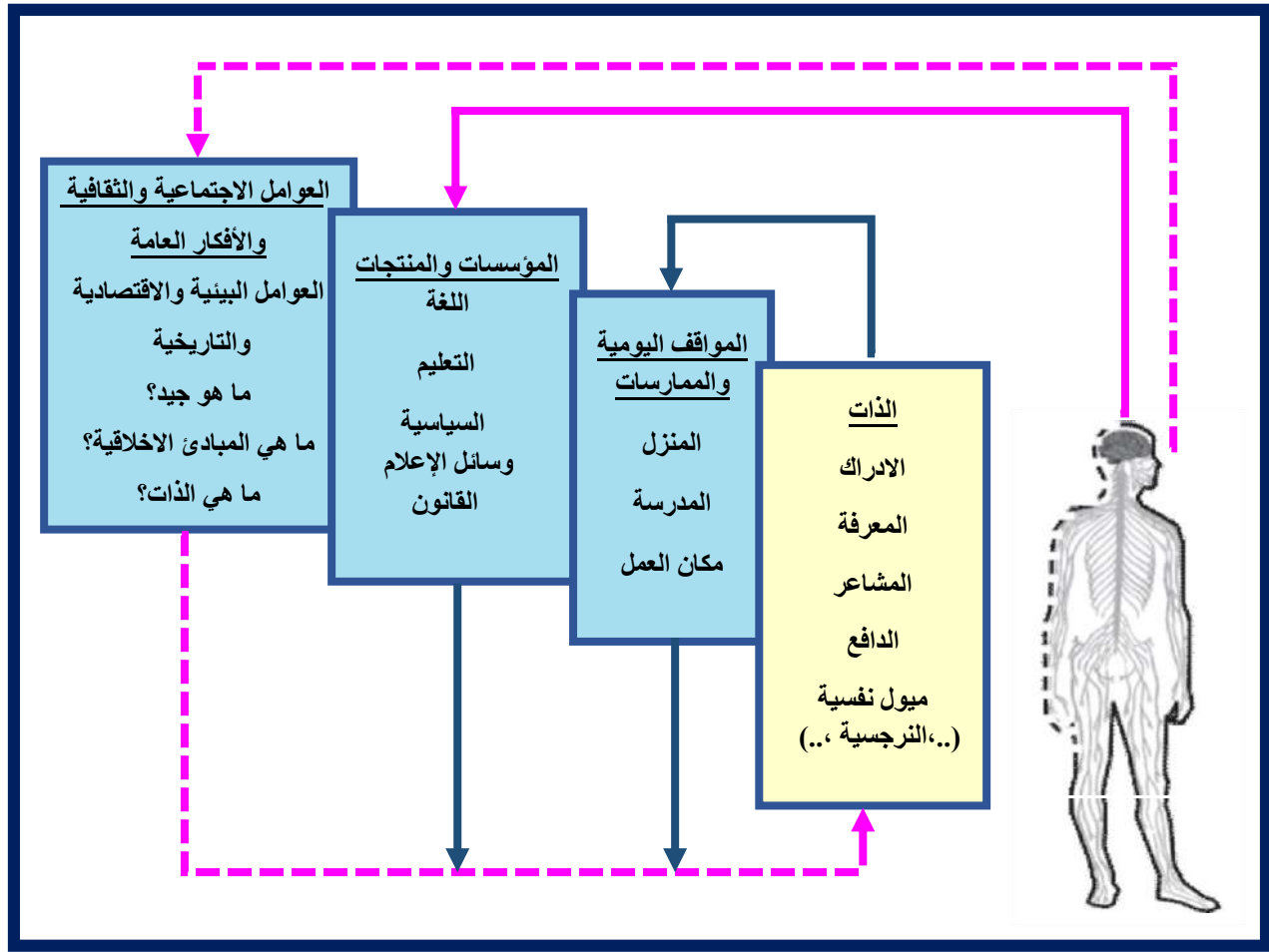
مما يشير إلى أن النرجسيين لديهم ببساطة فائض من تقدير الذات ، ولكن إذا كانت النرجسية تمثل حقاً شكلاً من أشكال تقدير الذات العالي ، فيجب أن ترتبط النرجسية وتقدير الذات ارتباطاً وثيقاً ، ولا ينبغي أن يكون هناك نرجسيون يعانون من تدني لتقدير الذات ، وهذا يدعمه إيمان النرجسيون بمبدأ وهو ان محصلة علاقاتهم صفر، مع سعيهم للتفوق على الآخرين ورؤيتهم لنجاحات الآخرين على أنها إخفاقاتهم ، وإخفاقات الآخرين هي نجاحاتهم ومحاولتهم للتقدم حتى على حساب أحبائهم والصالح العام ، لذلك فإن مثل هذا السلوك العدائي في النهاية يُفقد المعاملة التي يبحثون عنها (Brummelman,2017:2-3). في الوقت نفسه ، فإن هذه العدائية تجاه الآخرين يُعبر عنها بسلوكيات واضحة كالتصادم معهم والاهانة أو التقليل من شأنهم وترهيبهم أو اكرامهم على تادية نوع من السلوكيات قد لا يرغبون بها (Grapsas et al.,2019:1) ، لذلك وبشكل عام يمكن ان تُعتبر النرجسية إحدى سمات الشخصية والتي قد تتواجد لدى بعض الافراد ، لذلك يمكن ان ننظر اليها من نافذة القيادة في المنظمات والتي اذا توفرت فيها تُعتبر امر غير مرغوب فيه ومن الممكن ان تخلق اجهاداً في المنظمة (Toor & Ogunlana,2009:257) ، والتي تُعرّف أي (القيادة) على انها عملية التأثير على الآخرين لفهم ما يجب القيام به والاتفاق عليه وكيفية القيام به ، أي انها عملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة فالقادة هم أفراد قادرين على التأثير في سلوك الآخرين دون الحاجة إلى الاعتماد على العنف (Pranitasari,2020:77) ، ولأن هناك حاجة إلى القادة أكثر من أي وقت مضى في عموم البيئات التنظيمية والمتغيرة باستمرار ، ولكي تكون قائداً فهو ليس بالمهمة السهلة ولا يُعتبر كل من يكون في منصب القيادة قائداً فعلاً فالواقع ، ان القيادة تتطلب التفاني والتحفيز والشغف والاستثمار في المجموعة وإشراك الموظفين وهو أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح والنتائج المرجوة (Elwell & Elikofer ,2015:312) ، وعند التدرج في

إعطاء المعنى لكلمة القيادة و مضامينها ككلمة (يقود) والتي تعني "التوجيه في الطريق" ، و"القائد" وهو "الشخص الذي يقود ولديه سلطة أو نفوذ أمر" ، و"القيادة" والتي هي عبارة عن منصب ، كقائد لمجموعة أو منظمة او هي القدرة على قيادة أشخاص آخرين لذلك فهي طريقة يؤثر بها الفرد على الفريق لتحقيق هدف مشترك ، نجد ان القيادة ليست فقط تأثيراً ولكنها أيضاً لا توجد بدون تأثير (Surji,2015:155) ، لذلك اعتُبرت جوهر العلوم الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة (AL-Nawafah et al. ,2020:3307) . والعملية (الفعل) ذات التأثير على أنشطة المنظمة بمجموعها نحو تحقيق الأهداف فهي فن تعبئة الآخرين للرغبة في النضال من أجل التطلعات المشتركة (Raffo &Clark ,2018:212) . والتي لطالما تجذرت وجهة النظر تجاهها على انها شكل من اشكال السلوك الأخلاقي ، واي سلوك ماعدا ذلك فهو ليس بقيادة ، لكن ظهرت بوادر إمكانية وجود قيادة لا تتمتع بالسلوكيات والخصائص الصحيحة للقيادة وكانت نتيجة مزيج من السمات الشخصية التي تأثرت بمجموعة من العوامل السببية ، كعدم الإحساس بالآخرين و عدم فهمهم والغرسة وخيانة الثقة مع الطموح المفرط بالشكل الذي يصنع له الثقة في كل مايقوم به من سلوكيات وان كانت خاطئة ، ويكون لها تأثير سلبي على المناخ الداخلي مما يؤدي في النهاية وعلى المدى الطويل الى تدهور في الأداء التنظيمي وبما ان النرجسية هي احدى سمات الشخصية فهذا لا يعني أنها السبب الوحيد لكل ذلك ،فقد تكون هناك مجموعة من الجوانب الأخرى التي يجب أخذها في الاعتبار كالثقافة التنظيمية ومهارات القيادة غير الكافية او غير الفعالة (Higgs,2009:175) .

لكن تأكيد الباحثون ومنذ فترة طويلة بالعلاقة بين النرجسية والقيادة هو ماثبت ان النرجسية قد تكون اهم أسباب سوء القيادة ، والدليل على ذلك هو وجود العديد من السمات المشتركة بين كل من النرجسيين والقيادة ، مثل الثقة بالنفس ، والانبساط ، والكاريزما ، والجاذبية ، والخطابة الماهرة ، وأنظمة المعتقدات الفخمة ، والرؤى القوية ، وبالتالي من المرجح أن يظهر النرجسيون كقادة ويؤمنون مناصب عليا في المنظمات وقد تظهر النرجسية كعنصر في القيادة ولكن بطابع سلبي عند استخدامها ، ذلك لانها جزء من ثلوث السمات المظلمة للشخصية ، جنباً إلى جنب مع الميكافيلية والسيكوباتية ، وبالتالي فهي ترتبط بالعديد من السلوكيات السلبية في مكان العمل (Asad & Smith,2020:42) ، ان مسالة البحث حول القيادة والنرجسية يتقاطع مع ثلاثة مجالات هي علم نفس الشخصية ، وتقييم الشخصية ، والقيادة (Campbell & Miller,2011:201) ، اذ يحاول علم نفس الشخصية أن يصف الشخص بأكمله ،اذ يأخذ في الاعتبار السمات كاملةً والاختلافات الفردية، أي إنه يفحص الطرق التي يكون بها الأشخاص فريدون كدليل على اتساع نطاقه ويدرس السمات الشخصية باعتبارها أنماط ثابتة نسبياً للأفكار والمشاعر والسلوكيات والتي تعكس الميل للاستجابة بطرق معينة و في ظروف معينة بما في ذلك الأنماط الخاصة بالتصورات والتوقعات للأحداث والتفضيلات المستقبلية والتي قد تشكل بمجموعها مخرجات سلوكية معينة (Almlund et al.,2011:12)، اما تقييمات الشخصية فهي إجراءات مصممة لتحديد وتقييم الصفات النفسية الدائمة ، بما في ذلك أنماط التفكير والشعور والتصرف التي تميز الأفراد عن بعضهم البعض ،اذ تخدم كل من الاحتياجات البحثية الأساسية والتطبيقية في الإعدادات التي تتطلب معلومات وصفية وتنبؤية وتفسيرية عن الافراد اذ يتم دراستها لأغراض عديدة منها وصف الاختلافات الطبيعية في السكان بشكل عام او لتشخيص علم النفس المرضي في مجموعة فرعية صغيرة من السكان أو دراسة الهيكل النفسي وديناميكيات فرد معين (Cervone & Caprara,2017:1) ، في حين ان القيادة تُستخدم لوصف نوع معين من التفاعل الاجتماعي بين الافراد

والذي يتكون من خلال مجموعة من السمات الشخصية (Western,2008:23) . ومنها النرجسية والتي من المحتمل أن تتجلى كسمة شخصية في بعض الأساليب السلوكية كأسلوب القيادة ومثل أي سمة شخصية أخرى ستؤدي في النهاية إلى نتائج تنظيمية إيجابية او سلبية (Sudha&Shahnawaz,2020:281).

وضمن هذا الموضوع اكثر سؤال يثار هو ... هل القيادة والنرجسية يسيران جنباً إلى جنب بالفعل ، فالسيطرة وتقدير الذات العالي وغيرها من الصفات هي بالضبط المكونات الصحيحة التي يبحث عنها الافراد في القائد ، والتي قد يمتلك النرجسيون منها الكثير وقد يكون هذا هو السبب في أن العديد من قادة العالم والمديرين التنفيذيين قد نُسب إليهم خصائص نرجسية ، أن الأفراد النرجسيين يميلون إلى الظهور كقادة لكن الواقع يُثبت وجود جانباً مظلماً يمكن أن يكون ضاراً يُصاحب النرجسية وهو الشعور بالاستحقاق والأنانية ، والذي يؤدي إلى سلوك غير أخلاقي واستغلالي (Neivicka et al,2011:910) . فالدافع لدى القائد الذي يحمل صفة النرجسية هو خلق مكانة وتقدير لدى الآخرين لاستغلالهم لتحقيق غايات خاصة ، واحد أسباب ذلك هو العلاقة المتبادلة بين الذات والثقافة وبعض الممارسات الأخرى والتي تتجسد في نموذج يُطلق عليه بالدستور المتبادل للثقافة والذات (MCM) وهو احد افضل النماذج التي توضح هذه العلاقة ، وُصفَ على أنه دستور متبادل لأن الأسهم السببية تسير في كلا الاتجاهين - فالثقافة مصنوعة من الذات وبالعكس ، في حالة النرجسية ، ترتبط القيمة الثقافية للفرد بأدوات ثقافية معينة او منتجات ثقافية والتي تترجم إلى سلوكيات محددة قد تنعكس على قضايا نفسية مثل النرجسية وبالتالي تظهر في سلوكيات مختلفة (Rosen et al,2015:360) ، والشكل (11) يوضح الدستور المتبادل للذات والثقافة والنرجسية ، اذ تعتبر العوامل الثقافية والبيئية والمواقف اليومية وتركيبية شخصية الفرد بجانبها الفطري والمكتسب الذي يتخذ المساحة الأكبر في التأثير ، احد اهم مسببات السلوك النرجسي سواء كانوا افراد او قادة ، إضافة الى ميولهم والتي تنبع من الذات والشخصية والتي تحمل من السمات ماقد يجعل البعض منها يتغلب على الآخر تبعاً للعوامل المؤثرة على الذات و الشخصية والتي تكون حصيلتها النهائية ان تتجلى في السلوك بشكلٍ واضح.



شكل (11) الدستور المتبادل للذات والثقافة والنرجسية

Markus ,Hazel Rose & Kitayama,Shinobu,(2015), "Cultures and Selves: A Cycle of Mutual Constitution",Journal Perspectives on Psychological Science, P.422.

ان الذات والمحتوى الاجتماعي والثقافي تشكل بعضها البعض باستمرار ، مع تغير المحتوى الثقافي ، تتغير وظيفة الأداء النفسي، فالثقافة ليست منفصلة عن الفرد بل هي نتاج نشاط بشري لذلك يتطلب كونك شخصاً تحمل بعض الميول والسمات او الخصائص ومنها النرجسية عدة مدخلات من الممارسات الاجتماعية والثقافية ، وأحياناً تتغير الأشكال الاجتماعية والثقافية التي تشكل حياة الأشخاص وهذا ينعكس على الذات باعتبار التأثير متبادل ، ونتيجة لهذه الدورة ، فإن كل من الذات والثقافة ديناميكيان فالثقافة ديناميكية من حيث أن الأفكار والممارسات وكل العوامل الأخرى تتغير بمرور الوقت ، والأفراد ديناميكيون من حيث أنهم يتغيرون مع اختلاف السياقات الثقافية التي يشاركون فيها ، كذلك ان التركيز على الأساس الاجتماعي والثقافي للذات لا ينكر الفردية والخصوصية التي يمكن ملاحظتها حتى في أكثر الجماعات تماسكاً وان عاش في تكوينات متشابهة من السياقات الثقافية أو المساحات الاجتماعية المماثلة، فإنه سيختلف في تفاصيل التجارب اليومية وسيبنى بعض السمات كالنرجسية حصيلة النشأة الأولى والتجارب المختلفة

(Markus&Kitayama,2010:422-423). والتي من الممكن أن تتطور إلى أشكال صحية وغير صحية ، اذ تعمل في منطقة حدودية بين الاضطراب العصبي والذهان لذلك تطورها هذا يكون بسبب فشل البيئة في توفير استجابة عاطفية دقيقة لاحتياجات الشخص منذ الولادة والتي نتائجها تنعكس في هيئة تفاعلات مربكة او مشوشة بين الذات الفعلية (إيمان الفرد بالذات) ، والذات المثالية (الصورة المثالية للذات) والموضوع المثالي (الصورة المثالية منذ النشأة الاولى) ، اذ ينشأ تضخم مفهوم الذات هذا بسبب توتر العلاقة بينهم. (Gimsø,2014:16)

كما يمكن ان يكون احد أسباب وجود هذا السمة الشخصية (النرجسية) في صفوف القيادات هو بسبب منظماتهم وبما انه المنظمات كالأفراد، يمكنها أيضاً الانخراط في سلوك نرجسي متطرف من خلال خمس سمات مميزة:

أولاً : سيعتقد أعضاء المنظمة النرجسية أن منظماتهم خاصة وفريدة من نوعها بشكل غير عادي و مبالغ فيه إلى حد الوهم.

ثانياً : يقود الإحساس القوي بالتعظيم الذاتي هذا الى نوع من الإمبريالية اللاواعية أو القدرة المطلقة اللاواعية، فالتنظيم وفق نظرتهم قوي تماماً وأي شيء به فاعلية ينتمي إليه بشكل شرعي ولا يمكن لمثل هذه المنظمة أن تدرك أن أي شيء ذي قيمة قد يوجد خارج حدودها.

ثالثاً ، تعتقد المنظمة أنها متعلمة على جميع الاصعدة أي أن لديها امكانية الوصول إلى جميع المعلومات ، الداخلية والخارجية ، ذات الصلة بالمنظمة، كما ان وهم المنظمة النرجسية لا يسمح لها فقط برفض المنظمات والأشخاص والمعلومات الأخرى ، ولكن أيضاً معاملتهم بنوع من الازدراء او تنظر لهم على انهم اقل منها.

رابعاً: تستخدم الإنكار للتعامل مع الصراع والضغط العصبي ، اذ تنكر مثل هذه المنظمات الحقائق عن نفسها من خلال المتحدثين والتقارير السنوية اذ يمنحون انفسهم إحساساً بالصواب والادعاء بتفردهم ، بطرق لا تعد ولا تحصى ، هذه السمات منتشرة جداً لدرجة أنها أصبحت جزءاً لا يتجزأ بشكل دائم من الأداء التنظيمي (Duchon & Drake,2009:303-304) ، في حين ان السلوك التنظيمي وعلى مستوى الفرد يصف النرجسية بأنها سمة شخصية تنطوي على إحساس كبير بالذات ، مقترنة باستراتيجيات تأكيد الذات وتجاهل الآخرين ، المفارقة ضمن ذلك تتجسد في تجاهل الآخرين وفي الوقت نفسه الحاجة الى دعمهم و قد تضر الاستراتيجيات المعتمدة من قبل النرجسيون لأغراض تأكيد الذات بالعلاقات الاجتماعية في المنظمة (Braun,2017:5) ، اذن هي متلازمة شخصية تتضمن ضعف التحكم في النفس ، وعدم القدرة على تحمل النقد ، والاستغلال للأشخاص ، فالنرجسية هي مفتاح الفهم غير الأخلاقي في القيادة اذ يميل النرجسيون للانجذاب إلى المناصب القيادية ، لذلك يُتوقع ومن خلال وجود النرجسية بين الافراد ظهورهم كقادة ، وبالنتيجة ليس من المستغرب وجود نسبة عالية من النرجسية في صفوف القيادة (Walton et al.,2017:3) ، ان سبب ارتفاع النرجسيون إلى مناصب قيادية لأنهم أكثر رغبةً في السيطرة ، ويدعم هذا الافتراض هو ميلهم الى المبالغة في أدائهم ولأنهم شخصيات أقل قبولاً ، لذا يُستنتج من خلال نظرية سلوك العمل الهادف أن دوافعهم أكثر فاعلية لانفسهم وأقل توجهاً نحو المنظمة ، فالشخصيات النرجسية لا تُميل إلى إخضاع

مصالحهم الشخصية لمصالح الآخرين. (Brouns et al.,2020:3-4). ولديهم وجهات نظر ثنائية القطبية لرؤية الأشياء إما جيدة للغاية أو سيئة للغاية ورؤية الآخرين من حولهم إما أنصار مخلصين أو أعداء (Erkutlu & Chafra,2017:7)، فهم غير حساسين وقد تُلاقي سلوكياتهم الرفض من قبل بعض الأشخاص ، الا انه وفي نفس الوقت قد يُظهرون أحياناً تقديراً للآخرين ، مما يمكن أن يُساعد في موازنة تأثيرهم الضار على الموظفين ، مع ذلك قد يستخدمون عن قصد التأثير الاجتماعي لتقديم أنفسهم بطرق أكثر استساغة اجتماعياً من أجل إنجاز أجدنتهم الخاصة (Carnevale et al.,2018:4) ، ان نرجسية القيادة هي سمة متناقضة تحمل خصائص ومظاهر سلبية او إيجابية أي انها ليست جيدة أو سيئة بشكلٍ مطلق (Sudha&Shahnawaz,2020:281). وقد تكون هي سمة عامة وأوسع من الميل إلى تعزيز الذات اذ تشمل أيضاً الثقة الزائدة والعظمة وإظهار السلوكيات المهيمنة والاستغلالية ، اذ يستخدم القادة النرجسيون مهارات الترويح الذاتي وهو شكل محدد من أشكال إدارة الانطباع يركز على تعزيز وضع المرء والجاذبية في نظر الآخرين ويتضمن الإشارة بفخر وصراحة إلى الإنجازات والتحدث بكثرة حول نقاط القوة والأهمية والمواهب (Hartog et al.,2020:264). وقدراتهم الخاصة (Krizan& Herlache,2017:2) ، لكن في أدب قادة المنظمات، يبقى التعامل مع النرجسية على أنها سمة شخصية مستقرة عبر الزمن والمواقف ، مما ينتج عنها سلوكيات ودوافع يمكن التنبؤ بها أي انها كصفة يمكن قياسها في أي وقت أي انها لا تتغير(Cragun et al.,2019:15) ، كونها بُعد شخصي متماسك ولكنه متعدد الأوجه يمتلك من خلاله الشخص او القائد إحساساً متضخماً بالذات ويُبقيه منشغلاً بتعزيز النظرة الذاتية (Williams et al.,2020:2) ، وهذه السمة الشخصية للقائد مليئة بالمفارقات كتعظيم الذات او الاستغراق فيها والحساسية تجاه ردود فعل الآخرين والتي ينجم عنها نوبات غضب من قبله (Morf& Rhodewalt,2001:177) ، وان هذا التمرکز حول الذات ينشأ عن الفشل في تمييز الذات او معرفة حدودها عن الأشياء الاخرى (Khan& Qaiser,2019:2) ، فهي بُنية ذات وجوه مختلفة تُستخدم لأغراض عديدة اعتماداً على الموقف (Rogoza et al.,2018:1) ، اذ عُرِّفت نرجسية القيادة بأنها الطريقة التي يُنظم بها الفرد المحفزات الداخلية والخارجية في بيئته للحفاظ على نظرة ذاتية إيجابية نسبياً (Wolven,2015:3) ، كما وصفت بأنها بناء الشخصية المرتبط بالسلوك غير الأخلاقي واستراتيجيات القيادة غير الفعالة والذي يؤثر سلباً على الأداء والنزاهة الشخصية (et Prundeanu al.,2019:93) ، فهي متغير اجتماعي ثقافي ، أي أن بعض السمات تجعل من الثقافة نرجسية ، لان هذه السمات مرتبطة بمستويات النرجسية الفردية للقادة في الثقافة (Rosen et al.,2015:360) ، كذلك يُشار إليها بأنها عامل اختلاف فردي مستقر نسبياً يتميز بمزيج من العظمة وحب الذات ووجهات النظر الذاتية المتضخمة، والتي تحدث عندما تكون تصرفات القائد مدفوعة بشكلٍ أساسي باحتياجاته ومعتقداته الأنانية ، والتي تحل محل احتياجات ومصالح المكونات والمنظمات التي يقودونها.(Braun et al.,2018:726).

ان التخاطر الفكري لمجموع الكتاب والباحثين حول موضوع نرجسية القيادة ورؤية كل واحد منهم ، انعكس في جانبين الأول يتعلق برويتهم للنرجسية بشكلٍ عام والذي تجسد بالاتي :

1- ان النرجسية هي مرحلة من مراحل التكوين النفسي للشخص النرجسي.

- 2- احد انحرافات الشخصية عن مسارها الصحي .
3- احد مرتكزات حب الذات .

والثاني : يتعلق بالنرجسية كسمة (سواء على مستوى الفرد بشكلٍ عام ، والقيادة في المنظمات بشكلٍ خاص وذات العلاقة بموضوع الدراسة) ، لذا يمكن توضيح المفهوم وعلى كلا المستويين وكالاتي:

- النرجسية سمة عامة لكل الأفراد: هي انسحاب الرغبة والاهتمام من العالم الخارجي والمحيط الى الانا او الذات كقوة رافعة لصيانته الذات الضعيفة في حقيقتها ، فهي عبارة عن انشغال معرفي يشمل التركيز على الذات ، وعاطفي يشمل القلق حول كيفية تلبية الرغبات والحاجات الخاصة.
- النرجسية سمة خاصة بالقيادات : هي استراتيجية سلوكية مدفوعة ببعض السمات الشخصية والتي تهدف الى حماية الذات وتحقيق الامن النفسي ، فالقيادة ذوالنرجسية يركزون بشكلٍ مفرط على احتياجاتهم الخاصة ويعتبرون الآخرين امتداد لهم لتلبية هذه الاحتياجات ، اما على مستوى علاقاتهم فهم يعتبرونها كمصدر للإعجاب فقط ، بدلاً من كونها قناة للألفة يستخدمون الافراد فيها كأداة لإشباع غرورهم أو إهمال احتياجات الافراد الذين يعتمدون عليهم، فهم اشبه بالذي يرى نفسه من خلال عدسة وردية اللون .

ثانياً: الجوانب السلبية لنرجسية القيادة في المنظمات

The Negative Aspects of Leadership Narcissism in Organizations

ان النرجسية ذات طبيعة متناقضة أي انها تحوي الجانب السلبي والايجابي ،لكن الجانب السلبي للنرجسية قد طغى بشكلٍ كبير، ومن المحتمل أن تتجلى النرجسية كأحد سمات الشخصية في بعض الأساليب السلوكية / كأسلوب القيادة ، ومثل أي سمة شخصية أخرى من شأنها أن تؤدي في النهاية إلى نتائج تنظيمية غير جيدة (Sudha & Shahnawazm,2020:3). اذ من الممكن ان تعتبر قياداً على نجاح القيادة أي ان صعود الشخصية النرجسية الى دور قيادي يتخلله العديد من السلبيات اثناء تأدية المهام والتي من الممكن ان تؤثر على فعاليته كقائد ، منها عدم تقبله للنقد او الدخول في نوبات غضب او اثارها (Brouns et al.,2020:1-2) ، والتي ينتج عنها نوبات الغضب هذه ثلاث نتائج : (أ) الدمار ، أي المنظمة تستسلم للقائد النرجسي ، (ب) حمام الدم ، أي يقوم القائد بإزالة الموظفين الحاليين واستبدالهم بأفراد من اختياره ، أو (ج) التمرد ، تتم إزالة القائد نتيجة لرفض الموظفين اتباعه وعند تهديد الانا يكون اكثر استعداداً للمشاركة في سلوكيات العمل ذات النتائج السلبية التي تترك آثارها على العلاقات والأنظمة التالفة (Regnaud,2014:53-54)، لذلك ان الجوانب السلبية لنرجسية القائد على المنظمات تتجسد في (Braun,2017:17):

أولاً: افتقار النرجسيون إلى الاهتمام بالآخرين ، أي إنهم يرون أنفسهم قادة تحوليين وقد لاينطبق هذا مع انطباعات الآخرين عنهم ، و يمثل هدامشكلة خاصة لما لها من تأثير سلبي نتيجة الإفراط في التقدير لتقييمات القادة لذاتهم .

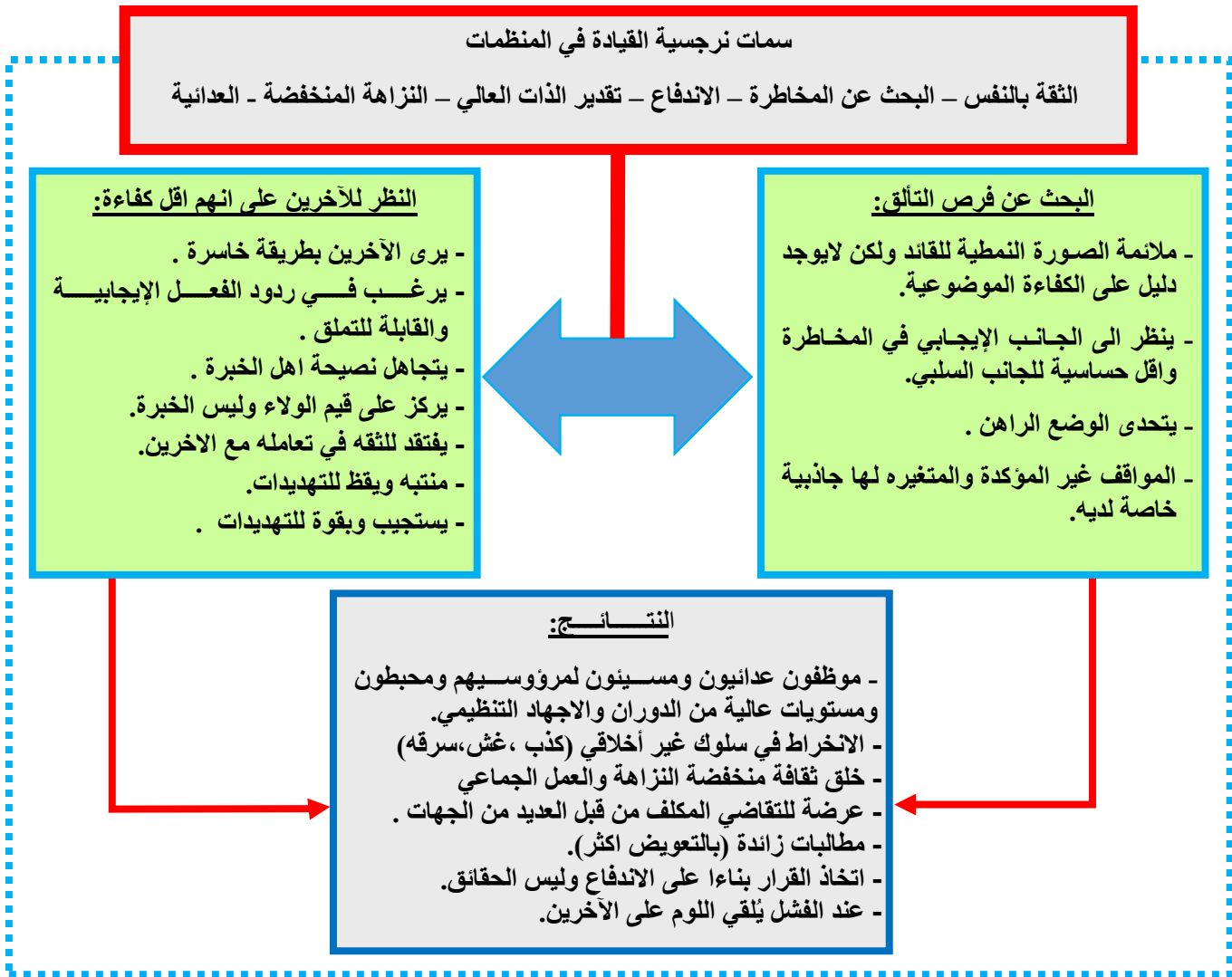
ثانياً : قد تتسبب نرجسية القادة بعواقب سلبية على مشاعر وسلوكيات الأتباع ،كالإنتاجية المضادة وعاقة التعاون المثمر ضمن الفريق الواحد او على مستوى فريق الإدارة العليا ، مما يتسبب في حدوث انحرافات عاطفية وسلوكية في المنظمات من خلال الانتفاضات التصاعدية والسلوكية.

ثالثاً: أن نرجسية القيادة قد تجعل المنظمة تتخربط في أنشطة غير مستدامة ، ومن خلال هذه الأنشطة المصممة اصلاً لتحسين الصورة الخارجية قد يُعرضون القادة ذوي السمعة النرجسية سمعة المنظمة للخطر حتى أنهم قد يذهبون إلى حد الاحتيال (Reina et al.,2014:961) . هناك العديد من الوصف لهذه الجوانب السلبية الخاصة بنرجسية القيادة والتي وان كانت متداخلة مع بعض الأنواع او الأنماط الأخرى من السمات الخاصة بالقيادة الا انه وفي معظمها إشارة الى نرجسية القيادة وهذه الجوانب السلبية تتمثل بـ:

1- إساءة استخدام السلطة و الإفراط في ممارسة السيطرة: وشمل ذلك إساءة استخدام السلطة لخدمة أهداف شخصية مع استخدام القوة لتعزيز الصورة الذاتية وإخفاء أوجه القصور الشخصية مع الميل لتلبية الاحتياجات الشخصية والهوس بالتفاصيل والذي يتبعه السعي للكمال مع القليل من المبادرة .

2- إلحاق الضرر بالآخرين: يركز هذا على التأثير السلبي على المرؤوسين ويتضمن ، الإكراه اي التأثير السلبي على تصورات المرؤوس فيما يخص كفائته الذاتية والإضرار بالرفاهية النفسية للمرؤوسين .

3- كسر القواعد لخدمة أغراضه الخاصة: هذا هو المجال الذي يمارس فيه القادة سلوكيات غير أخلاقية ادارياً وغير قانونية في الواقع ، وهذا السلوك السلبي ينشأ من سلطتهم الموضعية لان القيادة هي ممارسة القوة ، ونوعية نرجسية القيادة او غيرها تعتمد على الإحساس بالقوة الفردية ، ليتمكنوا بعد ذلك من ممارسة السلطة واستغلالها لاغراضهم الخاصة (Higgs ,2009:168) . ولأن هذه السلطة تأتي وبشكلها الرسمي من خلال المنظمات لذا من المفترض أن تكون الأحكام الصادرة عنهم كقادة ، ثابتة وصحيحة ويُنظر اليها على أنها أكثر فعالية ، لكن عند مراقبة أدائهم الفعلي وبمرور الوقت تظهر السمات السلبية للنرجسيين ، كالثقة الزائدة في أنفسهم والتي تجعلهم غير مستعدين لأخذ النصيحة لانهم يرون أنفسهم أكثر كفاءة وهذا يجعلهم غير واثقين من الآخرين، اي أنهم يرون أن فرصة المجد تفوق أي احتمال للخسارة ، وعندما تزداد احتمالات الخسارة ، من المتوقع أن يكون غير النرجسيين من القادة أقل احتمالية للمراهنة بينما يزيد النرجسيون من احتمالية اتخاذ نفس الرهان ويخاطرون وقد يعرضون منظماتهم للخطر والشكل (12) يوضح ذلك (O'Reilly & Chatman,2020:6-7) ، ومن المفارقات في هذا المجال ايضاً ان التنظيم الذاتي لدى النرجسيين من القادة يضعف من قدرتهم على التعلم من إخفاقاتهم ، وبالتالي يقلل من احتمالية تحقيقهم للنجاحات المستقبلية (Williams & Williams,2017:2) .



شكل (12) التأثير السلبي لسمات نرجسية القيادة في المنظمات

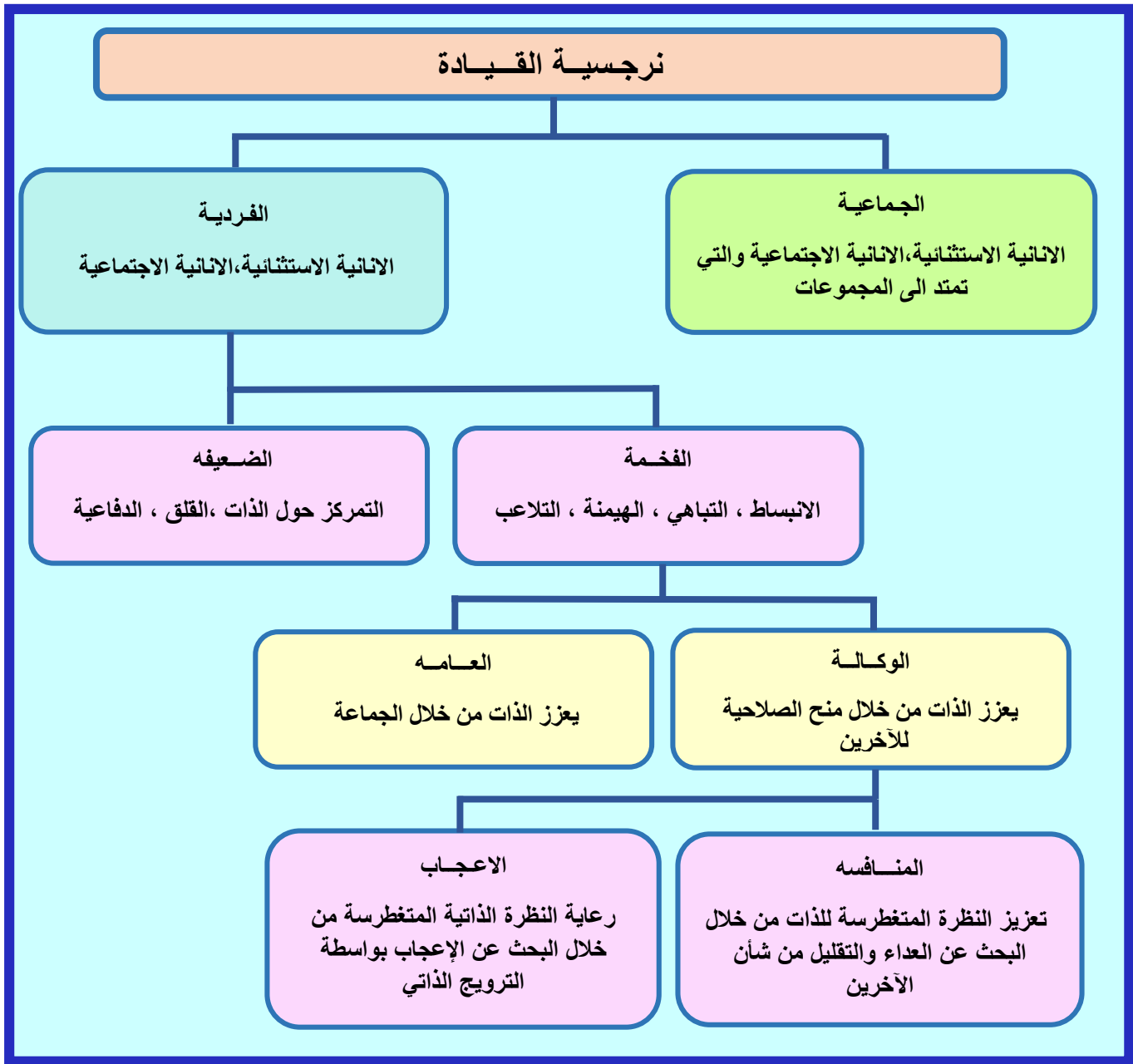
O'Reilly, Charles A.& Jennifer A.,Chatman,(2020)," [Transformational Leader or Narcissist? How Grandiose Narcissists Can Create and Destroy Organizations and Institutions](#)",Haas School of Business , Journals.SAGE, P.7.

ان التأثير السلبي لنرجسية القيادة في المنظمات يوضح ان الجيل الحالي من القادة أكثر نرجسية من أي وقت مضى ، بسبب نظام القيم المتغير في المجتمع والذي يركز على القيم الخارجية مثل المكانة والثروة ومن خلال كل الطرق سواء كانت مقبولة أخلاقيا واداريا وحتى قانونياً او غير ذلك ، بدلاً من القيم الجوهرية الداخلية والتي يُفترض ان تكون ثابتة مع مرور الزمن وهذا بحد ذاته يمثل وياً على إدارات المنظمات ، عواقبه طويلة المدى قد تلحق الضرر بالذات وبالمجتمع بسبب الترويج لأسلوب حياة جزء كبير منه غير واقعي لهيكلية منظمات هدفها تحقيق الفائدة للمجتمع وغير صحي من الناحية السلوكية.

ثالثاً: أنواع نرجسية القيادة في المنظمات

Types of leadership Narcissism in Organizations

في الادب الخاص بنرجسية القيادة لا يعد البناء الوحدوي من ميزات الهيكل الخاص بها ، ذلك لانها تتكون من جزأين الأول يسمى **بالنرجسية الفخمة (Grandiose)** والثاني **النرجسية الضعيفة (Vulnerable)** والذان يتشاركان في العديد من الخصائص مثل التركيز على الذات ، والشعور المبالغ فيه بالاستحقاق او الاستغلال ، وعدم التقبل او الميل إلى التفاعل مع الآخرين بطريقة عدائية وبغض النظر عن الجوهر المشترك للنوعين فإن لكل نوع خصائصه (**Zajenkowski et al.,2018:2**)، اذ تُظهر العلاقة بين النرجسية الفخمة والضعيفة خيط يميز هذا الانقسام فالنرجسية الفخمة هي سمة شخصية وهي ذاتها الاضطراب المعروف باسم اضطراب الشخصية النرجسية (NPD)والذي تم تضمينه في الأصل في الإصدار الثالث من الدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات النفسية (DSM-III) ، والذي احتفظ بمكانه في أحدث إصدار له (DSM-V) نشرته جمعية علم النفس الأمريكية في عام 2013 والذي لم يذكر الجانب الضعيف للنرجسية ، لكن النظرة السائدة للنرجسية في علم النفس الصناعي التنظيمي اشارت إلى النرجسية الفخمة باعتبارها سمة شخصية تتراوح من مرتفعة جداً إلى منخفضة جداً ، ويمكن قياسها من الناحية الكمية من خلال المقاييس المصدق عليها نفسياً والتي ساهمت في تقييم العلاقة بين النرجسية والقيادة (**Asad& Smith,2020:42**) ، وبحكم هذا الوجود البيوي للنموذج ثنائي النوع هذا تركزت العديد من السلوكيات السلبية ضمن سياق التعامل اليومي للقيادة (**Lynam& Miller,2019:231**)، في الوقت الذي تتعلق فيه النرجسية الفخمة بالخطر فإن النرجسية الضعيفة تتميز بالدفاع ، وانعدام الأمن ، والاستياء، وغالباً ما يقدم الأفراد ذوو المستوى المعزز من النرجسية الفخمة أنفسهم كشركاء تفاعل ساحرين ويبدوون بالعديد من التفاعلات الاجتماعية السطحية (**Brailovskaia et al.,2019:2**) مع علاقات متباينة لأشكال أخرى من أمراض الشخصية اذ أظهرت النرجسية الفخمة ارتباط أقوى لاضطرابات الشخصية المعادية للمجتمع في حين أن النرجسية الضعيفة اثبتت علاقة أقوى بحالات الانعزالية وخلق الحدود مع الآخرين او الميل للتجنب (**Miller et al .,2011:1017**) ويتسلسل كلاهما من النرجسية الفردية على اعتبار ان نرجسية القيادة هي سمة وليست سلوك يتعلق بالجماعة ، والتي تنقسم بدورها (هذه السمة الفردية) الى النرجسية الى الضعيفة والفخمة والتي تتخذ شكلين (الوكالة والعامه وتتعلق الأخيرة بالاعجاب او المنافسة) ، لذا يمكن اعتبار النرجسية طيفاً متعدد الألوان قد يحصل القائد فيه على درجات عالية في واحد أو أكثر من هذه الألوان ، لكن تبقى السمة المشتركة في النوعين (الجماعية والفردية) هو الانانية الاستثنائية أي اعتقاد النرجسيون أنهم متفوقون وعلى حق دائماً (**Sedikides,2020:1**) ، وهذا ما يظهره الشكل (13) والذي يوضح أنواع نرجسية القيادة .

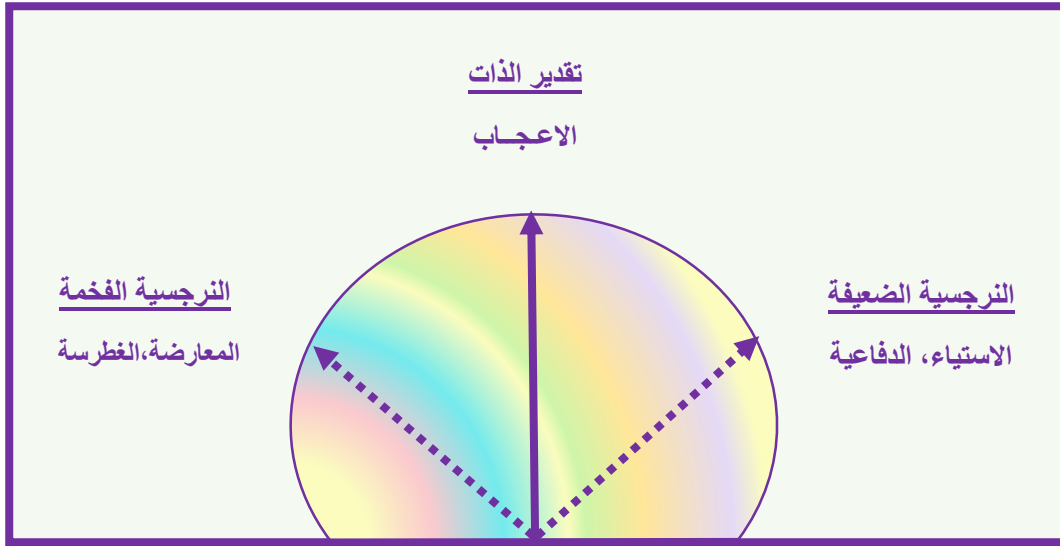


الشكل (13) أنواع نرجسية القيادة في المنظمات

Sedikides ,Constantine ,(2020), "[Trends in Cognitive Sciences- In Search of Narcissus](#) ", Center for Research on Self and Identity, School of Psychology, University of Southampton, Elsevier Ltd, P.3.

وفي السياق ذاته قد يتم تضمين نرجسية القيادة بنوعيهما (الضعيفة والضعيفة) ضمن ما يسمى بالطيف النرجسي ، والذي يشير الى ظاهرة تشتمل على مجموعة عوامل تختلف في شدتها او مظهرها اعتماداً على مجموع الفروق الفردية لنرجسية القيادة في المنظمات ، ومن خلال المحاور الأساسية الثلاثة للطيف والمتمثلة بتقدير الذات والاعجاب وهو مرتكز الطيف النرجسي ، والنرجسية الفخمة والضعيفة والتي تمثل زوايا الطيف . يظهر ان اقتراب كل نوع او ابتعاده عن مركز الطيف تحدد السمات

الشخصية لكل قائد ، وهو ما يخلق حالة التباين في سلوكيات القادة ممن يشتركون في ذات النوع من النرجسية سواء كانت ضعيفة او فخمة (Krizan&Herlache,2017:6) والشكل (14) يوضح ذلك .

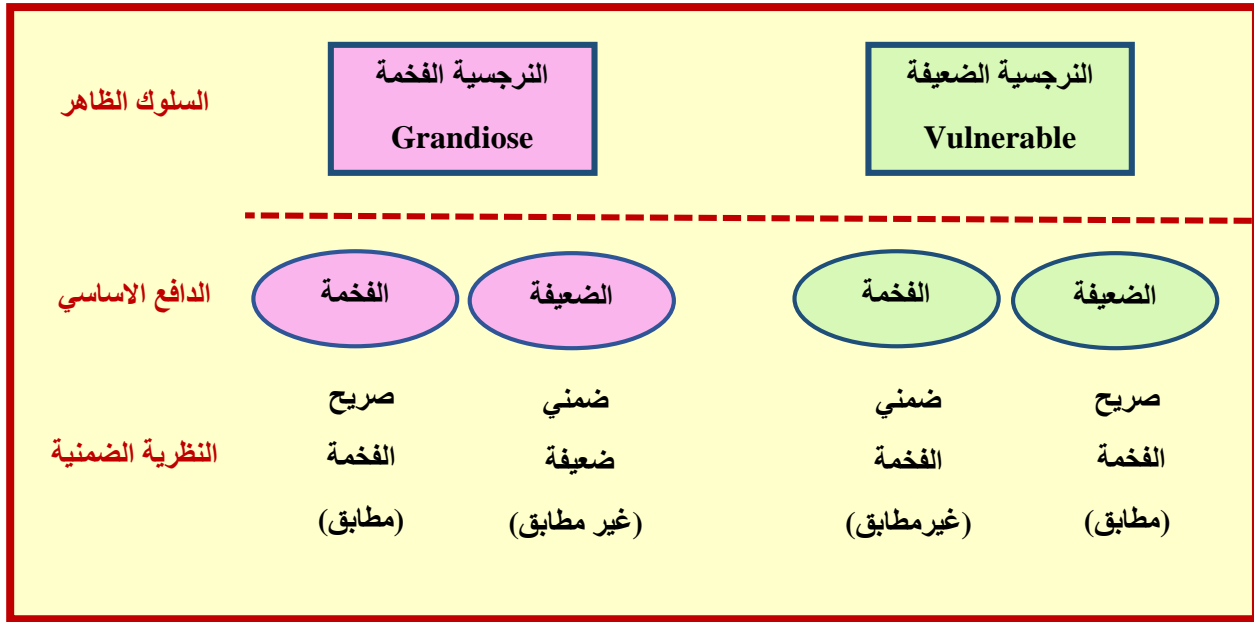


شكل (14) نموذج الطيف النرجسي للقائد

Krizan,Zlatan & Herlache, Anne D.,(2017)," The Narcissism Spectrum Model: A Synthetic View of Narcissistic Personality ", Personality and Social Psychology Review, Journals SAGE, ,P.6.

وضمن السلوك الاجتماعي للقادة ذو النرجسية ، وكونهم يمتلكون مزيج من السمات الشخصية ومنها النرجسية الفخمة والتي تُعبر عن سمة شخصية تحوي على نظرة ذاتية إيجابية لكن غير واقعية ، مع انشغال كبير بالذات ومشاعر استحقاق فائقة، وعدم احترام للآخرين وهذا على المدى القصير ، إذ قد يتمكن القادة النرجسيين من إقناع شركائهم في التفاعل معهم لكن يفقدون هذه الخاصية على المدى الطويل (Czarna et al .,2014:42) ، وعلى الرغم من ان نوعي النرجسية يسببان خلل وظيفي لكن تعتبر النرجسية الفخمة المكون الأساسي في الشخصية النرجسية ، وهذا تم اثباته في التشخيص السريري وعلم نفس الشخصية الاجتماعية والتشخيص النفسي للسلوكيات (Pincus & Ansell,2009:367) ، فهي سمة شخصية مظلمة يتصف من يحملها بالغرور على الرغم من وجود بعض الإيجابية في صفات أخرى قد يمتلكها كالثقة بالنفس والانبساط الا ان تأثيرها الإيجابي قد يتلاشى لأن الآخرين يدركون اهتمام النرجسي من القادة بمصالحه الخاصة أكثر من خلال المواقف اليومية ، والتي تنعكس على قيادته وقراراته ، لذا فأن التعرف على النرجسيين في وقت مبكر قد يساعد على تجنب العواقب السلبية للكثير من المواقف (Giacomin & Rule ,2018:373) ، في حين يُلاحظ ان الخجل والاكنتاب والتقيد في العلاقات مع الآخرين يظهر مع الشخصية النرجسية الضعيفة فهم أقل استعداداً لاستخدام استراتيجيات التعزيز الذاتي لتعديل احترام الذات ، وغالبًا ما يعتمدون على تعليقات الآخرين لإدارة ذاتهم في محاولة الهرب من تقييم ذاتهم ، لكن عدم تلبية توقعات هذا التقييم تؤدي الى نزوح نوبات الغضب التي قد تكون كافية لتعزيز الانسحاب من بعض السلوكيات

الاجتماعيه(Dickinson & Pincus, 2003:189) ، وهذا يكون بسبب الحساسية المفرطة لكن قد تُظهر الشخصية النرجسية الضعيفة سلوكيات شخصية مشابهة لتلك التي تتبعها الشخصية النرجسية الفخمة ، مثل التوقعات لتلقي معاملة خاصة من الآخرين ، اذ يعتقد النرجسيون المستضعفون أنهم يستحقون معاملة خاصة لأنهم يشعرون بهشاشة ذاتهم بينما يتوقع النرجسيون المتكبرون اهتماماً خاصاً من الآخرين لأنهم يعتقدون أنهم أفضل من الآخرين (Ahn et al., 2015:377) ، وقد يتعاش الضعف جنباً إلى جنب مع العظمة وهو احد انماط السلوك الملحوظ لدى النرجسيين ، اذ يُظهرون تقديرًا عاليًا صريحًا للذات ولكنهم قد يعانون من تدني احترام الذات الضمني ، إن هذا المزيج من انعدام الأمن الكامن والاستراتيجية الشاملة هو لحماية الذات وهذا ما تشتمل عليه الشخصية النرجسية (Besser, 2014:349) ، في الوضع الطبيعي يسعى الافراد إلى إشباع حاجتهم لتعزيز الذات بطرق وسياقات مقبولة ثقافيًا واجتماعيًا ، لكن في المقابل يواجه الافراد النرجسيون من القادة صعوبات ملحوظة في تحويل احتياجاتهم النرجسية (الاعتراف والإعجاب) والدوافع (دافع التعزيز الذاتي) إلى طموحات وسلوك ظاهر وناضح وملائم اجتماعيًا ، أي محاولة مزج العناصر العلنية (السلوكيات والمواقف والعواطف) مع العناصر الضمنية (الإدراك والمشاعر الخاصة والدوافع والاحتياجات) (Pincus et al., 2014:440) ، ويقصد بالعلنية او الصريحة السلوك المشترك مع الآخرين ، بينما تشير السرية او الضمنية إلى التجارب الخاصة غير المشتركة مثل (المشاعر والدوافع والاحتياجات) ، ووفقا للنموذج المعرفي للشخصية النرجسية تقترح النظرية الضمنية ، أن السلوك قد يكون متطابقاً في بعض الحالات ولكنه غير متطابق في حالات أخرى ، اذ قد يكون السلوك النرجسي الفخم مؤشراً على حالة عظمة كامنة (متطابقة) ، ولكنه يمكن أن يُخفي الضعف الكامن وراء هذه العظمة ، وهو مؤشر على حالة عدم التطابق ، إن النظريات الضمنية تفترض التطابق بين السلوك الضمني والدوافع الأساسية والسلوك الظاهر ، فالمتكبر كتعبير عن حالة النرجسية الفخمة أكثر قبولاً كسلوك من النظرية الضمنية غير المتطابقة التي تفترض وجود التكبر للتعبير عن الضعف (Koepernik et al., 2021:2-3) ، والشكل (15) يوضح ذلك من خلال عرض النظرية الضمنية المتطابقة وغير المتطابقة حول النرجسية الفخمة والضعيفة للقائد.



شكل (15) النظريات الضمنية المتطابقة وغير المتطابقة حول النرجسية الفخمة والضعيفة للقائد

Koepernik, Tatjana , Jauk, Emanuel & Kanske, Philipp, (2021), " Lay Theories of Grandiose and Vulnerable Narcissism", Current Psychology, Springer, P.3.

وتجدر الإشارة الى ان نرجسية القيادة بنوعها قد تساهم في ظهور الغضب النرجسي ،اذ ترتبط النرجسية الفخمة بالسلوك العدوانى الصريح ، وكذلك النرجسية الضعيفة لكن تختلف عن الفخمة كونها تحمل ايضاً العدوان الخفي في شكل مشاعر سلبية وكراهية ، ويختلف العدوان المرتبط بالنرجسية الضعيفة اختلافاً جوهرياً عن النرجسية الفخمة ، في ان الأخيرة تتضمن في المقام الأول الاستغلال المعزز للذات ، لكن تعتبر النرجسية الضعيفة التعبير الأكثر تدميراً للنرجسية كسمة للقيادة فهي أساس الغضب النرجسي (Derry et al., 2019:3).

ان الاستفادة من طرح أنواع نرجسية القيادة يتجلى بوضوح في ان هذه الأنواع تركز بالدرجة الأساس على ثبات الإحساس بالذات ، اذ تختلف النرجسية الفخمة والضعيفة عن بعضها البعض من حيث أنماط الاستجابة المعرفية والعاطفية والسمات الشخصية المرتبطة بها في مواجهة تهديد أمن الذات ، فالنرجسية الضعيفة تُهيا الشخص لرد فعل مبالغ فيه ، في حين ترتبط النرجسية الفخمة باستقرار أكبر ومشاعر أقل بعدم الأمان تجاه الذات ، وهذا الفهم يؤدي الى وجود تشكيلة أخرى من أنواع نرجسية القيادة تُظهر لوناً آخر يعزز ظلمة طيف النرجسية لدى القائد وهذه الأنواع تتمثل بـ:

- النرجسية المتعالية للقيادة: يتميز هذا النوع بالتركيز النرجسي الشديد والتمسك السطحي بالتفكير العقلاني والتعالي على الآخرين ، والتقليل من شأنهم مع تقييد التعامل مع فئات محددة في المنظمة وحدهم على الشخص الذي يتمتع بمركز قوة أكثر منهم .

- النرجسية المتمردة للقيادة : يتصف هذا النوع بالغش والخداع مع نقص كبير في مشاعر الذنب والميل الى تمجيد انفسهم .
- النرجسية المعتمدة للقيادة : الضعف في التفكير والنفس يكون جلياً لأصحاب هذا النوع ، كما انهم يبحثون عن اشخاص مثاليين ويظهرون لهم العاطفة فقط لتلبية احتياجاتهم الخاصة .
- النرجسية الانعزالية للقيادة : يتميزون بالحساسية تجاه المواقف الاجتماعية ولايتفاعلون مع الاخرين ، لانهم لايعاملونهم بالأسلوب الذي يزيد من قيمتهم ويميلون الى الانعزالية بسبب خوفهم من انتقام الاخرين لهم.

رابعاً: دوافع نرجسية القيادة في المنظمات

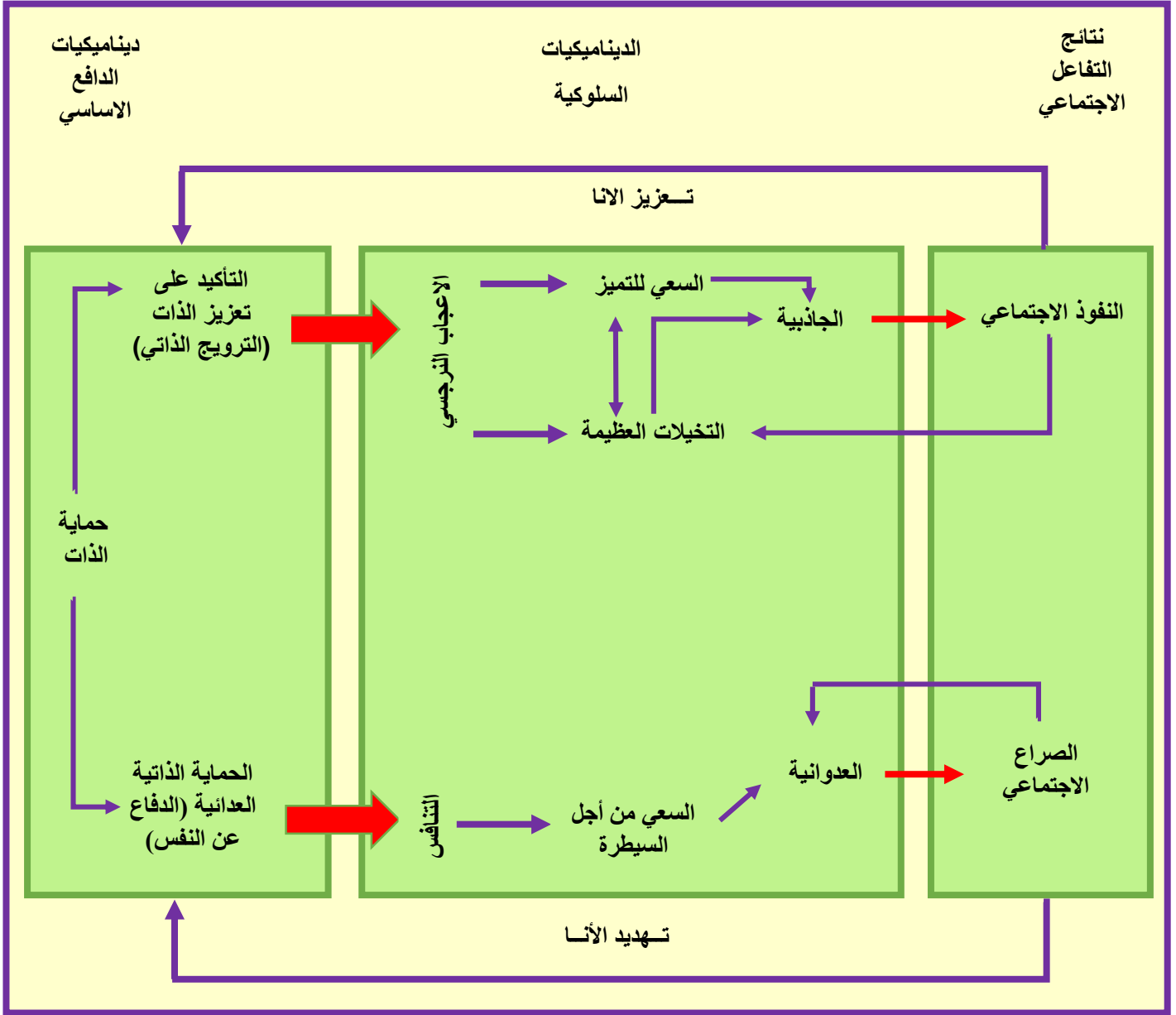
Motivated Leadership Narcissism in organizations

أن النية هي القوة الدافعة وراء أي فعل أو سلوك معين (Al-Ghazali&Afsar,2020:1) ، إذ تُمثل كالتعليمات التي يعطيها الأشخاص لأنفسهم للتصرف بطرق معينة فهي اشبه بالإجراءات (Stroebe & Hewstone,2002:2) ، أو السوابق المفاهيمية المباشرة للسلوك ، وهي الوسيط في العلاقة بين الموقف والفعل فهي الدرجة التي يكون فيها المرء على استعداد للتصرف بطريقة ما (Morwitz & Munz,2020:2) ، إذ تشكل السبيل نحو اختيار السلوك من بين القرارات المتنوعة مع ادراك صعوبة العثور على نهج ثابت لمعرفة نية أي شخص تجاه أي موضوع (Hoque et al 2020:1) . ذلك لانها (النوايا) حالات ذهنية معرفية كالتوقعات أو التصورات ، والتي يتفرع منها الرغبات أو الغايات أي ما يعرف بالدافع والذي وُصف بأنه النية "الخفية" لان كل نية هي دافع لنية سابقة و التمييز الوحيد بين الدافع والنية هو لحظات زمنية حيث تتوقف النية عن البقاء دافعاً فقط عندما تصبح فورية والدافع هي كل النوايا التي تم عقدها مسبقاً لسبب أو لآخر (Chiu,2005:664-665) ، فهي السبب الذي يدفعنا لفعل الشيء من عدمه ، جوهر هذا الدافع تحركه المتعة الشخصية أو الاهتمام ويتضمن مجموعة من المعتقدات والتصورات والقيم والاهتمامات والأفعال التي ترتبط جميعها ارتباطاً وثيقاً ومعقداً (Lai,2011:5) ، أن الدافع يعتمد على تفاعل معقد وديناميكي بين العوامل المعرفية والسياقية والثقافية والفردية والاجتماعية (Liang & Kelsen ,2018:4) ، وهذا يثبت أن السلوك البشري والحياة العقلية تتميزان بتشابك معقد من الدوافع التي يمكن تصورها على أنها تعمل على مستويات متنوعة من التكامل فيما يتعلق بطبقات النشاط العقلي الواعي واللاواعي ، و أن هذه الطبقات والتعقيدات لتأثير الدوافع يمكن دمجها في أنماط أو حالات أكثر تعقيداً ، أو يمكن إعادة توجيهها لتُستبدل في أشياء وأفعال أخرى اصلها حاجات عديدة في مضمون الشخصية (Meissner,2008:755-756) ، ومنها الحاجة الى الاعجاب وهي عميقة الجذور لدى الشخصيات وخاصة النرجسية وبالتحديد القادة لدرجة أنهم سيبدلون جهوداً كبيرة لإشباعها بعدة طرق منها ، وضع اهداف معينة كفرصة لاكتساب إعجاب الآخرين لانهم يشعرون أنهم يستحقونه بشكل طبيعي وسواء كانت النرجسية الموجودة لدى القائد مفيدة ام ضاره فهي تتميز بسلوكيات اندفاعية قد تنحرف عن المسار الصحيح (Manley et al .,2018:3) . إذ قد يتم الانخراط في سلوك معين بسبب دافع خارجي قد يكون للحصول على مكافأة معينة ، أو بسبب دافع داخلي لحماية الأنا أو تقدير الذات ، وقد

يختلف الدافع الخارجي عن الداخلي . اذ قد يُتخذ سلوك ذي دوافع خارجية تختلف عن الطبيعة المتأصلة لذات الشخص او دوافعه الداخلية وذلك لعوامل عديدة او ظروف بيئية معينة (-Tumblin,2012:3) ، فقد يحاولون إقناع الآخرين بأدائهم في المهام الصعبة والتي يُتوقع فيها فشل الآخرين لانهم يميلون إلى استخدام استراتيجيات المقارنة لتعزيز الذات وسرقة الفضل من جهود الآخرين لرغبتهم في الحصول على تقييمات إيجابية منهم، بدلاً من الرغبة في طمأنة أنفسهم بشأن قدراتهم الخاصة ويستند شغفهم للإعجاب هذا الى مايسمى بشعور العظمة المنعكسة، والتي تشير إلى انطباع رائع عن أنفسهم في أذهان الآخرين وتنمية الشعور بالتفوق من خلال امتلاك الآخرين وتسخيرهم لاغراضهم الخاصة (-Matsuo&Brown,2018:56) ، وهذا يستند الى نوعين من انظمة الدوافع الاجتماعية وهي النظام الإيكولوجي (الانا) والنظام البيئي ،حيث أن جميع الأفراد يستخدمون النظامين على الرغم من الاختلافات النسبية فيما بينهم ،اذ يحفز نظام (الانا)على أهداف أو سلوكيات تهتم بالذات وتتصف بالأنانية ،في حين ان النظام البيئي يدفع إلى أهداف أو سلوكيات أخرى مُركزة على الآخرين ، تعكس دوافع نظام الأنا توجهاً حصيلته صفرية من الاعتقاد بأن تلبية الاحتياجات الشخصية يجب أن يأتي عادةً على حساب احتياجات الآخرين محاولين اظهار انهم لا يمتلكون أي صفات غير مرغوب فيها ،في حين تعكس دوافع النظام البيئي توجهاً غير صفرى من خلال إدراك أن المساعدة الممنوحة للآخرين ستعود على الذات بالفائدة (-Sheldon et al . ,2019:4).

وعلى الرغم من الأهمية النظرية والسريرية لنرجسية القيادة باعتبارها بنية نفسية وتشخيصية ، فإن ديناميكيات المعالجة المعرفية والدوافع لهذا النوع من الشخصية تظل غير واضحة من الناحية التجريبية ، ان لديناميكيات نرجسية القيادة دور في تنظيم الدافع لدى القادة . اذ قد تكون مدفوعة بالحاجة للحصول مظهر خارجي إيجابي لان هؤلاء الأفراد منشغلون بمخاوف الحفاظ على الأنا ، لذلك ينظرون إلى أنفسهم وإنجازاتهم على أنهم متفوقون على الآخرين ، وبالتالي يخلقون شعور لديهم بأنهم متفوقون كما يتعاملوا بشكلٍ مميز مع الأنشطة ويستمتعوا بها والتي تدعم دافعهم الأساسي والمتمثل في تلبية مخاوف الأنا لديهم (-Morf et al.,2000:425) ،ان الافتراض في نموذج المعالجة المعرفية يوضح ان الدافع الرئيسي لنرجسية القادة هوإنهم يبحثون بشكلٍ دائم عن فرص لإظهار عظمتهم وهيمنتهم من خلال الترويج الذاتي أمام الآخرين ، وخلق شعور التفوق من خلال طريقتين هما: إما المبالغة في تقدير السمات الإيجابية ، أو التقليل من السمات السلبية وفي المواقف التي يتوفر فيها كلا الاحتمالين للحفاظ على إيجابية الذات ، فمن المتوقع أن يشاركوا بشكلٍ أساسي في استبعاد او إخفاء الجوانب السلبية وان كانت هي الغالبة لانهم يعتقدون ان الإيجابية هي المسار الأكثر ملاءمة اجتماعياً (-Horvath&Morf,2010:586) .وضمن هذه العملية النرجسية لابد من التمييز بين بعدين مترابطين لكنهما متميزين للنرجسية هما : الإعجاب النرجسي (Narcissist Admiration) والتنافس النرجسي (Narcissistic Rivalry). وكما في الشكل (16)، والذي يقوم على فكرة أن الهدف الشامل للنرجسي هو الحفاظ على الذات العظيمة والذي يمكن تحقيقه من خلال استراتيجيتين اجتماعيتين يمكن اعتبارهما متغيرات نرجسية للدوافع هما : تعزيز الذات وحماية الذات (المربع الأيسر). تُترجم هذه الاستراتيجيات إلى مجموعتين من الديناميكيات السلوكية (الإعجاب والتنافس النرجسي) ، مع حالات تحفيزية عاطفية ومعرفية وسلوكية مميزة (المربع

الأوسط) ، والتي تميل إلى أن يكون لها عواقب اجتماعية مختلفة أي تكون اما نفوذ اجتماعي او صراع (المربع الأيمن) ثم تدعم هذه النتائج الاجتماعية الدافع الأساسي من خلال تعزيز الأنا وتهديد الأنا ، على التوالي لكن تبقى الاستراتيجية الافتراضية لأولئك الذين ينتمون إلى درجة عالية من النرجسية هي الترويج الذاتي للقائد (Back,2018:59) ، ونظرا لأن كلا الاستراتيجيتين تخدم الهدف المشترك المتمثل في الحفاظ على الذات ، لذا ترتبط الاختلافات الفردية في الإعجاب والتنافس بشكل إيجابي مع بعضها البعض (Back et al .,2013:1015) ، ويدعم هذا الرأي القانون السلوكي في علم النفس الذي يعتبر الأكثر جوهرية والذي يوضح ان القادة ممن يمتلكون سمة النرجسية يسعون إلى تعظيم تجاربهم الإيجابية وتقليل تجاربهم السلبية من خلال مجموعة دوافع، القصد منها المبالغة في فضائلهم وتقليل أوجه القصور لديهم ، وكذلك تفسير الأحداث أو تذكرها بطريقة تضع سماتهم في أفضل صورة وهذا يوضح ان الدوافع تركز على تعزيز الذات وحمايتها بكل الوسائل (Alicke& Sedikides,2009:3) .

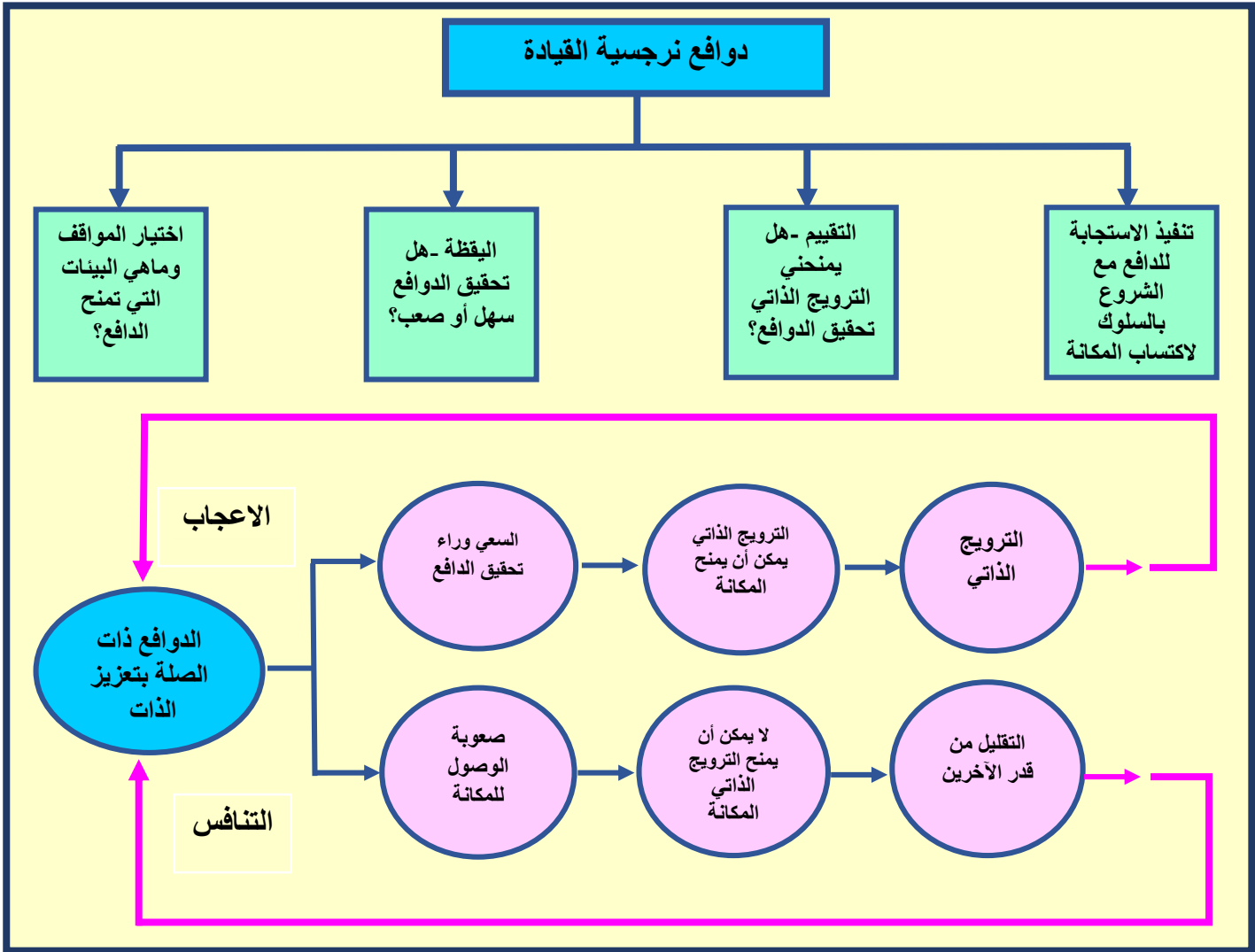


شكل (16) مفهوم الاعجاب والتنافس النرجسي للقائد

Back, Mitja D.,(2018), " **The Narcissistic Admiration and Rivalry Concept**",Springer International Publishing AG, part of Springer Nature, P.60

وفي نفس الاتجاه يتم تصوير النرجسية ايضاً كنظام ديناميكي للعمليات التنظيمية عن طريق تفسير دوافع القائد النرجسي الى سلوكيات ظاهرة ويقصد بالعمليات التنظيمية مظاهر للدوافع وتهدف إلى تقليل التناقض بين مواقفهم الحالية والنهائية وصولاً الى تحقيق الدافع الذي يخدم مصالحهم الشخصية، اذ ان عمليات التنظيم والبناء الذاتي الأساسية لديهم تتضمن : اختيار الموقف واليقظة ، والتقييم ، وتنفيذ الاستجابة للدافع ، اذ يميل النرجسيون من خلالها إلى اختيار المواقف الاجتماعية التي يبدو أن لديها القدرة على منحهم مكانة أعلى من

خلال الترويج الذاتي (أي عن طريق زيادة مكانة النرجسيين) أو (أي عن طريق تقليل مكانة الآخرين) ، ويوضح الشكل (17) كيف يمكن تقسيم النرجسية إلى سلسلة من عمليات التنظيم الذاتي التي تهدف إلى الحصول على مكانة اجتماعية من خلال مظاهر التعظيم الذاتي (الإعجاب النرجسي) ومظاهر النرجسية الفخمة (التنافس النرجسي) وكما يشير النموذج الى سلوكيات التعزيز الذاتي والسلوكيات الانتقاصية والتي تشكل بدورها ردود فعل ذات صلة بدوافع الآخرين لتحفيزها من جديد، مما يؤدي إلى البدء بعمليات جديدة لان مخرجات كل عملية هي مدخلات لعملية أخرى (Grapsas et al.,2019:4).



شكل (17) دوافع نرجسية القيادة

Grapsas ,Stathis , Brummelman ,Eddie, Back,Mitja D.,& Denissen,Jaap J. A.," The ,(2019),“Why” and “How” of Narcissism:A Process Model of narcissistic Status Pursuit", Association For Psychological Science, Journals SAGE, Vol.15 ,No.1,P.5.

وهنا لابد من التمييز بين نوعين من الدوافع التي استند اليها علماء النفس و السلوك البشري وهي :

- دوافع تتعلق بالعقل او النفس وتتضمن إدارة الحالات المعرفية الضمنية ، وتحديد الأفكار و المشاعر او الحفاظ على الذات وهو شأن داخلي لايشترط أي تغيير في السلوك الخارجي للفرد ، وقد يتم تلبيتها عن طريق الدوافع الشخصية.

- دوافع تتعلق بالشخصية وتتضمن الدوافع التي تركز في الحصول على الموارد والمكافآت وردود الفعل من الأشخاص الآخرين ونتائجها ملموسة ويتم توجيهها من خلال النوع الاول(Leary et al.,2015:498) . ان التركيز على النرجسية كعملية شخصية أكثر من كونها اختلاف فردي ثابت، يفترض أن التنظيم الذاتي النرجسي الأساسي هو مفهوم ذاتي كبير ، لكنه ضعيف ، اذ قد تدفع هذه الهشاشة النرجسيين إلى البحث عن تأكيد خارجي مستمر للذات و نظراً لأن النرجسيين غير حساسين تجاه القيود الاجتماعية ، وغالباً ما يتخذون وجهة نظر معادية للآخرين ، فإن محاولاتهم لبناء الذات غالباً ما تكون ذات نتيجة على المدى القصير ولكن غير ناجحة على المدى الطويل، وقد تؤثر على علاقاتهم الشخصية والنتيجة هي حالة مزمنة من التخلف الذاتي (Morf & Rhodewalt,2001:178).

ان بحث النرجسين المستمر عن تجميل ذاتهم او اظهارها بالصورة الإيجابية وان كانت فارغة من الداخل له محركات ، أي ان اكتساب سمة النرجسية حصراً دون بقية السمات الأخرى وتمركزها لدى القيادات هو لوجود دوافع داخلية اضفت على هذه الشخصية نوع معين من السلوك .اذ كانت المحرك والموجه في آن واحد والتي في حقيقتها (الدوافع) قد لا تُشاهد لكن تُستنتج من السلوك الظاهر ، ذلك لان الدافع هو حالة من الاستثارة الفسيولوجية او النفسية التي تؤثر على سلوكنا ، لكن لتعقد العلاقة بين دافع القائد النرجسي وسلوكه ولان ديناميكية الأخير قد تنشأ بسبب اكثر من دافع في ذات الوقت ، لذا يمكن إيضاح نوعين من دوافع نرجسية القيادة والتي تتجسد بـ:

- 1- الصورة هي كل شيء : سيفعل القائد أي شيء ليبدو بصورة مثالية امام الآخرين ،ان زراعة الصورة هي السبب في أن النرجسيين نادراً ما يعتذرون أو يعترفون بأنهم مخطئون، على الرغم من ان الاعتراف بالخطأ دليل على القوة ، لكن بأعتقاد النرجسيون أنها ضعف.
- 2- الاهتمام هو الدواء المفضل لنرجسية القيادة : يحاول القائد ان يكون مركز للاهتمام والانتباه لانه يشعره بالكمال لذلك سيظهر العديد من السلوكيات التي تنقذه من الهاوية النفسية التي قد تؤدي به الى الانسحاب او سوء المزاج .

خامساً: ابعاد نرجسية القيادة

Dimensions of leadership Narcissism

ان الابعاد هي المرتكز الأساس لاي دراسة ، وان تحديدها يمنحها الشرعية التي تؤهلها للقبول ولان تُعتمد من قبل الدراسات التي بعدها ، وفي هذا المجال تم الحصول على اضاءات علمية تمثلت ببعض الشروحات الخاصة بمخزون الشخصية النرجسية والذي تم تطويره خلال فترات زمنية متلاحقة ، ليُصبح بعد ذلك المقياس الأساس للدراسات الخاصة بنرجسية القيادة ومنها الدراسة الحالية والتي اعتمدت أنموذج (**Fung et al. ,2019**) كأساس لها ، والآتي يوضح التعريف الخاص بمخزون الشخصية النرجسية (NPI) ، مع ذكر التدرج التاريخي لهذا المقياس ابتداءً من نشأته في مجال الطب النفسي وصولاً الى تطبيقه في المنظمات كأحد جوانب دراسة سمات الشخصية النرجسية لدى القادة ، مع ذكر أسباب اعتماد انموذج (**Fung et al. ,2019**) في الدراسة الحالية بأبعاده .

- مفهوم مخزون الشخصية النرجسية

The Concept of Narcissistic Personality Inventory

وهو مقياس يستخدم على نطاق واسع للنرجسية يتكون من مزيج من العوامل التي تتعلق بالشخصية ومن عدة جوانب سواء كانت نفسية او سلوكية او حتى اجتماعية ، تم تطوير نسخته الاصلية بالاعتماد على اضطراب الشخصية النرجسية (NPD) ، والذي تم تضمينه في الدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات النفسية الإصدار الثالث (**Ackerman et al. ,2011:67**) . وهو تصنيف للاضطرابات النفسية صادر عن الجمعية الأمريكية للطب النفسي مع معايير مرتبطة ومصممة لتسهيل التشخيص الأكثر موثوقية لهذه الاضطرابات، مع الإصدارات المتتالية على مدار السنين عامًا الماضية ، أصبح مرجعًا قياسيًّا للممارسة السريرية في مجال الصحة النفسية ، اذ تُعتبر معايير التشخيص الحالية الصادرة عنه هي أفضل وصف متاح لكيفية التعبير عن الاضطرابات النفسية ، وعلى الرغم من أن هذا الإصدار قد تم تصميمه أولاً وقبل كل شيء ليكون دليلًا مفيدًا للممارسة السريرية ، إلا أنه تمتع بقبولية التطبيق في مجموعة متنوعة من السياقات ، لذا تم استخدامه من قبل الأطباء والباحثين من مختلف التوجهات (البيولوجية ، الديناميكية النفسية ، الإدراكية ، السلوكية ، الشخصية ، الأسرة / المنظمات) (**American Psychiatric Association,2013:150**)

- التطور التاريخي لمقياس نرجسية القيادة

The Historical Development of the Leadership Narcissism Scale

يعتبر مخزون الشخصية النرجسية (NPI) المقياس الأكثر استخدامًا لبناء النرجسية (**Kubarych et al.,2004:857**) ، والذي نتج في الأصل من التحليل لـ 223 عنصرًا ثنائيًا مشتقًا من السمات الوصفية المتوقعة للشخصية النرجسية في الدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات النفسية الوارد في الجمعية الأمريكية للطب النفسي وكان تنسيق الاستجابة لمؤشر (NPI) هو الاختيار القسري ، بحيث يختار المشاركون أحد الخيارين اما استجابة نرجسية أو غير نرجسية وبعد التحليل واستخدام استراتيجيات الارتباط لاجمالي العناصر والاتساق الداخلي نتج عن هذا التحليل تخفيضاً للعناصر إلى 54 عنصرًا في عام (1981) اذ كان هذا التطوير من قبل **Raskin &Terry**

Raskin & Terry (1987) استخدموا تحليل المكونات الرئيسية لسمة النرجسية في انموذج (NPI) ووجد أربعة مكونات او ابعاد (ثنائية) لـ (NPI) والتي وصفها بالاستغلال / الشعور بالاحقية - القيادة / السلطة - الغطرسة / الترفّع - استيعاب الذات/ الإعجاب بالذات ، مثلت هذه الابعاد الأربعة مؤشر (NPI) وقدم أدلة اثبتت صحة هذه الابعاد والتي أصبحت فيما بعد مقياساً واعداً للعديد من الدراسات (Corry et al., 2008:593) ، بعد ذلك وفي عام 1988 قام Raskin وزملاؤه بتدوين مجموعة العناصر الأصلية الخاصة بهم إلى إصدار مكون من 40 عنصراً والمعروف باسم (NPI-40) ، والذي حالياً هو قيد الاستخدام على نطاق واسع حتى يومنا الحالي والمقياس الأكثر انتشاراً والذي يستخدمه الباحثون ، إذ يلتقط مجموعة من الجوانب المختلفة للنرجسية لكن لطوله قد يحظر استخدامه في الأماكن التي يكون فيها ضغط الوقت وإرهاق المستجيب من الاهتمامات الرئيسية ، لذلك تم انشاء مقياس اقصر من قبل (Ames et al.) عام 2006 مستمد من (مجموعة عناصر NPI-40) وتم التحقق من صحته وهو (NPI-16) وهو يوازي بشكلٍ وثيق الـ (NPI-40) في علاقته بمقاييس الشخصية الأخرى والمتغيرات التابعة وله صلاحية داخلية وتمييزية وتنبؤية وأنه يمكن أن يكون بمثابة مقياس بديل للنرجسية عندما لا تسمح المواقف باستخدام قوائم جرد أطول (Ames et al., 2006:440) ، في عام 2019 تم تطوير مقياس (NPI-16) من قبل (Fung et al., 2019) لتطبيقه على قادة مجموعة من الشركات الصينية وبعد اجراء التحليل لمجموعة العناصر الخاصة بهذا المقياس تم التأكد من صلاحيته وبما يتناسب مع سمة النرجسية لدى القادة في المنظمات ، بناء على ذلك تم اعتماد مقياس (Fung et al., 2019) كإنموذج للدراسة الحالية والذي يتضمن الآتي من الابعاد :

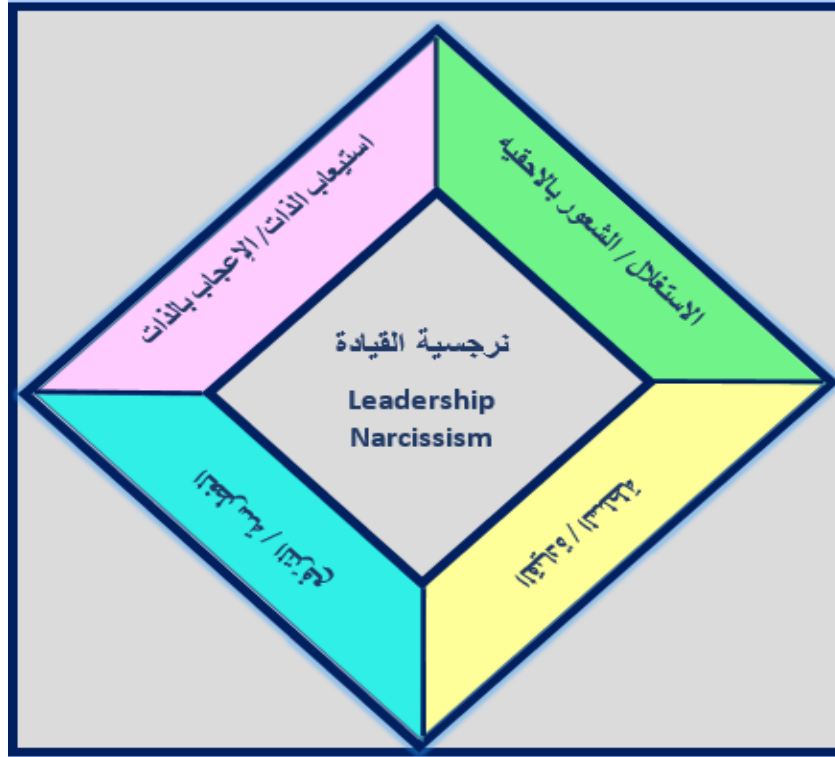
1- الاستغلال / الشعور بالاحقيه

2- القيادة / السلطة

3- الغطرسة / الترفّع

4- استيعاب الذات/ الإعجاب بالذات ، اما أسباب اعتماد هذا الانموذج فهي كالآتي :

- يعتبر الانموذج الاحدث في مجال دراسة نرجسية القيادة في المنظمات .
- انه من اكثر النماذج التي تم ذكرها والأقرب للدراسة الحالية لانه تناول النرجسية كسمة شخصية وبالتحديد لدى قادة المنظمات .
- أسلوب تطوير هذا المقياس واخضاعه للتحليل الدقيق منحه الصلاحية لان يُعتمد في الدراسة الحالية وكذلك مرونته منحته خاصية ان يُضمّن في حيز التطبيق العملي ، لملائمته لطبيعة عمل القادة في المنظمات وفي مختلف البيئات . والشكل (18) يوضح ابعاد هذا الانموذج .



شكل (18) ابعاد نرجسية القيادة استنادا الى (Fung et al.,2019)

المصدر :اعداد الباحثة استنادا الى المصدر المذكور

من خلال الشكل يتضح ان النرجسية بناءً متعدد الابعاد يتكون من :

1- الاستغلال / الشعور بالاحقية

Entitlement/Exploitativeness

يُعبّر عن السلوكيات بأنها أخلاقية أو غير ذلك عندما يحكم المجتمع عليها على أنها صحيحة أو خاطئة من خلال النظر في النتائج المتحصلة من هذه السلوكيات والمتأنتية من بعض السمات الشخصية (Foster et al.,2018:135) ، والتي يرتبط جزء منها بالقدرة على قراءة وفهم مشاعر الآخرين وهو جانب أساسي للتعاطف في مختلف العلاقات الاجتماعية ، لكن قد يأتي ضمن هذه السمات الشخصية ما يجعل من التعاطف غير متكافؤ على مستوى هذه العلاقات او يقلل منه وهذا يتجسد بشكل واضح في عنصر الاستغلال، اذ غالبا ما يُعامل القادة اتباعهم وقرانهم الاخرين على أنهم أشياء موجودة فقط لتسهيل رغباتهم الخاصة والتي اذا لم تتحقق لايحافظوا على علاقاتهم بهم وينقلب سلوكهم إلى أن يكون عدائي وعدواني (Konrath & Corneille,2013:2) ، لانه يستخدم الاخرين بشكل غير عادل او غير نزيه لتحقيق اغراضه الخاصة (Brunell et al.,2013:2) ،

وهذا يتحقق من خلال سمة نرجسية القيادة والتي تتفرع منها هذه السلوكيات وفي جزأين هما الاستغلال والشعور بالاحقية اذ يعبر الأول عن رغبة القائد في استغلال الآخرين والتلاعب بهم (Ang et al., 2009:722) ويشمل التمرد وعدم الانسجام وعدم إظهار الاحترام او التسامح مع الآخرين، في حين ان الشعور بالاحقية يُعبر عن الطموح والحاجة إلى النجاح والسيطرة والعداء والفظاظة والعداوة (Cavusoglu et al., 2017:151-152). اذ يشعر من خلاله النرجسيون كقيادة بأن العالم مدين لهم بشئ ما بغض النظر عن مسؤولياتهم الاجتماعية تجاه الآخرين او حتى منظماتهم (Menon & Sharland, 2011:51)، وعلى الرغم من الترابط بين الاستغلال والشعور بالاحقية، إلا أن لكل منهما بنيته المنفصلة عن الآخر، فالاستغلال موجه إلى الآخرين وينطوي على الرغبة في الاستفادة بشكل غير عادل منهم في حين ان الشعور بالاحقية يتضمن توقع المكافأة أو الموارد كجزء من العقد الاجتماعي بين النرجسي والمجتمع الذي يعمل فيه (Daddis & Brunell, 2015:116)، ولان للشعور بالاحقية تاريخاً طويلاً كسمة فردية وكعامل من عوامل نرجسية القيادة (Jordan et al., 2016:2)، لذا من الناحية النفسية يعتقد ان من يحمل هذه السمة بأنه يستحق الثناء والتقدير بغض النظر عن مستويات أدائه الفعلية (Klimchak et al., 2016:2)، لذلك ان كلاً من الاستغلال والشعور بالاحقية يرتبطان بعدد من الخصائص، اذ تُتمثل خصائص الاستغلال بعدم القدرة على التكيف بما في ذلك الاكتئاب والقلق والعداء تجاه الآخرين، مما يعكس العجز في القدرة على فهم مشاعر الآخرين وصعوبة فهم وجهة نظرهم، اما الشعور بالاحقية فيميل النرجسي من خلاله الى تفسير المواقف الاجتماعية وفقاً لتفضيلاته وطموحاته السلوكية (Southard, 2010:3-4).

2- القيادة / السلطة

Authority/Leadership

إن الأدب القديم بأختلاف توجهاته يُبرز أهمية القيادة ودور القائد، واستمر هذا الاهتمام الى العصر الحديث مما أدى الى ظهور العديد من النظريات حول القيادة كنتيجة للعديد من المساهمات التجريبية والمفاهيمية. أن القيادة هي واحدة من أكثر الأحداث تعقيداً والتي كانت محور الدراسات التنظيمية والنفسية (Kumar, 2020:1)، لذلك ولكي تصبح قائداً يجب ان تمتلك الإرادة لمتابعة مسار يُبنى على الكفاءة والقدرة، وهذا المسار ليس بالأمر السهل الذي يتم إتقانه بسرعة اذ لا يوجد سلوك او مجموعة من المبادئ السحرية التي تؤدي إلى قيادة إيجابية وفعالة (Kolzow, 2014:8)، كما ان القادة انفسهم قد يولدون ولا يصنعون، لذلك من الممكن ان تؤثر المهارات والمعرفة والسمات التي يمتلكها القائد بالإضافة الى المعتقدات والقيم والأخلاق والشخصية بشكل مباشر في عملية القيادة بينما تمنح بعض السمات الأخرى للقائد خاصية تجعله فريداً (Sharma & Jain, 2013:310)، وهذا يعني أن القيادة لا تنشأ فقط في الذات وانما في العلاقة بين الذات والموضوع اذ تكمن قدرة القائد الحقيقية على تنفيذ الإجراءات التي تعتبر حاسمة بالنسبة للموقف العام لموضوعين متفاعلين أو أكثر في ذات الوقت (Salimov, 2018: 4954)، كونها تمثل التأثير على الافراد بطريقة تجعلهم يكرسون كل جهودهم وبرغبة لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال استخدام جميع موارد الطاقة الحالية بكفاءة لتحويل فكرة ورؤية الآخرين إلى حقيقة (Delia, 2018:329). لكن في المقابل قد تفنقر إلى السلوكيات البناءة وبالتالي تصبح هذه القيادة نقيض الإيجابية اذ يلجأ فيها القائد الى مجموعة واسعة

من السلوكيات المؤدية إلى نتائج عكسية مع عواقب أكثر خطورة على كل من المهمة والتابعين (Schilling,2009:104) ، اذ يمكن إرجاع وجود هذا الجانب المظلم للقيادة إلى الحضارة الإنسانية ، وخاصة المجال العسكري والتنظيمي وهذا الجانب المظلم تجسده بعض المفاهيم كالنرجسية أحد ابرز السمات للقيادة (Alvinus& Brandebo,2019:148) ، والتي يتسبب الجزء الكبير منها (النرجسية) في سلوكيات تُلحق بالمنافس التنظيمي اضراراً طويلة الأمد اذ ينشرون (القادة) هذه السمة السلبية بألية تحكم مفرطة وبطريقة خفية تستنفذ كل طاقات التابعين خدمةً لمصالحهم الشخصية ، قد تُحدث عدم توازن في نظرة التابعين لها ،تتأرجح بين الايجابية والتي على أساسها قد يساعدونها في تنفيذ طموحاتها الشخصية والخاصة اوسلبية وتخلق حالة من التوتر بين جميع الأطراف (Kilic& Gonsel, 2019:52) ، لذلك قد يتطلب منه بذل مزيداً من الجهود للتعامل مع هذا التوتر بينه وبين التابعين بالشكل الذي يكسب تأييد الآخرين لافعاله لان السلطة الممنوحة له هي التي تجعل منه منسجم مع كل هذه التوترات بأعتبارها تحكم جودة الاتصال الذي يتم بموجبه قبول أو طاعه القائد في كل قراراته الجيدة او غيرها (Spillane&Joullié,2015:13) ، مع تمايز العناوين في منح السلطة الا ان الافتراض الحقيقي يعتبر أن السلطة هي الرسمية المتأصلة في الأنظمة الهرمية أي يوجد تدوين رسمي لها من خلال قواعد والتزامات واضحة - والتي تمنح للأشخاص الأعلى في التسلسل الهرمي ليتم تنفيذها على من هم أدنى (O'Reilly,2016:2) ، فهي تشتمل في مفهومها على المحتوى الاجتماعي والنفسي ولها معاني مختلفة فهي تشير الى السمعة ،القيمة ، الضمير ، الصدق ، القدوة والرأي ولها نوعين أساسيين هما : السلطة المعرفية ، التي تعتمد على الخبرة ، والسلطة الواجبة ، سلطة الالتزام والرقابة، وهذان الشكلان من أشكال السلطة مرتبطان ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض ، ويجب أن يستند الشكل الواجب إلى حد ما على الأقل على المعرفة والكفاءة ، والخضوع لهذه الأنواع يتم بطرق مختلفة فهو اما بتوجيه الحس الشخصي السليم او في أشكال الطاعة والامتثال الذي يعود بالنفع على المجتمع ، أو في تعديلات الفرد على الأعراف الاجتماعية التي يتم تنظيمها من خلال ما يحمله من خبرات لانها تُعتبر شكل من أشكال الالتزام العاطفي (Njegovan et al.,2011:658) ، لكن هذا الالتزام قد يُساء استخدامه بشكل غير سليم وهو امر خطير خاصةً عندما يستخدم الشخص المعني سلطته للتأثير بشكل تعسفي على المهنة أو ظروف العمل ليخلق ثقافة تنظيمية تحوي على العديد من الجوانب السلبية (HR User Guide,2010:6) .

3- الغطرسة / الترفع

Superiority/ Arrogance

الغطرسة هي واحدة من أكثر مظاهر الطبيعة البشرية غير المفضلة والتي لا يمكن القضاء عليها - وهي مظاهر تم إدانتها منذ العصور القديمة اذ وصفت في الديانة البوذية بأنها واحده من السموم الخمسة للعقل في الماهايانا ، وواحدة من الأغلال العشرة في تقليد ثيرافادا ، و لدى الإغريق القدماء بالأفعال التي تُهين الضحية من أجل متعة أو إرضاء المعتدي وكان يُنظر إلى الغطرسة أيضاً على أنها خطيئة في الأديان الإبراهيمية ، هذه الرؤى المبكرة التي تظهر أن الأشخاص المتغترسين أقل إعجاباً بالآخرين ، ويُنظر إليهم على أنهم أقل اجتماعياً وأقل ذكاءً وأقل إنتاجية على الرغم من سمعتها السيئة الا انها لا تزال حتى يومنا هذا (Milyavsky

(et al.,2017:2) ، اذ وصفت على أنها اعتقاد ثابت بالتفوق والأهمية الذاتية المبالغ فيها والتي تتجلى في الادعاءات المفرطة والافتراضية فهي مجموعة من السلوكيات التي يظهر فيها النرجسي على انه متفوق ويمتلك ذات لا تُقهر (Johnson et al.,2010:405) ، و ترتبط الغطرسة من الناحية المفاهيمية بخصائص الشخصية مثل نرجسية القيادة ، إلا أن هناك فروقاً مهمة تميز الغطرسة عن هذه السمات الأخرى فالنرجسية (أو حب الذات) تتضمن تخیلات العظمة الذاتية والإعجاب المفرط بالنفس في حين تتجلى الغطرسة في السياقات الشخصية من خلال الاستخفاف بالآخرين ، وبالنتيجة هذا الشعور المفرط بالتفوق يقلل من سلوكيات البحث عن التغذية الراجعة ويؤدي إلى قيام المديرين المتغترسين بتجاهل المعلومات التشخيصية في بيئة عملهم، ما يجعلهم أكثر عرضة لمتابعة مسارات العمل الفاشلة التي كان من الممكن منعها لولا هذا السلوك (Silverman et al.,2012:22) ، أي أنها حالة أو صفة يدرك من خلالها الفرد أنه متفوق بطريقة ما على الآخرين ، وبالتالي لا يحتاج إلى إظهار المجاملة أو الاحترام أو الاستماع إلى نصيحة الآخرين ولأن مكان العمل يوفر بيئة خصبة للقيادة على جميع المستويات لعرض إنجازاتهم المهنية للآخرين فهو احد أسباب انتشار الغطرسة من خلال الطبيعة التنافسية لبعض أماكن العمل (Cleary et al., 2015:266-267) ، وهنا لابد من التمييز بين ثلاثة أنواع للغطرسة : الغطرسة الفردية وهي الرأي المتضخم لقدرات المرء وصفاته أو إنجازاته مقارنة بالحقائق الموضوعية ، و الغطرسة النسبية وهي مقارنة الفرد لقدراته أو سماته أو إنجازاته بالآخرين ، والغطرسة العدائية وهي تشويه سمعة الآخرين أو السخرية منهم على أساس افتراض التفوق الشخصي (Cowan et al.,2019:2) .

كما يمكن للغطرسة ان تكون فكريه اذ يتميز من يحملها بالعزلة والرضا عن النفس ويميل الأفراد الذين يظهرون هذه السمات إلى التقليل من شأن الآخرين ،إنهم المتتمرون الذين يصرخون ويخيفون ويهينون الآخرين والذين يسيطرون على المناقشات ويتفاعلون بغضب عند الانتقاد ويقاطعون الآخرين بوقاحة عندما يتحدثون ،مع تبنيهم مجموعة متنوعة من المواقف لحث الآخرين على الصمت (Tanesini,2018:1) ، وهو يختلف عن الشخص الواثق من نفسه فالثقة بالنفس بناءة بينما الغطرسة مدمرة ، كما ان الأشخاص الواثقين بأنفسهم طموحون ويؤمنون بأنفسهم بينما يؤمنون أيضاً بالآخرين في حين أن المتغترسين لايتعاطفون و يستخفون بالآخرين كما ان الواثقون من أنفسهم قد يواجهون الإخفاقات بدلاً من الهروب من النقد في حين المتغترس ينهار عند مواجهة الفشل (Das,2015:3) ، كما يمكن إظهار الغطرسة من قبل جميع الأفراد داخل المنظمة ، بغض النظر عن أدوارهم كقيادة أو مرؤوسين، إنها مثل الحلقة المفرغة التي تحدث من القائد إلى المرؤوسين أو المرؤوسين للقائد أو حتى بين المرؤوسين انفسهم (Sim & Ling,2020: 42) .

وقد تكون الغطرسة أسلوب قيادة لكونها سمة شخصية أو سمة تؤثر على أسلوب القيادة لذلك القادة المتغترسون هم قادة يتصرفون دون موافقة أعضاء الفريق مما يتسبب في المقاومة والتمرد بين أعضائهم وخاصة من قبل الأشخاص الذين يمتلكون عقدة الترفع وفي تسلسلات إدارية ادنى من القائد ،لأنهم يعتقدون انهم أفضل و أدكى أو أكثر أهمية من الآخرين وهي اتجاه وقائي للأفراد الذين يشعرون بأنهم أقل مرتبة من الآخرين لان الشخص إذا بالغ في مشاعر الدونية لديه ، فسوف يدّعي ان موقفه وسلوكه وفكره دائماً أفضل من الآخرين (Amir,2015:12) ، كذلك وصفت عقدة الترفع باعتبارها من السمات الخاصة بنرجسية القيادة بـ(مرض النجوم) لانها مثلت تقدير الذات العالي جداً والافتتاع بالتميز الخاص والتفوق على الآخرين

(Vishnyakova,2010:246) ، ومهما كانت مصادر هذا الترفع فقد يميل الشخص ممن يعاني منه الى المبالغة في تعويض النقص الحاصل لديه (Schultz& Schultz,2000:125) . في محاولة للهروب من الصعوبات التي يواجهها ومنها نظرتة انه ادنى او اقل ، اذ قد يدعي النجاح الزائف كتعويض عن حالة الدونية التي هي في الأصل مرض نفسي يصيب من يمتلك هذه السمة والتي يصاحبها بالتقييمات الخاطئة تجاه نفسه (Butcher,2014:17) .

4- استيعاب الذات/ الإعجاب بالذات

Self-Admiration/Self-Absorption

ان مفهوم الذات هو محتوى عقلي ومفاهيمي كما إنه اعتبار دائم لكوننا واعين لوجودنا ويختلف مفهوم الذات عن الوعي الذاتي ، ذلك لان الوعي بالذات هو الإدراك أو الاستحواذ على الذات ، في حين أن مفهوم الذات هو المحرك لسلوكنا حول ما نفكر فيه ونفهمه ونتسبب فيه ونحكم عليه وإلى أي مدى يتم التحكم فيه من خلال مفاهيمنا الخاصة ، لذلك تعتبر الأداة الأكثر حيوية لأفكارنا وتعبيراتنا لأن مفهوم الذات للفرد هو مجموعة من الاعتقادات حول الذات الواحدة و كيف نفكر ونقدر أنفسنا (Mishra,2016:8) ، فالذات عبارة عن نظام معقد وديناميكي من المواقف المكتسبة والمعتقدات والأحكام التقييمية التي يحملها الناس عن أنفسهم (Hill&Shackelford,2020:312) ، و بينما تفترض العديد من النظريات النفسية أن الأفراد يهتمون بأنفسهم في المقام الأول ، ولديهم اهتمام أكبر بأنفسهم أكثر من اهتمامهم بالآخرين ، وقد يميلون الى التعاطف مع الذات وان هذا التعزيز لمشاعر التعاطف والشعور بالشفقة على الذات يشبه الشعور بالمغفرة للنفس وقد يتبعه مسامحة المرء لإخفاقاته ونواقصه ، واحترام نفسه كإنسان كامل وغير محدود يصل من خلال هذه المرحلة الى الانغماس او استيعاب الذات (Neef,2003:86-87) ، والذي يشير الى الاهتمام المفرط والمستمر والصارم بالمعلومات المنبثقة من دواخل الفرد لذاته وهو خيط مشترك يمر عبر العديد من أشكال الإدراك المرضي والتي تنطوي على الوعي بالذات والذي قد يكون على غير حقيقته في العديد من الأحيان (McKenzie& Hoyle,2008:726) .

ان هذا الاسراف في التعامل مع الذات هو السمة المركزية للشخصية النرجسية للقيادة اذ يظهرون امتصاصاً او استيعاباً مفرطاً للذات (Albanese,2002:215) ، يستمر ليتزامن مع الانغماس في تلبية احتياجاته ورغباته الخاصة (Weiten2003:456) ، بالشكل الذي يجعل منهم غير مهتمين بالمعلومات التي تؤثر على تقديرهم لذاتهم ، كإخبارهم بأنهم غير أكفاء أو جذابين ، أو غير جديرين بالثقة ، أو محبوبين لان اهتمامهم لذلك قد يعود بردود فعل عاطفية قوية ترافقها تقلبات مع نجاحات وفشل كبيره على مستوى العلاقات مع الآخرين (Baumeister et al,2003:1) ، كما يمكن التمييز بين الاستيعاب الذاتي الخاص والعام، فاستيعاب الذات الخاص يركز على الأفكار المتعلقة بالذات والتي يمكن أن تتداخل مع قدرة الفرد على التركيز وأداء المهام اليومية في حين يرتبط الاستيعاب العام بما يفكر فيه الآخرون عن الذات ، مما يؤدي غالباً إلى الأفكار النقدية عن الذات لذلك دائما يبحثون عن الإشارات السلوكية الصادرة من قبل الآخرين (Barnett&Sharp,2017:326) .

ان تقدير الذات العالي لا يقتصر على استيعاب الذات فقط وانما قد يكون القادة عرضة للاعجاب بأنفسهم لذا فإن الاعجاب بالذات المبالغ فيه يؤدي إلى النرجسية والبحث عن القبول غير المشروط ، اذ يرى النرجسيون

أنفسهم على أنهم مركز الكون و يرون أنفسهم كما لو كانوا الحقيقة الوحيدة التي تستحق التقدير والباقي مجرد مولودين لعظمتهم . حديثهم دائما عن تجاربهم غير المألوفة والرائعة وقد ينخرطون في سلوك غير حكيم أو غير مثالي ومحفوف بالمخاطر وغالبًا ما يستخدمون مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات المعرفية ذاتية الخدمة ويستخدمون التبرير الذاتي كدفاع لحماية لذاتهم (Abdel-Khalek,2016:12) ، ذلك لان الاعجاب بالذات وحسب علم النفس الاجتماعي يعتبر جزء من مفهوم الذات او احد اجزائها (Cast& Burke,2002:1041) ، فهو حالة دائمة تتعلق بإحساس أساسي بالقيمة الذاتية تتغلغل في سلوكيات القائد حيث يكون قادرًا على التأثير على مزاجه وقراراته ، بل ان المبالغة في هذه السمة قد تعزز سلوكه العدوانى (Salice,2020:1-2). لذلك يُفترض وفق ذلك ان يميز القائد انعكاس صورته الذاتية لدى الآخرين وبوضوح قائم على حقيقة الآراء تجاه ذاته ، لانه وبغض النظر عما إذا كانت مصادر هذا الاعجاب سببها عوامل خارجية أو داخلية ، يجب أن ينعكس ذلك في محتوى الصورة الذاتية ،اذ قد يستنتج القادة الذين يواجهون ردود فعل إيجابية بداعي التقرب او المجاملة من البعض وبشكل متكرر أنهم محبوبون ومرغوبون اجتماعيًا وهذا سيساهم في ارتفاع اعجابهم بأنفسهم حتى وان كان أداؤهم الفعلي سئ ، لذلك ان فهم الذات بشكلها الحقيقي هو وسيلة لتحديد مستوى الاعجاب بالذات (Tabaczek&Śniecińska,2011:24) .

المبحث الثاني

النبذ في مكان العمل – خلفية نظرية

توطئة ...

لم يخلق الله الإنسان ككائن منفرد ، بل أراده أن يكون كائناً اجتماعياً، فالحياة في المجتمع ليست شيئاً إضافياً بالنسبة للإنسان بل إنها تنبع من بُعد مهم متأصل في الطبيعة البشرية، اذ يمكن للإنسان أن ينمو ويزدهر فقط بالاتحاد مع الآخرين ، لذلك فإن هناك حاجة إلى جهد شخصي وجماعي لتطوير العلاقات الاجتماعية بشكل صحيح فالطبيعة الاجتماعية للبشر قد لا تؤدي تلقائياً إلى تلك العلاقات ، بسبب بذور السلوك اللا اجتماعي كالكبرياء والأنانية وعدم التقدير والنبذ التي تدفع الفرد إلى الانغلاق داخل شخصيته وعن مجتمعه والمنظمة التي يعمل فيها . لأنها تتعارض مع أخلاقيات العمل التي يجب ان تتوافق فيها السلوكيات مع معايير المنظمة، لكن الواقع ليس دائماً الحالة المثالية ، فقد ينخرط بعض الموظفين في سلوكيات ضارة تنتقص من الفعالية التنظيمية بدلاً من النهوض بها . هذه السلوكيات السلبية ومنها النبذ في مكان العمل قد يتخذ أشكالاً عديدة ويكون مدفوع بمجموعة متنوعة من العوامل تؤثر بشكل كبير على الاشخاص والمنظمات ، لذلك وضمن هذا المبحث سيتم توضيح البناء الفكري والمفاهيمي للنبذ ومايرتبط به مفاهيم ذات علاقة ، كما سيتم توضيح انواعه وآثاره السلبية ومن ثم سيتم طرح المقياس المعتمد والخاص بالنبذ في مكان العمل والمستخدم في الدراسة الحالية.

أولاً : البناء الفكري والمفاهيمي للنبذ في مكان العمل

Intellectual and Conceptual Construction ... Workplace Ostracism

تشير السجلات الأنثروبولوجية إلى أن البشر قد تبنا التنظيم الاجتماعي منذ حوالي 750 ألف عام ، وبدأوا في التفاعل بشكل تعاوني في مجموعات منذ حوالي 400 ألف عام ، وبدأوا بالتجارة منذ حوالي 40 ألف عام وضمن هذه الفترات تطورت أنماط مشتركة من الأفكار والسلوكيات والعواطف لتسهيل حياة المجموعة وحمايتها والتي أصبحت فطرية بشكل فريد للبشر ، حتى يتمكنوا من التنقل بنجاح في البيئات الاجتماعية المعقدة. ومن بين هذه القواسم المشتركة مايتعلق بأنماط التفاعل الاجتماعي ، وبشكل أكثر تحديداً الوصف الذي يتعلق بمبادئ نظرية الانتماء والتي توضح الحاجة الفطرية للانتماء وقبول الآخر حتى يتمكن الشخص من الاستمتاع بالمزايا التي تقدمها له الحياة الجماعية . ويدعم ذلك مانصت عليه النظرية التطورية من حيث أن الاشخاص الذين يُعتبرون قادرين على المساهمة في هذه الحياة يصبحون أعضاء مجموعة مهمين ،بينما أولئك الذين يهددون استقرار المجموعة وقدرتها على البقاء يُقابلون بالتجاهل أو النبذ كاعتراف بالأساس البيولوجي للإقصاء والنبذ (Scott & Duffy, 2015:138) ، فلا يوجد إنسان كالجزيرة ، اذ يسعى جميع الأشخاص إلى الشعور بالانتماء والتواصل الاجتماعي وهذا نابع من الحاجة إلى الانتماء والتي تُعرّف على أنها الرغبة في الارتباطات الشخصية و هي دافع بشري أساسي (Kwan et al., 2021:1)، وهي تمثل (الحاجة الى الانتماء) احدى الاحتياجات الإنسانية الستة للاشخاص بشكل عام والتي أُدرجت ضمن نظرية الاحتياجات الاجتماعية وهي من النظريات الأولى والأكثر تأثيراً للوحدة والتي طورها فايس عام (1973) ، وهذه الاحتياجات هي الانتماء ، والتكامل (الاندماج) الاجتماعي ، وفرص التنشئة ، والحصول على احترام الذات ، والتوافقات المبنية على الثقة ، والتوجيه (النصح) ، وان أي نقص ضمن هذه الاحتياجات يعني نشوء الشعور بالوحدة أو النبذ والنتائج من تقييم

الشركاء الآخرين كأعضاء ضمن دائرة علاقة الأشخاص فيما بينهم (Ercole & Parr, 2020:2) ، ولأن هذه (العلاقة) تعتبر جزءاً أساسياً لأقامة الروابط الاجتماعية القائمة على الرغبة بسبب وجود الحاجة النفسية للانتماء والاهتمام بأقامة علاقات إيجابية والحفاظ عليها والتي قد تتفاوت قوتها بين شخص وآخر، ولأن الشخص بطبيعته يميل الى الدخول و الازدهار في علاقات حميمية و متماسكة وذات مغزى فإن أي تهديد بسيط بالنبذ قد يستحضر ردود فعل عصبية مشابهة لتلك المتحققة في الألم الجسدي الفعلي (Lavigne et al . , 2011:1185) ، وذلك بسبب التناقض بين المستويات المرغوبة والفعلية للعلاقات الاجتماعية على الرغم من أن العواقب الاجتماعية والصحية لسلوكيات الوحدة والعزل او النبذ قد تتطابق مع العديد من مشاكل الصحة العقلية وهي عوامل خطيرة ، تزيد من اليقظة المفرطة للتهديد الاجتماعي المصاحب بعواقب صحية جسدية وعقلية كالإجهاد والتفكير السلبي وتوقع المعلومات الاجتماعية السلبية والتفاعل القلق والاكنتاب (Anyan& Hjemdal,2021:2).

اذ وفقاً لعلماء النفس الاجتماعي فإن لدى الأشخاص رغبة قوية في إنشاء والحفاظ على عضوية مجموعات اجتماعية آمنة وإيجابية ، وتكون مدفوعة بالحاجة الأساسية للانتماء و بالاعتماد على مبادئ علم النفس التطوري ، غالباً ما يتم تفسير هذه الحاجة من حيث الحماية وفرص التكاثر التي تمثلها عضوية المجموعة ، وبالتالي من المحتمل أن تكون قد تطورت من خلال الانتقاء الطبيعي ، ليس فقط في البشر ، ولكن أيضاً بين الأنواع الاجتماعية الأخرى، نتيجة لذلك ، ومن المرجح أن يكون الخوف من الإقصاء من المجموعات والعلاقات الاجتماعية المهمة متجذراً بعمق في البشر (Zhao et al . , 2019:1)، قد تعكس التنشئة الاجتماعية جزء حيوي من التنمية البشرية وتعتبر عامل مؤثر على قوة البنية الاجتماعية وحدودها لذلك فإن الابتعاد عن المجتمع والنبذ الاجتماعي كلها أشكلاً مبكرة من العقاب للأشخاص الذين لا يتصرفون ضمن الحدود الاجتماعية او لا يتفاعلون ضمن علاقاتهم مع اقرانهم الاخرين ، والنتيجة انهم سيفشلون في تطوير علاقات شخصية صحية وسيطورون مهارات اجتماعية او تفاعلات غير صحية ضمن البيئة الاجتماعية قد يتخللها السلوك المعادي للمجتمع و/ أو العنف (Blossom & Apsche,2013:28)، تسمى هذه الظاهرة النبذ ، والتي تشير إلى المدى الذي يُدرك فيه الشخص أنه يتم تجاهله أو استبعاده من قبل الآخرين وهي تجربة مؤلمة تمنع الناس من تلبية احتياجاتهم الاجتماعية الأساسية من احترام الذات والوجود الهادف والانتماء والسيطرة (Shafique et al. , 2021:50). ان انتشار النبذ يتخطى الزمن ويظهر في جميع الحضارات والثقافات المعروفة، تقريباً المصطلح نفسه يأتي من (ostrakismos) وهي كلمة يونانية وممارسة نشأت في أثينا بين حوالي 487- 488 قبل الميلاد ، لإزالة أصحاب الطموحات الديكتاتورية من الدولة الديمقراطية اذ كان المواطنون يدلون بأصواتهم لنفي لأشخاص الذين كانوا يعتبرونهم تهديداً لنظامهم الديمقراطي عن طريق كتابة تفضيلهم على شظايا الفخار وقد تم استخدام ممارسة مماثلة من قبل السيراقوسيين ، لكنهم كتبوا تفضيلاتهم على بتلات أوراق الزيتون كما انعكس انتشار النبذ في كل مكان وفي العديد من المصطلحات المستخدمة لوصفه : "الكتف البارد" ، "التجنب" ، "الابتعاد" (Williams,2001:7) ، وبالمثل تم استخدام كلمة "Meidung" من قبل الاميش (Amish) وهي طائفة مسيحية لوصف ممارساتهم المتمثلة في إبعاد أعضاء مجتمعهم عن أنفسهم والكنسية كوسيلة للتخلص من المنحرفين فالنظرة اليه على أنه موت في الحياة الاجتماعية لأنه يتطلب من الأصدقاء والعائلة والأقارب عدم التحدث إلى الشخص المنبوذ ، في علم النفس الاجتماعي ان سلوكيات الإقصاء والتجاهل للشخص تحدث ضمناً دون تفسيرات أو ملاحظات واضحة عن سبب نبذ الشخص وبالتالي ، فإن للنبذ سلسلة من المظاهر ، تتراوح

من الإبعاد الكامل للشخص من المجموعة إلى أشكال أكثر دقة من الجهل والإقصاء ، مثل نقص التواصل البصري أو التواصل اللفظي ، ومن هذه المفاهيم للنبذ ، يمكن ان نستدل على انه هو ظاهرة علائقية في الطبيعة ، وتشمل على الأقل طرفين: الجناة والأهداف (Yang & Treadway, 2016:3)، فهو شكل من أشكال الرفض الاجتماعي يحدث عندما يتم استبعاد الشخص عمداً من علاقة اجتماعية أو تفاعل اجتماعي . وفي ذات الحضارة اليونانية كان إذا أساء إليك شخص ما أو تصرف بطريقة عدوانية أو مسيئة ، فستضع اسمه على قطعة فخار مكسورة وتضعها في وعاء كبير في مكان عام، عُرفت هذه القطع الفخارية باسم (ostraca) وإذا تمت كتابة اسم الشخص 6000 مرة ، فإن المجتمع بأكمله سيمنح ذلك الشخص المعاملة الصامتة لمدة عشر سنوات، على الرغم من أن الإشارات الأولى إلى النبذ تعود إلى 487-488 قبل الميلاد وفي فترة أرسطو ودستوره لأثينا ، حيث ذُكر أن النبذ تم استخدامه من قبل Cleisthenes عندما قام بإصلاح دستور أثينا بعد طرد الـ (Hippias) . وهو أحد الأشكال الأكثر استخداماً للإقصاء الاجتماعي المباشر ويرى البعض أنه أكثر إنسانية من العقاب البدني ، ولكن يبقى هناك تأثير نفسي أعمق يجب أخذه بنظر الاعتبار حيث انه يُهدد الاحتياجات الإنسانية الأساسية ويمنح الشعور بأن الشخص أصبح شبحاً ، او غير موجود ضمن الحياة الاجتماعية (Harvey et al., 2019:2).

اما من الناحية الاكاديمية وفي المجال التنظيمي وبالاستفادة من علماء الاجتماع تم ربط فعل التجاهل أو الاستبعاد في العمل ضمن مايسمى بمفهوم النبذ في مكان العمل وهو مؤثر أساسي على استجابات الاشخاص الأساسية والسلوكية وعلى الرغم من آثاره السلبية على المنظمات بشكل عام الا انه يُعتبر ظاهرة شخصية في حد ذاتها (Bellou, 2016:1). تعكس الجانب المظلم من الحياة التنظيمية وأحد المصادر البارزة لسوء السلوك التنظيمي والذي قد يخلق ضغوطاً ومشقة أثناء محاولة الاشخاص القيام بمهام عملهم اليومية (De Clercq, 2019:185-184)، وعبر العديد من السياقات الاجتماعية اذ يمكن أن يشمل النبذ في مكان العمل تجاهل التحيات والاستبعاد من الدعوات وملاحظة الآخرين يلتزمون الصمت عندما يسعى المرء للانضمام إلى المحادثة ، لذلك يُعرف النبذ على أنه شخص أو مجموعة تتجاهل اتخاذ الإجراءات التي تشرك عضواً تنظيمياً آخر عندما يكون من المعتاد أو المناسب منه القيام بذلك ، ويتم التقاط الطبيعة الفريدة للنبذ من خلال سمتين مميزتين، أولاً ، يتضمن النبذ إغفال للسلوك ، أو عدم توجيه أي سلوك تجاه الهدف ، على عكس المضايقة ، التي تنطوي على ارتكاب أفعال ، أو توجيه سلوك مؤذٍ نحو الهدف، أن أشكال سوء المعاملة التي تدخل الهدف في تفاعل اجتماعي تتعارض مع طبيعة النبذ ذاتها، فالنبذ ينطوي على عدم وجود سلوك مرغوب فيه ، في حين أن المضايقة تنطوي على وجود سلوك غير مرغوب فيه، ثانيًا ، الدوافع الكامنة وراء النبذ يمكن أن تكون كثيرة ، مثل النسيان أو الإشراف من جانب الفاعل ، وليس المقصود بالضرورة التسبب في ضرر في حين أن المضايقة قد تنطوي على مجموعة واسعة من السلوكيات اللفظية وغير اللفظية التي تهدف إلى الإضرار أو التحقير أو التقليل أو التسبب في الإذلال الشخصي أو الإحراج (O'Reilly et al., 2014:2-3) ، ولأن العمل يُعتبر احد مقتضيات العصر الحديث والذي يُشكل الأساس لوجود الشخص في هذه الحياة ، حيث يقضي الاشخاص جزءاً كبيراً من وقتهم في العمل والذي يتجاوز الوقت الذي يقضونه مع الأقارب او حلفاء الأصدقاء ، مما يؤكد احتياجهم الى المزيد من التفاعل لتلبية حاجتهم للانتماء بأعتبره جانب أساسي ضمن الاحتياجات الإنسانية (Ul Rehmana , 2021:1122) (et al. ، لكن قد يهدد النبذ في مكان العمل هذه الاحتياجات الإنسانية من خلال ، اولاً : اذ قد يتأثر احترام الذات بالنبذ لأنه عندما يتم تجاهل الشخص ، فمن المؤكد أن هذا الشخص سيعتقد أنه ارتكب شيئاً خاطئاً ، أو أن هذا

الشخص لديه بعض السمات السلبية التي تسبب ذلك، **ثانياً:** ان للنبذ تأثير سلبي على الحاجة إلى الانتماء لأن الشخص يشعر بأنه قد أُبعد من المجموعة التي يريد أن يكون جزءاً منها، **ثالثاً:** الشعور لدى الأشخاص بالسيطرة يبدأ يتآكل لأن الأفعال السيئة للآخرين لا يمكن أن تُقابل مع أفعالهم الجيدة. أخيراً وليس آخراً ، يتأثر الإحساس بوجود ذي مغزى بالنبذ لأنه يمثل موتاً اجتماعياً ويُظهر كيف ستكون الحياة عندما لا يكون المرء موجوداً أي عندما يحجب شخص أو مجموعة شخصاً الآخر (Samo et al .,2019:3473)، وهذا قد يحدث عبر مختلف الفئات العمرية والثقافات والخطوط الديموغرافية ، ويحدث بانتظام داخل المنظمات. (Balliet & Ferris,2013:298) ، وما يدعم ذلك هو وجود علاقة بين سمات شخصية الموظف والنبذ في مكان العمل والأساس النظري الكامن وراء هذه العلاقة والذي يمكن تصوره كشكل محدد من أشكال الإيذاء في مكان العمل هو نظرية سقوط الضحية ، وفقاً لهذه للنظرية ، من المرجح أن يتم استهداف الأشخاص الذين يمتلكون خصائص معينة أكثر من غيرهم، وهي تتراوح بين شخصيتين مختلفتين ، هما الشخص الهادئ أو الضعيف وشديد العدوانية ، فالأول قد يكون غير راغب أو غير قادر على الدفاع عن نفسه ضد كل أنواع الإيذاء والآخر قد يثير سلوكيات عدائية تجاه الآخرين. لكن الاثنان ضحيتان للنبذ في مكان العمل. وعلى الرغم من أن نظرية سقوط الضحية تأتي في الأصل من علم الجريمة ، إلا أن الدراسات الحديثة تشير إلى أنه يمكن تطبيقها أيضاً على أبحاث الإيذاء والنبذ في مكان العمل للضحايا الخاضعين والاستفزازيين ، أي أن الأشخاص الذين يعانون من الموافقة والعصابية (كمؤشر على الاستفزاز) ، وانخفاض الانبساطية (كمؤشر على الخضوع) وهم أكثر عرضة لأن يكونوا أهدافاً للنبذ في مكان العمل وهي تمثل جزء من الأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية (Wu et al.,2011:26) ، والتي بموجبها قد يتعرض الشخص المستهدف من النبذ إلى التمييز مما يؤدي إلى تراكم العزلة في داخله كونه لا يُبلغ عن المشكلة بسبب خوفه من ان يُطلق عليه كلمة حساس أو غير عملي مما يبقيه في حالة نفسية مرهقة (Durrani,2020:9) ، وهذا قد يسبب ألماً للشخص المنبذ يعادل الألم الجسدي ، حيث ان العمليات الفيزيولوجية العصبية التي يتم تشغيلها من خلال الاستبعاد الاجتماعي تشبه تلك التي تعمل أثناء الألم الجسدي من خلال زيادة تدفق الدم إلى مناطق معينة من الدماغ لأن هياكل الدماغ نفسها متصلة والنتيجة هي ألم عاطفي (Peng & Zeng,2016:1) ، واجتماعي ناتج من الحرمان المتعمد من الاتصال الاجتماعي من قبل الآخرين الذين قد يتوقع منهم مثل هذا الاتصال لذلك فهو أكثر التجارب ضرراً في حياة الإنسان، يخلق لديه شعور في الاعتقاد بأنه دخيل على المنظمة مما يهدد في النهاية إحساسه بالانتماء وهذا لا يتوافق مع منظور الهوية الاجتماعية الذي يفترض أن نوايا الشخص وسلوكياته تسترشد بإدراك وتعريف نفسه بالآخرين (Oberai, 2021:791)، مما يؤثر على أنظمة المشاعر الاجتماعية للشخص والتي تجعله يدخل في حالات من الحياء العاطفي والتي تختلف عن تلك التي تظهر عند وجود المشاعر الإيجابية أو القبول، مما يخلق حالة من التحول من المشاعر الإيجابية إلى السلبية بسبب شعوره بأنه أسوأ من الأشخاص المقبولين ولكن في حالات كثيرة لا يُظهر هذا الشعور السيئ (Blackhart et al,2009:271)، مما يعكس على الصحة البدنية (Choi,2020:333)، وقد تنعكس أشكال النبذ في مكان العمل ضمن العديد من السلوكيات مثل عدم الرد على تحية الزميل في العمل أو عدم دعوة شخص ما إلى حدث في عمل ، أو استبعاد شخص ما من سلسلة رسائل البريد الإلكتروني ، أو تجاهل مدخلات أحد أعضاء اللجنة ، أو استبعاد شخص ما من العمل ضمن الفريق ،.... وغيرها العديد من السلوكيات التي تكون مناسبة اجتماعياً ولكن لم يُسمح للشخص بأدائها أو مشاركتها مع الآخرين (Rudert et al.,2019:156) ، إذ يُعبر عنه بأنه مدى إدراك الشخص أنه يتم تجاهله أو استبعاده من قبل الآخرين في مكان العمل (Ferris et al.,2008:1348) ، أي هو عبارته عن ضغوط شخصية يمكن أن تؤدي

إلى ضائقة نفسية (Wu et al.,2012:179) ، لانه يتضمن تجنب الاتصال البصري ، والعزلة المتعمدة ، والإهمال ، و / أو تجاهل الشخص المنبوذ ، وصمت زملاء العمل عند التعامل مع الشخص المنبوذ ، وإخفاء العناصر اللازمة للعمل (Yan et al.,2014:883)، اذ تم وصفه على انه شكل سلبي من أشكال العدوان في مكان العمل يترك تأثيرات نفسية مختلفة ، مثل الإرهاق العاطفي ، واكتئاب المزاج في العمل ، وتوتر العمل وقد تؤدي هذه الآثار السلبية إلى انخفاض الرضا الوظيفي وأداء عمل ضعيف فضلاً عن الانخراط في سلوكيات العمل السلبية (Koay,2018:3)، كما تم تعريفه على أنه إغفال مجموعة أو شخص لاتخاذ الخطوات التي تُشرك أعضاء تنظيميين آخرين مناسبين ومألوفين للتصرف فهو عبارة عن ضغوط شخصية تؤثر على الموارد الاجتماعية للهدف مؤديه الى سلسلة من ردود الفعل النفسية غير السارة (Mahfooz et al.,2017:400-401) ، فهو نوع من العنف البارد (Liu & Xia,2016:1)، او معاملة غير أخلاقية وغير عادلة تسبب علاقات سيئة في مكان العمل والتي يمكن أن تؤدي إلى انسحاب الموظف بسبب الخوف من المزيد من الألم والرفض وعدم اليقين (Fatima et al. ,2017:113)، فهو نوع من سوء المعاملة مع الموظفين في مكان العمل حيث يشعرون بالعزلة على الرغم من كونهم جزءاً من مكان العمل (Durrani,2020:4)، وقد وصفت هذه المعاملة بأنها ظاهرة منتشرة في كل مكان تمنح الأشخاص شعوراً بالتجاهل والاستبعاد من قبل الآخرين في العمل (Feng et al.,2019:1) ، لذلك تم التعبير عنه بأنه انتهاك للمعايير التنظيمية من خلال الضرر الي يسببه للحاجة الفطرية للانتماء والتي من المفترض ان يتم الاعتراف بها في مكان العمل من خلال استبعاد فرد واحد أو عدة افراد (Mlika et al.,2017:3) .

يقصد بالمعايير التنظيمية جميع القوانين والقواعد واللوائح والمبادئ التوجيهية والأوامر الصادرة عن الإدارة العليا في المنظمة والتي تساعد كافة العاملين في التعرف على القيم الصحيحة، والسلوكيات الأخلاقية الطيبة والمعايير والضوابط التي يجب أن يسير عليها كل فرد في مجال عمله والتي من الضروري ان يقابلها امتثال تنظيمي من قبل جميع العاملين في المنظمة ، و كذلك القيم والسلوكيات يجب ان تتحدد بهذه المعايير اذ تعتبر السلوكيات هي التطبيق العملي للقيم وترجم إلى أفعال يومية تكون بمثابة الالوان التي تشكل اللوحة التنظيمية التي تظهر لجميع المتعاملين مع المنظمة ، لكن قد تتسرب وعن طريق افرادها بعض السلوكيات تشوه هذه الصورة التنظيمية اذ توصف بأنها سلوكيات سلبية ، وبما ان مكان العمل كالحياة فيه الجانب المشرق والمظلم لذا فإن النبذ يمثل احدي الجوانب المظلمة في مكان العمل والذي يتنافى مع مبدأ رواد العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري والذي يتعلق بضرورة الاهتمام بالعامل الإنساني والاجتماعي للفرد في المنظمة والتأكيد على هرمية الحاجات الإنسانية وترتيبها الذي يختلف بين فردٍ وآخر وآلية اشباعها والتي يؤثر وبشكل سلبي النبذ في مكان العمل من خلالها على الافراد . من خلال نفي جزء من هذه الحاجات ، لذا ترى الدراسة الحالية ان:

النبذ في مكان العمل: هو سلوك خفي يوصل رسالته في هيئة شعور مؤلم يتعدى الألم الجسدي او قرار متعمد بأقصاء فردٍ ما من دائرة العلاقات الاجتماعية بشكل أحادي أو جماعي لاسباب شخصية او مهنية قد تؤدي لاذى غير ملموس يتسبب في انخفاض منسوب احترام الذات لديه والإحساس بالتجرد من الهوية التنظيمية ، مما يؤدي الى الانسحاب المفروض او الطوعي للفرد من كافة التفاعلات الاجتماعية كرد فعل على عملية التجاهل الصامتة وبالشكل الذي يجعل منه رافض لاي شكل من اشكال التعاطي مع الغير مما ينعكس وبصورة سلبية على طريقة أدائه في المنظمة.

ثانياً: مفاهيم ذات علاقة بالنبذ في مكان العمل

Concepts Related to Workplace Ostracism

أماكن العمل هي مواقع تتجسد من خلال لوائح محددة تكون مناسبة وحسب كل مجتمع معين، لكن في كثير من الأحيان ، قد يتجاهل الموظفون هذه اللوائح لأنهم ينخرطون في سلوكيات يُنظر إليها على أنها منحرفة في تلك الحالة وفي تلك البيئة ، مما يؤثر على رفاههم ورضاهم وضمن السياق الاجتماعي والذي يحتل أهمية كبيرة في بيئات العمل الحديثة حيث يقضي الموظفون وقتاً طويلاً مع بعضهم البعض في العمل ، وضمنه قد تتزايد المواقف والسلوكيات السلبية وبأشكال مختلفة من سوء المعاملة والإيذاء (Sarwar et al.,2019:108)، وفي أدبيات سوء المعاملة في مكان العمل ، يوجد تركيبات عدة تحت مفهوم سوء المعاملة وأكثرها شيوعاً هو النبذ في مكان العمل (Ferris et al.,2017:316)، وتركيبات أخرى في السلوك التنظيمي قد تندرج تحت عنوان النبذ او ذات علاقة به كمفهوم ويتم تحديدها حسب نوع السلوكيات الإقصائية التي تتخذها ، وكما في الجدول (13) والذي يبين بعض المفاهيم ذات العلاقة بالنبذ في مكان العمل .

جدول (13) مفاهيم ذات علاقة بالنبذ في مكان العمل

ت	المصطلح	المفهوم	المصدر
1	التجنب التنظيمي Organizational shunning	الإقصاء المنهجي المتعمد للشخص الذي تم تضمينه في الطقوس اليومية كجزء من العضوية التنظيمية.	(Robinson et al.,2013:206)
2	الاستبعاد الاجتماعي Social exclusion	وضع الشخص في حالة من الخلو أو الحرمان من الاتصال الاجتماعي.	(Robinson et al.,2013:206)
3	الرفض الاجتماعي Social Rejection	رفض التواصل الاجتماعي، أي سعى شخص ما إلى تكوين تحالف أو علاقة مؤقتة مع شخص آخر ورفض ذلك الشخص الآخر (ضمنياً على الأقل).	(Robinson et al.,2013:206)
4	النبذ اللغوي Linguistic Ostracism	أي موقف يحدث فيه شخصان أو أكثر بلغة لا يفهمها الآخرون من حولهم.	(Robinson et al.,2013:206)
5	الانعزال في مكان العمل Workplace Loneliness	مجموعة معقدة من المشاعر التي تحدث عندما لا يتم تلبية الاحتياجات والاجتماعية بشكل مناسب.	(Ozcelik & Barsade,2018: 2343)
6	الاغتراب الوظيفي Job Alienation	فصل الذات عن الجوهر الاجتماعي ، أي اغتراب الروح الإنسانية عن الجوهر الاجتماعي	(Kurdi,2018:17)
7	التنمر في مكان العمل Workplace bullying	أنه المواقف التي يتعرض فيها الشخص وبشكل متكرر وعلى مدى فترة من الوقت للمضايقات أو الإساءة أو الاستبعاد الاجتماعي	(Feijó et al.,2019:1)

	، مما يضع الشخص في وضع غير متكافئ حيث لا يكون قادراً على الدفاع عن نفسه.		
(Kautz,2020:5)	هو شكل من اشكال الانحراف او سلوكيات تهدف إلى إعاقة القدرة على إقامة علاقات شخصية إيجابية اوحتى الحفاظ عليها كالتعليقات الضارة ، والتخريب والنميمة .	التقويض الاجتماعي Social Undermining	8
(Elizabeth& Raveendran,2021:1087)	الفضاظة في مكان العمل هي السلوك غير المتحضر وغير المدني للموظفين داخل أماكن العمل والذي يتمثل بالوقاحة والتغيب والشغب وتخريب معدات العمل وسرقتها وتهديد الموظفين الآخرين .	الفضاظة في مكان العمل Workplace Incivility	9

المصدر : اعداد الباحثة استناداً الى المصادر المذكورة

هناك العديد من المشاكل في الوقت الحاضر في كل منظمة وفي جميع أنحاء العالم قد تترك آثارها السلبية على التنظيم العام ومنها النبذ في مكان العمل على الرغم من انه قُدم رسمياً بهذه التسمية من قبل الباحثين ، لكن المعنى والغرض هما نفس الشيء فالنبذ في مكان العمل، والإستبعاد الاجتماعي ، والرفض الاجتماعي ، والنبذ اللغوي كلها عوامل تشكل نبذاً (Ali Khan,2017:13)، والذي يُعرف أيضاً باسم رفض الأقران (Karim et al.,2021:1)، في البحث العلمي ، تم استخدام مصطلح "النبذ" بالتبادل مع مصطلحات مثل الاستبعاد الاجتماعي أو الرفض الاجتماعي. حيث أن النبذ هو إغفال للسلوكيات الشخصية المناسبة ، وهي سمة أساسية تميزه عن الأنواع الأخرى من سوء المعاملة في مكان العمل، اذ ان تجربة الحرمان من المشاركة الاجتماعية له آثار نفسية سلبية أكثر من التعرض لسوء المعاملة العدائية (Peng & Zeng,2016:3)، وقد تتسبب هذه الآثار في نشوء الإحباط نتيجة عدم تلبية الاحتياجات الأساسية للشخص ، وقد يلجأ من يعاني من التجنب والاستبعاد التنظيمي الى العديد من الاستراتيجيات كرد فعل تجاه هذه السلوكيات السلبية وتتراوح بين الاشباع من المصادر الداخلية والخارجية من أجل تقوية الاحتياجات المهددة و التي تشمل الانتماء (المودة والصدقة) ، والانتقام (القتال) ، والتجنب (الهروب) (Fiset et al.,2017:2) ، والقطيعة و النفي والطرده والتجاهل و إعطاء شخص ما معاملة صامتة و تجميد شخص ما و إعطاء الكتف البارد والتي جميعها يُعبر عنها بأنها عبارات يتم تداولها في اللغة اليومية ، ناجمة من التفاعلات الاجتماعية عبر مجموعة واسعة من السياقات التنظيمية وجميعها تعكس مظاهر النبذ في مكان العمل ، وعلى الرغم من التنوع الواضح في المصطلحات في كافة الأدبيات العلمية الا انها أن هذه التركيبات متجذرة في نفس الظاهرة الأساسية ، وغالباً ما تُستخدم بالتبادل للإشارة إلى عملية عامة من الرفض الاجتماعي أو الإقصاء. وعلى الرغم من أن الفروق الدلالية وذات المغزى النفسي بين هذه البنى واضحة ، فإن مثل هذه السلوكيات المحددة مثل التجنب ، والاستبعاد والرفض والنبذ اللغوي تشترك في خاصية أساسية وهي انها تنطوي على إغفال السلوك المناسب اجتماعياً ، مما يؤدي إلى الشعور بعدم التضمن أو الاعتراف أو القبول لذلك توضع تحت بناء أوسع يسمى النبذ في مكان العمل (Zhao et al., 2019:2) ، والذي يُعتبر شكلاً محدداً من أشكال الفضاظة في مكان العمل وهوذات الطبيعة إقصائية أيضاً الا ان هناك أوجه تشابه واختلاف بينهما ، بشكل عام ان التفاعل وعدم التفاعل مع الهدف هو الطريقة الرئيسية للتمييز بين النبذ من الأشكال الأخرى لسوء المعاملة في مكان العمل بما في ذلك الفضاظة (Qian et al.

(2017:2)، ، اذ يختلف بطريقتين رئيسيتين أولاً ، النبذ منخفض الشدة السلوكية على سبيل المثال ، سيكون استبعاد المرؤوس من تفاعل جماعي بمثابة لفظة خفية مقارنة بتوبيخه علناً لفشله في الالتزام بالموعد النهائي، ثانياً ، النبذ محفوف بالغموض، اذ يمكن للجناة بسهولة تبرير سلوكهم على أنه سلوك حميد والادعاء يكون انه مجرد سهو دون أي حقد مرتبط به ، لكن إذا تم إخبار الضحية بأنه سيتم نبذها بسبب انتهاك معين ، فإن فعل الإقصاء سيمثل عندئذ شكلاً فعالاً من العقاب يتم فيه تحديد كل من السبب والنتيجة. ومع ذلك ، حتى لو كان النبذ شكلاً خفياً من أشكال سوء المعاملة ، الا ان حرمان الشخص أو المجموعة من الاتصال الاجتماعي يؤدي حتماً إلى نتائج ضارة للضحية (Fiset et al., 2017:1)، باعتباره أحد عناصر الظواهر الأوسع على الرغم من أن دراسته في البدايه كانت في سياقات التتمر في مكان العمل والسلوك غير المنتج واستراتيجيات التأثير الاجتماعي، كما تمت معاملته ايضاً مثل بقية السلوكيات السلبية في مكان العمل كالتقويض والانحراف وسلوكيات العمل العكسية بل كان ينظر إلى النبذ في مكان العمل على أنه سلوك تقويض سلبي يتسبب في إلحاق الضرر بالمنظمة وموظفيها (Wilk&Bien,2018:3)، حيث ان آثاره قد تكون أكثر تدميراً من بقية السلوكيات لان ضحاياهم على الأقل معترف بهم لوجودهم ، في حين أن النبذ يجعل الشخص يشعر بأنه غير مرئي، فهو يشبه العدوان العلائقي حيث يتم تجاهل الأشخاص واستبعادهم، مما يجعلهم يشعرون بالرفض والوحدة والاكتئاب والعزلة، اذ يمكن للنبذ أن يحدث حتى قبل التفاعل الأولي (كما يظهر في الرفض) ، وأن يحدث عادة دون الحاجة للكثير من التفسير أو الاهتمام (كما هو الحال في الاستبعاد الاجتماعي).

(2010:2) (Twyman et al.)، وهو أمر شائع ولكنه يبقى تجربة مؤلمة بشكل خاص وله مجموعة متنوعة من العواقب الجسدية والنفسية والمرتبطة ، وعند اقتترانه مع عدد من السلوكيات الأخرى التي تلتقط التفاعلات السلبية في مكان العمل ، نجد أن النبذ يختلف عن الأشكال الأخرى للسلوكيات الاجتماعية الضارة في العمل من الناحية المفاهيمية والتجريبية باعتباره شكلاً فريداً من أشكال سوء المعاملة الاجتماعية بسبب الطبيعة المميزة للنبذ في مكان العمل وردود الأفعال تجاهه مقارنة بالأشكال الأخرى من سوء المعاملة، اذ توضع جميع اشكال سوء المعاملة تحت مصطلح "المضايقات" للتعبير عن مجموعة من السلوكيات اللفظية وغير اللفظية النشطة والموجهة نحو هدف معين وتنتقص أو تسبب الإحراج لهذا الهدف ، على عكس النبذ ذات الطبيعة غير المباشرة الذي يُدخل هدفاً في ديناميكية اجتماعية مع نقص الانتباه والعلاج في مقابل السلوكيات الأخرى التي يرافقها اهتمام اجتماعي سلبي وعلاج (O'Reilly et al., 2014 :1-2) .

وعلى الرغم من ان دراسة النبذ في مكان العمل تمت تحت مسميات عديده من السلوكيات السيئة في مكان العمل الا ان النبذ يُعتبر تأثيره أسوأ على تقدير الضحايا لذواتهم من تأثير السلوكيات الأخرى كما يمكن التمييز بين النبذ وأشكال العدوان الأخرى كعمل إهمال بدلاً من ارتكاب فعل (Zheng et al.,2016:144). عامل آخر في التمييز بين النبذ في مكان العمل والسلوكيات الأخرى هو مجموعة خصائص رئيسية تشمل ، (1) الشدة ، (2) التكرار ، (3) قوة الجاني / موقعه ، (4) النتائج بعد وقوع الفعل ، (5) النية. والتي يمكن من خلالها التمييز او وضع الاختلافات بين جميع السلوكيات السلبية في مقابل النبذ في مكان العمل ، وعلى الرغم من أن جميع هذه التراكيبات او السلوكيات تميز نفسها نظرياً وهي اختلافات او افتراضات للتعريف والتصور النظري، الا ان طبيعة التفاعل الاجتماعي الواقعي وآثاره وبالأعتماد على الخصائص أعلاه هي التي تعطي تمييز واضح لكافة السلوكيات بما فيها النبذ في مكان العمل (Hershcovis,2010:505) .

ان سلوك العمل ناتج عن تفاعل سلوك الفرد مع نظام العمل وهذا النظام بطبيعته يقوم على مبدأ التشارك مع الآخرين لذلك من الطبيعي ان تظهر بعض أنماط السلوكيات الضارة والتي توصف بأنها من اصعب المهام التي يتم التعامل معها اذا ما حاولت المنظمة القضاء عليها ، ان نتيجة هذا التفاعل تتراوح في النوع والشدة والأثر ابتداءً من سلوك النبذ في مكان العمل (سلوك مخفي) ، ومن ثم التجنب والاستبعاد والرفض والنبذ اللغوي والفظاظة والتمرو والتقويض والانحراف وانتهاءً بالانعزال والاعتراب الوظيفي ، هذا من ناحية النوع اما من ناحية الشدة والأثر فجميعها ترتبط بنوع السلوك مخفي او ظاهر والموقف الذي يحدث فيه وكذلك طبيعة الشخص فالألم الذي تسببه هذه السلوكيات بشكلٍ عام يختلف من شخصٍ لآخر.

كما قد يتشابه النبذ في مكان العمل مع (التجنب والاستبعاد والرفض والنبذ اللغوي والتمرو والانعزال والاعتراب) من الناحية المفاهيمية اذ تُعتبر الأقرب فجميعها قد تشير الى الشعور بالعزلة او الوحدة وسببها هو الاقصاء من قبل الآخرين ، لكن تختلف من ناحية رد الفعل اذ قد لا يترتب على النبذ في مكان العمل ردود فعل آنية كما في بعض هذه السلوكيات وانما قد تظهر السلبية بمرور الوقت لانه قد لا يستطيع (من يقع عليه فعل النبذ) نقل ذلك الشعور الى الآخرين او قد يعاني من صعوبة تفسيره ، اما عند مقارنة النبذ مع (الفظاظة والتقويض) فهو يختلف في ردود الفعل وكذلك طبيعة السلوك اذ يكون النبذ بين فرد وآخر او إدارة وفرد او بالعكس في حين ان السلوكيات المذكورة قد تكون بين فردٍ وآخر او فرد وإدارة وبالعكس ، الا ان هذه السلوكيات أي بمجموعها قد تتحد في بعض الأسباب التي تسبب نشونها منها ما يتعلق بذات الفرد ومنها ما يتعلق بالمنظمة :

اولاً : على مستوى الفرد

- 1- العوامل البيولوجية الموجودة عند الولادة، مثل الجينات والسمات الشخصية المتأصلة اذ تعتبر الأكثر أهمية وتأثير في تحديد السلوك السلبى.
- 2- العوامل البيئية مثل أسلوب الاسرة وضعف التواصل والروابط الاجتماعية والإهمال او إساءة المعاملة وطبيعة التفاعلات الاجتماعية (أي المجتمع الذي يتواجد فيه الفرد).

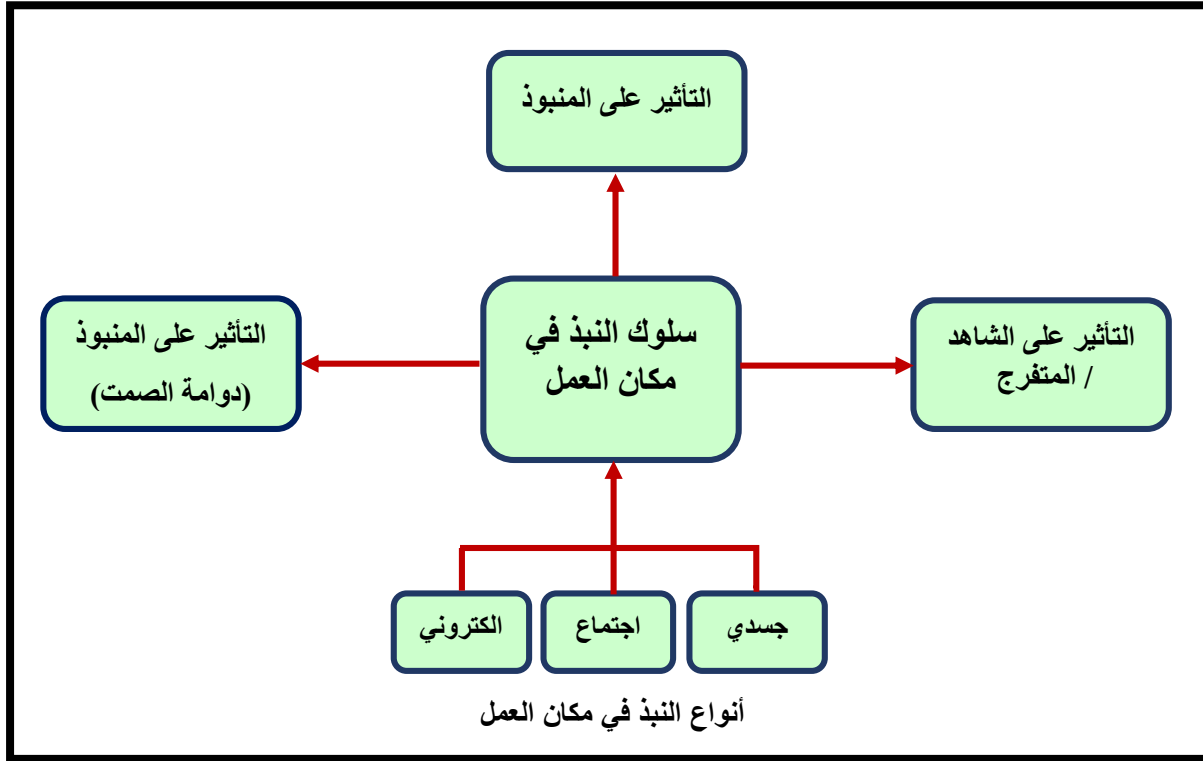
ثانياً : على مستوى المنظمة

- 1- وجود مناخ تنظيمي ذات أرضية خصبة لهكذا سلوكيات .
- 2- انعدام الثقة بين مختلف إدارات المنظمة وأقسامها.
- 3- وجود هيكل ضعيف او عدم القدرة على تكوين علاقات وديه على المستويين الرسمي وغير الرسمي.
- 4- عدم احترام الإدارة وعدم الرغبة في الوظيفة .
- 5- الإهمال من قبل الإدارة وسلبيتها في مواجهة المشاكل وحلها .
- 6- وجود اختلاف فى تقييم أداء الموظفين وتطبيق غير عادل للقوانين وانشاء فرق عمل غير متكافئه .
- 7- الاعتقاد بأن كل المساهمات التي يقدمها الفرد ليست محل تقدير ولا تكافأ مادياً أو معنوياً .
- 8- الشعور بالضائقة النفسية او الإرهاق الوظيفي او الاستياء بسبب إهانة حقيقة او متخيلة مما يترتب عليه ردود أفعال سلبية .
- 9- الغضب تجاه الإدارة بسبب رفضها بعض الطلبات والتي يُعتقد انها مشروعة كطلبات الاجازة المتكررة او النقل او تقليل ساعات الدوام .

ثالثاً: أنواع النبذ في مكان العمل

Type of Workplace Ostracism

ان الاشخاص حساسين للغاية تجاه الإشارات الاجتماعية وخاصة بعد تجربة النبذ في مكان العمل (Rudert et al.,2016:2) ، لان سلوك النبذ بطبيعته يحتوي على العديد من الخصائص والانواع والتي من الممكن تؤثر على اطراف متعددة وفي آن واحد ، فالمنبوذ ، وسلوك النبذ ، والمتفرج / الشهود (الأبرياء أحياناً) ، كل طرف يستحق الاهتمام لأن هو جزء من لغز عملية النبذ، يعرض الشكل(19) هذه الأطراف وأنواع النبذ في مكان العمل والتي تشمل ثلاثة أنواع : النبذ الجسدي و النبذ الاجتماعي ، ومؤخراً تمت إضافة نوع ثالث هو النبذ السيبراني (الالكتروني)، ويتضمن (النبذ الجسدي) إخراج النفس أو الآخرين من الوضع الاجتماعي ويشمل (الطرد ، والنفي ، والحبس الانفرادي ، او جلسات (time-out- انقضاء المهلة) الكلاسيكية التي يستخدمها الآباء لتأديب الأطفال (العزلة الجسدية / الحواجز التي تحول دون التفاعل الحر) ، النبذ الاجتماعي هو مفهوم الاستبعاد والوحده أو العزلة مع أو بدون تصريحات صريحة بعدم الإعجاب ، بينما يشير الرفض إلى إعلان من قبل شخص أو مجموعة لا تريد التفاعل مع الشخص ، كما يشير إلى مصطلح أوسع ، حيث يتضمن حالة يُحرم فيها الشخص من الاتصال الاجتماعي لذلك من الصعب معالجة النبذ الاجتماعي بسبب نقص المعرفة بحدوثه ويُعتبر أكثر ألباً من النبذ الجسدي (Harvey et al.,2019:3) ، اذ يتضمن النبذ الاجتماعي سحب الاتصال اللفظي و أو غير اللفظي من قبل شخص أو أكثر (مصادر) من شخص آخر (الهدف) ويمكن أن يختلف النبذ الاجتماعي من حيث الكمية (من الجزئي إلى الكامل) والوضوح السببي (لأسباب واضحة أو غير واضحة للهدف)، تشمل دوافعه الجهود المبذولة لمعاقبة الهدف ، والدفاع عن النفس ضد الرفض المتوقع ، والسيطرة على غضب الشخص (Eliaz et al.,2009:364) ، كما يُشار اليه باسم "المعاملة الصامتة" ، وهو شكل واسع الانتشار من أشكال النبذ في مكان العمل (Sommer et al.,2001:225) ، لكن بسبب الزيادة الكبيرة في التواصل عبر الإنترنت بين الأشخاص ومن جميع الأعمار وفي جميع أنحاء العالم ظهر شكل جديد من اشكال النبذ (النبذ السيبراني) وهو أيضاً يمنح الشعور بالإهمال من قبل الآخرين لكن على الإنترنت ، بالمقارنة مع النبذ الذي يحدث في الحياة الواقعية ، قد يكون النبذ السيبراني أكثر وهماً وغير مؤكد ، بسبب خصائصه المتمثلة بعدم التزامن والاعتماد على التكنولوجيا ونقص الإشارات الاجتماعية في التفاعل عبر الإنترنت وعادة ما يكون غامضاً وغالباً ما يكون الاشخاص الذين يتم نبذهم عبر الإنترنت غير متأكدين مما إذا كان الذي يحدث فعلاً نبذ ولماذا ، ومع ذلك ، يبقى كل شخص مجهز بنظام للكشف عن النبذ يعمل بسرعة ، وأي إشارات يتم اكتشافها حتى لو كانت أولية على أنها نبذ تكون مؤلمة ، أي أن الاشخاص الذين يواجهون النبذ على الإنترنت (كالالعاب ومواقع الشبكات الاجتماعية) قد يواجهون التأثيرات السلبية المماثلة مع أولئك الذين يواجهون النبذ في الحياة الواقعية (Niu et al.,2018:106)، لذلك تم تعريفه على أنه نبذ مرصود أو متصور ضمن أشكال الاتصال غير المباشرة و يتضمن عدم الرد على رسائل البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي أو الـ (Whatsapp) أو المكالمات الهاتفية أو الإهمال عبر الإنترنت ، كما يمكن أن يكون النبذ السيبراني مزعجاً إلى حد ما من النبذ الاجتماعي أو المادي و قد يكون مقصوداً أو بسبب مشكلة تكنولوجية ، ويختلف عن أنواع النبذ الأخرى في انه يفترق إلى شرح المواقف كما في التواصل وجهًا لوجه ، في المنظمات يحدث من خلال عدم الرد على رسائل البريد الإلكتروني ، او عدم التضمين في المجموعات ،او إعادة تعيين كلمات المرور بانتظام داخل مبنى الإدارة (Gök,2020:941-942)



شكل (19) أنواع النبذ وتأثيراته على مختلف المكونات

Harvey ,Michael, Moeller ,Miriam, Kiessling ,Timothy, Dabic ,Marina ,(2019)," Workplace Ostracism: 'Being voted off the island' ", Organizational Dynamics ,Vol.48 , p.3.

ان حدوث النبذ في مكان العمل لا يتحدد بوقت او تاريخ وانما بالكيفية وبتكامل الأطراف (غريب ، أو معارف ، أو صديق عادي ، أو صديق مقرب ، أو شريك ، أو قريب) ، والذين يؤدون سلوك النبذ اما بالابعاد الجسدي او في حضور الآخرين ، أي معاملة الشخص على انه غير مرئي او عبر الهاتف والبريد الإلكتروني وغرف الدردشة (Nezlek et al.,2012:94) ، كما يتم قد تمييز النبذ في مكان العمل من خلال شكلين هو النبذ الشخصي ونبذ المهام، فالنبذ الشخصي يتضمن عدم تضمين موظف معين في التفاعلات ذات الطبيعة الشخصية أو الاجتماعية ، في حين نبذ المهام يتضمن عدم إشراك زميل في العمل في التفاعلات المتعلقة بالمهام ، وعدم دعوة زميل في العمل لحضور اجتماعات الفريق (Wilk&Bien,2018:3) .

وبناء على ذلك فإن أنواع النبذ المذكورة تتحدد بثلاث جوانب هي : النية والدافع والسياق والعواقب او الآثار ، كما تتراوح هذه الأنواع بين الأكثر تعمداً ونشاطاً والذي يتم بشكل مباشر (النبذ الجسدي) ، وغير المباشر (النبذ الإلكتروني) ، والاثنتين يتشكلان من النبذ الاجتماعي فهو البذره الأولى لظهور سلوك النبذ كممارسة في المجتمع ، كما يمكن التمييز بين الأنواع الثلاثة من ناحية الخصائص والتي تتراوح بين وضوح السلوك وفترة الألم وكما يلي :

1- النبذ الجسدي : يمتاز بالوضوح اما فترة الألم فقد تنتهي بانتهاء فترة النبذ .

2- النبذ الاجتماعي: يتميز بعدم الوضوح وسواء كانت الأسباب منطقيه ام لا ،لا يتم توضيحها ،اما فترة الألم فقد تمتد حتى بعد انتهاء فترة النبذ .

3- النبذ الالكتروني : غير واضح واسبابه كذلك ، لكن فترة الألم يرتبط بطبيعة علاقه بين الأشخاص في الواقع

ومع اختلاف الأنواع تبقى طبيعة الشخص ودرجة استجابته ومرونته هي التي تحدد فترة الم النبذ ، كما لاتحدد هذه الانواع بمستوى تنظيمي معين فمن الممكن ان تكون افقية او عمودية ، كذلك الثقافة واللغة قد تؤثر على هذه الأنواع اذ مايعتبر سلوكاً سيئاً (النبذ) في منظمة ما قد لايعتبر كذلك في منظمة أخرى وخاصة مايتعلق بغير الواضح منه أي الاجتماعي والالكتروني .

رابعاً: الآثار السلبية للنبذ في مكان العمل

Negative Effects of of Workplace Ostracism

مكان العمل هو سياق اجتماعي مهم حيث يقضي الاشخاص الكثير من وقتهم ويتفاعلون مع بعضهم البعض لذلك من المهم وعلى الموظفين الحفاظ على علاقات عمل إيجابية حيث أن جودة العلاقة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على مواقف وسلوكيات مكان العمل للشخص، فمنذ أن أصبح العمل مترابطاً للغاية بسبب المنظمات التي تنفذ العمل الجماعي بات من الضروري أن تكون علاقات العمل داعمة وتعاونية من أجل تحقيق الأداء التنظيمي، وبالتالي ، ونظراً لأن الحفاظ على علاقات عمل مواتية أمر بالغ الأهمية لأداء الشخص ، ولذلك يعتبر مكان العمل هو أحد أهم السياقات الاجتماعية التي يحدث فيها النبذ مما جعله يكتسب بعض الاهتمام لآثاره المباشرة وغير المباشرة على الشخص والمنظمة (Chung,2015:2) ، لذا على الموظفين في كل المنظمات أن يكونوا مستعدين وقادرين على التفاعل الودي مع كل أصحاب المصلحة وبالتالي ، فإن مشاركة الموظفين هي عامل رئيسي في الإنتاجية التنظيمية والأداء و أحد العوامل التي قد تؤثر على مشاركة الموظف هو النبذ في مكان العمل ، والذي يشير إلى فعل التجاهل أو الاستبعاد عندما يدرك الاشخاص النبذ ، فإنهم يعانون من الإجهاد الذي يمكن أن يساهم في الضعف الإدراكي والوظيفي في مكان العمل ، كما يمكن أن يؤثر النبذ سلبيًا على السلوك الشخصي ويضر بالأداء الوظيفي (Leung et al.,2011:836) ، وبما ان مكان العمل هو أحد أهم السياقات الاجتماعية التي يحدث فيها النبذ لذا فإن تأثيره الضار قد يكون في عدة اشكال منها : (Wu et al. ,2011:24)

- تدهور الحالة النفسية (الاكتئاب ، القلق والإرهاق العاطفي والتوتر الوظيفي) .
- المواقف الوظيفية غير الملائمة (عدم الرضا الوظيفي وانخفاض الالتزام العاطفي) .
- الانسحاب من الوظائف (نية التغيير وسلوك البحث عن وظيفة) .
- الانحراف في مكان العمل (الانحراف التنظيمي والشخصي) .
- انخفاض مساهمات الأداء الوظيفي (انخفاض الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية).

ان هذه السلوكيات تعتبر ظواهر شائعة في كل منظمة تقريباً وفي كل دولة أي بمجرد الإحساس بالاستبعاد من قبل الآخرين فإن الاشخاص الذين يقع عليهم فعل النبذ قد يلجأون الى تقليل السلوكيات الاجتماعية الإيجابية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، للانحراف في سلوكيات وقد يكون بمثابة سابقة للعديد من الجوانب السلبية (Chen & Li,2020:489) ،اذ يتم عبر ثلاث طرائق :

أولاً : لا يتم ارتكاب النبذ في مكان العمل من قبل مجموعة واحدة فقط داخل المنظمة ، فقد قد يتم نبذ الشخص من قبل المشرفين أو المرؤوسين أو الزملاء أو العملاء.

ثانياً : تصور الشخص إذا كان منبؤدًا أم لا هو تصور ذاتي.

ثالثاً : قد يصف الأشخاص الذين يرون أنفسهم على أنهم منبؤدون التفاعلات الشخصية على أنها سلبية ومؤلمة وغير سارة ، مما ينعكس على الصحة الجسدية والنفسية ويرتبط بشكل إيجابي على انحراف الموظفين بين الأشخاص و بالسلوكيات الشخصية التي تؤدي إلى نتائج عكسية وقد يؤثر على إخفاء المعرفة - سلوك شخصي محدد في مكان العمل يمكن أن تدعم قواعد المعاملة بالمثل ، اذ وفقاً لهذه المعايير يجب على الأشخاص معاملة الآخرين بنفس الطريقة أو السلوك - وعلى وجه التحديد ، يجب ألا تؤدي من ساعدوك (أي معتقدات المعاملة بالمثل الإيجابية) ، ولكن بالنسبة لأولئك الذين يؤذونك ، يمكن أن تتخذ استراتيجيات انتقامية (أي معتقدات المعاملة بالمثل السلبية) ، و بما أن النبذ في مكان العمل هو تجربة شخصية مؤلمة فإن الموظف المنبؤد سوف ينظر إلى أولئك الذين ينبؤونه على أنهم ضرر شخصي (Zhao et al. , 2016:85) ، لان عدم رد التحايا والتجاهل وغيرها من اشكال النبذ في مكان العمل هو مخالف لمعايير الاحترام، وقد يؤثر سلباً ليس فقط على المنظمات ولكن أيضاً على الأشخاص ، من خلال الجانب النفسي والعملية وهذا يتناسب ونظرية ابراهام ماسلو والتدرج في الاحتياجات الأساسية ، ومنها الحاجة الى الانتماء وبالتالي فإن أي فعل يهددها او بقية الحاجات قد يؤثر بالسلب على ذات الشخص المنبؤد (Shah & Hashmi, 2019:941). وقد يكون بمثابة سابقة للسلوكيات غير الآمنة مما قد يؤدي الى حوادث وإصابات في مكان العمل (Chen & Li, 2020:489) ، لان تجربة الشعور بالوحدة والحرمان من الاتصال الاجتماعي (Sanderson, 2017:20)، والذي يتمثل بالجهل المتعمد ، وحرمان الاتصال بالعين ، ومغادرة الغرفة عندما يأتي / تأتي وتجاهل المحادثة ، وعدم الرد على التحيات أو حجب المعلومات المطلوبة ، هذه السلوكيات هي نوع من سوء المعاملة الشخصية المؤلمة وتعتبر أكثر غموضاً ودقة وأحياناً قد تكون مقصودة ، وقد تحدث عن غير قصد ، في حالة كون المصدر مشغولاً جداً أو لا يدرك أن سلوكه أو سلوكها يتجاهل شخصاً آخر اجتماعياً سواء كان ذلك عن قصد أو عن غير قصد ، في كل الحالات يميل الموظفون المنبؤدون إلى الشعور بالإهانة والضعف والغضب والتوتر وعدم الرضا والانتقام ، مما يؤدي إلى عدة سلوكيات سلبية تتمثل بـ (انخفاض الاندماج الوظيفي وانخفاض الالتزام التنظيمي والرغبة في الاستقالة (Karim et al., 2021:2) ، وبما انه تقاسم المعرفة هو نوع من التبادل الاجتماعي ، وأن مشاركتها تحتاج إلى دوافع داخلية خاصة تلك المتعلقة بمشاعر وعواطف الموظفين ولأنها (سلوك شخصي محدد في مكان العمل) لذلك فإن النبذ في مكان العمل قد يؤدي الى إخفاء المعرفة وعدم مشاركتها (Takhsha et al., 2020:2). لان الموظفين المنبؤدين يكونون أقل تفاعلاً ، ويشعرون بأنهم أقل أهمية ويمتنعون عن عملية التنشئة الاجتماعية ، وبالتالي يتجنبون إظهار سلوكيات أدوار إضافية كمشاركة المعرفة ويفضل البدء في اكتناز المعرفة من خلال الصمت الدفاعي (سلوك استباقي للموظفين للبقاء صامتين لأنهم يشعرون أن التحدث علانية يمكن أن يكون محفوفاً بالمخاطر بالنسبة لمنصبه داخل المنظمة ويمكن أن يؤدي إلى نزاعات) ، واتخاذة كآلية أساسية تحول النبذ إلى اكتناز المعرفة، ويتم تبنيه لتجنب المواجهة مع المشرف أو لتجنب استنكار الزملاء ، اذ يتم تجاهل الموظفين الذين يتعرضون للنبذ في مكان العمل من قبل زملاء العمل ولا يرحبون بأفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم ، وهكذا يمتنع الموظفون عن التنشئة الاجتماعية مع الآخرين ويبعدون في إظهار الصمت الدفاعي لتجنب التعرض للرفض في مكان العمل و هذا الصمت من شأنه أن يسبب اكتناز للمعرفة (Khalid et

2-1:2020, al.)، بسبب شخصي او مهني نتيجة عدم تضمينهم في أي نشاط أو عملية تنظيمية وبالتالي عزلهم في شكل شخصي أو جماعي وهو ظاهرة اجتماعية قوية ولكنها سلبية في طبيعتها قد لا تترك أي أثر خارجي ، لكنها تسبب الألم الذي غالبًا ما يكون أعمق وتميل إلى أن تستمر لفترة أطول من الإصابة الجسدية فمن الناحية العصبية ، في حالة النبذ ، تشعر القشرة الحزامية الأمامية للدماغ وهي المسؤولة عن عملية التعاطف من الناحية البيولوجية ، والتي تسجل الألم الجسدي ، أيضًا بهذا الألم ، مما يشير إلى تأثير أعمق للأفعال وردود الفعل غير الجسدية على النفس البشرية مما كان يُعتقد سابقًا وبالشكل الذي يؤدي الى ظهور "سلوك تبرير الإهمال" والذي يعتبر في طبيعته ضعفًا استغلاليًا في المنظمة التي شكّلها النبذ ، ووفق هذا السلوك فإن الموظفين لا يؤدون أعمالهم وفقًا للمتطلبات وعند مواجهتهم على أدائهم تكون الحجة بأنه لم يتم إبلاغهم أو تم استبعادهم وهذا يضع النبذ ضمن الممارسات الخاطئة الاحتمالية و إذا ظلت هذه الأشياء غير مشخصة فقد يكون لها آثار مدمرة وبشكل كارثي بعد أن تصبح خارج السيطرة (Javed et al.,2018:191) ، وهذا يتم من خلال منظورين :

الأول : المنظور التنظيمي :- هناك العديد من جوانب النبذ في مكان العمل التي يمكن أن تضر المنظمة من نواح كثيرة ، كونه ظاهرة مؤثرة للغاية تقلل من المساهمة في مكان العمل وتؤدي الى انحراف ممارسات العمل عن الأداء الصحيح .

الثاني : منظور الشخص :- وجود النبذ في مكان العمل باستمرار سيؤثر في النهاية على الصحة العقلية للموظفين وموقفهم وسلوكهم تجاه العمل وقد يُظهر أعضاء المنظمة المنبوذون حالة نفسية متدهورة و مواقف وظيفية غير مواتية تؤثر سلبيًا على الصحة البدنية ، او الصراع بين العمل والأسرة (ضائقة الحياة) كما يرتبط النبذ في مكان العمل ارتباطًا إيجابيًا بالاكتئاب والقلق (Ali Khan,2017:14) ، والشكل (20) يوضح موقف المنظمة / الفرد تجاه النبذ في مكان العمل

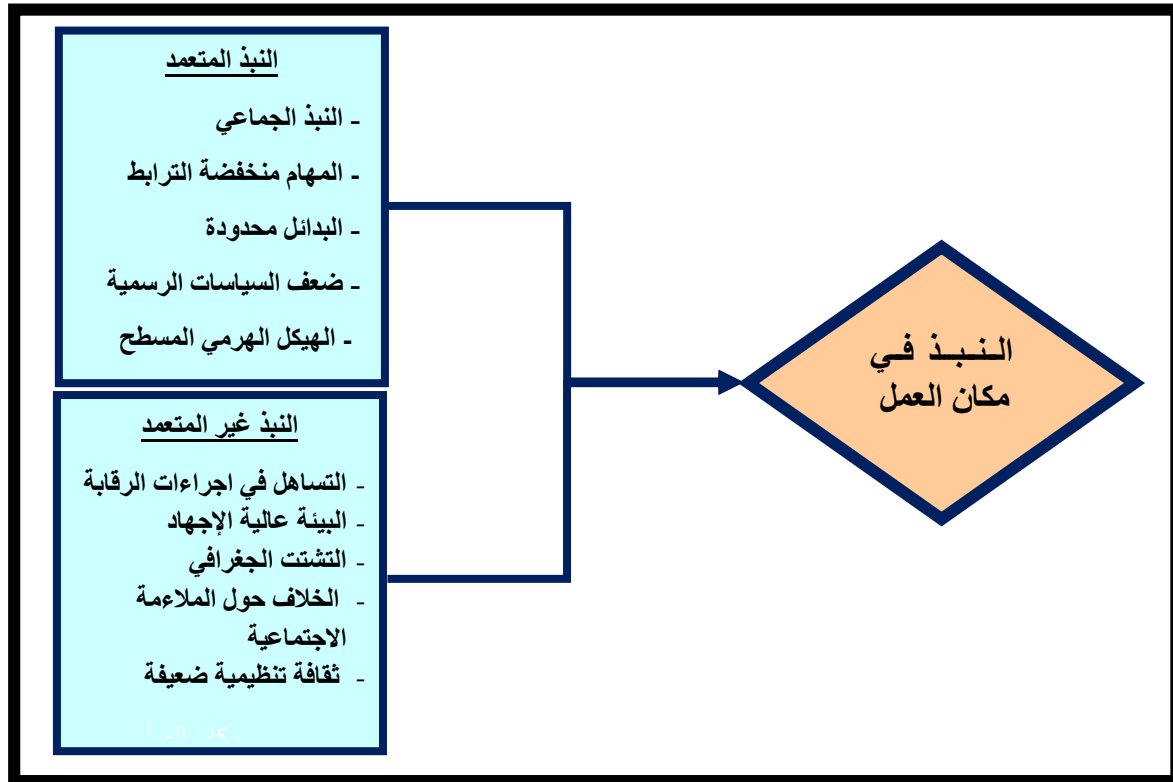


شكل (20) موقف المنظمة / الفرد تجاه النبذ في مكان العمل

Harvey ,Michael, Moeller ,Miriam, Kiessling ,Timothy, Dabic ,Marina ,(2019), " **Workplace Ostracism: 'Being voted off the island'** ", Organizational Dynamics ,Vol.48 ,p.5.

كما يمكن أن يتخذ النبذ في مكان العمل أشكالاً عديدة فقد يكون علنيًا ولكنه قد يكون أيضًا خفيًا للغاية في كثير من الأحيان ، يمر النبذ دون أن يلاحظه أحد إلا الضحية، لذلك العديد من المنظمات لا تفهم التأثير الكامل الذي يمكن أن يحدثه النبذ على الموظفين - أو على ثقافة المنظمة فهو نمط سلوك متكرر وليس مجرد سلوك لمرة واحدة إذ ان فشل شخص ما في إرسال نسخة من بريد إلكتروني في اول مرة يُفترض أنه مجرد حادث ولكن عندما يحدث ذلك للمرة الخامسة أو من عدة أشخاص في العمل فهذا يدل على النبذ ، قد تختلف تأثيراته بين شخص وآخر وبناءً على الوضع الفعلي إذ يُقابل بالصدمة والغضب والشعور القوي بالإحباط والعجز والشعور

بالضعف أو فقدان الثقة، وفي بعض الأحيان سيكون لها آثار جسدية مثل (عدم القدرة على النوم ، وفقدان الشهية ، والصداع وغيرها) ، أي أنه يترك آثاره على حياة الموظفين الشخصية (Bernier,2014:1). وعلى الرغم من ان الحياة العملية المعاصرة اليوم لأتبالغ في الدور الهام للشخص في المنظمة والذي يعاني من أعباء العمل الثقيلة ، وساعاته الطويلة ، والصراع بين العمل والأسرة ، وضغوط الدور ، الا ان النبذ في مكان العمل وجوده الفعلي ضمن هذه الحياة يشير الى عدم وجود آلية تحد من سلوكيات العمل السلبية (Hsieh & Karatepe,2019:129)، والتي بأختلاف المواقف تؤثر على الأهداف الشخصية والتنظيمية ، بأعتبرها (النبذ في مكان العمل) تجربة مؤلمة ولها عواقب نفسية سلبية حتى لو كانت ضمن لعبة افتراضية تم إنشاؤها بواسطة الكمبيوتر لقفز الكرة مع لاعبين وهميين، فأنها من الممكن ان تترك آثارا بمجرد انقضاءها حيث يتم الدخول في مرحلة تأملية تتأثر فيها ردود الفعل على النبذ بعوامل الاختلاف الظرفية والشخصية (Sethi et al. ,2013:110)، ان لجميع هذه الآثار السلبية مجموعة سوابق تنظيمية وكما موضحة في الشكل (21)، قد تزيد من حدوث النبذ المتعمد او غير المتعمد وهي تعتبر آليات تخدم النبذ في مكان العمل .



شكل (21) السوابق التنظيمية للنبذ في مكان العمل

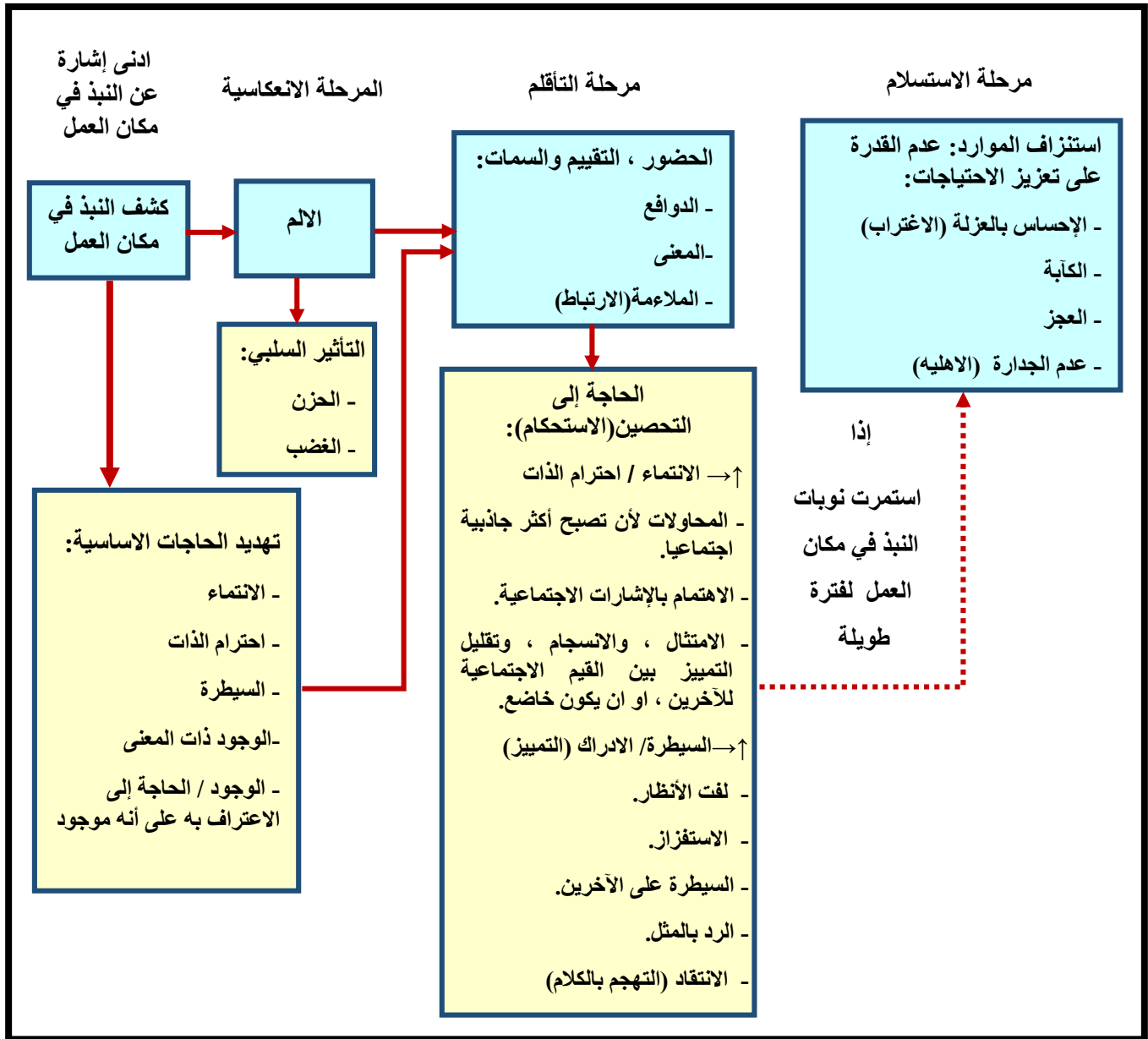
Robinson, Sandra L. , O'Reilly ,Jane , Wang ,Wei,(2013), " **Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism** ", Journal of Management, Vol. 39 No. 1,p.211.

وقد يتسبب في الم اجتماعي لاينتهي بأنتهاء فترة النبذ وانما قد تمتد آثاره النفسية لفترات طويلة وقد يؤثر النبذ في مكان العمل على الشخص وضمن العديد من السياقات الاجتماعية ومن خلال ثلاث خصائص رئيسية:-

أولاً : قد ينشأ النبذ في مكان العمل نتيجة الانخراط الشديد في العمل بحيث لا يلاحظ الشخص زملائه الآخرين وهذا لا يترتب عليه فعل التعمد او الحاق الضرر بالآخرين .

ثانياً : يمكن اعتبار السلوكيات نبذاً في مكان العمل عندما يتجاهل شخص (أو مجموعة) تضمين زميل آخر في عمل معين من المناسب اجتماعياً اشراكه فيه وبالتالي ، فإن ما يدركه الشخص المستبعد هو النبذ لكن قد لا يتم تفسيره بنفس الطريقة لدى شخص آخر .

ثالثاً : يشير النبذ في مكان العمل إلى إيلاء القليل من الاهتمام الإيجابي للآخرين وإظهار السلبي منه مما يشكل ضغطاً في مكان العمل والتي يمكن أن تؤدي إلى التوتر وخلق تصورات ومشاعر ذاتية سلبية ، قد يشعر الموظفون من خلالها بضعف روابطهم الاجتماعية مع الآخرين مما يؤثر على دعمهم الاجتماعي وشعورهم بالانتماء (Chen & Li,2019:2)، ويترتب عليه تحدي يواجه المنظمات يكمن في فهم الآلية التي تتعامل فيها كمنظمات او أشخاص مع مثل هذه الظاهرة في الواقع ، ليس كل من يتجاهله زملائه أو يُستبعد من الفئات الاجتماعية سيصاب بالضرورة بشعور التجاهل او النبذ ، اذ يوضح الشكل (22) نموذجاً للمساعدة في تفسير كيفية تعامل الأشخاص مع النبذ وكيف يؤدي في النهاية إلى حدوث الإرهاق النفسي ،يطرح هذا النموذج ثلاث مراحل رئيسية: الأولى، (الكشف الأولي عن النبذ): الثانية ، المرحلة الانعكاسية (رد الفعل)، الثالثة : مرحلة التأمل والتأقلم (أو الانعكاس) ، والاستسلام (أو الاستقالة) وهي تعتبر ضمن المرحلة الانعكاسية ، اذ يوضح النموذج أن الأشخاص يعانون من الألم بسبب تهديد احتياجاتهم الأساسية مما يؤدي الى مستويات متزايدة من التأثير السلبي كالغضب أو الحزن لكن تبقى للاختلافات الشخصية تأثير ضئيل على الألم الذي يسببه النبذ ، في المرحلة الاولى قد يتضاءل التأثير السلبي المباشر للنبذ اذا كان لفترة قصيرة ، وهذا يعتمد على مدى مرونة الشخص، اما اذا استمر لفترة طويلة فإنه قد يُضعف المرونة النفسية وهذا يتم خلال مرحلة الاستسلام والتي هي جزء متمم لمرحلة التأقلم اذ سيحاول الأشخاص المنبوذون في الأخيرة فهم الدوافع والمعنى والأهمية الكامنة وراء نبذهم وسيختار طريقة للتأقلم من أجل إعادة تدعيم احتياجاتهم المستنزفة (أي محاولة استعادة احتياجاتهم الأساسية اذ قد يميلون إلى التأقلم إما من خلال أن يصبحوا أكثر امتثالاً وجاذبية اجتماعياً أو قد يتفاعلون مع الغضب والانتقام في هذه المرحلة ، وهذا يعتمد على الفروق الشخصية اذ تعتبر لها دور مؤثر على كيفية التعامل مع النبذ في مكان العمل (Waldeck et al. ,2015:1647-1648) .



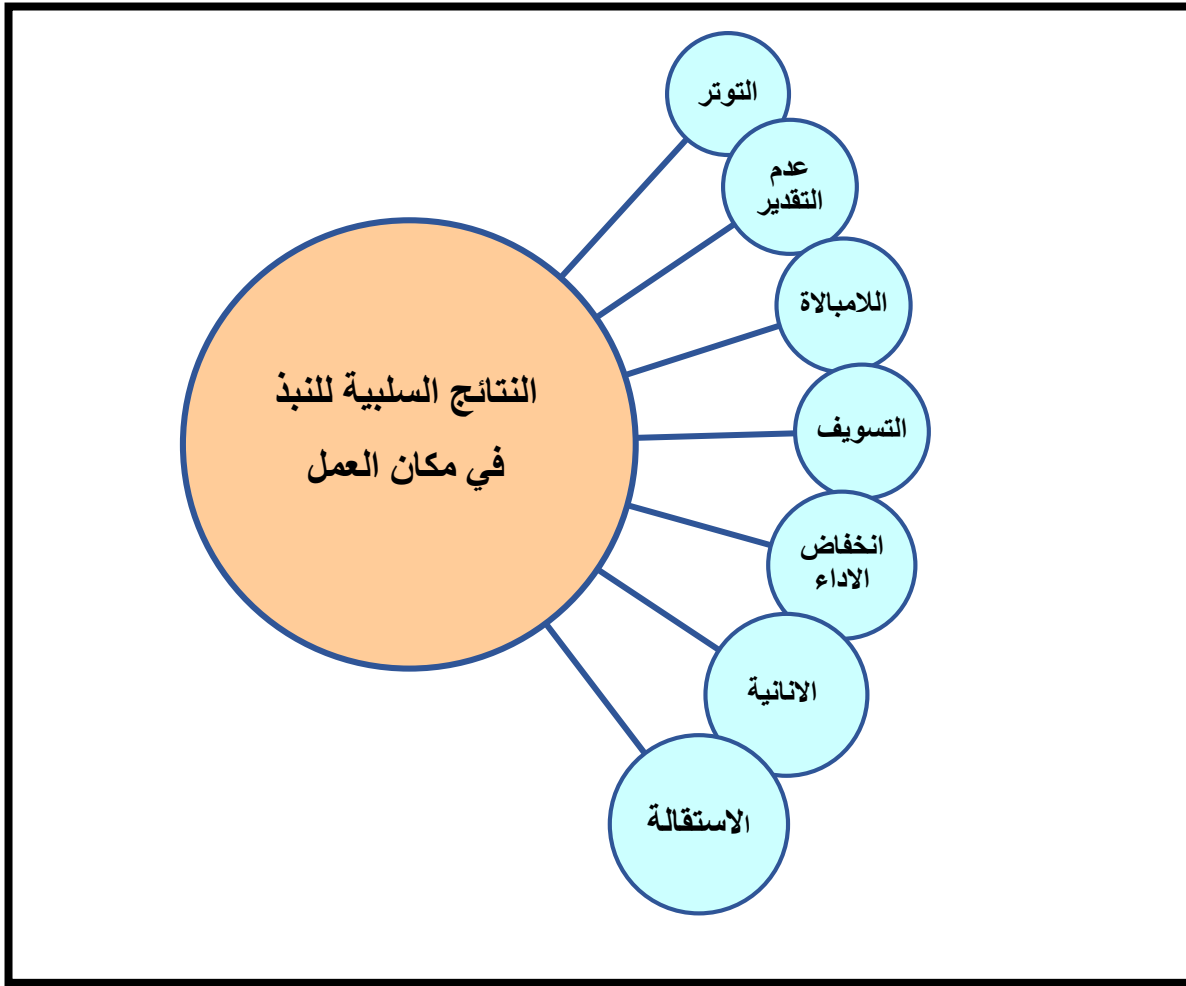
شكل (22) نموذج الكشف الاولي عن النبذ في مكان العمل

Williams, Kipling D.,(2009)," **Ostracism: A Temporal Need-Threat Model** " , Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 41, p.280.

ان نموذج الكشف الاولي عن النبذ في مكان العمل يتطابق مع نظرية إدارة الخطأ والتي توضح ان تكلفة الإنذار عن الخطأ اقل تكلفه من الخطأ ذاته ، لذلك يجب تركيز وتوجيه انتباه الشخص إلى مصدر ومعنى النبذ في مكان العمل ، بحيث يمكن للشخص تحديد ما إذا كان النبذ مهدداً ومهماً أم لا ، وهذا يعتمد على مؤشرات الألم الاولية فهي التي تثير الانتباه والتقييم اللاحق لعملية النبذ في مكان العمل (Williams,2009:280).

ان مصطلح "سلبية" لا يعني نفس الشيء في جميع أماكن العمل اذ يمكن أن تكون كل منظمة أو حتى أقسام داخل المنظمة سلبية بطرق مختلفة ، وكما ان التوظيف قد يتم على أساس الموهبه و الاستغناء بسبب السلوك السلبي والذي يظهر بمرور الوقت،لذا من الضروري تحديد كيف تبدو بعض السلوكيات سلبية ومنها النبذ وماهي آثاره في مكان العمل ، بعض الادارات لاترى النبذ بأنه سئ أو قد تكون صورته هذا السلوك غير واضح لها ، وكذلك تفشل في التنبؤ بعواقبه اوآثاره الحالية وعلى المدى الطويل ، ومن الآثار السلبية التي يتركها النبذ في مكان العمل :

- 1- انه يقوض الأهداف والرؤية ونجاح المنظمة .
- 2- قد يترتب عليه مجموعة تكاليف وفي عدة أشكال فقد تكون تكاليف حقيقية وقابلة للتحمل (سرقة ممتلكات المنظمة ، اعمال التخريب الاخرى)، أو تكاليف غير مباشرة وذاتية (اتخاذ قرارات دون المستوى)، هذه التكاليف وغيرها تتحملها المنظمة بسبب النبذ سواء رافق الافراد النية والوعي بألحاق الضرر ام لا، لان النتيجة واحدة وهي انتقال المنظمة بسبب هذا السلوك الى الجانب المظلم . وبناءا على ذلك من الممكن تلخيص الآثار السلبية للنبذ في مكان العمل على مستوى الفرد والمنظمة من خلال الشكل (23) والذي يمثل النتائج السلبية للنبذ في مكان العمل .



شكل (23) النتائج السلبية للنبذ في مكان العمل

المصدر : اعداد الباحثة

خامساً: ابعاد النبذ في مكان العمل

Dimensions of Workplace Ostracism

في الوقت الذي تكافح فيه كل المنظمات من أجل أن تكون قادرة على المنافسة حيث عالم الأعمال سريع الخطى والديناميكيات العالمية التي غيرت وجهة نظر المنظمات تجاه طريقة تسييرها لآعمالها، ظهرت الحاجة لدراسة القوى العاملة وسلوكياتها (Durrach & Chaudhary, 2020:2)، واصبح هناك ميل كبير لدراسة السلوكيات السلبية في مكان العمل خاصةً من الناحية العملية، وذلك بسبب العواقب والتكاليف التي تترتب على هذه السلوكيات والتي ان تواجدت في المنظمة قد تؤدي الى خسائر مالية تصل الى ملايين الدولارات سنوياً ولربما تصل المنظمة الى مرحلة الموت التنظيمي (Dimotakis et al., 2008:248)، لذلك ولمراقبة هذه السلوكيات بشكلٍ دقيق فأنها تحتاج لعملية قياس وعلى الرغم من ان الجزء الكبير من هذه السلوكيات يحمل خصائص داخلية من الصعوبة قياسها، لذلك ولوضع بناء منطقي لهذه السلوكيات يتم الاعتماد على الجانب

النظري وما يتم ملاحظته من طبيعة العمل اليومي وبعض الافتراضات لتقديم وصف وتفسير صحيح لهذه السلوكيات من اجل البحث فيها ومعالجتها (Wallnau & Gravetter, 2013:20) ، لذلك يُعتبر القياس هو الخطوة الأولى التي تؤدي إلى التحكم وفي النهاية إلى التحسين، لان المتغيرات التي لا يمكن قياسها لا يمكن فهمها ايضاً وبالنتيجة لانستطيع التحكم فيها وما لا يمكن التحكم فيه لا يمكن تحسينه (Sedlacek, 2017:83)، ويُعتبر النبذ في مكان العمل ضمن هذه السلوكيات وعلى الرغم من انتشاره في العديد من السياقات الاجتماعية ، وآثاره الضارة وأن عقوداً من البحث قد فحصت السلوك الضار في مكان العمل ، إلا أنه لم يتم أي منها تقريباً بفحص النبذ بشكل صريح (O'reilly & Robinson, 2009:1) ، الا من قبل (Ferris et al., 2008) والذي درس ظاهرة النبذ في مكان العمل بشكل منفصل وطور مقياس صالح وموثوق مكون من 10 عناصر للنبذ في مكان العمل، وقد استخدم (6) عينات بهيكل عامل أحادي الأبعاد عبر (4) عينات منفصلة، حاز المقياس على الصدق التقاربي والتمييزي ، وتم إثبات المصدقية المرتبطة بالمعيار من خلال علاقة المقياس بالاحتياجات الأساسية وهذا يُثبت آثاره على كل من الاشخاص والمنظمات، وبناءً على ذلك فقد تم الاعتماد على هذا المقياس في الدراسة الحالية وذلك بسبب صلاحية المقياس وموثوقيته ولكونه تضمن العديد من الخصائص ولأنه اول مقياس درس النبذ في مكان العمل مما أعطاه اهتماماً بحثياً متزايداً ، واكتسب حالة واضحة من الشيع في دراسات النبذ ، والموضح جزء منها في الجدول (14)

جدول (14) : الكتاب والباحثين الذين استخدموا مقياس (Ferris et al., 2008)

للنبذ في مكان العمل

ت	الباحث	السنة /رقم الصفحة
1	O'reilly & Robinson	(2009:4)
2	Leung et al.	(2011:839)
4	Wu et al.	(2012:185)
5	O'Reilly et al.	(2014:5)
6	Zhao et al.	(2016:88)
7	Mahfooz et al.	(2017:407)
8	Fatima et al.	(2017:116)
9	Koay	(2018:11)
10	Hou et al.	(2019:862)
11	Samo et al .	(2019: 3476)
12	Shah & Hashmi	(2019:944)
13	Chen & Li	(2019:5)
14	Khalid et al.	(2020:4)
15	Choi	(2020:338)
16	Chung	(2020:4)
17	UI Rehmana et al.	(2021:1131)

المصدر: اعداد الباحثة استناداً الى المصادر المذكوره

المبحث الثالث

التنمية في مكان العمل – خلفية نظرية

توطئة...

أحد مقتضيات الحياة التنظيمية هو وجود لغة وفهم مشترك للكثير من المعاني وهذا يتجسد بالتفاعل والذي يُعتبر الأساس للوجود البشري ومعززاً للطبيعة الاجتماعية للإنسان ، وقد يختلف في المستوى من فردٍ لآخر وحسب فهم كل فرد لمحتوى هذا التفاعل ، ان النظريات الفردية الاجتماعية تنظر إلى الإنسان على أنه كائن مكتمل في ذاته لكن يصبح أكثر تكاملاً اذ دخل في علاقات اجتماعية مع الآخرين ، والذي ينتج عنها أشكال عديدة للتواصل ، والمتمثل بهيئة مجتمعات او جماعات تنظيمية ترافقها العديد من الممارسات الصريحة و الضمنية والتي تقع ضمن الجزء الرسمي وتممه غير الرسمي ، واللذان يولدان العديد من السلوكيات الإيجابية والسلبية ، اذ كلما ازداد الغموض البيئي رافقه زيادة في التعقيد لهذه الممارسات كلما أنبأ ذلك عن ظهور سلوكيات سلبية تقع ضمن طيات العمل اليومي للمنظمات ومنها التنمية في مكان العمل والتي هي عبارة عن احدى ثمرات العلاقات غير الرسمية في المنظمات اذ يكاد لا يخلو أي سياق اجتماعي تنظيمي من هذه السلوكيات السلبية عامةً ، وضمن هذه المبحث سيتم تفسير هذا المفهوم من خلال البناء الفكري والمفاهيمي مع إيضاح لمايرداه في المفهوم وهو الشائعه ، مع ذكر الخصائص والوظائف للتنمية في مكان العمل والآثار السلبية التي من الممكن ان تتركها على الفرد والمنظمة ، فضلا عن توضيح المقياس الذي تم اعتماده في هذه الدراسة .

أولاً : البناء الفكري والمفاهيمي للتنمية في مكان العمل

Intellectual and Conceptual Construction... Gossip in the workplace

في التجربة الإنسانية جميع الكلمات التي يتم التحدث بها تكون ضمن سياقات إيديولوجية ملائمة لها ، لذلك فإن السياق الأيديولوجي والتاريخي وليس الكلمات نفسها هي التي تنتج التأثيرات في نهاية المطاف ، لكن هذا السياق هو في حد ذاته نتاج المحادثات المتكررة والذكريات من الماضي و المترسبة في أنماطٍ من الافتراضات المسبقة والفكر التفسيري التي يتم توظيفها لفهم جميع الأحداث التي تقع ضمن الحياة الاجتماعية (Strathern& Stewart,2004:30) ، واحد الأدوات الأساسية للحياة الاجتماعية هو تكوين التصورات عن الآخرين سواء كانت صالحة أو غير صالحة ، والدافع في ذلك هو لإدراك الأشخاص من خلال الوصول الى هياكل المعرفة الموجودة لديهم (Smith& Collins,2009:343) ، ولان البيئة الاجتماعية معقدة والترابط الاجتماعي اصبح معقداً أكثر ، لذلك قد يحتاج الفرد إلى معلومات عن من حوله ولصعوبة تواجده في أكثر من حيز لاستيعاب هذا النوع من المعلومات بشكلٍ مباشر قد يلجأ الى استحصال المعلومات من خلال التواصل بشكلٍ مباشر أو غير مباشر (Foster,2004:78)، والذي يُعد الأساس في التفاعلات البشرية ويخدم العديد من الأغراض واهمها تبادل المعلومات عن الآخرين، والذي يُعتبر ذات قيمة في المواقف التي تنطوي على عمل جماعي او تحتاج الى الثقة لأنها تساعد في إصدار أحكام حول الاستعداد للتعاون مع

الأخر (Fehr & Sutter, 2016:1) ، والذي من الممكن أن يحدث بأشكال عديدة ، مثل وجهاً لوجه أو عبر الهاتف أو الصحف أو التلفزيون ، وعبر البريد الإلكتروني (Gouveia et al., 2005:56) ، وجميع هذه الأشكال تنطوي تحت ما يسمى بالمحادثات وعلى الرغم من انها توصف بأنها ظاهرة إنسانية إلى أن ما يقارب من ثُلثي وقت المحادثة مخصص للمواضيع الاجتماعية (Dunbar, 2004:100) ، إذ قد يصل ما يتحدث به الإنسان في اليوم العادي حوالي 16000 كلمة خلال محادثاتهم و 65% على الأقل من هذه المحادثات تتضمن مناقشة الموضوعات الاجتماعية (Jolly & Chang, 2021:1) ، واحد جوانب الاتصالات الاجتماعية هو فعل الانخراط في حديث تقييمي عن طرف ثالث غائب أي ما يسمى بالنميمة (Gossip) (Cole & Scrivener, 2013:1) ، إذ تشير الأدلة إلى أن الأشخاص يميلون إلى النميمة بشهية تنافس اهتمامهم بالطعام (Beersma & Kleef, 2012:2641) ، فقد أصبحت سلوك مألوف لدى الجميع وقد بدأت في شغل دور اجتماعي منذ آلاف السنين إذ استخدمت لتسهيل مراقبة سلوك أفراد المجتمع (Eckhaus & Ben-Hador, 2018:273) .

فر(النميمة) كمصطلح تأتي من اللغة الإنجليزية القديمة "God-Sibbs" والتي تعني العرابين الذين يشيرون إلى التقارب الروحي للمُعَمِّدِينَ ورعاتهم ، وتم تحويل المصطلح لاحقاً إلى النميمة ، وذلك في القرن التاسع عشر ، وفي القرن العشرين تم التعبير عن هذا المصطلح بـ"الكلام الفارغ" ، وكان يُنظر إلى هذا النشاط على أنه نشاط سلبي تشارك فيه النساء فقط ، إذ غالباً ما يشاركون بالانخراط في الحديث عن الأطفال والأقارب البعيدين في التعميد والمناسبات العائلية الأخرى ، لكن فيما بعد أصبحت ظاهرة منتشرة بين الجنسين (Houmanfar & Johnson, 2008:119) ، ووفقاً لقاموس Webster الجديد وقاموس المرادفات ، فإن كلمة (Gossip) في اللغة الإنكليزية تعني الشخص الذي يتحدث بلا مبالاة عن الآخرين ، في حين تعطي قواميس كامبردج الدولية المعاني التالية: النميمة ك(اسم) تعني:

- الحديث غير الرسمي .
- الحديث عن الحياة الخاصة للآخرين ، ويكون ذات طبيعة قاسية أو غير موافق عليها أو غير صحيحة، بينما المرادفات الألمانية والهولندية للنميمة والمتمثلة بـ (Roddelen) ، (lästern) على التوالي، تشير إلى الحديث الذي يُقلل من القيمة ، وقد تقترب من اللغة الإنجليزية في هذا المعنى (Iterson et al. , 2002:26).

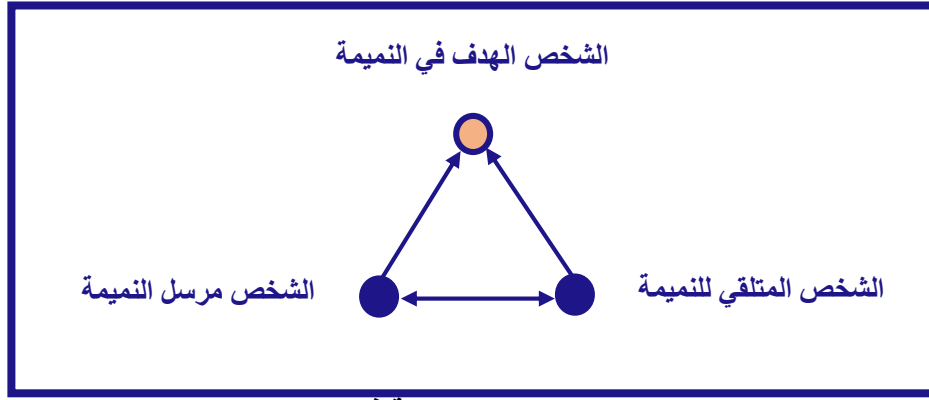
ضمن هذا السياق يقدم Levin & Arluke في عام (1987) كتابهم الذي يحمل عنوان ((Gossip: The Inside Scoop)) ، لتوضيح ان النميمة سلوكاً سيئاً ويُعزَّرَ ذلك بالعقوبات الواردة ضمن بعض التقاليد للشعوب ، إذ كانت إحدى القبائل والمعروفة باسم أشانتي في غرب إفريقيا تُعاقب النمام بقطع الشفاه لاعتبارها سلوكاً خبيثاً (Saputra, 2016:95) ، بل ومنذ العصور القديمة كانوا يعتبرون النميمة ظاهرة سلبية كتمييز أصحابها ببعض الأغاني أو غيرها من الأشياء حتى يعرفهم الجميع ، ففي إنجلترا كان على هؤلاء الأشخاص ارتداء أقنعة حديدية كبيرة على رؤوسهم ، والتي تم صنعها لإغلاق أفواههم ومنعهم من النميمة (Alshehre, 2017:126) ، كذلك

قد تم إدانة النميمة أخلاقياً من قبل العديد من الديانات وضمن القواعد المستمدة منها، إذ تضمنت عدداً من العقوبات القاسية التي تهدف إلى الحد منها أو تقليلها ، بل حتى في المجتمعات التي لم يعد الدين يلعب فيها دوراً مركزياً ، غالباً ما يتم الاستهزاء بالنميمة ويُنظر إليها على أنها مستهجنه ، ان هذا التأثير السلبي للنميمة يكون على النحو التالي: اذ يحاول الشخص "أ" الحصول على نوع من الميزة على الشخص "ب" أو "ج" ، من خلال محاولة إقناع الشخص "ب" بمراجعة رأيه أو رأيها حول الشخص "ج" (الشخص الذي يتم النميمة عنه) ،**الدافع الأول** ، لذلك هو إيذاء شخص ما عن طريق إتلاف أو التلاعب بعلاقاته مع الآخرين وبذلك هي عدوان غير مباشر أو سلوك عدواني خفي ،**اما الدافع الثاني** ، يتعلق بجمع المعلومات والتحقق من صحتها من خلال النميمة اذ يمكن للمرء الحصول على معلومات جديدة حول الشخص الذي يتم عنه ، أو التحقق مما إذا كان الآخرون يشاركونه نفس المعلومة أم لا (**Beersma& Kleef,2012:2644**)، وقد يكون لهذه المعلومة اساس في الواقع أو لا ، اما سبب الحديث عن طرف ثالث ربما لأنه يحمل للغائب ضغينة او ربما لأن سلوك الغائب موضوع النميمة يغضبه ، اوربما لأنه وجد السلوك الذي يصفه مسلياً جداً أو غريباً أو مذهباً بحيث لا يستطيع حجه ، اولأنه واثق ان علاقاته ستزداد بالشخص الذي ينقل إليه النميمة، والذي سيكون مديناً له ولو لبضع لحظات من الترفيه لأنه شعر أن نقل هذا الجزء من المعلومات سيزيد من الألفة بينه وبين الشخص الذي يتم معه ، ويمكن تشبيه الاستماع إلى النميمة باستلام البضائع المسروقة أي التواطؤ الفوري مع السارق (**Epstein,2011:3**) .

اذن هي في جوهرها نوع من التأكيد على شيء ما لشخص آخر غير المتحدث والمرسل إليه، موضوعها هو الأشخاص فقط كما ان لها أربعة شروط ، أولاً ، يمكن أن تكون النميمة صحيحة أو خاطئة ثانياً ، قد تكون غير مدعومة بأدلة ثالثاً ، عادة ما تدور حول شخص ليس جزءاً من المحادثة (على الرغم من أنها قد تظل محتسبة نميمة حتى إذا كان الشخص على مرمى السمع). رابعاً ، عادة ما تكون النميمة تدور بشكل مباشر أو غير مباشر حول أفعال الشخص أو سماته (**Robinson,2016:198-199**) . كما ان احدى ميزاتها انها مسلية بطبيعتها ولا تقاوم في كثير من الأحيان (**McAndrew,2008:5**) ، فهي نشاط اجتماعي يتضمن كلاماً سلبياً واكثر موضوعاته حول ،الصفات الشخصية والخصوصيات ، والتناقضات السلوكية ، وعيوب الشخصية ، والتناقضات بين السلوك الفعلي والمزاعم الأخلاقية وأنماط السلوك غير المقبولة اجتماعياً ، وأوجه القصور، والمخالفات ، والافتراضات ، والأخطاء واللوم ، والمصائب ، والإخفاقات ، اذ كل موضوع من هذه المواضيع ينطلق من تقييم أو مقارنة ،اذ يقارن النمامون بين الشخص الذي يتحدثون عنه وبعض النقاط المرجعية الاجتماعية مثل الأعراف الاجتماعية من منظورهم وسلوكياتهم وتقييماتهم الشخصية والفرضية التي تدعم ذلك ، أي ان كل نميمة تتضمن مقارنة اجتماعية (**Wert&Salovey,2004:123**) ، و أحد أسباب اكتساب النميمة دلالاتها السلبية ،هو أن المحادثة تُستخدم أحياناً للتعليق على سلوك شخص ما، أو التشويش على شخصية لا يتم الموافقة عليها ضمن الميثاق الاجتماعي لاسباب شخصية وليست حقيقة (**Dunbar,2004:106**) . وبما انه يتحدث عن الآخرين من وراء ظهورهم تقليداً قديماً وطريقة ممتعة لتمضية الوقت أو طريقة سهلة للتخلص من التوتر لذلك فالمرء الوحيدة التي يكره فيها الناس النميمة هي عندما يتم التحدث عنهم (**Alfano&**

(Robinson,2017:473) ، وهذا يتم ضمن ثلاثة شروط والتي تتجسد في : **التواصل الاجتماعي** ، **الأطر المرجعية المشتركة وحماية الخصوصية** ، **أولاً** وضمن التواصل الاجتماعي وفي بداية العلاقات والتعارف نادراً ما تحدث النميمة حيث لا أحد من الطرفين متأكد من تصرف الطرف الآخر في أي شيء ، مما يجعل المشاركة في بعض المناقشات أمراً غير آمن ، **ثانياً** ، نظراً لأن النميمة تلبى حاجة الإنسان إلى الانتماء ، يمكن أن توفر إعدادات المجموعة أرضية مزدهرة للنميمة، إذ غالباً ما يرجع ذلك إلى أن الأعضاء من نفس المجموعات أو المجموعات المتشابهة على دراية بقيم وأخلاقيات بعضهم البعض ويشاركون الأطر المرجعية ذاتها ، **ثالثاً** ، قد لا تصبح النميمة بالضرورة عن المعلومات العامة ، إذ قد توفر الخصوصية مكاناً سليماً للإفراج عن المشاعر دون الخوف من أن يكون الشخص مذنباً أو يتحمل مسؤولية ملاحظاته ، لكن بمجرد حماية خصوصية المتحدثين من المرجح أن تحدث النميمة لغرض الحصول على المعلومة **(Kuo et al. ,2015:2289)** .

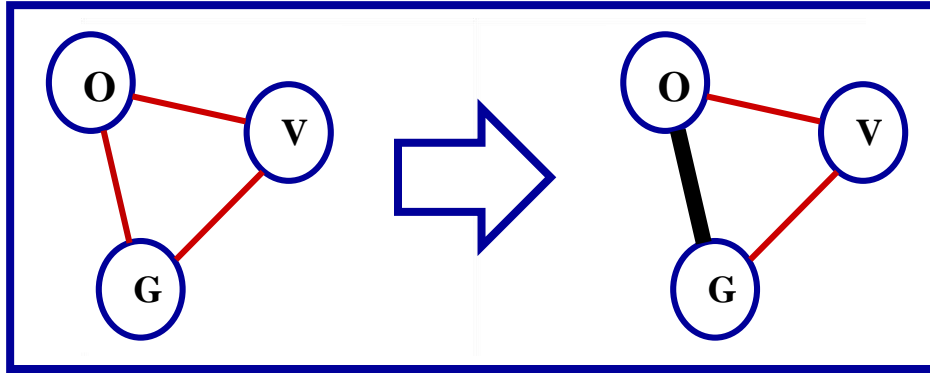
وبما ان المنظمات هي مجتمعات من الافراد **(Hafen,2004:223)** ، والتي احتلت أهمية كبيرة في العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة وخاصة المجتمعات غير الرسمية واقدم هذه الدراسات الهوثورن ، إذ أدرك علماء الإدارة من خلالها وجود هذه المجتمعات على عكس الرسمية منها والتي تظهر في المخططات التنظيمية وتعكس الأنماط المحددة للرسائل المعتمدة رسمياً ، و تتكون من أنماط عفوية ناشئة تنتج عن الاختيارات التقديرية للأفراد والتي تسمى أيضاً بشجرة العنب **(Kurland & Pelled,2000:428)** ، ولان المنظمة هي المكان الذي يعيش فيه الناس أطول وقت خارج الأسرة ، وبطبيعة الحال لا بد من وجود قنوات لنشر المعلومات داخل المنظمة سواء كانت رسمية او غير رسمية ويقصد بالاخيرة وكما يوحي الاسم وفي جزئها الأكبر ، انتشار المحادثات بين الموظفين كنوع من النميمة الاجتماعية والنميمة في مكان العمل والتي لها خصائص لا يمكن القضاء عليها تماماً ، وعلى الرغم ان ما ورد في التفكير الصيني التقليدي والذي يصف الكلمات او المحادثات البشرية بأنها رائعة لكن يبقى الاعتقاد لدى المديرين بأن احد أنواع هذه المحادثات (النميمة) في مكان العمل يجلب أثراً سلبية **(Yan & Zhang,2021:1)** ، كونها ليست فقط احاديث غير رسمية بل لان طبيعتها شخصية وتتم بين اثنين او اكثر عن طرف ثالث غائب **(Mills,2010:4)**، هذه الطبيعة الثلاثية تسمى بثالوث النميمة والذي يتكون من عدة اطراف هي : المرسل والمتلقي وموضوع النميمة (أي الطرف الثالث الغائب) ، والتي يصورها الشكل (24) إذ تشير الأسهم إلى من يتم توجيه السلوك او الحديث ، أي أن اثنين من الموظفين يتحدثان مع بعضهما البعض عن شخص ثالث غائب ، فاعليتها تعتمد على علاقات الثقة الشخصية بين هذه الأطراف الثلاثة **(Ellwardt,2011:16)**.



شكل (24) ثالوث النميمة في مكان العمل

Ellwardt, Lea,(2011), "Gossip in organizations: A Social Network Study", Doctor Dissertation in Gedrags- en Maatschappijwetenschappen , University of Groningen,p.16.

وفي ذات الاطار من الممكن ان تؤثر النميمة على قوة علاقه بين الأطراف الثلاثة ، اذ يوضح الشكل (2) ان سُمك الخط يشير الى قوة العلاقة بين هذه الأطراف ، اذ ينشر مُنشئ النميمة (O) المعلومة حول (V) إلى صديق مشترك هو (G) ، والنتيجة هي علاقة أقوى بين المنشئ (النمام) والمتلقي ، وعلاقة أضعف بين الضحية وكل منهما .

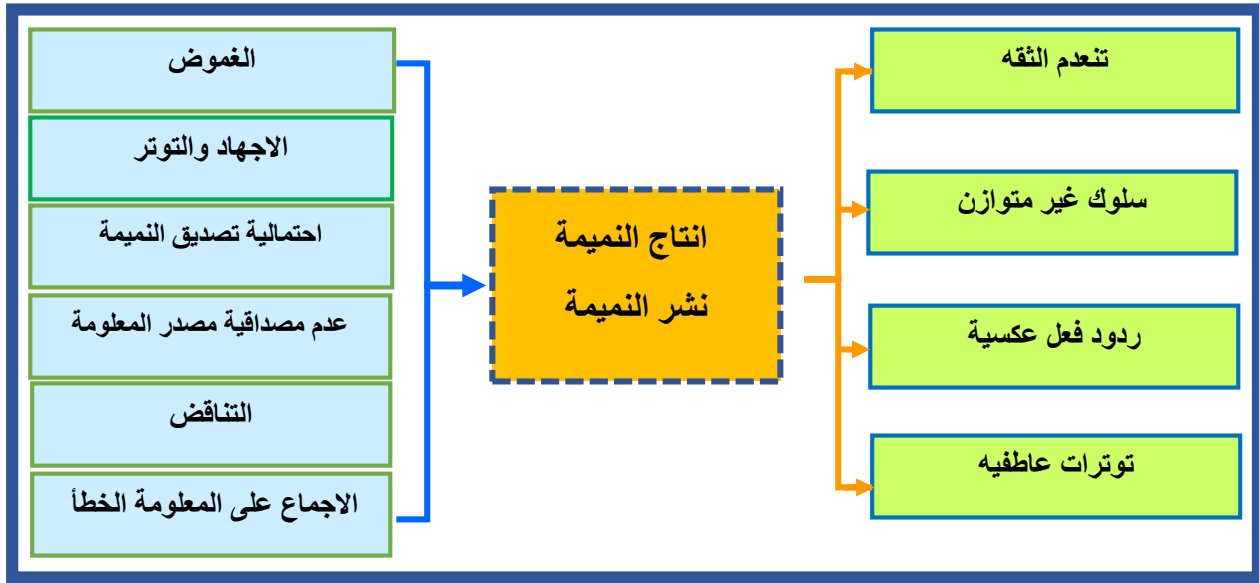


شكل (25) ثالوث النميمة قبل وبعد حدوث النميمة

Shaw ,Allison k., Tsvetkova ,Milena& Daneshvar ,Roosbeh ,(2010)," The Effect of Gossip on Social Networks", Wiley Periodicals,Vol. 00, No. 00, p.40.

وضمن مايسمى بـسيكولوجية النميمة تنتشر النميمة ومن خلال الشكل (26) في مرحلتين :الأولى عندما يتم إنتاج النميمة ، وهنا يعد انعدام الثقة والتوتر من العوامل الرئيسية في إنتاج النميمة ، اذ يصبح الافراد حساسين بينما يتم إصدار نميمة يُظهر الافراد ردود أفعال وفقاً لشخصياتهم الفردية وتجاربهم الحياتية، البعض منهم مهتم أكثر ويصبح أكثر فضولاً ويظهر اهتماماً بتلقي ونقل جزء من النميمة أو القصة بأكملها ، في حين في المرحلة الثانية ، عندما يواجه الافراد النميمة ، يبدأون في تقييمها فيما يتعلق بشخصية ومصداقية الراوي ومعاييرهم الخاصة، و نظراً لوجود القليل من الحقائق في النميمة ، فإن الأشخاص الساذجين والمتسرعين فقط هم من يصدقون النميمة بشكلٍ أسرع ويبدأون

في نشرها فالطريقة الطبيعية لنشر الأخبار الكاذبة أو النميمة هي تكرارها وبالشكل الذي يُساعد أيضًا في إطلاق التوترات العاطفية (Gholipour et al., 2011:57).



شكل (26) نموذج ABC لادارة النميمة في مكان العمل

Gholipour, Aryan, Kozekanan, Samira Fakhri, Zehtabi, Mona, (2011), "Utilizing gossip as a strategy to construct organizational reality", Business Strategy Series, Vol. 12, Iss. 2, p.57.

لكن مع ذلك قد يكون من الصعب فهم المعنى الحقيقي للنميمة من قبل الجميع في المنظمة ، ذلك لان مُصدّر النميمة ربما يكون له اجندته الخاصة ، اذ قد يتخذها كسلعة لتداول المعلومات أو التلاعب بالآخرين أو بسمعتهم لذلك ، اعتماداً على الرسالة والموضوع تتحدد سلبية النميمة من قبل المصدر والمتلقي والبيئة الحاضنه لهكذا سلوكيات (Berkos,2003:1)، وقد يصعب على أي موظف جديد تحديد ما يجب قبوله كمعلومات حقيقية وما لا يؤمن به ، اذ قد يكون الموظفون الجدد مترددين في من يضعون ثقتهم ، لكن تبقى النميمة جزءاً كبيراً من الطبيعة البشرية وتنشأ من جميع الفئات العمرية وبأختلاف النوع الاجتماعي والمستويات الهرمية، فقد تكون النميمة لدى الإناث أساسها الغيرة ، في حين لدى الذكور تكون للتأكيد على الحقائق الاجتماعية (Snehapriya & Priya,2019:36) ، لذلك تُعد احد أكثر الأنشطة انتشاراً داخل المنظمات ، ان من يمارس هذا السلوك يكون أسوأ من اللصوص لأنه يسرق كرامة شخص آخر وسمعته ومصداقيته والتي من الصعوبة استرجاعها فيما بعد لذلك يمكن تعريف النميمة على أنها محادثات غير رسمية وتقييمية بين عدد قليل من الأفراد حول شخص آخر غير موجود (Babalola et al,2019:1) ، فهي بمثابة تقييم سلبي لعضو خلف ظهره ، مثل شكوى بشأن الأيام المرضية المفرطة للموظف ، لكن وفقاً لوظيفة النميمة يعتبر المدراء أكثر عرضة لأن يصبحو هدف للنميمة السلبية بسبب التحيز أو عدم كفاية المعلومات حول الإدارة العليا (Zhou et al ,2020:3) ، وهي تمثل الجزء الأكبر من وقت التحدث الفردي ويُظهر معظم

الموظفين اهتمامًا أكبر بالحديث عن الآخرين أو سماع الأحاديث السلبية عنهم ، وهي في غالبيتها خفية وتحتوي على معلومات غير موثوقة ، وتعتبر كسلوك يخالف القواعد الأخلاقية والاجتماعية ، إذ تُسبب الضائقة العاطفية وتعزز السخرية في مكان العمل ، وتثبط السلوك الاستباقي و دائماً ما تكون النميمة في مكان العمل سلبية وسرية وغير مباشرة ، ومن غير المحتمل أن يستطيع الموظفون ان يحددوا أنهم ضحايا النميمة السلبية من قبل زملاء العمل (Ye et al,2019:1) . لذلك فهي اتصالاً أحادي الاتجاه لمراقبة الطرف الثالث (متلقي النميمة) ولا يتطلب إجراءً ثنائياً إذا انخرط متلقي النميمة في النميمة في مكان العمل ، يتحول الدور من متلقي النميمة إلى الدخول في حلقة جديدة ، حتى تعتبر نميمة يجب ان يتم توجيهها إلى شخص معين (مقابل الظروف أو الأحداث) وان تحتوي على تقييم سلبي بطبيعتها ، في حين ان الحديث الذي يتضمن رسائل واقعية وفي حضور الهدف لاتعد ضمن النميمة حيث لا يوجد فيها تقييم سلبي للزميل (Zhou et al,2020:4) ، لذا فهي تعرف (النميمة) على انها شكل من أشكال المعاملة بين الأشخاص (Liu et al,2016:4) ، تتضمن تدفق المعلومات من شخص إلى آخر حول شخص ثالث غائب عن المناقشة ، إذ تُعتبر نشاط يشارك فيه الأفراد أحياناً لأنهم في وقت فراغ ويعتبرونها كشكل من أشكال الترفيه وقد يرغبون ببساطة في الهروب من الواقع والرتابة ، وبالتالي الانغماس في متعة الذنب (النميمة) ، من المرجح أن يجد الموظفون أنها ممتعة أو مسلية ، خاصةً بين الموظفين ممن يشتركون في المصالح ذاتها بحيث يفهم بعضهم البعض ويزيد من تقوية علاقتهم ، ومن الممكن ان توفر منصة مزدهرة للشائعات في مكان العمل، وقد تساهم في حدوث الفوضى في المنظمة ، الا ان تلك السلوكيات لتصبح نميمة في مكان العمل يجب أن تستوفي معايير معينة وعلى النحو الآتي: (Irvine & Blessing,2019:1)

- يجب أن تستهدف النميمة أولاً الفرد .
- تكون ذو طبيعة تقييمية .
- تحدث في محيط اجتماعي حيث يكون الهدف معروفاً لكل من يقوم بهذا السلوك وكذلك المتلقي.
- تحدث في غياب الهدف .

لذلك أصبحت سلوك أساسي بين الموظفين وظاهرة سائدة تحدث في بيئات اجتماعية متنوعة كما عُدت جزءاً أساسياً في الحياة الاجتماعية اليومية لدرجة يشارك فيها كل موظف تقريباً، لذلك نتائجها جداً واضحة على الأداء المنخفض والإرهاق العاطفي المرتفع وانخفاض احترام الذات وانخفاض السلوك الاجتماعي الإيجابي في العمل ، بشكل عام تشير الأدلة الموجودة في الأدبيات التنظيمية إلى أن النميمة في مكان العمل ينتج عنها تغيرات نفسية وسلوكية سلبية (Kim & Park ,2019:1) ، لكنها وصفت بأنها بُنية اجتماعية تختلف عن غيرها من أنواع التواصل غير الرسمي وسوء المعاملة الاجتماعية ذلك لانها سلبية وتقييمية وموجه لعضو تنظيمي (الهدف) (Wu et al. ,2016:4) ، لذلك فهي شكل من أشكال الإيذاء (Ellwardt et al. ,2011:194)، او العدوان غير المباشر (Ingram,2018:2)، تحت مايسمى بالتجربة التعاونية المشتركة والتي تشجع المستمعين على تفصيل القصة وبالتالي المساهمة فيها (Baumeister et al. ,2004:117)، باعتبارها إحدى الطرق للحصول على المعلومة لتخفيف مشاعر التوتر والقلق ، خاصة خلال فترات التغيير التنظيمي

(Michelson et al.,2010:375). وقد تكون عرضة للتصديق إذا جاءت من مصادر متعددة (Høgh-Olesen et al.,2009:211) ، جميعها تأخذ شكل معلومات خبيثة وكاذبة تُستخدم في التنمر وعزل الآخرين ونبذهم ، وهذا بسبب تأثير الفروق الفردية والمتمثلة بالثالوث المظلم (النجسية والميكافيلية والاعتلال النفسي) ، على الدوافع وهي عبارة عن مجموعة من سمات الشخصية ، تتميز بالقسوة والميل إلى التلاعب بالآخرين لتحقيق المنفعة الشخصية ، فالأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من النرجسية لا جدوى منهم ، ويسعون للإعجاب ، ويعتبرون أنفسهم متفوقين على الآخرين في حين تتعلق الميكافيلية بالخداع والتلاعب وكرهية البشر والسخرية من الطبيعة البشرية يمكن تقسيم السيكوباتية إلى عنصرين فرعيين ، الاعتلال النفسي الأولي (عدم الشعور بالذنب والندم) ، والاعتلال النفسي الثانوي (أي الاندفاع والميول إلى المخاطرة) ، وهذه العلاقة تؤدي للتممر لانها وُصفت بلسان الشيطان او اللسان الشرير وهذا كافي لطغيان السمعة السلبية للنميمة في مكان العمل (Conniff,2005:299) .

وبما ان المنظمات هي عبارة عن تجمعات بشرية ، لذلك فهي تحتوي على العديد من المظاهر الاجتماعية والسلوكيات التي من المفترض ان تكون محكومة بنغمة أخلاقية معينة نابعة من قيم جوهرية شكلتها النشأة الأولى والدين والثقافة لكي تسلك الاتجاه الإيجابي ، لكن في المقابل ظهرت سلوكيات سلبية اتخذت مكانتها ضمن النسق التنظيمي وأصبحت حالة شائعة وذات جذور قوية يصعب انتزاعها او فصلها عن أي ممارسة تنظيمية على الرغم من وجود نصوص قرآنية صريحة أوضحت النهي وبشكل قاطع عن هكذا سلوكيات كقوله تعالى في سورة القلم ((وَلَا تُطِعْ كُلَّ حَلَّافٍ مَّهِينٍ * هَمَّازٍ مَشَاءٍ بِنَمِيمٍ * مَنَاعٍ لِّلْخَيْرِ مُعْتَدٍ أَثِيمٍ * عُتُلٌّ بَعْدَ ذَلِكَ زَنِيمٍ))، بناءً على ماورد يمكن تعريف النميمة في مكان العمل من خلال الآتي:

النميمة في مكان العمل : هي آلية رقابة اجتماعية غير رسمية تظهر من خلال ممارسات عدة وأكثرها وضوحاً هو الحديث ، تتمحور حول شخص غائب موضوعاتها تستهدف شخصيته ، سواء ذلك تعلق بطبيعة عمله او حياته الخاصة ، الهدف منها هو الحاق الضرر وتشويه السمعة ، اذ تمنح مُصدرها الشعور باحترام مؤقت للذات والذي يتلاشى بمرور الوقت، نابعه من ضعفه في الحديث مباشرة للشخص الهدف ومن الاهتمام المفرط بشؤون الآخرين ، تركتها سلبية على الشخص اذ قد تتسبب بألم نفسي يصعب تجاوزه ، وعلى المنظمة بحدوث تآكل داخلي لهيكلها يشبه الوباء ليؤثر على العلاقات الرسمية وأداء المنظمة بشكل عام .

ثانياً: النميمة مقابل الشائعات

Gossip Versus Rumor

ان تضمين الممارسات الفرديه لممارسات المجموعة يشكل مايسمى بالممارسات الثقافية والتي هي نتيجة لمجموعة من السلوكيات المكتسبة التي يتقاسمها أعضاء المجموعة ويتم الحصول عليها نتيجة للانتماء الى هذه المجموعة ، وقد تنتقل من عضو إلى آخر وتتراوح بين الإيجابية والسلبية ، واحدى النتائج السلوكية للاخيرة (السلبية) بأعتبارها اكثر الظواهر تأثيراً في المنظمات هي النميمة والشائعة (Houmanfar & Johnson,2008:124)، أن الثقافة الشعبية غالباً ما تُفسر النميمة على أنها شيء يصدر من أشخاص قاسين او غير حكيمين، لكنها تموت عندما تدخل آذان الحكماء في حين ان الشائعات ينقلها الكارهون ، وينشرها ويقبلها المغفلون (Robbins & Karan,2019:1) ، وغالباً ما يتم استخدام مصطلحي "النميمة" و "الشائعات" بالتبادل فقد لوحظ في البداية بوجود بعض الغموض والسبب في نشوء هذه الصعوبات المفاهيمية هو عدم كفاية الاهتمام بسياق ووظيفة هذه الأنواع من الاتصالات غير الرسمية (DiFonzo & Bordia,2007:19)، لكن سبب حدوث كل منهما قد يؤدي الى إمكانية التفريق بين المفهومين والذي يعود الى نقص التواصل بين الإدارة والموظفين ، فالشائعه هي حقيقة لا يتم إثباتها (لا يعرف ما إذا كانت صحيحة أم لا) ، ويتم تداولها بالكلمات بين الأفراد، والنميمة هي شائعات لكنها تتعامل مع مواضيع شخصية اكثر أو حميمة للفرد، اذ يمكن أن تكون الشائعات دقيقة أو خاطئة وينشرها أي فرد في المنظمة لإيقاع شخص ما في مشكلة أو جرح مشاعره وتحدث بتواصل شخص مع شخص آخر وعندما تنتشر تنتقل إلى شيء غير دقيق ، وتكون عن عمد وفي معظم الأحيان كلاهما يُصعد من حالات عدم اليقين البيئي في مكان العمل (Snehapriya & Priya,2019:36)، فالشائعات هي تكهنات تنشأ لملأ الفجوات المعرفية أو التناقضات ، ومن هذه الوظيفة يتم التمييز بين الشائعة والنميمة فالاخيرة هي مقبلات لذيدة يتم تذوقها في أي حفل في حين ان الشائعات هي لقمة يؤكلها جائع وسط مجاعة إعلامية وهذا يشير الى الاختلاف بينهما ، لكنها مرتبطان ببعضها البعض اذ تنتشر الشائعات من خلال نشاط النميمة ، ويمكن اعتبارها مجموعة فرعية من محتوى النميمة او العكس وهذا احد أسباب استخدامها بشكل مترادف، اذ ينعكس على تعريف كل منهما ، فالنميمة يمكن أن تتراوح من مصطلح عام وشامل يتعلق بتبادل المعلومات والمعرفة الاجتماعية ، إلى مصطلح أضيق كثيراً يتعلق بالحديث التقيمي عن شخص غير موجود (Waddington & Fletcher,2005:379) ، اما الشائعه فتوصف بأنها اتصالات عامة مليئة بفرضيات خاصة حول كيفية عمل العالم او هي معلومات لم يتم التحقق منها ، وإمكانية انتشارها بسرعة في المجتمع ومن المتغيرات التي أدت إلى وجود الشائعه هو نقص أو وفرة الأخبار ، وعدم الثقة و ندرة المعلومات و الغموض وعدم اليقين ، كما تحدث الشائعات عندما لا توجد علاقة واضحة بين الناس والمعلومات الصحيحة ، مما يؤدي إلى الغموض حول مصدر وصحة المعلومات ، إن الشائعات السلبية تنتشر بسهولة أكبر لذلك لا يؤثر انتشارها على الفرد فحسب ، بل يؤثر أيضاً على المنظمة ومن بين الآثار السلبية للشائعات على المنظمات الإحباط وتقويض إنتاجية الموظفين ، وخسائر القيمة السوقية والأضرار التي تلحق بسمعة العمل (Noor et al. ,2016:3-4) ، كما يمكن ان يتم تقليل

الغموض والالتباس بين المفهومين من خلال ذكر الاختلافات بين النميمة والشائعة من خلال جوانب أخرى تتمثل بالآتي :

(1) **من حيث الموضوع** ، الشائعات توصف على أنها اتصال حول الأحداث فهي معلومات يتم توصيلها إلى شخص آخر ، في حين ان النميمة هي تواصل حول الأشخاص اي حديث قصير أو درشة حول شخص معين .

(2) **من حيث الدافع** ، تختلف النميمة عن الشائعات من ناحية الدافع للتواصل فالشائعات تحدث كحاجة لتشويه صورة أو ملء فراغ إعلامي ، في حين ان النميمة تملأ فراغ الشخصية و مدفوعة بالأنا والحاجة إلى المكانة ، بينما يمكن وصف الشائعات على أنها تستند إلى المتلقي ، تكون النميمة مدفوعة بذات المصدّر للمعلومة من ناحية أخرى ، كما تركز الشائعات على اقتنار المتلقي للمعرفة اذ يوفر المصدّر المعلومات إلى المتلقي ، والذي يكون أكثر تحفيزاً لفهم المعلومات واستخدامها بينما النميمة هي التواصل الذي يحدث بشكل أساسي لصالح المصدّر للنميمة.

(3) **من حيث التطور**، الشائعات وإنهائها يتقدمان عبر مراحل وأنماط ، في حين أن النميمة لا تتقدم في مراحل أو أنماط متشابهة (Taylor,2005:3-4) ، بالإضافة الى ماورد من اختلافات بين المفهومين يمكن ان يعزز السياق والمحتوى والوظيفة لكل منهما جوانب الاختلافات هذه وكما في الجدول (15)

جدول (15) النميمة والشائعة ، السياق والمحتوى والوظيفة

السلوك	السياق	المحتوى	الوظيفة
النميمة	بناء شبكة اجتماعية و هيكلتها او صيانتها.	بيانات تقييمية حول حياة الافراد الخاصة .	لتوفير معلومات اجتماعية لتأسيس او تغيير او الحفاظ على قوة المجموعة او قواعد المجموعة لأغراض الترفيه.
الشائعه	احداث او مواقف غامضة او مُهددة.	البيانات والمعلومات لم يتم التحقق منها.	البيانات ذات صلة لفهم الغموض لادارة التهديد المحتمل

Ashkanasy ,Neal M. , Wilderom , Celeste P M &Peterson ,Mark F. ,(2011)," **The Handbook of Organizational Culture and Climate**", 2st ed , United States of America ,SAGE,p379.

وعلى الرغم من هذه الاختلافات ، الا ان الاثنين تشتركان في نفس الدلالة وهي السمعة السيئة وكذلك يعتبران عملاً مشيئاً لكل من ينخرط به ، لذلك توجد بعض القواسم المشتركة وبعض الاختلافات وكما موضحة في الجدول (16 و17) واللذان يلخصان أوجه التشابه والاختلاف وعلى التوالي بين المفهومين (Michelson & Mouly,2000:341) و (Michelson & Mouly,2004:193).

جدول (16) أوجه التشابه بين النميمة والشائعة

أوجه التشابه	العامل
إشاعات	الأساس
عدم تصديق المستلم لموضوع الرسالة	الصفة مميزة
حاقد	طبيعة المحتوى
محايد / سلبي	الدلالة الأساسية (الاتجاهية)

Michelson ,Grant & Mouly, V. Suchitra, (2004), "Do loose lips sink ships?", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 9, Iss 3, p. 193.

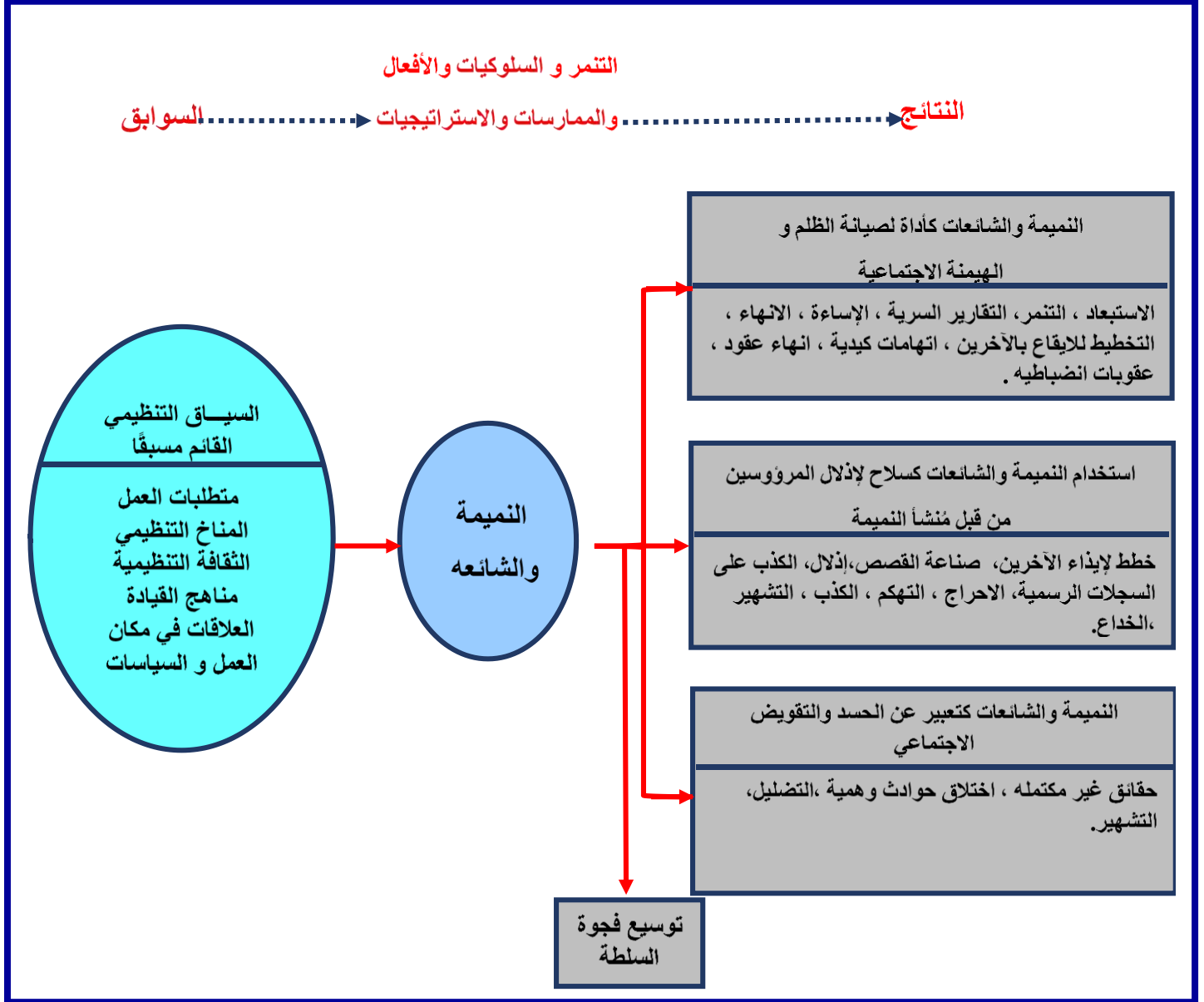
جدول (17) أوجه الاختلاف بين النميمة والشائعة

الشائعة	النميمة	العامل
معلوماتها غير موثوقة	تقوم عبر افتراضات واقعية	الأساس
موضوع الرسالة يختص بالمصلحة العامة او مواضيع عالمية	موضوع الرسالة ذات خصوصية او على صلة بالعلاقات الشخصية	الخصائص او الصفات
الرغبة في التعامل مع عدم اليقين	الرغبة في تحقيق المكانة واحتياجات الأنا	الدافع الاساسي

Michelson ,Grant & Mouly, Suchitra, (2000), "Rumour and Gossip in Organisations: a Conceptual Study", Management Decision, Vol. 38 ,Iss .5 ,p.341.

بالرغم من التشابه والاختلاف بين النميمة والشائعه الا انهما يشكلان شكلاً قوياً من أشكال العدوان غير المقيد بالأدلة الموضوعية ، لأن الهدف غير موجود عادةً ، لذلك يتم إلحاق الأذى به دون أي فرصة للدفاع عن النفس ، وبالتالي يمكن تدمير سمعة الهدف من خلال نشر معلومات خاطئة ، بالإضافة إلى الإضرار بسمعة الهدف ، كما يمكن للنميمة ونشر الشائعات أن تلحق الضرر أو تقطع الروابط بين الهدف وحلفائه من خلال إقناع المستمعين بالاعتقاد بصحة المعلومات التشهيرية ، كما يمكن لمصدر النميمة أن يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى إضعاف الروابط الاجتماعية مع الهدف أو حلها وإذا بدت ادعاءاته خطيرة بدرجة كافية ، فيمكن للمتلقين أن يقرروا استبعاد الهدف من الوسط الاجتماعي بشكل دائم بمجرد أن تتعرض سمعة الهدف للضرر (Benenson,2016:1) ، ذلك لان المعلومات التي تم تداولها قد تكون حقائق تخص الهدف ولم يرغب في ان يطلع عليها احد، أي انها ليست من المعارف الشائعه لذلك هي تحظى بأهتمام اكبر من الشائعة كونها تحوي على احدث المعلومات عن الآخرين ، ومايزيد من خطورتها انها تُعطلّ وضع العمل كما انها قد تلحق الضرر بفرق العمل وتؤثر على تماسكها وتكون مُقدمة لموقف أكثر خطورةً يتضمن النميمة غير المتعلقة بالعمل لذلك تهتم بها الإدارة اكثر (Summers,2011:91) ، من الشائعه لكن قد يتم تجاهل الأخيرة أي لا يتم التعامل معها بجدية من قبل الإدارات مما يؤدي الى ازدهارها لتنتشر بشكلٍ سريع ، اذ تخترق حتى أشد الإجراءات الأمنية لأنها تتخطى الخطوط التنظيمية ،ويؤدي عدم ايقافها او زيادة انتشارها الى نتائج تنظيمية سلبية (Rivero,2013:52) ، وتقع ضمن أربعة أوصاف أو فئات شاملة تنتج من سوابق وسلوكيات تنظيمية تتعلق بالنميمة والشائعه تتجسد بـ: (1) الشائعات والنميمة كأداة للحفاظ على

الظلم والسيطرة الاجتماعية، (2) النميمة والشائعات كتعبير عن الحسد والتقويض الاجتماعي ، (3) الشائعات والنميمة تستخدم كسلاح لإذلال المرؤوسين ، (4) الشائعات والنميمة كمحاولة لتوسيع فجوة السلطة (Pheko,2018:7)، ويعكس الشكل (27) دور النميمة والشائعات في إنتاج هذه الفئات والمتمثلة بالسلوكيات السلبية .



شكل (27) نتائج النميمة والشائعه في مكان العمل

Pheko, Mpho M.,(2018)," Rumors and gossip as tools of social undermining and social dominance in workplace bullying and mobbing practices: a closer look at perceived perpetrator motives" , Journal of Human Behavior in the Social Environment, p.8.

تشتريك النميمة في مكان العمل والشائعه بذات السمعة السيئة والضرر على الشخص المستهدف منها، إذ يشير كلاهما إلى نوعين من المعلومات غير الرسمية المكتسبة من خلال المحادثات اليومية بين الأشخاص والتي يمكن تحديد بعض الاختلاف بينهما من خلال الآتي :

- 1- النميمة هي حديث غير رسمي عن أشخاص آخرين فهي شكلاً من أشكال التطفل ، يتضمن مناقشة أو التحدث عن الحياة الشخصية للآخرين " سر للجميع" ، بدافع الحسد أو إيذاء الشخص المقابل ، مع التأكيد على أن ما يسمعه الآخرين من خلال النميمة قد لا يكون دائماً صحيحاً، وبالنتيجة يمكن أن يؤدي فيما بعد إلى سوء فهم خطير على العلاقات في المنظمة .
- 2- الشائعه هي قصة منتشرة بين عدد من الأشخاص غير مؤكدة أو ربما تكون خاطئة و هذا هو اختلافها الرئيسي عن النميمة ، إذ يمكن أن تكون الشائعات إما معلومات مضللة ، أو يمكن أن تكون معلومات خاطئة متعمدة تم إنشاؤها بقصد تضليل فرد أو مجموعة من الأشخاص وبهذا المعنى ، الفرق الرئيسي بين النميمة والشائعات هو أنه بينما تتضمن النميمة في الغالب تفاصيل شخصية للغاية عن الفرد ، فإن الشائعات لا تلتقط دائماً هذا البعد ، صحيح أن الشائعه يمكن أن تنطبق على الفرد ، لكنها يمكن أن تنطبق أيضاً على سياق أكبر كمجالات الحياة المختلفة .

ثالثاً: خصائص ووظائف النميمة في مكان العمل

Characteristics and Functions of Gossip in the Workplace

ان للحديث عن الشؤون الإنسانية ، سواء كان الحديث بأثر رجعي ، أو معاصر ، أو استباقي هو موجود في الحياة الخاصة والعامة ، في همسات الأصدقاء في العمل وفي عناوين المجالات والصحف بالإضافة إلى الهيمنة المزدهرة للحاديث من خلال الاتصالات الرقمية ومهما اختلفت طبيعة الأراضي الخصبة والمنتجة لهكذا احاديث لكن جميعها تندرج تحت ما يسمى بالنميمة (Levine,2014:410) ، ان طريقة الحديث هذه نعني بها النصوص المكتوبة أو المنطوقة والتي تتيح توصيل المشاعر والآراء والمعتقدات والمواقف حول تجربة العمل والتنظيم والحياة (Michelson et al.,2010:4) ، وهذا يُعتبر جزء من نظريات التكيف بين الافراد ، اذ ان الاهتمام في تغيير السلوكيات اللفظية وغير اللفظية هو بحد ذاته استجابة للتفاعل الاجتماعي ، ذلك لان أساس العمل الاجتماعي يحكمه قاعدة المعاملة بالمثل والتي تُلزم الأفراد المنخرطين في التبادل الاجتماعي بمساعدة وليس إيذاء بعضهم البعض ضمن مبدأ التأثير الثنائي ، وهذا يحتاج الى الكشف الصحيح عن الذات من خلال الاحاديث والمواقف لكن قد يحصل انتهاك لهذا المبدأ اذ قد يتم الانخراط في سلوكيات (Berge,2005:418) ، يتم تمريرها عبر عدة أدوات كالنميمة والتي تقود الى التمر أو التلاعب بالعقل كما تتضمن التلميحات الكاذبة والغيرة وإثارة المتاعب ، اذ يُعبّر عن مُصدريها بأنهم لصوص لعقول الأشخاص وقلوبهم كما انهم قد يستخدمون الآخرين لنشر النميمة ، وهم لا يفهمون ان المُصدر يستخدمهم لاغراضه الخاصة مما يجعلها تتسبب في أكبر قدر من الضرر ، كما ان لها مجموعة خصائص منشئها مُصدر النميمة ذاته (Stubbs,2009:31) ، تتمثل هذه الخصائص بالآتي :

اولاً: موضوع النميمة والذي يعتبر عنصر أساسي للنميمة بشكل عام ، اذ تؤكد النميمة على السلوك غير المتوقع او غير اللائق أو غير الأخلاقي أو المواضيع الخاصة وله نتيجتين ، الأولى ، أنه يزيد من

قيمة الترفيه المتعلق بالنميمة والثانية ، ان طبيعة الموضوع تضفي الشرعية بشكل غير مباشر على إعادة رواية منتجي النميمة للمعلومات الخاصة بموضوع النميمة.

ثانياً: أن منتجي النميمة يهتمون في الغالب بتقديم المعلومات التي يشاركونها على أنها قابلة للتصديق وتحوي على الكثير من المبالغة ، ولأنهم يركزون على خطايا الآخرين لذا من الممكن ان يتعرضون لخطر وصفهم بالافتراء، كما يحاولون جني ثمار النميمة مع الحد من تكاليفها ، لذلك يعرضون العديد من الاستراتيجيات لإثبات أنهم صادقون ، مثل التصريح مقدماً بأن لديهم الشك في المعلومات أو تسمية مصادرهم للمعلومات أو تأكيد قصتهم وربطها بحدث خارجي.

ثالثاً: النميمة غير مجدولة نظراً لأنها كذلك ، يكتسب الأفراد أجزاء من المعلومات حول الأشخاص بطريقة عشوائية، أي انهم لا يقومون بجدولة جلسات النميمة ، بل تحدث هذه الجلسات بشكل عفوي ، لكن يعطى متلقو النميمة اهتماماً كبيراً لها، لادراكهم أن المعلومات الواردة في النميمة قد تكون مفيدة في المستقبل (Berkos,2003:15-16) .

رابعاً: ان غالبية مناقشات النميمة هي حول موضوعات ليست ذات أهمية او ضرورية لعمل الافراد والمنظمة ،ذلك لان العمل في المنظمة لا يستدعي المعرفة بالمعلومات الشخصية للآخرين بقدر مايتعلق بطبيعة العمل ، لكن اذا تطورت من الممكن ان تُعطل قدرة المنظمة على العمل والبقاء لانها قد تؤثر على طبيعة المناخ التنظيمي(Kowalski,2001:208).

خامساً: تعتمد النميمة على بعض الروابط ليتم نقلها عبر الشبكات بسهولة وعبر مختلف القنوات ومن هذه الروابط الثقة العاطفية ، وهي اقوى اشكال الثقة وتعتبر شرط علانقي مسبق لنقل النميمة بسبب حساسيتها ،وهي تتوفر بين الافراد الذين تربطهم علاقات صداقة قوية ، وتعتبر شرط أساسي لزرع بذور النميمة ليتم بعد ذلك نشرها لغير الأصدقاء (Grosser et al.,2010:181) .

سادساً: انها تزدهر عبر السياقات غير الرسمية والشبكات الاجتماعية بين زملاء العمل لفهم سلوك الرؤساء وكذلك الزملاء والتنبؤ به خاصة خلال فترات التغيير التنظيمي ، هذه الخصائص ترتبط بوجود العديد من الوظائف التي من الممكن ان تؤديها النميمة كسلوك في مكان العمل تتمثل بـ :

- 1- توفير المعلومات ذات الصلة بالسياق كوسيلة يتمكن من خلالها الافراد تخفيف مشاعر التوتر والقلق ، خاصة خلال فترات التغيير المذكورة آنفاً (Michelson et al.,2010:375) .
- 2- وسيلة غير رسمية وفورية للدعم العاطفي والطمأنينة والأخيرة تُطلب عند مشاركة الحديث مع زميل آخر عن طرف ثالث غير موجود حول موقف معين ،اذ يتلقى مُنشأ النميمة رد الفعل المطلوب حول موضوع النميمة (Waddington,2005:42) .
- 3- تُعتبر النميمة كوسيلة لإصدار بعض التقييمات السلبية والخاصة بالطرف الثالث ضمن قواعد ومعايير توضع من قبل منتجي النميمة واي مخالفة لها يُعتبر انتهاك لهذه القواعد ، واذا ازداد تأثيرهم الاجتماعي واستمروا في مواصلة نقل المعلومات فإن احدى الممارسات الاجتماعية الناتجة عن ذلك هو النبذ او الاستبعاد الاجتماعي للطرف الثالث بسبب الاضرار بسمعته (Robinson,2016:200) ، ان هذه الوظائف تتباين بين فرد وآخر وبأختلاف المواقف ، ووفقاً

لعلماء النفس ، ان ممارسة سلوك التنمية قد يكون له بعض مؤشرات الأداء التي من الممكن ان نستدل من خلالها على وظائف اجتماعية للتنمية باعتبارها ظاهرة مجتمعية قبل ان تكون تنظيمية ، والجدول (18) يلخص وظائف ومؤشرات التنمية في مكان العمل (Aghbolagh & Ardabili,2016:28)

جدول (18) : وظائف ومؤشرات أداء التنمية في مكان العمل

الوظيفة	مؤشرات أداء التنمية
معلومات	- من خلال جمع المعلومات ، يقوم الأفراد باستمرار بتقييم ومقارنة أنفسهم بالآخرين، فالنميمة وسيلة يقارن بها الأشخاص أنفسهم مع الآخرين والدافع هو الحاجة إلى تجميل انفسهم مقابل تشويه سمعة الآخرين .
وسيلة للترفيه	- تستخدم لتقليل الشعور بالعزلة الاجتماعية ولملأ أوقات الفراغ اثناء العمل .
للصداقة	- تُسبب النميمة صداقة بين الأشخاص وتُميز بين الذات والآخرين .
تغلغل او اختراق	- يحاول الناس زيادة سلطتهم من خلال النميمة وربط أنفسهم بالمسؤولين رفيعي المستوى. - الاختراق هو إحدى وظائف النميمة التي يحاول الناس من خلالها جمع المعلومات والتأثير على الآخرين لاستغلالها لصالحهم.

Aghbolagh ,Maryam Babaei & Ardabili,Farzad Sattari,(2016), "An overview of the social functions of gossip in the hospitals ", Management Issues in Healthcare System ,Vol.2, p.29.

ان الاصاله موجوده في كل شيء وخاصة الانسان، اذ لكل شخص سمات وخصائص تميزه عن الآخر وخاصة في السلوكيات وما يؤكده خلق الله لكل شيء وبمقدار وغير متشابه ، اذ كما لا توجد بصمة يد مماثله للآخرى ، كذلك مُركب الشخصية الذي يختلف في دواخله من فرد لآخر والتي تحتوي على مزيج من الحاجات والدوافع المحركة للسلوك وحسب أولوية كل حاجة ، وفي موضوع التنمية في مكان العمل كذلك تختلف الخصائص والوظائف وحسب دور كل شخص في هذه الشبكة المتعلقة بنقل المعلومات ، اذ تحكم جودة العلاقة والتي تعني الدرجة التي تتميز بها العلاقة بالدعم المتبادل والتأثير غير الرسمي والثقة وتبادل المعلومات المتكرر للموظفين الذين لديهم عادةً النميمة بين بعضهم البعض . ان بين المنشأ للنميمة والمتلقي والشخص المستهدف من النميمة مجموعة من الوظائف والخصائص كلاً حسب دوره وكما في الجدول (19) الذي يوضح خصائص ووظائف اطراف النميمة

جدول (19) خصائص ووظائف اطراف النميمة

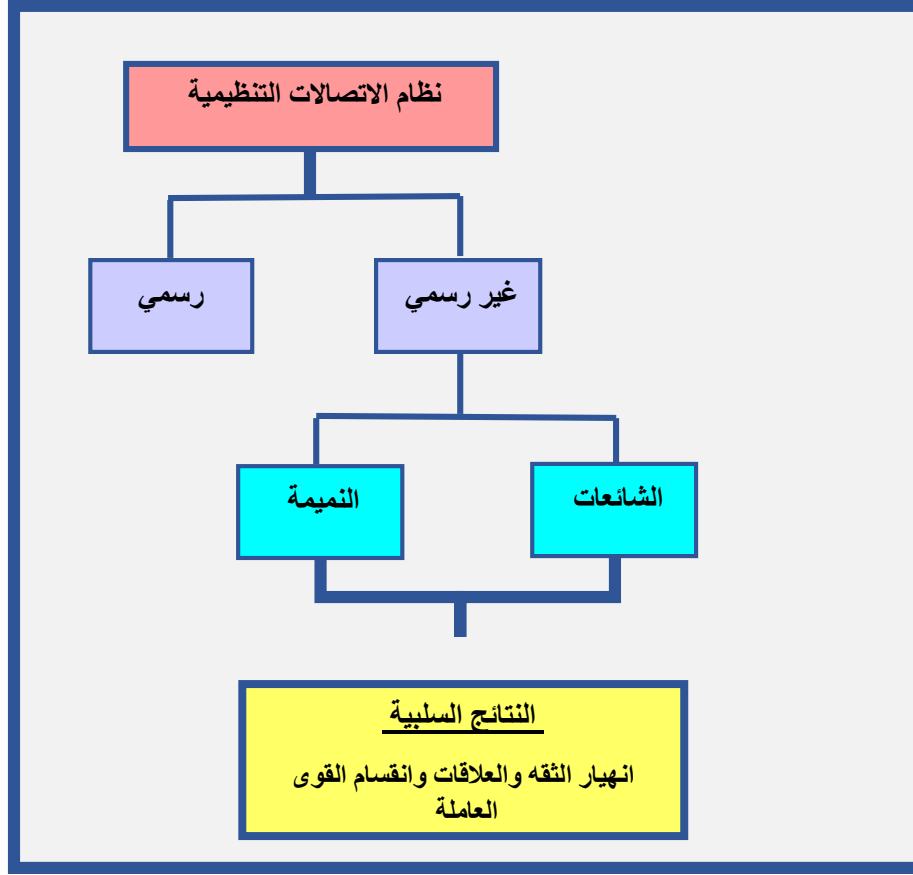
الشخص المستهدف (الطرف الثالث)	متلقي النميمة	مُنشأ النميمة	اطراف النميمة الخصائص والوظائف
النجاح، التكبر، الجاذبيه ، الغرور، النرجسيه ، عدم الانصاف ، العدالة ، الخداع ، الشفافية ،العنصرية ، التطفل ،النم، الغدر، الكذب .	ضعف الايمان ،الغيبه ،الانانية ،الرغبة في الانتقام ، يفتقر للثقه بالنفس، الفضول .	ضعف الايمان ،الادعاءات الكاذبه، الحسد ، الإساءة اللفظية المتعمدة ،الشعور بالنقص ، الغيبة ، الانانية، الرغبة في الانتقام، تدني تقدير الذات ،سوء الظن بالآخرين،الغيرة ،التطفل، عدم النضج .	الخصائص
	نشر المعلومة ، التحذير، الترويح عن النفس، تدمير العلاقات.	تشويه السمعه ، التفريق بين الآخرين ،الإيذاء بكافة اشكاله ،التقليل من شأن الآخرين ،الترفيه .	الوظائف

المصدر : اعداد الباحثة

ثالثاً: الآثار السلبية للنميمة في مكان العمل

Negative Effects of Gossip In the Workplace

النميمة ظاهرة وصفها الكثيرون بأنها سيئة ، فعند ذكر كلمة النميمة في مكان العمل ، فإن هذا يستحضر صور السنة تهتز وشفاه فضفاضة ، وأهداف فقيرة وعاجزة عن التحقيق ، يتم التعبير عنها من خلال "الحديث قصير" ، و "حديث المتجر" ، و "الحديث الفارغ" ، و "الطعن في الظهر" ، وجميعها نواياها خبيثة ومضرة وتسبب توتر في العلاقات وضرب الروح المعنوية ، فهي شكل من أشكال حرب السمعة وفي مكان العمل التنظيمي تم ربطها بالأسباب الكامنة وراء استقالات الموظفين ، والقيادات غير الفعالة ، وجو العداء (Chua & Uy, 2014:64) ، غير المباشرات تتم بدافع النية الخبيثة لتشويه سمعة الهدف (Baumeister, 2004:116) ، إلا أن هذا البناء للنوايا لا يفهم أو لا يظهر بوضوح في سياق العمل لكن ما يظهر أو تشهد المنظمات التي تحوي مثل هذه السلوكيات هو وجود بعض الظواهر المرئية ، مثل زيادة في معدل دوران الموظفين ، فضلاً عن فقدان موظفين أكفاء وفعالين ، كما يمكن أن يقوض فرداً أو مجموعة أو منظمة ، ويجهد القيم الأخلاقية مثل الانفتاح والشفافية والصدق وكما موضح في الشكل (28) ، والذي يبين الآثار السلبية التي من الممكن ان تتركها على المنظمات خاصة وانها تنتشر بسرعة كبيرة دون رقابة وبمجرد البدء يصعب إيقافها او حتى إمكانية إيقافها (Gouveia et al., 2005:56).



شكل (28) النتائج السلبية لانظمة الاتصال غير الرسمي في المنظمة

Gouveia ,Cm De, Vanuuren ,Lj & Crafford ,A,(2005), " **Towards a Typology Of**

Gossip In The Workplace ", SA Journal of Human Resource Management, Vol.3,No. (2), p.57.

ان تأثير النميمة في مكان العمل على طبيعة العلاقات يقود الى التقويض الاجتماعي للموظفين ، ذلك لان التعليقات السلبية التي أدلى بها الزملاء الآخرون حول الهدف هي أحد مصادر المعلومات الخارجية للتقييم الذاتي وبمجرد علم الهدف بهذه المعلومات ودمجها مع تقييمه الذاتي ، من الممكن ان يؤثر سلباً على سلوكياته (Kong,2018:2) ، وفق هذا المنظور والذي يعكس تصور الهدف يمكن التأكيد على ثلاثة عوامل نفهم من خلالها الآثار السلبية للنميمة في مكان العمل وهي :

أولاً : يشعر الموظفون أنهم أصبحوا أهدافاً للنميمة ،لأنهم يدركون أن مناخ العمل غير طبيعي أو السلوك غير الطبيعي للآخرين كما يمكنهم معرفة أنهم أصبحوا أهدافاً للنميمة من أولئك الذين سمعوا أو تلقوا النميمة من قبل.

ثانياً: تتضمن النميمة السلبية في مكان العمل عادةً تقييمات شخصية غير مواتية للهدف (كشكل من أشكال التواصل غير الرسمي بين الأشخاص اذ تعكس الصورة الذاتية والمصالح الذاتية وتؤثر على سمعة الهدف وفي غالبيتها تتعلق بالشؤون الاجتماعية).

ثالثاً: يعتمد تصور النميمة السلبية في مكان العمل على تجربة الفرد وتصوره للوضع في مكان العمل (Wu et al.,2015:3)، وقد تؤدي هذه الآثار السلبية الى نتائج عكسية ابرزها :

- 1- المساس بكرامة الموظف وكذلك سمعته .
- 2- تؤدي إلى أداء وظيفي سلبي من خلال الغياب عن العمل دون طلب إجازة ،او كثرة طلب الاجازات مما يؤدي الى تراجع في الرضا عن العمل ، أو فقدان الدافع للعمل وحتى انخفاض كفاءة العمل او الاجهاد الوظيفي.
- 3- تشكل نوعاً مشوهاً من ضغوط العمل أو الضغط الاجتماعي ، والذي سيحول دون اتباع استراتيجيات مواكبة إيجابية (Ming et al .,2016:2).
- 4- خيانة الصداقة والاحترام بسبب الكشف عن المعلومات غير الدقيقة وهذا هو السبب في كون النميمة مؤلمه فهي مثل التمر الجسدي، حيث ان اذى الكلمات يماثل اذى الضربات الجسديه، وفي بعض الأحيان يستمر الضرر لفترة أطول .
- 5- تجعل الشخص يشعر وكأنه غريب فهي طريقة للتتمر الاجتماعي ، اما عن الذين ينتهجون هذا السلوك فهم يفعلون ذلك لجذب الكثير من الافراد إليهم ،لكن قد يكتشفون فيما بعد أنه ليس لديهم الكثير من الأصدقاء الحقيقيين لان البعض قد لا يُصدق كل مايقال ذلك لان الكلام إما مختلق أو يُساء تفسيره وقد يستخدمون أسلوب الحكم الجيد عند النميمة ولايتأثرون بسهولة بكل مايقال (Rondina,2004:22) ، ان النميمة في أحسن الأحوال تعتبر ضوضاء تؤثر على الاعدادت التنظيمية اذ لا يحب المديرون النميمة ، لأنها تتحدى سلطتهم ضمناً وتقوض سلطتهم الرسمية وقد يميلون لتجاهل أو التقليل من دور ومكانة النميمة في المنظمة لكن يبقى هذا الجانب لا مفر منه في الحياة التنظيمية (Waddington,2012:Xv)، كما يمكن لسلوك النميمة ان يؤثر سلباً على مجموعات العمل وبالطرق الآتية :-

- 1- تؤدي النميمة إلى سوء الفهم الذي يؤدي بسرعة إلى الصراع ، وفي بعض الأحيان يؤدي إلى توتر العلاقات لدرجة أن بعض الموظفين لم يعد بإمكانهم العمل معاً بشكل فعال.
- 2- تكسر النميمة مستوى الثقة داخل المجموعة ، مما يؤدي إلى قيام الموظفين بالتخمين بين بعضهم البعض ثم التوجه في النهاية إلى المشرف لتوضيح التوجيهات أو التعليمات ، أو لتسوية الاختلافات التي ستنشأ.
- 3- النميمة هي موت العمل الجماعي حيث تنقسم المجموعة الى أجزاء صغيرة ، ويبدأ الموظفون في رفض العمل مع الآخرين.
- 4- ينتج عن النميمة أن المشرف يقضي قدرًا هائلاً من الوقت في محاولة معرفة من قال، وماذا ، ولمن ، حتى تتمكن مجموعة العمل من إنجاز المهمة (المهام) المعينة.
- 5- تكون النميمة في بعض الأحيان شديدة لدرجة أن الموظفين الجيدين قد يغادرون مجموعة العمل.

6- يمكن للتنمية التي تتسبب في مغادرة الموظف لمكان العمل أن تؤدي إلى دعوى قضائية معادية لبيئة العمل (The California Employers Association,2010:1) ، وهذا من شأنه خلق عدم ثقة بين الموظفين والمديرين ، وتسبب التوتر ، وتولد نزاعات شخصية وعدواناً غير مباشر ، وتخلق تحالفات تهدف إلى السيطرة على الفاعلين الآخرين ، وتؤدي إلى التمر والمضايقة في مكان العمل وعدم ثقة بين المديرين مما يؤدي إلى فقدان الإنتاجية ، وإلحاق الضرر بمبدأ التعاون وتسبب في مغادرة الموظفين الجيدين للمنظمة (Liff & Wikström,2021:3).

أصبحت طبيعة التنمية وكثافتها أكثر حدة في مجتمع اليوم إذ تعتبر التنمية سامة لأي بيئة ، لكنها مميتة بشكل خاص لبيئة العمل ، فقد تخلق الاضطراب وهي مصممة خصيصاً لموت الآخرين من الناحية النفسية والمعنوية ، في الوقت الذي تشجع فيه اللوائح والقيم التنظيمية على الشفافية والصدق والانفتاح، في المقابل يمكن إساءة فهم هذه القيم فالأخلاق تهتم بما هو جيد "للذات" و "للآخر" ، لكن التنمية في مكان العمل يمكن أن يُجهد القيم الأخلاقية مثل الثقة والاحترام والاهتمام بالآخرين، لذلك فإن وجود القواعد الأخلاقية التي تحظر التنمية ستكون ضرورية لضمان نجاح أي منظمة فهي بمثابة الأدوات التي توجه السلوك المقبول أخلاقياً في منظمة ما ، لذلك فإن تطوير مثل هذه القواعد يمكن أن يرفع الوعي الأخلاقي ويقلل من الآثار السلبية للتنمية في مكان العمل والتي تتجسد بـ:

1- **على مستوى الفرد :** يمكن للتنمية ان تترك آثاراً نفسية تتجاوز ما يحدثه الألم الجسدي من ضرر ذلك لان الانسان بطبيعته هو مزيج من المشاعر الغامضة والاحاسيس التي يصعب تحليلها واللحظات والمواقف اليومية والتي تُشكل بمجموعها هيكل الشخصية الذي يمنح الانسان هذا المظهر المادي ، وبأختلاف المواقف بايجابيتها وسلبياتها قد تؤثر على طبيعة الفرد بشكل عام والعامل في المنظمات بشكل خاص ، لكن قد تترك الجوانب السلبية أثراً أكبر على الفرد ومنها التنمية ذلك لان عمل النمام أضر من عمل الشيطان ، لأن الشيطان ، يعمل بالخيال والوسوسة وعمل النمام بالمواجهة والمعاناة ، إذ قد تسبب في موت الروح المعنوية والجانب الإيجابي وتدمر مستويات الثقة مما يؤدي الى عزل الفرد عن مجتمعه .

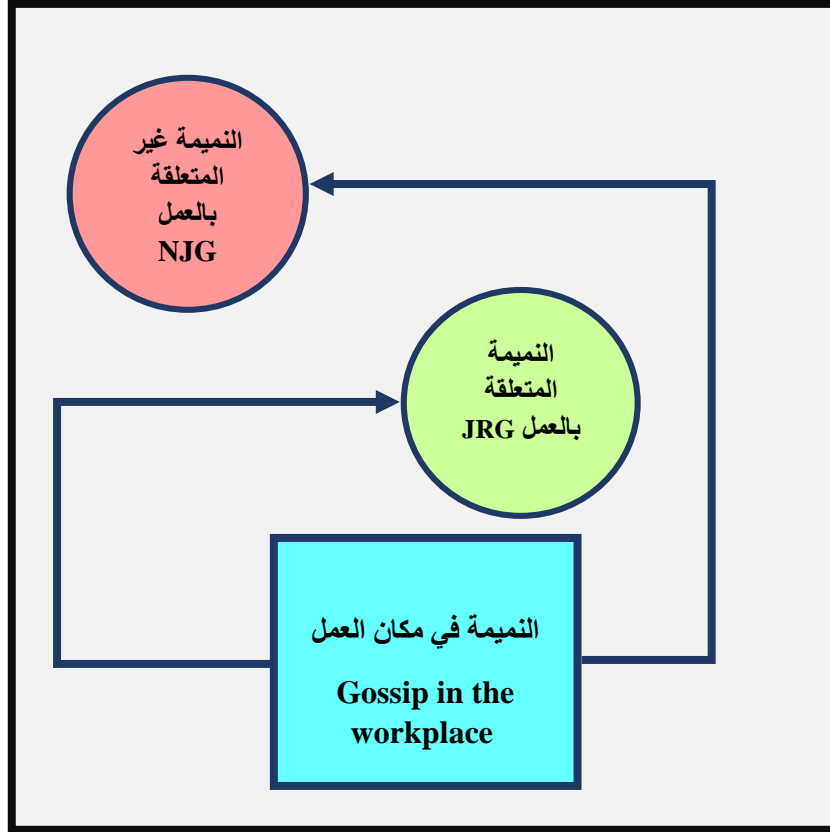
2- **على مستوى المنظمة :** ان المنظمات في هياكلها تشبه الكائن الحي ، إذ تكون هذه الهياكل قوية اذا كانت ممارستها صحية ، وبالعكس قد تمرض هياكلها نتيجة ممارسات غير صحية وهذا بدوره قد يؤثر على طبيعة التفاعلات الداخلية لهذه المنظمات بالشكل الذي يخلق حالة من الضعف التنظيمي ، وخاصة فيما يتعلق بالممارسات والسلوكيات السلبية والتي من ابرزها التنمية ، إذ قد تسبب في تفويض السلطة والمصادقية ومستويات الولاء لدى الافراد وتراجع في الأداء وغياب الرقابة الذاتية وقد تُحدث فجوة بين الإدارة والمرؤوسين ، اذا كانت التنمية موضوعها المشرفين بالشكل الذي يؤدي الى كثرة الإجراءات التأديبية لما تتركه التنمية في مكان العمل من آثار سامة على المناخ التنظيمي.

رابعاً : ابعاد النميمة في مكان العمل

The Dimensions of Gossip in the Workplace

علم النفس هو علم السلوك والعقل ، اذ يشير مصطلح السلوك إلى الإجراءات والاستجابات التي يمكننا ملاحظتها مباشرة ، بينما يشير مصطلح العقل إلى الحالات والعمليات الداخلية مثل الأفكار والمشاعر والتي لا يمكن رؤيتها مباشرة ولكن يجب استنتاجها من الاستجابات القابلة للملاحظة والقياس ، لذلك فإن الدراسة العلمية للظواهر السلوكية وحتى التي تختص بالعقل تتم من خلال التجربة ، وهي شكل من اشكال السلوك والتي تحتاج لفهم واختيار للأبعاد او الاحداثيات الملائمة لكل ظاهرة من هذه الظواهر مع وضع بعض التبرير لاختيارها (Weger & Wagemann, 2015: 25) ، ولان النميمة في مكان العمل تعتبر جزء من هذه الظواهر الاجتماعية و السلوكية والناجمة عن التفاعلات بين الافراد فقد تباينت الآراء حول تحديد ابعادها والتي من الممكن تبويبها ضمن ثلاث فئات وكما يأتي :

- 1- الفئة الاولى : تمثلت بـ (Zhang et al., 2011: Ellwardt et al., 2000: Kurland & Pelled, 2000) وقد اتخذوا النميمة في مكان العمل من خلال بعدين هما: النميمة الإيجابية والنميمة السلبية في مكان العمل .
- 2- الفئة الثانية : تمثلت بـ (Foster, 2004) ، وقد وضح مقياس النميمة من خلال وظائفها والتي تجسدت بـ(المعلومات، الصداقه، التأثير، الترفيه).
- 3- الفئة الثالثة : تمثلت بـ (Wu et al., 2016: Xie et al., 2020: Baumeister et al., 2004) ، وحددوا النميمة في مكان العمل من خلال مقياس احادي البعد شمل مجموعة متنوعه من الفقرات كانت في غالبيتها شخصية واجتماعية.
- 4- الفئة الرابعة : تمثلت بـ (Kuo et al., 2015) ، وقد طوروا مقياس للنميمة في مكان العمل مختلف عن الذين سبقوه ومعتمداً على الادبيات (Foster, 2004: Kurland & Pelled, 2000) في ذات المجال وضمن عملية تتماشى مع تطوير مقياس تمت ضمن ثلاث مراحل وثلاث عينات مستقلة ، يتكون من بعدين الأول: النميمة المتعلقة بالعمل (Job-related gossip) والثاني : النميمة غير المتعلقة بالعمل (Non-job-related gossip) ، وقد تم اعتماد المقياس (Kuo et al., 2015) وضمن الفئة الرابعة في الدراسة الحالية للسببين وكما يأتي :
 - 1- لان طبيعة الدراسة الحالية تتناول الجانب السلبي فقط ولكل المتغيرات فقد تم اعتماد مقياس (Kuo et al., 2015) ، وتجنب اختيار المقاييس الأخرى كونها اتخذت النميمة اما من جانب اجتماعي فقط او من جانبيين وهما السلبي والايجابي .
 - 2- وبما يتلائم مع مفهوم الدراسة الحالية والذي يوضح ان النميمة في اصلها ظاهرة اجتماعية و سلوكية منقولة للمنظمات باعتبارها جزء من المجتمع لذلك تم اعتماد هذا المقياس لانه شمل الجانبين . والشكل (29) يوضح ابعاد النميمة في مكان العمل .
 - 3- يشتمل هذا المقياس ايضاح محتوى النميمة المرتبط ببيئة العمل للتركيز عليه وتحديد مسبباته اضعف الى ذلك قياس محتوى النميمة بعيدا عن بيئة العمل والتي تعود لدوافع شخصية او اجتماعية او سلوكية .



شكل (29) ابعاد النميمة في مكان العمل استناداً الى (Kuo et al.,2015)
المصدر : اعداد الباحثة استناداً الى المصدر المذكور

وسيتم توضيح محتوى الشكل من خلال عرض مايتضمنه من ابعاد وكماياتي :

1- النميمة المتعلقة بالعمل

Job-related gossip

بشكلٍ عام ، النميمة هي الحديث السلبي عن طرف ثالث دون حضوره حتى لا يتمكن الطرف محور الحديث من تأكيد حقيقة المحادثة، يُنظر إلى النميمة بشكل سلبي في الدين لأنها عرضة للافتراء و غالباً ما تضاف إلى افتراضات مختلفة غير صحيحة والتي تعتبر خطيئة كبرى في تعاليم الإسلام (Ayomi,2021:54) ، اما عن سبب انتشار النميمة في مكان العمل فهو بسبب الشعور بالراحة مع بعضهم البعض ، اذ يبدأون في مشاركة المعلومات الشخصية عن أنفسهم كما يمكن للموظفين في بعض الأحيان إساءة التعامل مع المعلومات من خلال مشاركتها مع زملاء العمل الآخرين، وبمجرد أن تبدأ في الانتشار في مكان العمل تتأثر الإنتاجية والعمل الجماعي ويمكن أن يكون هذا مؤلماً ويضر بالعلاقات المهنية (Howell,2015:3) ، وهي ظاهرة منتشرة ليس فقط في الحياة اليومية ، ولكن أيضاً في المنظمات ضمن القواعد الرسمية وغير الرسمية (Fehr & Sutter,2016:1) ،

ويمكن أن تنتسلل إلى أي مكان في المنظمة فهي نوع من أنواع الاتصال الذي يُعبر عنه بأنه حاجة اجتماعية أي أنها ليست اتصالاً عبثاً يصدر من قبل مُصدر النميمة ، بل قد تُعزز روح الدعاية لديه ، كما يطلق عليها أيضاً الغيبة أو نقل معلومات عديمة الفائدة أو ذات فائدة لكن سرية وشخصية وتستخدم في بعض الأحيان للتعبير عن المشاكل وتتوفر بكثرة في الاعمال الروتينية (Akyön et al., 2015:26) ، كونها تحدث تلقائياً كنتيجة لطبيعية الألفة الشخصية والعلاقات في البيئات التي يعرف فيها الموظفون بعضهم البعض جيداً ، فهي شكل تلقائي من أشكال الاتصال اللفظي يستخدمه شخصان أو أكثر لاتهام الآخرين أو لمشاركة المعلومات القيمة والمهمة ، وهم يتحدثون عندما لا تعمل قنوات الاتصال الرسمية بشكلٍ فعال ، وعندما تكون بعض المعلومات مخفية ، وعندما يواجهون أزمات وشكوكاً مثل إعادة الهيكلة والتحويلات والترقيات والفصل ، ونتائجها تؤدي إلى تكوين مواقف سلبية ضد الابتكارات ، وتقليل المعنويات ، وإضعاف للعلاقات ، وهذا بدوره يؤدي إلى اللامبالاة في العلاقات بين الرؤساء والمرووسين كما يمكن أيضاً استخدامها كشكل من أشكال المضايقة النفسية أو التهديد التي لا يمكن القضاء عليها تماماً حتى في أفضل المنظمات (Altuntaş et al.2017:108) ، لأنها تمثل مستويات عالية من المخاض العاطفي والذي سببه وجود تناقض بين ما يشعر به الفرد داخلياً والعاطفة التي يجب عليه إظهارها ، لذلك قد يجد في اظهار المشاعر المكبوتة ضمن هذا السلوك نوعاً من صمام الأمان او الراحة ، خاصةً عندما لا يستطيع مباشرةً مخاطبة الطرف الثالث المستهدف بالنميمة ، إذ يمكن أن يعتبره كتنفيس لتقليل التوتر ومشاعر القلق (Ferrari,2015:3) ، فهي مجرد دردشة في وقت الراحة في مكان العمل لغرض الترفيه لذلك في بعض الأحيان من الصعب التمييز بين صناع النميمة ومستمعي النميمة ، نظراً لأن النميمة المتعلقة في العمل تواجه صعوبة في التتبع ، ولن يعترف أي شخص حاضر في حديث النميمة بأنه مُنشأ النميمة ، لكن قد يتشكل تصور لدى الموظف للأخبار السلبية التي ينشرها الآخرون بشكلٍ ضار ، وفيما يتعلق بالعمل كونها تحتوي على رسائل تقييم خبيثة لها خاصية الهجوم اللفظي ، وقد تسببت في نوع من الأذى النفسي مثل ضغوط العمل أو الضغط الاجتماعي لأنها قائمة على ادراك الفرد للسلوكيات السلبية تجاهه (Ming et al .,2016:3) ، وبذلك فأن انتشارها في المنظمات يماثل انتشار الأوبئة (Ditmarsch et al.,2020:3).

2- النميمة غير المتعلقة بالعمل

Non-job-related gossip

ان الحديث حول العلاقات الاجتماعية في العمل هو يُمثل آلية مركزية تسمح بتحقيق بعض الاستمالة بين أعضاء المجموعة وهو يشبه طبيعة الاحاديث بين الأقارب من حيث اللغة والمواضيع المختارة ومتوفر ضمن السياق الاجتماعي لكل المنظمات (Kniffin&Wilson,2010:158)، إذ يحدث من خلال الوسائل اللفظية وغير اللفظية التي تنطوي على بعض الممارسات (Fan& Dawson,2021:1) ، او معلومات خاصة عن الآخرين التي يتم مشاركتها في هذه الاحاديث أي إخبار معلومات سرية عن الآخرين كالصديق الذي ينقل أسرار الأصدقاء الآخرين ولكن يطلب عدم الكشف عن هويته كناقل للمعلومة (Ben-Nun,2021:8)، بسبب حساسية المعلومات كونها تتعلق

بشؤون شخصية (Hafen,2004:224)، فهي بالأساس كلام خبيث ، الدوافع فيه اما بقصد الأذى او التأثير سلباً على الآخرين وهو شكل من اشكال الانحراف بين الافراد او تُستخدم بحجة أنها في الأساس أداة لجمع والتحقق من صحة المعلومات (Brady,2015:1)، في السياق التنظيمي ، يمكن تعريف النميمة غير المتعلقة بالعمل على أنها حديث اجتماعي تقييمي عن الأفراد ، وعادة ما يكون الشخص غير موجود ، والذي ينشأ في سياق تكوين الشبكة الاجتماعية أي ضمن بناء التضامن الجماعي (DiFonzo & Bordia,2007:19) ، وهذا ناتج من الأشكال الرسمية وغير الرسمية للاتصال التنظيمي اذ يتم تنظيم قنوات الاتصال الرسمية وتحديدها وفقاً لقواعد معينة ، لكن قنوات الاتصال غير الرسمية تنشأ من العلاقات الشخصية (Bacaksız & Yildirim,2013:36)، وهي ليست ظاهرة ضمن الهيكل الهرمي للمنظمة ، ولكن تأثيرها يكاد يطغى على الجانب الرسمي (Solmaz ,2004:14) ، لان المنظمات في طبيعتها تنشأ من هذه العلاقات (Aydın,2014:2) ، لذلك اعتبرت النميمة غير المتعلقة بالعمل كظاهرة اجتماعية وجانب من جوانب الاتصال التنظيمي (Waddington,2005:221) ، والذي يُعبر عنه بأنه عملية مشاركة بعض المشاعر والأفكار والمعلومات بين شخصين أو أكثر وجعل المعاني مشتركة (Memişoğlu,2013:140) ، كعملية المحادثة وتبادل المعلومات ضمن اطار النميمة غير المتعلقة بالعمل (Mills,2010:21)، لذلك تأثيرها مهم على كل من المجتمعات والمنظمات كونها تعتبر جزءاً طبيعياً من كل بيئة اجتماعية ولها تأثير عميق على السلوك التنظيمي(Thomas & Rozell,2007:11)، ان الحديث غير الرسمي وذات الطبعه الاجتماعيه يمكن أن يخدم وظائف سلبية للأفراد والمنظمات، اذ يحركه في المقام الأول الأنا واحتياجات الحالة الفردية ، لأنه يوفر فرصة للتعبير عن مشاعر الضغينه الحقيقية حول الزملاء ذلك لانه يرتبط بمناخ عدم الثقة وضعف الروح المعنوية (Wilkinson et al. ,2020:424) ،من خلال نشر الأكاذيب للمصلحة الخاصة والتلاعب بسمعة الآخرين (Vanderheyden& Warmoes,2007:135) .

المبحث الرابع

التسويف الوظيفي - خلفية نظرية

توطئة...

لكل انسان رسالة يسترشد بها كضرورة للبقاء وهي تتضمن ميل مدمج في الذات لجانب وراثي وآخر يتعلق بالافكار ، والتنافس بينهما يخلق حالة الرغبة في العمل من أجل البقاء وتحقيق الفائدة في هذه الحياة ، وهذا يقع تحت اطار العقلانية في إدارة الوقت والتي تمثل الجوهر والمفسر للسلوك البشري لتحقيق الأهداف بوسائل فعالة ، سواء من منظور الحياة اليومية او حتى التنظيمية ، لذلك فإن القرار أو السلوك العقلاني سيكون قراراً يستند إلى أسباب وجيهة (المواقف والمعتقدات) في موقف وثقافة معينة ، والى الأولويات الشخصية والدوافع الداخلية والتي تتأثر بالمحاسبة العقلية لكيفية قضاء الوقت المتكافئ لدى الجميع ،أي ان كل إنسان لديه نفس عدد الساعات والدقائق كل يوم فلا يستطيع الأثرياء شراء المزيد من الساعات كما لا يمكن للعلماء اختراع دقائق جديدة كما انه الشئ الوحيد الذي لا يخضع لقانون الادخار، لذلك فإن الإخفاق في الاستدلال على الاختيار العقلاني او التصرف بطريقة صحيحة مع الوقت والميل للتأجيل قد يُنتج سلوك مختلف عن القاعدة وقد يفتقد فيه الفرد القدرة على التحكم في سلوكياته وافكاره وتنظيم عواطفه وقدرته على تقنية نواياه التي تعتبر المحدد الأساسي للسلوك والسمة الجوهرية لكل فرد ، والتي ينتج عنها مظاهر سلبية تتنافى مع القواعد المقبولة او المتفق عليها بسبب الاختلاف بين النيه والفعل كاللجوء الى وضع الراحة المؤقتة او مايسمى بالتسويف والذي يُعتبر اشبه بالنزهة على جسر بين الكسل والحركة ، لذلك فإن الهروب من مسؤولية أداء المهام لوقتٍ آخر مشكلة شائعة في المنظمات ، وبناء على ذلك ستنتم مراجعة التسويف الوظيفي بشكلٍ عام من خلال البناء الفكري والمفاهيمي مع توضيح لأسباب التسويف الوظيفي ودورته التي يمر بها ، ثم يتم تقديم الآثار السلبية للتسويف الوظيفي مع توضيح للمقياس المعتمد في هذه الدراسة .

أولاً : البناء الفكري والمفاهيمي للتسويف الوظيفي

Intellectual and Conceptual Construction... Job Procrastination

تتسم بيئة العمل اليوم بالديناميكية والتحديات التي يواجهها الأفراد في المنظمات المعاصرة والتي لا حصر لها، سواء كان ذلك تغيير في تكنولوجيا المعلومات او المنافسة على المستويين المحلي والوطني والعالمي ، والتحول في نماذج الأعمال والتي بمجموعها يتطلب تحقيق النجاح فيها وعلى المدى الطويل أفراداً يتمتعون بصحة جيدة ويمكنهم العمل دون التعرض لضغط الوقت والتشتت ، اي تكريس كل طاقاتهم لإنجاز المهام المتعلقة بالعمل بالوقت المحدد لها وهذا كان هدف علماء السلوك لأكثر من 100 عام وهو التحقيق في كيفية تصرف الافراد مع الوقت اثناء العمل تبعاً لخصائصهم الفردية وخصائص المهمة والسياق الاجتماعي الذي تتم فيه المهمة (Sarwat et al.,2021:193) ، ذلك لان هناك علاقة وثيقة بين العمل والوقت اذ قد تحدث الإجراءات في الوقت المناسب وتُدار ضمن مساراً زمنياً معيناً حيث تبدأ وتستمر لفترة محددة ومن ثم تنتهي ، ويتداخل ضمن هذا البعد الزمني الجانب اجتماعي ، ذلك لان لدى الافراد توقعات حول موعد بدء الإجراءات ، ومدة استمرارها ، ومتى ينبغي الانتهاء منها وإن تحقيق هذه التوقعات ضروري للتنسيق الفعال ، لان هناك إطار زمني يجب مراعاته، ومع ذلك ، ليس كل الافراد قادرين على وضع إدارة فعالة للوقت اذ قد يغفل البعض

منهم عن المتطلبات الزمنية ويتجاهل الالتزامات المقيدة بالوقت والنظر إلى الارتباط المتكامل بين الوقت والعمل (**Pierro et al,2011:1317**) ، في كل الحالات يتعين على كل فرد سواء كان يعمل أن ينجز العديد من المهام خلال الوقت المحدد لضمان الأداء الفعال ، ولكن لأسباب معينة قد يتأخر في إكمال المهام المطلوبة، إذ يُشار إلى هذا التأجيل بالتسويف ، وعلى الرغم من أن التسويف تُعتبر ظاهرة عالمية إلا أنها غير مرغوب فيها في جميع أنحاء العالم فهي تؤثر على الروتين اليومي للأفراد بطريقة سلبية وتؤدي إلى منتج سلوكي غير كامل (**Khan et al.,2014:65**).

ان تقديم مفهوم شامل عن التسويف كسلوك يعود الى الجذور التاريخية للتسويف حيث كان أول استخدام مسجل لها في اللغة الإنجليزية عام 1588 ، وحسب ماورد في قاموس Merriam Webster's Collegiate ان الكلمة الإنجليزية (Procrastination) تنبع من الكلمة اللاتينية (Procrastinatus) وهي مزيج من (Pro) ، و هو ظرف يشير ضمناً إلى الحركة الى الأمام و (Crastinus)، ويعني الانتماء إلى الغد (**Farran,2004:8-9**)، فهو كظاهرة ليست جديدة في تاريخ البشرية، إذ ان إشارات التسويف تعود إلى 800 سنة قبل الميلاد ومن خلال الادب فقد قدم الشاعر الإغريقي هسيود وهو من أوائل الشعراء المسجلين في الأدب اليوناني قدم أحد أقدم الاستشهادات الممكنة فيما يتعلق بالتسويف من خلال نصيحته (لا تؤجل عملك إلى الغد وبعده لأن العامل البطيء لا يملأ حظيرته ، و الذي يؤجل العمل دائماً ما يكون في قبضة الخراب)، وفي مسرحية لـ (William Shakespeare) عام 1592 ، نصح ، "لا تؤجل أي عمل لان للتأخير نهايات خطيرة" ، كذلك (Edward Young) ، الشاعر البريطاني ، في قصيدة كتبها عام 1742 وصف التسويف بأنه " سارق الوقت" ليلفت الانتباه إلى الجوانب الزمنية للتسويف كظاهرة والى فكرة عدم استغلال الوقت والذي يؤثر في عدم استغلال الحياة بأقصى إمكاناتها ، وفي عام (1751) ، وُصف جونسون التسويف بأنه أحد نقاط الضعف والتي على الرغم من تعليمات الأخلاقيين واحتجاجات العقل إلا انه يسود بدرجة أكبر أو أقل في كل عقل ، تُظهر هذه الاقتباسات التاريخية القليلة أن الميل إلى التسويف قد لعب دوراً في التجربة الإنسانية لسنوات عديدة و تم اختباره عبر التاريخ البشري كما يتضح من الكتابات التي يرجع تاريخها إلى الفلاسفة والشعراء الرومان واليونانيين وكذلك الأدب الهندي والشرقى الآخر المسجل منذ 500 عام قبل الميلاد (**Taura,2017:78-77**) ، فهو يوازي الحضارة الإنسانية وربما نشأ منذ 2.5 مليون سنة لذلك وصف بأنه "عدو قديم" من خلال الرموز الحكيمة للزعيم البابلي حمورابي ، وفضائل بنجامين فرانكلين الثلاثة عشر ومنها "الأداء دون فشل لا يتحقق" والتي من خلالها يوضح سلبية التسويف وعلى الرغم من تاريخه الطويل ، لكن لم يحظ التسويف كموضوع باهتمام كبير وخاصة في الولايات المتحدة قبل أواخر السبعينيات (**Wilson,2012:211**) ، ان أول تحليل تاريخي فعلي للتسويف كان عن طريق Milgram (1992) ، والذي يوضح بأن المجتمعات المتقدمة تقنياً تتطلب العديد من الالتزامات والمواعيد النهائية ، مما يؤدي بها بصورة او بأخرى إلى التسويف، على عكس المجتمعات الزراعية فهي ليست بهذا الشكل وهو يؤكد أن التسويف كان موجوداً على مر التاريخ ولكنه ظل يكتسب الدلالات السلبية حتى مع ظهور الثورة الصناعية (حوالي عام 1750) وقبل ذلك كان يُنظر إلى التسويف بشكل محايد ويُفسر على أنه مسار حكيم للفعل ، الا ان وجهة النظر السائدة بشأن التسويف كانت ولا تزال ثابتة إلى حد معقول وعلى مر العصور ، وكان هذا واضح قبل الثورة الصناعية إذ كان يُعتبر التسويف ومن خلال تعليمات الكنيسة بمثابة الخطيئة ، او كما أشاره John Lyly الروائي الإنجليزي بعبارة "لا شيء

خطير مثل التسويف" ، كما كتب المؤرخ التاريخي ثيوسيديدز (Thucydides) عن التسويف بأنه الأكثر انتقاداً لسمات الشخصية ، وهو مفيدة فقط في تأخير بدء الحرب للسماح بالاستعدادات التي تسرع من نهايتها (Steel,2007:7-8) ، وهو يتطابق مع معنى التسويف في قاموس American College Dictionary ، والذي يعني تعليق إجراء تنفيذ المهمة لوقتٍ آخر، وأحد أبرز أشكاله هو التسويف الوظيفي ، (Burka&Yuen,2008:6) ، والذي يُشير إلى نمط سلوكي ناجم عن إدارة غير فعالة للوقت مع عدم القدرة على تنظيم المشاعر السلبية تجاه المهمة وقد يكون متطرفاً في حالة واحدة فقط ، وهي عندما يتأخر الفرد عن زيارة الطبيب أو إجراء علاج لمرض معين حين لا يُعد العلاج خياراً، وهذا لا يشير فقط إلى عدم القدرة على إدارة الوقت بحكمة ، ولكن عدم التأكد من تحديد الأولويات والأهداف والغايات (Abbasi& Alghamdi,2015:59) ، أنه تسويف في اتخاذ القرارات السلوكية بالشكل الذي يؤثر سلباً على إدارة الفرد للعلاقات الداخلية والعلاقات المتبادلة مع الآخرين، أما عن أسباب اللجوء إلى سلوكيات التسويف في الأدبيات فهي وأكثرها أهمية ، عدم كفاءة الفرد في إدارة الوقت وصعوبة التركيز أو الشعور بضعف المسؤولية والقلق والخوف من عدم نجاح تصرفات الفرد بسبب التصورات السلبية ، كما ان هناك أسباباً أخرى تتمثل في التوقعات غير الواقعية التي يضعها الفرد لنفسه وأدائه ، والميل لأن يصبح أدائه بلا عيوب (Balkis& Duru,2009:19) ، هذا البناء الذي يضعه الفرد من توقعات غير واقعية هو بلاء مدمر يتخلل في كل جانب من جوانب الحياة وقد يعيق الحياة المهنية أو الدراسية أو حتى الحياة الشخصية، فهذا التأخير المتعمد يعكس الإعاقة الذاتية للمسوف (Bekleyen,2017:108) ، لكن هذا التأخير لا يتم تفسيره دائماً بنفس الطريقة في منظور الثقافة البشرية ، إذ فسر المصريون القدماء التسويف بمعنى الكسل وهو من العادات الضارة التي تؤثر على إتمام المهام ضمن متطلبات الحياة الروتينية كالعامل في الحقول عند حلول وقت الزراعة، وهذا ينطبق أيضاً على العمل الإداري إذ يميل فردٍ ما إلى تأجيل أو عدم بدء العمل فوراً ، عند مواجهة وظيفة معينة وقد يحدث التأخير هذا ولا يهم لسبب ام لا ، ومهما كان التسويف وفي أي مجال فإنه يرتبط بمتلازمات نفسية مختلفة، عادة ما يكون للمسوف أنماط نوم غير صحية ، ويعاني من اكتئاب مزمن ، وتوتر ، وأسباباً أخرى للاضطرابات النفسية تخلق هذه العلاقة بين الفرد والمهمة (Hasmayni,2020:412) ، وربما يكون التفسير الأكثر شيوعاً للتسويف هو ضعف المهارات في إدارة الوقت وفي حالات معينة :

(Chauhan et al.,2020:5-6)

- 1- يحدث بسبب فشل الموظفون في إضفاء الأهمية على مهامهم مع معرفتهم بالتكاليف المترتبة على عدم إكمال هذه المهام وخاصة عندما لا تكون التكاليف المستقبلية بارزة ، فإن الموظفين يقللون من شأنها ويزيد احتمال تأخيرهم لإنجاز مهمتهم.
- 2- قد يكون التسويف متجذراً في التخريب الذاتي المتعمد أو دوافع الإعاقة الذاتية خاصة في البيئات التنافسية وعندما يرى الأفراد أن نجاح المهمة أمر أساسي لصورتهم الذاتية ، لذلك و في مثل هذه الظروف ، يعمل التخريب والعجز الذاتي على حماية الأنا من حالة الفشل من خلال صرف المسؤولية عن الأداء .
- 3- النية والقصد في كيفية تعامل الموظف مع المهمة إذ تشير النية إلى (نوايا افعالهم المتأخرة وعن قصد) ورضاهم يكون أقل عن أدائهم إذا كانت أعمالهم غير مقبولة تنظيمياً .

كما قد يتم تفسيره من ناحية النهج البيولوجي (تأثير النمط الزمني للفرد أي أوقات الدوام) ، وفشل التنظيم الذاتي (أي المنظور النفسي من خلال الافتقار إلى ضبط النفس وعدم القدرة على مقاومة المشتتات) ، وسمات

الشخصية (Magalhães et al.,2021:2) والتي يلعب فيها الدافع الداخلي دوراً مهماً والذي يكون مدفوع بمجموعة احتياجات أساسية قد يتم تلبيتها من خلال فشل التنظيم الذاتي أي ان التسوية قد يُعزز الدافع الجوهري (Lin,2018:715) ، وهذا يتراوح بين فردٍ وآخر ، حيث انه دالة للاختلافات الفردية اذ وفقاً لمنظور علم النفس التفاضلي ، يُفهم التسوية على أنه سمة شخصية ومتغيراً شديداً لسمات الشخصية ، أي يمكن تصور التسوية على أنه ندرة في الضمير عند النظر إليه من منظور الشخصية من خلال سماتها الخمسة الـ: Big Five (التوافق ، والضمير ، والانبساط ، وعدم الاستقرار العاطفي ، والانفتاح على التجارب الجديدة) ، وعلاقتهم مع التسوية، فالضمير المنخفض والعصابية مرتبطة بزيادة التسوية ، اذ قد يشك الافراد الذين لديهم معتقدات غير عقلانية عموماً في قدرتهم ويفسرون الأحداث بشكل سلبي، وبالتالي فإن هؤلاء الافراد عرضة للإعاقة الذاتية والتسوية ، كذلك الانبساط تترافق مع التسوية، اذ ان هناك نوع من المسوفون المنفتحون لبعض الأنشطة الاجتماعية والتي لا تقع ضمن العمل ولكن تُعتبر كعامل مشجع للتسوية (Zhou,2018:2) ، ولأنه مزمن في عالم الاعمال والذي يلعب فيه الوقت دور مهم لذلك تم اعتباره سمة شخصية محددة (Nguyen et al.,2013:388) ، من منظور الفروق الفردية وباعتباره نزعة سلوكية واسعة ومستقرة نسبياً لتأخير بدء أو إكمال مسار العمل المقصود ، فإنه يرتبط بمجموعة متنوعة من الاسباب والنتائج فيما يتعلق بالاسباب فان الضمير هو أحد أسباب التشتت والاندفاع ، في حين النتائج تتعلق بالاجهاد العالي الذي يعاني منه المسوف فقد لا يهتم للمواعيد النهائية او يضع مواعيد نهائية غير محددة وكل ذلك قد يؤدي إلى العمل بجودة رديئة، وقد لا يتطابق قوله مع فعله (Kühnel et al.,2016:984) ، اذ قد يحتوي على ميل غير عقلائي للتأخير في بداية و / أو إكمال المهمة مع معرفته بأنه من المفترض أن يؤدي هذا النشاط لكن الفشل في تحفيز نفسه على أداء النشاط ضمن الإطار الزمني المطلوب أو المتوقع قد يرتبط بالخوف من الفشل أي القلق من الأداء والكمال وقلة الثقة بالنفس (Senécal & Guay,2000:267) ، فقد تكون النوايا موجودة وقد يُدرك الفرد أنه التأخير لا داعي له وقد يفعل ذلك ولكن يفعل شيئاً أقل أهمية بدلاً من ذلك، أن هذا السلوك له دلالات أخلاقية مرتبطة بفكرة أن الأشخاص الكسالى والعاجزين أو غير الموثوق بهم ، هم فقط من ينخرطون في هذا السلوك (Sirois & Pychy,2016:233)، بسبب التعرض لظروف بيئية غير متوقعة قد يلعب التسوية دوراً فيها ، حيث ان استراتيجية الفرد تمثل نمطاً منسقاً ، ذات أنظمة فسيولوجية ونفسية متعددة ، والتي تُقيّم باستمرار الضغوط البيئية وتجعل من الفرد يتخذ قرارات بشأن تخصيص الموارد والطاقة والوقت ، رغم ذلك أن الافراد قد يختلفون فيما بينهم في استراتيجياتهم الخاصة بالتحكم في الانفعالات والأهداف طويلة الأجل ، وتجنب المخاطر بحكم البيئة القاسية وغير المتوقعة وكذلك في سعيهم للحصول على مكافآت المتعة الفورية ، وتجنب الاستثمار للحصول على مكافآت مستقبلية من خلال وضع استراتيجيات سريعة تتمثل بالتسوية (Chen & Qu,2017:23)، ومن المنظور السلوكي فإن تأجيل الإجراءات المتعلقة بالعمل من خلال الانخراط (سلوكياً أو معرفياً) في إجراءات غير متعلقة بالعمل للحصول على راحة مؤقتة وفورية ، لكن النوايا قد تختلف من فردٍ لآخر ، فليس كل من لديهم هذا السلوك نواياهم الإضرار بصاحب العمل أو الموظف أو مكان العمل أو العميل وهنا تم التمييز بين تجنب العمل دون محاولة إيذاء الآخرين أو نقل العمل إلى الزملاء ، كأنقطاع الموظف على الانترنت من خلال استخدام تكنولوجيا الهاتف المحمول والإنترنت للأغراض الشخصية أثناء ساعات العمل بشكلٍ متعمد ، وهذا المظهر يتوافق مع التسوية بشكلٍ كبير فهو نوع معاصر وشائع جداً من السلوك في مكان العمل ، اذ يقضي الموظفون ما لا يقل عن 30% من يومهم في نشاط عبر الإنترنت غير متعلق بالعمل أي انهم يستخدمون الإنترنت لمصلحتهم الشخصية فقط (Metin et

230:2018, al.)، ترتبط عدم القدرة هذه على تنفيذ التنظيم الذاتي بشكلٍ صحيح بضعف ضبط النفس وتنظيم العاطفة والوقت واستراتيجية التعلم في المنظمات (Saman & Wirawan,2021:4)، مما يؤدي للتسرع في اللحظة الأخيرة لإكمال المهام المهمة والضرورية، وهذا أمرًا مرهقًا ينتج عن عدم الالتزام بالمواعيد النهائية في الوقت المحدد، وقد ينشأ هذا الإرهاق من العمليات داخل الشخصية المرتبطة بالأحكام الذاتية السلبية التي يمارسها المسوفون على أنفسهم عند التعامل مع المهام الصعبة، وكذلك أثناء فترة ما بعد التأخير غير الضروري مما يؤدي به إلى التعاطف مع الذات أي اتخاذ موقف لطيف وفهم تجاه الذات في حالات الألم أو الفشل بدلاً من النقد الذاتي القاسي وهو صفة تكيفية قد تعزز التنظيم الذاتي الفعال وتقلل من التوتر المرتبط بلوم الذات وتوفر عازل ضد ردود الفعل السلبية تجاه التسوية (Sirois,2014:3). والذي يُفهم من خلال اربع وجهات نظر تتمثل ب:-

أولاً: علم النفس التفاضلي الذي يرى التسوية بأنه سمة شخصية تربطه بسمات أخرى (مثل الضمير والعصابية) ومتغيرات تشبه السمات (على سبيل المثال، احترام الذات والتعاون والذكاء).

ثانياً: علم النفس التحفيزي والإرادي الذي يرى التسوية على أنه فشل في التحفيز و / أو الإرادة فيما يتعلق بالتقدم إلى الجوانب التحفيزية (الدافع الداخلي والخارجي، وتقرير المصير، والتوجه نحو الهدف، وموقع السيطرة، الكفاءة الذاتية)، والجوانب الإرادية (ضبط النفس، التحكم في الإجراءات، استراتيجيات التعلم، إدارة الوقت).

ثالثاً: يركز منظور علم النفس الإكلينيكي على التسوية من خلال القلق والاكتئاب والتوتر واضطرابات الشخصية.

رابعاً: هناك منظور الموقف، الذي أصبح مؤخراً أكثر شيوعاً، إنه يحقق في الجوانب الظرفية والسياقية للتسوية مثل خصائص المهمة، وجهات النظر التي تم التشديد عليها هي الأولى والثالثة، وهي علم النفس التفاضلي (تدني احترام الذات) وعلم النفس الإكلينيكي (المعتقدات غير المنطقية حول تقدير الذات والقلق والاكتئاب)، لذلك يُعتبر تقدير الذات الأهم في كلا المنظورين لارتباط التسوية بسمات الشخصية (Steel & Klingsieck,2016:37)، ان تقدير الذات يعتبر المرتكز الأول الذي يتأثر به التسوية ومن ثم تأتي بعده الكفاءة الذاتية والخوف من الفشل وكماياتي:-

1- ان تقدير الذات هو تقييم يعكس وجهة نظرنا في إنجازاتنا وقدراتنا، وقيمنا، وأجسادنا، واستجابات الآخرين لنا، والأحداث، أو المناسبات، اذ تحظى العلاقة بين التسوية واحترام الذات باهتمام كبير في أدبيات التسوية، وقد وُصفت بأنها استراتيجية للحماية الذاتية تخفي احتراماً ضعيفاً للذات، لذلك فإن المسوفين الذين يعانون من تدني احترام الذات يؤدون مثل هذه السلوكيات كتجنب المهام وتأخيرها، لان هذه السلوكيات تحمي الذات من خلال إعطاء عذر للنتائج السلبية والأداء الضعيف.

2- الكفاءة الذاتية (ثقة الفرد في استخدام مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات ومقاومة الانحرافات)، قد يؤدي ضعفها إلى سلوك التجنب وهي تعتبر متغيراً مهماً يرتبط بالتسوية باعتباره فشلاً في التنظيم الذاتي.

3- الخوف من الفشل أي التهديد والشعور بالقلق أثناء المواقف التي تنطوي على احتمال الفشل، قد يكون الأفراد الذين يخافون من الفشل قد تعرضوا لانتقادات شديدة من قبل الآخرين، ويميلون إلى الاعتقاد بأنه

يجب أن يمتلكوا مستوى عالٍ للغاية من القدرة ليكونوا جديرين بالاهتمام ، لذلك يميلون الى اتباع استراتيجيات التجنب (Farid,2021: 16-17) ، ان التسويف والخوف من الفشل يخلق حلقة من السلوك المهزوم للذات ، مما يؤدي إلى دوامة هبوط في تقدير الذات، وغالبًا ما يترجم هذا التدهور الذاتي إلى إجهاد ومشاكل فيما بعد (Ojo,2019:18-19)، وهي ليست مشكلة تتعلق في إدارة الوقت فحسب ، ولكنها هيكل معقد يتكون من مكونات معرفية وعاطفية وسلوكية، بالإضافة إلى ذلك ، الأفراد الذين يميلون إلى التسويف لديهم أيضًا ميل للاعتقاد بأن أداءهم هو علامة على مفهومهم الذاتي، فعندما يسترجعون خيبة الأمل بشأن أدائهم في العمل ، فإنهم لا يعتقدون فقط أنهم فشلوا ، ولكنهم يرون أنفسهم أيضًا غير ناجحين، عندما يكون لدى الفرد شكوك حول إكمال مهمة ما بنجاح ، فإن هذا الشك يؤدي إلى خوفه من الفشل ، لذلك قد يؤجل هذا الشخص المهام المطلوبة لحماية نفسه ، لان التقييمات السلبية تؤدي الى حدوث اضطراب في الانا والذي يقود الى الإجهاد العاطفي نتيجة تصور الفرد أن هناك تهديدًا لنفسه أو قيمته الشخصية وقد يتسبب هذا القلق في تجنب المواقف التي تحتوي على مخاطر الفشل أو الرفض، أن الحاجة الماسة للتسويف لأداء المهام بشكل مثالي تجعلهم يتجنبونها ، مما يؤدي إلى عدم قيام هؤلاء الأفراد بواجباتهم و / أو الوفاء بمسؤولياتهم في الوقت المحدد، لان الاعتقاد المتعلق باضطراب الانا المؤدي إلى التسويف يعطي شعور للفرد في أنه يجب عليه أن يعمل بشكل جيد وإذا لم يفعل ذلك فهو غير جيد لذلك يجب عليه أن يؤجل عمله (Balkis & Duru,2019:2)، فهو عبارة عن تجنب تنفيذ النية ، مما يسبب في احباط الأغراض المعلنة للفرد عن طريق تأجيل المهام حتى فوات الأوان (Ojo,2019:18).

ان التأجيل هذا قد يشمل الأفعال والسلوكيات والتي تؤثر على الفرد بطريقة سلبية وبما انه التسويف هو سمة او ميول لها مكونات معرفية وسلوكية وعاطفية (Watson,2001:150) ، لذلك يُعتبر وفي المقام الأول: (1) تسلسل سلوكي للتأجيل، (2) ينتج عنه منتج سلوكي دون المستوى، (3) ينطوي على مهمة يرى المسوف أنها مهمة للأداء ، و(4) ينتج عنه حالة من الاضطراب العاطفي، يتم التمييز من خلالها بين نوعين من الافراد ممن ينتهج سلوك التسويف ، الأول المسوف المتفائل الذي يضع نوايا التأجيل ولكن لا يقلق بشأنها ولا يرى أهمية لمشاركته في المهمة ، سواء الآن أو لاحقًا ويقلل من الوقت اللازم لتحقيق هدفه في المقابل ، الثاني المسوف المتشائم قلق بشأن سلوكه المتسارع و يدرك حقيقة أنه تأخر عن الجدول الزمني ومع ذلك ، فهو لا يزال يماطل لأنه لا يعرف كيفية التعامل مع المهمة، إنه يشعر بعدم الكفاءة ويخشى أن تثبت مشاركته في المهمة عدم كفاءته ان الاختلاف الرئيسي بين النوعين هو درجة تكيفهما، وعلى الرغم من أن التسويف بشكل عام يبدو مرتبطًا بالعديد من الأعراض النفسية المرضية ، إلا أن هذا الارتباط قد يرجع في المقام الأول إلى المسوفين المتشائمين وبدرجة اكبر من المسوفين المتفائلين (Beheshtifar et al.,2011:61) ، كذلك من الصعب الوقوف على الحد الفاصل بين الكسل الطبيعي والتسويف المزمن لذلك المسوفين على عكس الأفراد الكسالى لا يريدون تجنب المهمة تمامًا ، فهم يعترفون بتنفيذها لكن يؤجلونها فقط لاحقًا وهذا التسويف مزمن وهو يختلف عن العرضي الذي يكون في ظروف وحالات معينة، لذلك فإن تعريف التسويف مثلًا تحديدًا لبعض الكتاب فقد حُدد التسويف على أنه تأخير طوعي لنشاط مخطط له على الرغم من إدراك خطر انخفاض جودة الأداء (Barnova & Krasna,2021:3) ، ودون أي سبب معقول على الرغم من أن سلوك التسويف هو ظاهرة شائعة وميزة غير جيدة ، الا انه من الممكن ان يكون تحت عدة عناوين ، اذ يوصف سلوك التسويف بشكل عام بالصعوبات التي يواجهها الفرد في أداء المهام اليومية بسبب عدم القدرة على تنظيم الوقت بشكل فعال، مما يؤثر سلبيًا على

إدارة الفرد للعلاقات الداخلية والعلاقات المتبادلة مع الآخرين ، ومن الممكن ان يتسبب في شعوره الفرد باليأس وعدم الكفاءة في سياق التعامل مع بيئته (Balkis& Duru,2019:19-20).

ذلك لان التسويف تصرف سلوكي لتأجيل أداء مهمة أو اتخاذ قرارات، فالكثيرين ينخرطون في هذا السلوك للهروب من القلق الذي يشعرون به عند مواجهة أي مهمة، اذ قد يوفر هذا للأفراد راحة مؤقتة ، ولكن عندما يواجهون في النهاية المهمة ، قد يزداد القلق (Mohsin& Ayub,2014:226) ، فالتسويف الوظيفي هو ظاهرة واسعة الانتشار ويمكن تعريفها على أنها تأخير طوعي للأنشطة والتي غالباً ما تدفع الافراد إلى تأجيل أو تجنب العمل في مهامهم الأصلية، وهو بهذا يشير إلى فشل التنظيم الذاتي ، حيث يفشل الافراد في الحفاظ على السيطرة على سلوكهم و يمكن أن تؤدي التأخيرات الناتجة عن التسويف إلى عواقب سلبية ، مثل انخفاض الإنتاجية وضعف الأداء كما يمكن للتسويف أيضاً أن يزيد الشعور بالذنب أو الخجل ، ويُنظر إليه على أنه سلوك مزعج ، خاصة عندما يستخدم الافراد سلوكيات تفرض ضغوطاً على الآخرين وتشتت انتباههم بدلاً من العمل (Alblwi,2020:2).

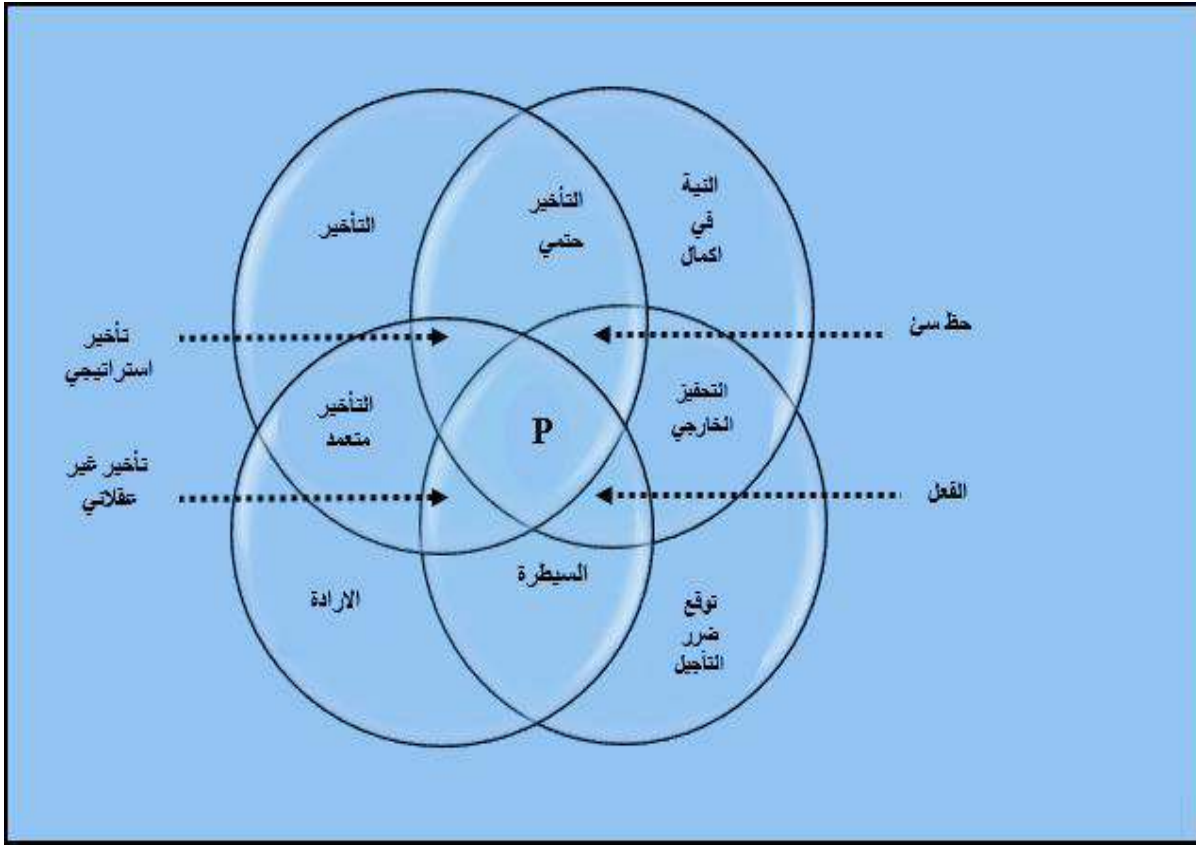
كما أظهرت الأدبيات أن التسويف ليس مجرد مشكلة سلوكية تتعلق بإدارة الوقت، بل ان هناك إجماع بين الباحثين على أن التسويف ليس جانب سلوكي يقتصر على تجنب المهام أو تأخيرها ، ولكن له أبعاد معرفية وعاطفية ، أن سلوك التسويف قد يختلف بين الأفراد ، ولكن قد يواجهون بعض العواطف والأفكار والسلوكيات المشتركة في هذا السياق ، لذلك يمكن تعريف التسويف الوظيفي بأنه عملية معقدة ذات أبعاد عاطفية ومعرفية وسلوكية ، ويشمل البعد السلوكي للتسويف سلوك التأجيل الناجم عن عادة التسويف المستمر ، ويشمل البعد المعرفي عادة الاختلاف بين النوايا والأولويات والأهداف المتعلقة بالمهمة وإنتاجيتها عند إنجاز هذه المهمة ، والبعد العاطفي ينطوي على الضغط الذي يشعر به الفرد بسبب عادة عدم بدء المهمة ، أو عدم القدرة على العمل ، أو عدم إكمال المهمة قبل الموعد النهائي (Cömert& Dönmez,2019:130) ، اذ عندما يُظهر الشخص سلوك التسويف ، فإنه يفترض أن حياته ستكون أكثر بهجة ولكن يُسبب ذلك له الإجهاد والفشل والتعب والندم والقلق نتيجة لممارسته هذا السلوك ، وقد يشعر الشخص بالراحة على المدى القصير ، ولكنه قد يعود عليه بوضع سلبي يسبب القلق على المدى الطويل. بالإضافة إلى ذلك ، قد يعاني الموظفون من العديد من المشاعر السلبية مثل الشعور بالذنب ، وانخفاض الكفاءة الذاتية التي قد تسبب مشاكل فسيولوجية (Cetin& Kumkale,2017:194)، وقد يخفق الإبداع والابتكار ، إنه يمثل تهديداً كبيراً للقدرة التنافسية للمنظمة و في نهاية المطاف ، تُدفع المواهب خارج المنظمة وتصبح تدريجياً سمة مميزة لثقافة المنظمة وتولد السخرية والتشاؤم في القوى العاملة، و يمكن أن يؤدي التسويف في النهاية إلى جعل الهيكل الإداري الكامل للمؤسسة غير فعال (Munjal& Mishra,2019:60). و قد تتخذ سلوكيات التسويف في مكان العمل بما يسمى بالسرقة السيبرانية والتي تتمثل باستخدام الإنترنت أو الأجهزة المحمولة لأغراض شخصية خلال ساعات العمل ، على الرغم من أن الإنترنت موجود لكي يسمح للموظفين بتنفيذ مهام عملهم بشكلٍ أسرع وأكثر م، ع ذلك من الصعب ملاحظة هذا السلوك ، لأن الموظفين قد يعطون انطباعاً عن العمل وفي نفس الأثناء مشغولون بنشاطات غير متعلقة بالعمل (Metin et al,2019:2).

قد يلجأ الموظفون الى اعتماد سلوك التسويف عندما يتعرضون لعدم احترام او تهديد ،لذلك يلجأوا إلى هذا السلوك لحماية أنفسهم (Abbas & Al Hasnawia,2020:4) . كذلك يُعرف بأنه التأخير طوعاً لمقاربة العمل

المقصود ، على الرغم من توقع أن يكون الوضع أسوأ بسبب التأخير (Avnion& Zibenberg,2018:1) ، إذ يُنظر الى التسويف على انه تأخير متعمد في بدء أو إكمال الأنشطة المتعلقة بالمهمة ووصفها من حيث فشل التنظيم الذاتي . كما يُنظر إليه على أنه عادة غير مقبولة أخلاقياً وخلل وظيفي ، مما يؤدي إلى عواقب ضارة للفرد والمجتمع ويرتبط ارتباطاً سلبياً بالضمير والاستقرار العاطفي (Sanecka,2020:1) ، ويؤثر التسويف الوظيفي على أنه الميل إلى تأجيل أو تأخير شيء غير سارٍ حالياً أو يصعب القيام به ، للوصول إلى هدف معين ، على الرغم من إدراكه للنتائج السلبية (Fuertes et al ,2019:3) ، ويُفهم أيضاً على أنه شكل من أشكال فشل التنظيم الذاتي في التأخير الهادف للمهام المقصودة (Chen&Qu,2017:1) ، إذ قد يميل الأفراد الذين يظهرون سلوك التسويف نحو عمل آخر بدلاً من القيام بالعمل الرئيسي ، هؤلاء الأفراد يفضلون التوجه نحو السلوك الذي يبدو أكثر جاذبية للهروب من العمل المخطط ، بالفعل لا يمكن أن تُعزى أسباب التسويف فقط إلى الكسل والفشل في إدارة الوقت (Söyleyen et al,2019:207) ، فقد يعتبر التسويف سلوكاً مهزوماً للذات ، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوكيات الانسحاب و السلوكيات العكسية ، لأنها عادة ما تستند إلى دوافع ضد المنظمة ، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوكيات الانسحاب و السلوكيات العكسية ، كما تم تعريفه على أنه شكل من أشكال التجنب في القيام بالمهام التي يجب أن يكملها الأفراد، إذ يفضل الأفراد الذين يقومون بالتسويف لقضاء الوقت مع الأصدقاء أو أي عمل آخر ليس له علاقة بمضمون العمل وايضاً يُعتبر : (Ghufron& Risnawati,2012:17).

- 1- سلوك مباطلة ، أي أن كل فعل تأخير في أداء مهمة ما يسمى تسويف ، دون التشكيك في غرض وسبب التأخير.
- 2- كعادة أو نمط من السلوك يمتلكه الأفراد ، مما يؤدي به إلى ان يكون سمة شخصية، فالتسويف هو استجابة دائمة يقوم بها دائماً شخص ما في التعامل مع المهام ، وعادة ما تكون مصحوبة بمعتقدات غير عقلانية.
- 3- كصفة شخصية ، وبهذا المعنى فإن التسويف ليس فقط سلوك ، ولكن هو سمة تتضمن مكونات سلوكية وهياكل عقلية أخرى مترابطة يمكن أن تكون معروفة بشكل مباشر أو غير مباشر.

ان وصف الأدبيات للتسويف بأعطاءه تعريفات متنوعة قد كان متداخلاً واتفقت على اعتباره سلوك بالدرجة الأساس ، لكن هذا يتطلب خصائص او ميزات معينة لكي نعتبره تسويف وظيفي وهذه الخصائص هي : (1) النية لإكمال المهمة ، (2) التأخير ، (3) الإرادة ، و (4) توقع الضرر إذا تأخر. وكما موضح في الشكل (30) إذا كان التسويف يتطلب هذه الميزات الأربع ، فعندئذ لا يمكن أن يوجد التسويف الوظيفي إلا في توفر هذه الميزات والموضحة في وسط مخطط Venn المكون من أربع دوائر ، وكل ماموجود في الأجزاء المحيطة لها هو ظاهرة عرضية للتسويف الوظيفي (Wessel,2021:2) .



الشكل (30) خصائص التسويف وفق مخطط Venn

Wessel, Jason, (2021), "Defining Procrastination: A Venn diagram to consider". [Conference presentation], International Procrastination Research Workshop.

وبذلك فهو (التسويف) يختلف عن الاشكال الأخرى للتأخير مثلاً كالتأخير الاستراتيجي من خلال بعض الجوانب والتي تعتبر كأساس للتمييز ، وعلى أساسها ممكن ان نعتبر ان التسويف هو مجرد مُعطل للمهام او له جوانب وظيفية اخرى عن طريق تحليله إلى أجزائه ثم مراجعة الأجزاء المكونة له والنتيجة سبعة جوانب تم اعتمادها كأساس للتمييز وهي : (1) تأخر الفعل العلني أو الخفي (2) بدء العمل و الانتهاء منه (3) والفعل ضروري أو ذو أهمية شخصية (4) كما ان التأخير طوعي (5) ولا يفرض نفسه على الشخص بسبب أمور خارجية (6) التأخير غير ضروري أو غير منطقي (7) كما يتحقق التأخير على الرغم من إدراك عواقبه السلبية المحتملة (8) واخيراً يقترن التأخير بانزعاج شخصي أو عواقب سلبية أخرى. (Klingsieck,2013:25).

ان سلوك التسويف يمثل حالة من التناقض بين نية الفرد في التصرف وأداء الاجراء المقصود على الرغم من ان الفرد يميل الى الحركة وإلى الاستمرار في حركته ، حتى تعمل عليه قوة خارجية تقلل من هذا النشاط ، خاصةً وان العالم الحديث الذي نعيش فيه مليء بالمشتتات اذ اصبح وبشكل متزايد تأجيل الأشياء التي تبدو مملة أو غير جذابة وبكافة اشكالها يمثل تحدياً جديداً في العمل ، ذلك لان مفهوم الأعمال الحالي يركز على منهج ثقافي حديث للإدارة يميل إلى مساواة الإنتاج بنشاط العمل الناجح وإدارة الوقت

، أي ان فكرة البقاء مشغولاً هو إرضاء لهذا التوقع الثقافي، ومع ذلك ، فإن الوجه الآخر لهذا المنظور الثقافي يمكن أن يخلق ضغوطاً عن طريق احداث انحرافات في السلوك كاللجوء الى التسويف اي اشتقاق المتعة من العمل وبالشكل الذي يؤثر سلباً على طبيعة الفرد و العمل ، ولذلك يمكن تعريف هذا السلوك من خلال الآتي:

التسويف الوظيفي : هو اصلاح مؤقت للحالة المزاجية والتسامح مع الذات ،مع عدم تنظيم للعاطفة ناتج عن الافتقار للدافع او القدرة على أداء العمل و تعارض فكري (النية - الفعل) مع بعضهما البعض ،مع وجود فروقات بين الذات الحالية والمستقبلية مما يؤدي الى تفوق قيمة فعل شيء على آخر بسبب انخفاض القيمة الذاتية والمؤجلة ، والذي يقود فيما بعد للقلق والإحباط على المستوى الفردي والى الاختلال الوظيفي على مستوى المنظمة.

ثانياً: أسباب التسويف الوظيفي

Causes Of Job Procrastination

ان مصطلح السلوك له تاريخ طويل في العلوم الاجتماعية , ويُعنى بالأسس النفسية لظاهرة معينة والى الوجود حول بعض العمليات العقلية ، وبسبب هذا التاريخ فإن المصطلح يحتفظ بجانب غامض ولتوضيحه (Gavetti,2012:267)، ولفهم أسباب سلوك الأفراد في التسويف بأعتبره سمه شخصية وُضعت العديد من التفسيرات الرئيسية وفقاً لنظرية علم النفس وضمن اربعة مناهج وهي: **التحليل النفسي والديناميكي النفسي ، والنظرية السلوكية ، ونظرية التحفيز الزمني** وهذه المناهج السلوكية والمعرفية هي مناهج شائعة في التسويف ،ان الترتيب لهذه المناهج هو وفقاً لوقت نشرها ، لذلك فإن نهج التحليل النفسي هو أقدم نظرية تم تطويرها لشرح السلوك بطريقة شاملة و لمناقشة التسويف في حين أن نظرية التحفيز الزمني هي نهج جديد تم صياغته، كل نهج له منظور واختلاف فريد عن الآخر ، ضمن نهج التحليل النفسي حاول فرويد شرح الميل للتسويف بناءً على مفهوم تجنب المهام، ووفقاً لهذا المفهوم ، سيتم تجنب المهام التي لم تكتمل لأنها تشكل تهديداً للأننا، يقدم فرويد افتراضاً مفاده أن القلق بمثابة علامة تحذير لوجود تهديد للأننا عندما يواجه الأفراد أشياء خطيرة لا يمكن تحقيقها. وعندما تدرك الأننا وجود التهديد الذي تشكله مهمة ما ، سيتم رفع آلية تجنب المهمة في تقليد نظرية التحليل النفسي الكلاسيكية ،أن الشخصية الفردية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتجارب الطفولة، وبناءً عليه يُفهم سلوك التسويف على أنه تمثيل لصدمات الطفولة أو المشاكل في عملية التنشأة لذلك استخدم مصطلح متلازمة التسويف المزمن لوصف (إنهاء العمل في مهمة او التصرف ببطء مع أحلام اليقظة (Siaputra,2010:206-207)، ان شرح متلازمة التسويف قد تم من قبل Missilidine اذ يُعتبر من اوائل علماء التطور النفسي الديناميكي الذين اوضحوا النظرية الديناميكية النفسية وعلاقتها بالتسويف ، من وجهة نظره فإن تجارب الطفولة لها تأثير كبير على تنمية الشخصية وعلى العمليات المعرفية في فترة البلوغ فإذا كانت النشأة الأولى خاطئة والأهداف غير واقعية فأنها تؤدي إلى القلق والى مشاعر لا قيمة لها وفي النهاية الى متلازمة التسويف ، وتتجلى الأخيرة بدورها في الشلل البطيء في أحلام اليقظة نحو إنجاز المهمة وبالمثل ،فإن أساليب النشأة المتساهلة والاستبدادية تُعتبر سبب لخصائص كـ"عدم الإنجاز العصبي" و "الغضب الذي لا يحقق الإنجاز" على التوالي، وفي وقت لاحق من الحياة بسبب القلق الشديد ، اذ من الصعب على الشخص العصبي الذي لا يُحقق الإنجاز متابعة الأهداف بفعالية والوصول إلى المواعيد النهائية التي

حددها بنفسه على النقيض من ذلك ، يفشل الشخص الغاضب الذي يعاني من نقص في الإنجاز في السعي وراء الهدف بينما يحاول الحصول على شعور زائف بالاستقلالية من خلال تجاهل الالتزام بالمواعيد النهائية (Haghbin,2006:6). ، ان ردود الفعل والحركات التي يعطيها الفرد ويفعلها تجاه موقف معين هي ما يُعبر عنها بالسلوك وهذا ما تهتم به النظرية السلوكية اذ ان غالبية اهتمامها في الغالب هو للإجراءات التي يمكن ملاحظتها من الخارج و على كيفية اكتساب السلوكيات ، والتي تُظهر أن التعلم يمكن أن يتطور عن طريق إنشاء علاقة بين التحفيز والسلوك ، وأن أي سلوك يمكن تغييره من خلال التعزيز، لذلك فإن الافراد ليسوا جيدين أو سيئين منذ الولادة اذ تشكل التجارب والبيئة شخصية الإنسان لذلك يمكن مقارنة الدماغ البشري بالصندوق الأسود اذ لا يمكننا معرفة ما يجري في هذا الصندوق الأسود ولا نحتاج إلى معرفته ، لكن المهم هو ما يتم إدخاله في هذا الصندوق الأسود (الإدخال) وما يخرج منه (الإخراج). النواتج الموضوعية التي يمكن ملاحظتها والقابلة للقياس ،فالمدخلات والمخرجات يمكن تعديلها وترتيبها والتحكم فيها ،وهنا الحواس ليست مهمة بقدر انعكاسها أي السلوكيات الناتجة هي الأهم (Akdemir & Akdemir,2016:19) ، وحتى تتغير هذه السلوكيات يجب ان تقوم على مبدأ التجربة والخطأ الى ان يتحقق الجانب الإيجابي منها وهذا يتناسب مع مبدأ التعلم والتعليم ضمن النظرية السلوكية في المنهج الثالث ولكن يبقى جزء من مسببات السلوك بشكل عام غير ظاهر اذ يحدث بالداخل وغير متاح للمراقبة المباشرة (Burhanuddin,2021:88)، لذلك توفر النظرية السلوكية وهي إحدى النظريات الكبرى في علم النفس والتي تسعى إلى دراسة وشرح السلوك البشري، توفر تحليل للظروف التي عاشها الفرد والتي أدت إلى ظهور سلوكه الحالي ، فالأفكار لها دور حاسم في السلوك البشري مع عدم تجاهل تأثير العواطف والبيئة على السلوك البشري أيضاً والمعتقدات المكتسبة من العائلة والبيئة والخبرات منذ الطفولة وجميعها تخلق "رموز" يُعبر عنها بعدة سلوكيات ومنها التسوية ، وهو يرتبط بمجموعة سلوكيات معززة ومنها الثواب والعقاب (تكرار ومنع السلوك) ، والذي يعتبر جزء من نظرية التعلم ضمن النظرية السلوكية وهي سلوكيات موجودة وتُعتبر معززة لما سبقها كالكفاءة الذاتية وهي أحد اساسيات التعلم الاجتماعي ، ولها تأثير على السلوك البشري ومن خلالها وبناءً عليها اما يكون هنالك ميلٌ للإنجاز او تجنبٌ لبعض المهام (Söyleyen et al.,2019:208) ، فالتسوية ضمن هذا المفهوم عبارة عن استجابة لحافز محدد تم تعزيزه اما بالانجاز او التأجيل وهو احد استراتيجيات التعلم ضمن النظرية السلوكية (Ertmer & Newby,2013:48).

ان فشل التنظيم الذاتي هو جوهر التسوية في مكان العمل ويمكن تلخيصه من منظور التحفيز الزمني ،اذ تتضمن هذه النظرية التكاملية التركيبات الأساسية وتدمج نظرية التوقع والخصم الزائد (من نظرية القرار السلوكي) مع نظرية الحاجة ونظرية الاحتمالات ، أي التوقع (الكفاءة الذاتية) ، والقيمة (كره المهمة) ، وحساسية الوقت (الاندفاع) كمتنبات أساسية للتسوية ، يتم تنظيم هذه التركيبات الثلاثة في معادلة: الحافز = التوقع × القيمة / 1 + الاندفاع × التأخير ، اذ يزداد الدافع مع توقع نتيجة ما وينخفض مع زيادة التأخير قبل هذه النتيجة ، اذ يحدث التسوية بسبب الميل للإغراء المتاح حالياً ، لذلك يُصرف الانتباه عن النية السابقة وهذا يحدث في حالات ،اذا كان النشاط غير سار او المكافآت المؤجلة (المستقبل البعيد) غير مجزية. (Steel & Klingsieck,2016:38) . ان هذه النظرية قدمت فهماً شاملاً ومعززاً للتسوية فهي دمجت نظرية التوقع والخصم الزائد (من نظرية القرار السلوكي) مع نظرية الحاجة ونظرية الاحتمالات ، ووفقاً لنظرية التوقع ، يزداد الحافز عندما يكون الفرد واثقاً من اكتساب (أي توقع) مكافأة أو نتيجة مرغوبة (أي

القيمة)، ، لكن ووفقاً لنظرية القرار السلوكي ونظرية الحاجة ، يتم تقليل الحافز عندما يكون هنالك قدر كبير من الوقت قبل تحقيق المكافأة (أي التأخير) ، أي الميل للتسويف عندما يكون هناك حساسية للتأخير (أي الاندفاع)، ويضاف الثابت "1" لمنع اقتراب المعادلة من اللانهاية أي يصبح التأخير صفرًا فعليًا (Steel et al.,2018:1-2).

من أهم ميزات هذه النظرية الوقت اذ تعتبره عنصر حاسم في الاختيار أو السلوك لان البعد الزمني متأصل في الإدارة ولأن الإدارة معنية بقرارات العمل ، لذلك الجانب الزمني واضح في احد تطبيقات الإدارة وهوشجرة القرار، اذ ان له جانب زمني قوي ، وأن الفشل في استغلال الوقت هو فشل لنموذج السلوك البشري بالكامل لهذا السبب كان التركيز على الوقت كعامل تحفيزي (Steel & König,2006:892)، وقد يتناقض هذا الحافز مع التسويف (التأخير) ، اذ ان وفق هذه النظرية قد يتم تحفيز الافراد من خلال العواقب المتوقعة لما سيجلبه لهم سلوكهم إما على الفور أو حتى بعد التأخير ، اذ تزداد قيمة الحافز مع التنفيذ الآني للمهمة وتنخفض مع التأخير، ميزة إضافية لنظرية التحفيز الزمني ، هي أن آثار التأخير تعتمد على الفروق الفردية بالنسبة لبعض الأفراد ، اذ تنخفض قيمة الحوافز بشكل حاد مع تسويف المهمة ، ان ارتباط نظرية التحفيز الزمني مع التسويف تعتمد على الوقت وقيمة الحافز والتفاعل بين متغيرات موضوع المهمة وتفضيلات الفرد فيما يتعلق ب(انجاز المهمة ام التسويف) (Deckers,2016:44)، ان أسباب التسويف معقدة كونها متعلقة بسمات الشخصية من خلال مجموعة عوامل تؤثر على استجابة الفرد وتؤدي به الى تأجيل المهمة وهي : (1) النفور من المهمة (تجنب المهام غير السارة أو المملة أو الصعبة لأطول فترة ممكنة) ، (2) القلق بشأن الفشل ، (3) الاكتئاب أو المزاج المرتبط ب(انخفاض مستويات الطاقة / التحفيز)، (4) التمرد (تأخير بدء المهام بسبب الاستياء من المهمة ، أو الشخص الذي يفرضها) ، (5) مشكلات إدارة الوقت (التقليل من الوقت اللازم لإكمال المهام المحددة ، عوامل البيئة - مكان العمل) ، (6) الاستمتاع بالعمل تحت الضغط (الاستمتاع بضجة العمل بالقرب من الحدود الزمنية) ، (7) الاندفاع (التأرجح بسهولة من مهمة إلى أخرى). (Abdullah,2017:2)، كذلك مطلوب من كل منظمة التحقيق في الأسباب التي ربما تسبب التسويف ، مثل الدافع الذاتي للفرد ، وخصائص المهمة ، وعبأ العمل ، وعامل القيادة بأعتبره كجزء من المنظمة ، اذ يتأثر سلوك الموظفين بقائدهم أو منظمتهم ، ومن خلال التأثير في كيفية استخدام الموظف للوقت والتأثير على أدائه، جانب يُعتبر مهم وسبب في ظهور التسويف وهو بيئة العمل المريحة جداً والصارمه ، اذ من الممكن ان تؤدي الاثنين الى التسويف وهذه عوامل داخلية اما العوامل الخارجية فيظل تأثيرها نسبي في اظهار سلوك التسويف في مكان العمل . (Barnova& Krasna,2021:3)، كذلك وضمن مراحل مختلفة من حياة الفرد ، قد تُشكل بعض الأساليب نمط حياة ويكون لها التأثير الأكبر في ظهور سلوك التسويف لدى بعض الافراد وتتمثل بـ:

1- نمط الحياة المتمثل بالاستراتيجيات والمعتقدات الشخصية والفريدة من نوعها لكل شخص ، والتي تأسست في مرحلة الطفولة .

2- أسلوب الحياة الناشئ من الهوية الشخصية بالإضافة إلى العوامل الثقافية والمجالات الاجتماعية مثل الإعلام والفضاء الإلكتروني، اذ تُعد أحد العوامل المحددة لنمط الحياة كما يرتبط بالانماط اليومية مثل نوع الطعام ، وعادات الأكل ، وأنشطة أوقات الفراغ ، والعادات المحددة مثل النشاط البدني والرياضة وأسلوب النوم وطرق استخدام بعض الخدمات .

3- أسلوب الحياة الديني هو الحياة التي يأخذ فيها الإنسان بعين الاعتبار التعاليم والمبادئ الدينية في حياته ، ويخلق نمط الحياة القائم عليها ، كالروحانية والتي تشكل حالة من الوجود والإحساس الإيجابي ، ومن خلالها يُقيّم الفرد علاقته، بحيث يشعر الشخص بالهوية والكمال والرضا والاحترام و التوازن الداخلي ضمن حياة هادفة والتفاؤل بمساعدة الله في ظروف الحياة الصعبة ، والاستفادة من الدعم الاجتماعي والروحي ، وهي سمات لأسلوب حياة صحية تساعد الفرد في استغلال الوقت وتحديد أولوياته وأهدافه بشكل صحيح (Akbarnejhad& Ghahari,2017:1).

كما انه في بعض الحالات لا يتم تمييز التسوية عن الكسل لذلك لابد من معرفة الأسباب القائمة خلف هذا السلوك والتي من الممكن تصنيفها على النحو الآتي:

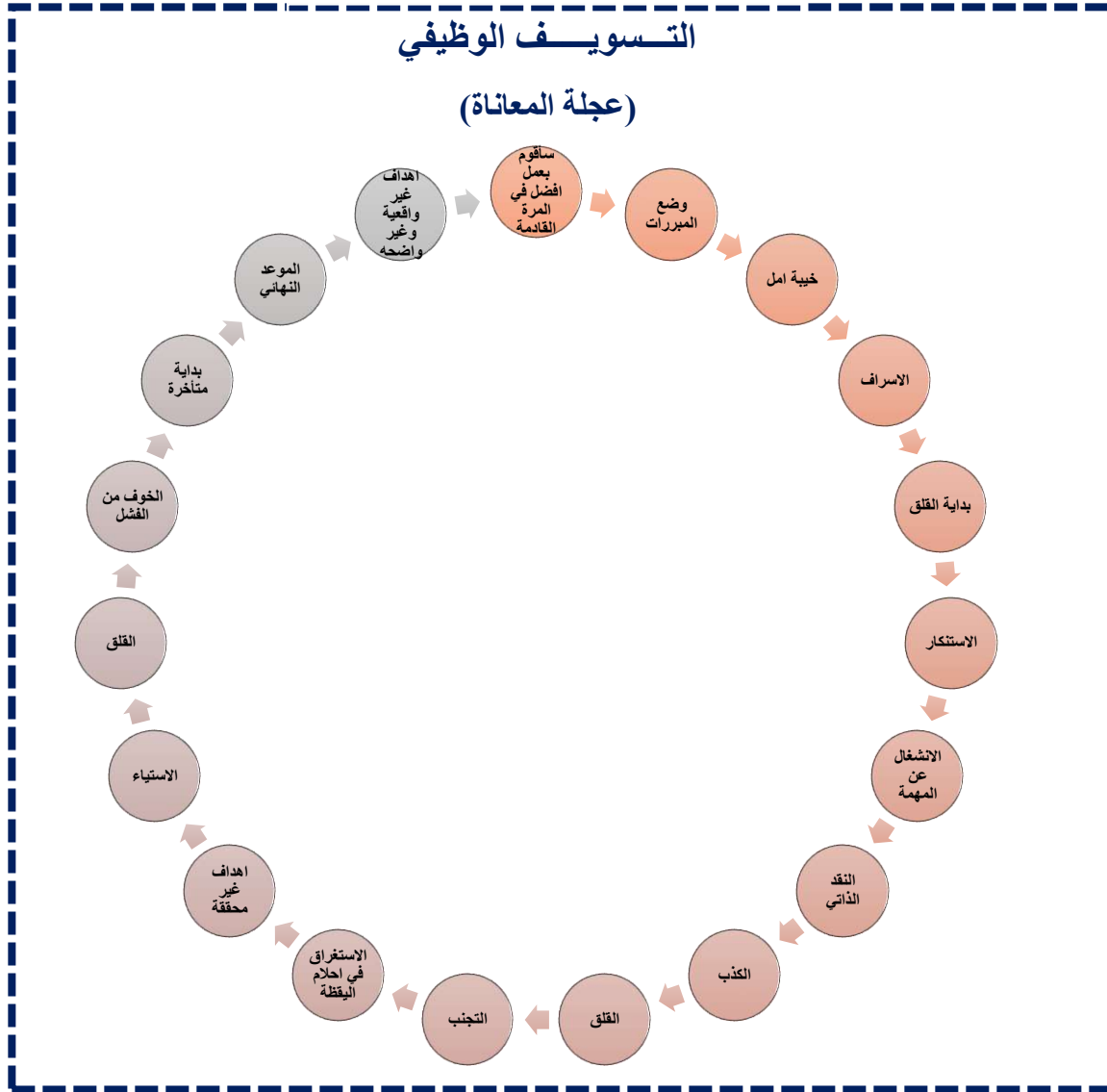
- أ- الأسباب القائمة على الشخصية ، والتي تنطوي على الاختلافات الفردية والخصائص القائمة على السمات مثل الخوف من الفشل والسعي لتحقيق المثالية .
- ب- الأسباب المتعلقة بالمهمة ، والتي تستند إلى السياق وترتبط بالمتغيرات مثل كره المهمة أو صعوبتها
- ج- أسباب إدراك القدرة ، والتي تشمل الانطباعات الذاتية عن المفاهيم المتعلقة بالذات مثل تقدير الذات ، ومفهوم الذات ، والفعالية الذاتية ، وتندرج تحت هذه الأسباب مجموعة عوامل منها :
 - 1) الخوف من الفشل : بسبب بعض التعليقات السلبية، لذلك قد يتم اللجوء للتجنب للحصول على امان وهذا يدخل ضمن الإعاقة الذاتية .
 - 2) خيبة الأمل: يضع بعض الافراد أهدافاً منخفضة لحماية أنفسهم من المحاولة الحقيقية و خيبة الأمل إذا فشلوا ، ولكن بالتسوية هناك احتمالية متزايدة للفشل تظهر فيما بعد .
 - 3) الخوف من النجاح، ان الأداء الناجح قد يشكل تهديداً من قبل الآخرين لذلك ولعدم فقدان بعض العلاقات المهمة يتم استخدام التسوية من خلال وضع معيار ولايسمح الفرد لنفسه بتجاوزه.
 - 4) عدم كفاية المعلومات، عندما لا يتم معرفة من اين تبدأ او تنتهي المهمة .
 - 5) عدم الاهتمام، اما بسبب محتوى العمل او بسبب تداخل المشكلات الشخصية مع طبيعة العمل .

ثالثاً : دورة التسوية الوظيفي

Job Procrastination Cycle

ان التسوية هو أحد التحديات الدائمة للوجود البشري ، فضلاً عن كونه أحد المشكلات الرئيسية التي يعاني منها كل من يمارس العمل الإداري تقريباً ، اذ عندما يؤجل الفرد العمل في مهمة ما ، فإنه يمر بلحظة من الراحة المؤقتة وهو يختلف عن الكسل ، لكن قد يصف المسوفون أنفسهم بأنهم كسالى ، لكن هذا الوصف مضلل اذ يشير الكسل إلى درجة من الاسترخاء المطمئن التي نادراً ما تنطبق على طبيعة العمل الإداري ، وذلك بسبب القوانين واللوائح التنظيمية وهو بذلك يختلف عن التسوية والذي يكون فيه هناك حالة من الديناميكية والقلق من الداخل ، وحتى لو لم يحدث شيء في الخارج فقد يمر المسوف بعجلة او دورة وكما موضح في الشكل (31) ، والذي يوضح الأنماط المختلفة من السلوك والتي قد تشعرهم بالتعاسة بعد انقضاء فترة الراحة المؤقتة ، لكن دورة التسوية الوظيفي هذه تختلف من شخص لآخر اذ قد يشتركون في بعض السمات وقد يدور الفرد المسوف في العجلة ويمر بكافة أنماط السلوك دون وعي وادراك لآليات التحكم في سلوكه ، وقد

يجعل حقيقة أنه يعيد تلقائياً تمثيل أنماط سلوك التجنب فقط كوسيلة لحمايته نفسه من مشاعر القلق غير المريحة والارتباك ومحاولة الانشغال في جوانب لا تتعلق بالمهمة المطلوبة فقط كوسيلة للتجنب وهذه كلها جوانب من هذه الحلقة (Rasch & Rasch, 2013:4).

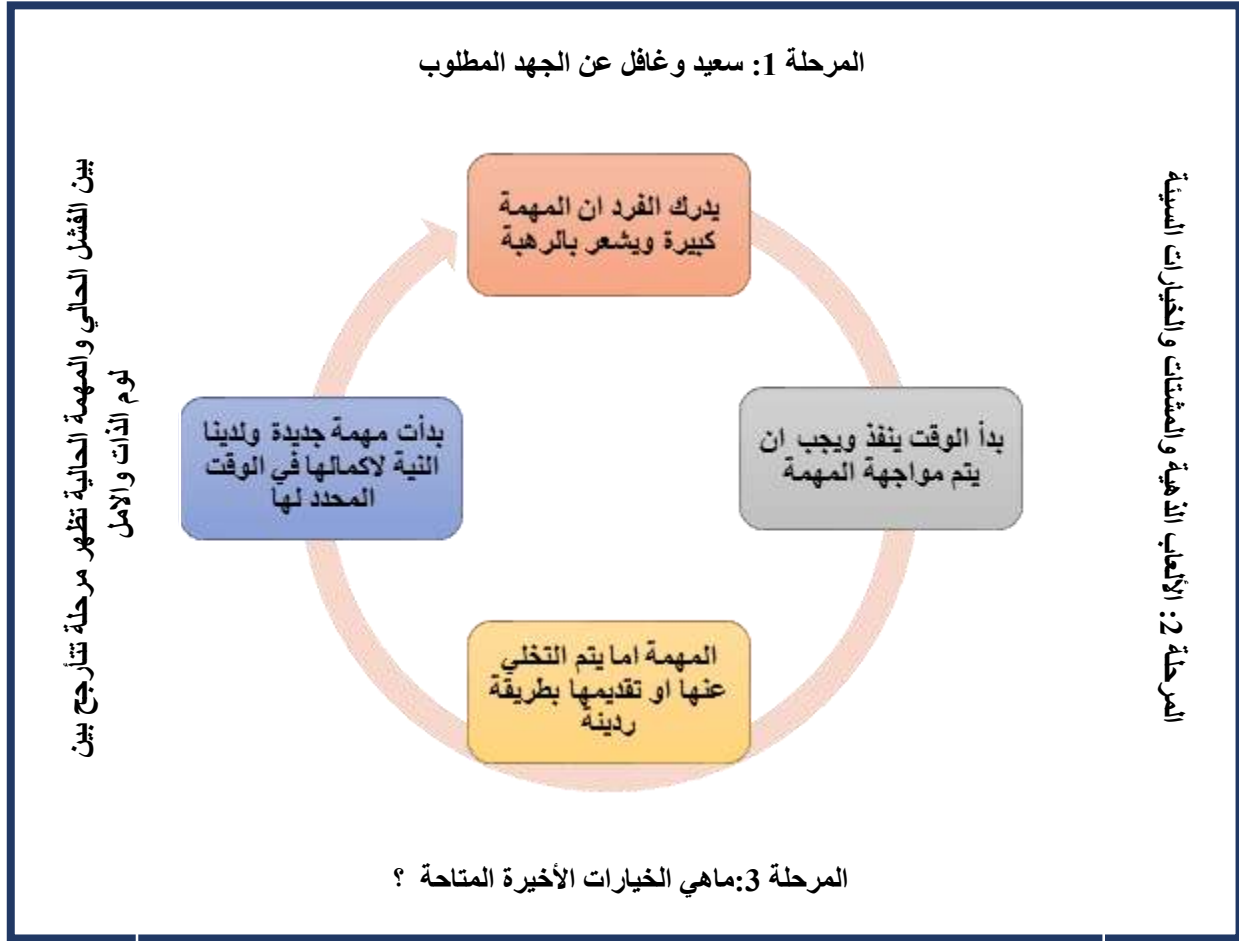


شكل (31) دورة التسويف الوظيفي وفق منظور (Rasch & Rasch, 2013)

Rasch, Meehan & Rasch, David A. (2013), "Understanding the Procrastination Cycle", .Apublishation of The Aalssection on Academics Support ,The Technology Issue, p.4

ان الفرد الذي يمر بعملية التسويف لديه مشاعر وسلوكيات معينة وقد تختلف هذه العملية من شخص لآخر اذ بينما تستمر هذه العملية لأسبوعين وشهور اوحتى سنوات لبعض الافراد ،يمكن ان تكون في غضون ساعتين لبعض الآخر اذ يمكن أن يختلف التوقيت ، لكن الأفكار والعواطف متشابهة، قد يمر التسويف في دورته بست مراحل شائعة لدى معظم الافراد ، اذ في المرحلة الأولى الأشخاص الذين يظهرون سلوك التسويف متفائلون جداً بفكرة "سأبدأ مبكراً هذه المرة" ، ولديهم افتراضات بشأن اتباع مسار أكثر منهجية عند تعيينهم، على

الرغم من أنهم يرون أنفسهم غير مناسبين وغير متحمسين ، إلا أنهم يعتقدون أن البداية يمكن أن تحدث من تلقاء نفسها ودون أي جهد. ومع ذلك ، بعد فترة ، تفسح الآمال الحالية الطريق للقلق بينما يصبح من المؤكد أن هذا الموقف لا يختلف عن الآخرين. **في المرحلة الثانية من الدورة** ، يضع الأمل للبدء في الوقت المناسب لأن وقت البدء مبكراً قد فات بالفعل ، ويبدأ القلق بالتسلل عند التفكير بالبدء بتنفيذ المهمة مع اختفاء الآمال المتعلقة بفكرة أن البداية يمكن أن تحدث من تلقاء نفسها ، ويشعرون أنهم بحاجة إلى القيام بشيء ما على الفور حتى يتمكنوا من البدء. ومع ذلك ، لا يزال هناك أمل لأن الموعد النهائي لم يقترب بعد، **في المرحلة الثالثة** من الدورة ، لم يبدأ الأشخاص الذين لديهم سلوك التسوية على الرغم من مرور الوقت. في هذه المرحلة يكون المسوف على استعداد لفعل أي شيء باستثناء المهمة التي تم تجنبها مع السؤال في هذه المرحلة "ماذا سيحدث إذا لم أتمكن من البدء؟" ، أن أفكار الأمل الماضية ستصبح حدساً وكذلك الأفكار التي لا يستطيع الأفراد القيام بها ، **في المرحلة الرابعة** ، على الرغم من انه ما زال هناك وقت لكن الشعور المسيطر هو الإحباط والذي يمنح الفرد إحساس بأنه محتال لكن لا يزال هناك القليل من الأمل في أن تنتهي المهمة في الوقت المحدد، **في المرحلة الخامسة** ، تبدأ المقارنه مع الآخرين ويدرك الفرد المسوف ان الاعدار لم تعد صالحة وان هناك مشكلة تكمن فيه ، اي ربما يفتقد لسمة شخصية مهمة أو موهبة تتوفر لدى الآخرين ، **في المرحلة السادسة** ، الخيار النهائي ما تفعله أو لا تفعله ، أي إما أن يتخلى عن المهمة أو يباشر في تنفيذها لكن الخيار الثاني يستدعي المزيد من الجهد واستغلال ماتبقى من وقت وحتى لو تم الانتهاء ، فأن ذلك لا يُشعر الفرد بالرضا لان الجهد المبذول لم يكن افضل جهد . (Whitwer,2019:28-29) ، (Siaputra,2010:208) ، (Birchall& Cronkwright,2019:100-101) ، رغم ذلك قد تبدأ دورة التسوية بنوايا حسنة ولكنها تتطور وتتخذ الشكل السلبي عندما يستخدم الفرد المناورات لتجنب العمل وتكتمل هذه الدائرة عندما يستسلم او يكون في عجلة من امره وكما موضح في الشكل (32) .



الشكل (32) دورة التسوية الوظيفي وفق منظور (Chiera & Edwards,2019)

Chiera ,Cosimo & Edwards, Tom ,(2019), "The Freedom of Virtue: Navigating excellence in the art of living amongst a world of instant gratification ",1st ed, Australian Academic Press,p.74.

ان من بين اكثر الاسباب التي تؤخذ بنظر الاعتبار للتسوية الوظيفي هو عدم كفاءة الفرد في إدارة الوقت والصعوبة في التركيز أو الشعور بضعف المسؤولية والقلق والخوف من عدم نجاح تصرفات الفرد بسبب تصوراته السلبية ، اضافةً لاسباب أخرى كالتوقعات غير الواقعية التي يضعها الفرد لنفسه والأداء ، والميل إلى أن يصبح أدائه بلا عيوب وهذا يمكن ملاحظته في الحياة الأكاديمية واليومية. (Balkis& Duru,2009:19-20).

ان التأجيل يقع ضمن إدارة المشاعر السلبية التي تنشأ عند مواجهة بعض المهام ، وان هذا التأجيل قد يمنح الفرد شعوراً بالرفاهية السلبية يتبعها فيما بعد الملل و الشك الذاتي أو انعدام الأمن أوحتى القلق وفي كثير من الحالات ، لا علاقة لسبب التسوية الوظيفي بالمهمة الفعلية، فقد يتخذ التسوية كوسيلة لتجنب المشاعر السلبية، فهو بمثابة السرقة من المستقبل لتجنب الاضطرار إلى مواجهة هذه المشاعر في الوقت الحاضر، مما قد يؤدي الى دخول المسوف في دورة تبدأ بالخشية من القيام بعمل سيء في مهمة ما ، لذلك

يميل للتأخير في البدء ، مما يؤدي به إلى القيام بعمل سيء في الواقع ، وبالتالي يزيد خوفه من القيام بمهام مماثلة بشكل سيء ، ويتبعه زيادة في احتمالية القيام بذلك، وتستمر الدورة مرة أخرى ، ولمهام مماثلة في المستقبل للسبب نفسه او لآخر، ويمكن تمثيل هذه الدورة في عشر خطوات وكالاتي :

(1) الأفراد الذين لديهم سلوك التسويف الوظيفي لديهم الرغبة في إكمال المهمة. (2) يقررون القيام بالمهمة بالتأكيد. (3) يسوفون المهمة دون داعٍ . (4) لا يدركون أن التسويف الوظيفي غير مفيد. (5) يستمروا في تأجيل مهمتهم. (6) يغضبون من أنفسهم لميلهم إلى التسويف الوظيفي. (7) يستمروا في ذات السلوك (8) يحاولون إكمال مهامهم عندما لا يتبقى سوى القليل من الوقت حتى الموعد النهائي ، أو حتى لا يكملوا المهام. (9) يصبحون غاضبين بسبب سلوك التسويف الوظيفي. (10) يعدون أنفسهم بعدم التسويف بعد الآن . بعد كل هذه الخطوات ، يظهرون ميلاً للتسويف مرة أخرى في مهمة جديدة.

رابعاً: الآثار السلبية للتسويف الوظيفي

Negative Effects of of Job Procrastination

ان قضايا إدارة الوقت أصبحت أكثر تعقيداً وبشكلٍ متزايد في أماكن العمل الحديثة، اذ يعتبر الوقت من الموارد النادرة ، وبالتالي فإن العمال الذين يمكنهم تنظيم وقتهم بشكل أفضل يُنظر إليهم على أنهم ذوو قيمة في مكان العمل، وبالرغم من ذلك قد يتأثر مسار العمل بتأخير طوعي وفي كل يوم بسبب أنشطة مضيعة للوقت ك(تصفح الإنترنت للاستخدام الشخصي ، أو التواصل الاجتماعي مع الزملاء) ، مما يتسبب في آثاراً سلبية بعيدة المدى على كل من الفرد والمنظمة (Avnion&Zibenberg,2018:263)، ان التسويف ظاهرة عالمية ابتليت بها المنظمة وقد اختلفت أسبابه من مكان إلى آخر بالإضافة إلى طرق انتشاره، اذ ترتبط هذه الظاهرة بأفكار ومفاهيم الموارد البشرية المختلفة فالدور المهني والغموض ومحددات الموقف كانت الأسباب الرئيسية له ، إضافة الى ضبط النفس والضمير وأسلوب القيادة والتي بمجملها تُعتبرشكل متميز من أشكال السلوك السلبي الذي يؤدي إلى الإحباط الوظيفي (Asio& De Dios,2021:37). ان الآثار السلبية للتسويف تتواجد في مختلف جوانب الحياة كالمهمة (النفور والتأخير) ، وخصائص الشخصية (خاصةً انخفاض الكفاءة الذاتية والضمير والتحكم في النفس ودافع الإنجاز بالإضافة إلى الاندفاع الشديد والتشتت) ، وكذلك انخفاض الدخل وقصر مدة التوظيف وزيادة البطالة وطبيعة الوظيفة ، فالوظائف ذات التحفيز والمهارة الأقل اكثر عرضة للتسويف الوظيفي من الوظائف ذات المستويات الأعلى من التحفيز كذلك يميل الافراد الأقل اندماجاً في حياتهم الاجتماعية والمهنية الى التسويف كأحد جوانب انخفاض الرضا عن الحياة (Beutel et al.,2016:2)، حيث يمارسه الأشخاص لأنهم يعطون الأولوية لانشطة أخرى غير المهمة المطلوبة، وبالتالي فهو اجراء طوعي وغير ضروري وغير منطقي ، اذ وفقاً لمفهومه فإنه يعني تأخير بداية أو نهاية مهمة أساسية للفرد إلى درجة الوصول إلى الموعد النهائي أو تجاوزه ، وأحياناً إلى أجلٍ غير مسمى ، حتى مع العلم أن الأفضل هو القيام بها في الوقت المحدد فقد لا يتعرض المسوفون المعتادين للخطر المتعلق بإكمال ونجاح المهام فحسب ، بل قد يواجهون أيضاً مشاكل في علاقاتهم أو التوتر أو القلق و الاكتئاب كونه يولد عدم الراحة لدى الأفراد . (Umerenkova& Flores,2017:513)

ويمكن أن يأتي في شكلين الأول : هو تأجيل متعمد ومدروس ومخطط له ، لاسباب كالانشغال بأولويات أخرى او قد يكون التأخير بسبب عدم توفر متطلبات اكمال المهمة في حين يشير الشكل الثاني : الى التأجيل الطوعي غير العقلاني لمسار العمل المقصود على الرغم من معرفة أن هذا التأخير سيكون له تكلفة أو آثار سلبية على الفرد كالإداء الضعيف ، ومستويات التوتر المرتفعة ، ان الخصائص السلوكية والمعرفية والعاطفية كالتأخير الملحوظ وغير ضروري أو غير المنطقي وانجاز المهمة على الرغم من إدراك العواقب السلبية المحتملة والذي يكون مصحوباً بانزعاج شخصي هذه الخصائص عند تقييم الشكلين تحدد ان هذا التأخير او التاجيل على انه تسوية وظيفي (Gadosey et al,2021:2)، كما ويضاف الى ذلك ثلاثة أبعاد رئيسية من الممكن ان تؤثر على التسوية الوظيفي وتتمثل ب :

- **العوامل الشخصية :** وتتعلق بشخصية الفرد، وهي عوامل جوهرية ونفسية تنشأ من الذات الفردية على أساس الاختلافات الشخصية ، فالعصابية مثلاً مرتبطة بشكل إيجابي بالتسوية الوظيفي.
- **العوامل الظرفية :** تشير إلى أن سلوكيات التسوية الوظيفي قد تكون بسبب بعض المواقف الخارجة عن إرادة المرء مثل اعتلال الصحة أو مشكلة عائلية قد تؤدي إلى تسوية المهام.
- **خصائص المهمة :** اذ قد يُظهر الموظفون التسوية عندما يواجهون مهامًا يستحيل تحقيقها أو ليس لديهم موعد نهائي محدد بوضوح لإنجازها (Gupta et al.,2012:196-197)، وهذا يرتبط بمجموعة عوامل تنقسم إلى ثمان مجموعات هي : (1) العصابية: القلق المستمر ، (2) المعتقدات غير العقلانية: الخوف من الفشل والمثاليه والتنظيم الذاتي وقلق التقييم ، (3) تدني الكفاءة الذاتية وتدني احترام الذات والإعاقة الذاتية ، (4) الاكتئاب والطاقة والعجز المكتسب والتشاؤم، (5) الانبساطية: الاندفاع ، والإهمال ، والبحث عن الإثارة (البحث عن الإحساس) ، (6) عدم التوافق: التمرد والمعارضة، (7) الانفتاح على التجربة: الذكاء او القدرة ، و (8) ضبط النفس (الانضباط الذاتي): التنظيم التنظيم الذاتي. إضافة الى هذه المجموعات ، فإن العوامل الداخلية والنفسية المؤثرة على التسوية الوظيفي تتعلق بأسباب أخرى مثل قصر النظر المتعلق بأداء المهمة ، والتوقع المفرط ، وانخفاض عتبة التسامح والشعور بالذنب ، والعامل الرئيسي الآخر لتأخير العمل الذي يشمل مجموعات فرعية كالخصائص التنظيمية للعمل والعوامل الخارجية الأخرى (Uysal & Yilmaz,2020:84)، إضافة الى هذه العوامل جانب آخر من الممكن ان يؤثر على اختيار المهمة وتأجيلها وهو ايمان الفرد بنفسه ومستوى الجهد والمثابرة ، وكيفية الأداء كذلك ان وجود مستويات من القدرة والتحفيز ، من الممكن ان يؤثر على استمرارية المهمة او تجنبها ، وكذلك في ضعف إدارة الوقت (Hajloo,2014:42)، فعندما يتم تجنب مهمة معينة ، فإن العذر الذي تم إنشاؤه للقيام بذلك قد لا يتسبب في اختفاء المهمة التي تم تجنبها تمامًا من عقل المسوف ، وقد تطفو على سطح تفكيره بشكل متكرر مسببة عواقب سلبية داخلية ، مما يسبب القلق إضافة الى الرضا عن الحياة الشخصية والذي يرتبط بشكل عكسي بالتسوية الوظيفي ، ولكن بطريقة أكثر عمومية من العوامل المرتبطة بالوقت ، لذلك يكون التسوية الوظيفي سلبياً وله نوعين من الآثار وهي داخلية وخارجية وقد وصفت الآثار الداخلية بأنها مشاعر تتراوح من لوم الذات إلى اليأس المطلق ، والآثار الخارجية تتراوح من العقوبات الصغيرة إلى الانتكاسات الكبيرة في العمل او المدرسة وحتى المنزل ، اذ يلتحق به أنواع مختلفة من السلوك الناجم عنه، وهي أداء المهمة (قد لا يتم الوفاء بالمواعيد النهائية أو قد لا يكون العمل بأفضل جودة بسبب قيود الوقت) ، وسلوك الأدوار الإضافية (يمكن تجنب العمل واستخدام الأهداف

الشخصية أي المشتتات) ، والتفاعل الاجتماعي (قد يؤثر التسويف على الآخرين أيضاً ، مثل الاضطرار إلى الانتظار والى تذكير المسوف بالمواعيد النهائية باستمرار (Joubert,2015:18).

كما قد يؤثر التسويف الوظيفي على اتخاذ القرار وجودته من خلال وقوع الافراد كفريسة لمجموعة متنوعة من التحيزات السلوكية عند اتخاذ القرارات سواء على مستوى فرد او منظمة ، اذ قد يخضع للمغالطة في التخطيط وهو سلوك يميل اليه الافراد عندما يواجهون مهمة غير سارة ، اذ يميل إلى التقليل من الوقت اللازم لإكمال المهمة او تأجيلها (Cadena et al.,2011:2) ، أنه نوع مزمن من التسويف الوظيفي ، ويعتبر متغيراً فردياً ، حيث يخشى المسوفون الكشف عن عدم كفاءتهم المحتملة لأنفسهم وللآخرين ، لذا فهم يقدمون أعذاراً لا تنتهي ، أن التسويف الوظيفي في اتخاذ القرار مرتبط بالفشل الإدراكي اذ يعاني الفرد من تأخير في معالجة وتقييم المعلومات حول الخيارات البديلة نتيجة للهشاشة أو للافتقار للمعلومات ، كما انه حسيطة للتناقضات الذاتية وبعض السلوكيات المدمرة للذات وبالتالي هو اكثر عرضة لمصادر التدخل الفكري الداخلية والخارجية ، وهو يختلف بشكل كبير عن الأشكال الأخرى من التسويف كالتسويف السلوكي حيث ان الشكل الأول قد يكون منطقياً بسبب حساسية العمل فيه وهو يسبق العمل بالقرار ، في حين ان الشكل الثاني هو تأجيل العمل أي عدم الالتزام بتنفيذ مهمة معينة كنتيجة للقرار ، و يتعلق فيما بعد القرار الخاص بتنفيذ المهمة . (Hen&Goroshit,2018:2).

كما ارتبط التسويف المزمن بانخفاض احترام الذات ، وعدم القدرة على المنافسة ، وخداع الذات ، والاندفاعية المختلة ، والاكتئاب ، والقلق ، اذ يتجنب المسوفون المزمنون الأنشطة التي من شأنها أن تكشف عن معلومات تتعلق بقدراتهم ويفضلون العمل في مهام سهلة ويضعون تقديرات سيئة حول مقدار الوقت اللازم لإكمال الأنشطة ، ويميلون إلى التركيز على الأحداث الماضية بدلاً من المستقبل ولا يتصرفون وفقاً لنواياهم اذ يحمون صورتهم التقديرية الذاتية ويحاولون تجنب المواقف التي قد تظهر صورتهم السلبية ، أن التسويف هو شكل من أشكال الإعاقة الذاتية اي يتضمن وضع حواجز في طريق تنفيذ المهمة كأستراتيجيات للتلاعب بالغموض والنتيجة أداء ضعيف (Ferrari& Tice,2000:74) ، كذلك ان الآثار السلبية للتسويف في مكان العمل تتضمن : الصعوبة في اتخاذ القرارات، وخلل في التقييم ، وكره المهمة والشعور بالإحباط ، انخفاض الثقة بالنفس ، والكسل ، ونقص التأكيد ، والميل للشعور بالإرهاق نتيجة سوء إدارة الوقت ، التمرد على الرقابة (Beheshtifar et al.,2011:61) ، كذلك من الممكن ان يؤدي التسويف إلى الاكتئاب ، والشعور بالذنب ، والقلق ، والعصابية ، والأفكار غير المنطقية ، وخداع الآخرين (Amani& Arbabi,2020:21) ، كما قد يؤدي التسويف الوظيفي إلى المزيد من الاضطرابات كالتوتر والنتائج الضعيفة للأداء الوظيفي والإجهاد وانخفاض الرضا عن الحياة وصرف النظر عن انجاز المهام طويلة المدى (Ahmad,2019:535) ، كنوع من الاستجابة لتدني الثقة بالنفس ، وانخفاض الكفاءة ، وتوقع الفشل في القيام بالمهمة ، كما يمكن للتسويف الوظيفي التأثير على أداء الأفراد في العمل لأنه يقلل من كفاءة العمل ويقلل من سرعتهم ودقتهم في العمل . (Dobriyal& Sharma,2018:1) ، وقد يرتبط التسويف الوظيفي باستخدام استراتيجيات التعلم غير الفعالة ، اوحتى قد يؤدي الى حالات مرضية نفسية (Katz et al.,2013:2) ، ان بعض المسوفين ينظرون الى انفسهم على انهم كسالى في حين يزعم آخرون أنهم يقومون بعمل أفضل عندما يأجلون او يعملون بشكل أفضل تحت الضغط، لكن هذا الادعاء خاطئ ، بسبب ان التسويف الذي يُبنى على عدم الاقتراب من المهام مطلقاً بحجة الأداء الأفضل فيما بعد يرافقه مشاعر القلق والتوتر والإرهاق وخيبة الأمل من الوقوع دون

المستوى المطلوب فضلاً عن ان ترك الأشياء حتى النهاية يزيد بشكل كبير من فرص حدوث الخطأ فالتسويف الوظيفي ليس مجرد مسألة ضعف في مهارات إدارة الوقت ، لكن هو استراتيجية تستخدم لحماية الفشل في التنظيم الذاتي وبالشكل الذي تنعكس نتائجه بالسلب على المنظمة وذات الفرد ممارس سلوك التسويف الوظيفي (Voge,2017:1) ، اذ يُوصف بأنه صعوبات في أداء المهام اليومية بسبب عدم القدرة على تنظيم الوقت والإدارة بشكلٍ فعال. (Sirin,2011:448)، من الناحية السلوكية ، للتسويف الوظيفي آثار على ذات المسوف من ناحية الصعوبة في مواكبة الخطط وادارتهم الضعيفة وخاصة المواعيد النهائية، مما يعيقهم من استخدام استراتيجيات فعالة، كما يجدون صعوبة في اتباع خطط عملهم الأصلية وغالبًا ما يفشلون في التفكير في المسؤوليات طويلة الأجل وبدلاً من ذلك يتابعون الأنشطة المرضية على الفور ونتيجة لذلك ، فهم عرضة لانشغالات وغالبًا ما يفشلون في التصرف وفقاً للأفعال المهمة (Wang et al.,2015:63)، كما يقلل من الرفاهية ، ويزيد من المشاعر السلبية مثل الخجل أو الذنب ، أن هذه المشاعر السلبية هي سابقة مهمة للتسويف ويتقدم أكثر عندما يكونون حزينين أو مستائين كما إن متعة المشتت للانتباه تلطف الارتباط بين الشعور بالضيق والتسويف الوظيفي(Eckert et al.,2016:10).

وضمن هذا الجانب السلوكي للتسويف والذي يتعلق في غالبته بسمات الشخصية ، يتضح إن شخصية الفرد لا تتكون مع ولادته إنما تأخذ شكلها من خلال مجموعة من السلوكيات المتتالية المرتبطة بالعوامل الخارجية في البيئة المحيطة به، إذ أن شخصية الطفل عند ولادته تكون كاللوح الفارغ قبل أن تكتسب بعضاً من صفاتها بشكلٍ تدريجي اعتماداً على ما تتلقاه من مكتسباتٍ، كذلك الأمر بالنسبة للتسويف الوظيفي إذ يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة ، كما قد يعتقد الكثير من الافراد أن التسويف مشكلة إجرائية، أو أنه يتعلق بنقص المعرفة اوربما عدم امتلاك أدوات إدارة الوقت لتنظيم العمل ، أو عدم التمييز بين الأولويات ، لكن وفي معظم الحالات ، فأن أسباب التسويف الوظيفي قد تكون لاعلاقة لها بإدارة الوقت فالأسباب قد تكون عاطفية ونفسية وتترك آثاراً سلبية على الفرد والمنظمة ومن خلال الآتي :

- 1- على مستوى الفرد : يؤثر التسويف الوظيفي على الافراد من ناحية الضرر الذي يسببه للقيمة الذاتية للفرد وهذا امر مرهق وقد يؤدي الى القلق والارهاق ، او حتى قد يسبب امراض جسدية وفي بعض الحالات يمكن أن يؤثر و بشكل كبير بأفاق الحياة واوقات الراحة المستقبلية .
- 2- على مستوى المنظمة : التسويف يخلق حالة من التوتر عل مستوى العلاقات لانه يمكن للتأجيل ان يتسبب في عمل إضافي للآخرين مما قد يؤدي الى حدوث حالات من اللوم والنقد لذات المسوف والنتيجة قد تكون افتقاد للتداؤبية في العمل مما يؤثر على روح العمل وجودة عمل اقل.

خامساً: ابعاد التسويف الوظيفي

Dimensions of Job procrastination

ان تفاعل الفرد مع بيئته من خلال مجموعة الاستجابات التكيفية التي يؤديها الجسم المزود بالجهاز العصبي كاستجابة لمحفزات البيئة يُعبر عنه بالسلوك فهو الذي يحدد طريقة التصرف ولا يقتصر مفهومه على أنشطة الجسم التي يمكن ملاحظتها مباشرة ، على الرغم من كونه الجانب الأكثر وضوحاً في الشخصية ، والأكثر قابلية للملاحظة الا ان مفهومه يمتد إلى الأنشطة الداخلية ويلبي مفهوم السلوك أو الإجراء بجميع أشكاله

الداخلي والخارجي ودائماً ما يأخذ في الاعتبار وحدة الحقائق العقلية والسلوكية (Popescu,2014:442-) (443) ، ذلك لان سيكولوجية السلوك البشري تهتم بدراسة عقل الإنسان وسلوكه ، فكما أن المرض لا يمكن فهمه إلا من منظور مسبباته وليس من خلال أعراضه ، فإن أي فهم فعال للسلوك البشري ينطوي على التحقيق في أصوله وفي مجال علم السلوك البشري فإن دراسة السلوك بكافة اشكاله الطبيعي والمنحرف يتم من خلال التجارب والملاحظات والاستبيانات (Bednarik,2016:54) ، والتي تعتبر كجزء من الجهد البحثي لأي دراسة وبالاعتماد على المقياس الذي يتم تحديده مسبقاً ، والذي من خلاله تتم عملية مراقبة وتسجيل الملاحظات التي يتم جمعها لانه يمثل عملية رسم خرائط للظواهر السلوكية وبالتالي يمكن من خلاله تفسير البيانات باستنتاجات تؤدي إلى نتائج أكثر دقة وموحدة وهي احدى سمات البحث العلمي والمقاييس شائعة في البحوث لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية ولدراسة أي ظاهرة بشكل صحيح ، يجب علينا أولاً فهمها ثم قياسها بدقة. (Atta-Asiedu,2020:2-3) ، واحدى هذه الظواهر هو التسوييف الوظيفي والذي يحدث في جميع البيئات ولاسيما التنظيمية موضوع الدراسة ، لذلك سيتم التطرق الى بعض المقاييس الخاصة بالتسوييف تمهيداً لاختيار المقياس الذي يتناسب ، وموضوع الدراسة الحالية وكما في الجدول (20) :

جدول (20) : مقاييس التسوييف المستخدمة في بعض البحوث والدراسات

(الترتيب حسب السنوات من الاقدم الى الاحدث)

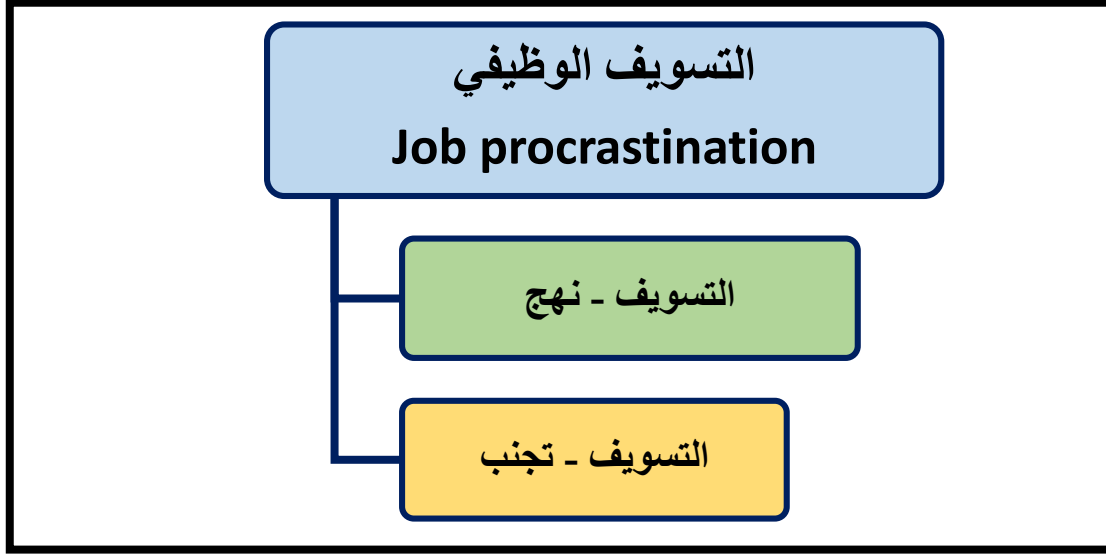
ت	نوع المقياس	الباحث /السنة
1	مقياس التسوييف الاكاديمي	(Ferrari& Tice,2000)
2	تطوير مقياس للتسوييف	(Choi&Moran,2009)
3	مقياس التسوييف الاكاديمي	(Klassen& Kuzucu,2009)
4	تطوير مقياس للتسوييف	(Steel,2010)
5	تطوير مقياس للتسوييف	(Strunk et al.,2013)
6	مقياس التسوييف الاكاديمي	(Svardal et al.,2018)
7	مقياس عام للتسوييف	(Ko& Chang,2018)
8	مقياس التسوييف الاكاديمي	(Yildirim&Demir,2019)
9	مقياس عام للتسوييف	(Sirois et al.,2019)
10	مقياس التسوييف الاكاديمي	(Sederlund et al.,2020)
11	مقياس عام للتسوييف	(Kelly& Walton,2020)
12	مقياس التسوييف الاكاديمي	(Phillips,2021)

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد الى المصادر المذكورة

وبناءً على ماورد سيتم اعتماد مقياس (Strunk et al.,2013) في الدراسة الحالية وذلك للأسباب الآتية :-

1- شرح سلوكيات التسوييف بشكل واضح من خلال تطويره مقياس للتسوييف معتمداً على ادبيات سابقة والذي تضمن بعدين هما (التسوييف – نهج وتضمن 7 فقرات) ، (التسوييف – تجنب وضمن 4 فقرات) .

2- ان اختبار هذا المقياس وتطبيقه من قبل الباحثين منحتهم الصلاحية لان يُعتمد من قبل الدراسات اللاحقة ومنها الدراسة الحالية ، كما انه يُعتبر اكثر المقاييس ملائمة للدراسة الحالية من حيث الابعاد والفقرات الفرعية ، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل (33) .



الشكل (33) ابعاد التسويف الوظيفي بالاستناد الى (Strunk et al.,2013)

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد الى (Strunk et al.,2013)

وسيتم توضيح هذا المقياس من خلال عرض مفاهيم ابعاده وكما يأتي :

Procrastination-approach

اولاً: التسويف – نهج

ان تصور التسويف على أنه فشل في التنظيم الذاتي يعني انه عدم القدرة على التكيف لإدارة السلوك أو العاطفة، اذ قد يعتقد بعض الأفراد أنه من خلال تأجيل مهمة ما ، فإنهم سيؤدون أداءً أفضل في وقت لاحق ، ولكن من غير المحتمل أن تؤدي هذه الاستراتيجية باستمرار إلى نتيجة ناجحة (Fernie et al.,2016:4)، ان التسويف الوظيفي ضمن هذا المفهوم هو ظاهرة يتعمد فيها المرء تأخير بدء أو إكمال إجراء المهمة وبشكل مقصود، اذ عادة ما يماطل الافراد عندما تخلق المهام والقرارات لهم عدم الراحة فهو كوسيلة لإصلاح الحالة المزاجية قصيرة المدى ، كما ويعتبر التسويف أمراً عالمياً ، لدرجة أن هذه الظاهرة يمكن أن تكون سائدة للغاية بحيث لا يمكن التشكيك فيها (Xiao&Spanjol,2021:686)، فهو سلوك سائد في المجتمعات الحديثة ، والذي يُعرف بأنه ميل غير عقلاني لتأخير أداء مهمة عن طريق الانخراط المتعمد في أعمال غير متعلقة بالعمل وإن لم يكن ذلك بنوايا ضارة (Hen et al.,2021:2)، وضمن هذا المفهوم فهو يتميز بخاصيتين أساسيتين ، الأولى انه تأخير للسلوك المقصود ، والثانية أن هذا التأخير يتم اختياره على الرغم من إدراك النتائج السلبية للتأخير (Svardal et al.,2020:2)، إلا أن

بعضهم قد يلجأ لتأجيل المهام المجدولة لتحقيق أهداف أكثر أهمية (Chen et al.,2020:1)، ان هذا التأجيل يشمل أيضاً جانباً زمنياً مهماً وغالباً ما يتم تجاهله فأذا تأخرت المهمة المقصودة دون داعٍ فأن عبأ إكمال المهمة يبقى على الفرد ولاينتقل إلى شخصية مستقبلية بل سيتعين على ذات الفرد المسوف ان يدفع ثمن التقاعس ، لانه عندما أجل العمل كان يعتقد ان الغد سيكون افضل اوان وضعه سيكون مختلف أي انه اعطى الأولوية لمزاجه ولم يُدرك العواقب التي تتحملها الذات المستقبلية،وهو يمثل فشل للعلاقة والفصل الزمني بين الحالة المزاجية للذات الحالية والمستقبلية (Sirois & Pychy,2013:5)، وهذا التأخير غير منطقي فهو يتضمن فجوة بين النية والفعل،أي أن المسوفين يؤجلون دون داعٍ تنفيذ المهام المخطط لها ، وهذا يدل على فشل التنظيم الذاتي للأفكار والمشاعر والسلوكيات التي يتم إنشاؤها ذاتياً ، والتي يتم توجيهها لتحقيق الأهداف الشخصية أي لديهم عجز في تنظيم إدراكهم وبالتالي يقللوا من مقدار الوقت اللازم لإكمال المهمة ويفشلوا في تخصيص الوقت الكافي، بالإضافة إلى النقص المعرفي في التنظيم الذاتي ، فإن المسوفين يظهرون نقصاً في التنظيم السلوكي، ولديهم مهارات ضعيفة في إدارة الوقت ، و يفشلون في اتباع نواياهم وخططهم (Parker & Sperling,2013:13) ، وغالباً ما يُنظر إلى فجوة النية والعمل على أنها الجانب الأساسي للتسويف الوظيفي، وذلك لحدوث شيء غامض وغير عقلائي في الفترة الفاصلة بين تحديد النية وتنفيذ هذه النية لذلك المسوفين يفتقرون إلى مهارات التنظيم الذاتي مثل ضبط النفس وتنظيم العواطف في الحفاظ على نواياهم الأولية، وبهذ فإن التسويف كنهج يعتبر غير منطقي و يحدث عندما يسعى الأفراد إلى تحقيق أهداف لا تتماشى مع قيمهم الشخصية واحتياجاتهم الأساسية وقد يحدث هذا لأن الافراد (عليهم) الامتثال للتوقعات والأهداف المفروضة من الخارج ، أي خاصة بالنسبة للافراد الذين يمتلكون بنية قيم مختلفة أو حتى متناقضة ، لذلك فإن عدم السعي وراء هذه الأهداف بإصرار شديد قد يبدو غير عقلائي (Grund&Fries,2018:120-121) ، ولكن هناك حجة قوية لهذا التأجيل غير المنطقي وهي تتوافق مع بيولوجيا الأعصاب ، حيث أن النوايا طويلة المدى يتم إجراؤها بشكل أساسي في قشرة الفص الجبهي ، ولكن يمكن استبدالها بنبضات يولدها نظامنا الخوفي ، وهو حساس بشكل خاص للمنبهات الملموسة التي تشير إلى الإشباع الفوري والنتيجة هي العزم على العمل ولكننا نؤجله عندما تحين اللحظة ، وعندما تتغير تفضيلاتنا فجأة بينما نلاحق الإغراءات الأكثر متعة، وهذا من شأنه أن يفسر سبب كون الاندفاع من أكثر السمات ارتباطاً بالتسويف الوظيفي، اذ يتم تأجيل المهام بمكافآت طويلة المدى وباندفاع بسبب التشتت من قبل الإغراءات قصيرة المدى (Steel,2010:928) .

ثانياً: التسويف - تجنب

Procrastination -Avoidance

ان الأفراد الذين يتوجهون لاتقان مهامهم أكثر ما يحفزهم هو الرغبة في تطوير مهاراتهم وتحسين قدراتهم لذلك يلجأون لتجنب المهام لان هؤلاء الافراد موجهون نحو الذات ومدفوعون بالرغبة في تحقيق مستوى ثابت من الأداء و تلبية معايير معينة ، وبالاتتماد على توجهات الأنا والموجودة في كل مضامين التسويف الوظيفي ومن خلال عدة جوانب ومنها التجنب (الهزيمة الذاتية) (Scher& Osterman,2002:4) ، والذي يُعرف على انه تأخير المهمة الناشئ عن خوف الفرد من الفشل والذي يعمل من خلاله على حماية الذات وهذا يرتبط بطبيعة الشخصية ذات الضمير المنخفض ، كذلك الفرد غير الراضي والذي يكون منخفض الكفاءة الذاتية (Parker,2013:5) ، لذلك يلجأ الفرد الى تجنب العمل حتى وقت ما في المستقبل إما عن طريق عدم البدء فيه ، أو البدء في اللحظة الأخيرة ، أو البدء دون الانتهاء أي تجنب العمل بالمهمة لوقت

آخر (Bell & Dickens, 2011:3)، ان الرغبة في تجنب نشاط ما ، والوعد بتأخيرها ، واستخدام العذر لتبرير التأخير وتجنب اللوم، هو سمة لها مكونات معرفية وسلوكية وعاطفية، اذ يوصف المسوف بأنه شخص يعرف ما يريد القيام به بمعنى ، ويمكنه فعل ذلك، لكنه لا يفعل ، لذلك يميل الى تجنب المهام التي يجدها غير سارة وينخرط في أنشطة يعتبرها اكثر راحة وغير متعلقة بالعمل لتحقيق مكاسب على المدى القصير مما يجعله اكثر قلقاً ومن المحتمل أن يفقد ماء الوجه في حضور أقرانه لافتقاره الى الكفاءة الذاتية واحترام الذات مع امتلاكه للتوقعات لان يحقق النجاح في المهمة الا انه بسبب خوفه من النجاح أو الفشل قد يؤدي به ذلك إلى التجنب (Akinsola et al., 2007:364)، اذ قد يواجه القلق والتخوف غير الضروريين والذي يمكن تجنبه في كثير من الأحيان عندما يحين موعد مهام متعددة تم تجنبها مسبقاً (Tadepalli et al., 2009:12)، بسبب عدم القدرة على القيام بالقرارات بسرعة (Cao, 2012:41) ، وهذا نتيجة لمظاهر سلوكية كالافتقار إلى السرعة ، سواء في النية أو في السلوك، و التناقض بين النية والسلوك، واعطاء الأفضلية لأنشطة غير مهمة ، وهويرتبط بالدرجة الأساس بسمات الشخصية ، مثل المواقف تجاه القيادة ، ومستوى القلق ، وموقع السيطرة ، والكمال ، والتعرض للملل ، والفعالية الذاتية ، واحترام الذات ، وإعاقة الذات، لذلك ان الذين يعانون من مشاكل خطيرة مع التسوية الوظيفية يميلون عمومًا إلى إرجاع صعوباتهم إلى عيوب في الشخصية ، مثل الكسل ، أو عدم الانضباط ، أو عدم معرفة كيفية تنظيم وقتهم (Pala et al., 2011:1419)، وهو كنوع من التناقض والذي له عواقب سلبية أو انه يتعلق بالافتقار إلى الحافز خاصة عندما يتعلق الأمر بأداء بعض الأنشطة وفي وقتٍ محدد ، كما ان له عواقب اجتماعية وشخصية خطيرة تترجم فيما بعد الى تكاليف معبراً عنها بالأرقام ، نظرًا لتأثيره عبر العديد من السياقات وسواء كان سمة شخصية أو مقصود وبشكله غير العقلاني ، فإنه من المؤكد أن يؤثر على حياة الافراد اليومية، كما يمكن أن يتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، لذلك يعتبر اكثر الأخطاء التي من الممكن ان يؤديها الافراد في بيئة العمل (Pestana & Codina, 2020:2) .

الفصل الثالث ...

الاختبار البنائي لمقاييس الدراسة

والوصف الاحصائي لها واختبار

الفرضيات

المبحث الاول

الاختبارات البنائية لأداة القياس وتطويرها

توطئة ...

يهدف هذا المبحث الى التأكد من تحديد الاختبارات البنائية الخاصة بأداة القياس وتطوير محتواها لضمان انسجامها وتطابقها مع بيئة التطبيق على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة ، وهذا يتحقق من خلال القيام بعدة خطوات متسلسلة لمجموعة من الاختبارات قبل توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة وبعدها تتضمن التأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لاداة القياس (صدق المحكمين) ، اختبار التوزيع الطبيعي ، اختبار الصدق البنائي التوكيدي ، اختبار الثبات (كرونباخ الفا) واختبار الاتساق الداخلي ، وعلى النحو الآتي :

أولاً: ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتوصيفها

تتضمن الدراسة اربع متغيرات رئيسة تتكامل فيما بينها بعلاقات تأثيرية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير المعدل والمتغير التابع ، هذه المتغيرات هي : **المتغير المستقل** نرجسية القيادة الذي تم قياسه بأربعة ابعاد فرعية (الاستغلال/ الشعور بالاحقية ، القيادة/السلطة ، الغطرسة / الترفع ، الاستيعاب /الاعجاب بالذات) و**المتغير الوسيط** النبذ في مكان العمل الذي تم قياسه بمقياس احادي البعد ، و**المتغير المعدل** النميمة في مكان العمل الذي تم قياسه بأثنين من الابعاد الفرعية (النميمة المتعلقة بالعمل - النميمة غير المتعلقة بالعمل). ، و**المتغير التابع** التسوية الوظيفي الذي تم قياسه بأثنين من الابعاد الفرعية (التسوية- نهج ، التسوية - تجنب) وبهدف تسهيل مهمة التحليل الاحصائي وقراءة متغيرات الدراسة والتعامل معها اتجهت الباحثة الى ترميز وتوصيف المتغيرات اعتماداً على اختيار رموز مشتقة من مصطلحاتها الانكليزية ، والجدول (21) يوضح المتغيرات الرئيسية الاربعة وابعادها الفرعية ورموزها في التحليل الاحصائي وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

الجدول (21) : ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتوصيفها

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
4	EE	الاستغلال / الشعور بالاحقية	نرجسية القيادة LeaNar
4	AL	القيادة / السلطة	
4	SA	الغطرسة / الترفع	
4	SAA	الاستيعاب / الاعجاب بالذات	
10	WO	احادي البعد	النبذ في مكان العمل WorOst
10	JRG	النميمة المتعلقة بالعمل	النميمة في مكان العمل WorGos
10	NJRG	النميمة غير المتعلقة بالعمل	
7	PA	التسوية - نهج	التسوية الوظيفي JobPro
4	PAV	التسوية - تجنب	

المصدر : اعداد الباحثة اعتماداً على استمارة الاستبانة.

ثانياً : اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى

تعد اختبارات الصدق من اهم الادوات الاساسية التي تحدد مستوى الاطمئنان لاستخدام المقاييس السلوكية في قياس المتغيرات ، ومن اهم انواع اختبارات الصدق هو اختبار الصدق الظاهري الذي يشار اليه بالدرجة التي يرى المقيمون للمقياس شكله الظاهري ومحتواه وعناصره على أنها ذات صلة بالمتغير الذي يتم قياسه ، وبعبارة اخرى ينظر اليه بانه مستوى اتفاق المقيمين والدرجة المحددة لعدد ومحتوى عناصر أداة التقييم بما يتناسب مع أهداف البناء والتقييم المستهدفة (Yusoff , 2019 : 55) كما يعد الصدق الظاهري مؤشرا أساسيا ومهما لصدق المقياس ، وهو يشير إلى الدرجة التي يبدو فيها الاختبار يقيس بها ما اسس لقياسه ، وهو إجابة شاملة كتقييم سريع لما يقيسه الاختبار ، وهو الطريقة الأبسط لتحديد دقة صلاحية المقياس والبناء المقصود والذي يعتمد كلياً على خبرة وإلمام الخبير المقيم للموضوع ومدى تخمينه لشكل المقياس ومدى تمثيله للمتغير المبحوث (Mohajan , 2017 : 16) إما صدق المحتوى فهو مدى تمثيل المقياس للمحتوى او القدرة أو السمة التي يقيسها ، وهو قائم على حالة التوازن بينها بحيث يصبح من المنطقي أن يكون محتوى المقياس صادقا شرط أن يمثل جميع عناصر القدرة أو السمة المراد قياسها ، كما يشير صدق المحتوى إلى شفافية أو ملاءمة المقياس وتحسين مقبوليته وجودته (Yudiana et al. , 2017 : 1) ويقوم مجموعة من الخبراء المتخصصين بتقييم مدى الصدق الظاهري وصدق المحتوى للمقاييس اضافة الى ذلك تقييم مظهر الاستبيان من حيث الجدوى ، وسهولة القراءة ، واتساق الأسلوب والتنسيق ، ووضوح اللغة المستخدمة (Taherdoost , 2016 : 29).

ولأغراض الدراسة الحالية اتجه الباحث الى عرض أداة الدراسة بمقاييسها الجاهزة والمطورة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال بشكل عام وادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والادارة الاستراتيجية والاحصاء بشكل خاص وكان عددهم (10) وذلك للتأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس وتحديد مدى وضوح كل فقرة من حيث المحتوى المنطقي والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يتفق عليه المحكمون من فقرات في أي بعد من ابعاد المتغيرات ، وفي ضوء الملاحظات والتوجيهات التي قدمها السادة الخبراء بما يخص اداة القياس ومحتواها اجرى الباحث التعديلات اللازمة ، واعادة صياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً وانسجاماً بطبيعتها الميدانية على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة ولتنسجم مع طبيعة العمل والانشطة التي يتم ممارستها على المستوى الميداني .ويوضح الجدول (22) النسب المئوية التي تحدد اتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة ، علماً ان بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق تام تم تعديل ومعالجة صياغتها حسب الملاحظات المثبتة من قبل السادة المحكمين .

جدول (22) : نسب اتفاق السادة المحكمين حول فقرات اداة القياس

ت	المتغيرات وابعادها	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق %	نوع التعديل
1	الاستغلال / الشعور بالاحقية	4	3	75	تعديل الصياغات
2	القيادة / السلطة	4	4	100	
3	الغطرسة / الترفع	4	4	100	
4	الاستيعاب / الاعجاب بالذات	4	3	75	
5	نرجسية القيادة	16	14	88	
6	النبد في كان العمل	10	7	70	
7	النميمة المتعلقة بالعمل	10	10	100	
8	النميمة غير المتعلقة بالعمل	10	8	80	
9	النميمة في مكان العمل	20	18	90	
10	التسويق - نهج	7	5	71	
11	التسويق - تجنب	4	3	75	
12	التسويق الوظيفي	11	8	73	

المصدر : اعداد الباحثة في ضوء نتائج تحكيم اداة القياس .

ثالثاً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

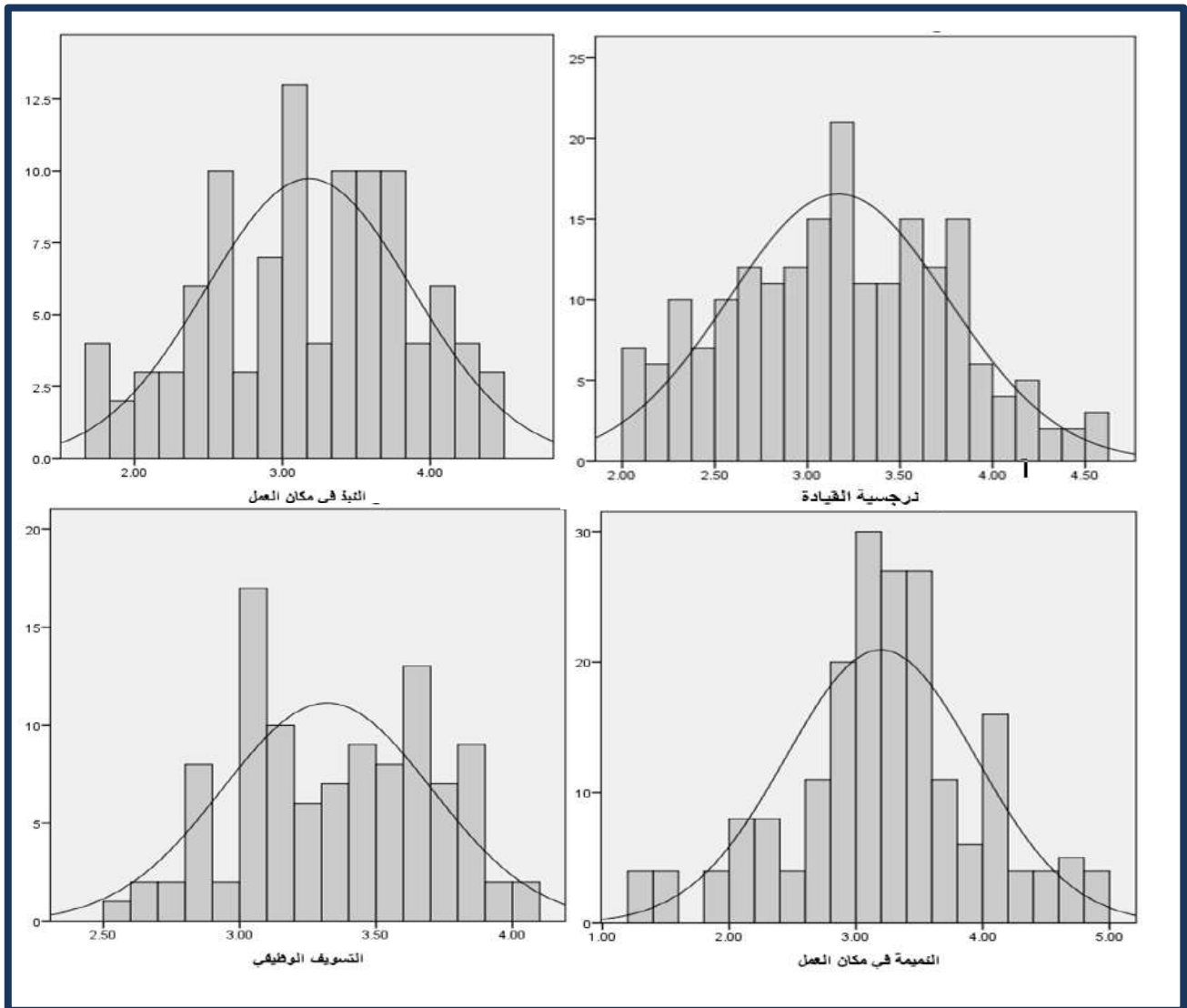
عند استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في دراسة معينة من الضروري التحقق واختبار ما إذا كانت البيانات تلي متطلبات التوزيع الطبيعي أم لا ، وذلك من اجل تحديد اساليب التحليل الملائمة لطبيعة البيانات سواء كانت معلمية ام غير معلمية ، اذ يتم تحليل البيانات وفقاً للأساليب المعلمية في حال تمركزت البيانات ضمن حدود منحنى التوزيع الطبيعي ، وتعتمد الاساليب اللامعلمية في التحليل في حال تمركزت البيانات خارج حدود منطقة التوزيع الطبيعي (Kwak & Park , 2019 : 5) وبذلك يعد اختبار التوزيع الطبيعي من اهم الاختبارات المهمة التي تتيح للباحث استخدام الاساليب المعلمية في الاختبار والتحليل في حال كانت البيانات ذات اعتدالية عالية ، اما اذا كانت اعتداليتها منخفضة فانه من الضروري اعتماد الاساليب اللامعلمية في الاختبار والتحليل (Kim & Park , 2019 : 332) . ومن اكثر الاساليب شيوعاً في اختبار التوزيع الطبيعي هو اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) الذي يدعم بواسطة (IBM SPSS) والذي يتطلب اعداد الفرضية وتحديد مستوى الاهمية وحساب احصائية الاختبار والقيمة الاحتمالية والاستنتاج النهائي (Kwak & Park , 2019 : 7) .

ولتحقيق هذا الغرض اعتمد الباحث اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) كونه من اكثر الاساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها وتلائمه مع حجم العينة الكبير المعتمد في الدراسة الحالية ، اذ يتضح من نتائج الاختبار في الجدول (23) بان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.057 ، 0.075 ، 0.059 ، 0.077) . على التوالي لمتغيرات الدراسة (نرجسية القيادة، النبد في مكان العمل، النميمة في مكان العمل، التسويق الوظيفي) ، في حين بلغت مستوى المعنوية الاحتمالية لإحصائية الاختبار (0.200 ، 0.184 ، 0.164 ، 0.123) على التوالي ، وهو اعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05) وبالتالي فهو غير دال معنوياً ، وهذا يعني بأن جميع بيانات متغيرات الدراسة الاربع تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار . ويوضح الشكل (34) منحنى التوزيع الطبيعي على مستوى المتغيرات الاربع

الجدول (23) : اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة الاربعة

Tests of Normality						
Var.	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
نرجسية القيادة LeaNar	.057	197	.200*	.985	197	.037
النبد في مكان العمل WorOst	.075	102	.184	.973	102	.034
النميمة في مكان العمل WorGos	.059	197	.164*	.985	197	.037
التسويق الوظيفي JobPro	.077	107	.123	.971	107	.019

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



الشكل (34) : منحنى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة الاربعة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.23.

رابعاً : اختبار الصدق البنائي التوكيدي

يتضمن التحليل العاملي التوكيدي (CFA) نظرية أساسية تتعلق بعدد محدد من العوامل (الابعاد) وهيكل معين من فقرات القياس التي تنتمي كل منها الى بعد معين ، وغالبًا ما يتم تضمين هذا التحليل في إطار عمل أكبر لنمذجة المسار يسمى نمذجة المعادلة الهيكلية (Mair , 2018 : 39) والتحليل العاملي التوكيدي يحدد نموذج القياس الخاص بمتغير معين والذي يمكن ان يعرف أيضًا باسم هيكل العامل ، وهو وصف لكيفية تمثيل العناصر (على سبيل المثال ، فقرات التقييم) وارتباطها ببعض معين ، والتحليل العاملي التوكيدي هو أداة تحاول التأكيد على الوصول لأفضل نموذج للبيانات التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة ، وبذلك يجب استخدام (CFA) لاختبار ما إذا كانت نماذج القياس كما هي مقترحة في المصادر من حيث العوامل وعدد فقرات القياس .

ولتقييم الانموذج الهيكلي يتم النظر في امرين الاول : مراجعة تقديرات المعلمة المعيارية لفقرات القياس التي يجب ان تكون اكثر من (0.40) واذا كانت اقل تحذف الفقرة ، الثاني : مؤشرات مطابقة الانموذج التي تعتمد للحكم على مستوى جودة الانموذج الهيكلي المختبر وتحديد مدى ملائمته للبيانات التي سحبت من العينة (Tomé-Fernández et al. , 2020 : 12) وهنا سيتم الاعتماد على بعض مؤشرات المطابقة التي يمكن تحديد مدى القبول لها من خلال الجدول (24) .

جدول (24) : مؤشرات وقاعدة مطابقة نماذج التحليل العاملي التوكيدي

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	$CFI > 0.90$
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	$IFI > 0.90$
4	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	$TLI > 0.90$
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	$RMSEA < 0.08$

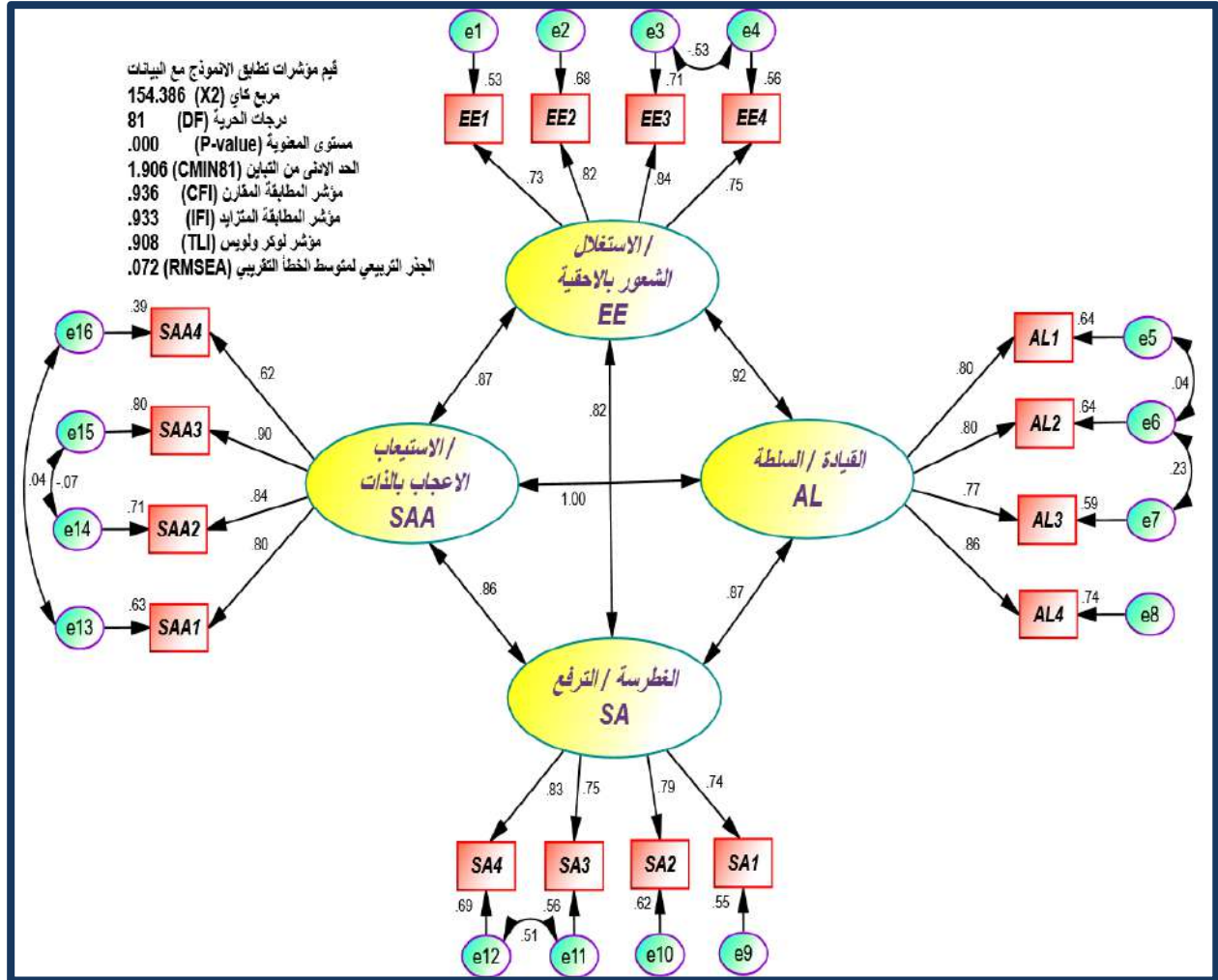
Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

وفي ضوء ما سبق كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي كما يأتي :

1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير نرجسية القيادة :

لقد تم قياس متغير نرجسية القيادة من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (الاستغلال/ الشعور بالاحقية (4) فقرات ، القيادة / السلطة (4) فقرات ، الغطرسة / الترفع (4) فقرات ، الاستيعاب / الاعجاب بالذات (4) فقرات) . اذ يتضح من الشكل (35) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (35) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند

متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (25) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها، أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج وبعد اجراء ستة مؤشرات تعديل فقد أظهرت النتائج بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير **نرجسية القيادة** يقاس بواقع (16) فقرة موزعة على اربعة ابعاد بالتساوي.



الشكل (35) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس نرجسية القيادة

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

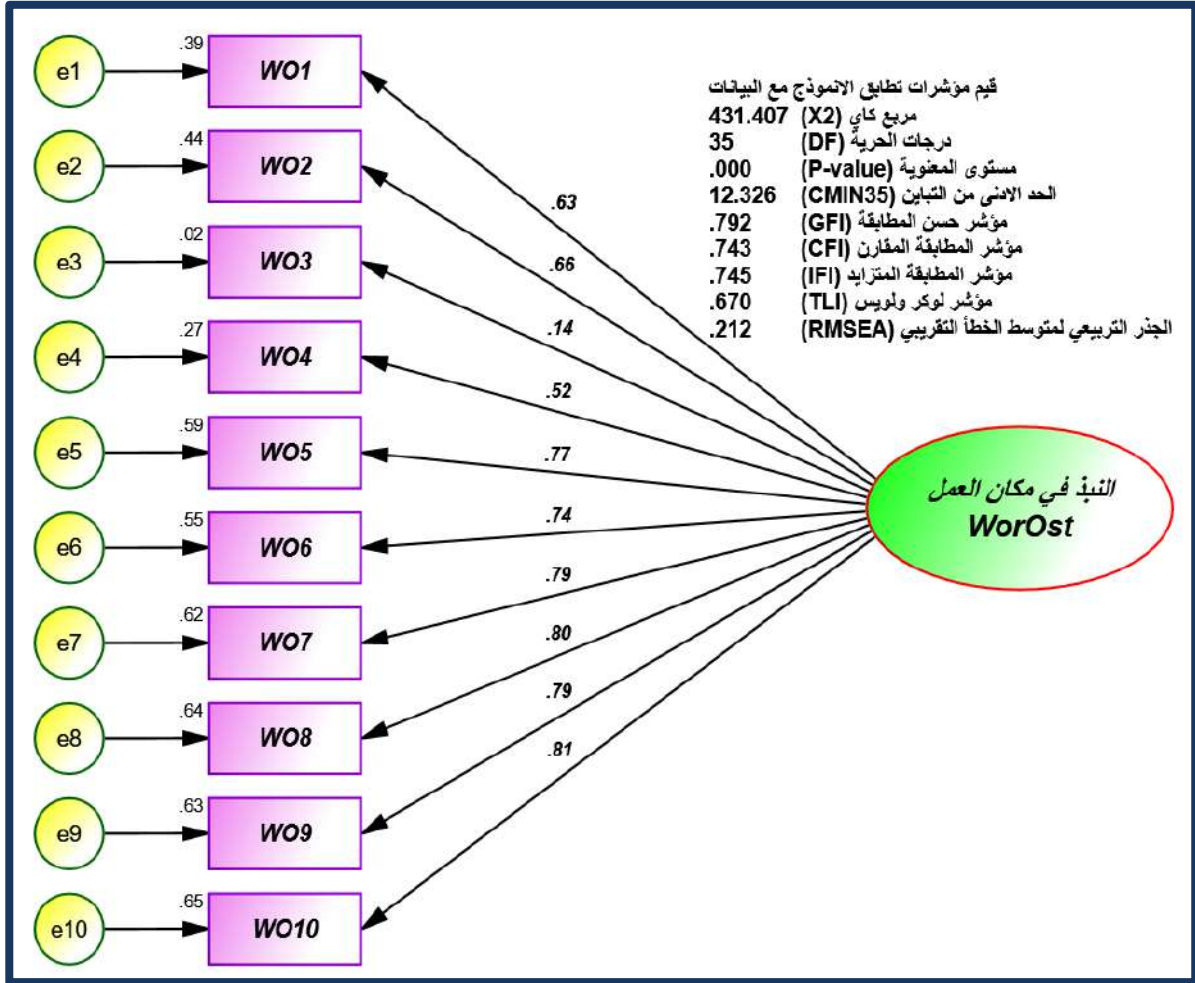
جدول (25) : معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير نرجسية القيادة

Paths		S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P	
EE1	<---	الاستغلال / الشعور بالاحقية	.725	1.000			
EE2	<---	الاستغلال / الشعور بالاحقية	.825	.631	.047	13.295	***
EE3	<---	الاستغلال / الشعور بالاحقية	.840	1.127	.087	13.027	***
EE4	<---	الاستغلال / الشعور بالاحقية	.748	1.076	.093	11.626	***
AL1	<---	القيادة / السلطة	.798	.994	.062	16.143	***
AL2	<---	القيادة / السلطة	.801	1.013	.062	16.244	***
AL3	<---	القيادة / السلطة	.768	.879	.058	15.205	***
AL4	<---	القيادة / السلطة	.860	1.000			
SA1	<---	الغطرسة / الترفع	.741	1.037	.089	11.629	***
SA2	<---	الغطرسة / الترفع	.789	.981	.079	12.416	***
SA3	<---	الغطرسة / الترفع	.747	1.000			
SA4	<---	الغطرسة / الترفع	.831	.941	.050	18.759	***
SAA1	<---	الاستيعاب / الاعجاب بالذات	.796	1.000			
SAA2	<---	الاستيعاب / الاعجاب بالذات	.843	.943	.062	15.210	***
SAA3	<---	الاستيعاب / الاعجاب بالذات	.896	1.093	.066	16.641	***
SAA4	<---	الاستيعاب / الاعجاب بالذات	.624	.820	.077	10.655	***

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

2- الصدق البنائي التوكيدي لمتغير النبذ في مكان العمل :

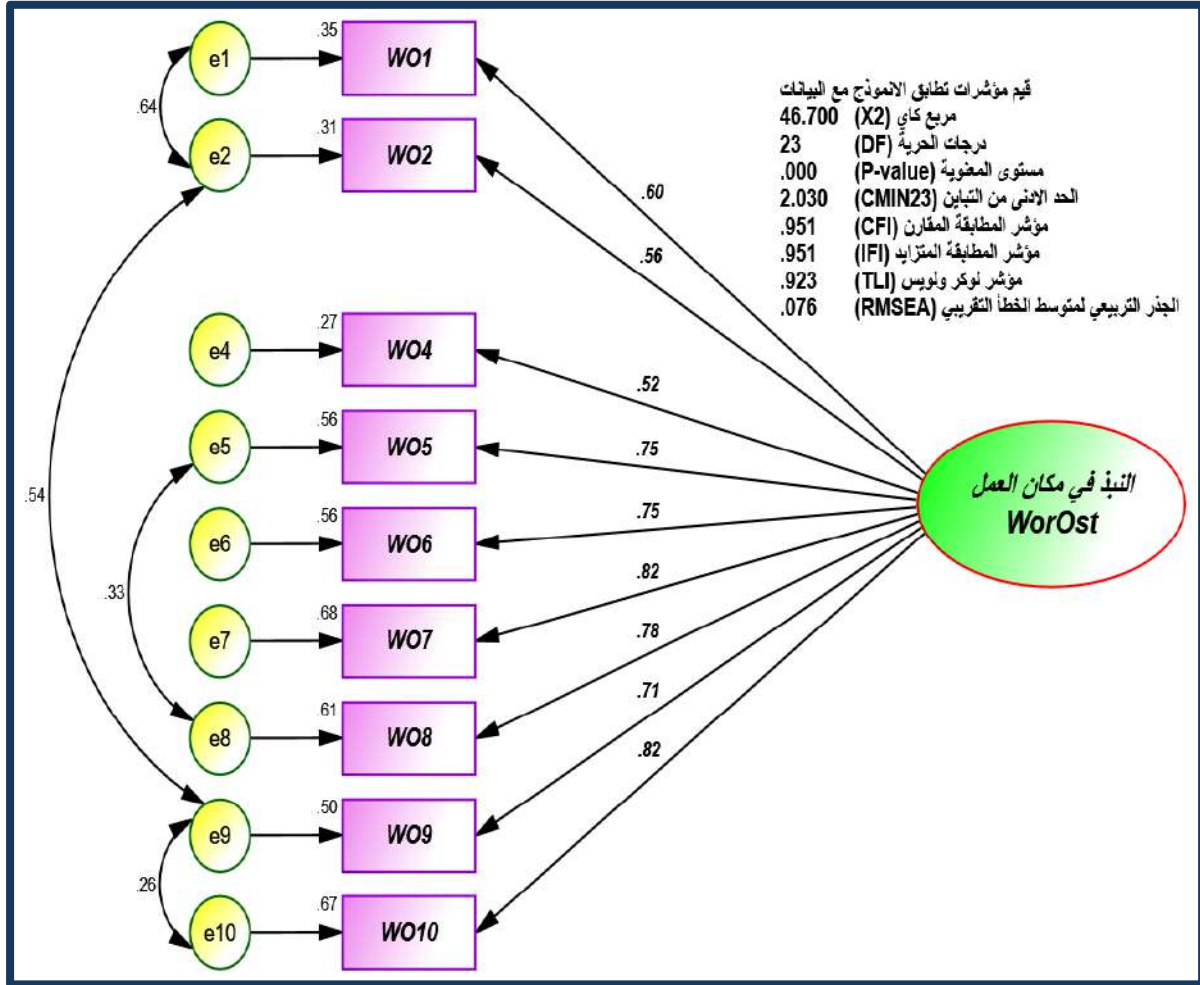
لقد تم قياس متغير النبذ في مكان العمل من خلال (10) فقرات وهو مقياس احادي البعد . اذ يتضح من خلال الشكل (36) ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية (النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد بفقراتها) قد تجاوزت النسبة المقبولة (0.40) الا الفقرة (WO3) الظاهرة في متغير النبذ في مكان العمل اذ كان تقديرها (0.14) . وهذا يدل على ضعف تمثيلها القياسي للمتغير الذي تنتمي اليه مما يستوجب حذفها ، كما ان بعض قيم مؤشرات مطابقة الانموذج كانت غير مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وهذا ما يتضح في قيم (, TLI , IFI , CFI , CMIN/DF , RMSEA). وهذا يستوجب الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الذي يمكن من خلاله تحديد مدى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد من خلاله المقياس مع اجابات افراد العينة على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة .



الشكل (36) : التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النبذ في مكان العمل قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

ولذلك وبعد حذف الفقرة اعلاه واجراء اربعة من مؤشرات تعديل الانموذج الهيكلية نلاحظ ان الانموذج قد اكتسب مستوى المطابقة اللازمة وكما يتضح من خلال متابعة مؤشرات مطابقة الانموذج الظاهرة في الشكل (37). وبهذا يكون الانموذج الهيكلية قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لاجابات افراد العينة على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة ، اما بالنسبة الى تقديرات المعلمة فقد كانت كلها نسب معنوية وذلك من خلال متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (26) التي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلمات وامكانية الاعتماد عليها في قياس الابعاد التي تنتمي اليها .



الشكل (37) : التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النبت في مكان العمل بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

الجدول (26) : معاملات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير النبت في مكان العمل

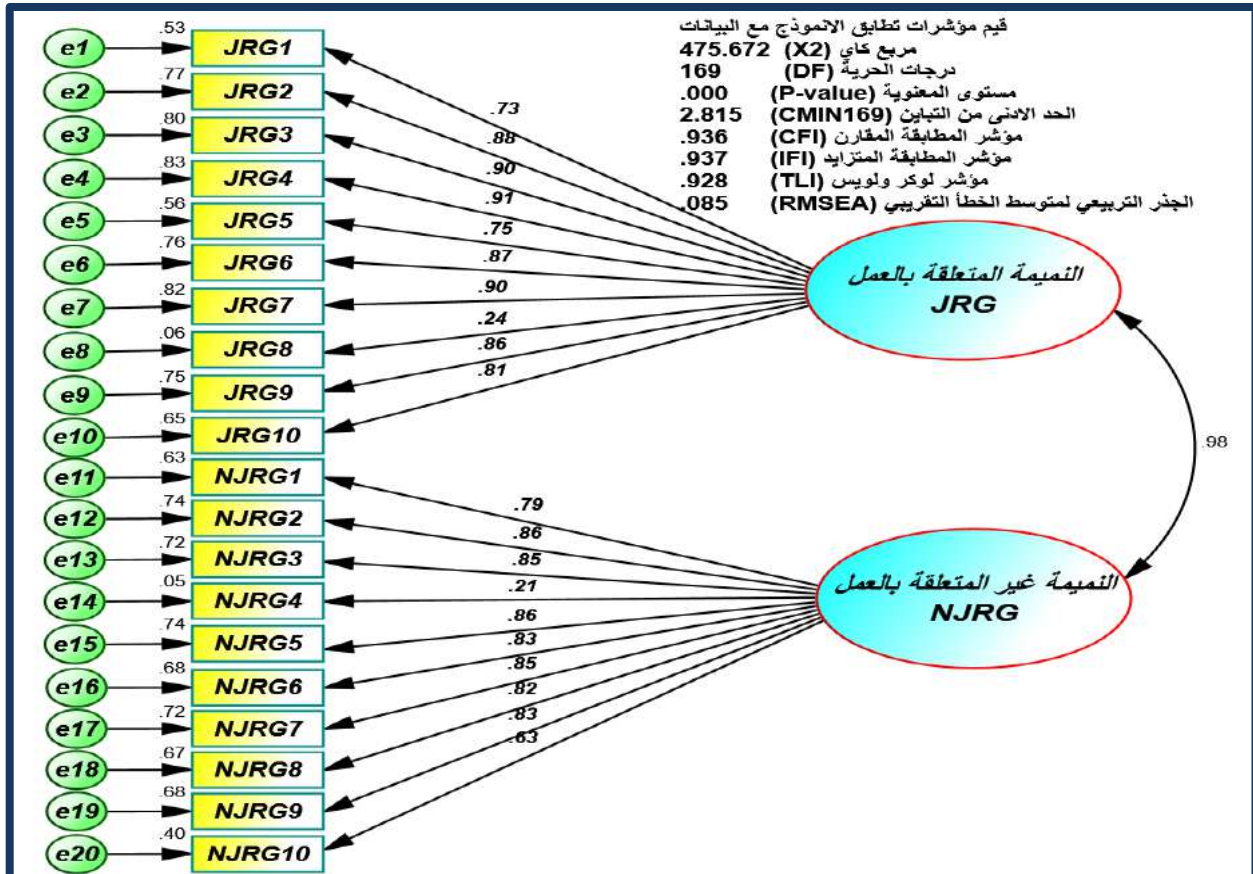
المسارات	الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
WO10 <--- النبت في مكان العمل	.818	1.000			
WO9 <--- النبت في مكان العمل	.707	.921	.066	13.967	***
WO8 <--- النبت في مكان العمل	.778	.916	.068	13.478	***
WO7 <--- النبت في مكان العمل	.822	1.170	.080	14.576	***
WO6 <--- النبت في مكان العمل	.750	.922	.071	12.951	***
WO5 <--- النبت في مكان العمل	.750	.801	.062	12.832	***
WO4 <--- النبت في مكان العمل	.516	.791	.096	8.270	***

WO2	<---	النبد في مكان العمل	.561	.829	.091	9.096	***
WO1	<---	النبد في مكان العمل	.595	.883	.091	9.732	***

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

3- الصدق البنائي التوكيدي لمتغير التنمية في مكان العمل :

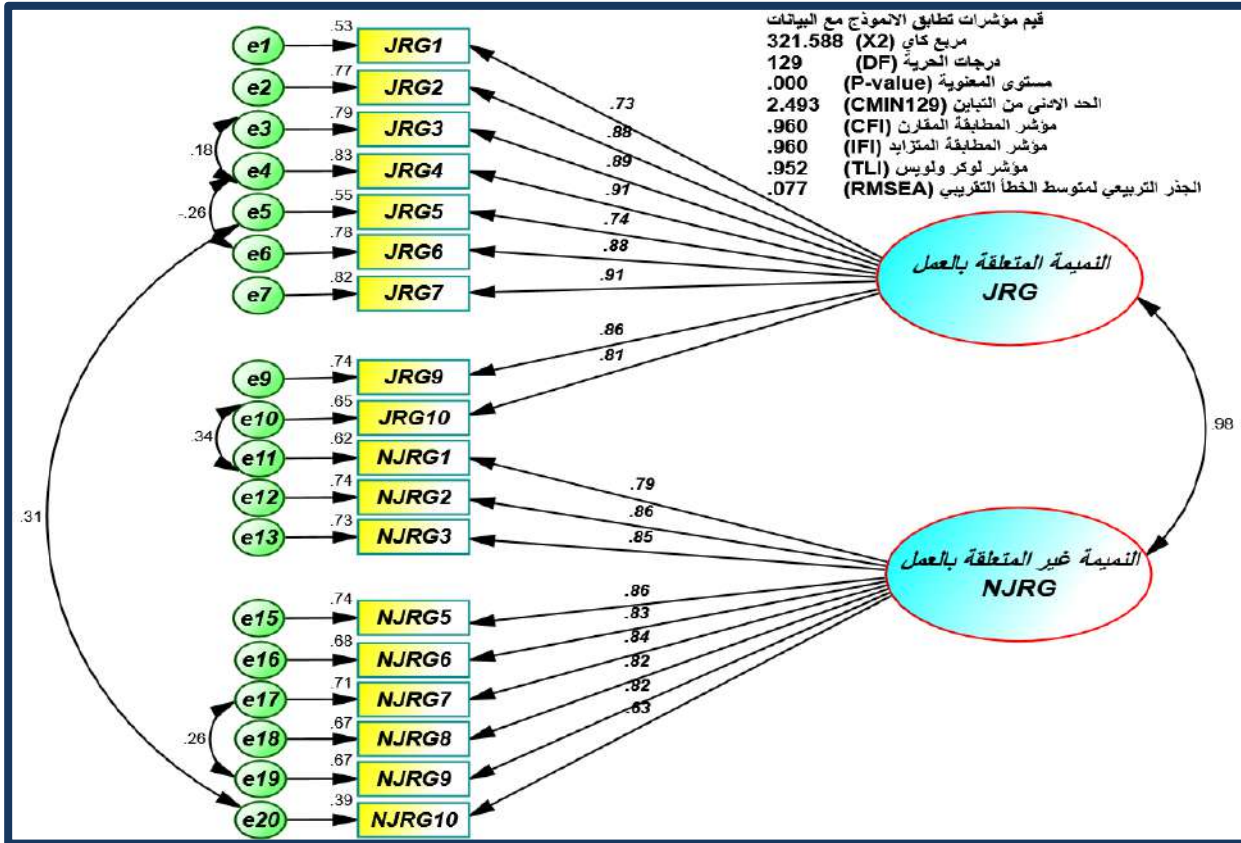
لقد تم قياس متغير التنمية في مكان العمل من خلال اثنين من الابعاد الفرعية (التنمية المتعلقة بالعمل (10 فقرات) ، التنمية غير المتعلقة بالعمل (10 فقرات). اذ يتضح من خلال الشكل (38) ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية (النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الابعاد بفقراتها) قد تجاوزت النسبة المقبولة (0.40) الا الفقرة (JRG8) الظاهرة في بعد التنمية المتعلقة بالعمل اذ كان تقديرها (24). والفقرة (NJRG4) الظاهرة في بعد التنمية غير المتعلقة بالعمل اذ كان تقديرها (21). وهذا يدل على ضعف تمثيلهما القياسي للمتغير الذي ينتمون اليه مما يستوجب حذفهما ، وهذا يستوجب الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الذي يمكن من خلاله تحديد مدى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد من خلاله المقياس مع اجابات افراد العينة على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة.



الشكل (38) : التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التنمية في مكان العمل قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

ولذلك وبعد حذف الفقرات اعلاه واجراء خمسة من مؤشرات تعديل الانموذج الهيكلي نلاحظ ان الانموذج قد اكتسب مستوى المطابقة اللازمة وكما يتضح من خلال متابعة مؤشرات مطابقة الانموذج الظاهرة في الشكل (39) . وبهذا يكون الانموذج الهيكلي قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لاجابات افراد العينة على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة، اما بالنسبة الى تقديرات المعلمة فقد كانت كلها نسب معنوية وذلك من خلال متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (27) التي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلمات وامكانية الاعتماد عليها في قياس الابعاد التي تنتمي اليها .



الشكل (39) : التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النميمة في مكان العمل بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

الجدول (27) : معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير النميمة في مكان العمل

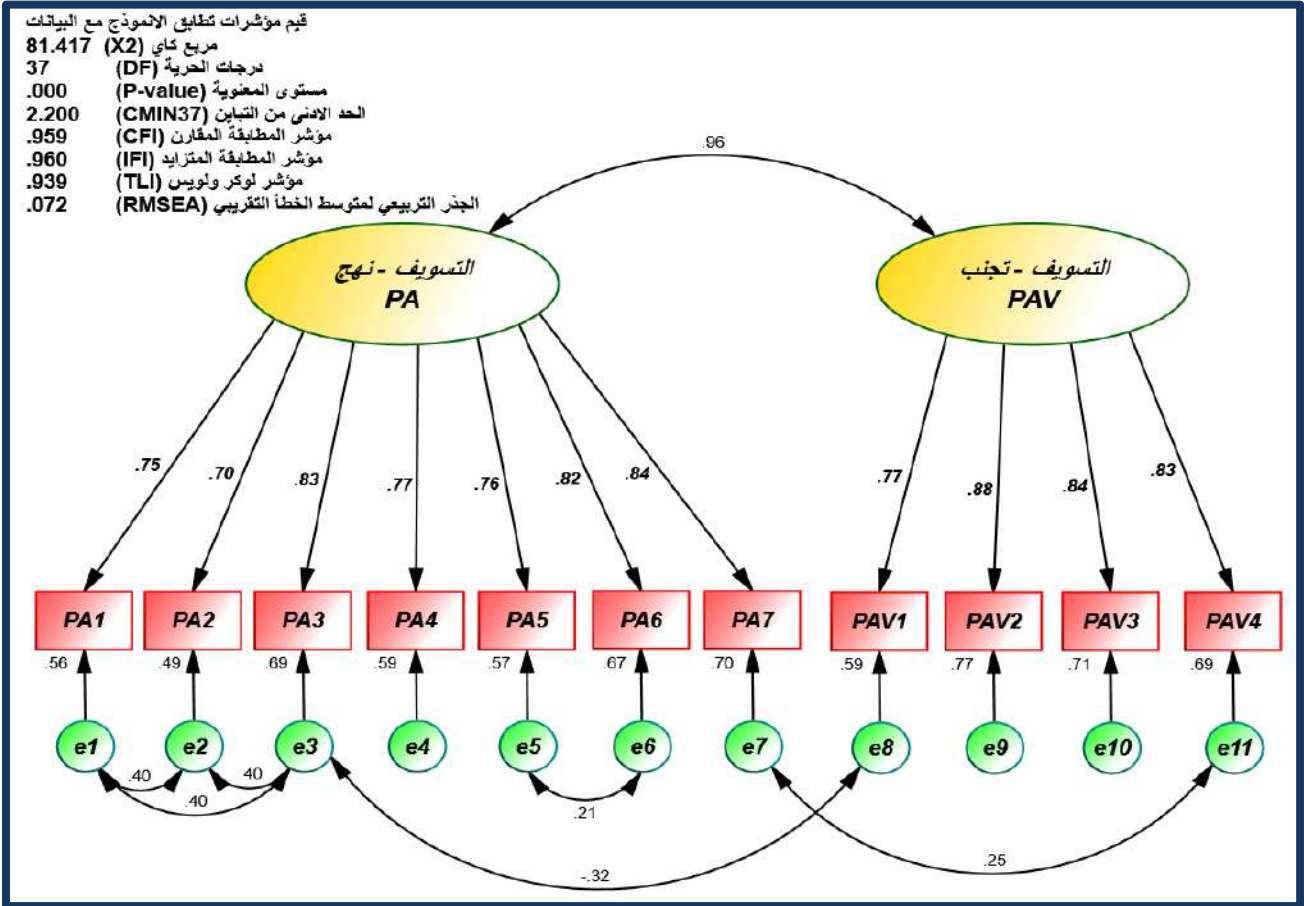
المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
JRG10 <--- النميمة المتعلقة بالوظيفة	.807	1.101	.082	13.493	***
JRG9 <--- النميمة المتعلقة بالوظيفة	.863	1.173	.081	14.554	***
JRG7 <--- النميمة المتعلقة بالوظيفة	.908	1.242	.080	15.451	***
JRG6 <--- النميمة المتعلقة بالوظيفة	.883	1.251	.084	14.926	***

JRG5	<---	النميّة المتعلّقة بالوظيفة	.743	1.000			
JRG4	<---	النميّة المتعلّقة بالوظيفة	.912	1.237	.080	15.501	***
JRG3	<---	النميّة المتعلّقة بالوظيفة	.890	1.252	.083	15.064	***
JRG2	<---	النميّة المتعلّقة بالوظيفة	.879	1.182	.079	14.869	***
JRG1	<---	النميّة المتعلّقة بالوظيفة	.730	1.087	.090	12.051	***
NJRG10	<---	النميّة غير المتعلّقة بالوظيفة	.626	.835	.076	10.925	***
NJRG9	<---	النميّة غير المتعلّقة بالوظيفة	.819	1.000			
NJRG8	<---	النميّة غير المتعلّقة بالوظيفة	.816	1.037	.066	15.627	***
NJRG7	<---	النميّة غير المتعلّقة بالوظيفة	.844	1.133	.059	19.150	***
NJRG6	<---	النميّة غير المتعلّقة بالوظيفة	.826	.990	.062	15.902	***
NJRG5	<---	النميّة غير المتعلّقة بالوظيفة	.858	.993	.059	16.867	***
NJRG3	<---	النميّة غير المتعلّقة بالوظيفة	.854	1.008	.060	16.740	***
NJRG2	<---	النميّة غير المتعلّقة بالوظيفة	.863	1.026	.060	17.031	***
NJRG1	<---	النميّة غير المتعلّقة بالوظيفة	.789	.923	.062	14.864	***

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

4- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التسويق الوظيفي :

لقد تم قياس متغير التسويق الوظيفي من خلال اثنين من الابعاد الفرعية هي (التسويق- نهج (7) فقرات ، التسويق - نهج ، (4 فقرات) . اذ يتضح من الشكل (40) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (40) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (28) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها، أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج وبعد اجراء ستة مؤشرات تعديل فقد أظهرت النتائج بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير التسويق الوظيفي يقاس بواقع (11) فقرة موزعة على بعدين ولكل بعد (4،7) على التوالي.



الشكل (40) : التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التسويق الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

الجدول (28) : معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير التسويق الوظيفي

المسارات	الاوران الاحدائية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية
PA1 <---> التسويق - نهج	.749	.728	.042	17.519	***
PA2 <---> التسويق - نهج	.701	.734	.047	15.695	***
PA3 <---> التسويق - نهج	.833	1.000			
PA4 <---> التسويق - نهج	.768	.840	.059	14.207	***
PA5 <---> التسويق - نهج	.756	.810	.059	13.813	***
PA6 <---> التسويق - نهج	.820	.876	.056	15.606	***
PA7 <---> التسويق - نهج	.838	.839	.052	16.159	***
PAV1 <---> التسويق - تجنب	.769	.998	.070	14.187	***
PAV2 <---> التسويق - تجنب	.880	1.070	.061	17.495	***
PAV3 <---> التسويق - تجنب	.843	.988	.060	16.346	***
PAV4 <---> التسويق - تجنب	.830	1.000			

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

خامساً : اختبار معامل الثبات والصدق الهيكلي لأداة القياس

يعتبر اختبار الثبات من اهم الركائز الاساسية التي تستند اليها ادوات القياس وتوليها الاهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة. كما يشار الى الثبات بأنه مدى اتساق محتوى المقياس داخلياً من حيث احتفاظه بدرجة مرتفعة من دقة قياس السمة موضع القياس ، ويعد مقياس كرونباخ ألفا من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة واكثرها شهرة وشيوع بين الباحثين في شتى مجالات البحث العلمي (Korkmaz , 2020 : 115) ، وبغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثباته اعتمد الباحث على اختبار كرونباخ ألفا الذي يعد من افضل اساليب ثبات المقاييس السلوكية ومعامل الصدق الهيكلي الذي يمثل الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا ، وفي هذا الصدد اشارت (Sharma , 2016 : 273) الى كيفية تفسير قيم كرونباخ ألفا لتقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة تطبيق معينة وكما مبين في الجدول (29).

الجدول (29) : مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ ألفا

ت	قيمة كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
1	$\alpha \geq 0.9$	ممتاز
2	$\alpha \geq 0.8 < 0.9$	جيد
3	$\alpha \geq 0.7 < 0.8$	مقبول
4	$\alpha \geq 0.6 < 0.7$	مشكوك فيه
5	$\alpha \geq 0.5 < 0.6$	ضعيف
6	$\alpha < 0.5$	غير مقبول

Sharma, B. (2016). A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals. Asian Pacific Journal of Health Sciences, 3(4), P. 273.

اذ نلاحظ من الجدول (30) ان قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (.827 - .979). وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات مطمئن في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة ، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (30) : معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة

ت	المتغيرات والابعاد	معامل كرونباخ ألفا	معامل الصدق الهيكلي
1	الاستغلال / الشعور بالاحقية	.827	.909
2	القيادة / السلطة	.886	.941
3	الغطرسة / الترفع	.866	.931
4	الاستيعاب / الاعجاب بالذات	.868	.932
5	نرجسية القيادة	.953	.976
6	النبد في مكان العمل	.847	.920
7	النميمة المتعلقة بالوظيفة	.966	.983
8	النميمة غير المتعلقة بالوظيفة	.954	.977

.989	.979	النميمة في مكان العمل	9
.961	.924	التسويق - نهج	
.948	.898	التسويق - تجنب	11
.975	.950	التسويق الوظيفي	

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

سادساً : اختبار الاتساق الداخلي

يعد اختبار الاتساق الداخلي من الاختبارات التي تُستخدم لإثبات اتساق اداة القياس من خلال معرفة مستوى الاتساق الداخلي (الارتباط) بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وفقراتها ومن اجل التحقق من ذلك استخدم معامل الارتباط (Pearson) ، اذ تشير الارتباطات المعنوية العالية الى قوة المقياس المستخدم والعكس صحيح كذلك ، ويوضح الجدول (31) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده ، اذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (31) الى وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرات وفقرات القياس تراوحت بين (**.403 - **.903) ، وبلغت معاملات الارتباط المعنوية بين الابعاد وفقرات القياس (**.922 - **.666) ، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين محتوى جميع مقاييس الدراسة .

الجدول (31) : الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية وفقرات المقياس

مستوى المعنوية	اتساق الفقرة مع المتغير	اتساق الفقرة مع البعد	الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
.01	.754**	.864**	EE1	الاستغلال / الشعور بالاحقية	نرجسية القيادة
.01	.793**	.836**	EE2		
.01	.791**	.823**	EE3		
.01	.744**	.804**	EE4		
.01	.809**	.871**	AL1	القيادة / السلطة	
.01	.802**	.876**	AL2		
.01	.807**	.858**	AL3		
.01	.843**	.852**	AL4		
.01	.728**	.819**	SA1	الغطرسة / الترفع	
.01	.811**	.792**	SA2		
.01	.700**	.878**	SA3		
.01	.765**	.905**	SA4		
.01	.793**	.857**	SAA1	الاستيعاب/ الاعجاب بالذات	
.01	.810**	.876**	SAA2		
.01	.859**	.914**	SAA3		
.01	.609**	.666**	SAA4		
.01	.403**	-	WO1	النبد في مكان العمل	
.01	.446**	-	WO2		
حذفت من خلال التحليل العملي التوكيدي			WO3		
.01	.589**	-	WO4		
.01	.734**	-	WO5		

.01	.766**	-	WO6		
.01	.767**	-	WO7		
.01	.774**	-	WO8		
.01	.745**	-	WO9		
.01	.785**	-	WO10		
.01	.888**	.878**	JRG1	النميمة المتعلقة بالوظيفة	النميمة في مكان العمل
.01	.870**	.886**	JRG2		
.01	.888**	.905**	JRG3		
.01	.903**	.910**	JRG4		
.01	.868**	.875**	JRG5		
.01	.871**	.897**	JRG6		
.01	.899**	.922**	JRG7		
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي			JRG8		
.01	.873**	.875**	JRG9		
.01	.827**	.832**	JRG10		
.01	.803**	.824**	NJRG1	النميمة غير المتعلقة بالوظيفة	
.01	.864**	.870**	NJRG2		
.01	.847**	.848**	NJRG3		
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي			NJRG4		
.01	.831**	.835**	NJRG6		
.01	.855**	.875**	NJRG7		
.01	.830**	.843**	NJRG8		
.01	.833**	.858**	NJRG9		
.01	.828**	.844**	NJRG10		
.01	.786**	.837**	PA1		
.01	.743**	.812**	PA2		
.01	.836**	.878**	PA3		
.01	.775**	.812**	PA4		
.01	.778**	.786**	PA5		
.01	.819**	.853**	PA6		
.01	.843**	.825**	PA7		
.01	.795**	.853**	PAV1	التسويق - تجنب	
.01	.881**	.881**	PAV2		
.01	.849**	.874**	PAV3		
.01	.855**	.895**	PAV4		

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

المبحث الثاني

الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة

توطئة ...

يحدد الوصف والتحليل الاحصائي مستوى مقاييس الدراسة في بيئة التطبيق ، لذلك يتضمن هذا المبحث عرض نتائج تحليل إجابات افراد عينة الدراسة ووصفها وتشخيصها من خلال استخدام بعض الاحصاءات الوصفية المناسبة المتمثلة بـ(الوسط الحسابي الموزون ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، والاهمية النسبية) على مستوى متغيرات الدراسة الحالية وابعادها الفرعية وفقرات القياس الخاصة بها ، اعتماداً على استخدام برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) ، وكما يأتي :

أولاً: وصف وتشخيص متغير نرجسية القيادة

بهدف التحديد الأفضل لمستوى إجابات الأفراد عينة الدراسة فقد اعتمدت الباحثة في تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Mazahreh et al., 2009 : 403) الذي اشار الى انه في حالة اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة – لا اتفق بشدة) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية ، وكما موضح في الجدول (32) :

الجدول (32) : تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1.80 – 1	منخفض جدا
2	2.60 – 1.81	منخفض
3	3.40 – 2.61	معتدل
4	4.20 – 3.41	مرتفع
5	5.00 – 4.21	مرتفع جدا

Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H., (2009) , " The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan", Journal of Social Sciences ,5 (4), P.403.

وبذلك يتضمن وصف وتشخيص متغير نرجسية القيادة وصف وتشخيص ابعاده الفرعية الاربعة بفقرات قياسها ومن ثم وصف وتشخيص المتغير الرئيسي كمعدل عام وكما يأتي :

1. بعد الاستغلال / الشعور بالاحقية :

يظهر الجدول (33) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعده الاستغلال / الشعور بالاحقية الذي يتمثل بأربعة مؤشرات ميدانية (EE₁ – EE₄) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.186) والانحراف المعياري (0.763) ومعامل الاختلاف النسبي (23.97%) والاهمية النسبية (63.72%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان معتدل ، مما يؤكد ان توجه القيادات فيما يتعلق بالعدالة في استخدام الأشخاص لمصالحهم الخاصة هو نسبي كذلك اعتقادهم بأنهم متفردون ويجب ان يحصلوا على معاملة خاصة من قبل مرؤسيهم او حتى تلقي بعض الامتيازات، قد يتباين بين قائد وآخر في درجة التفضيل لهذه الجوانب وعلى مستوى الكليات عينة الدراسة .

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (رئيسي المباشر لديه القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهدافه الخاصة) ، على اقل متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.336) ، وبانحراف معياري بلغ (1.036) ، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (31.05%) ، وبأهمية نسبية بلغت (66.72%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان بالمستوى المعتدل اي ان الاتفاق مثل الحالة الوسطية على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (رئيسي المباشر يُظهر معرفته بأن المرؤوسين يدركون سلطته) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (2.893) وبانحراف معياري بلغ (0.571) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (19.73%) وبأهمية نسبية بلغت (57.87%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة .

جدول (33) : الاحصاءات الوصفية لبعده الاستغلال / الشعور بالاحقية

ت	الفقرات رئيسي المباشر :	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يميل للسيطرة على أي حديث او تصرف اثناء العمل.	3.336	1.036	31.05	66.72	2
2	يُظهر معرفته بأن المرؤوسين يدركون سلطته.	2.893	0.571	19.73	57.87	4
3	يمتلك إرادة قوية للبقاء في السلطة.	3.004	0.994	33.09	60.08	3
4	لديه القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهدافه الخاصة.	3.510	1.075	30.63	70.20	1
-	المعدل العام لبعده الاستغلال / الشعور بالافضلية EE	3.186	0.763	23.97	63.72	-

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

2. بعد القيادة / السلطة:

يظهر الجدول (34) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعده وضوح الدور القيادة / السلطة الذي يتمثل بأربعة مؤشرات ميدانية (AL₁-AL₄) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.084) ، والانحراف المعياري (0.762) ، ومعامل الاختلاف النسبي (24.69%) ، والاهمية النسبية (61.68%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان معتدل بمعنى ان القيادات في الكليات عينة الدراسة تتباين وبشكل نسبي في استخدام بعض السياسات التي تساعد في تحقيق اقصى قدر من الأداء لإنجاز أي مهمة أو هدف ، اما على مستوى استخدام القوة من ناحية السلطة فهذا يرتبط إضافة الى سمات القيادة والتي تختلف بين قائد وآخر ايضاً هي الأخرى ترتبط بمدى رغبتها في تحقيق أهدافها واهداف الكلية التي تنتمي لها .

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (رئيسي المباشر يمرر سلطته على الآخرين بأي شكل من الأشكال) على اقل متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.206) وبانحراف معياري بلغ (0.848) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (26.46%) ، وبأهمية نسبية بلغت (61.68%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان بالمستوى المعتدل اي ان الاتفاق مثل الحالة الوسطية على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (رئيسي المباشر يحاول دائماً الحفاظ على سمعته في مكان العمل) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (2.957) ، وبانحراف معياري بلغ (0.931) ، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ

(31.50%)، وبأهمية نسبية بلغت (59.13%)، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل وذلك حسب اجابات افراد العينة .

جدول (34) : الاحصاءات الوصفية لبعء القيادة/ السلطة

ت	الفقرات رئيسي المباشر :	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يحاول دائما الحفاظ على سمعته في مكان العمل .	2.957	0.931	31.50	59.13	4
2	يُحب أن يتبع الافراد سلوكه في كل الظروف.	3.079	0.914	29.68	61.58	3
3	يتظاهر انه اقدر من غيره في الإدارة.	3.095	0.830	26.83	61.90	2
4	يمرر سلطته على الآخرين بأي شكل من الاشكال.	3.206	0.848	26.46	64.11	1
-	المعدل العام لبعء القيادة / السلطة AL	3.084	0.762	24.69	61.68	-

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

3. بعد الغطرسة/ الترفّع :

يظهر الجدول (35) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعء الغطرسة / الترفّع الذي يتمثل باربعة مؤشرات ميدانية (SA₁-SA₄) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.284) والانحراف المعياري (0.888) ومعامل الاختلاف النسبي (27.03%) والاهمية النسبية (65.67%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان دون المرتفع مما يؤكد ان استخدام القيادات لمجموعة السلوكيات التي تؤديها من خلال السياقات الشخصية كتقدير الذات العالي جداً والاعتناع بالتميز الخاص والتفوق على الآخرين التي تقلل من سلوكيات البحث عن التغذية الراجعة ويؤدي إلى قيامهم بتجاهل المعلومات التشخيصية في بيئة عملهم ، بالشكل الذي يجعلهم أكثر عرضة لمتابعة مسارات العمل التي من الممكن ان تعرض ادراهم لبعض الإخفاقات في محتوى قراراتهم يعتبر مسألة نسبية بين قائد وآخر بأعتبره احد سمات الشخصية التي تختلف بين قائد وآخر وعلى مستوى الكليات عينة الدراسة .

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (رئيسي المباشر يميل إلى نسب إنجازات الآخرين إلى نفسه ويلوم غيره على إخفاقاته) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.514) ، وبانحراف معياري بلغ (1.139) ، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (32.43) ، وبأهمية نسبية بلغت (70.28) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (رئيسي المباشر لا يرغب في الاستماع لنصائح مرؤوسيه في كل الظروف والأوقات) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (3.186) ، وبانحراف معياري بلغ (1.008) ، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (31.65%) ، وبأهمية نسبية بلغت (63.72%)، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل وذلك حسب اجابات افراد العينة .

جدول (35) : الاحصاءات الوصفية لبعد الغطرسة / الترفع

ت	الفقرات رئيس المباشر :	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يميل إلى نسب إنجازات الآخرين إلى نفسه ويلوم غيره على إخفاقاته .	3.514	1.139	32.43	70.28	1
2	لا يرغب في الاستماع لنصائح مرؤوسيه في كل الظروف والأوقات .	3.186	1.008	31.65	63.72	4
3	يُعد شخص غير عادي ويصعب التعامل معه في الجوانب الإدارية.	3.202	1.114	34.79	64.03	3
4	يعرف كيف يتصرف في كل الامور ليبقى في الواجهة طوال الوقت.	3.233	0.928	28.72	64.66	2
-	المعدل العام لبعد الغطرسة / الترفع SA	3.284	0.888	27.03	65.67	-

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

4. بعد استيعاب الذات/ الإعجاب بالذات

يظهر الجدول (36) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد استيعاب الذات/ الإعجاب بالذات الذي يتمثل باربعة مؤشرات ميدانية (SAA₁- SAA₄) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.093) ، والانحراف المعياري (0.760) ، ومعامل الاختلاف النسبي (24.58%) ، والاهمية النسبية (61.86%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان دون المرتفع أي بمستوى وسطي وهذا يؤكد على ان تمتع البعض من القادة وعلى مستوى الكليات عينة الدراسة بسلوكيات الانغماس بالذات مع عدم الاهتمام بكيفية تأثير افعاله على الآخرين او حتى الاهتمام للنقد ، يمثل حالة نسبية كونها تتعلق بتركيبة الشخصية التي تختلف في تركيز بعض السمات بين شخص وآخر.

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (رئيسي المباشر مستعد ان يتحدث دائماً وعلنا عن كل انجاز قام به هو او احد مرؤوسيه و ينسبه لنفسه) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.217) ، وانحراف معياري بلغ (0.866) ، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (26.92%) ، وباهمية نسبية بلغت (64.35%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان بالمستوى المعتدل اي ان الاتفاق مثل الحالة الوسطية على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (رئيسي المباشر ينزعج عندما يشتكي احد التدريسين او الموظفين منه) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (2.996) ، وانحراف معياري بلغ (0.794) ، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (26.51%) ، وباهمية نسبية بلغت (59.92%)، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل كذلك حسب اجابات افراد العينة ..

جدول (36) : الاحصاءات الوصفية لبعء استيعاب الذات/الاعجاب بالذات

ت	الفقرات رئيسي المباشر :	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يحب دائماً أن يكون مركز الاهتمام .	3.000	0.895	29.84	60.00	3
2	ينزعج عندما يشتكي احد التدريسين او الموظفين منه .	2.996	0.794	26.51	59.92	4
3	مستعد ان يتحدث دائماً وعلنا عن كل انجاز قام به هو او احد رؤوسيه و ينسبه لنفسه .	3.217	0.866	26.92	64.35	1
4	يمكن ان يستخدم اي طريقة او سلوك للخروج من موقف حرج بالنسبة اليه .	3.158	0.890	28.19	63.16	2
-	المعدل العام لبعء استيعاب الذات/الاعجاب بالذات SAA	3.093	0.760	24.58	61.86	-

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

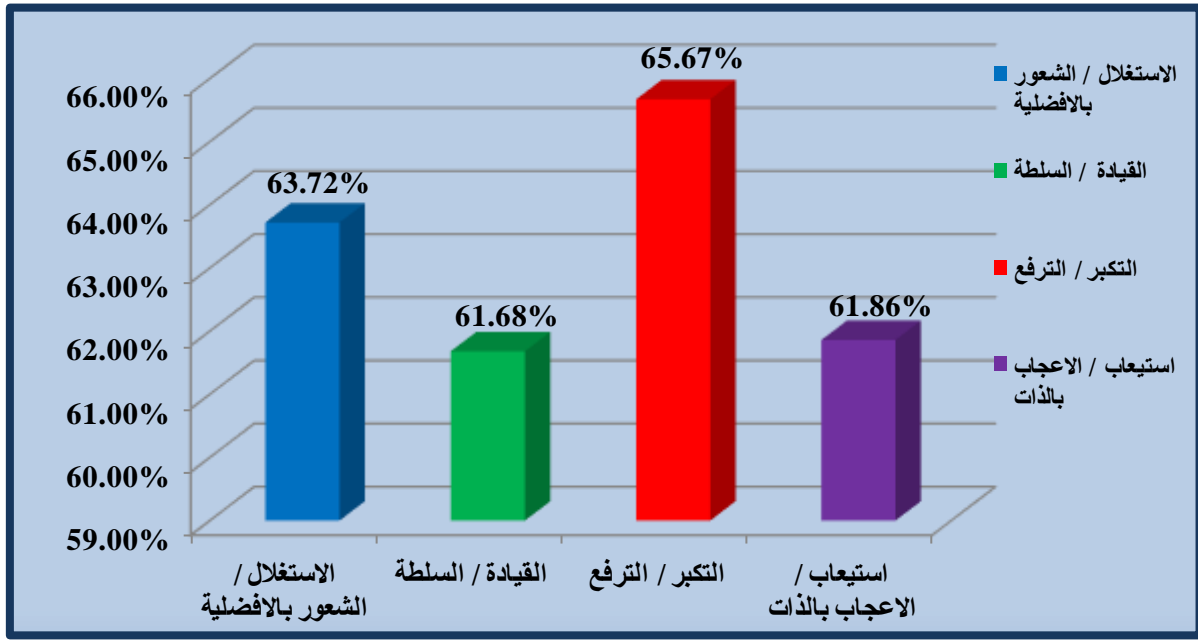
و يوضح الجدول (37) الاحصاءات الوصفية لمتغير نرجسية القيادة الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (3.162) ، وقيمة الانحراف المعياري له (0.729) ، ومعامل اختلاف قدره (23.07%) ، وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (63.23%) ، وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية متوسط حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى معتدل فيما يتعلق بالاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات نرجسية القيادة ميدانياً، وهذا يشير الى ان القيادات في الكليات عينة الدراسة تمارس مجموعة سلوكيات متباينة بين قائد وآخر لان مصدرها سمات شخصية تعكس هذا التباين ، تُترجم في هيئة قرارات وممارسات يومية ، والتي تنعكس على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في بعض منها، وخاصةً محتوى بعض القرارات ذات التماس المباشر بعمله مما يؤثر على أدائه فيما لو كانت غير قريبة من واقع عمله . اما بالنسبة الى الترتيب العام لأبعاد نرجسية القيادة ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام أعضاء الهيئة التدريسية عينة الدراسة بهذه الأبعاد ، فقد جاء ترتيبها كما يلي:(الغطرسة /الترفع- الاستغلال/الشعور بالاحقية - الاستيعاب/الاعجاب بالذات - القيادة /السلطة) على التوالي .

جدول (37) : الاحصاءات الوصفية لمتغير نرجسية القيادة

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
1	الاستغلال / الشعور بالاحقية EE	3.186	0.763	23.97	63.72	2
2	القيادة / السلطة AL	3.084	0.762	24.69	61.68	4
3	الغطرسة / الترفع SA	3.284	0.888	27.03	65.67	1
4	الاستيعاب / الاعجاب بالذات SAA	3.093	0.760	24.58	61.86	3
-	المعدل العام لنرجسية القيادة NarLea	3.162	0.729	23.07	63.23	-

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .

وبهدف تمثيل مستوى اهمية أبعاد نرجسية القيادة بيانياً على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة ، تم اختيار الأعمدة البيانية وحسب قيم الاهمية النسبية الخاصة بكل بعد . والشكل (41) يوضح ذلك :



شكل (41) التمثيل البياني لابعاد نرجسية القيادة

المصدر : اعداد الباحثة.

ثانياً : وصف و تشخيص متغير النبذ في مكان العمل :

وهو متغير احادي البعد ويتألف من (10) فقرات و كالاتي :

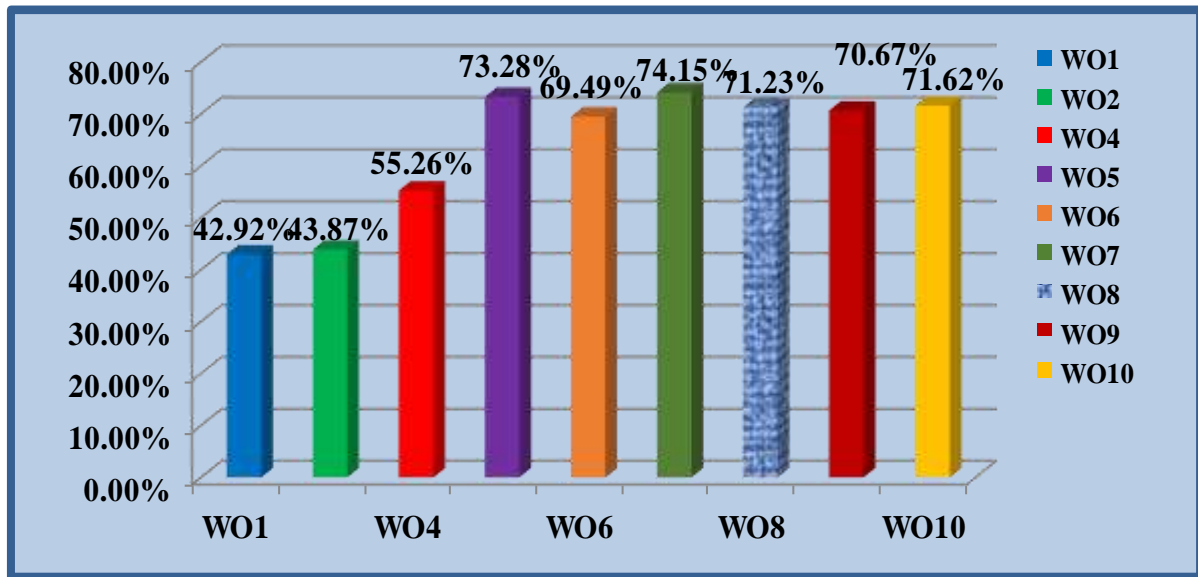
يظهر الجدول (38) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير النبذ في مكان العمل والذي يتمثل بـ(9) مؤشرات ميدانية (WO_1-WO_{10}) بعد ان حذفت فقرة واحدة من خلال التحليل العاملي التوكيدي ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.181) ، والانحراف المعياري (0.481) ومعامل الاختلاف النسبي (15.11) ، والاهمية النسبية (63.61) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان معتدل أي دون المستوى الذي قد يتلائم وبيئة التطبيق مما يؤكد ان شعور النبذ او التجاهل الذي قد يشعر به احد اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات عينة الدراسة فقد يرجع الى سببين الاول هو نتيجة الانخراط الشديد في العمل بحيث لايمكن لبعض التدريسين من ملاحظة زملائهم الآخرين بسبب ظروف عملهم وهذا لايترتب عليه فعل التعمد او الحاق الضرر بالآخرين، اما السبب الآخر فقد يكون لاعتبارات شخصية وان كانت موجوده فنسبتها قليلة في البيئة عينة الدراسة وذلك بحسب خصائص هذه البيئة .

وقد حصلت الفقرة السابعة التي محتواها (مرات عديدة يقطع زملائي حديثهم عند دخولي عليهم في القسم) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.708) ، وبانحراف معياري بلغ (0.841) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (22.69) ، وبأهمية نسبية بلغت (74.15) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفع على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تعرض للتجاهل من قبل الآخرين في العمل) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (2.146) ، وبانحراف معياري بلغ (0.683) ، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (31.83%) ، وبأهمية نسبية بلغت (42.92%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان منخفضاً على هذه الفقرة .

جدول (38) : الاحصاءات الوصفية لمتغير النبذ في مكان العمل

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	اتعرض للتجاهل من قبل الآخرين في العمل.	2.146	0.683	31.83	42.92	9
2	يغادر البعض من زملائي عند دخولي لمكان تواجدهم في القسم .	2.194	0.616	28.06	43.87	8
3	في بعض الاحيان لا يتم الرد على تحياتي في العمل.					
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي						
4	في المناسبات الخاصة بالقسم او الكلية أحاول الجلوس بشكل منعزل عن الآخرين وحياتاً كثيرة لاحضرها.	2.763	0.750	27.15	55.26	7
5	يتجنب الآخرون مشاركتي في أداء بعض الاعمال التي تتطلب المشاركة لانجازها .	3.664	0.631	17.23	73.28	2
6	يستخدم مسؤولي المباشرة سياسة التمييز في بعض القرارات الهامة وذات الصلة بالعمل .	3.474	0.727	20.92	69.49	6
7	لمرات عديدة يقطع زملائي حديثهم عند دخولي عليهم في القسم .	3.708	0.841	22.69	74.15	1
8	في بعض المواقف يرفض الزملاء التحدث معي او حتى إيضاح بعض الأمور الخاصة بالعمل.	3.561	0.697	19.56	71.23	4
9	دائماً ترتيبني الأخير عند توزيع المهام الإدارية او المواد الدراسية في القسم .	3.534	0.753	21.32	70.67	5
10	لايتم دعوتي من قبل الزملاء في القسم للخروج معهم في المناسبات الاجتماعية الخاصة بأحد الزملاء خارج أوقات الدوام.	3.581	0.723	20.18	71.62	3
-	المعدل العام لمتغير النبذ في مكان العمل WorOst	3.181	0.481	15.11	63.61	-

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .



شكل (42) التمثيل البياني لمتغير النبذ في مكان العمل

المصدر : اعداد الباحثة.

ثالثاً : وصف و تشخيص متغير النميمة في مكان العمل :

و يتألف من بعدين و كالاتي :

1: النميمة المتعلقة بالعمل

يظهر الجدول (39) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعده النميمة المتعلقة بالعمل الذي يتمثل بـ(9) مؤشرات ميدانية (JRG₁-JRG₁₀) بعد ان حذفت فقرة واحدة من خلال التحليل العاملي التوكيدي ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.241) ، والانحراف المعياري (1.032) ، ومعامل الاختلاف النسبي (31.83) ، والاهمية النسبية (64.82) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان معتدل أي دون المستوى الذي يتلائم والبيئة عينة الدراسة ، على الرغم من ان النميمة هي حالة عامة تتم عبر العديد من السياقات الاجتماعية وبما ان الكليات تمثل جزء من المجتمع الذي تنتمي له لذلك فإنه من الصعوبة فصل بعض السلوكيات ومنها النميمة في البيئة عينة الدراسة عن المجتمع الذي تُمثل أعضاء الهيئة التدريسية العاملة في هذه الكليات معظم مخرجاته .

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (زميلي في العمل دائما يتحدث لرئيسي المباشر عن عدم تأدية الزملاء الاخرين لواجبهم المطلوب منهم ضمن عملهم) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.443) ، وبانحراف معياري بلغ (1.267) ، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (36.80) ، وباهمية نسبية بلغت (68.85) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .في حين حصلت الفقرة العاشرة التي محتواها (في المواقف التي تتعارض مع مصلحته الخاصة قد يبتعد الزميل عن اخلاقيات العمل) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (3.158) ، وبانحراف معياري بلغ (1.168) ، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (36.98) ، وباهمية نسبية بلغت (63.16) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل دون مستوى الطموح وذلك حسب اجابات افراد العينة ..

جدول (39) : الاحصاءات الوصفية لبعده النميمة المتعلقة بالعمل

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	زميلي في العمل دائما يتحدث لرئيسي المباشر عن عدم تأدية الزملاء الاخرين لواجبهم المطلوب منهم ضمن عملهم .	3.443	1.267	36.80	68.85	1
2	افتقار الزملاء الاخرين للخبرة في مجال عملهم هو من ضمن الحديث الذي ينقله زميلي لرئيسي المباشر	3.237	1.154	35.66	64.74	6
3	يؤكد زميلي في حديثه دائما عن عدم امتلاك البعض من الزملاء مهارات تعامل جيدة مع الطلبة او حتى فيما بينهم.	3.253	1.208	37.14	65.06	5
4	زميلي في العمل ينقل لرئيسي المباشر حالة عدم التزام بعض الزملاء الاخرين بأوقات الدوام الرسمية او أوقات المحاضرات.	3.257	1.165	35.78	65.14	4
5	تحدث زملائي في القسم عن الاجازات الكثيرة والممنوحة لآحد الزملاء من قبل رئيسي المباشر .	3.217	1.107	34.42	64.35	9
6	أشار رئيسي المباشر الى اهمال زميلي في القسم لمبدأ المشاركة في العمل .	3.296	1.216	36.90	65.93	2

7	64.66	36.31	1.174	3.233	البعض من الزملاء يفتقر للحقيقة عند نقل الحديث عن الآخرين .	7
حذفت من خلال التحليل العملي التوكيدي					يتشارك احد الزملاء في قسمي، الحديث في الأقسام الأخرى عن سوء الإدارة في القسم .	8
					ينقل بعض زملائي في العمل الاخبار لرئيسي المباشر بقصد التقرب منه .	9
3	65.30	35.75	1.167	3.265	في المواقف التي تتعارض مع مصلحته الخاصة قد يبتعد الزميل عن اخلاقيات العمل .	10
8	63.16	36.98	1.168	3.158		
-	64.82	31.83	1.032	3.241	المعدل العام لبعد النميمة المتعلقة بالعمل JRG	

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

2: بعد النميمة غير المتعلقة بالعمل

يظهر الجدول (40) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد النميمة غير المتعلقة بالعمل الذي يتمثل بـ(9) مؤشرات ميدانية (NJR_{G1}-NJR_{G10}) بعد ان حذفت فقرة واحدة من خلال التحليل العملي التوكيدي ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.165) ، والانحراف المعياري (0.950) ، ومعامل الاختلاف النسبي (30.02) ، والاهمية النسبية (63.30) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان معتدل أي دون المستوى الذي يتلائم والبيئة عينة الدراسة ، ما يؤكد ان النميمة غير المتعلقة بالعمل هي احدى السلوكيات الواردة ضمن محتوى القنوات غير الرسمية الذي لا تخلو منه أي بيئة عمل وحسب سمات العاملين فيها ومنها الكليات عينة الدراسة .

وقد حصلت الفقرة السابعة التي محتواها (حديث القسم في الفترة الأخيرة عن مشاكل واسرار زميلي الخاصة .) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.324) ، وبانحراف معياري بلغ (1.234) ، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (37.11) ، وبأهمية نسبية بلغت (66.48)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (دائماً يتحدث زميلي في العمل عن الزملاء الاخرين وحياتهم المبهجة ومقدار ما يملكون) ، على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (3.051) ، وبانحراف معياري بلغ (1.077) ، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (35.30) وبأهمية نسبية بلغت (61.03)، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات دون مستوى الطموح وذلك حسب اجابات افراد العينة ..

جدول (40) : الاحصاءات الوصفية لبعد النميمة غير المتعلقة بالعمل

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	دائما يتحدث زميلي في العمل عن الزملاء الآخرين وحياتهم المبهجة ومقدار ما يملكون .	3.051	1.077	35.30	61.03	9
2	ينقل زميلي الى رئيسي المباشر والآخرين أحداث الحياة المؤسفة الأخيرة ل احد الزملاء والمرضى الذي تعرض له .	3.166	1.093	34.52	63.32	5
3	تحدث زميلي للآخرين عن صداقات وعلاقات احد الزملاء الجديدة والتي لم يرغب في ان يطلع عليها الآخرين.	3.091	1.085	35.12	61.82	7
4	دائما يتحدث زميلي عن كذب الزملاء الآخرين ومراقبة احدهم للاخر.					
حذفت من خلال التحليل العملي التوكيدي						
5	يتشارك زملائي في القسم الحديث عن طريقة التعامل السيئة ل احد الزملاء مع عائلته .	3.123	1.064	34.07	62.45	6
6	زميلي في العمل يتحدث عن الآخرين فقط بدافع الغضب منهم .	3.067	1.102	35.92	61.34	8
7	حديث القسم في الفترة الأخيرة عن مشاكل واسرار زميلي الخاصة .	3.324	1.234	37.11	66.48	1
8	في بعض الأحيان يتحدث زميلي عن الآخرين مع علمه بأن المعلومات المذكورة عنهم غير صحيحة .	3.265	1.167	35.75	65.30	3
9	يتحدث زميلي دائما عن عدم اهتمام بعض الزملاء الآخرين بمظهرهم الخارجي .	3.206	1.122	35.01	64.11	4
10	قد يتم إيصال مايرد من احاديث بين زملائي عبر وسائل التواصل الاجتماعي لرئيس القسم من قبل بعض الزملاء.	3.316	1.193	35.98	66.32	2
	المعدل العام ل بعد النميمة غير المتعلقة بالعمل NJRG	3.165	0.950	30.02	63.30	-

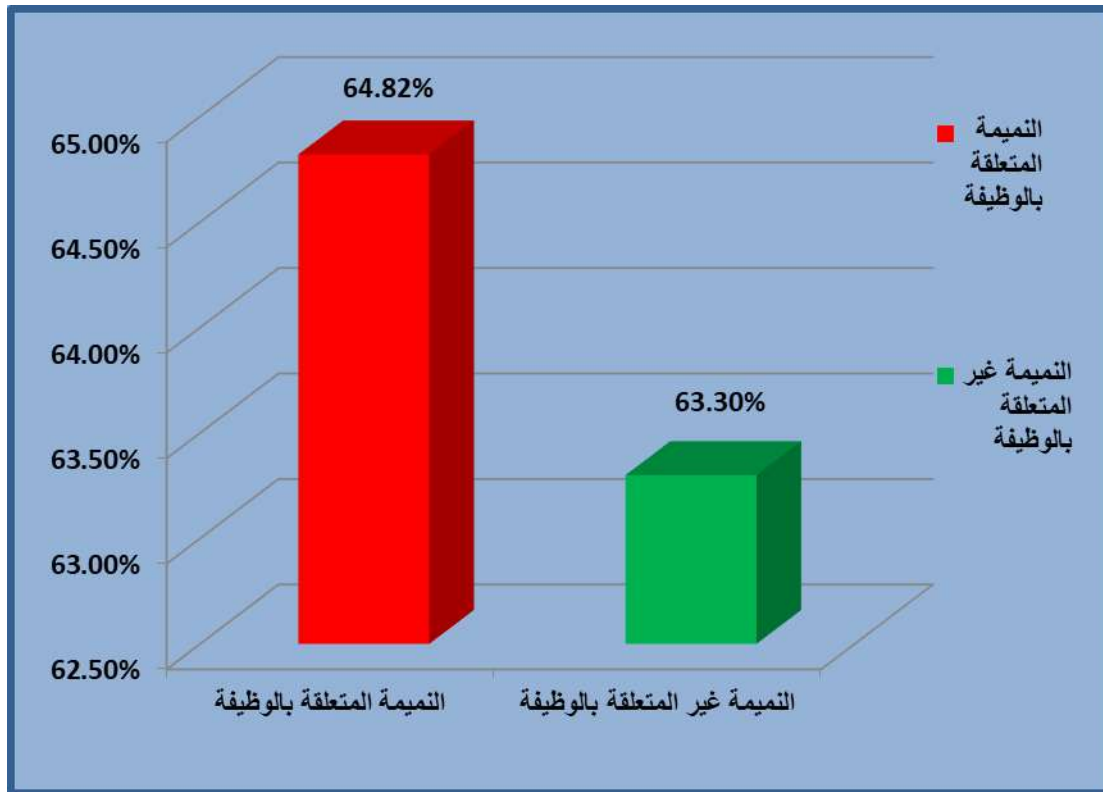
المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

و يوضح الجدول (41) الاحصاءات الوصفية لمتغير النميمة في مكان العمل فقد حقق وسط حسابي قدره (3.203) وقيمة الانحراف المعياري له (0.977) ومعامل اختلاف قدره (30.49) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (64.06) ، وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية دون المرتفع حسب اجابات افراد العينة ، وهذه النتائج تدل على توفر مستوى معتدل من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود ابعاد النميمة في مكان العمل ميدانياً ، مما يؤكد ان الكليات عينة الدراسة قد تحتوي سياقات العمل اليومية فيها على بعض السلوكيات ومنها النميمة في مكان العمل على اعتبار انها حالة عامة لا تقتصر على بيئة دون أخرى، ولكن قد تختلف شدتها من حيث سمات ومبادئ الافراد ومؤهلاتهم والمعايير السلوكية وقيم البيئة التنظيمية التي ينتمون لها . اما بالنسبة الى الترتيب العام لأبعاد متغير النميمة في مكان العمل ميدانياً والذي يعكس مدى اهتمام الكليات عينة الدراسة بهذه الابعاد ، اذ جاء ترتيبها كما يلي: (النميمة المتعلقة بالعمل - النميمة غير المتعلقة بالعمل) على التوالي .

جدول (41) : الاحصاءات الوصفية لمتغير التنمية في مكان العمل

ترتيب الإبعاد	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإبعاد	ت
1	64.82	31.83	1.032	3.241	التنمية المتعلقة بالعمل JRG	3
2	63.30	30.02	0.950	3.165	التنمية غير المتعلقة بالعمل NJRG	4
-	64.06	30.49	0.977	3.203	المعدل العام لمتغير التنمية في مكان العمل WorGos	

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .
وبهدف تمثيل مستوى اهمية أبعاد التنمية في مكان العمل بيانياً على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة ، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم الاهمية النسبية المتحققة لكل بعد والشكل (43) يوضح ذلك :



الشكل (43) : التمثيل البياني لأبعاد التنمية في مكان العمل

المصدر : اعداد الباحثة.

رابعاً : وصف و تشخيص متغير التسوييف الوظيفي :

و يتألف بعددين و كالاتي :

1. بعد التسوييف - نهج :

يظهر الجدول (42) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد نهج التسوييف الذي يتمثل بسبع مؤشرات ميدانية (PA₁-PA₇) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.396) ، والانحراف المعياري (0.803) ، ومعامل الاختلاف النسبي (23.63) ، والاهمية النسبية (67.93)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان دون مستوى الطموح والذي لا يتلائم والبيئة عينة الدراسة وطبيعة العمل فيها ، مما يؤكد ان التأخير في أداء المهام قد يرتبط بمجموعة متنوعة من الاسباب ومنها الضمير واحترام الذات والذي يختلف من تدريسي لآخر وحسب ترتيب تفضيلاته واولوياته وللمعايير التي تحكم طبيعة عمله في الكليات عينة الدراسة .

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (أقوم بتأجيل البدء بأداء مهامي لزيادة الدافع تجاه العمل) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.704) ، وبانحراف معياري بلغ (1.096) ، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (29.60) ، وبأهمية نسبية بلغت (74.07) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة. في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (أنتظر عن قصد حتى اقتراب الموعد النهائي لتسليم العمل لابدأ به لان مااقوم به غير مهم) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (3.241) ، وبانحراف معياري بلغ (0.972) ، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (30.00) ، وبأهمية نسبية بلغت (64.82) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات دون مستوى الطموح وذلك حسب اجابات افراد العينة ..

جدول (42) : الاحصاءات الوصفية لبعد التسوييف - نهج

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	أستغل وقتي بشكل أكثر فاعلية عن طريق تأجيل المهام.	3.419	0.881	25.77	68.38	2
2	أتأخر في إتمام المهام لزيادة جودة عملي.	3.376	0.950	28.14	67.51	3
3	أقوم بتأجيل البدء بأداء مهامي لزيادة الدافع تجاه العمل .	3.704	1.096	29.60	74.07	1
4	أشعر بحالة من النشاط عند العمل بالقرب من الموعد النهائي لتسليم المهمة.	3.360	0.993	29.54	67.19	4
5	أنتظر عن قصد حتى اقتراب الموعد النهائي لتسليم العمل لابدأ به لان مااقوم به غير مهم .	3.241	0.972	30.00	64.82	7
6	أقوم بتأخير المهام لأن أداني يصبح أفضل عندما أكون تحت ضغط الوقت.	3.368	0.969	28.79	67.35	5
7	نادرا ماوجد صعوبة في إكمال العمل وبالجودة المطلوبة عند العمل بالقرب من الموعد النهائي للتسليم.	3.308	0.908	27.46	66.17	6
-	المعدل العام لبعد التسوييف- نهج PA	3.396	0.803	23.63	67.93	-

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

2. بعد التسوييف - تجنب :

يظهر الجدول (43) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد التسوييف - تجنب الذي يتمثل بأربعة مؤشرات ميدانية (PAV₁-PAV₄) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.315) والانحراف

المعياري (0.838) ومعامل الاختلاف النسبي (25.27) والاهمية النسبية (66.30) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان معتدل أي دون المرتفع والذي لا يتلائم والبيئة عينة الدراسة مما يؤكد ان ظاهرة التجنب لبعض المهام قد يكون احد أسبابها فشل في التنظيم الذاتي والذي ينعكس على الأداء وهذا يدخل ضمن دائرة السمات بالإضافة الى الضمير واحترام الذات والتي بمجموعها تدخل في تركيبة الشخصية التي تختلف من تدريسي لآخر في كيفية تعامله مع المهام وإدارة الوقت بشكل جيد.

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (أتجنب البدء بأداء مهامي او حتى إتمامها لانها مربكة ومعقدة ومتعددة) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.455) وبانحراف معياري بلغ (0.953) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (27.58) وبأهمية نسبية بلغت (69.09) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (أؤجل مهامي إلى وقت لاحق لأنه من الصعب جداً إكمالها في الوقت الحالي) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (3.213) وبانحراف معياري بلغ (1.013) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (31.52) وبأهمية نسبية بلغت (64.27) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات دون مستوى الطموح وذلك حسب اجابات افراد العينة ..

جدول (43) : الاحصاءات الوصفية لبعد التسوييف - تجنب

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	أؤجل مهامي إلى وقت لاحق لأنه من الصعب جداً إكمالها في الوقت الحالي.	3.213	1.013	31.52	64.27	4
2	أتجنب البدء بأداء مهامي اوحتى إتمامها لانها مربكة ومعقدة ومتعددة .	3.455	0.953	27.58	69.09	1
3	غالبًا ما أتأخر في البدء بأداء مهامي لأنني أخشى الفشل في أداء المهمة على الوجه الاكمل .	3.312	0.918	27.71	66.25	2
4	أؤخر مهامي لان الفترة المطلوبة لانجازها طويله.	3.281	0.945	28.81	65.61	3
المعدل العام لبعد تجنب التسوييف PAV		3.315	0.838	25.27	66.30	

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

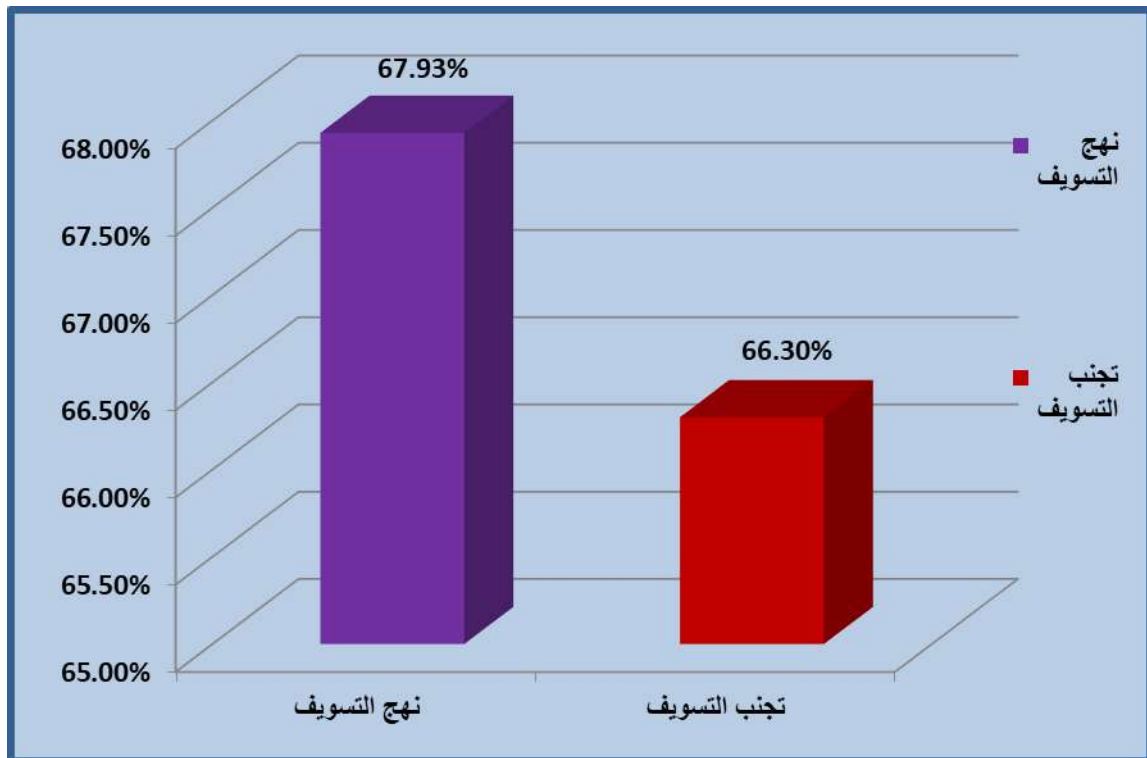
و يوضح الجدول (44) الاحصاءات الوصفية لمتغير التسوييف الوظيفي الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (3.356) وقيمة الانحراف المعياري له (0.790) ومعامل اختلاف قدره (23.53) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (67.12) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية معتدل ودون المستوى المرتفع وحسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على ان الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة هو نسبي حول وجود ابعاد التسوييف الوظيفي ميدانياً ، مما يؤكد ومن المنظور السلوكي أن تأجيل الإجراءات المتعلقة بالعمل من خلال الانخراط (سلوكياً أو معرفياً) في إجراءات غير متعلقة به للحصول على راحة مؤقتة وفورية يرتبط بالنوايا والتي تختلف من فرد لآخر ، فليس كل من لديهم هذا السلوك نواياهم الإضرار ببيئة العمل فقد يكون نمط حياة المتمثل وبالاستراتيجيات والمعتقدات الشخصية وبعض العادات والتي تأسست في مراحل مبكرة ، كما ان قوانين العمل في بعض البيئات قد يكون لها الدور في ظهور هكذا سلوكيات ومنها الكليات عينة الدراسة والتي تتباين في بعض المعايير والسياسات

الداخلية . اما بالنسبة الى الترتيب العام لأبعاد التسوية الوظيفي ميدانياً والذي يعكس مدى اهتمام الكليات عينة الدراسة بهذه الابعاد ، اذ جاء ترتيبها كما يلي (التسوية - نهج - التسوية - تجنب) على التوالي .

جدول (44) : الاحصاءات الوصفية لمتغير التسوية الوظيفي

ترتيب الابعاد	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد	ت
1	67.93	23.63	0.803	3.396	التسوية - نهج PA	3
2	66.30	25.27	0.838	3.315	التسوية- تجنب PAV	4
-	67.12	23.53	0.790	3.356	المعدل العام لمتغير التسوية الوظيفي JobPro	

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .
وبهدف تمثيل مستوى اهمية أبعاد التسوية الوظيفي بيانياً على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة ، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم الاهمية النسبية المتحققة لكل بعد والشكل (44) يوضح ذلك :



الشكل (44) : التمثيل البياني لأبعاد التسوية الوظيفي

المصدر : اعداد الباحثة.

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

توطئة...

يسعى هذا المبحث الى اختبار فرضيات البحث بما تحويه من فرضيات ارتباط وتأثير مباشر وغير مباشر، وقد اعتمدت الباحثة مجموعة من الادوات المعلمية الدقيقة لاختبار الفرضيات ، وبذلك يشتمل هذا المبحث على ثلاث فقرات رئيسة حُصصت الاولى لاختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، بينما خصصت الفقرة الثانية لاختبار فرضيات التأثير المباشر بين متغيراتها في حين اشتملت الفقرة الثالثة على اختبار فرضيات التأثير غير المباشر ، وجاءت الفقرة الرابعة لاختبار فرضية التفاعل بين متغيرات الدراسة بينما كانت الفقرة الخامسة لاختبار الدور الوسيط والمعدل وكما يأتي :

اولاً : اختبار فرضيات الارتباط

استخدمت الباحثة اسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار فرضيات الارتباط بين المتغير المستقل (نرجسية القيادة) بأبعاده الفرعية والمتغير الوسيط (النبذ في مكان العمل) والمتغير المعدل (النميمة في مكان العمل) والمتغير التابع (التسويق الوظيفي). ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه ، سيتم اعتماد الرأي القائل بتقسيمه الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (45) :

الجدول (45) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research Methods For Business Students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

ويُظهر جدول (45) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية ، ويشير الى نوع الاختبار (2-tailed) ، اضافة الى شموله على مختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن تظهر قيمها ، فإذا ظهرت العلامة (***) على معامل الارتباط فإنّ هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى

(0.01) ودرجة ثقة (99%) ، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى (0.05) وبدرجة ثقة (95%) .

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نرجسية القيادة و النبذ في مكان العمل .

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نرجسية القيادة و التسوية الوظيفي .

3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النبذ في مكان العمل و التسوية الوظيفي.

4- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النميمة في مكان العمل و التسوية الوظيفي.

تشير نتائج الجدول (46) الى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة وذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل نرجسية القيادة و المتغير الوسيط النبذ في مكان العمل ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**458) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير المتغير المستقل نرجسية القيادة والمتغير التابع التسوية الوظيفي (**608) وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة وذات دلالة معنوية بين متغير نرجسية القيادة و التسوية الوظيفي اذ تشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير الوسيط النبذ في مكان العمل والمتغير التابع التسوية الوظيفي (**394) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة وذات دلالة معنوية بين المتغيرين وهي تشير الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

كما اظهرت نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط قوية موجبة وذات دلالة معنوية بين المتغير المعدل النميمة في مكان العمل و المتغير التابع التسوية الوظيفي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**588) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير ماورد بان القيادات في الكليات عينة البحث كلما أستخدمت سلوكيات الاستغلال غير العادل للأشخاص لخدمتهم واستخدام فن القيادة للتأثير في الآخرين لتحقيق أقصى قدر من الأداء لإنجاز أي مهمة لمصالحهم الخاصة ، مع استخدام حق التصرف في السلطة لتوجيه أنشطة الآخرين لضمان تماشيها مع أهدافهم النابعة من بعض سماتهم كالترفع وكالاعجاب بالذات، وهذا من شأنه ان يحقق مستويات متقدمة من النبذ في مكان العمل مع إمكانية وجود تأجيل للعديد من المهام المطلوب إنجازها في المواعيد المحددة وقد يؤدي التأجيل الى وجود العديد من

ساعات الفراغ ما يؤدي الى ورود احاديث جانبية قد يتعلق جزء منها بالعمل او تكون شخصية بالشكل الذي يؤدي الى احداث تأثير سلبي على نسق العمل اليومي .

الجدول (46) : معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة الاربعة

المتغيرات		نرجسية القيادة	النذب في مكان العمل	النميمة في مكان العمل	التسويق الوظيفي
نرجسية القيادة	Pearson Correlation	1	.458**	-	.608**
	Sig. (2-tailed)		.000		.000
	N		253		253
النذب في مكان العمل	Pearson Correlation	.458**	1	-	.394**
	Sig. (2-tailed)	.000			.000
	N	253			253
النميمة في مكان العمل	Pearson Correlation	-	-	1	.588**
	Sig. (2-tailed)				.000
	N				253
التسويق الوظيفي	Pearson Correlation	.608**	.394**	.588**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	253	253	253	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

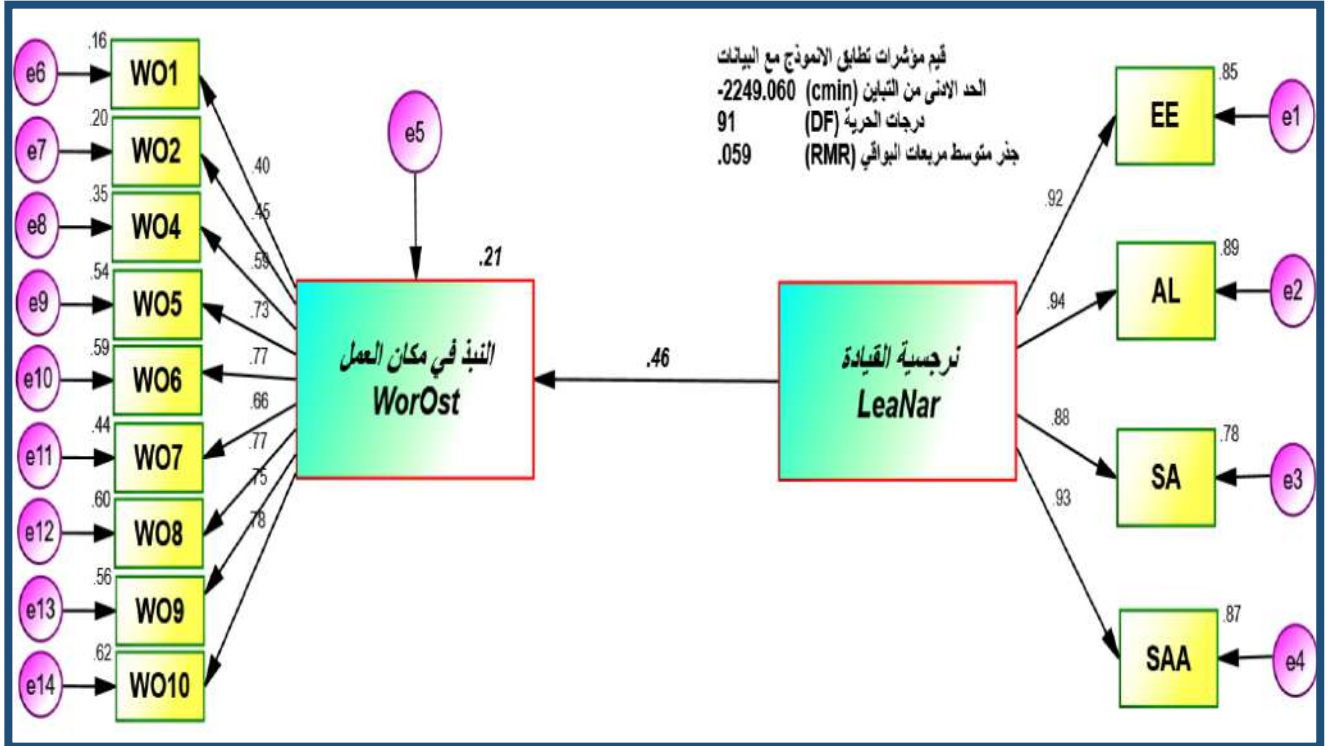
ثانياً : اختبار فرضيات التأثير المباشر

نظراً للتقدم المتزايد باستمرار في أدوات القياس والتحليل ، يتمتع علماء النفس والقياس بإمكانية أكبر في الجمع بين النتائج السلوكية أو المعرفية القائمة على عدة عوامل او مكونات من مختلف العلوم الاجتماعية والسلوكية والصحية ، وبذلك يمكن أن تكون (SEM) خياراً معقولاً لتحديد وفحص طبيعة العلاقات بين مجموعة متغيرات بناءً على النظريات أو المعرفة الموثقة في الدراسات السابقة (8 : Hwang et al. , 2020) ، كما تعد تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية SEM اسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي وبذلك تمتاز هذا التقنية بانها عكس تحليل الانحدار اذ تسمح بأدراج أخطاء القياس في التحليلات لان تجاهل اخطاء القياس يمكن ان يؤدي الى تقديرات معلمات متحيزة بين المتغيرين مما يؤدي الى تفاهم المشكلة دون حلها (Sardeshmukh &

Vandenberg,2017:1-3). وبذلك تعد تقنية متقدمة حديثة لتحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات ، وسيتم اعتمادها لغرض اختبار فرضيات التأثير الرئيسية ، وكما يأتي :

5- اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لدرجة القيادة في النبذ في مكان العمل .

يوضح الشكل (46) وجود تأثير قوي ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير نرجسية القيادة في النبذ في مكان العمل ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.059) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.46) وهذا يعني ان نرجسية القيادة يؤثر في التسوية الوظيفي بنسبة (46%) على مستوى الكليات عينة البحث . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من نرجسية القيادة في الكليات عينة البحث سوف يؤدي الى تغير التسوية الوظيفي بنسبة (46%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (47) البالغة (8.186) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته، كما يتضح من الشكل (46) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.21) وهذا يعني بأن متغير نرجسية القيادة قادر على تفسير ما نسبته (21%) من التغيرات التي تطرأ على النبذ في مكان العمل في الكليات عينة البحث أما النسبة المتبقية والبالغة (79%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث، وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة .



الشكل (46) تأثير نرجسية القيادة في النبذ في مكان العمل

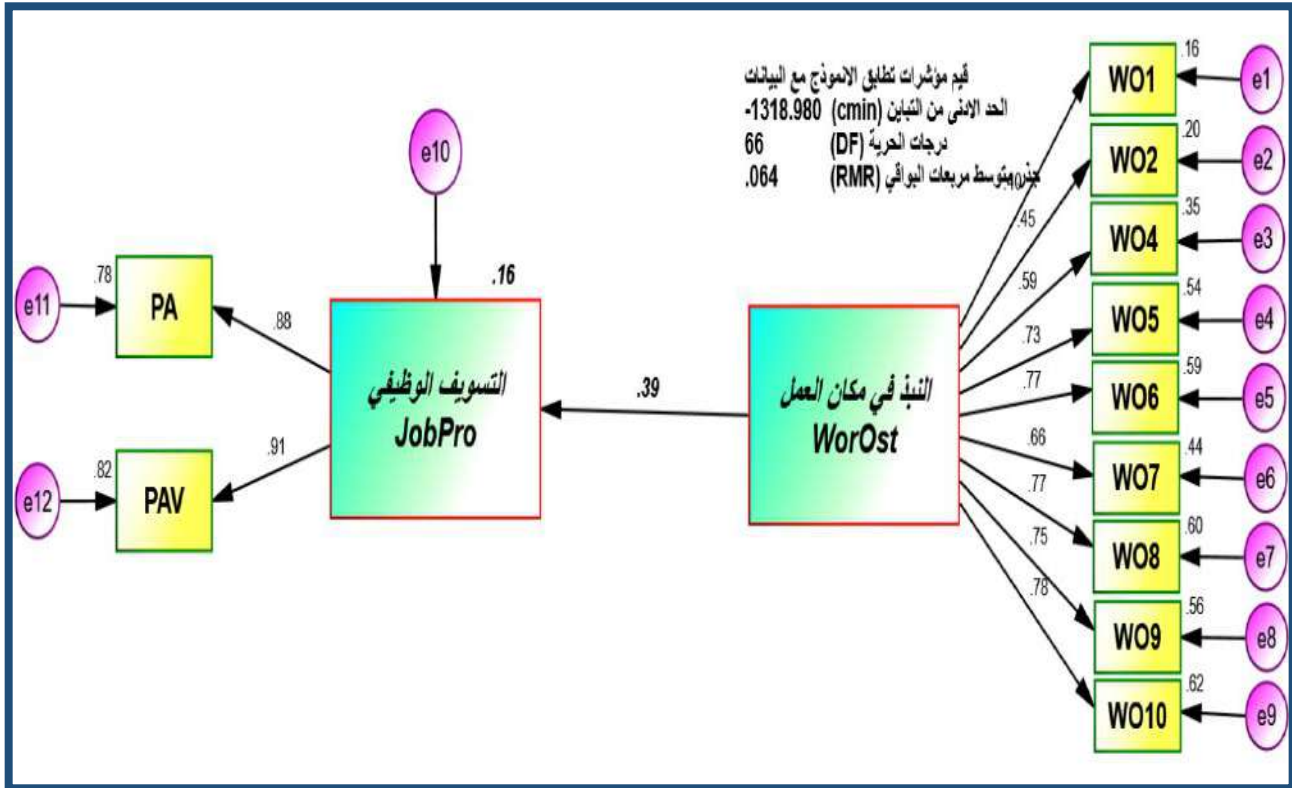
جدول (47) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير نرجسية القيادة في النبذ في مكان العمل

المسارات	الاوران الاتحارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية		
النبذ في مكان العمل	<---	نرجسية القيادة	.458	.302	.037	8.186	***
AL	<---	نرجسية القيادة	.942	.984	.022	44.765	***
SA	<---	نرجسية القيادة	.884	1.075	.036	29.956	***
EE	<---	نرجسية القيادة	.923	.966	.025	38.154	***
SAA	<---	نرجسية القيادة	.935	.974	.023	41.776	***
WO1	<---	WO	.403	.573	.082	6.987	***
WO2	<---	WO	.446	.572	.072	7.916	***
WO4	<---	WO	.589	.919	.079	11.570	***
WO5	<---	WO	.734	.964	.056	17.160	***
WO6	<---	WO	.766	1.159	.061	18.945	***
WO7	<---	WO	.663	1.120	.080	14.077	***
WO8	<---	WO	.774	1.121	.058	19.378	***
WO9	<---	WO	.745	1.168	.066	17.738	***
WO10	<---	WO	.785	1.180	.059	20.114	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

6- اختبار الفرضية الرئيسية السادسة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنبذ في مكان العمل في التسوية الوظيفي

يوضح الشكل (47) وجود تأثير قوي ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير النبذ في مكان العمل في التسوية الوظيفي، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.064) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.39) وهذا يعني ان النبذ في مكان العمل يؤثر في التسوية الوظيفي بنسبة (39%) على مستوى الكليات عينة البحث . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من النبذ في مكان العمل في الكليات عينة البحث سوف يؤدي الى تغير التسوية الوظيفي بنسبة (39%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (48) البالغة (6.804) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته ، كما يتضح من الشكل (47) ان قيمة معامل التفسير (R²) قد بلغت (0.16) وهذا يعني بأن متغير النبذ في مكان العمل قادر على تفسير ما نسبته (16%) من التغيرات التي تطرأ على التسوية الوظيفي في الكليات عينة البحث أما النسبة المتبقية والبالغة (84%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث، وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية السادسة .



الشكل (47) تأثير النبذ في مكان العمل في التسويق الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

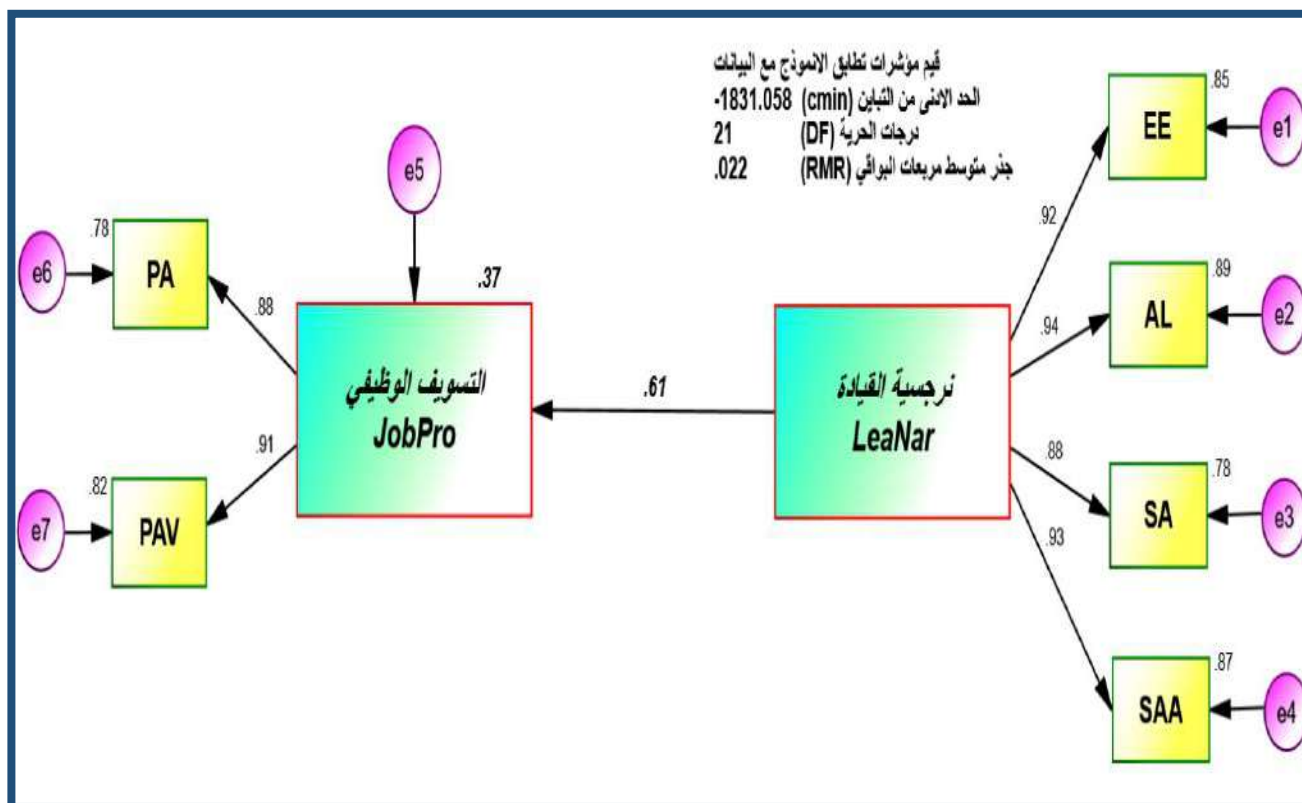
جدول (48): مسارات ومعلمات اختبار تأثير النبذ في مكان العمل في التسوية الوظيفي

المسارات		الأوزان الاتحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	
التسوية الوظيفي	<---	النبذ في مكان العمل	.394	.647	.095	6.804	***
WO1	<---	النبذ في مكان العمل	.403	.573	.082	6.987	***
WO2	<---	النبذ في مكان العمل	.446	.572	.072	7.916	***
WO4	<---	النبذ في مكان العمل	.589	.919	.079	11.570	***
WO5	<---	النبذ في مكان العمل	.734	.964	.056	17.160	***
WO6	<---	النبذ في مكان العمل	.766	1.159	.061	18.945	***
WO7	<---	النبذ في مكان العمل	.663	1.120	.080	14.077	***
WO8	<---	النبذ في مكان العمل	.774	1.121	.058	19.378	***
WO9	<---	النبذ في مكان العمل	.745	1.168	.066	17.738	***
WO10	<---	النبذ في مكان العمل	.785	1.180	.059	20.114	***
PA	<---	التسوية الوظيفي	.883	.863	.029	29.822	***
PAV	<---	التسوية الوظيفي	.906	.961	.028	34.050	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

7-اختبار الفرضية الرئيسية السابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لدرجة القيادة في التسوية الوظيفي

يوضح الشكل (48) وجود تأثير قوي ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير نرجسية القيادة في التسوية الوظيفي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.022) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعباري قد بلغت (0.61) وهذا يعني ان نرجسية القيادة يؤثر في التسوية الوظيفي بنسبة (61%) على مستوى الكليات عينة البحث . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من نرجسية القيادة في الكليات عينة البحث سوف يؤدي الى تغير التسوية الوظيفي بنسبة (61%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (49) البالغة (12.152) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته، كما يتضح من الشكل (48) ان قيمة معامل التفسير (R²) قد بلغت (0.37) وهذا يعني بأن متغير نرجسية القيادة قادر على تفسير ما نسبته (37%) من التغيرات التي تطرأ على التسوية الوظيفي في الكليات عينة البحث أما النسبة المتبقية والبالغة (63%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث، وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية السابعة .



الشكل (48) تأثير نرجسية القيادة في التسويق الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

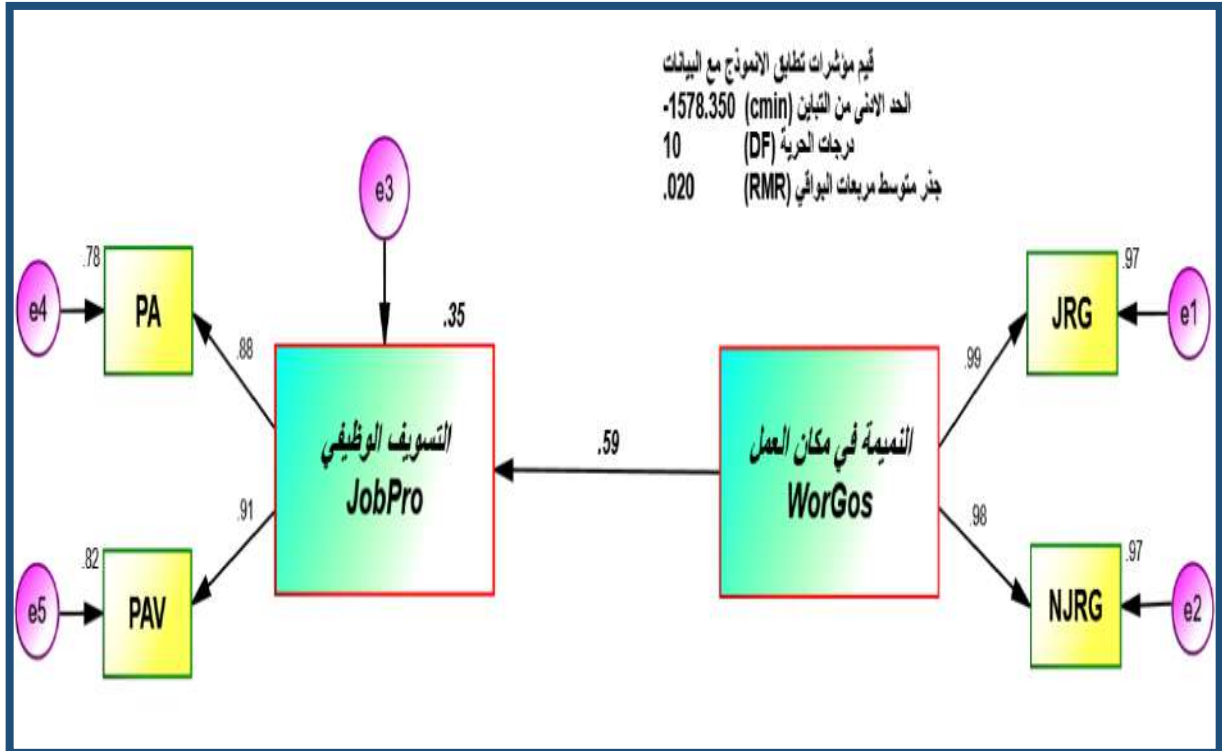
جدول (49) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير نرجسية القيادة في التسويق الوظيفي

المسارات		الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية
التسويق الوظيفي	<---	نرجسية القيادة	.608	.658	.054	12.152 ***
EE	<---	نرجسية القيادة	.923	.966	.025	38.154 ***
AL	<---	نرجسية القيادة	.942	.984	.022	44.765 ***
SA	<---	نرجسية القيادة	.884	1.075	.036	29.956 ***
SAA	<---	نرجسية القيادة	.935	.974	.023	41.776 ***
PA	<---	التسويق الوظيفي	.883	.863	.029	29.822 ***
PAV	<---	التسويق الوظيفي	.906	.961	.028	34.050 ***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

8- اختبار الفرضية الرئيسية الثامنة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنميمة في مكان العمل في التسويف الوظيفي .

يوضح الشكل (49) وجود تأثير قوي ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير النميمة في مكان العمل في التسويف الوظيفي، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.020) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.59) وهذا يعني ان النميمة في مكان العمل يؤثر في التسويف الوظيفي بنسبة (59%) على مستوى الكليات عينة البحث . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من النميمة في مكان العمل في الكليات عينة البحث سوف يؤدي الى تغير التسويف الوظيفي بنسبة (59%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (50) البالغة (11.544) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-P Value) الظاهر في الجدول ذاته، كما يتضح من الشكل (49) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.35) وهذا يعني بأن متغير النميمة في مكان العمل قادر على تفسير ما نسبته (35%) من التغيرات التي تطرأ على التسويف الوظيفي في الكليات عينة البحث أما النسبة المتبقية والبالغة (65%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث، وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الثامنة .



الشكل (49) تأثير النميمة في مكان العمل في التسويف الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (50): مسارات ومعلمات اختبار النميمة في مكان العمل في التسويق الوظيفي

المسارات		الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية
التسويق الوظيفي	<---	النميمة في مكان العمل	.588	.481	.042	11.544 ***
JRG	<---	النميمة في مكان العمل	.987	1.043	.011	95.802 ***
NJRG	<---	النميمة في مكان العمل	.984	.957	.011	87.982 ***
PA	<---	التسويق الوظيفي	.883	.863	.029	29.822 ***
PAV	<---	التسويق الوظيفي	.906	.961	.028	34.050 ***

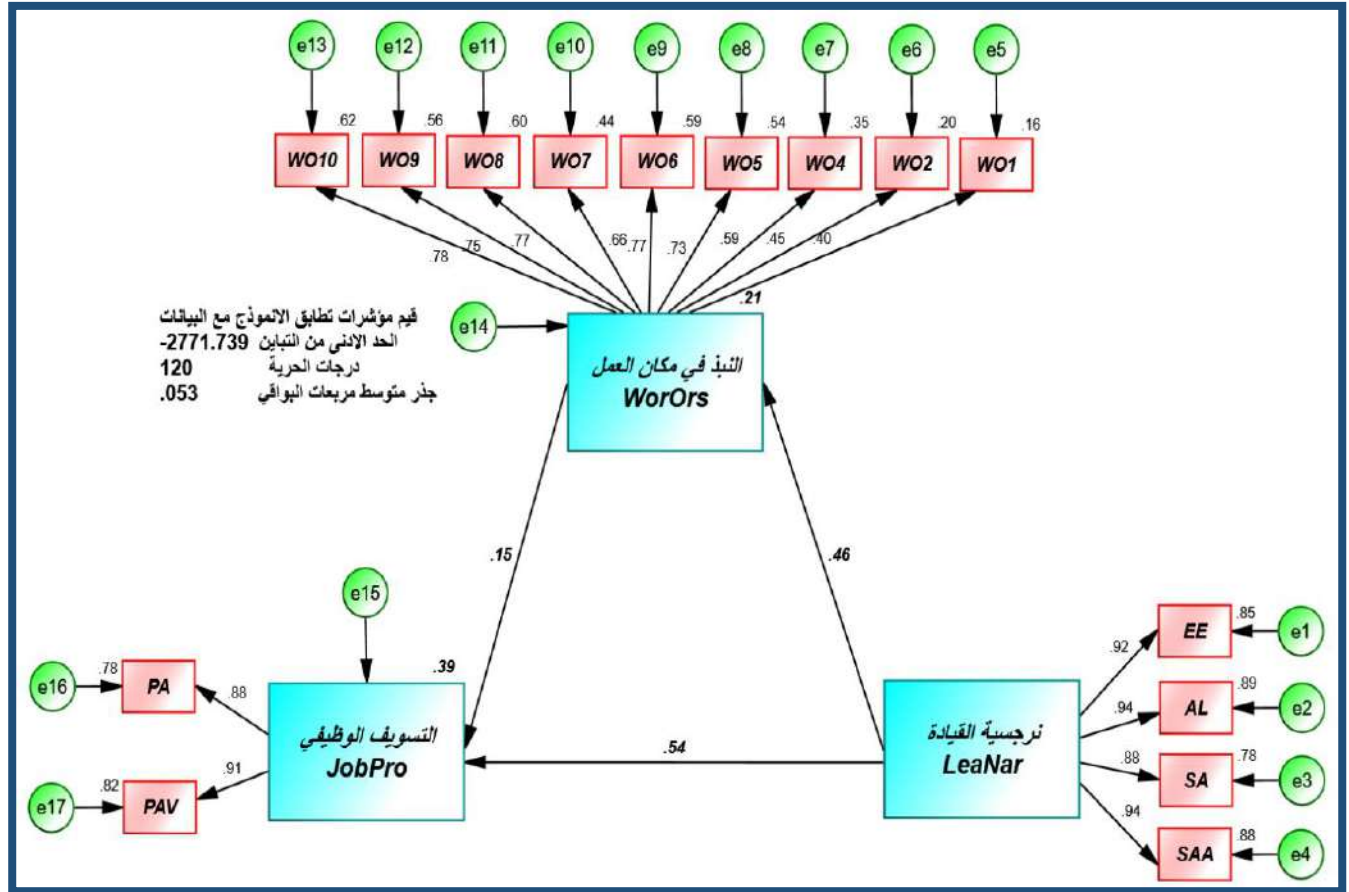
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

ثالثاً : اختبار فرضية التأثير غير المباشر

لغرض اختبار فرضيات التأثير غير المباشر سيعتمد الباحث أسلوب تحليل المسار (**Path Analysis**) وفق تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية وهو من افضل الاساليب المعتمدة في اختبار فرضيات التأثير غير المباشر ، ويعد تحليل المسار أداة تحليلية تعتمد أسلوب تحليل الانحدار في استخراج قيم التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث ، وكما يأتي :

9. الفرضية الرئيسية التاسعة : يوجد تأثير غير مباشر ذات دلالة معنوية لدرجة القيادة في التسويق الوظيفي من خلال النبذ في مكان العمل.

يتضح من الشكل (50) مسارات الانحدار المعيارية ونسب (R^2) الخاصة بتقييم العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات أي عرض تفسير التأثير المباشر بين المتغير المستقل (درجة القيادة) وبين المتغير التابع (التسويق الوظيفي) والتأثير غير المباشر من خلال المتغير الوسيط (النبذ في مكان العمل) كما يبين الشكل (49) قيم مؤشرات مطابقة الأنموذج التي كانت ذات مطابقة عالية إذ بلغ مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (**RMR**) (0.053) ، كما يتضح من الشكل (50) وجود تأثير ايجابي مباشر لدرجة القيادة في النبذ في مكان العمل إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (0.46) كما اتضح وجود تأثير مباشر للنبذ في مكان العمل في التسويق الوظيفي، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (0.15) ، في حين اتضح وجود تأثير مباشر لدرجة القيادة في التسويق الوظيفي، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (0.54) ، وكانت جميع هذه التأثيرات نسب معنوية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة (**C.R.**) الظاهرة في الجدول (51) والبالغة (8.186، 2.631، 9.742) على التوالي هي قيم معنوية .



الشكل (50) تأثير نرجسية القيادة في التسويق الوظيفي بتوسيط التبذ في مكان العمل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

الجدول (51): معلمات تأثير نرجسية القيادة في التسويق الوظيفي بتوسيط التبذ في مكان العمل

المسارات	الاوران الاحداثية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
WorOrs <---> LeaNar	.458	.302	.057	8.186	***
JobPro <---> WorOrs	.146	.240	.061	2.631	.009
JobPro <---> LeaNar	.541	.586	.060	9.742	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

وبالتالي نلاحظ أن قيمة التأثير غير المباشر تستنتج من خلال المسارين التي يتوسط فيهما المتغير الوسيط التبذ في مكان العمل بين المتغير المستقل نرجسية القيادة والمتغير التابع التسويق الوظيفي وبذلك بلغ التأثير غير المباشر (.067). وهذا ما ظهر في الجدول (52) وهو تأثير غير مباشر جزئي وبالتالي يتضح أن التأثير الكلي المباشر وغير المباشر قد بلغ (0.608) ، كما يتضح من الشكل (50) والجدول (52) أن قيمة معامل التفسير (R^2) الخاصة بالتسويق الوظيفي بلغت (0.39) وهي

تعني أنّ التغييرات التي تحدث في التسويق الوظيفي تعود إلى قيمة التغيير في نرجسية القيادة والنبذ في مكان العمل بنسبة (39%) اما النسبة المتبقية والبالغة (61%) فإنها تعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

الجدول (52) : مسارات ومعلمات التأثير غير المباشر للفرضية الرئيسية التاسعة

R ²	التأثير الكلي	تأثير غير مباشر	تأثير مباشر	المسارات
0.39	0.608	-	0.541	نرجسية القيادة ---> التسويق الوظيفي
		.067	-	نرجسية القيادة ---> النبذ في مكان العمل ---> التسويق الوظيفي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

ولاختبار الدلالة المعنوية لنتائج التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (نرجسية القيادة) في المتغير التابع (التسويق الوظيفي) من خلال المتغير الوسيط (النبذ في مكان العمل) فقد تم الاعتماد على اختبار (Sobel) الذي يمكن من خلاله التأكد من معنوية التأثير غير المباشر الذي يدخله المتغير الوسيط . ويمكن التوصل الى قيمة (Sobel Test) من خلال برنامج حاسوبي يعتمد على قيمة اربع معلمات اساسية وكما يتضح في الجدول (53) :

الجدول (53) : نتائج اختبار (Sobel)

P-value	قيمة اختبار Sobel	المدخلات	الانموذج
0.012	2.509	a = 0.302	نرجسية القيادة ---> التسويق الوظيفي
		b = 0.240	نرجسية القيادة ---> النبذ في مكان العمل ---> التسويق الوظيفي
		S _a = 0.037	
		S _b = 0.091	

المصدر : مخرجات برنامج اختبار (Sobel)

اذ يتضح من الجدول (53) ان قيمة (p-value) كانت قيمة معنوية وهذا يؤكد الدلالة المعنوية لنتائج اختبار التأثير غير المباشر لمرجسية القيادة في التسوية الوظيفي من خلال المتغير الوسيط النبذ في مكان العمل . وهذا يؤكد دور الوساطة الجزئية الذي يضطلع به المتغير الوسيط النبذ في مكان العمل في العلاقة بين المتغير المستقل مرجسية القيادة والمتغير التابع التسوية الوظيفي على مستوى الكليات عينة البحث ، وتأسيساً على ما سبق ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية التاسعة .

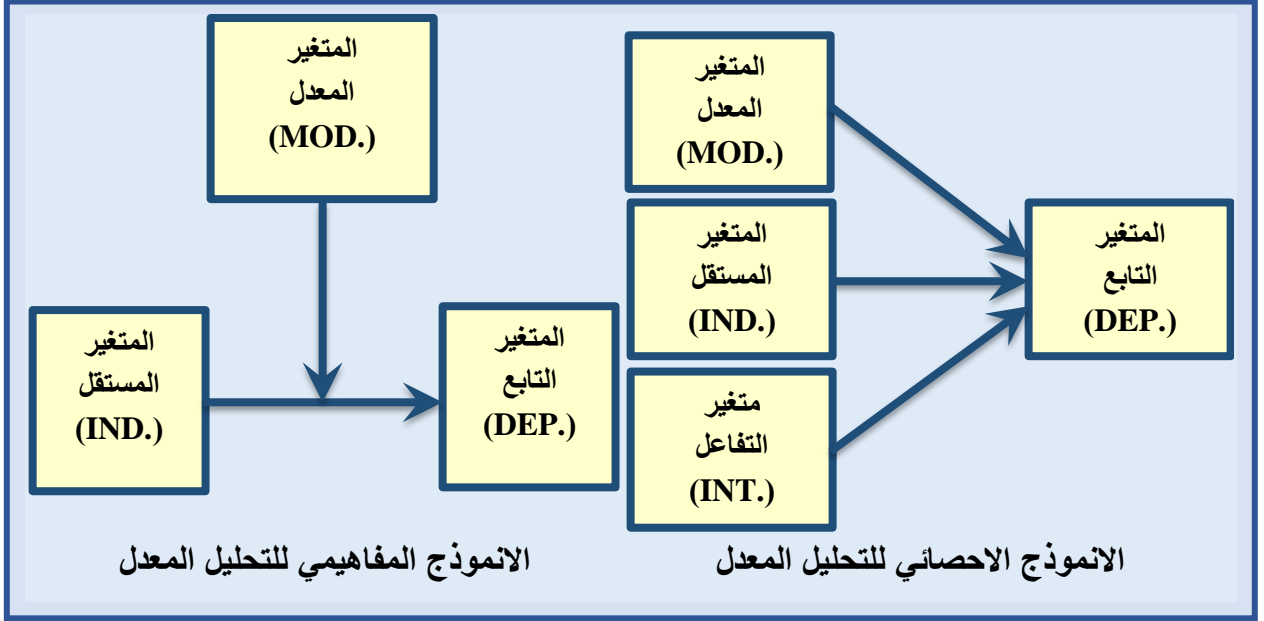
رابعاً : اختبار فرضية التفاعل بين متغيرات الدراسة

بشكلٍ عام ، يقال إن التفاعل يحدث عندما يكون تأثير المتغير المستقل (X) على المتغير التابع (Y) يختلف عبر مستويات معينة من المتغير المعدل (MO) ، وهذا يؤكد ان تأثيرات التفاعل سواء كانت ايجابية او سلبية تكون هامة جدا بالنسبة للعلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة عند قلب النظرية في العلوم الاجتماعية (Alvaro et al. , 2014 : 1064). اي ان التفاعل يحدث عندما يختلف تأثير متغير مستقل في متغير تابع وفقاً لمستوى متغير ثالث يطلق عليه متغير معدّل (MV) الذي يتفاعل مع المتغير المستقل ، وهو يتضمن البحث في الفروق الفردية او الظروف الموقفية التي تؤثر في قوة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع ، وبذلك فإن المتغير المعدّل يعزز ، يخفض او يغير تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع (Fairchild & MacKinnon , 2009 : 90) وقد اورد الباحثون مجموعة شروط اساسية لكي يحدث التفاعل بين المتغيرات تنطلق اساساً من

دور كل متغير في الانموذج : (Namazi & Namazi , 2016 : 542-543)

1. المتغير (X) يؤثر في المتغير (Y) بصورة اساسية اكثر من المتغير (MO).
2. يحافظ المتغير (MO) على علاقة سببية مع المتغير (Y) .
3. يمارس المتغير (MO) نفس وظيفة المتغير (X).
4. ليس لدى المتغير (MO) اي علاقة مع المتغير (X).

وبالتالي فان تأثير المتغير المعدل في الانموذج الاختباري بشكل عام هو تأثير تحفيزي وهو مقنع إلى حد ما وكذلك مرن ونسبي بطبيعته ، ومع ذلك لا داعي للخلط بين أهمية وأدوار المتغيرات وشروط افتراضها لأنها لن تتوافق في كثير من الحالات مع الإطار المفاهيمي المصاغ للدراسة (الذي يجب ان يراعي في تفاصيله وظيفة كل متغير) التي تم إجراؤها وبالإمكان ان تتحقق حسب العينات المبحوثة (2 : Pokhariyal , 2019) ، ويوضح الشكل (51) الانموذج المفاهيمي والانموذج الاحصائي الخاص بالتحليل المعدل وتوصيف اختبار فرضية التفاعل .



الشكل (51) : الانموذج المفاهيمي والاحصائي للتحليل المعدل

Memon, M. A., Cheah, J. H., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2019). "Moderation analysis: issues and guidelines." Journal of Applied Structural Equation Modeling, 3(1), P. ii .

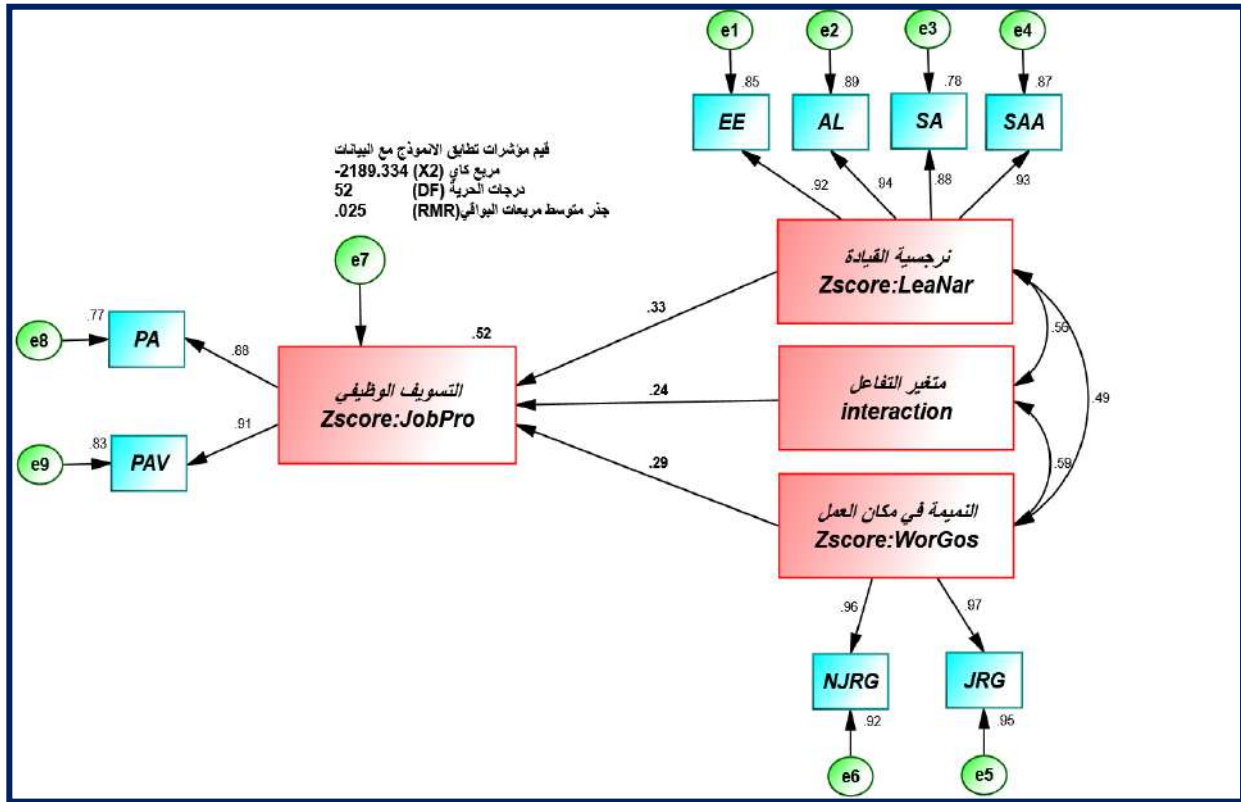
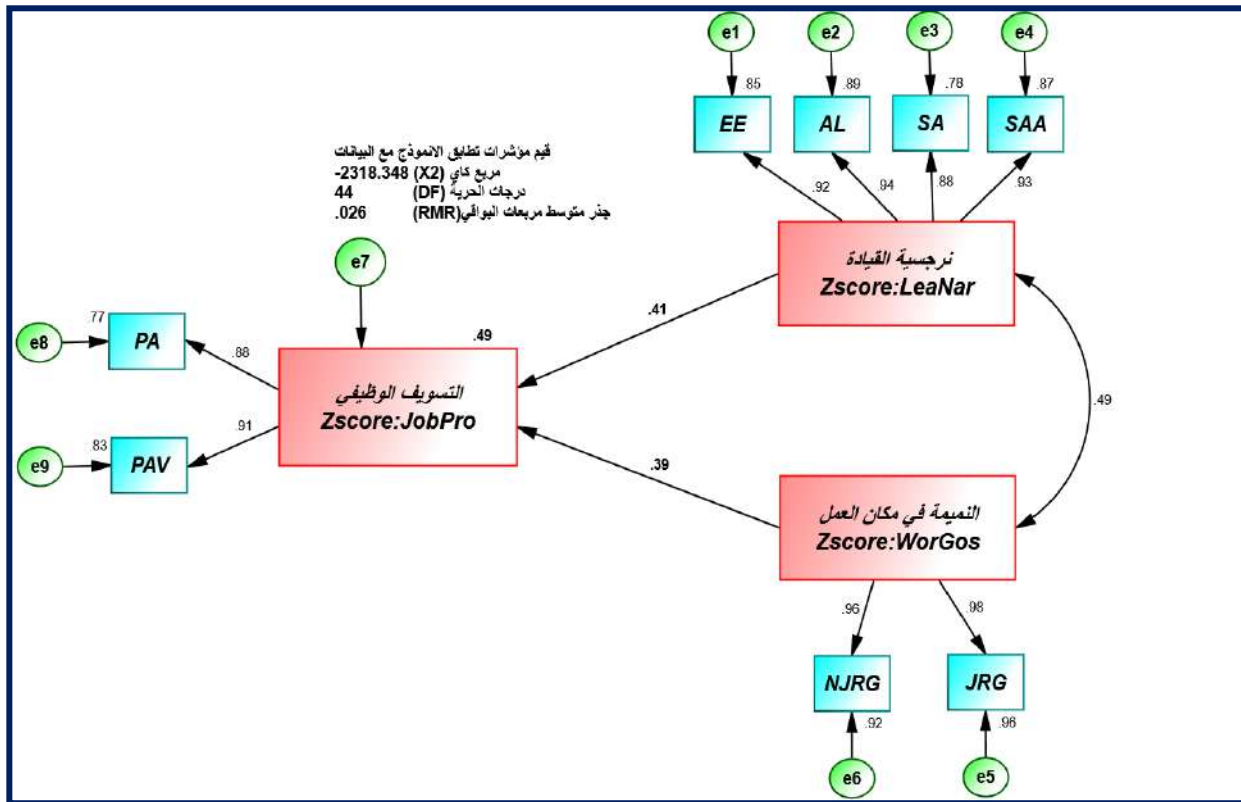
ولأجل اختبار فرضية التفاعل سيتم اعتماد تقنية احصائية متقدمة هي التحليل المعدل (**Moderation Analysis**) الذي يهدف الى تحديد مستوى التفاعل بين المتغيرين المعدل والمستقل من خلال بناء متغير التفاعل (**Interaction Variable**) والقيام بعدة خطوات متسلسلة تتضمن تنفيذ الية التحليل ، من حيث تحويل بيانات المتغيرات الى صيغة القياس المعيارية (**Z Scoring**) ومن ثم بناء متغير التفاعل (**Interaction Variable**) من خلال تفاعل المتغير المستقل مع المتغير المعدل ، وسيتم الحكم على جدوى الدور المعدل من خلال معيارين اساسيين هما :

- 1- مدى الدلالة المعنوية لمتغير التفاعل .
 - 2- مقدار التغير في قيمة معامل التحديد (R^2) بين الانموذج الاول والثاني وحسب تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية بحيث اذا كان التغير ايجابي فان هذا يدل على ان العلاقة التاثيرية بين المتغيرين المستقل والتابع تتغير تبعاً لتغير مستوى المتغير المعدل .
- واعتماداً على ما سبق ، ولأغراض اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة سيتم استخدام تقنية التحليل المعدل وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ، وكما يأتي :
- 10- اختبار الفرضية الرئيسية العاشرة: يوجد تأثير معدل ذو دلالة معنوية لمتغير النميمة في مكان العمل في العلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي .**

يوضح الشكل (52) اختبار فرضية التفاعل التي تتمثل بتحديد مستوى الدور المعدل للنميمة في مكان العمل في تعزيز العلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي. اذ نلاحظ من الانموذج الهيكلية الثاني ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل الانحدار المعياري) لمتغير التفاعل البالغة (0.24) تتمتع بالدلالة المعنوية وذلك استدلالاً بقيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (54) البالغة

(4.158) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) البالغ (0.000). كما نلاحظ من خلال الانموذج الهيكلي الاول ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.491) في حين ان القيمة ازدادت في الانموذج الهيكلي الثاني بفعل وجود متغير التفاعل الناتج من تفاعل نرجسية القيادة والنميمة في مكان العمل ، اذ بلغت (0.523) ، وهذا يعني ان التغير كان ايجابيا في قيمة معامل التحديد (R^2) وقد بلغت قيمته (0.032).

وبالتالي فان ذلك يثبت الدور المعدل لمتغير النميمة في مكان العمل في العلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي ، اي ان مستوى العلاقة الايجابية بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي سوف يزداد بتغير مستوى النميمة في مكان العمل بمقدار وحدة واحدة ، وبعبارة اخرى فانه توارد سلوكيات النميمة في الكليات الاهلية عينة الدراسة ممكن ان يساهم في زيادة التأثير السلبي بين نرجسية القيادة في التسويق الوظيفي، وتؤكد النتائج اعلاه امكانية قبول الفرضية الرئيسية العاشرة



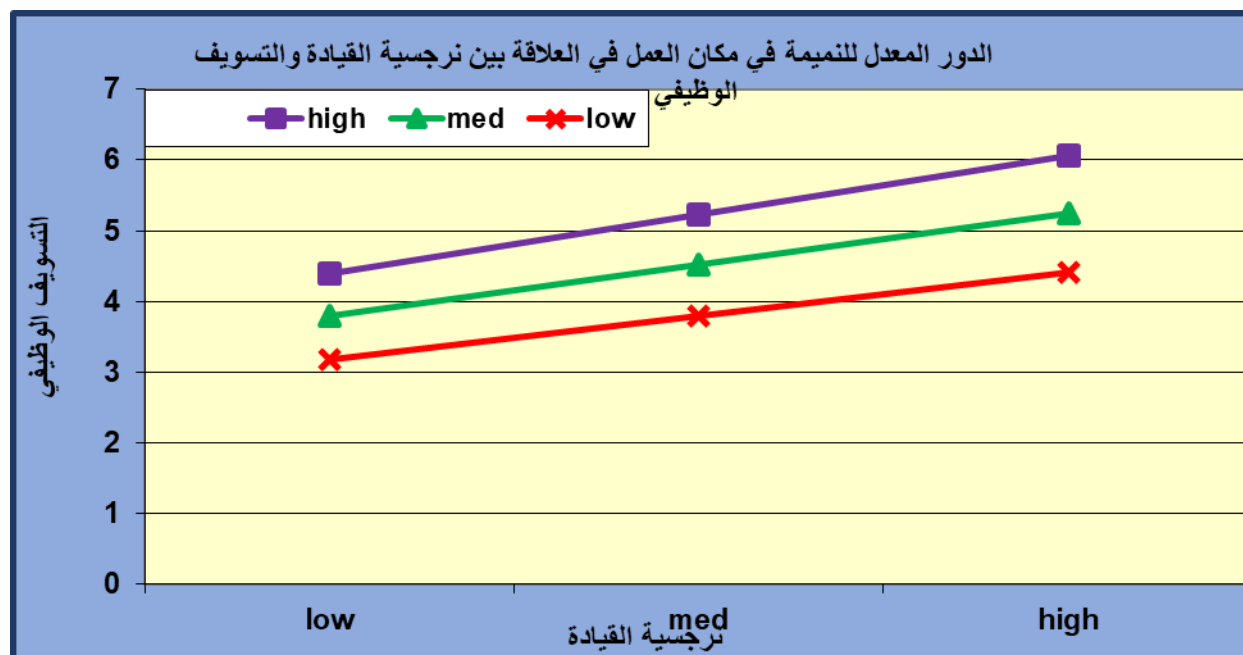
الشكل (52) : الانموذج الهيكلي الاول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسية العاشرة المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (54) : مسارات ومعلومات اختبار الفرضية الرئيسية العاشرة

Paths		S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P	R ²	
ZJobPro	<---	ZLeaNar	.333	.333	.054	6.122	***	Model 1 R ² = .491
ZJobPro	<---	ZWorGos	.286	.274	.053	5.145	***	Model 2 R ² = .523
ZJobPro	<---	interaction	.244	.243	.058	4.158	***	Change of R ² = .032

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .

ويوضح الشكل (53) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة الذي يظهر المستويات الثلاثة للمتغير المعدل للنميمة في مكان العمل (منخفض ، متوسط ، عالي) وكيف انه يعدّل العلاقة (يزيد سلبيتها) بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي استناداً الى برنامج (ModGraph).



الشكل (53) : التمثيل البياني لمستويات النميمة في مكان العمل كمتغير معدّل للعلاقة بين نرجسية

القيادة والتسويق الوظيفي

المصدر : مخرجات برنامج (Mod Graph).

جدول (55) : المستويات الثلاثة للمتغير المعدل النميمة في مكان العمل حسب اختبار الفرضية العاشرة

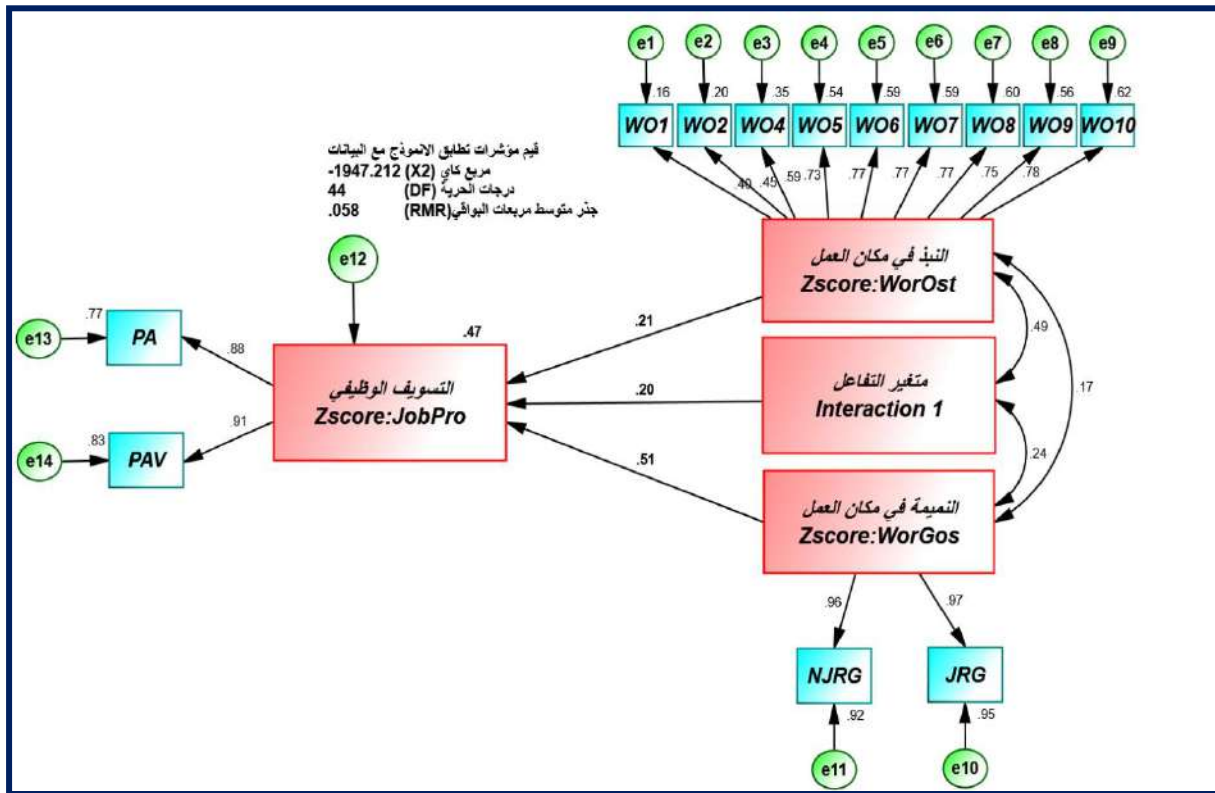
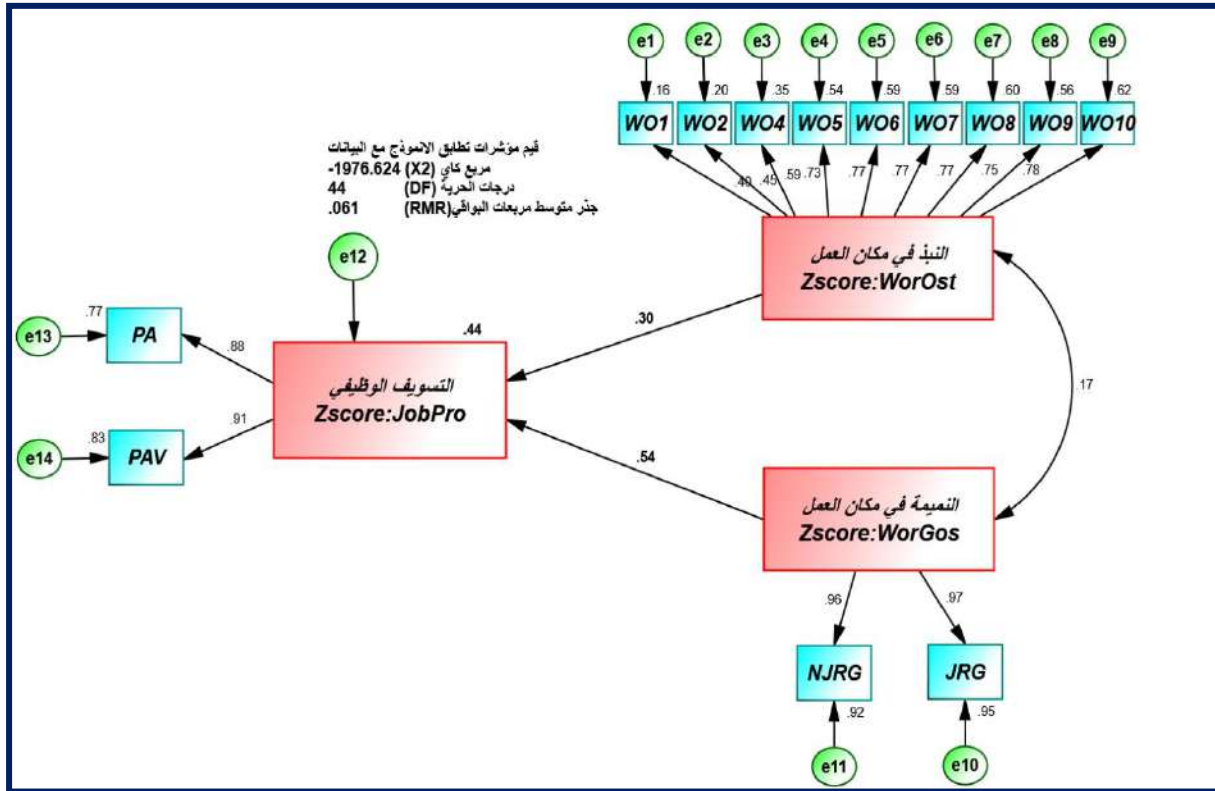
النميمة في مكان العمل	low	Med	High
high	4.40030	5.23092	6.06153
Med	3.78951	4.51342	5.23733
low	3.17871	3.79592	4.41312

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .

11- اختبار الفرضية الرئيسية الحادية عشر: يوجد تأثير معدّل ذو دلالة معنوية لمتغير النميمة في مكان العمل في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والتسويق الوظيفي .

يوضح الشكل (54) اختبار فرضية التفاعل التي تتمثل بتحديد مستوى الدور المعدّل للنميمة في مكان العمل في تعزيز العلاقة بين النبذ في مكان العمل والتسويق الوظيفي. اذ نلاحظ من الانموذج الهيكلي الثاني ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل الانحدار المعياري) لمتغير التفاعل البالغة (0.20) تتمتع بالدلالة المعنوية وذلك استناداً بقيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (56) البالغة (3.028) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) البالغ (0.000). كما نلاحظ من خلال الانموذج الهيكلي الاول ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.436) في حين ان القيمة ازدادت في الانموذج الهيكلي الثاني بفعل وجود متغير التفاعل الناتج من تفاعل النبذ في مكان العمل والنميمة في مكان العمل ، اذ بلغت (0.47) ، وهذا يعني ان التغير كان ايجابيا في قيمة معامل التحديد (R^2) وقد بلغت قيمته (0.038).

وبالتالي فان ذلك يثبت الدور المعدل لمتغير النميمة في مكان العمل في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والتسويق الوظيفي ، اي ان مستوى العلاقة الايجابية بين النبذ في مكان العمل والتسويق الوظيفي سوف يزداد بتغير مستوى النميمة في مكان العمل بمقدار وحدة واحدة ، وبعبارة اخرى فانه توارد سلوكيات النميمة في الكليات الاهلية عينة الدراسة ممكن ان يساهم في زيادة التأثير السلبي بين النبذ في مكان العمل في التسويق الوظيفي، وتؤكد النتائج اعلاه امكانية قبول الفرضية الرئيسية الحادية عشر .



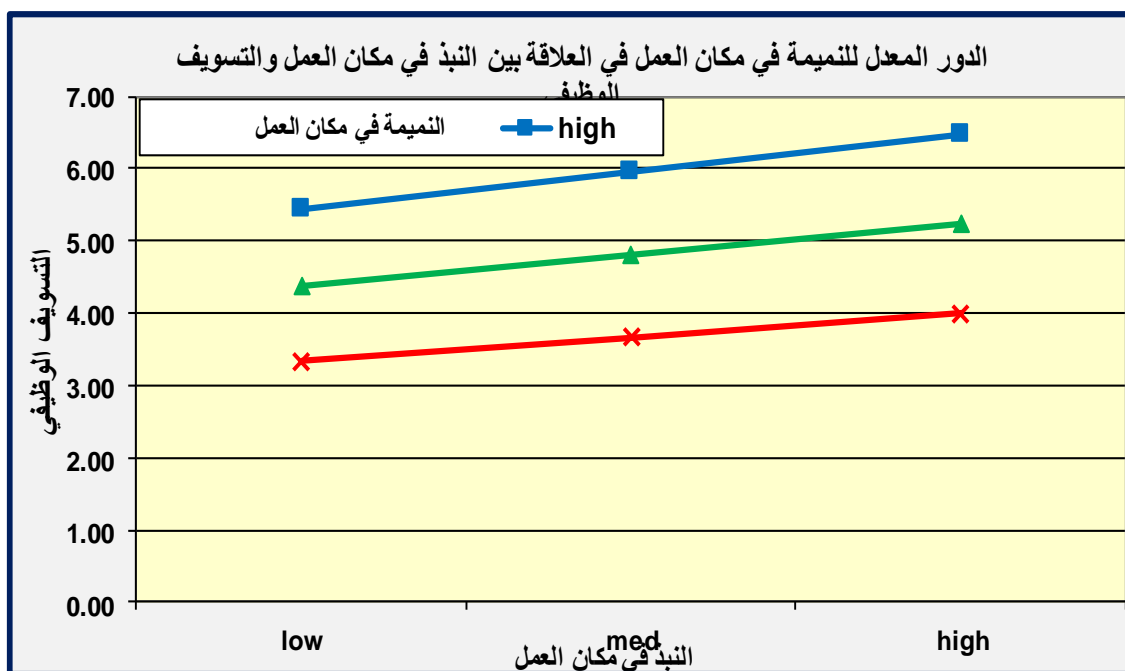
الشكل (54) : الامتداد الهيكلي الاول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الحادية عشر
 المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (56): مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الحادية عشر

Paths		S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P	R ²	
التسويق الوظيفي	<---	النذب في مكان العمل	.214	.214	.071	3.014	***	Model 1 R ² = .436
التسويق الوظيفي	<---	النميمة في مكان العمل	.506	.501	.045	11.133	***	Model 2 R ² = .474
التسويق الوظيفي	<---	متغير التفاعل بين النذب والنميمة	.208	.209	.069	3.028	***	Change of R ² = .038

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .

ويوضح الشكل (55) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة الذي يظهر المستويات الثلاثة للمتغير المعدل للنميمة في مكان العمل (منخفض ، متوسط ، عالي) وكيف انه يعدّل العلاقة (يزيد سلبيتها) بين النذب في مكان العمل والتسويق الوظيفي استناداً الى برنامج ..(ModGraph)



الشكل (55) التمثيل البياني لمستويات النميمة في مكان العمل كمتغير معدّل للعلاقة بين

نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي

المصدر : مخرجات برنامج (Mod Graph).

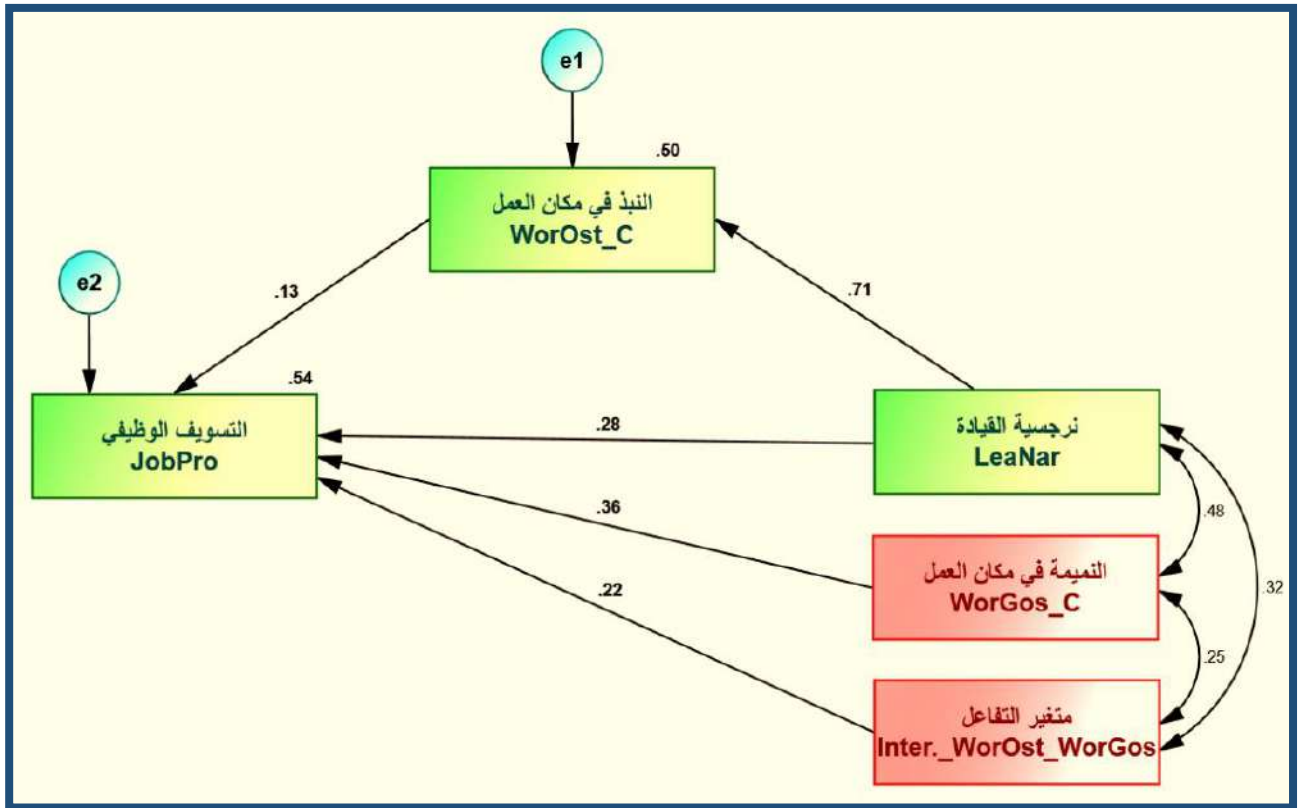
جدول (57) : المستويات الثلاثة للمتغير المعدل النميمة في مكان العمل حسب اختبار الفرضية الحادية عشر

النميمة في مكان العمل	Low	Med	High
High	5.42537	5.94650	6.46764
Med	4.38232	4.80571	5.22910
Low	3.33928	3.66492	3.99056

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .

خامساً : اختبار الدور الوسيط المعدل

يحدد تحليل انموذج انحدار الوسيط المعدل ما اذا كانت النميمة في مكان العمل تزيد من التأثير غير المباشر لدرجة القيادة في التسويق الوظيفي من خلال النبذ في مكان العمل على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة. يوضح الشكل (56) والجدول (58) يوضح معلمات انموذج انحدار الوسيط المعدل ، اذ بلغ معامل الانحدار الخاص بمتغير التفاعل بين النميمة في مكان العمل والنبذ في مكان العمل بوجود المتغير المستقل لدرجة القيادة ($\beta = .22, p < .01$) وهو قيمة معنوية ، كما ان قيمة معامل التحديد ($R^2 = .54$) كانت اعلى من قيمته في جميع نماذج الانحدار السابقة وهذا يثبت جدوى انموذج الوسيط المعدل. كما تم اختبار ثلاث مستويات من الانحراف المعياري للمتغير المعدل النميمة في مكان العمل (منخفض، متوسط، ومرتفع) وتم اثبات ان الاثار السلبية لدرجة القيادة في التسويق الوظيفي من خلال النبذ في مكان العمل ستزداد بزيادة مستوى النميمة في مكان العمل. ومن خلال اختبار Bootstrapping تم فحص التأثيرات غير المباشرة المشروطة لدرجة القيادة في التسويق الوظيفي من خلال النبذ في مكان العمل عند ثلاث مستويات مختلفة من النميمة في مكان العمل (منخفضة، متوسطة، ومرتفعة) وهي كما ظاهرة في الجدول (59)، اذ اظهرت النتائج ان التأثير غير المباشر المشروط يزداد مع زيادة مستويات النميمة في مكان العمل وبالتالي جرى اثبات ان انموذج الوسيط المعدل دال معنوياً ($p = .001$) مما يؤكد ان انموذج التأثير الوسيط المتمثل بتأثير درجة القيادة في التسويق الوظيفي من خلال توسيط النبذ في مكان العمل قد تم تعديله من خلال المتغير المعدل النميمة في مكان العمل. وبالتالي فان هذه النتيجة تدعم ($H12$). وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية عشر والتي تنص على : يوجد تأثير معدل ذو دلالة معنوية لمتغير النميمة في مكان العمل في تعزيز العلاقة بين درجة القيادة والتسويق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل .



الشكل (56) اختبار الفرضية الثانية عشر الخاصة بآ نموذج تأثير الوسيط المعدل

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (58): معلمات اختبار الفرضية الرئيسية الثانية عشر (انموذج الوسيط المعدل)

Paths			S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
WorOst_C	<---	LeaNar	.710	.642	.040	16.028	***
JobPro	<---	LeaNar	.280	.300	.070	4.254	***
JobPro	<---	WorOst_C	.133	.158	.072	2.204	.028
JobPro	<---	WorGos_C	.359	.287	.039	7.349	***
JobPro	<---	Interaction_Wor Ost_WorGos	.217	.219	.046	4.800	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .

جدول (59): اختبار (Bootstrapping) الخاص باختبار انموذج الوسيط المعدل

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Low_SS	.056	.245	.115	.031
Med_SS	.158	.002	.309	.004
High_SS	.372	.208	.535	.000
Low_CIE	.036	.163	.074	.031
Med_CIE	.101	.001	.198	.004
High_CIE	.239	.137	.344	.000
Mod_Med	.035	.000	.071	.001

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .

الفصل الرابع ...

الاستنتاجات والتوصيات

والمقترحات المستقبلية

المبحث الأول

الاستنتاجات

توطئة...

الاستنتاجات واحدة من أهم أركان البحث العلمي، فهي تمثل عرض لحجة البحث الأساسية في حياة حقائق علمية وموضوعية مجردة ترتبط بأهداف الدراسة ، فهي تقدم إجابات وافية لإشكالية البحث ولجميع فرضياته وتساؤلاته الواردة في منهجيته ، وتتجزء الى الآتي :

أولاً : الاستنتاجات ذات المضامين النظرية

1- الاستنتاجات المتعلقة بمضمون نرجسية القيادة

أ- ان التفسير السيكولوجي لمصطلح نرجسية القيادة يتراوح بين مفهوم الانا والذات ، اذ يبدأ من المراحل الاولى للنشأة حيث ينتقل بمرور الوقت من التمرکز الكلي حول الذات الى بداية التمرکز حول الآخرين وهو الجزء الذي يتعلق بالقيادة ، ويُستدل على ذلك من خلال السلوك والقرارات عند الكلام عن انفسهم وافكارهم ، فهو يتضمن نزعة فردية تتعلق بالشخصية فقط ، لكن تأثيرها يمتد على المستوى التنظيمي من خلال الابعاد المفسرة لهذه السمة والمتمثلة بـ(الاستغلال/ الشعور بالاحقيه - القيادة/السلطة - الغطرسة/الترفع - استيعاب الذات/ الاعجاب بالذات) .

ب- ان الاستغلال ضمن مفهوم العلاقات الاجتماعية يعني عدم التكافؤ في المعاملة أي استخدام ضعف الشخص المقابل من اجل تحقيق اقصى منفعة شخصية ، وهو يختلف عن الشعور بالاحقية اذ يشعر من يحملها من النرجسيون كقادة بأن العالم مدين لهم بشئ ما ، بغض النظر عن مسؤولياتهم الاجتماعية.

ج- تعتبر القيادة احدى أساسيات القدرة والاستعداد لإلهام الآخرين بالاستناد الى الافكار الأصلية والمقتبسة ، والتي يتم توصيلها بشكل فعال للآخرين بطريقة تشرکهم بما يكفي للتصرف كما يريد القائد أن يتصرفوا ، ولكن وفي كثير من الحالات ، يمكن أن يكون هناك قادة يستخدمون ذلك العنصر من المسؤولية الإدارية الذي يمثل قوة التنفيذ بطريقة سلبية في المنظمة ، بغض النظر عن مقدار محاولات المنظمة لتصفية أفضل الأشخاص للقيادات .

د- احدى ملامح الشخصية النرجسية للقائد هو الغطرسة والترفع ، فالاولى تعني الغطاء لمدارة انعدام الثقة، بينما الثقة بالنفس تأتي نتاج قياس ذاتي لمعرفة مدى التقدم (مقارنة ذاتية) بعكس الغطرسة التي تنشأ بالقياس (مقارنة بالآخرين)، الى جانب سمة الترفع والتي تضيف السلبية على سلوكيات القائد اذ يتصرف كما لو كان أكثر أهمية ومعرفة من الآخرين .

و- ان انشغال القائد بشؤونه الخاصة اي محاولته لاستبعاد الآخرين وعدم اظهاره أي اهتمام خارج مصلحته الذاتية (الضيقة)، مع محاولة بذل القليل من الجهد لفهم أفكار ومشاعر الآخرين بل حتى قد يخطأ في ذلك بسبب انغماسه بذاته ، ويضع مصلحته على حساب جميع

الاعتبارات الأخرى إضافة الى اعجابه بذاته أي محاولته لارضاء نفسه واستعظامها والذي من شأنه ان ينعكس على خواطره وأفكاره وتصوراته، وسلوكه مع الآخرين.

2- الاستنتاجات المتعلقة بمضمون النبذ في مكان العمل

أ- ان لكل مكان عمل تقاليده غير المكتوبة التي تحكم الطريقة التي يشعر بها الموظفون في موقفٍ ما، والطريقة التي ينبغي عليهم أن يعبروا بها عن تلك المشاعر ضمن قواعد معينة والمتأصلة في سياق التفاعلات اليومية بشكلٍ كبير، لدرجة قد لا يتم الانتباه إليها ، في الوقت ذاته قد لا يتم التعامل مع جميع حالات إبداء الأشخاص لمشاعرهم بنفس الطريقة، إذ إن اعتبار تلك الحالات ملائمة من عدمه يتوقف على المتلقي ، كما انه من الصعب تحديد أسباب ذلك التفاوت لان المحيطين به عادةً ما يفسرون مشاعره بشكلٍ مختلف عما يقصده، ، لذا هناك حيز كبير لإساءة تفسير زملاء العمل لتلك القواعد، وخاصة عندما تتدخل الصور النمطية في تلك التفسيرات بالشكل الذي يقضي على الشعور بالهوية الجماعية في التعامل مع السياسات الدقيقة ويزرع الغموض والشكوك في الحياة التنظيمية.

ب- أن النبذ في مكان العمل يقلل من الشعور بالانتماء ، وبالتالي أعاقه الرغبة في المساهمة في المنظمة او قد يُنتج سلوكًا مؤيدًا للتنظيم وهو في الأساس سلوك مواطن تنظيمي إلزامي ، والغرض منه هو لتقليل حالات رفض الآخرين .

ج- النتائج السلبية للنبذ في مكان العمل ملحوظة على المستويين الفردي والتنظيمي ، فالموظف الذي يتعرض للنبذ يعاني من إيذاء للمشاعر وانخفاض للرفاهية النفسية والجسدية مما يؤدي الى استجابات سلوكية سلبية، أي إن التعرض للنبذ في مكان العمل يولد مشاعر سلبية وإحباطًا للاحتياجات الأساسية.

د- ان لخصائص المجتمعات دور في وجود ظاهرة النبذ في مكان العمل ، وهنا لا بد من التمييز بين البعد الفردي مقابل الجماعية كأسباب للنبذ ففي الثقافات الفردية ، يُعرّف الافراد أنفسهم بشكل مستقل عن الآخرين في المجتمع ويتصرفون بما يتماشى مع رغباتهم وأهدافهم ، لكن في الثقافات الجماعية ، يعرّف الافراد أنفسهم على أنهم جزء من عائلاتهم أو مجتمعاتهم التي يشعرون بأهميتها ويضعون مصالحها قبل مصالحهم الخاصة.

3- الاستنتاجات المتعلقة بمضمون النميمة في مكان العمل

أ- ان الحديث حول الموضوعات الاجتماعية والشخصية ، هو شرط أساسي مسبق للحالة الإنسانية، والذي لا ينعزل في المناقشات حول بعض القضايا لن يتمكن من الحفاظ على ديمومة الترابط الاجتماعي البسيط واصل هذا الحديث هو تبادل المعلومات الذي يعتبر الدعامة المركزية التي تأسست عليها الاشتراكية البشرية فهو نتاج طبيعي للعقل الاجتماعي ، كما ان للبنية الاجتماعية التي ينتمي لها الفرد دور في تكوين معرفته عن الآخرين ، لذلك فقد تحصل فجوة بين ما يعرفه في هذه البنية التي ينتمي إليها وما لا يعرفه، وبالتالي يميل الى النميمة كأحد السلوكيات او النشاطات ضمن العلاقات الاجتماعية ، وحسب الطبيعة الاجتماعية للأفراد فإنه يمكن القول ان كل شخص لديه قابلية للنميمة لكن قد تحكم هذه الميول الاخلاق والدين وبعض القواعد الاجتماعية ، لذلك فإن النسبية في هذا السلوك تعود الى الأسباب المذكورة .

ب- ان الافراد قد يميلون للنميمة حول الأشخاص الذين ليس لديهم ثقة كبيرة بهم أو الذين لديهم وضع اجتماعي متدني في القسم ، اذ قد يتحدث ذو المناصب الرسمية الأقل عن رؤسائهم ، لا سيما اذ كانت علاقة الثقة بينهم ضعيفة اذ يعتبرون النميمة كتعزيز لتأثير المقاومة التي لايسطيع اظهارها علناً ، لذلك فإن التسلسلات الهرمية الرسمية في المنظمات تخلق التبعيات بين الموظفين والمديرين لتخلق الحاجة إلى مزيد من المعلومات عن الآخرين ، خاصةً حول السلوك السلبي أو الضار.

ج- ان الاعدادات السلوكية في المنظمة والخصائص الفردية تعتبر المحدد الأساس لسلوك النميمة في مكان العمل ، والتي موضوعاتها تكون اما تقييم او مقارنة ولا تتحدد بالعمل بل قد تتجاوزها للجوانب الشخصية لتخترق الخصوصية، اذ يبرز دور النزعة الفردية في طبيعة الحديث هذه ، فالشخصية العدوانية لديها ميول أكثر للنميمة بطريقة سيئة اكثر من الشخصية المنعزلة ، اذ تميل الأخيرة للنميمة بدافع الحصول على المعلومة بسبب كونها منعزلة وتحدث خارج المكاتب من خلال اجتماعات الصدفة والتفاعل الاجتماعي اليومي للحياة التنظيمية .

4- الاستنتاجات المتعلقة بمضمون التسوييف الوظيفي

أ- التسوييف هو استجابة واقعية تجاه التغييرات في المعطيات والعوامل البيئية ، فقد اصبح صفة تلازم قطاع الاعمال في الوقت الحالي الا ان انتشاره وشدته يختلفان بناءً على عدد من العوامل ومنها نوع الوظيفة المعنية ، وبالتالي فإن تطوره بهذا الشكل كان له تأثير في نقل توجه ومحتوى المورد البشري الى مصاف الموارد غير المنتجة وربطه بمجمل الممارسات اليومية بالشكل الذي ساهم في تعزيزه كثقافة على المستوى الفردي والتنظيمي.

ب- قد يتخذ تأجيل المهام لدى بعض الافراد اتجاهين الأول : ان يكون التأجيل حالة مزمنة تتعلق بالشخصية اي يُتخذ كنهج ويوصف بأنه تعديل للحالة المزاجية وبشكل مؤقت حتى لو كان لدى الفرد الدافع ويريد حقاً إنجاز العمل بالوقت المحدد، ، اما الثاني فيتمثل بالميل الى تأجيل المهام لاسباب منها ان الاهداف مجردة او الشعور بأن المهمة أكبر من امكانيته او الطموح لتحقيق المثالية أي إنتاج عمل ليس به أي عيوب او الخوف من الفشل او القلق من تلقي ردود فعل سلبية او النفور من المهام .

ثانياً: الاستنتاجات ذات المضامين الميدانية

في ضوء مآظهرته اختبارات الصدق البنائي ووصف وتشخيص مستوى متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات يمكن ان نستدل بمجموعة من الاستنتاجات الميدانية وعلى مستوى الكليات عينة الدراسة ، وكالاتي :

1- الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة

أ- توافر متغير نرجسية القيادة في الكليات الاهلية عينة الدراسة بمستوى معتدل ، وهذا يؤكد ان السمات النرجسية لشخصية بعض القيادات في الكليات عينة الدراسة يمكن الاستدلال عليها من خلال البعض من قراراتها لتنعكس على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في

بعض منها، ان هذا المستوى من التوافر يعود الى ما جاءت به نتائج الإحصاءات الوصفية للابعد الفرعية لدرجة القيادة ، اذ يمكن ان نستنتج منها وبحسب مستوى توافرها ما يأتي:

- حقق بعد الغطرسة / الترفع اعلى مستوى توافر ضمن ابعاد نرجسية القيادة ، وهذا يُعزى الى ان القيادات في الكليات عينة الدراسة ، تُظهر بعض السلوكيات والقرارات دون موافقة الأغلبية بسبب بعض السمات التي تتصف بها القيادة ، كالقناعة بأنها اكثر تفوقاً من الآخرين او ان تكون لديها درجة رضا عالية عن الذات بالشكل الذي ينعكس على سياق العمل اليومي .

- حصل بعد الاستغلال/ الشعور بالاحقية على المرتبة الثانية من حيث توافره ضمن ابعاد نرجسية القيادة ، ان هذا المستوى يشير الى ورود السلوكيات المبنية على الرغبة في تحقيق الاستفادة غير العادلة من عضو هيئة التدريس ، بناءً على سمة حب السيطرة ومحتوى العقد الاجتماعي الذي صاغه النرجسي القائد بينه وبين كليته التي يعمل بها من خلال محاولة تسيير سلوكيات الآخرين وفقاً لتفضيلاته وطموحاته بالشكل الذي يحجب فهمه لمتطلبات الآخرين .

- حصل بعد الاستيعاب / الاعجاب بالذات على المرتبة الثالثة من حيث توافره ضمن ابعاد نرجسية القيادة وهو حصيلة الإجابات عن فقراته التي بمجملها تؤكد ميل القيادة الى الاهتمام بذاتها أكثر من اهتمامها بالآخرين ومحاولة التعاطف مع ذاتها بالشكل الذي يجعلها تخلق قانون داخلي مع ذاتها ينص على المسامحة على كل الإخفاقات ، لذلك يُعتبر السمة المركزية لنرجسية القيادة ضمن مجموع السمات الأربعة وارادة الذكر ضمن الابعاد .

- حقق بعد القيادة/ السلطة المرتبة الرابعة من حيث توافره ضمن ابعاد نرجسية القيادة ، وهذا يشير الى ان القيادات في الكليات عينة الدراسة قد تتباين في سلوكياتها واجراءاتها لتحقيق اقصى قدر من الأداء المرتبط بأهداف شخصية اكثر منها تنظيمية ، وعلى الرغم من ان مستوى الأهمية متوسط لهذا البعد كما الابعاد السابقة الا انها تظل دون مستوى الطموح الذي لا يتلائم والمجتمع عينة الدراسة .

ب- حقق متغير النبذ في مكان العمل مستوى توافر معتدل في الكليات الاهلية عينة الدراسة ، وهذا يشير الى ان شعور النبذ او التجاهل الذي قد يشعر به احد اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات عينة الدراسة اما نتاج مناخ تنظيمي تحتوي البعض من سياقاته على سلوكيات تتعارض والحاجة للانتماء والتوافقات المبنية على الثقة ، اذ ان منشأ هذه السلوكيات سمات تتصف بها القيادة او الافراد تسهم في نضوج هذه الظاهرة او بسبب الانخراط الشديد في العمل بحيث لا يتمكن بعض التدريسيين من ملاحظة زملائهم الآخرين بسبب ظروف عملهم ، ان هذا المستوى من التوافر يعود الى ما جاءت به نتائج الإحصاءات الوصفية للفقرات الفرعية للنبذ في مكان العمل والتي كانت جميعها ضمن المستوى الوسط .

ج- حقق متغير النميمة في مكان العمل مستوى توافر معتدل في الكليات الاهلية عينة الدراسة ، كما اشارت فقرات هذا المتغير ويمكن تفسير ذلك من خلال الترابط الاجتماعي الذي

يعتبر جزء من الحياة الاجتماعية والذي يظهر من خلال العلاقات غير الرسمية وهو جانب معقد وصعب فصله عن محتوى العمل الرسمي اليومي الذي يتخلله الكثير من التكرار والروتين للعديد من المحادثات والمواقف ، ان هذا المستوى من التوافر يعود الى ما جاءت به نتائج الإحصاءات الوصفية للابعد الفرعية للنميمة في مكان العمل ، اذ يمكن ان نستنتج منها وبحسب مستوى توافرها ما يأتي:

- حقق بُعد النميمة المتعلقة بالعمل المرتبة الأولى من حيث أهميته ضمن ابعاد النميمة في مكان العمل ، وهذا يعود الى ان الاتصالات الرسمية وكثرة الاعمال الروتينية والمهام لعضو هيئة التدريس في الكليات عينة الدراسة قد ينتج عنها مشاكل يتم التعبير عنها من خلال إساءة استخدام المعلومة ومشاركتها مع الآخرين لتصل الى المستوى الذي قد يحقق الضرر على الأداء وجودته.

- حقق بُعد النميمة غير المتعلقة بالعمل المرتبة الثانية من حيث أهميته ضمن ابعاد النميمة في مكان العمل ، وهي نتاج الاشكال الرسمية وغير الرسمية اذ تنشأ الأخيرة من العلاقات الشخصية ، ولكن قد يطغى تأثيرها على الجانب الرسمي لتصبح جزءاً من الاتصالات التنظيمية لتؤدي من خلالها وظيفة سلبية تحركها احتياجات فردية للتعبير عن دوافع المبرر الوحيد لها هو الحاق الأذى بالآخرين من خلال نقل معلومات تتعلق بشؤون شخصية ضمن سياق الشبكة الاجتماعية في الكلية.

-د- حقق متغير التسوية الوظيفي مستوى توافر معتدل في الكليات الاهلية عينة الدراسة ، والتي تؤكد على عدم إضفاء بعض الأهمية على المهام مع توفر المعرفة بالتكاليف المحتملة للتأخير ، يسبقه عدم الوضوح في محتوى القرارات الصادرة من بعض القيادات في الكليات عينة الدراسة او عدم الترتيب لاولويات بعض هذه القرارات والمهام المطلوب إنجازها ، إضافة الى الأسباب الشخصية كفشل التنظيم الذاتي او الخوف من الفشل ، وان هذا المستوى من التوافر يعود الى ما جاءت به نتائج الإحصاءات الوصفية للابعد الفرعية للتسوية الوظيفي والتي كانت جميعها ضمن المستوى الوسط اذ يمكن ان نستنتج منها وبحسب مستوى توافرها ما يأتي:

- حقق بعد التسوية - نهج المرتبة الأولى من حيث أهميته ضمن ابعاد التسوية الوظيفي، وهذا يدل على ان تأجيل المهام لدى بعض أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات عينة الدراسة هو نتيجة جوانب شخصية اكثر منها تنظيمية او إدارية كونها متعلقة بذات المسوف كحالة من حالات اصلاح مؤقت للحالة المزاجية فالتأجيل ضمن هذا المفهوم يكون دون داع وغير منطقي.

- حقق بعد التسوية - تجنب المرتبة الثانية من حيث أهميته ضمن ابعاد التسوية الوظيفي، وهذا يُفسر من خلال ميل بعض أعضاء الهيئة التدريسية بسبب الخوف من الفشل (كأحد جوانب حماية الذات من الهزيمة) ، وهو يرتبط بالتغذية الراجعة من قبل المسؤول المباشر عن المهام السابقة او بسبب تقييم الأداء الذي يخضع له عضو هيئة التدريس ، او التراكم لمهام تم تأجيلها مسبقاً والتي ترتبط بعدم القدرة على اتخاذ قرارات أنية تتلائم وكل مهمة .

2- الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

- ان اهتمام القيادات بسلوكيات تُظهر التمرکز حول الذات مضافاً اليه محاولاتهم لكسب اهتمام الآخرين وتثمين جهودهم وانجازاتهم التي تظهر تفوقهم على الآخرين حسب رؤيتهم بالشكل الذي يؤدي الى حجب انظارهم عن رؤسيتهم وعن بعض السلوكيات قد يكون لهذه القيادة نصيب فيها كظاهرة النبذ في مكان العمل ، اذ قد تساهم القيادة التي تتمركز فقط حول ذاتها في خلق هذا الشعور لدى الآخرين او ان جزء الإهمال او عدم النظر في تفاصيل بعض السياسات من قبل هذه القيادة قد يساهم في نشوء هذه الظاهرة مما يساهم في عدم جديتها في وضع الإجراءات التي تحد من النبذ في مكان العمل .
- ان الحاجة للانتماء شعور يسعى له جميع أعضاء الهيئة التدريسية وهو نابع من المرتكزات الأساسية للاحتياجات الإنسانية الاجتماعية واي نقص ضمن هذه الاحتياجات يعني الشعور، بالنبذ والنتاج من عدم رغبة الآخرين في احتواء العضو ضمن دائرة العلاقات فيما بينهم ولأسباب عديدة قد تكون شخصية او تتعلق بالعمل ، والنتيجة قد تتسرب العديد من المشكلات والعواقب الاجتماعية الناتجة عن سلوكيات النبذ كتعليق إجراء تنفيذ المهمة لوقتٍ آخر او المماطلة في تنفيذها .
- ان متابعة تفاصيل العمل اليومي تُعتبر من صلاحيات المديرين وبتحويلٍ من القيادات لكن تبقى حدود السلطة مقيدة بما تمليه القيادات ، لذلك فالإطار العام يتأثر بأرادة القيادة فإذا كانت تمنح ذاتها الإحساس القوي بالتعظيم الذاتي واستخدام السلطة لتعزيز الصورة الذاتية لتخفي أوجه القصور الشخصية و لمنح ذواتهم الإحساس بالقوة الفردية ، ليتمكنوا بعد ذلك من ممارسة السلطة واستغلالها لاغراضهم الخاصة ، فأن ذلك من الممكن ان يمهد لظهور سلوكيات تعبر عن مقاومة لبعض قرارات القيادة حيث ان هناك مبدأ بسيط في العمل الجماعي وهو المشاركة في اتخاذ القرار ، فإذا لم تكن جزء حقيقي من اتخاذ القرار فربما تميل الى التأجيل او الإبطاء في أداء بعض المهام او حتى الى عدم المتابعة الجادة لاداء المرؤوسين كرد فعل تجاه سلوكيات القيادة.
- ضمن المحتوى التنظيمي للبيئة التعليمية في الكليات عينة الدراسة وفي الجزأين الرسمي ونظيره غير الرسمي يتجسد التواصل الاجتماعي من خلال المحادثات المتكررة كحالة نترجم الكثير من المواقف والاحداث التي تقع ضمن الحياة التنظيمية للكليات عينة الدراسة ، لكن قد يتم استحصال مجموعة من المعلومات من خلال هذا التواصل شخصية او غيرها ليتم تقييمها في احدى أنشطته وهي النميمة والتي أصبحت سلوك مألوف شغل أدوار اجتماعية عديدة ليستهلك الوقت الذي يعد المرتكز الأساس لتحقيق اهداف المنظمات بفاعلية ، وعبر العديد من الاشكال كعدم الالتزام بالمواعيد النهائية لتسليم المهام وهو دلالة سلبية لسلوك النميمة .
- ان مايجذب الانتباه الى القيادات هو الأدوار المتناقضة التي تؤديها والتي قد تتعارض مع بعض المعايير التنظيمية والتي تقضي على فاعلية العديد من الأنشطة التي تخدم الكليات عينة الدراسة ، بالشكل الذي يؤدي الى صرف بعض من أعضاء الهيئة التدريسية اهتمامهم عن العديد من المهام على اعتبار ان القيادات لاتمنحها الاهتمام الكافي او بسبب المعارضة لبعض القرارات

وما يعزز ذلك هو تضمين محتوى العلاقات على مستوى العمل الشعور بعدم الانتماء لمكان العمل .

3- الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات التفاعل بين متغيرات الدراسة

- ان سلوكيات التنمية في الكليات عينة الدراسة سواء المتعلقة بالعمل او غير المتعلقة به وعلى المستوى الميداني من شأنه ان يعدل او يعزز تأثير نرجسية القيادة في التسوية الوظيفي بحيث ان وجود التنمية في مكان العمل ميدانياً الى جانب السمات الخاصة بنرجسية القيادة من شأنه ان يساهم في زيادة سلوكيات التسوية بصورة اكبر من وجود نرجسية القيادة دون التنمية في مكان العمل ميدانياً ، وبعبارة أخرى فإن سلوكيات التسوية الوظيفي تكون اقل في وجود تأثير نرجسية القيادة فقط دون التنمية في مكان العمل.
- ان سلوكيات التنمية في الكليات عينة الدراسة سواء المتعلقة بالعمل او غير المتعلقة به وعلى المستوى الميداني من شأنه ان يعدل او يعزز تأثير النبذ في مكان العمل في التسوية الوظيفي بحيث ان وجود التنمية في مكان العمل ميدانياً الى جانب سلوكيات النبذ من شأنه ان يساهم في زيادة سلوكيات التسوية بصورة اكبر من وجود النبذ في مكان العمل دون التنمية في مكان العمل ميدانياً ، وبعبارة أخرى فإن سلوكيات التسوية الوظيفي تكون اقل في وجود تأثير النبذ في مكان العمل دون التنمية في مكان العمل.
- ان مستوى العلاقة التآثرية بين نرجسية القيادة والتسوية الوظيفي يتغير تبعاً لتغير مستوى التنمية في مكان العمل لان للأخيرة دور تفاعلي (معدل) يعزز العلاقة التآثرية بين نرجسية القيادة والتسوية الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل ، أي النرجسية التي تتصف فيها سلوكيات القيادة ضمن إجراءات العمل اليومي قد تؤدي بالمرؤوسين الى اعتماد سلوكيات كرد فعل على قادتهم او ادارتهم كالميل الى تأجيل المهام كما قد يتخلل ذلك الإحساس لدى المرؤوسين بالاستبعاد سواء من القيادة او الزملاء والذي تكون احدى أسبابه اهتمام القيادة بذاتها وبالشكل الذي يمهد لظهور العديد من السلوكيات المعززة لهكذا مناخ والتي تعتبر كأستراتيجيات استجابة لسياسة القيادة كالاتتماد على الحديث في غياب الأعضاء كنوع من الاستنكار على بعض القرارات او سياقات العمل اليومية .

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات المستقبلية

توطئة...

ان توجه مجال البحث نحو السلوك التنظيمي السلبي خاصةً يعتبر ذات محتوى معقد، لانه لا يوجد نهج حقيقي ضمن الاعدادات النظرية والميدانية يحد من بعض السلوكيات كونها جانب متركز في الشخصية ، وما يتوفر لدى الباحثين هو فقط تشخيص لبعض الحالات والوقوف عليها ووضع المعالجات التي من شأنها ضمان انسيابية العمل اليومي ضمن سياقات صحية فقط ،أي عدم امتلاكهم الامكانية للقضاء عليها بشكل نهائي ، ذلك لان الإرادة بالتغيير اذا لم تتوفر من ذات الفرد لا يمكن للبحوث او الدراسات من تغييرها خاصةً الجوانب الشخصية منها ،وبناء على ذلك تم وضع مجموعة من الارشادات في هيئة توصيات تمثل الامتداد لماورد من استنتاجات نظرية وميدانية وجزء مكمل لمطالبات المنهج العلمي في الدراسة وفي ذات الوقت من شأنها ان تحقق الفائدة للمجتمع والكليات عينة الدراسة وكما يأتي :

اولاً : التوصيات المتعلقة بنرجسية القيادة

ان النرجسية لها آثار بعيدة المدى على إدارة الموارد البشرية في المنظمات اذ يتبادر إلى الذهن عدة قضايا عند النظر اليها من زاوية القيادات التي تعتبر بحد ذاتها ظاهرة معقدة وهذه القضايا هي : اتخاذ القرارات بشكل عام ، التوظيف أي من الذي تسمح له بالعمل ضمن حدود سلطتها، وتقييم الأداء ،وبمجمها عوامل تُحدد مسارات تقدم المنظمات وفي ذات الوقت مجالات تثير القلق حول مستقبل المورد البشري ، لذلك من الممكن وضع مجموعة من التوصيات وكالاتي:

- 1- ان التأكيد على الجوانب السلوكية وبعض سمات الشخصية للقيادات جانب ضروري عند اختيارهم في الكليات عينة الدراسة والتي لا تتعارض وتعليمات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من حيث الشروط والمعايير الخاصة بالاختيار.
- 2- انشاء لوائح داخلية لا تتعارض مع تعليمات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي توضح المعايير والسلوكيات المرغوب بها للعمل ضمن البيئة التعليمية والتي تخاطب القيادات وأعضاء الهيئة التدريسية مع ضرورة المتابعة المستمرة .
- 3- وضع برامج تغيير السلوك للقيادات تُعنى بكافة القضايا التي تلامس شخصية القائد وتؤثر على محتوى العمل التنظيمي ، تتطابق مع الدورات والحلقات النقاشية من حيث الاعداد وتختلف من ناحية المؤدي لهذه البرامج والذي يُفترض ان يكونوا متخصصين في مجال علم النفس وتنمية الموارد البشرية .
- 4- الالتزام بالتسلسل الهرمي الرقابي الذي ينبغي ان يخضع له جميع القادة في كافة المستويات الإدارية ، وان يتم تعزيز هذه الرقابة والمتابعة بتقارير يتم رفعها للجهات المختصة وبشكل دوري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع تزويد القيادات بنتائج هذه التقارير كتغذية راجعة عن كافة ممارساتهم وإجراءاتهم اليومية .

5- ان محتوى الشخصية النرجسية تتحدد شدته بما تحويه من سمات والتي تتراوح بين الاستغلال والشعور بالاحقية والقيادة والسلطة والغرسة والترفع وانتهاء بالاعجاب بالذات ، لذلك ان صفة التغيير لا تشمل الجميع ولكن من الممكن ان تُخضع القيادة والسلطة للتقويم من خلال المراقبة المستمرة من جهات اعلى والذي من شأنه ان يحجّم باقي السلوكيات أي انه لا يقضي عليها بأعتبارها جزء متمركز في طيات الشخصية ، وبما ان القضاء او المعالجة لسمات القائد النرجسي امر معقد ومربك ويمثل تحدي لذلك لا بد لعضو الهيئة التدريسية من اعتماد بعض السياسات للتعامل مع نرجسية قائده لضمان انسيابية العمل ضمن السياقات اليومية خاصة وان السلوكيات التي ينتهجها النرجسي كقائد قد تكون في غالبيتها تتعلق به وبشخصيته أي انها ليست مشكلة شخصية مع أي عضو هيئة تدريس ، والسياسات كالاتي :

أ- ادراك نوع وطبيعة نرجسية القائد ضروري أي تحديد هل هو ذات نرجسية ضعيفة او فحمة فالاول يتم التعامل معه بصبر والثاني تستخدم معه استراتيجية التجنب ، والنوعين يتم التعامل معهم بالوثائق والكتب الرسمية ومحاولة الابتعاد عن التعامل بأي تعليمات شفوية مع ضرورة معرفة الحقوق القانونية لانها افضل وسيلة لتوثيق اجراءات التعامل مع الحالة المزاجية لهذا النوع من القادة .

ب- مراقبة مهارات التواصل لدى الرئيس المباشر او الأعلى منه ومن يحمل سمة النرجسية لانها افضل الطرق التي تصنع علاقة تواصل جيدة بهم وتقلل من حالة الصدام معهم لانهم في بعض الأحيان بارعون في افتعال المشكلات .

ج- عدم اعطائهم أي معلومات او آراء عن الزملاء لان لديهم قابلية على تغيير صورة هذه المعلومات عند نقلها وبالتالي التسبب في مشاكل شخصية بين الزملاء .

ثانياً : التوصيات المتعلقة بالنبذ في مكان العمل

ان الدعوة لاحتواء بعض السلوكيات السلبية ومنها النبذ والتصدي له من قلب المجتمع ينشأ عبر الحوارات الاجتماعية العلمية بكافة ادواتها للتعبير عنه بوضوح وتجاوز تداعياته ولن تبلغ المنظمات حاجتها في مكافحته الا بعد معرفته أسبابه ومصادره ، وبناء على ذلك ولتفعيل قيم التسامح على مستوى المجتمع التنظيمي للحد من أن يتطور أثر هذا الفيروس من ذات الشخص إلى هيكل المنظمة ، وأن يتحول إلى أطوار متقدمة تتشكل على هيئة قرارات وأجهزة تُمارس النبذ بصياغات جذابة وعبارات خادعة لن تجني إلا العداوة وسمة التفوق والاستعلاء الأمر الذي يبرر التعدي على بعض الحقوق والقوانين ، لذلك لتجنبه لا بد من اعتماد البعض من هذه الإجراءات وكما يأتي :

1- التأكيد على الاعتدال في السلوكيات وتفعيل سياسة تقبل الآخر أي استبدال النبذ بالألفة والعزلة بالتقبل والرفض بالتفهم والقسوة بالرحمة والنرجسية باللين والتواضع، وان تتولد القناعة في ان الغالبية فيهم بذرة الخير التي نستقي منها التجربة التي تراكم رصيد معارفنا وخبراتنا في الحياة بشكلها العام والبيئة التعليمية بشكل خاص .

- 2- تحديد مصادر النبذ في مكان العمل واسبابه ، والفئات المستهدفة من هذا السلوك .
- 3- السعي الى تعديل صورة الادراك الفردي لعضو هيئة التدريس تجاه قوانين العمل ومحاولة ترجمتها من خلال مفهوم العدالة التنظيمية كونها ذات قيمة مهمة وهي موضوع شخصي، وذو مفهوم وصفي، لأنها تعتمد على ما يعتقد الفرد صوابه بدلا من اعتماده على الواقع والقواعد والقوانين اذ يشعر به أعضاء الهيئة التدريسية في إطار التقييمات المتولدة، النفسية، والإدارية، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء، والإدارة ، وبذلك تصبح شعور وجداني وعقلي يمكن التوصل إليه عبر مجموعة من العمليات العقلية، والانعكاس الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها، ولذلك فإن من اهم الاجراءات هو بناء علاقة بين الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية أي اتاحة الفرصة للاتصالات غير الرسمية القائمة على الثقة والصراحة بالشكل الذي لايسمح لمُصدري سلوكيات النبذ من ممارسته ضمن هذا المحتوى الواضح من العلاقات .
- 4- وضع برامج مهمتها تدريب عضو هيئة التدريس مهنيًا وسلوكياً ، لتمكينهم من وضع الاستراتيجيات الملائمة (التجنب ، المواجهة) ، في حال تعرضوا لسلوكيات النبذ في مكان عملهم.
- 5- لابد من تمييز النبذ في مكان العمل عن السلوكيات الأخرى من حيث تكرار وقوع الفعل لاكثر من مرة لانه من خلال التكرار يتضح القصد وتتلاشى العفوية وحسن الظن ، ليتم بعد ذلك اعتماد احدي استراتيجيات مواجهة النبذ في مكان العمل .
- 6- التوجه نحو العمل الفرقي في الكليات الاهلية ، أي الاعتماد على تشكيل اللجان وللعديد من المهام والذي من شأنه ان يعزز الشعور بالولاء ويساهم في تعزيز الرؤية تجاه العمل ويمنحهم الشعور في ان مخرجات عملهم تحقق قيمة مضافة على المستوى الشخصي .
- 7- احدي نماذج الفهم للعلاقة بين الشخصية والسلوك الاكاديمي هو نموذج السمات الخمسة الكبرى وذلك لأن هذه الأبعاد تُعتبر السمات الأساسية التي تشكل الشخصية العامة للفرد واهمها (العصابية) اذ من يتحلى بهذه السمة من السهل اثارته و يفعل بطريقة تعيق إمكانياته الفعلية ، وهذا يؤدي به إلى الإصابة بالتوتر الشديد والعصبية للمواقف وخاصة البسيطة منها، وهذا لا يترك له طاقة لمواجهة المواقف الصعبة ، فيصبح شخص انسحابي يميل إلى تجنب المشاكل عوضاً من التغلب عليها ، فهم الأكثر حساسية تجاه النبذ، لذلك يستطيع الرئيس المباشر مراعاة هذا المورد البشري من خلال إعادة دمجهم في الحياة التنظيمية وإعادة تأهيلهم نفسياً وسلوكياً ومنحهم الثقة لعرض الموضوع على ادارتهم في حال تعرضوا للنبذ حتى يتم اتخاذ الاجراء اللازم بحق مصدري سلوكيات النبذ .
- 8- ان ممارسة سياقات العمل اليومية من قبل عضو هيئة التدريس ضمن حالة من اليقظة الذهنية اي الوعي باللحظة الراهنة والابتعاد عن اطلاق الاحكام الانية للوصول لحالة من السلام الداخلي تقلل من الاستجابات العدائية للمواقف وللأشخاص ممارسي السلوكيات السلبية ومنها النبذ في مكان العمل.

ثالثاً : التوصيات المتعلقة بالنميمة في مكان العمل

ضمن السياسات واللوائح التنظيمية الخاصة بأدارة المورد البشري لاتوجد قوانين تحدد طبيعة الاحاديث الشفوية التي تتخلل العلاقات الرسمية في المنظمات ، وخاصة فيما يتعلق بنشر المعلومات

بين شخصين أو أكثر اثناء غيابهم وبالتحديد بعض الرسائل التي محتواها ليس مخصصاً للاستهلاك العام ، وان الإفصاح عنها يؤدي إلى نتائج غير مرغوبه وتؤدي الى تكوين التصورات الخاطئة وانهيار الثقة وبناءً على ذلك وللسيطرة على مثل هذه السلوكيات تم التركيز على مجموعة من التوصيات وكالاتي:

- 1- على المؤسسات الأكاديمية التأكد من حصول الأكاديميين على المعلومات الدقيقة التي يحتاجونها من خلال تطوير أنظمة اتصال رسمية فعالة وهذا من شأنه المساعدة في السيطرة على النميمة وآثارها السلبية، وفي ذات الوقت وضع إجراءات تتعلق بعدم التسامح بشأن النميمة في مكان العمل، لحماية المعلومات التي لا ترغب في مشاركتها مع الجامعات والكليات الأخرى .
- 2- الإدارة التي تدعم بيئة عمل صحية وتعزز لثقافة إيجابية ، من الممكن أن تعالج مشكلة النميمة في مكان العمل من خلال تفعيل مبدأ الصراحة والشجاعة في الإبلاغ عن حالات نقل المعلومات دون معرفة ومن خلال الطرق غير الرسمية .
- 3- عند التعرض للنميمة من الممكن لعضو هيئة التدريس استخدام استراتيجية المواجهه مع منتج النميمة وبعيداً عن الآخرين للتوضيح له وبأمثلة محددة كيف يؤثر سلوكه على العمل ويعطله.
- 4- التأكيد خلال الاجتماعات الدورية على تثقيف أعضاء الهيئة التدريسية بشأن العواقب السلبية للنميمة في مكان العمل.
- 5- في الاجتماعات غير الرسمية وفي حال ورود النميمة عن احد الزملاء وفي غيابه لا بد اعتماد سياسة الحزم او الابتعاد عن الموضوع أو تغييره كرسالة تنقلها للآخرين ، محتواها انه لن يتم التسامح مع هذا السلوك.
- 6- أوقات الفراغ هي الأكثر إنتاجاً للنميمة ، لذلك احدى استراتيجيات التجنب لسلوك النميمة هو الانشغال في العمل (كما يجب ان تكون) ، أي تعتمد التجاهل وتبين انك غير متاح للاستماع لان دعاة النميمة يتغذون على الانتباه ويفترسون الأذان التي تصغي لهم ، لرغبتهم في تسليم عصا النميمة للمتلقي (لأنهم يريدون نشرها عن طريق تجنيد النميمة للآخرين) .
- 7- ان المعلومات الخاصة يجب ان لاتخضع لقاعدة الهبة المطلقة لكافة زملاء العمل وخاصة منتجي النميمة والشائعات ، لانه عدم توفر اليقين المطلق بهم يعني انه يتم وضع المعلومات في نميمة متسلسلة بمعنى انه من يتكلم عن الآخرين امامك ، حتما سوف يتحدث عنك ايضاً ، لانك منحتهم المادة الخام والذخيرة الكافية للنميمة ، لذلك من المفترض توفير جانب حماية للمعلومات الشخصية ،وبناءً على ذلك توجد مجموعة خطوات من الممكن اعتمادها من قبل الشخص (الهدف) عند التعرض للنميمة وكما يأتي:-.
- 8- أولى الخطوات عند التعرض للنميمة هو محاولة اللقاء بمنتج النميمة والطلب منه وبطريقة مهذبة واضحة ومباشرة وغير تصادمية عن سبب تداوله لهذه المعلومات الشخصية ومن ثم محاولة إقناعه بالتوقف عن ذلك ، وهذا يتطلب إدارة للعواطف والمزاج وبأحكام .
- 9- إذا لم يتوقف هذا السلوك بعد التحدث بشكل مباشر، فستكون الخطوة التالية هي التحدث مع المدير المباشر ، وهذا يجب ان يكون مدعوم بقواعد داخلية واضحة تحتوي على إرشادات حول الموضوعات ذات الصلة بالجوانب السلبية ، مثل سياسات مكان العمل الخالي من النميمة أو

سياسات السلوك في مكان العمل أو السياسات الأخرى التي تشير إلى الابتعاد عن السلوكيات السلبية في مكان العمل ، حتى يتمكن المدير من معالجة الموقف مع الزملاء الآخرين ، والذي من الممكن أن يجذب انتباه الآخرين ممن لديهم ذات السلوك ويوقف أفعالهم ، لان الاستمرارية في مناقشة المعلومات الشخصية على الرغم من تدخل الإدارة يتحول من نيممة الى مضايقة وعنف في مكان العمل.

10- على الإدارات اتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب بشأن السياسات والمبادئ التوجيهية الداخلية من خلال تركيز اهتمامها على الآليات الداخلية للبيئة التنظيمية ومحاولة الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة وفي الوقت المناسب عن المواقف التنظيمية لتمكين منظماتهم من التحكم والسيطرة على انتشار النيممة على المستوى التنظيمي ومن خلال تطبيق بعض الاستراتيجيات، أي ان وعيهم بمحتوى السلوكيات السلبية يساعدهم في منعها بمراحلها الأولية من النمو.

رابعاً: التوصيات المتعلقة بالتسويق الوظيفي

يعتبر التسويق نمطا وأسلوب حياة بالنسبة إلى كثيرٍ من الافراد، وعلى الرغم من أنه نمط غير إيجابي على الإطلاق، فإنه يتم اتباعه في شتى مناحي الحياة ، ومع ذلك فان ثقافتنا لا تتعامل مع التسويق على الرغم من أنه مشكلة جدية ، ان احد أسباب تداخل مشكلات الأداء التنفيذي مع إكمال المهام هو العلاقة بين التصورات الذهنية والتسويق الوظيفي ، والذي يعتمد بالدرجة الأساس في القدرة على خداع الذات وبناء صورة عنها في المستقبل كما لو كانت منفصلة عن الذات الحالية ، وهذا هو محرك فكرة أنه يمكن للفرد أن يؤخر عملاً ليصبح فيا بعد مشكلته في الغد ، وهو بحد ذاته تعبير واضح عن إعاقة التسويق للتوازن الوظيفي ، وبناءا على ذلك لابد من اعتماد التوصيات الآتية كأجراء يقلل من شدة هذه الظاهرة في الكليات عينة الدراسة وكما يأتي :-

1- بما ان التسويق مشكلة شخصية وأصبحت ظاهرة اجتماعية انتقلت الى المنظمات عبر مخرجات المجتمع لها لذلك لابد من إعادة بنية العمل ضمن قوانين واحكام تؤكد على ضرورة احترام الوقت وإنجاز المهام المطلوبة من قبل كل تدريسي بالوقت المحدد ، مع اشتراط التكافؤ بين عدد المهام المطلوبة وساعات عمل كل تدريسي، ذلك لان الاهتمام في العمل ضمن جميع الأوقات قابليته ودوافعه تختلف بين فردٍ وآخر مع افتراض بقية العوامل ثابتة كالمكافأة مثلا (وان كانت معنوية) ، فالانجاز المتبوع بحافز معين يثير الدافعية للعمل ضمن الأوقات المحددة.

2- ضرورة التأكيد في كل الحوارات العلمية على اخلاقيات العمل ومنها الجودة في إدارة الوقت والى آثاره على المستوى الشخصي والتنظيمي .

3- تحديد أسباب التسويق الوظيفي من قبل الإدارات لوضع معالجات حقيقيه له ، وبناءا على واقع هذه الظاهرة فأنها لا تعبر عن المشكلة في إدارة الوقت على العكس، فقد أصبحت ظاهرة مكتسبة وليست فطرية تنتقل بالتعلم او تمثل حالة الاستجابة لقيادة احد سماتها النرجسية لذلك تتراجع قدرة الأعضاء على التنظيم الذاتي لانشطتهم لتكون شكلا من أشكال الثورة ضد سوء المعاملة

- من قبل القيادة ، لذلك فإن الاجراء المناسب هو التأكيد على تحديد الفترة المطلوبة لأداء المهام ،
لنتخذ الإجراءات اللازمة عند التأخير .
- 4- ينبغي ان يكون هناك تنظيم للمخاطبات الإدارية على المستوى الداخلي للجامعات والكليات
الاهلية ، أي تحديد الأولويات للمهام ، لان تراكمها قد يؤدي الى تلاشي مبدأ الاحقية في الإنجاز
لبعض المهام دون الأخرى و فقدان التركيز لنتنتقل الحالة الى تأخير متعمد .
- 5- المتابعة من قبل المدير المباشر لاداء المهام من قبل أعضاء الهيئة التدريسية لمنع حالات
التأجيل من النمو والانتشار .
- 6- ينبغي على القيادات إيلاء اهتمام اكبر لتحديد الأدوار والمسؤوليات حسب محددات كل موقف
وطبيعة كل قرار منعاً لحالات التداخل وسوء الفهم والتي بمجملها تشكل ظاهرة التسويف الوظيفي
- 7- ضرورة مراعاة التلاؤم بين التكاليفات من حيث العدد والنوع ونصاب كل تدريسي مع توضيح
خصائص كل مهمة من حيث عدد المتطلبات والمواعيد النهائية للتسليم لان عضو هيئة التدريس
قد يتجنب بعض المهام بسبب تأثيرها على جودة المحتوى التعليمي الذي يؤديه والذي يعتبر أساس
عمله او قد يتم تأدية المهام بجودة اقل بسبب ترتيب الأولويات وقيود الوقت .
- 8- ينبغي على القيادات في الكليات عينة الدراسة ان تكون موضوعية في قراراتها وممارساتها بحيث
تحدث حالة من التوافق بين القول والفعل على شخصها اولاً ومن ثم أعضاء الهيئة التدريسية ،
لتعكس ذلك في اجراءات محتواها لايتعارض وتعليمات الوزارة لكن بطريقة تتناسب والمناخ
الخاص بالكلية او الجامعة الاهلية لضمان وجود ممارسات صحية لاتؤدي الى تسويف الاعمال
بسبب القيادة او بعض السلوكيات المساعدة كالنبذ والنميمة في مكان العمل .

خامساً : المقترحات المستقبلية

تمثل المقترحات أحد الاتجاهات المحتملة للبحث المستقبلي لاستكشاف أدوار ووظائف إضافية
لمتغيرات الدراسة الحالية عند محاكاتها مع موضوعات اخرى في ذات الاختصاص ، اذ تم
وضع مجموعة من المقترحات التي من الممكن اعتبارها نافذه للدخول في آفاقٍ بحثية تمثل
امتداد للدراسة الحالية ، وكما يأتي:

- 1- اليقظة الذهنية كمتغير تفاعلي للعلاقة بين نرجسية القيادة والتغيير الاستراتيجي .
- 2- الدور المعدل لعوامل الشخصية المظلمة في العلاقة بين نرجسية القيادة والموت التنظيمي.
- 3- النبذ في مكان العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي السلبي والسلوك
المخادع .
- 4- النبذ في مكان العمل واخفاء المعرفة : التأثير المعدل للمهارة السياسية .
- 5- النميمة في مكان العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين سلوك البحث عن التغذية العكسية
والعدوان التنظيمي .
- 6- الدور المعدل للسياسيات التنظيمية في العلاقة بين نوايا التغيير والتسويف الوظيفي.
- 7- أداء الخدمة والتسويف الوظيفي: الدور المعدل للذكاء العاطفي .

المصاحم ...

- القرآن الكريم

- المصادر الأجنبية

A:Thesis and Dissertations

- 1- Ali Khan ,Ameer Taimur ,(2017)," **Workplace Ostracism and Counterproductive Work Behaviors (CWBs): Examining the Mediating Role of Organizational Cynicism and Moderating Role of Neuroticism**", Thesis of Master, Capital University of Science & Technology, Islamabad.
- 2- Amir,Ubaidillah ,(2015)," **An Analysis Of Holden Caulfield's Superiority Complex In Jerome David Salinger's The Cather In The Rye**", A Thesis of Master , Sarjana Sastra Degree in English Literature.
- 3- Berkos ,Kristen Marie ,(2003)," **The effects of message direction and sex differences on the interpretation of workplace gossip** ", Doctorate Dissertation , Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.
- 4- Brady,Daniel ,(2015)," **The Reconceptualization and Measurement of Workplace Gossip**", Thesis of Master, The University of Waterloo, Ontario, Canada.
- 5- Das, Manami,(2015)," **Impact of Perceived Workplace Arrogance on the Stress levels**", Thesis of Master , Department of Psychology,Christ University ,Bangalore, India.
- 6- Durrani ,Talha Iftikhar Khan ,(2020)," **What leads to ostracism and its consequences- Evidence from the departmental stores of Sweden and Pakistan** ", Thesis of Master, Luleå University of Technology ,Department of Business Administration, Technology and Social Sciences.
- 7- Ellwardt, Lea,(2011)," **Gossip in organizations: A Social Network Study**", Doctorate Dissertation, University of Groningen.
- 8- Farran,Brian ,(2004)," **Predictors Of Academic Procrastination In College Students**", Thesis of Master, Fordham University.
- 9- Gimsø, Christian Enger,(2014)," **Narcissus and Leadership Potential The measurement and implications of narcissism in leadership selection processes** ", Doctorate Dissertation ,Leadership and Organizational Behavior.
- 10- Haghbin ,Mohsen ,(2006)," **Attachment Styles and Psychological Separation in relation to Procrastination: A Psychodynamic Perspective on the Breakdown in Volitional Action** ", Thesis of Master, Carleton University.
- 11- Javed ,Saman , Shah, Hassan Shabbir, Bashir ,Taqadus ,(2018)," **Workplace Ostracism as A Predictor of Employee Performance and Employee Turnover- Evidence From The Banking Sector** ", 10 September 2018, 42nd International Academic Conference.

- 12- Joubert ,Charine Petronella,(2015)," **The relationship between procrastination and academic achievement of high school learners in North West province, South Africa** ", Thesis of Master, University of South Africa.
- 13- Kautz ,Jason ,(2020)," **Sticks And Stones May Break My Bones: Social Undermining As Social Influence** ", Doctorate Dissertation, Darla Moore School of Business University of South Carolina.
- 14- Khan ,Sabeen, & Qaiser, Kinza,(2019)," **Narcissism, personality traits and Conspicuous Consumption of Brand in Youth**",2nd,International Conference on Future of Socail Sciences 19-21December,London ,United Kingdom.
- 15- Parker ,Zachary ,(2013)," **The Differential Framing Measure for Procrastination:An Implicit Measure of Procrastination Cognitions** ", Thesis of Master, East Carolina University.
- 16- Raffo ,Deana M. & Clark, Leigh A. ,(2018)," **Using Definitions to Provoke Deep Explorations into the Nature of Leadership**", Journal of Leadership Education .
- 17- Regnaud ,Deborah,(2014)," **The Relationship Between Top Leaders' Observed Narcissistic Behaviors and Workplace Bullying** ", Doctorate Dissertation, Walden University.
- 18- Sanderson,Kathy ,(2017)," **Workplace Ostracism:A Critical Discourse Analysis of the Lived Experience**", Doctorate Dissertation ,Sobey School of Business, Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia, Saint Mary's University.
- 19- Butcher ,Shirley R.,(2014)," **An Adlerian Based Approach to Trauma, PTSD and SUD Treatment in Women**", Thesis of Master,Adlerian Counseling and Psychotherapy.
- 20- Skrimova,Mira ,(2016)," **Being The Target Of Negative Gossip: The Relationship Between Negative Gossip And Individual Work Performance, Mediated By Team Nclusion, And The Moderating Role Of Gossip Accuracy**", Thesis of Master, Human Resource Management University of Groningen, Faculty of Economics and Business.
- 21- Southard ,Ashton Caroline ,(2010)," **Sex Differences In Narcissism: Expression Of And Relationships With The Exploitativeness/Entitlement Factor** ", Thesis of Master, Western Carolina University.
- 22- Taylor, Elycia M.,(2005)," **Gossip as an Interpersonal Communication Phenomenon**", Thesis of Master, Eberly College of Arts and Sciences at West Virginia University.
- 23- Walker, Charles J.,(2003)," **Rumor And Gossip: Recent Theory And Research** ", The Fourth Annual SPSP Meeting, Universal City / Los Angeles.
- 24- Wantaate, Fred S. M,(2019)," **Gossiping About the Supervisor: The Mediating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship Between the Dark Triad Traits and Workplace Gossip**", Doctorate Dissertation ,Organizational Leadership, Regent University.
- 25- Warren ,Cranla ,(2019)," **Financial Investment Advisor Professional Arrogance and Performance** ", Doctorate Dissertation, College of Social and Behavioral Sciences, Walden University, Walden University ScholarWorks.
- 26- Wessel, Jason, (2021), " **Defining Procrastination: A Venn diagram to consider**",Conference presentation, International Procrastination Research Workshop.

- 27- Wolven ,Katherine E.,(2015)," **Grandiose and Vulnerable Narcissism: Where Do the Emotional Differences Lie?**", Thesis of Master, University of South Carolina Aiken.
- 28- Xu ,Hanhua ,(2012)," **How Am I Supposed To Live Without You: An Investigation Of Antecedents And Consequences Of Workplace Ostracism** ", Doctorate Dissertation, Department of Management and Marketing, The Hong Kong Polytechnic University.

B:Books

- 1- Abdel-Khalek, Ahmed M.,(2016)," **Introduction to the Psychology of self-esteem** ", Chapter in book - Self-esteem: Perspectives, Influences, and Improvement Strategies, 1st ed, Franklin Holloway, Nova Science Publishers, Inc.
- 2- Akdemir,Ahmet Selçuk & Akdemir ,Öznur Atas,(2016)," **Learning and Teaching: Theories, Approaches and Models** ", 2st ed, Çözüm Eğitim Yayıncılık. Ankara, Türkiye.
- 3- Albanese ,Paul J. ,(2002), "**The Personality Continuum and Consumer Behavior** ", Quorum Books.
- 4- Alvinus ,Aida & Brandebo ,Maria Fors,(2019)," **Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership** ", London, United Kingdom.
- 5- American Psychiatric Association,(2013)," **Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-5®)**",5st ed, American Psychiatric Pub.
- 6- Ashkanasy ,Neal M. , Wilderom , Celeste P M & Peterson ,Mark F. ,(2011)," **The Handbook of Organizational Culture and Climate**", 2st ed , United States of America ,SAGE,pp.650.
- 7- Bairagi ,Vinayak & Munot,Mousami V. ,(2019)," **Research Methodology A Practical and Scientific Approach**", Taylor & Francis Group.
- 8- Barone ,David F., Hersen, Michel & Van Hasselt ,Vincent B.,(2004)," **Advanced Personality**",2st ed, Springer.
- 9- Bednarik ,Robert G.,(2016)," **Understanding Human Behavior: Theories, Patterns and Developments Perspectives on cognitive psychology**" , Nova Science Publishers, Incorporated.
- 10- Besser, Avi,(2014)," **Handbook of Psychology of Narcissism: Diverse Perspectives Theory of mind in Vulnerable and Grandiose Narcissism**",Nova Science Publishers, Inc.
- 11- Birchall ,Jaine& Cronkwright,Suzanne ,(2019)," **Conquer the Clutter: Strategies to Identify, Manage, and Overcome Hoarding**", JHU Press.
- 12- Brown,Jennifer M. & Campbell,Elizabeth A. ,(2010)," **The Cambridge Handbook of Forensic Psychology**",1st ed, Cambridge University Press.
- 13- Burka ,Jane & Yuen ,Lenora M. ,(2008)," **Procrastination: Why You Do It, What to Do About It** ", 2st ed , Da Capo Lifelong Books.
- 14- Campbell, W. Keith& Miller, Joshua D,(2011)," **The Handbook of Narcissism and Narcissistic Personality Disorder: Theoretical Approaches, Empirical Findings, and Treatments**", John Wiley & Sons.

- 15- Chiera ,Cosimo & Edwards, Tom ,(2019)," **The Freedom of Virtue: Navigating excellence in the art of living amongst a world of instant gratification** ",1st ed, Australian Academic Press.
- 16- Conniff ,Richard,(2005)," **The Ape in the Corner Office: Understanding the Workplace Beast in All of Us**", Crown,pp.352
- 17- Deckers ,Lambert ,(2016)," **Motivation: Biological, Psychological, and Environmental** ",6st ed, Psychology Press.
- 18- DiFonzo,Nicholas & Bordia ,Prashant, (2007)," **Rumor psychology: Social and organizational approaches**", American Psychological Association, NE Washington, DC.
- 19- Epstein,Joseph,(2011)," **Gossip: The Untrivial Pursuit** ", Houghton Mifflin Harcourt, United States of America,pp.242.
- 20- Foster ,Joshua D. , Brunell ,Amy B.& Anthony D., Hermann ,(2018)," **Handbook of Trait Narcissism: Key Advances, Research Methods, and Controversies** ", Springer International Publishing AG.
- 21- Ghufon ,Nur & Risnawati, Rini,(2012)," **Teori-teori psikologi**",2st ed, Ar-Ruzz Media .
- 22- Høgh-Olesen, Henrik, Tønnesvang ,Jan,Bertelsen ,Preben ,(2009)," **Human Characteristics: Evolutionary Perspectives on Human Mind and Kind**", 1 st ed ,Cambridge Scholars Publishing,pp.450.
- 23- Hill ,Virgil Zeigler & Shackelford, Todd K,(2020)," **Encyclopedia of Personality and Individual Differences**", 1st ed, Springer International Publishing.
- 24- HR User Guide,(2010)," **Workplace Harassment & Abuse of Authority**", United Nations Development Programme, Office of Human Resources Bureau of Man .
- 25- Iterson,Ad Van,Mastenbroek,Willem,Tim Newon &Smith,Dennis,(2002)," **The Civilized Organization: Norbert Elias and the Future of Organization Studies**", Advances in organization studies, John Benjamins Publishing,pp.251.
- 26- Jacoby ,Mario ,(2006)," **Individuation and Narcissism: The Psychology of Self in Jung and Kohut**", Brunner-Routledge Taylor & Francis Group.
- 27- Kaṇēcaliṅkaṅ,Ce,(2005)," **Bitter Honey**", Kumaran Book House,p.234
- 28- Kanire ,George ,(2012)," **Social Science Research Methodology: Concepts, Methods and Computer Applications** ", 1st ed, Grin Verlag.
- 29- Koh ,Eunsook T. & Owen,Willis L.,(2000)," **Introduction To Nutrition And Health Research**" , Kluwer Academic Publishers.
- 30- Kolzow ,David R.,(2014)," **Leading From Within:Building Organizational Leadership Capacity**", New York.
- 31- Kowalski ,Robin M.,(2001)," **Behaving Badly: Aversive Behaviors in Interpersonal Relationships**", American Psychological Association,pp.333.
- 32- Kuzmeski ,Maribeth,(2009)," **The Connectors: How the World's Most Successful Businesspeople Build Relationships and Win Clients for Life**", John Wiley & Sons,New Jersey.

- 33- Leonelli ,Simona & Masciarelli ,Francesca ,(2020)," **Entrepreneurial Personality and Small Business Management: Is there a Narcissist in Every Successful Entrepreneur?**", Edward Elgar Publishing, British Library.
- 34- Levine ,Timothy R. ,(2014)," **Encyclopedia of Deception** ", Korea University, South Korea, SAGE Publications,pp.1104.
- 35- Lynam ,Donald & Miller,Joshua W. ,(2019)," **The Handbook of Antagonism: Conceptualizations, Assessment, Consequences, and Treatment of the Low End of Agreeableness**", Elsevier.
- 36- Memişoğlu, S. P., (2013), "**Okulda yönetim süreçleri**", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Ankara,Pegem Akademi, pp. 128-155.
- 37- Aydın, Mustafa, (2014)," **Eğitim yönetimi**", Gazi Kitabevi, Ankara.
- 38- Ogdodniczuk ,John S. ,(2013)," **Understanding and Treating Pathological Narcissism**", 1st ed ,American Psychological Association.
- 39- Rondina ,Catherine ,(2004)," **Gossip: Deal with it Before Word Gets Around** ", James Lorimer & amp.
- 40- Ronningstam ,Elsa F. ,(2005)," **Identifying and Understanding the Narcissistic Personality**", Oxford University Press, United States of America.
- 41- Rosen ,Larry D., Cheever, Nancy A., & Carrier L. Mark ,(2015), **The Wiley Handbook of Psychology, Technology, and Society**",1st ed, John Wiley & Sons, Ltd.
- 42- Rudert ,Selma , Greifeneder ,Rainer & Williams ,Kipling , (2019)," **Current Directions in Ostracism, Social Exclusion and Rejection Research**", 1st ed , Routledge,pp.220.
- 43- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). "**Research methods for business students**" 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.
- 44- Schultz, Sydney Ellen & Schultz, Duane P. ,(2000)," **Theories of Personality-Psychology Series** ",7st, Wadsworth Thompson Learning.
- 45- Sedlacek,William ,(2017)," **Measuring Noncognitive Variables: Improving Admissions, Success and Retention for Underrepresented Students**", Stylus Publishing LLC,pp.192.
- 46- Sirois ,Fuschia M& Pychy ,Timothy A ,(2016)," **Procrastination and Well-being at Work** " , Academic Press.
- 47- Smith ,Dottie Pennington,(2011)," **You Can Do It!: Learning to Manage Life's Difficulties with God's Help**", WestBow Press.
- 48- Spillane ,Robert & Joullié ,Jean-Etienne,(2015)," **Philosophy of Leadership/ The Power of Authority** ",1st, Palgrave Macmillan in the UK is an imprint of Macmillan Publishers Limited.
- 49- Strathern, Andrew & Stewart, Pamela J.,(2004)," **Witchcraft, Sorcery, Rumors and Gossip** ",1st ed, New Departures in Anthropology, Cambridge University Press,pp.228.
- 50- Stubbs, Mia F.,(2009)," **Stop The Gossiping**", Xlibris Corporation, United States of America.
- 51- Summers ,Nancy ,(2011)," **Managing Social Service Staff for Excellence: Five Keys to Exceptional Supervision** ", John Wiley & Sons,pp.220.

- 52- Twenge, Jean M. & Baumeister, Roy F., (2007), "**Social Psychology of Inclusion and Exclusion**", 1st ed, Psychology Press.
- 53- Vanderheyden, Karlien & Warmoes, Veronique, (2007), "**Grootmeester in communicatie- Grootmeester in management**", Lannoo Uitgeverij, pp.174.
- 54- Vishnyakova, Natalie F., (2010), "**The Conflict - Resolve It Creatively: Practical Training in Conflictology**", Xlibris Corporation.
- 55- Waddington, Kathryn, (2012), "**Gossip and Organizations Routledge Studies in Management, Organizations and Society**", 1st ed, Routledge, Taylor & Francis, pp.212.
- 56- Wallnau, Larry B. & Gravetter, Frederick J., (2013), "**Essentials of Statistics for the Behavioral Sciences**", 8st ed, Cengage Learning, pp.648.
- 57- Weiten, Wayne, (2003), "**Psychology: Themes and Variations**", 6st, Thomson/Wadsworth.
- 58- Western, Simon, (2008), "**Leadership: A Critical Text**", 1st ed, SAGE Publications.
- 59- Whitwer, Glynnis, (2019), "**Taming Your To-Do List**", Revell.
- 60- Wilber, Ken, (2000), "**A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality**", 1st ed, Shambhala Publications, United States of America.
- 61- Wilkinson, Adrian, Donaghey, Jimmy, Dundon, Tony & Freeman, Richard B., (2020), "**Handbook of Research on Employee Voice Research Handbooks in Business and Management series**", 2st ed, Edward Elgar Publishing, pp.624.
- 62- Williams, Kipling D., (2001), "**Ostracism: The Power of Silence- Emotions and social behavior**", Guilford Press, pp.282.

C: Journal and Periodicals

- 1- Abbas, Ali Abdulhassan & Al Hasnawia, Hussein Hurajah, (2020), "**Role of Psychological Contract Breach and Violation in Generating Emotional Exhaustion: The Mediating Role of Job Procrastination**", Management Letters / Cuadernos de Gestión.
- 2- Abbasi, Irum Saeed & Alghamdi, Nawal G., (2015), "**The Prevalence, Predictors, Causes, Treatments, and Implications of Procrastination Behaviors in General, Academic, and Work Setting**", International Journal of Psychological Studies, Vol. 7, No. 1.
- 3- Abdullah, Mohammad Q., (2017), "**Procrastination and its Relationship with Mental Health among Children and Adolescents**", Psychology and Behavioral Science International Journal, Vol. 4 (5).
- 4- Aboramadan, Mohammed, Turkmenoglu, Mehmet Ali, Dahleez, Khalid Abed & Cicek, Berat, (2020), "**Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping**", International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 428-447.

- 5- Ackerman ,Robert A., Donnellan ,M. Brent,& Robins ,Richard W.,(2012)," **An Item Response Theory Analysis of the Narcissistic Personality Inventory** ", Journal of Personality Assessment, Routledge, Taylor & Francis Group, Vol.94,No.2,pp. 141–155.
- 6- Ackerman,Robert A., Witt, Edward A., Donnellan, M. Brent,Trzesniewski ,Kali H., Robins ,Richard W., & KashyDeborah A. ,(2011)," **What Does the Narcissistic Personality Inventory Really Measure?**", SAGE,com/Journals Permissions.Nav, Vol.18(1) ,PP.67–87 .
- 7- Afthanorhan, W. A. (2013) " **A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis** " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5, pp. 198-205.
- 8- Aghbolagh ,Maryam Babaei & Ardabili,Farzad Sattari,(2016)," **An overview of the social functions of gossip in the hospitals** ", Management Issues in Healthcare System ,Vol.2, pp.27-33.
- 9- Ahmad, Zafar,(2019)," **Relationship between Procrastination, Job Performance and Mindfulness in Male and Female Employees: A Mediating Model** ", European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol.8, No 3 ,pp. 535-543.
- 10- Ahn ,Hongmin, Kwolek ,Elizabeth A.& Bowman, Nicholas D.,(2015)," **Two faces of narcissism on SNS: The distinct effects of vulnerable and grandiose narcissism on SNS privacy control** ", Journal Computers in Human Behavior, Elsevier Ltd, Vol.45 ,pp. 375–381.
- 11- Akbarnejhad ,Hajar& Ghahari,Shahrbanoo ,(2017)," **Relationship between Spirituality-based Lifestyle and Procrastination among Employed Women in Iran**", Biology and Medicine, Vol. 9 , Issue 1, pp.1-5.
- 12- Akinsola,Mojeed Kolawole , Tella, Adedeji & Tella ,Adeyinka ,(2007)," **Correlates of Academic Procrastination and Mathematics Achievement of University Undergraduate Students** ", Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education, 3(4), pp.363-370.
- 13- Akyön ,Fehmi Volkan , Yozgat, Uğur & Ayas ,Çağdaş ,(2015)," **A Research About The Relationship Between The Knowledge Sharing Behavior And Gossip At Work** ", Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi , Cilt. X Sayı. II,pp.21-31.
- 14- Al Hasnawi ,Hussien & Abbas, Ali Abdulhassan ,(2020)," **Workplace Ostracism as a Mediating Variable in the Relationship between Paradoxical Leader Behaviours and Organizational Inertia** ", Organizacija, Vol. 53 ,pp.165-182.
- 15- Ablwi,Abdulaziz, McAlaney, John , Altuwairiqi, Majid, Stefanidis,Angelos, and Phalp1,Keith, Ali,Raian ,(2020)," **Procrastination on Social Networks:Triggers and Countermeasures**", Psihologija.
- 16- Alfano ,Mark & Robinson, Brian,(2017)," **Gossip as a Burdened Virtue**", Ethical Theory Moral Practice, Springer,pp. 473–487.
- 17- Al-Ghazali ,Basheer M. , Afsar ,Bilal,(2020)," **Narcissism and entrepreneurial intentions: The roles of entrepreneurial self-efficacy and environmental complexity**",Journal of High Technology Management Research, Elsevier Inc, pp.1-13.
- 18- Ali,Kashif & Johl,, Satirejit Kaur,(2020)," **Impact of nurse supervisor on social exclusion and counterproductive behaviour of employees** ", Cogent Business & Management , Vol.7,pp.1-18.

- 19- Alicke ,Mark D. & Sedikides ,Constantine,(2009)," **Self-Enhancement and Self-Protection: What They Are and What They Do** ", European Review of Social Psychology Vol.20, pp.1-48.
- 20- Almlund ,Mathilde, Duckworth ,Angela Lee,James J., Heckman & Kautz ,Tim D. ,(2011)," **Personality Psychology & Economics** ", NBER Working Paper, No. 16822.
- 21- AL-Nawafah , Salameh S., Nigresh , Muhammad Ahmad & AL-Amaera, Ahmad. F. M.,(2020)," **The Role of Leadership in Supporting Employee Performance during COVID19 Quarantine** ", Journal Test Engineering and Management, The Mattingley Publishing Co., Inc, Vol. 83,pp. 3304-3319.
- 22- Alshehre ,Rasha Ali Mueed ,(2017)," **Positive Effects of Gossiping at Work** ", Open Journal of Medical Psychology, Vol. 6, pp.126-132.
- 23- Altuntaş ,Serap, Altun ,Özlem Şahin & Aky ,Rahşan Çevik ,(2017)," **“Gossip” in Organizational Communication Between Nurse, Doctor and Dentist Academicians**", journal of health and Nursing Management , No. 3 , Vol. 4 ,pp.107-116.
- 24- Alvaro, U., Cuervo-Cazurra, A., & Nielsen, B. B. ,(2014),. "**Explaining interaction effects within and across levels of analysis**". In Research methods in international business Palgrave Macmillan, Cham, pp. 331-349.
- 25- Amani,Malahat, Arbabi, Mohamad Mahdi ,(2020)," **The Mediating Role of Academic Self-Regulation in the Relationship between Parenting Dimensions and Academic Procrastination**", Int. J. School. Health, 7(2),pp.21-29.
- 26- Ames ,Daniel R., Rose ,Paul , Anderson, Cameron P. ,(2006)," **The NPI-16 as a short measure of narcissism**", Journal of Research in Personality , Elsevier, Vol.40.
- 27- Ang ,Rebecca P., Ong ,Eileen Y. L., Lim ,Joylynn C. Y., & Lim ,Eulindra W.,(2009)," **From Narcissistic Exploitativeness to Bullying Behavior: The Mediating Role of The Mediating Role of Approval-of-aggression Beliefs** ", Nanyang Technological University, Blackwell Publishing.
- 28- Anyan ,Frederick & Hjemdal, Odin ,(2021)," **Loneliness in social relationships: Mapping the nomological network of loneliness with key conceptual domains and theoretical constructs** ", Journal of Social and Personal Relationships,pp.1–23.
- 29- Asad ,Sarosh & Smith, Eugene Sadler,(2020)," **Differentiating Leader Hubris And Narcissism On The Basis Of Power**", Leadership, Journals Sage, Vol. 16(1),pp. 39-61 .
- 30- Atta-Asiedu ,Kwaku Ayim Atta,(2020)," **Understanding Measurement As A Tool In Social Research**", <https://www.researchgate.net/publication/345345613>.
- 31- Asio ,John Mark R. & De Dios ,Erin E. Riego,(2021)," **Demographic Profiles and Procrastination of Employees:Relationships and Determinants**",International Journal of Humanities, Arts and Social Sciences, Retrieved from , Vol 7, issue 1, pp. 36-45.
- 32- Avnion ,Shiri Pearlman & Zibenberg, Alexander ,(2018)," **Prediction and job-related outcomes of procrastination in the workplace**", Journal of Prevention & Intervention in The Community, Vol. 46, No. 3 ,pp.263-278.
- 33- Williams ,AEthlyn , Pillai ,Rajnandini, McCombs, Kate, Lowe ,Kevin B, Deptula ,Bryan J,(2020)," **Adaptive and maladaptive narcissism, charisma, and leadership performance: A study of**

- perceptions about the presidential leadership of Donald Trump**", Leadership, journals.sagepub.com/home/lea 0(0),pp. 1–22.
- 34- Ayomi ,Putu Nur,(2021)," **Gossip, Hoaks, Dan Perempuan:Representasi Dan Resepsi Khalayak Terhadap Film Pendek “Tilik”** " , Rekam: Jurnal Fotografi, Televisi, Animasi, Vol. 17 No. 1 ,pp.51-61.
- 35- Babalola ,Mayowa T., Ren ,Shuang, Kobinah ,Thomas, Qu ,Yuanmei Elly, Garba, Omale A., Guo ,Liang,(2019)," **Negative workplace gossip: Its impact on customer service performance and moderating roles of trait mindfulness and forgiveness** ", International Journal of Hospitality Management , Vol.80 , pp. 136–143.
- 36- Bacaksiz ,Feride Eskin & Yildirim , Aytolan ,(2013)," **Dedikodu Ve Söylenti Tutumu Ölçeği'nin Geliştirilmesi**", Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 16(1).
- 37- Back ,Mitja D., Küfner, Albrecht C. P., Dufner ,Michael, Gerlach ,Tanja M., Rauthmann ,John F., Denissen, Jaap J. A. ,(2013)," **Narcissistic Admiration and Rivalry:Disentangling the Bright and Dark Sides of Narcissism**", Journal of Personality and Social Psychology, American Psychological Association, Vol. 105, No. 6 ,pp. 1013–1037.
- 38- Back, Mitja D.,(2018)," **The Narcissistic Admiration and Rivalry Concept**",Springer International Publishing AG, part of Springer Nature .
- 39- Bai ,Yun, Wang, Jie, Chen ,Tingting, Li ,Fuli,(2019)," **Learning from supervisor negative gossip: The reflective learning process and performance outcome of employee receivers**", human relations,pp.1-29.
- 40- Balkis ,Murat & Duru ,Erdinç,(2009)," **Prevalence Of Academic Procrastination Behavior Among Pre-Service Teachers,And Its Relationship With Demographics And Individual Preferences** " , Journal of Theory and Practice in Education, Vol. 5 (1),pp. 18-32.
- 41- Balkis ,Murat & Duru,Erdinç,(2019)," **Procrastination and Rational/Irrational Beliefs: A Moderated Mediation Model** " , Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy.
- 42- Balliet ,Daniel & Ferris, D. Lance ,(2013)," **Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective**", Organizational Behavior and Human Decision Processes,Vol. 120 .
- 43- Barnett, Michael D. & Sharp, Kendall J. ,(2017)," **Narcissism, gender, and evolutionary theory: The role of private and public self-absorption** " , Personality and Individual Differences, Elsevier Ltd,Vol. 104 ,pp. 326–332.
- 44- Barnova , Silvia & , Krasna ,Slavka, (2021), "**General procrastination and academic procrastination in pre-service teachers in the Slovak Republic- Slovak Cumhuriyeti'ndeki öğretmen adaylarında genel ve aka-demik erteleme**", The Journal of International Education Science, 27 (8), pp.1-11.
- 45- Baumeister ,Roy F., Campbell ,Jennifer D., Krueger ,Joachim I.,& Vohs,Kathleen D. ,(2003)," **Does High Self-Esteem Cause Better Performance, Interpersonal Success,Happiness, Or Healthier Lifestyles?**", Psychological Science In The Public Interest, Vol. 4, No. 1.
- 46- Baumeister ,Roy F., Zhang, Liqing & Vohs, Kathleen D.,(2004)," **Gossip as Cultural Learning**", Review of General Psychology, Educational Publishing Foundation, ,Vol. 8, No. 2,pp .111–121.

- 47- Beersma ,Bianca & Kleef ,Gerben A. Van,(2012)," **Why People Gossip: An Empirical Analysis of Social Motives, Antecedents, and Consequences** ", Journal of Applied Social Psychology, Vol. 42,No. 11, pp. 2640-2670.
- 48- Beheshtifar ,Malikeh , Hoseinifar,Hadis & Moghadam ,Mahmoud Nekoie ,(2011)," **Effect Procrastination on Work-Related Stress** ", European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences,,Issue. 38 ,pp.59-64.
- 49- Bekleyen ,Nilüfer,(2017)," **Understanding the academic procrastination attitude of language learners in Turkish universities** ",Academic Journals, Vol. 12(3), pp. 108-115.
- 50- Bell ,Jim & Dickens,Dave ,(2010)," **Decreasing Academic Procrastination: Fighting the Thief of Time**",Teaching Learning Institute Howard Community College,pp.1-19.
- 51- Bellou,Panagiotis Gkorezis Victoria ,(2016)," **The relationship between workplace ostracism and information exchange: The mediating role of self-serving behavior** ", Management Decision, Vol.3,pp.1-30.
- 52- Benenson, Joyce,(2016)," **Gossip, Rumors, and Social Exclusion** ", Encyclopedia of Evolutionary Psychological Science, Springer International Publishing Switzerland .
- 53- Ben-Nun ,Liubov ,(2021)," **Social Dynamics Of Gossip** ", B. N. Publication House.
- 54- Berger ,Charles R. ,(2005)," **Interpersonal Communication:Theoretical Perspectives, Future Prospects**", Journal of Communication,pp.415-447.
- 55- Bernier,Liz ,(2014)," **Ostracism an often-overlooked form of workplace bullying, finds study Social exclusion can be equally or more damaging than harassment** ",HR Report The national Journal of Human Resources Mangement , Canada.
- 56- Beutel ,Manfred E., Klein, Eva M. , Aufenanger, Stefan , Brähler ,Elmar ,Dreier ,Michael , Müller ,Kai W. , Quiring, Oliver , Reinecke ,Leonard ,Schmutzer ,Gabriele , Stark ,Birgit & Wölfling ,Klaus,(2016)," **Procrastination, Distress and Life Satisfaction across the Age Range – A German Representative Community Study** ", Plos One ,pp.1-12.
- 57- Blackhart ,Ginette C. , Nelson ,Brian C., Knowles ,Megan L.& Baumeister ,Roy F. ,(2009)," **Rejection Elicits Emotional Reactions but Neither Causes Immediate Distress nor Lowers Self-Esteem: A Meta-Analytic Review of 192 Studies on Social Exclusion** ", PSPR, Vol. 13 No. 4.
- 58- Blinkhorn ,Victoria, Lyons ,Minna, Collier ,Elizabeth S., & Almond ,Louise,(2020)," **The Relationship Between Narcissism And Acceptance Of Violence Revealed Through A Game Designed To Induce Social Ostracism** ", The Journal Of Social Psychology ,pp.1-11.
- 59- Blossom ,Paige & Apsche ,Jack,(2013)," **Effects of Loneliness on Human Development** " , International Journal Of Behavioral Consultation And Therapy ,Vol. 7, No. 4,pp.28-29.
- 60- Brailovskaia,Julia , Teismann,Tobias , Zhang,Xiao Chi & Margraf, Jürgen,(2019), "**Grandiose narcissism, depression and suicide ideation in Chinese and German students** ",Current Psychology, Springer.
- 61- Braun ,Susanne , Aydin ,Nilufer, 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.

- 62- Braun,Susanne ,(2017)," **Leader Narcissism and Outcomes in Organizations: A Review at Multiple Levels of Analysis and Implications for Future Research**",Frontiers in Psychology , Vol. 8 ,No.773 .
- 63- Brouns ,Tim , Externbrink, Kai and Aledo, Pablo Salvador Blesa, (2020)," **Leadership beyond Narcissism: On the Role of Compassionate Love as Individual Antecedent of Servant Leadership**",journal Administrative Sciences, Adm. Sci.
- 64- Brummelman ,Eddie, (2017)," **The emergence of narcissism and self-esteem: A social-cognitive approach**", European Journal of Developmental Psychology, Taylor & Francis Online , Vol.15, Issue ,6,pp. 756-767.
- 65- Brunell ,AmyB. , Davis ,Mark S., Schley,Dan R., Eng ,Abbey L., Dulmen, Manfred H.M.van, Wester ,KellyL. & Flannery, DanielJ. ,(2013) "**A New Measure of Interpersonal Exploitativeness**", Original Researcharticle, Vol.4 .
- 66- Burhanuddin ,Nur Aimi Nasuha, Ahmad, Nor Aniza, Said ,Rozita Radhiah & Asimiran, Soaib,(2021)," **Learning Theories: Views from Behaviourism Theory and Constructivism Theory** ", International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, 10(1) ,pp. 85–98.
- 67- Cadena ,Ximena, Schoar ,Antoinette, Cristea ,Alexandra & Medrano ,Héber M. Delgado,(2011)," **Fighting Procrastination in the Workplace: An Experiment** ", National Bureau of Economic Research,pp.1-47.
- 68- Campbell ,W. Keith& Green ,Jeffrey David,(2007)," **Narcissism and interpersonal self-regulation**", Psychology Press is an imprint of the Taylor & Francis Group, an informa business,New York and Hove.
- 69- Campbell ,W. Keith, Hoffman ,Brian J., Campbell Stacy M.& Marchisio ,Gaia ,(2011)," **Narcissism in organizational contexts**", Human Resource Management Review, Elsevier,Vol.21,pp. 268–284.
- 70- Cao ,Li ,(2012)," **Differences in procrastination and motivation between undergraduate and graduate students** ", Journal of the Scholarship of Teaching and Learning, Vol. 12, No.2, pp. 39-64.
- 71- Carnevale ,Joel B, Harms, Peter D & Huang ,Lei ,(2018)," **Leader Consultation Mitigates the Harmful Effects of Leader Narcissism: A BelongingnessPerspective**", <https://www.researchgate.net/publication/324556121>.
- 72- Cast,Alicia D. & Burke, Peter J. ,(2002)," **A Theory of Self-Esteem**", Social Forces, The University of North Carolina Press,Vol.80(3),pp.1041-1068.
- 73- Cavusoglu ,Gul, Yilmaz ,Ali Kerim, Kabadayi ,Menderes, Abaci, Samet Hasan, Tasmektepligil ,M. Yalcin,(2017)," **Comparison of narcissism levels of students in the faculty of sports sciences in terms of some demographic variables** ", Turkish Journal of Sport and Exercise, Vol.19 , Issue: 2 , pp. 150-156.
- 74- Cervone ,Daniel & Caprara,, Gian V,(2017)," **Personality Assessment**", Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology, Elsevier.

- 75- Çetin ,Olgun Irmak & Kumkale, İlknur ,(2017)," **The Relation Between Procrastination and Task Performance**", Journal of Current Researches on Business and Economics, Vol. 7,Issue. 2.
- 76- Chandler ,Jeffrey A. , Petrenko ,Oleg V. , Hill Aaron D.,& Hayes Nathan ,(2020)," **CEO Machiavellianism and Strategic Alliances in Family Firms**", SI – Psychological Foundations, Family Business Review, SAGE journals, pp.1-23.
- 77- Chauhan,Rahul Singh , MacDougall ,Alexandra E., Buckley,Michael Ronald , Howe, David Charles , Crisostomo, Marisa E. & Zeni ,Thomas ,(2020)," **Better late than early? Reviewing procrastination in organizations** ", Management Research Review, Emerald, pp.1-20.
- 78- Chen ,Bin-Bin & Qu, Wenxiang ,(2017)," **Life history strategies and procrastination: The role of environmental unpredictability** ", Personality and Individual Differences ,Vol.117, pp. 23-29.
- 79- Chen ,Yang & Li, Shuang ,(2020)," **Relationship Between Workplace Ostracism and Unsafe Behaviors:The Mediating Effect of Psychological Detachment and Emotional Exhaustion**", Psychological Reports, , Sage,Vol. 123(2),pp. 488–516.
- 80- Chen ,Yang & Li,Shuang ,(2019)," **The Relationship Between Workplace Ostracism and Sleep Quality: A Mediated Moderation Model**", Frontiers in Psychology, Vol. 10, pp.1-13.
- 81- Chen ,Zhiyi , Zhang ,Rong , Xu ,Ting , Yang, Yaqi , Wang, Junyu , Feng ,Tingyong ,(2020)," **Emotional attitudes towards procrastination in people: A large-scale sentiment-focused crawling analysis**", Computers in Human Behavior,Vol. 110 ,pp.1-11.
- 82- Chiu ,Elaine M. ,(2005)," **The Challenge of Motive in the Criminal Law**", St. John's University School of Law, https://scholarship.law.stjohns.edu/faculty_publications.
- 83- Choi ,Jin Nam & Moran ,Sarah v.,(2009)," **Why Not Procrastinate? Development and Validation of a New Active Procrastination Scale** ", The Journal of Social Psychology, 149(2), pp.195–211.
- 84- Choi ,Youngkeun ,(2020)," **A study of the influence of workplace ostracism on employees' performance:moderating effect of perceived organizational support** ", European Journal of Management and Business Economics ,Vol. 29 No. 3,pp.333-345.
- 85- Chua ,Sandy Valmores & Uy, Kristine June de la Cerna,(2014)," **The Psychological Anatomy of Gossip**", American Journal of Management,Vol. 14,No.3,pp.64-69.
- 86- Chung ,Yang Woon,(2015)," **The Mediating Effects of Organizational Conflict on the Relationships between Workplace Ostracism with In-role Behavior and Organizational Citizenship Behavior** ", International Journal of Conflict Management ,Vol.26,Iss.4,pp.1-30.
- 87- Chung, Yang Woon,(2020)," **The Relationship between Workplace Ostracism,TMX, Task Interdependence, and Task Performance:A Moderated Mediation Model**", International Journal of Environmental Research and Public Health , Vol. 17, pp.1-11.
- 88- Cleary, Michelle, Walter, Garry, Sayers, Jan, Lopez ,Violeta& Hungerford ,Catherine,(2015)," **Arrogance in the Workplace: Implications for Mental Health Nurses** ", Issues in Mental Health Nursing, Vol. 36,pp.266–271.
- 89- Cole ,Jennifer M. & Scrivener, Hannah ,(2013)," **Short Term Effects of Gossip Behavior on Self-Esteem**", Curr Psychol, Springer.

- 90- Cömert ,Melike & Dönmez,Burhanettin,(2019)," **A Qualitative Study on the Perceptions of Administrators and Teachers on Procrastination Behavior and Workload of School Administrators**", Journal of Education and Training Studies, Vol. 7, No.2.
- 91- Corry, Nida , Merritt ,Rebecca Davis , Mrug ,Sylvie & Pamp, Barbara, (2008) ,"**The Factor Structure of the Narcissistic Personality Inventory**", Journal of Personality Assessment, pp.593-600.
- 92- Cowan, Nelson, Adams,Eryn J., Bhangal,Sabrina, Corcoran,Mike, Decker,Reed, Dockter,Ciera E., Eubank,Abby T., Gann,Courtney L., Greene,Nathaniel R., Helle,Ashley C., Lee, Namyoon, Nguyen,Anh T., Ripley,Kyle R., Scofield,John E., Tapia, Melissa A., Threlkeld,Katie L., & Watts,Ashley L. ,(2019)," **Foundations of Arrogance: A Broad Survey and Framework for Research**", Review of General Psychology, Journals sagepub.
- 93- Cragun, Ormonde Rhees, Olsen, Kari Joseph & Wright, Patrick Michael,(2019)," **Making CEO Narcissism Research Great: A Review and Meta-Analysis of CEO Narcissism**", Journal of Management, Vol. XX No. X,1-29.
- 94- Czarna ,Anna Z., Dufner , Michael, Clifton ,Allan D., (2014)," **The effects of vulnerable and grandiose narcissism on liking-based and disliking-based centrality in social networks** ", Journal of Research in Personality, Elsevier Inc, Vol. 50,pp. 42–45.
- 95- Daddis ,Christopher, Brunell, Amy B.,(2015)," **Entitlement, exploitativeness, and reasoning about everyday transgressions: A social domain analysis** ", Journal of Research in Personality, Vol.58,pp. 115–126.
- 96- De Clercq , Dirk , Ul Haq ,Inam & Azeem, Muhammad Umer ,(2019)," **Workplace ostracism and job performance: roles of self-efficacy and job level** ", Emerald Publishing Limited, Retrieved from , Vol. 48 No. 1, pp. 184-203.
- 97- De Clercq , Dirk, Fatima ,Tasneem & Jahanzeb, Sadia,(2021)," **Cronies, procrastinators, and leaders: A conservation of resources perspective on employees’ responses to organizational cronism**", European Journal of Work and Organizational Psychology ,pp.1-12.
- 98- Delia,Nedelcu ,(2018)," **The Concept of Leadership**", “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series, Volume XVIII, Issue 2.
- 99- Derry, Kate L. , Ohan ,Jeneva L., & Bayliss ,Donna M.,(2019)," **Fearing Failure: Grandiose Narcissism, Vulnerable Narcissism, and Emotional Reactivity in Children** ", Child Development, Society for Research in Child Development, Inc.
- 100- Dickinson, Kelly A., & Pincus ,Aaron L., (2003)," **Interpersonal Analysis Of Grandiose And Vulnerable Narcissism** ", Journal of Personality Disorders, The Guilford Press,Vol.17(3),pp. 188-207.
- 101- DiFonzo ,Nicholas & Bordia, Prashant ,(2007)," **Rumor, Gossip and Urban Legends** ", Diogenes, SAGE.
- 102- Dimotakis ,Nikolaos, Ilies, Remus & Mount, Michael K.,(2008)," **Intentional Negative Behaviors at AT Work** ", Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 27, pp.247–277.
- 103- Ditmarsch,Hans van, Hoek ,der ,Wiebe van & Kuijer ,Louwe B.,(2020)," **The logic of gossiping** ", Artificial Intelligence, Vol.286,pp.1-25.

- 104- Dlamani ,Phakamani, Zhou ,Iris, Kwamboka ,Juniter,(2018)," **Supervisor Workplace Gossip and Employee Job Performance: The Mediation Effect of Employee Job Engagement**", International Journal of Research in Business and Social Science, pp. 10-20.
- 105- Dobriyal ,Sonali & Sharma, Hariom,(2018)," **Procrastination affecting the Work at Workplace**" , Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR), Vol. 5, Iss.11,pp.1-5.
- 106- Duchon, Dennis&Drake,(2009)," **Organizational Narcissism and Virtuous Behavior**",Journal of Business Ethics, Springer,pp.301–308.
- 107- Dunbar ,R. I. M.,(2004)," **Gossip in Evolutionary Perspective**",Review of General Psychology, Vol. 8, No. 2 ,pp.100–110.
- 108- Durmuş,Ayhan, Kırılmaz,Harun, Akboğa ,Özlem Şahin,(2020)," **Is Gossip Associated with Nurses' Job Performance Perceptions?** ", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi,Nisan , C. 15, S. 1, pp17 – 30.
- 109- Durrah ,Omar & Chaudhary, Monica,(2020)," **Negative behaviors among employees: the impact on the intention to leave work**", World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development ,pp.1-19.
- 110- Eckert ,Marcus , Ebert, David D , Lehr ,Dirk , Sieland ,Bernhard , Berking ,Matthias ,(2016)," **Overcome procrastination: Enhancing emotion regulation skills reduce procrastination** ", Learning and Individual Differences ,Vol.52 , pp. 10-18.
- 111- Eckhaus ,Eyal & Ben - Hador, Batia,(2018)," **To Gossip Or Not To Gossip:Reactions To A Perceived Request To Gossip –A Qualitative Study** ",Trames, Vol. 22,No. 3 , pp. 273–288.
- 112- Eliaz ,Orly Dotan, Sommer ,Kristin L. & Rubin ,Yonata S., (2009)," **Multilingual Groups: Effects of Linguistic Ostracism on Felt Rejection and Anger, Coworker Attraction, Perceived Team Potency, and Creative Performance**," Basic and Applied Social Psychology , pp. 363-375.
- 113- Elizabeth J,unie & Raveendran, Neethika,(2021)," **Social Acculturation, Workplace Incivility And Diversity**" , International Journal of Advanced Research, 9(06) .
- 114- Ellwardta ,Lea, Labiancab ,Giuseppe (Joe) & Witteka, Rafael,(2011)," **Who are the objects of positive and negative gossip at work?A social network perspective on workplace gossip**",Social Networks,Vol. 34, pp.193– 205 .
- 115- Elwell ,Sean M. & Elikofer ,Amanda N. ,(2015)," **Defining Leadership in a Changing Time**", Journal of Society of Trauma Nurses , Vol. 22 , No. 6.
- 116- Ercole ,Venessa & Parr, Jamie ,(2020)," **Problems of Loneliness and Its Impact on Health and Well-Being**", Good Health and Well-Being, Springer Nature Switzerland AG, pp.1-13.
- 117- Erkutlu ,Hakan & Chafra ,Jamel,(2020)," **Leader Narcissism and Defensive Silence in Higher Education: A Moderated Mediation Model of Interactional Justice and Value Congruence** ", Research in Educational Administration & Leadership, Vol. 5, Issue. 2.
- 118- Erkutlu ,Hakan & Chafra ,Jamel,(2017) "**Leader's Narcissism And Organizational Cynicism In Healthcare Organizations**", International Journal of Workplace Health Management,Emerlad Publishing Limited.
- 119- Engel, Pascal,(2020)," **Procrastination, Ordinary and Philosophical** ", Philosophy & Rhetoric ,53 (3),pp.267–271.

- 120- Ertmer ,Peggy A. & Newby,Timothy J. ,(2013)," **Behaviorism, Cognitivism,Constructivism: Comparing Critical Features From an Instructional Design Perspective**", International Society for Performance Improvement, pp. 43 - 71.
- 121- Fairchild, A. & MacKinnon, D. (2009) " **A General Model for Testing Mediation and Moderation Effects** " Prev Sci. 10(2) , pp. 87–99.
- 122- Fan ,Ziyun & Dawson ,Patrick,(2021)," **Gossip as evaluative sensemaking and the concealment of confidential gossip in the everyday life of organizations** ", Management Learning ,00(0) , pp.1–21.
- 123- Fard, Reza Johari & Moradkhani ,Farhad,(2018)," **Effectiveness of Acceptance and Commitment Therapy on Hardiness, Procrastination, and Frustration Tolerance in Students of Islamic Azad University, Ahvaz Branch, Iran** " , International Journal of Body, Mind and Culture, Vol. 5, No. 4,pp. 221 – 228.
- 124- Farid,Kerollos,(2021)," **Procrastination Research 2021**", Ain Sham University,pp.1-52.
- 125- Fatima ,Tehreem, Ilyas, Muhammad , Rehman ,Choudhary Abdul & Imran, Muhammad Kashif ,(2017)," **Empirical Investigation of Relationship between Workplace Ostracism and Employee Silence: A Test of Mediating Effects of Self-Esteem and Meaningful Existence in Context of Public Sector Universities in Punjab** ", Abasyn Journal of Social Sciences – Vol (10), Issue (1), pp.111-128.
- 126- Fehr ,Dietmar & Sutter ,Matthias,(2016)," **Gossip and the Efficiency of Interactions**", Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor, No. 9704, pp.1-34.
- 127- Feijó ,Fernando R. , Gräf ,Débora D. , Pearce ,Neil & Fassa, Anaclaudia G.,(2019)," **Risk Factors for Workplace Bullying:A Systematic Review** ", International Journal of Environmental Research and Public Health ,pp.1-25.
- 128- Feinberg ,Matthew, Willer ,Robb, and Schultz, Michael,(2014)," **Gossip and Ostracism Promote Cooperation in Groups** ", Psychological Science,pp.1-9.
- 129- Feng ,Liwei, Li ,Jiapei, Feng, Taiwen & Jiang ,Wenbo,(2019)," **Workplace ostracism and job performance: Meaning at work and family support as moderators** ", Social Behavior and Personality, Vol. 47, Iss 11 , pp.1-13.
- 130- Fernie,Bruce A., Bharuch ,Zinnia, Nikčević ,Ana V., Marino ,Claudia, Spada,Marcantonio M. ,(2016)," **A Metacognitive Model of Procrastination**", Journal of Affective Disorders ,pp.1-30.
- 131- Ferrari ,Filippo,(2015)," **In Praise of Gossip: The Organizational Functions and Practical Applications of Rumours in the Workplace** " , Journal of Human Resources Management Research, pp.1-8.
- 132- Ferrari ,Joseph R. & Tice ,Dianne M.,(2000)," **Procrastination as a Self-Handicap for Men and Women:A Task-Avoidance Strategy in a Laboratory Setting** " , Journal of Research in Personality ,Vol.34, ,pp. 73-83 .
- 133- Ferris ,D. Lance, Brown, Douglas J., Berry ,Joseph W. & Lian ,Huiwen, (2008)," **The Development And Validation Of The Workplace Ostracism Scale**", Journal of Applied Psychology , Vol. 93, No. 6,pp. 1348–1366.

- 134- Ferris ,D. Lance, Chen, Meng& Lim ,Sandy ,(2017)," **Comparing and Contrasting Workplace Ostracism and Incivility** ", The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior , Vol. 4 ,pp.315-388.
- 135- Fiset ,John, Al Hajj ,Raghid & Vongas ,John G. ,(2017)," **Workplace Ostracism Seen through the Lens of Power** ", Frontiers in Psychology , Vol. 8 , N .1528,pp.1-19.
- 136- Foster ,Eric K. ,(2004)," **Research on Gossip: Taxonomy, Methods, and Future Directions**", Review of General Psychology, the Educational Publishing Foundation, ,Vol. 8, No. 2, pp.78-99.
- 137- Fuertes ,Maria Cristina M., Jose, Beatriz Marie D., Singh ,Mary Angelie A. Nem, Rubio, Pauline Eirisse P.& Guzman ,Allan B. de,(2019)," **The moderating effects of information overload and academic procrastination on the information avoidance behavior among Filipino undergraduate thesis writers**", Journal of Librarianship and Information Science, Sagepub.com.
- 138- Funga ,Hung-Gay, Qiaob ,Penghua, Yauc, Jot & Zengd, Yuping,(2019)," **Leader narcissism and outward foreign direct investment: Evidence from Chinese firms** ", journal International Business Review, ScienceDirect.
- 139- Gadosey ,Christopher K. , Schnettler ,Theresa , Scheunemann ,Anne , Fries ,Stefan & Grunschel ,Carola ,(2021)," **The intraindividual co-occurrence of anxiety and hope in procrastination episodes during exam preparations: An experience sampling study**", Learning and Individual Differences, Vol. 88 ,pp.1-11.
- 140- Gavetti,Giovanni ,(2012)," **Toward a Behavioral Theory of Strategy**", Organization Science, Vol. 23, No. pp. 267–285.
- 141- George ,Frank R., Short D ,(2018), "**The Cognitive Neuroscience of Narcissism**", Journal of Brain Behaviour and Cognitive Sciences, Vol.1 No.1:6.
- 142- Gholipour ,Aryan , Kozekanan ,Samira Fakheri , Zehtabi ,Mona, (2011),"**Utilizing gossip as a strategy to construct organizational reality**", Business Strategy Series, Vol. 12 ,Iss 2, pp.56-62.
- 143- Giacomini, Miranda & Rule, Nicholas O.,(2018)," **Eyebrows cue grandiose narcissism**", Journal of Personality, Periodicals, Inc .
- 144- Gök,Suudan Gökçe ,(2020)," **Cyber Ostracism In The Context Of Its Organizational Precursors And Outcomes** ", İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, 22/3, pp.937-948.
- 145- Gouveia ,Cm De, Vanuuren ,Lj &Crafford ,A,(2005)," **Towards A Typology Of Gossip In The Workplace** ", SA Journal of Human Resource Management,,Vol.3,No. (2), p.56-68.
- 146- Grapsas,Stathis , Brummelman, Eddie , Back,Mitja D.,and Denissen,Jaap J. A. (2019)," **The “Why” and “How” of Narcissism:A Process Model of Narcissistic Status Pursuit**", Journal Perspectives on Psychological Science Published by SAGE, Vol.15 ,No.1,pp. 1-23.
- 147- Grosser ,Travis J., Kidwell ,Virginie Lopez,& Labianca ,Giuseppe,(2010)," **A Social Network Analysis of Positive and Negative Gossip in Organizational Life**", Group & Organization Management, 35(2),pp. 177–212.
- 148- Grund ,Axel & Fries, Stefan ,(2018)," **Understanding procrastination: A motivational approach**", Personality and Individual Differences ,Vol. 121 ,pp. 120–130.

- 149- Guimarães ,Luiz Moreno & Endo ,Paulo Cesar ,(2014)," **A origem da palavra narcisismo**", Revista Latinoamericana De psicopatologia Fundameta, São Paulo, Vol.17, No.3,pp. 431-449.
- 150- Gupta ,Ritu , Hershey ,Douglas A. & Gaur, Jighyasu ,(2012)," **Time Perspective and Procrastination in the Workplace:An Empirical Investigation** ", Curr Psychol,Vol. 31,pp.195–211.
- 151- Hafen ,Susan,(2004)," **Organizational gossip:A Revolving Door of Regulation and Resistance** ", Southern Communication Journal, Spring ,Vol. 69, No. 3, pp. 223-240.
- 152- Hajloo ,Nader ,(2014)," **Relationships Between Self-Efficacy, Self-Esteem and Procrastination in Undergraduate Psychology Students** ", Iran J Psychiatry Behav Sci, Vol. 8, No. 3,pp.42-49.
- 153- Hartog ,Deanne N. Den , Hoogh , Annel H. B. De & Belschak, Frank D.,(2018)," **Toot Your Own Horn? Leader Narcissism and the Effectiveness of Employee Self-Promotion**", Journal of Management, Vol. 46 No. 2
- 154- Harvey ,Michael, Moeller ,Miriam, Kiessling ,Timothy, Dabic ,Marina ,(2019)," **Ostracism in the workplace: ‘Being voted off the island’** ", Organizational Dynamics , Vol.48, pp.1- 10.
- 155- Hasmayni,Babby ,(2020)," **The Difference of Academic Procrastination between Students Who Are Active and Not Active in Organizations Student Activity Units in the Faculty of Psychology,University of Medan Area**", Britain International of Linguistics, Arts and Education (BioLAE) Journal, Vol. 2, No. 1, pp. 411-421.
- 156- He ,Qi, Wu ,Mengyun, Wu ,Wenhao & Fu, Jingtao,(2021)," **The Effect of Abusive Supervision on Employees’ Work Procrastination Behavior** ", Frontiers in Psychology,Vol.12,pp.1-12.
- 157- Helle,Ashley C., Lee, Namyoon, Nguyen,Anh T., Ripley,Kyle R., Scofield,John E., Tapia, Melissa A., Threlkeld,Katie L., & Watts,Ashley L. ,(2019)," **Foundations of Arrogance: A Broad Survey and Framework for Research**", Review of General Psychology, Journals sagepub .
- 158- Hen ,Meirav & Goroshit,Marina ,(2018)," **The effects of decisional and academic procrastination on students’feelings toward academic procrastination**", Current Psychology ,pp.1-8.
- 159- Hen ,Meirav, Goroshit ,Marina & Viengarten,Stav,(2021)," **How decisional and general procrastination relate to procrastination at work: An investigation of office and non-office workers** ", Personality and Individual Differences,Vol. 172 , pp.1-6.
- 160- Hershcovis,M. Sandy ,(2010)," **“Incivility, social undermining, bullying. . .oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research**", Journal of Organizational Behavior,Vol. 32, pp.499–519 .
- 161- 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.
- 162- Hoque ,Khandaker Md. Ashikul , Mahmud ,Iftekhar, Hasan ,Sajib, Akib ,Tohfa & Hosen ,Ismail,(2020)" **Finding Gaps between Human Intentions and Actions**",International Journal of Innovative Science and Research Technology, Vol.5, Issue .5 .
- 163- Horvath ,Stephan & Morf, Carolyn C.,(2010)," **To be grandiose or not to be worthless: Different routes to self-enhancement for narcissism and self-esteem**",Journal of Research in Personality, Elsevier Inc, Vol.,pp.44 585–592.

- 164- Hou ,Ning , Fan ,Jinyan , Tan, James, Stuhlman ,Melissa , Liu,Cong & Paez, Gustavo Valdez ,(2019)," **Understanding Ostracism from an Attachment Perspective: Testing a Moderated Mediation Model** ", Journal of International Students, Vol. 9, Issue 3, pp. 856-872.
- 165- Houmanfar ,Ramona & Johnson ,Rebecca ,(2008)," **Organizational Implications of Gossip and Rumor**", Journal of Organizational Behavior Management, Routledge,pp. 117-138.
- 166- Howell ,Steve ,(2015)," **How Good Managers Deal with Gossip in the Workplace** ", <https://www.sandler.com/blog/howgoodmanagersdealgossipworkplace>,pp.1-4.
- 167- Hsieh ,Hungchen& Karatepeb,Osman M. ,(2019)," **Outcomes of workplace ostracism among restaurant employees**", Tourism Management Perspectives,Vol. 30 ,pp. 129–137.
- 168- Hughes ,Sara & Adhikari, Joanna,(2021)," **Active Procrastination and the Dark Tetrad**" , Journal of Individual Differences,pp.1-12.
- 169- Hwang, H., Cho, G., Jung, K., Falk, C. F., Flake, J. K., Jin, M. J., & Lee, S. H., (2020)," **An approach to structural equation modeling with both factors and components: Integrated generalized structured component analysis**", Psychological Methods.
- 170- Ingram,Gordon P. D.,(2018) ," **Gossip**", The International Encyclopedia of Anthropology, JohnWiley & Sons.
- 171- Irvine ,Dlamini Phakamani & Blessing, Mdletshe Bonga ,(2019)," **Employee’s Perception on Workplace Gossip in the South African Public Sectors: The Implication on Job Performance** ", Journal of Management and Strategy, Vol. 10, No. 3.
- 172- Iterson ,Ad van & Clegg, Stewart R. ,(2008)," **The politics of gossip and denial in interorganizational relations**" , Human Relations , SAGE Publications, Vol. 61(8),pp. 1117–1137.
- 173- Jahani ,Hamed Jabbari Ghazi, Ehsanikenari ,Azadeh , Sharif ,Afsaneh Sadat,(2018)," **Role of Self-Efficacy and Negative Perfectionism in the Prediction of Procrastination of Narcissistic Personality: A Study on Non-Clinical Subjects** ", Emerging Science Journal, Vol. 2, No. 6, pp.388-399.
- 174- Johnson,Russell E. , Silverman,Stanley B. , Shyamsunder,Aarti , Swee, Hsien-Yao , Rodopman, O. Burcu , Cho ,Eunae & Bauer,Jeremy ,(2010)," **Acting Superior But Actually Inferior?: Correlates and Consequences of Workplace Arrogance**", Human Performance, Taylor & Francis Group, LLC, Vol.23,pp.403-427.
- 175- Jolly ,Eshin & Chang , Luke J. ,(2021)," **Gossip drives vicarious learning and facilitates social connection**", Current Biology , Elsevier,Vol.31.
- 176- Jordan ,Peter J. , Ramsay ,Shery& Westerlaken, Kristie M.,(2016)," **A review of entitlement:Implications for workplace research** ", Organizational Psychology Review, Journal SAGE .
- 177- Judge, T., & LePine, J. ,(2007)," **The bright and dark sides of personality**", In J. Langan-Fox, C. Cooper, &R. Klimoski (Eds.), Research companion to the dysfunctional workplace ,pp. 332–355 .
- 178- Jung ,Hyo-Sun & Yoon ,Hye-Hyun ,(2022)," **The Effect of Social Undermining on Employees’ Emotional Exhaustion and Procrastination Behavior in Deluxe Hotels:Moderating Role of Positive Psychological Capital** ", Sustainability , Vol.14, pp.1-13.

- 179- Karim ,Dewan Niamul , Majid ,Abdul Halim Abdul , Omar ,Khatijah & Aburumman ,Omar Jaber,(2021)," **The mediating effect of interpersonal distrust on the relationship between perceived organizational politics and workplace ostracism in higher education institutions** ", Heliyon7 ,pp.1-8.
- 180- Katz ,Idit , Eilot ,Keren & Nevo ,Noa ,(2013)," **“I’ll do it later”: Type of motivation, self-efficacy and homework procrastination** ", Motiv Emot ,pp.1-9.
- 181- Kelly ,Scout M & Walton ,Hayley R ,(2020)," **“I’ll work out tomorrow”: The Procrastination in Exercise Scale** ", Journal of Health Psychology , pp.1-13.
- 182- Levy, Kenneth N. ,William D. Ellison, and Joseph S. Reynoso,(2011)," **A Historical Review of Narcissim & Narcissistic Personality**",The Handbook of Narcissim & Narcissistic Arcissistic Personality Disorder : Theoretical Approaches, Empirical Findings, and Treatments, Edited by W. Keith Campbell and Joshua D. Miller, John Wiley & Sons, Inc.
- 183- Khalid ,Bilal, Iqbal ,Rimsha & Hashmi ,Syed Danial,(2020)," **Impact of workplace ostracism on knowledge hoarding: mediating role of defensive silence and moderating role of experiential avoidance** ", Future Business Journal ,6(1), pp.1-10.
- 184- Khan,Mussarat Jabeen, Arif ,Hafsa, Noor ,Syeda Sumbul& Muneer ,Sidra,(2014)," **Academic Procrastination among Male and Female University and College Students** ", FWU Journal of Social Sciences ,Vol. 8, No.2,pp. 65-70.
- 185- Kilic ,Mert , & Gungel ,Ayşe ,(2019)," **The Dark Side of the Leadership: The Effects of Toxic Leaders on Employees** ", European Journal of Social Sciences, Vol. 2, Issue 2,pp.51-56.
- 186- Kim, T. K., & Park, J. H., (2019), "**More about the basic assumptions of t-test: normality and sample size**"., Korean journal of anesthesiology, 72(4),pp. 331.
- 187- Klassen ,Robert M. & Kuzucu, Elçin, (2009)," **Academic procrastination and motivation of adolescents in Turkey**", Educational Psychology": An International Journal of Experimental Educational Psychology, 29(1), pp.69-81.
- 188- Klimchak, Malayka, Carsten, Melissa, Morrell, Daniel & MacKenzie, William,(2016)," **Employee Entitlement and Proactive Work Behaviors: The Moderating Effects of Narcissism and Organizational Identification** " , Journal of Leadership & Organizational Studies.
- 189- Klingsieck ,Katrin B.,(2013)," **Procrastination When Good Things Don’t Come to Those Who Wait** ", European Psychologist , Vol. 18(1),pp.24-34.
- 190- Kniffin ,Kevin M. & Wilson,, David Sloan,(2010)," **Evolutionary Perspectives on Workplace Gossip: Why and How Gossip Can Serve Groups** ", Group & Organization Management,35(2), pp. 150–176 .
- 191- Ko ,Chen-Yi Amy and Chang,Yuhsuan ,(2018)," **Investigating the Relationships Among Resilience, Social Anxiety,and Procrastination in a Sample of College Students**", Psychological Reports,0(0) , pp.1–15.
- 192- Koay ,Kian Yeik,(2018), "**Workplace ostracism and cyberloafing: a moderated-mediation model**", Emerald Insight ,Internet Research, pp.1-36.
- 193- Koepernik1,Tatjana , Jauk, Emanuel & Kanske, Philipp,(2021)," **Lay theories of grandiose and vulnerable narcissism**", Current Psychology, Springer ,pp.1-15.

- 194- Kong, Ming ,(2018), "**Effect of Perceived Negative Workplace Gossip on Employees Behaviors**", Frontiers in Psychology, Vo.19, No.1112, pp.1-12.
- 195- Konrath, Sara & Corneille, Olivier ,(2013), "**The Relationship Between Narcissistic Exploitativeness, Dispositional Empathy, and Emotion Recognition Abilities**", J Nonverbal Behav, Springer.
- 196- Korkmaz, Ö., Çakir, R., & Erdogmus, F. U., (2020), "**A validity and reliability study of the Basic Stem Skill Levels Perception Scale**", International Journal of Psychology and Educational Studies, 7(2), pp. 111-121.
- 197- Kornor Hege & Nordvik Hilmar ,(2004), "**Personality traits in leadership behavior**", Scandinavian Journal of Psychology, Blackwell Publishing Ltd, Oxford, Vol. 45, PP.49–54.
- 198- Köse ,Aslı Göncü & Metin ,U. Baran ,(2018), "**Linking leadership style and workplace procrastination: The role of organizational citizenship behavior and turnover intention**", Journal of Prevention & Intervention in the Community, Vol. 46, No. 3, pp.245-262.
- 199- Krizan, Zlatan & Herlache, Anne D., (2017), "**The Narcissism Spectrum Model: A Synthetic View of Narcissistic Personality**", Personality and Social Psychology Review, Journals SAGE, pp.1-29
- 200- Kubarycha ,Thomas S., Dearyb, Ian J. & Austinb, Elizabeth J. ,(2004), "**The Narcissistic Personality Inventory: factor structure in a non-clinical sample**", Personality and Individual Differences, Vol. 36, Elsevier.
- 201- Kubatova ,Jaroslava & Krocil, Ondrej ,(2022), "**A Conscious Leadership Competency Framework For Leadership Training**", Industrial And Commercial Training, pp. 279-292.
- 202- Kühnel, Jana, , Bledow, Ronald & Feuerhahn, Nicolas, (2016), "**When do you procrastinate? Sleep quality and social sleep lag jointly predict self-regulatory failure at work**", Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav, Vol.37, pp. 983–1002.
- 203- Kumar ,Madana, (2020), "**Leadership Theories and Concepts**", Taken from the Doctoral (PhD) Thesis on Servant Leadership in India NGOs, <https://www.researchgate.net> , and <https://sg.inflibnet.ac.in>.
- 204- Kuo ,Chien-Chih, Chang, Kirk, Quinton ,Sarah, Lu ,Chiu-Yi & Lee ,Iling ,(2015), "**Gossip in the workplace and the implications for HR management: a study of gossip and its relationship to employee cynicism**", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 26, No. 18, pp. 2288–2307.
- 205- Kurdi ,Fuad, (2018), "**The Impact of Job Alienation on the Performance among Palestine Medical Complex Employees**", International Humanities Studies, Vol. 5(3), pp. 15-29.
- 206- Kurland ,Nancy B & Pelled ,Lisa Hope, (2000), "**Passing The Word: Toward A Model Of Gossip and Power In The Workplace**", Acad&my of ManagemTit Review, Vol. 25, No. 2., pp 428-438.
- 207- Kwak, S. G., & Park, S. H., (2019), "**Normality test in clinical research. Journal of Rheumatic Diseases**", 26(1), pp.5-11.
- 208- Kwan ,Ho Kwong, Li, Miaomiao, Wu ,Xiangfan & Xu ,Xiaofeng, (2021), "**Experiencing workplace ostracism with loss of engagement**", The Service Industries Journal ,pp1-23.
- 209- Lai ,Emily R. ,(2011), "**Motivation: A Literature Review**", Pearson's Research Reports, <http://www.pearsonassessments.com/research>.

- 210- Lavigne ,Geneviève L., Vallerand ,Robert J. & Braud,Laurence Crevier,(2011), "**The Fundamental Need to Belong:On the Distinction Between Growth and Deficit-Reduction Orientations** ", Personality and Social Psychology Bulletin , pp. 1185–1201.
- 211- Leary,Mark R., Raimi, Kaitlin Toner, Sereno,Katrina P. Jongman,& Diebels,Kate J.,(2015),"**Distinguishing Intrapsychic From Interpersonal Motives in sychological Theory and Research** ", Perspectives on Psychological Science,SAGE, Vol. 10(4) .
- 212- Thomas ,Sarah A , Rozell ,Elizabeth J ,(2007),"**Gossip and nurses: Malady or remedy? Health Care The Health Care Manager** ", Vol. 26, Number (2),pp. 111-115.
- 213- Leduc ,Laura Parks, Feldman, Gilad, and Bardi ,Anat ,(2015),"**Personality Traits and Personal Values:A Meta-Analysis**", Personality and Social Psychology Review, SAGE, Vol. 19(1) 3–29.
- 214- Leung ,Alicia S.M., Wu ,L.Z., Chen ,Y.Y., Young ,Michael N.,(2011),"**The impact of workplace ostracism in service organizations** ", International Journal of Hospitality Management,Vol. 30 , pp.836– 844.
- 215- Liang ,Hsin-Yi & Kelsen, Brent ,(2018),"**Influence of Personality and Motivation on Oral Presentation Performance** ", J Psycholinguist Res, Springer.
- 216- Liao, 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), 1819.
- 217- Liff ,Roy & Wikström ,Ewa,(2021),"**Rumours and gossip demand continuous action by managers in daily working life**", Culture And Organization, ,pp.1-20.
- 218- Lin ,Han ,(2018),"**The Effect of Inclusive Leadership on Employees’ Procrastination** ", Psychology ,Scientific Research Publishing, Vol.9, 714-727.
- 219- Liu, Hongling & Xia, Hongsheng ,(2016),"**Workplace Ostracism: A Review and Directions for Future Research** ", Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol. 4, pp.197-201.
- 220- Lyons ,Minna & Hughes ,Sara,(2015),"**Feeling me, feeling you? Links between the Dark Triad and internal body awareness** ", Personality and Individual Differences,pp.86.
- 221- Lyons ,Minna & Rice ,Holly ,(2014),"**Thieves of time? Procrastination and the Dark Triad of personality**", Personality and Individual Differences ,pp. 34–37.
- 222- Lyons ,Minna T. & Hughes, Sara ,(2015), "**Malicious mouths? The Dark Triad and motivations for gossip**", Personality and Individual Differences, pp. 1–4.
- 223- Ma ,Chao , (2016),"**The role of approach and avoidance motivation in employee voice**", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 65 ,Iss 6, pp. 744 - 759 .
- 224- Magalhães ,Paula , Pereira ,Beatriz, Oliveira ,André, Santos ,David, Núñez ,José Carlos & Rosário ,Pedro,(2021),"**The Mediator Role of Routines on the Relationship between General Procrastination, Academic Procrastination and Perceived Importance of Sleep and Bedtime Procrastination** ", International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol.18, pp.1-14.
- 225- Mahfooz,Zainab, Arshad, Aniq, Nisar, Qasim Ali, Ikram,Maryam, Azeem,Muhammad ,(2017),"**Does Workplace Incivility & Workplace Ostracism influence the Employees’ Turnover**

- Intentions? Mediating Role of Burnout and Job Stress & Moderating Role of psychological Capital**", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No. 8, pp. 398-413.
- 226- Mair P. ,(2018) , " **Factor Analysis** ", In: Modern Psychometrics with R. Use R!. Springer, Cham..
- 227- Manley ,Harry, Roberts ,Ross, Beattie ,Stuart &Woodman ,Tim ,(2018), "**I'll get there because I'm great, or am I? Narcissistic Vulnerability Moderates the Narcissistic Grandiosity – Goal Persistence Relationship** ", Personality and Individual Differences, University, Bangkok, Thailand, pp.1-36 .
- 228- Markus ,Hazel Rose & Kitayama,Shinobu,(2015), "**Cultures and Selves: A Cycle of Mutual Constitution**", Journal Perspectives on Psychological Science, pp.420-430.
- 229- Matsuo ,Akiko M.A.& Brown ,Christina M., Ph.D.,(2018), "**Reflected Self In Others:Narcissism As Motivation For Moral Conduct**", Journal of Integrated Social Sciences, Vol.8(1),PP. 55-67.
- 230- Maxwell ,Kendal , Donnellan, M. Brent , Hopwood ,Christopher J. & Ackerman ,Robert A. ,(2011), "**The two faces of Narcissus? An empirical comparison of the Narcissistic Personality Inventory and the Pathological Narcissism Inventory**", Personality and Individual Differences, Elsevier Ltd, Vol.50,pp.577-582.
- 231- Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. ,(2009) , "**The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan** " Journal of Social Sciences 5 (4) , pp. 401-407.
- 232- McAndrew, Frank,(2008), "**The Psychology of Gossip**", <https://www.researchgate.net/publication/235910138>.
- 233- McKenzie ,Karyn S. & Hoyle,Rick H.,(2008), "**The Self-Absorption Scale: Reliability and validity in non-clinical samples**" , Personality and Individual Differences , Elsevier Ltd, Vol.45, pp.726–731.
- 234- Medlin, Mary M. & Sacco, Donald F. & Brown, Mitch,(2019), "**The Relation Between Narcissistic Personality Traits and Accurate Identification of, and Preference for, Facially Communicated Narcissism** ", Evolutionary Psychological Science, Springer Nature Switzerland AG, pp.1-8.
- 235- Meissner ,William W.,(2008), "**Narcissism as Motive**", Psychoanalytic Quarterly, LXXVII,PP.755-798, Wiley Online Library.
- 236- Memon, M. A., Cheah, J. H., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H., (2019), "**Moderation analysis: issues and guidelines**", Journal of Applied Structural Equation Modeling, 3(1), pp.1-11.
- 237- Menon ,Mohan K. & Sharland ,Alex,(2011), "**Narcissism, Exploitative Attitudes, and Academic Dishonesty: An Exploratory Investigation of Reality Versus Myth** ", Journal Of Education For Business, Taylor & Francis Group, LLC, Vol.86,pp. 50–55.
- 238- Metin ,U. Baran, Peeters ,Maria C. W. & Tavis, Toon W. ,(2018), "**Correlates of procrastination and performance at work: The role of having “good fit”**", Journal Of Prevention & Intervention In The Community, Vol. 46, No. 3, pp.228–244.
- 239- Metin,U. Baran , Tavis, Toon W., Peeters, Maria C. W., Korpinen,Max, , Smrke,Urška, Razum,Josip, Kolářová,Monika, Baykova, Reny, and Gaioshko,Dariia ,(2019), "**Validation of the**

- Procrastination at Work Scale**", European Journal of Psychological Assessment, Hogrefe Publishing.
- 240- Michelson ,Grant & Mouly ,Suchitra, (2000),"**Rumour and gossip in organisations: a conceptual study**", Management Decision, Vol. 38, Iss. 5 ,pp. 339 – 346 .
- 241- Michelson ,Grant & Mouly ,V. Suchitra, (2004),"**Do loose lips sink ships?**", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 9 Iss 3 ,pp. 189 – 201.
- 242- Michelson,Grant, Iterson, Ad van,& Waddington,Kathryn ,(2010),"**Gossip in Organizations:Contexts, Consequences,and Controversies**", Group & Organization Management,Vol. 35,No.4, pp.371-390.
- 243- Miller ,Joshua D., Hoffman ,Brian J., Gaughan, Eric T., Gentile, Brittany, Maples ,Jessica, & Campbell, W. Keith,(2011),"**Grandiose and Vulnerable Narcissism: A Nomological Network Analysis Joshua** ", Journal of Personality, Wiley Periodicals, Inc.
- 244- Mills,Colleen,(2010),"**Experiencing Gossip:The Foundations for a Theory of Embedded Organizational Gossip**",Group & Organization Management,SAGE,Vol. 35,No.2,pp 213–240.
- 245- Milyavsky,Maxim ,Kruglanski ,Arie W., Chernikova,Marina &Eya, Noa Schori,(2017),"**Evidence for arrogance: On the relative importance of expertise, outcome, and manner** ",Plos ONE ,Vol.12,No.7.
- 246- Ming ,Lee, Hsing, Chou, -Ju ,Mei&Wu, -Tang, Ho,(2016),"**Effect Of Workplace Negative Gossip On Preschool Teachers’ Job Performance: Coping Strategies As Moderating Variable**",International Journal of Academic Research and Reflection, Vol. 4, No. 6,pp.1-13.
- 247- Mishra ,Sanjeev Kumar ,(2016),"**Self- Concept- A Person’s Concept of Self- Influence** ", International Journal of Recent Research Aspects, Conscientious and Unimpeachable Technologies, pp. 8-13.
- 248- Mlika ,Mona, Khelil ,Mehdi Ben, Salem , Nidhal Haj ,(2017),"**Organizational ostracism: a potential framework in order to deal with it, Safety and Health at Work**", pp.1-15.
- 249- Mohajan, H. K., (2017),"**Two criteria for good measurements in research: Validity and reliability**". Annals of Spiru Haret University. Economic Series, 17(4), pp.59-82.
- 250- Mohsin ,Falak Zehra & Ayub, Nadia,(2014),"**The relationship between procrastination, delay of gratification, and job satisfaction among high school teachers** " ,Japanese Psychological Research, Vol. 56, No. 3, pp.224–234.
- 251- Morf ,Carolyn C. & Rhodewalt, Frederick,(2001),"**Unraveling the Paradoxes of Narcissism:A Dynamic Self-Regulatory Processing Model**", Psychological Inquiry, Vol. 12, No. 4,pp. 177–196.
- 252- Morf ,Carolyn C., Weir ,Charlene & Davidov, Maayan,(2000),"**Narcissism and Intrinsic Motivation:The Role of Goal Congruence** ", Journal of Experimental Social Psychology, Vol.36, pp.424–438.
- 253- Morwitz ,Vicki G & Munz,Kurt P.,(2020),"**Intentions**", Society for Consumer Psychology Review wiely,pp.1-16.

- 254- Munjal ,Sonia & Mishra Richa,(2019)," **Associative Impact of Personality Orientation and Levels of Stress on Procrastination in Middle-level Managers**", Indian Journal of Public Administration, Sagepub.com, 65(1) 53-70.
- 255- Naeem ,Muhammad , Weng ,Qingxiong (Derek) , Ali ,Ahmed & Hameed ,Zahid ,(2020)," **An Eye For An Eye: Does Subordinates' Negative Workplace Gossip Lead To Supervisor Abuse?** ", Personnel Review, Vol. 49 No. 1, pp. 284-302.
- 256- Namazi, M., & Namazi, N. R., (2016)," **Conceptual analysis of moderator and mediator variables in business research**" . Procedia Economics and Finance, 36, pp.540-554.
- 257- Narayanan, Selvaraj,(2016)," **Personality Traits of Micro Enterprises Runs by Women Self Help Groups in Madurai, Ramnad and Dindigul Districts of Tamil Nadu – A Study**", Journal of Business & Financial Affairs, Vol.5 , Issue 1.
- 258- Nassaji ,Hossein , (2015)," **Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis** ", Language Teaching Research, Vol. 19(2) ,pp.129 – 132.
- 259- Nawaz H., Shah S.I.A., Mumtaz A. & Chughtai A.S,(2017)," **Alarming Trend Of Procrastination And Narcissism Among Medical Undergraduates** ",Biomedica, Vol. 33, pp.320-325.
- 260- Neef, Kristin, (2003)," **Self-Compassion: An Alternative Conceptualization of a Healthy Attitude Toward Oneself**", Self and Identity, Psychology Press,pp. 85–101.
- 261- Nevicka ,Barbora, De Hoogh ,Annebel H.B., Vianen, Annelies E.M. Van , Beersma ,Bianca & McIlwain ,Doris ,(2011)," **All I need is a stage to shine: Narcissists' leader emergence and performance** ", The Leadership Quarterly ,Vol. 22,pp. 910-925.
- 262- Nevicka ,Barbora, Velden ,Femke S. Ten, De Hoogh ,Annebel H. B., & Vianen,,Annelies E. M. Van ,(2011)," **Reality at Odds With Perceptions:Narcissistic Leaders and Group Performance**", Psychological Science, pp. 1259 -1264.
- 263- Nezelek,John B. , Wesselmann,Eric D., Wheeler ,Ladd & Williams, Kipling D. ,(2012)," **Ostracism in Everyday Life**", Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, American Psychological Association, Vol. 16, No. 2, pp.91-104.
- 264- Nguyen ,Brenda , Steel, Piers & Ferrari, Joseph R. ,(2013)," **Procrastination's Impact in the Workplace and the Workplace's Impact on Procrastination** ", International Journal of Selection and Assessment ,Vol. 21 ,No. 4 ,pp.388-399.
- 265- Niu ,Geng-Feng, Zhou ,Zong-Kui, Sun, Xiao-jun, Yu ,Feng, Xie ,Xiao-Chun, Qi Liu ,Qing & Lian ,Shuai-Lei,(2018)," **Cyber-ostracism and its relation to depression among Chinese adolescents:The moderating role of optimism** ", Personality and Individual Differences,Vol. 123, pp. 105–109.
- 266- Njegovan,Biljana Ratković , Vukadinović, Maja & Nešić,Leposava Grubić ,(2011) "**Characteristics and Types of Authority: the Attitudes of Young People. A Case Study**", Sociología , Vol. 43 ,No. 6,pp. 657-673.
- 267- Noor ,Nor Faiz Muhammad , Zakaria ,Omar, Nohuddin ,Puteri N. E.,(2016)," **A proposed Framework To Control Rumour Propagation On Twitter For Critical National Information**

- Infrastructure (CNII) Organizations** ", International Journal of Software Engineering & Computer Systems (IJSECS), Vol. 2, pp. 1-9.
- 268- O'Reilly ,Jane , Robinson ,Sandra L. , Berdahl, Jennifer L. & Banki ,Sara ,(2014)," **Is Negative Attention Better Than No Attention?The Comparative Effects of Ostracism and Harassment at Work** ", Organization Science, ISSN 1526-5455, pp.1-20.
- 269- O'Reilly, Charles A.& Chatman ,Jennifer A.,(2020)," **Transformational Leader or Narcissist? How Grandiose Narcissists Can Create and Destroy Organizations and Institutions**",Haas School of Business , Journals.SAGE, 1–23,pp.7.
- 270- O'Reilly, Dermot ,(2016)," **Authority in Organizations**", A. Farazmand (ed.), Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, Springer International Publishing Switzerland.
- 271- O'Reilly, Jane & Robinson, Sandra L , (2009)," **The Negative Impact of Ostracism on Thwarted Belongingness and Workplace Contributions**", Academy of Management Meeting, Chicago, IL.
- 272- Oberai ,Himani ,(2021)," **Exploring the Invisible Pain of Workplace Ostracism: Its Outcomes & Coping Mechanism**", Turkish Journal of Computer and Mathematics Education ,Vol.12 ,No. 5 ,pp. 791-796.
- 273- Ojo ,Adeniyi Adewale ,(2019)" **The Impact Of Procrastination On Students Academic Performance In Secondary Schools** ", International Journal of Sociology and Anthropology Research,Vol.5, No.1, pp.17-22.
- 274- Owens ,Bradley P., Walker ,Angela S., & Waldman, David A. ,(2015)," **Leader Narcissism and Follower Outcomes: The Counterbalancing Effect of Leader Humility** ", Journal of Applied Psychology ,pp.1-11.
- 275- Ozcelik ,Hakan & Barsade ,Sigal G. ,(2018)," **No Employee An Island: Workplace Loneliness And Job Performance** ", Academy of Management Journal, Vol. 61, No. 6,pp. 2343–2366.
- 276- Pala,Aynur ,Akyildiz,Bagci,Can ,(2011)," **Academic Procrastination Behaviour of Pre-Service Teachers of Celal Bayar University** ", Procedia - Social and Behavioral Sciences ,Vol.29 ,pp. 1418 - 1425 .
- 277- Park ,Seung Won & Sperling, Rayne A.,(2012)," **Academic Procrastinators and Their Self-Regulation** ", Psychology, Vol.3, No.1, pp.12-23.
- 278- Pas,amehmeto~glu , Ays,in , Guzzo , Renata F. , Guchait , Priyanko,(2022)," **Workplace ostracism: Impact on social capital, organizational trust, and service recovery performance** ", Journal of Hospitality and Tourism Management ,Vol. 50 ,pp. 119 -126.
- 279- Paulhus ,Delroy L. & Williams ,Kevin M. ,(2002)," **The Dark Triad of personality: Narcissism,Machiavellianism, and psychopathy**", Journal of Research in Personality, Elsevier Science,Vol.36,pp. 556–563.
- 280- Peng ,Ann Chunyan & Zeng ,Wei,(2016)," **Workplace ostracism and deviant and helping behaviors: The moderating role of 360 degree feedback** ", Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav., John Wiley & Sons, Ltd,pp.1-23.

- 281- Pestana, Jose Vicente, Codina ,Nuria , Valenzuela Rafael,(2020)," **Leisure and procrastination, a quest for autonomy in free time investments: Task avoidance or accomplishment?**" ,Frontiers in Psychology.
- 282- Pheko, Mpho M.,(2018)," **Rumors and gossip as tools of social undermining and social dominance in workplace bullying and mobbing practices: a closer look at perceived perpetrator motives**" , Journal of Human Behavior in the Social Environment, pp.1-18.
- 283- Phillips, Tommy M. ,(2021)," **Authoritarianism and Procrastination by Identity Style**", <https://www.researchgate.net/publication/353851599>, pp.1-16.
- 284- Pierro ,Antonio, Giacomantonio ,Mauro , Pica ,Gennaro & Kruglanski, Arie W., Higgins ,E. Tory ,(2011)," **On the Psychology of Time in Action:Regulatory Mode Orientations and Procrastination** ", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 101, No. 6, pp.1317–1331.
- 285- Pincus ,Aaron L. & Ansell,Emily B. ,(2009)," **Initial Construction and Validation of the Pathological Narcissism Inventory**", American Psychological Association,Vol. 21, No. 3,pp. 365–379.
- 286- Pincus ,Aaron L., Cain ,Nicole M. & Wright ,Aidan G. C.,(2014)," **Narcissistic Grandiosity and Narcissistic Vulnerability in Psychotherapy**", Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment, American Psychological Association, Vol. 5, No. 4,pp. 439-443.
- 287- Pokhariyal, G. P. ,(2019)," **Importance of moderating and intervening variables on the relationship between independent and dependent variables**",International Journal of Statistics and Applied Mathematics, 4(5), 1-4.
- 288- Popescu,Gabriela ,(2014)," **Human behavior, from psychology to a transdisciplinary insight**", Procedia - Social and Behavioral Sciences ,Vol.128,pp.442 - 446.
- 289- Pranitasari, Diah ,(2020),"**The Influence of Effective Leadership and Organizational Trust to Teacher’s Work Motivation and Organizational Commitment**", Journal Media Ekonomi dan Manajemen,Vol. 35.Iss.1, pp.75-91.
- 290- Preena, Gnei Rushna & Janadari, Nadira ,(2021)," **Perceived workplace ostracism and deviant workplace behavior: The moderating effect of psychological capital**",Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences Vol. 15, Iss. 3, pp. 476-496.
- 291- Prundeanu,Oara, Constantin, Ticu & Candel , Octav Sorin ,(2019)," **Different perspectives on narcissism in organizational contexts – a review and future research directions**" , **Annals of the Alexandru Ioan Cuza University, Editura Universității** “Alexandru Ioan Cuza” din Iași, <https://www.researchgate.net/publication/340503797>, Vol. 28.
- 292- Pulver, Sydney E,(2015)," **Narcissism: The Term and the Concept**", Pennsylvania , Journals Sagepub, Vol. 18 ,Issue. 2, pp. 319-341 .
- 293- Qiana ,Jing, Yang ,Fu, Wang ,Bin, Huang ,Chuying & Song ,Baihe,(2017)," **When workplace ostracism leads to burnout: the roles of job self-determination and future time orientation**", The International Journal of Human Resource Management , Iss.0958-5192 ,Routledge, pp.1-17.
- 294- Rasch, Meehan& Rasch ,David A. ,(2013)," **Understanding the Procrastination Cycle** ", Apublication of The Aalssection on Academics Support ,The Technology Issue,pp.1-5.

- 295- Reina ,Christopher S., Zhang,Zhen, Peterson,Suzanne J. ,(2014)," **CEO grandiose narcissism and firm performance: The role of organizational identification**", Journal The Leadership Quarterly, Elsevier Inc,pp. 958-971.
- 296- Rivero ,Orlando,(2013)," **Rumors in the Workplace Affecting Organizational Change Readiness** ", Global Journal of Management and Business Research Administration and Management, Vol. 13, Issue 12.
- 297- Robbins ,Megan L. & Karan, Alexander,(2019)," **Who Gossips and How in Everyday Life?** ", Social Psychological and Personality Science,SAGE,pp.1-11.
- 298- Robinson ,Brian,(2016)," **Character, Caricature, and Gossip**",The Monist, Oxford University Press, pp.198–211.
- 299- Robinson, Sandra L. , O'Reilly ,Jane , Wang ,Wei,(2013)," **Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism** ", Journal of Management, Vol. 39 No. 1,pp.203-231.
- 300- Rogoza,Radosław, Piotrowska, Magdalena Zemojtel, Kwiatkowska ,Maria M. & Kwiatkowska ,Katarzyna,(2018) ," **The Bright, the Dark, and the Blue Face of Narcissism: The Spectrum of Narcissism in Its Relations to the Metraits of Personality, Self-Esteem, and the Nomological Network of Shyness, Loneliness, and Empathy**", Frontiers in Psychology, Vol. 9.
- 301- Rudert,Selma C., Hales,Andrew H., Greifeneder,Rainer, & Williams ,Kipling D. ,(2016)," **Acknowledgement and Ostracism When Silence is Not Golden:Why Acknowledgement Matters Even When Being Excluded**", SAGE journal,pp.1-47.
- 302- Salice ,Alessandro ,(2020)," **Self-Esteem, Social Esteem, and Pride** ", Emotion Review.
- 303- Salimov, Sherzod,(2018)," **The concept of leadership in international relations**", The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention, Vol. 5, Issue 08,pp. 4954-4956.
- 304- Saman ,Abdul & Wirawan, Hillman ,(2021)," **Examining the impact of psychological capital on academic achievement and work performance:The roles of procrastination and conscientiousness**", Saman & Wirawan, Cogent Psychology ,Vol. 8, pp.1-20.
- 305- Samo ,Asif Hussain , Khan, Shakir , Ali, Nouma & Ali, Sarfaraz,(2019)," **The Impact of Workplace Ostracism on Stress and Employee Engagement** ", Journal of Business Research-Turk, 11 (4), pp. 3471-3484 .
- 306- Sanecka, Elżbieta,(2020)," **Psychopathy and procrastination: Triarchic conceptualization of psychopathy and its relations to active and passive procrastination**", Current Psychology, Springer.
- 307- Saputra ,Ramadani,(2016)," **An Analysis of Representation of Gossip in Lauren Weisberger's Everyone Worth Knowing** ", Passage, 4(2),pp.94-109.
- 308- Sardeshmukh, S. R., & Vandenberg, R. J. ,(2017), "**Integrating moderation and mediation: A structural equation modeling approach**". Organizational Research Methods, 20(4),pp. 721-745.
- 309- Sarwar ,Ambreen , Abdullah, Muhammad Ibrahim , Sarfraz, Muddassar & Imran ,Muhammad Kashif,(2019)," **Collaborati ve effect of workplace ostracism and self-effi cacy versus job stress** ", Journal of Entrepreneurship, Management and Innovati on (JEMI), Vol. 15, Issue 4,pp. 107-137.

- 310- Sarwat ,Nosheen, Ali, Raza & Iqbal Khan,Tariq ,(2021)," **Cognitive Job Demands, Presenteeism and Procrastination: The Moderating Role of Psychological Capital**", Sir Syed Journal of Education & Social Research ,Vol. 4, Issue 1, pp.193-203.
- 311- Scher ,Steven J. & Osterman,Nicole M. ,(2002)," **Procrastination, Conscientiousness, Anxiety, And Goals:Exploring The Measurement And Correlates Of Procrastination Among School-Aged Children**", Faculty Research and Creative Activity,pp.1-19.
- 312- Schilling, Jan ,(2009)," **From Ineffectiveness to Destruction: Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership** ", Journal SAGE,http://www.sagepublications.com.
- 313- Scott ,Kristin L. & Duffy ,Michelle K. ,(2015)," **Antecedents of Workplace Ostracism: New Directions in Research and Intervention** ", Mistreatment in Organizations, Emerald Group Publishing Limited, , Vol. 13, pp.137-165.
- 314- Semenyna ,Scott W.,(2018)," **Narcissism**",In book: Encyclopedia of Evolutionary Psychological Science Edition:,University of Lethbridge, Lethbridge,AB, Canada ,Springer International Publishing AG.
- 315- Sederlund ,Allison P., Burns ,Lawrence R. & Rogers ,William ,(2020)," **Multidimensional Models of Perfectionism and Procrastination: Seeking Determinants of Both** ", International Journal of Environmental Research and Public Health,, Vol. 17, pp.1-32.
- 316- 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, Elsevier Ltd.
- 317- Senécal ,Caroline & Guay ,Frédéric,(2000)," **Procrastination in Job-Seeking:An Analysis of Motivational Processes and Feelings of Hopelessness**", Journal of Social Behavior and Personality, Vol. 15, No. 5, pp.267–282.
- 318- Sethi ,Nisha, Moulds, Michelle L., & Richardson, Rick ,(2013)," **The Role of Focus of Attention and Reappraisal in Prolonging the Negative Effects of Ostracism**", Group Dynamics: Theory, Research, and Practice ,American Psychological Association,Vol. 17. No. 2, pp.110-123.
- 319- Shafique ,Imran, Qammar ,Ahmad, Kalyar ,Masood Nawaz, Ahmad ,Bashir & Mushtaq,Anila ,(2021)," **Workplace ostracism and deviant behaviour among nurses: a parallel mediation model**", Journal of Asia Business Studies, Vol. 15 No. 1, pp. 50-71.
- 320- Shah, Mahira& Hashmi ,Maryam Saeed,(2019)," **Relationship between Organizational Culture and Knowledge Hiding in Software Industry: Mediating Role of Workplace Ostracism and Workplace Incivility** ", Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences , Vol. 13 (4), pp.934-952.
- 321- Sharma ,Manoj Kumar & Jain ,Miss. Shilpa ,(2013)," **Leadership Management: Principles, Models and Theories**", Global Journal of Management and Business Studies, Research India Publications,Vol. 3, No. 3 , pp. 309-318.
- 322- Sharma, B., (2016)," **A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals**"., Asian Pacific Journal of Health Sciences, 3(4), pp.271-278.

- 323- Shaw ,Allison k., Tsvetkova ,Milena& Daneshvar ,Roosbeh ,(2010)," **The Effect of Gossip on Social Networks**", Wiley Periodicals,Vol. 00, No. 00,pp.40.
- 324- Sheldon ,Kennon M., Sedikides ,Constantine , Ntoumanis ,Nikos , Corcoran ,Michael & Titova ,Liudmila,(2019)," **Narcissism and Social Motives:Successful Pursuit of Egosystem Goals Boosts Narcissism**",pp.1-46.
- 325- Siaputra ,Ide Bagus ,(2010)," **Temporal Motivation Theory: Best Theory (yet) o Explain Procrastination** ", Anima Indonesian Psychological Journal, Vol. 25, No. 3, pp.206-214.
- 326- Silverman ,Stanley B., Johnson, Russell E. , McConnell, Nicole& Carr ,Alison,(2012)," **Arrogance: A Formula for Leadership Failure** ", The Industrial-Organizational Psychologist, Vol. 50, No. 1.
- 327- Sim,Jefferson Poh Thong & Ling, Ying-Leh ,(2020)," **The Relationship of Arrogance Leadership, Job Commitment,and Job Satisfaction in Higher Educational Organisations in Sarawak**", Online Journal for TVET Practitioners ,Vol. 5 No. 2 , pp. 42-56.
- 328- Simsek,Omer Faruk ,(2013)," **Self-absorption paradox is not a paradox: Illuminating the dark side of self-reflection**", International Journal of Psychology, , International Union of Psychological Science.
- 329- Sirin ,Erkan Faruk ,(2011)," **Academic procrastination among undergraduates attending school of physical education and sports: Role of general procrastination, academic motivation and academic self-efficacy** ", Educational Research and Reviews ,Vol. 6(5), pp. 447-455.
- 330- Sirois ,Fuschia M. ,(2014)," **Procrastination and Stress: Exploring the Role of Self-compassion** ", 13(2), pp.128-145.
- 331- Sirois ,Fuschia M., Yang ,Sisi & Eerde ,Wendelien van ,(2019)," **Development and validation of the General Procrastination Scale (GPS-9): Ashort and reliable measure of trait procrastination** ", Personality and Individual Differences ,Vol.146 ,pp. 26-33.
- 332- Sirois, Fuschia M. and Pychy, Timothy A., (2013) ,"**Procrastination and the Priority of Short-Term Mood Regulation: Consequences for Future Self. Social and Personality Psychology Compass**", 7 (2),pp. 115 - 127.
- 333- Smith ,Eliot R. & Collins ,Elizabeth C.,(2009)," **Contextualizing Person Perception: Distributed Social Cognition** ", Psychological Review, Vol. 116, No. 2, pp.343–364.
- 334- Snehapriya. M, & Priya ,V.Krishna ,(2019)," **Workplace Gossip and Rumour** ", International Journal of Research and Analytical Reviews, Vol. 6, Issue 2.
- 335- Solmaz, Başak, (2004), "**Kurumsal söylenti ve dedikodu: Türkiye’deki işletmeler üzerine bir uygulama**", Konya, Tablet Yayınlar.
- 336- Sommer,Kristin L. , Williams ,Kipling D. , Ciarocco ,Natalie J. & Baumeister, Roy F.,(2001)," **When Silence Speaks Louder Than Words: Explorations Into the Intrapsychic and Interpersonal Consequences of Social Ostracism**", Basic And Applied Social Psychology, 23(4),pp. 225–243.
- 337- Soto ,Christopher J,(2018)," **Big Five Personality Traits**", The SAGE encyclopedia of lifespan human development, pp. 240-241.

- 338- Söyleyen ,Neriman Hazal, Aksu ,Melisa, Sayar ,Gökben Hızlı,(2019)," **Procrastination And Academic Procrastination Erteleme Ve Akademik Erteleme** ", The Journal Of Neurobehavioral Sciences, Vol.6 ,pp.206-210.
- 339- Steel ,Piers & Klingsieck ,Katrin B,(2016)," **Academic Procrastination: Psychological Antecedents Revisited** ", Australian Psychologist,Vol. 51,pp. 36-46.
- 340- Steel ,Piers , (2007)," **The nature of procrastination** ", American Psychological Association (APA), 133(1), pp.65-94.
- 341- Steel ,Piers and König ,Cornelius J. ,(2006)," **Integrating Theories of Motivation** ", The Academy of Management Review, Vol. 31, No. 4 , pp. 889-913.
- 342- Steel ,Piers, Svartdal ,Frode, Thundiyil ,Tomas & Brothen ,Thomas,(2018)," **Examining Procrastination Across Multiple Goal Stages: A Longitudinal Study of Temporal Motivation Theory** ", Frontiers in Psychology, Vol.9 ,pp.1-6.
- 343- Steel, Piers, (2010)," **Arousal, avoidant and decisional procrastinators: Do they exist? Personality and Individual Differences**", Vol.48, pp.926-934.
- 344- Stroebe ,Wolfgang & Hewstone ,Miles,(2002)," **European Review of Social Psychology-Intention—Behavior Relations: A Conceptual and Empirical Review** , John Wiley & Sons Ltd, Vol. 12.
- 345- Strunk ,Kamden K. , Cho, YoonJung , Steele Misty R. , Bridges ,Stacey L. ,(2013)," **Development and validation of a 2 × 2 model of time-related academic behavior: Procrastination and timely engagement** ", Learning and Individual Differences ,Vol.25 ,pp. 35-44.
- 346- Sudha Kiran Sakkar and Shahnawaz, M. Ghazi,(2020)," **Narcissism personality trait and performance: task-oriented leadership and authoritarian styles as mediators**",Leadership & Organization Development Journal, Emerald Publishing Limited .
- 347- Surji, Kemal M.,(2015)," **Understanding Leadership and Factors that Influence Leaders'Effectiveness**",European Journal of Business and Management, Vol.7, No.33,pp.154-167.
- 348- Svartdal ,Frode, Granmo ,Sjur & Færevaa, Fredrik S.,(2018)," **On the Behavioral Side of Procrastination: Exploring Behavioral Delay in Real-Life Settings** ", Frontiers in Psychology, Vol. 9 ,No.746, pp.1-11.
- 349- Svartdal Frode, Klingsieck ,Katrin B., Steel ,Piers, Klaussen, Thor Gamst,(2020)," **Measuring implemental delay in procrastination: Separating onset and sustained goal striving** ", Personality and Individual Differences ,Vol.156 , pp.1-12.
- 350- Svartdal,Frode, Pfuhl,Gerit, Nordby,Kent, Foschi,Gioel, Klingsieck,Katrin B., Rozental,Alexander, Carlbring,Per, Ylänne, Sari Lindblom & Rebkowska, Kaja ,(2016)," **On the Measurement of Procrastination: Comparing Two Scales in Six European Countries**", Frontiers in Psychology, Vol. 7 , pp.1-11.
- 351- Tabaczek,Kinga Lachowicz& Śniecińska,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 .

- 352- Tadepalli ,Srikanth, Booth, Cameron & Pryor, Mitch,(2009)," **Ac 2009-2050: Evaluating Academic Procrastination In A Personalized System Of Instruction-Based Curriculum**", American Society for Engineering Education.
- 353- Taherdoost, H. ,(2016), "**Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. How to test the validation of a questionnaire/survey in a research**". International Journal of Academic Research in Management . Vol. 5, No. 3, pp. 28-36.
- 354- Takhsa,Mina , Barahimi, Negar , Adelpanah, Arash & Salehzadeh, Reza ,(2020)," **The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organizationbased self-esteem and organizational silence** ", Journal of Workplace Learning, pp.1-19.
- 355- Tanesini, Alessandra ,(2018)," **Arrogance, Anger and Debate** ", Symposion, <https://www.researchgate.net/publication/329315798>.,Vol.5, No.2 ,pp. 213-227.
- 356- Taura, Ali Abdullahi ,(2017)," **Towards Understanding Procrastination**", ATBU, Journal of Science, Technology & Education (Joste), Vol. 5 (4),pp.75-85.
- 357- The Cailifornia Employers Association,(2010)," **A Gossip-Free Workplace**", Vol. LV, No. 9,pp.1-2.
- 358- Tomé-Fernández, M., Fernández-Leyva, C., & Olmedo-Moreno, E. M. .(2020)." **Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants**". Sustainability, 12(17), 6897.
- 359- Toor ,Shamas-ur-Rehman & Ogunlana ,Stephen, (2009),"**Ineffective leadership**", Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 16 Iss , pp. 254 -272.
- 360- Tumblin ,Laraine ,(2012), "**Narcissism and the Motivation to Engage in Volunteerism** ", The Ohio State University.
- 361- Turner ,Imani N. & Webster, Gregory D.,(2018)," **Narcissism and Dark Personality Traits**", Handbook of Trait Narcissism, Springer International Publishing AG,pp.195-203.
- 362- Twyman ,Kimberly A., Saylor ,Conway F., Saia, Danielle, Macias, Michelle M., Taylor, Lloyd A., Spratt ,Eve, (2010)," **Bullying and Ostracism Experiences in Children With Special Health Care Needs** ", Journal of Developmental & Behavioral Pediatrics, Vol. 31, No. 1,pp.1-8.
- 363- Ul Rehmana ,Wasim, Jalilb, Faryal, Hassanc, Masood, Naseerd, Zunaira & Ikrame,Hina,(2021)," **Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behavior: A Mediating and Moderating Role of Organizational Commitment and Workplace Ostracism** ", International Journal of Innovation, Creativity and Change, Vol. 15, Issue 3, pp. 1121- 1144.
- 364- Ul-Haq ,Muhammad Asrar & Anjum ,Talha,(2020)," **Impact of narcissistic leadership on employee work outcomes in banking sector of Pakistan** ", Future Business Journal, pp.1-9.
- 365- Umerenkova ,Angélica Garzón & Flores,Javier Gil,(2017)," **Academic procrastination in non-traditional college students**",Electronic Journal of Research in Educational Psychology, 15(3),pp.510-532.
- 366- Uysal ,H. Tezcan & Yilmaz ,Fatma ,(2020)," **Procrastination in the workplace:The role of hierarchical career plateau** ", HR Management,Upravlenets –The Manager,Vol. 11, No. 3 , pp. 82–101.

- 367- Van Eerde ,Wendelien & Venus, Merlijn,(2018)," **A Daily Diary Study on Sleep Quality and Procrastination at Work: The Moderating Role of Trait Self-Control**", Frontiers in Psychology www.frontiersin.org, Vol. 9.
- 368- Voge ,Dominic J. ,(2007)," **Why do so many people procrastinate and how do you overcome it?**", Classroom Resources for Addressing Procrastination, Research and Teaching in Developmental Education, Vol. 23, No. 2,pp.1-2.
- 369- Waddington ,Clive &Fletcher ,Kathryn, (2005),"**Gossip and emotion in nursing and health-care organizations**",Journal of Health Organization and Management, Vol. 19 Iss 4/5, pp. 378 – 394.
- 370- Waddington ,Kathryn,(2005)," **Behind closed doors – the role of gossip in the emotional labour of nursing work**", Int. J. Work Organisation and Emotion, Vol. 1, No. 1, pp.35-47.
- 371- Waddington, Kathryn , (2005)," **Using diaries to explore the characteristics of work-related gossip: Methodological considerations from exploratory multimethod research**",Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78,pp. 221–236.
- 372- Waldeck ,Daniel, Tyndall ,Ian, & Chmiel, Nik ,(2015)," **Resilience to Ostracism: A Qualitative Inquiry**", The Qualitative Report,Vol. 20, No. 10, pp. 1646-1670.
- 373- Walton ,Carrie A. Blair Katherine Helland Bill , (2017)," **Leaders behaving badly: The relationship between narcissism and unethical leadership** ", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38 Iss 2 .
- 374- Wang ,Jianan, Sperling ,Rayne A., & Haspel ,Paul ,(2015)," **Patterns of Procrastination, Motivation, and Strategy Use across Class Contexts and Students' Abilities** ", Journal of Psychology and Behavioral Science, Vol. 3, No. 2, pp. 61-73.
- 375- Wang ,Rong & Jiang ,Jiang ,(2014)," **How narcissistic employees respond to abusive supervision: Two roles of narcissism in decreasing perception and increasing deviance**", Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing, 115, 2,pp. 372-380.
- 376- Watson ,David C. ,(2001)," **Procrastination and the Five-factor model: a facet level analysis** ", Personality and Individual Differences ,Vol.30 ,pp. 149-158.
- 377- Watson ,Joan Monahan,(2012)," **Educating the Disagreeable Extravert: Narcissism, the Big Five Personality Traits, and Achievement Goal Orientation**", International Journal of Teaching and Learning in Higher Education, Vol. 24, No. 1,pp. 76-88.
- 378- Weger ,Ulrich, & Wagemann ,Johannes,(2015)," **The behavioral, experiential and conceptual dimensions of psychological phenomena: Body, soul and spirit**",New Ideas in Psychology 39 , .pp. 23-33.
- 379- Wert ,Sarah R. &Salovey, Peter ,(2004)," **A Social Comparison Account of Gossip** ", Review of General Psychology, Vol. 8, No. 2, pp.122–137.
- 380- Wilk ,Malgorzata Gamian & Bien,Kamila Madeja,(2018)," **Ostracism in the Workplace**", In ,Special topics and particular occupations, professions and sectors, Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment, D´Cruz , Premilla, Noronha ,Ernesto , Keashly ,Loraleigh, Williams ,Stacy Tye, pp.1-30.

- 381- Williams ,Scott David & Williams ,Jonathan Rountree,(2017)," **Employee Narcissism's Implications for Performance Management: A Review and Research Directions**",Organization Management Journal, Routledge ,pp.1-16.
- 382- Williams, Kipling D.,(2009)," **Ostracism: A Temporal Need-Threat Model** " , Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 41, pp.276-309.
- 383- Wilson ,Brian A. ,(2012)," **Belonging to Tomorrow: An Overview of Procrastination** ", International Journal of Psychological Studies ,Vol. 4, No. 1,pp.211-217.
- 384- Wu ,Long-Zeng , Birtch ,Thomas A. , Chiang ,Flora F. T.& Zhang, Haina ,(2016)," **Perceptions of Negative Workplace Gossip:A Self-Consistency Theory Framework** ", Journal of Management, Vol. XX No. X, , pp. 1–26.
- 385- Wu ,Longzeng, Wei ,Liqun & Hui, Chun,(2011)," **Dispositional Antecedents and Consequences of Workplace Ostracism: An Empirical Examination** ", Front. Bus. Res. China, 5(1), pp. 23-44.
- 386- Wu ,LongZeng, Yim, Frederick Hong-kit, Kwan, Ho Kwong & Zhang ,Xiaomeng ,(2012)," **Coping with Workplace Ostracism: The Roles of Ingratiation and Political Skill in Employee Psychological Distress** ", Journal of Management Studies ,Vol.49, pp.178-199.
- 387- Wu ,Wen , Qu ,Yongzheng , Zhang ,Yihua , Hao ,Shengyue , Tang ,Fangcheng , Zhao ,Na & Si, HAijian,(2018)," **Needs frustration makes me silent: Workplace ostracism and newcomers'voice behavior** ", Journal of Management & Organization,pp.1 - 18.
- 388- Wu ,Xiangfan , Kwan ,Ho Kwong, Wu,Long-Zeng & Ma, Jie,(2015)," **The Effect of Workplace Negative Gossip on Employee Proactive Behavior in China: The Moderating Role of Traditionality** " , J Bus Ethics, pp.1-15.
- 389- Xiao ,Yazhen & Spanjol,Jelena ,(2021)," **Yes, but not now! Why some users procrastinate in adopting digital product updates**", Journal of Business Research,Vol. 135 , pp. 685-696.
- 390- Xie,Jun , Huang, Qihai , Wang, Hongli & Shen, Minghao,(2020)," **Perish in gossip? Nonlinear effects of perceived negative workplace gossip on job performance** " , Vol. 49 No. 2, pp. 389-405.
- 391- Xu, Xiaofeng, Kwan ,Ho Kwong & Li ,Miaomiao ,(2020)," **Experiencing Workplace Ostracism With Loss Of Engagement** ", Journal of Managerial Psychology,pp. 617-630.
- 392- Yakeley, Jessica,(2018)," **Current understanding of narcissism and narcissistic personality disorder**",BJPsych Advances, The Royal College of Psychiatrists ,pp.1-11.
- 393- Yan ,Yanling, Zhou ,Erhua, Long , Lirong, & Ji ,Yang,(2014)," **The Influence Of Workplace Ostracism On Counterproductive Work Behavior: The Mediating Effect Of State Self-Control**",Social Behavior And Personality,42(6), pp.881-890.
- 394- Yan,Liang & Zhang ,Qian ,(2021)," **The Study on the Influence of Workplace Gossip on Employees' Work Enthusiasm**", E3S Web of Conferences, 253 .
- 395- Yang , Jun & Treadway,Darren C. ,(2016)," **A Social Influence Interpretation of Workplace Ostracism and Counterproductive Work Behavior**", J Bus Ethics , pp.1-13.
- 396- Ye ,Yijiao , Zhu ,Hong , Deng ,Xincai & Mu, Zhirong ,(2019)," **Negative workplace gossip and service outcomes: An explanation from social identity theory**", International Journal of Hospitality Management,Vol.82,pp.159-168.

- 397- Yıldırım,Funda Barutcu & Demir,Ayhan ,(2019)," **Self-Handicapping Among University Students: The Role of Procrastination, Test Anxiety, Self-Esteem,and Self-Compassion**", Psychological Reports,0(0), pp. 1–19.
- 398- Yudiana, Y., Hidayat, Y., Hambali, B., & Slamet, S. (2017, March).," **Content Validity Estimation of Assessment Instrument Based on Volleyball Information System of Volleyball Learning: Field Research**" In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, IOP Publishing, ,Vol. 180, No. 1.
- 399- Yusoff, M. S. B. ,(2019)," **ABC of response process validation and face validity index calculation**". Resource, 11(3).
- 400- Zajenkowski ,Marcin, Maciantowicz ,Oliwia, Szymaniak ,Kinga & Urban ,Pawe,(2018)," **Vulnerable and Grandiose Narcissism Are Differentially Associated With Ability and Trait Emotional Intelligence**", Frontiers in Psychology, Vol.9 .
- 401- Zhao ,Hongdan, Xia ,Qing, He ,Peixu, Sheard, Geoff & Wan, Pei,(2016)," **Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations** ", International Journal of Hospitality Management,Vol. 59 ,pp. 84–94.
- 402- Zhao, Mengchu, Chen ,Zhixia, Glambek ,Mats & Einarsen, Ståle V.,(2019)," **Leadership Ostracism Behaviors From the Target’s Perspective: A Content and Behavioral Typology Model Derived From Interviews With Chinese Employees**", Frontiers in Psychology|, Vol. 10 , pp.1-16.
- 403- Zhao, Yiran., Wang, Xingchao., Chen, Chen. & Shi, Kan. (2020), "**A moderated mediation model of workplace ostracism and task performance: Roles of knowledge sharing and task interdependence**", Chinese Management Studies ,Vol. 14 No. 1, pp. 51-67.
- 404- Zheng ,Xiaoming, Yang ,Jun, Ngo ,Hang-Yue, Liu ,Xiao-Yu, & Jiao,Wengjuan ,(2016)," **Workplace Ostracism and Its Negative Outcomes**", Journal of Personnel Psychology, Retrieved from , 15(4), pp.143–151.
- 405- Zhou ,Xing , Fan ,Lele , Cheng ,Cong, Fa, Yancheng,(2020)," **When and Why Do Good People Not Do Good Deeds? Third-Party Observers’ Unfavorable Reactions to Negative Workplace Gossip** ", Journal of Business Ethic,pp.1-19.
- 406- Zhou,Mingming ,(2018)," **Gender differences in procrastination: The role of personality traits**", Current Psychology , pp.1-9.

الملاحق ...

ملحق رقم (1)
انموذج استمارة الاستبانة
بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا

م/ استبيان رأي

تحية طيبة...

اني ابتسام سرحان صيهود طالبة في برنامج الدكتوراه لقسم إدارة الاعمال في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.

أقوم بإجراء دراسة في إدارة الموارد البشرية بعنوان " النميمة في مكان العمل كمتغير تفاعلي للعلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنمذ في مكان العمل - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة " ، وبإشراف الأستاذ الدكتور حسين حريجة الحساوي والأستاذ المساعد الدكتور علي عبد الحسن عباس ، إن مشكلة الدراسة تتجسد في انتشار سلوك التسويق الوظيفي كنتيجة لبعض ممارسات القيادة والنابعة من سماتها مما أدى الى ان تتخلل هذه العلاقة بعض السلوكيات المعززة كالنمذ والنميمة في مكان العمل . يعتمد جزء كبير من نتائج هذه الدراسة على البيانات المجمعة من هذا الاستبيان، ويستغرق إكماله حوالي 15 دقيقة، إن اجابتم تمنح الحيوية لنتائج هذه الدراسة . أود أن أشير إلى أن هذا الاستبيان لايتطلب ذكر الاسم ويتم استخدامه للأغراض الإحصائية فقط.

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة البحث

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

أ- النوع الإجتماعي:

أنثى

ذكر

ب- الفئة العمرية:

50-41

40-31

30 سنة فأقل

61 سنة فأكثر

60-51

ج- المؤهل العلمي:

دكتوراه

ماجستير

د- مدة الخدمة الفعلية:

15-11

10-5

أقل من 5 سنوات

30-26

25-21

20 -16

31 سنة فأكثر

المحور الثاني / الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

- **أولاً:- نرجسية القيادة Leadership Narcissism:** هي استراتيجية سلوكية مدفوعة ببعض السمات الشخصية والتي تهدف الى حماية الذات وتحقيق الامن النفسي فالقادة ذوالنرجسية يركزون بشكلٍ مفرط على احتياجاتهم الخاصة ويعتبرون الآخرين امتداد لهم لتلبية هذه الاحتياجات ،اما على مستوى علاقاتهم فهم يعتبرونها كمصدر للإعجاب فقط بدلاً من كونها قناة للألفة يستخدمون الافراد فيها كأداة لإشباع غرورهم أو إهمال احتياجات الافراد الذين يعتمدون عليهم، فهم اشبه بالذي يرى نفسه من خلال عدسة وردية اللون ،وتتضمن الآتي من الابعاد:-

1- **الاستغلال / الشعور بالاحقية Entitlement/Exploitativeness:** الاستغلال هو الاستخدام الاناني للأشخاص بشكلٍ غير عادل لتحقيق المصلحه الخاصة ، اما الشعور بالاحقية فهو اعتقاد الفرد بأنه مهم أو متفوق أو متفرد وبناءا على ذلك يجب ان يحصل على معاملة خاصة ويتلقى امتيازات أكثر من غيره ويطالب بالمزيد من الاحترام والمناصب و المال.

ت	الفقرات	المقياس				
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لاأتفق	لاأتفق تماماً
1	- يميل للسيطرة على أي حديث او تصرف اثناء العمل .					
2	- يُظهر معرفته بأن المرووسين يدركون سلطته.					
3	- يمتلك إرادة قوية للبقاء في السلطة.					
4	- لديه القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهدافه الخاصة.					

2- **القيادة / السلطة Authority/Leadership:** القيادة هي فن التأثير في الآخرين لتحقيق أقصى قدر من الأداء لإنجاز أي مهمة أو هدف مع القدرة على إيصال الرؤية للآخرين والذين سيجعلون من هذه الرؤية حقيقة ، اما السلطة فهي حق التصرف او القوة الشرعية المستخدمة في توجيه أنشطة الآخرين لضمان تماشيها مع الأهداف التنظيمية.

ت	الفقرات	المقياس				
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لاأتفق	لاأتفق تماماً
5	- يحاول دانما الحفاظ على سمعته في مكان العمل .					
6	- يُحب أن يتبع الافراد سلوكه في كل الظروف.					
7	- يتظاهر انه اقدر من غيره في الإدارة.					

3- **الغطرسة / الترفع Superiority/Arrogance**: الغطرسة يُفسر على انه سمه يحملها الشخص وعلى أساسها يتصرف كما لو كان أسمى أو أكثر قيمة أو أهمية من الآخرين مع التقليل من شأنهم، وفي نفس الوقت يطمع في المزيد من الإعجاب والاحترام لصفاته الخاصة، اما الترفع فهو حالة يُثبت فيها الشخص انه افضل او متفوق اكثر من غيره.

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
9	- يميل إلى نسب إنجازات الآخرين إلى نفسه ويلوم غيره على إخفاقاته .				
10	- لا يرغب في الاستماع لنصائح مروضيه في كل الظروف والأوقات .				
11	- يُعد شخص غير عادي ويصعب التعامل معه في الجوانب الإدارية				
12	- يعرف كيف يتصرف في كل الامور ليبقى في الواجهة طوال الوقت.				

4- **استيعاب الذات/ الإعجاب بالذات Self-Admiration/Self-Absorption**: استيعاب الذات هو انغماس الشخص بنفسه وانشطته مع عدم اهتمامه بكيفية تأثير أفعاله أو كلماته على الآخرين، اما الاعجاب بالذات فهو انشغال الشخص بنفسه والركون إليها مع استعظام الاعمال التي يؤديها بالشكل الذي يجعله غافلاً عن سلبياته ولا يهتم للنقد مهما كان نوعه .

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
13	- يحب دائماً أن يكون مركز الاهتمام .				
14	- ينزعج عندما يشتكى احد التدريسين او الموظفين منه .				
15	- مستعد ان يتحدث دائماً وعلنا عن كل انجاز قام به هو او احد مروضيه و ينسبهُ لنفسه .				
16	- يمكن ان يستخدم اي طريقة او سلوك للخروج من اي موقف حرج بالنسبة اليه .				

ثانياً:- النبذ في مكان العمل Workplace Ostracism : هو سلوك خفي يوصل رسالته في هيئة شعور مؤلم يتعدى الألم الجسدي او قرار متعمد بأقصاء فردٍ ما من دائرة العلاقات الاجتماعية بشكل أحادي أو جماعي لاسباب شخصية او مهنية قد تؤدي لاذى غير ملموس يتسبب في انخفاض منسوب احترام الذات لديه والإحساس بالتجرد من الهوية التنظيمية ، مما يؤدي الى الانسحاب المفروض او الطوعي للفرد من كافة التفاعلات الاجتماعية كرد فعل على عملية التجاهل الصامته وبالشكل الذي يجعل منه رافض لاي شكل من اشكال التعاطي مع الغير مما ينعكس وبصورة سلبية على طريقة أدائه في المنظمة. ، ويتضمن الآتي من الفقرات :-

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
17	- اتعرض للتجاهل من قبل الآخرين في العمل.				
18	- يغادر البعض من زملائي عند دخولي لمكان تواجدهم في القسم .				
19	- في بعض الاحيان لا يتم الرد على تحياتي في العمل.				
20	- في المناسبات الخاصة بالقسم او الكلية أحاول الجلوس بشكل منعزل عن الآخرين و احياناً كثيرة ل احضرها.				
21	- يتجنب الآخرون مشاركتي في أداء بعض الاعمال التي تتطلب المشاركة لانجازها .				
22	- يستخدم مسؤولي المباشر سياسة التمييز في بعض القرارات الهامة وذات الصلة بالعمل .				
23	- لمرات عديدة يقطع زملائي حديثهم عند دخولي عليهم في القسم .				
24	- في بعض المواقف يرفض الزملاء التحدث معي او حتى إيضاح بعض الأمور الخاصة بالعمل.				
25	- دائما ترتبني الأخير عند توزيع المهام الإدارية او المواد الدراسية في القسم .				
26	- لا يتم دعوتي من قبل الزملاء في القسم للخروج معهم في المناسبات الاجتماعية الخاصة بأحد الزملاء خارج أوقات الدوام.				

ثالثاً:- النميمة في مكان العمل Gossip in the Workplace: هي آلية رقابة اجتماعية غير رسمية تظهر من خلال ممارسات عدة وأكثرها وضوحاً هو الحديث ، تتمحور حول شخصٍ غائبٍ موضوعاتها تستهدف شخصيته سواء ذلك تعلق بطبيعة عمله او حياته الخاصة ، الهدف منها هو الحاق الضرر وتشويه السمعة ، اذ تمنح مُصدِّرها الشعور باحترام مؤقت للذات والذي يتلاشى بمرور الوقت، نابعه من ضعفه في الحديث مباشرةً للشخص الهدف ومن الاهتمام المفرط بشؤون الآخرين، تركتها سلبية على الشخص اذ قد تسبب بألم نفسي يصعب تجاوزه ، وعلى المنظمة بحدوث تآكل داخلي لهيكلها يشبه الوباء ليوثر على العلاقات الرسمية وأداء المنظمة بشكلٍ عام ، **وتتضمن الآتي من الابعاد :**

1- النميمة المتعلقة بالعمل Job-Related Gossip: هي محادثة غير رسمية تتم بين اثنين او اكثر تدور حول الشؤون الخاصة بالعمل لاحد الزملاء وفي غيابه وقد لا تكون دقيقة أو كاملة والتي قد تنعكس نتائجها بشكلٍ واضح على الإنتاجية في العمل .

ت	الفقرات	المقياس				
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
27	- زميلي في العمل دائما يتحدث لرئيسي المباشر عن عدم تأدية الزملاء الاخرين لواجبهم المطلوب منهم ضمن عملهم .					
28	- افتقار الزملاء الاخرين للخبرة في مجال عملهم هو من ضمن الحديث الذي ينقله زميلي لرئيسي المباشر					
29	- يؤكد زميلي في حديثه دائما عن عدم امتلاك البعض من الزملاء مهارات تعامل جيدة مع الطلبة او حتى فيما بينهم.					
30	- زميلي في العمل ينقل لرئيسي المباشر حالة عدم التزام بعض الزملاء الاخرين بأوقات الدوام الرسمية او أوقات المحاضرات.					
31	- تحدث زملائي في القسم عن الاجازات الكثيرة والممنوحة لاحد الزملاء من قبل رئيسي المباشر .					
32	- أشار رئيسي المباشر الى اهمال زميلي في القسم لمبدأ المشاركة في العمل .					
33	- البعض من الزملاء يفتقر للحقيقة عند نقل الحديث عن الآخرين .					
34	- يتشارك احد الزملاء في قسمي، الحديث في الأقسام الأخرى عن سوء الادارة في القسم .					
35	- ينقل بعض زملائي في العمل الاخبار لرئيسي المباشر بقصد التقرب منه .					

36	- في المواقف التي تتعارض مع مصلحته الخاصة قد يبتعد زميل عن اخلاقيات العمل .
----	---

1- **النميمة غير المتعلقة بالعمل Non-Job-Related Gossip:** هي محادثة غير رسمية تتم بين اثنين او اكثر حول الشؤون الشخصية والحساسة لاحد الزملاء وفي غيابه وعادة ما تكون غير لطيفة وتتضمن تفاصيل او اسرار لم يتم التأكد من صحتها وقد تترك آثار يصعب معالجتها.

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
37	- دائما يتحدث زميلي في العمل عن الزملاء الاخرين وحياتهم المبهجة ومقدار مايملكون .				
38	- ينقل زميلي الى رئيسي المباشر والآخرين أحداث الحياة المؤسفة الأخيرة لاحد الزملاء والمرض الذي تعرض له .				
39	- تحدث زميلي للآخرين عن صداقات وعلاقات احد الزملاء الجديدة والتي لم يرغب في ان يطلع عليها الاخرين.				
40	- دائما يتحدث زميلي عن كذب الزملاء الاخرين ومراقبة احدهم للاخر.				
41	- يتشارك زملائي في القسم الحديث عن طريقة التعامل السينة لاحد الزملاء مع عائلته .				
42	- زميلي في العمل يتحدث عن الاخرين فقط بدافع الغضب منهم .				
43	- حديث القسم في الفترة الأخيرة عن مشاكل واسرار زميلي الخاصة .				
44	- في بعض الأحيان يتحدث زميلي عن الاخرين مع علمه بأن المعلومات المذكورة عنهم غير صحيحة .				
45	- يتحدث زميلي دائما عن عدم اهتمام بعض الزملاء الاخرين بمظهرهم الخارجي .				
46	- قد يتم إيصال مايرد من احاديث بين زملائي عبر وسائل التواصل الاجتماعي لرئيس القسم من قبل بعض الزملاء.				

رابعاً: التسويف الوظيفي Job Procrastination : هو اصلاح مؤقت للحالة المزاجية والتسامح مع

الذات ،مع عدم تنظيم للعاطفة ناتج عن الافتقار للدافع او القدرة على أداء العمل و تعارض فكري (النية - الفعل) مع بعضهما البعض ،مع وجود فروقات بين الذات الحالية والمستقبلية مما يؤدي الى تفوق قيمة فعل شيء على آخر بسبب انخفاض القيمة الذاتية والمؤجلة والذي يقود فيما بعد للقلق والإحباط على المستوى الفردي والى الاختلال الوظيفي على مستوى المنظمة، **ويتضمن الآتي من الأبعاد:**

1- **التسويف - نهج Procrastination-approach** : هو اللجوء الى التأجيل الطوعي للمهام بسبب عدم القدرة على إدارة المزاج السلبي حول المهمة والذي يدل بوضوح على فشل التنظيم الذاتي وحجم الفجوة بين النية والعمل أي المعرفة بمايجب فعله ومايقابله من عدم المبادرة لذلك .

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لاأتفق تماماً
47	- أستغل وقتي بشكل أكثر فاعلية عن طريق تأجيل المهام.				
48	- أتأخر في إتمام المهام لزيادة جودة عملي.				
49	- أقوم بتأجيل البدء بأداء مهامي لزيادة الدافع تجاه العمل .				
50	- أشعر بحالة من النشاط عند العمل بالقرب من الموعد النهائي لتسليم المهمة.				
51	- أنتظر عن قصد حتى اقتراب الموعد النهائي لتسليم العمل لابدأ به لان مااقوم به غير مهم .				
52	- أقوم بتأخير المهام لأن أداني يصبح أفضل عندما أكون تحت ضغط الوقت.				
53	- نادرا ماأجد صعوبة في إكمال العمل وبالجودة المطلوبة عند العمل بالقرب من الموعد النهائي للتسليم.				

2- التسوية - تجنب Procrastination-avoidance : التأجيل الطوعي للمهام والذي ينبع من قدرة المرء على تنظيم المشاعر والحالات المزاجية ذاتياً وفي الاتجاه الذي يؤدي فيما بعد الى عدم القدرة على إدارة الوقت المتبقي والمطلوب لاداء المهمة .

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لاأتفق تماماً
54	- أوجل مهامي إلى وقت لاحق لأنه من الصعب جداً إكمالها في الوقت الحالي.				
55	- أتجنب البدء بأداء مهامي اوحتى إتمامها لانها مربكة ومعقدة ومتعددة .				
56	- غالباً ما أتأخر في البدء بأداء مهامي لأنني أخشى الفشل في أداء المهمة على الوجه الاكمل .				
57	- أؤخر مهامي لان الفترة المطلوبة لانجازها طويله.				

ملحق رقم (2)

..أسماء السادة الخبراء الذين حكموا استمارة الاستبانة..

ت	السادة المحكمين	الاختصاص الدقيق	مكان العمل
1	أ.د عواد كاظم الخالدي	احصاء/ تصميم التجارب اللاخطية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
2	أ.د اكرم محسن الياسري	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
3	أ.د قاسم نايف علوان	ادارة جودة	الجامعة العراقية
4	أ. د احسان دهش جلاب	الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية
5	أ.د فيصل علوان الطائي	نظم وإدارة المعلومات	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
6	أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
7	أ.د عبد الفتاح جاسم زعلان	ادارة تسويق	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
8	أ.م. د جواد محسن راضي	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية
9	أ.م.د عادل عباس الجنابي	الإدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
10	أ.م.د سحر عباس الزبيدي	الإدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

Abstract

The Study Mainly Aims To Determine The Interactive (Modified) Role Of Gossip In The Workplace to Enhancing The Effect Of Leadership Narcissism On Job Procrastination Through The Mediating Role Of Workplace Ostracism, At The Level Of Private Colleges In The Holy Governorate Of Karbala, Based On A Major Problem That Was Translated Into Several Questions That Included In Its Content, A Set Of Effective And Interactive Relationships Between Variables In The Field, To Support These Relationships Intellectually, The Study Adopted A Model (Fung et al, 2019) In Measuring The Leadership Narcissism Variable, Four Sub-Dimensions (Entitlement/ Exploitativeness , Authority / Leadership, Superiority/ Arrogance, Self-Admiration/Self-Absorption), And A Model (Ferris et al., 2008) To Measure The Workplace Ostracism Variable, A One-Dimensional Scale Consisting Of 10 Paragraphs, And A Model (Kuo et al., 2015) To Measure The Gossip Variable In The Workplace With Two Dimensions (Job-Related Gossip , Non-Job-Related Gossip). While The Study Directed To Measure The Variable Of Job Procrastination With A Model (Strunk et al., 2013) That Includes Two Dimensions And A Model For Measuring Functional Procrastination, Which Included Two Dimensions (Procrastination - Approach, Procrastination - Avoidance), The Descriptive Analytical Approach Was Adopted In A Well-Known Presentation The Questionnaire Was Used As The Main Tool In Collecting Data And Information About The Study Sample, Which Was Represented By A Group Of Faculty Members In A Group Of Private Colleges In The Holy Governorate Of Karbala, Whose Size Is (253) Faculty Member. For The Purpose Of Statistical Analysis And Treatment, The Study Relied On Confirmatory Factor Analysis As Basic Structural Tests For The Validity Of The Approved Measures, A Set Of Descriptive Statistical Measures, Pearson Correlation Coefficient, Structural Equation Modeling To Measure Influence Relationships, Path Analysis, And Modified Analysis), And These Methods Were Used By Statistical Programs (Amos V.23, Modgraph V.3, (SPSS V.23). Several Conclusions Were Reached Through The Study, The Most Important is That Gossip Behaviors In The Colleges Of The Study Sample And At The Field Level Would Modify Or Enhance The Effect Of Leadership Narcissism On Job Procrastination. Contributes To An Increase In Procrastination Behaviors More Than The Presence Of Narcissism Of Leadership Without Gossip In The Workplace In The Field, And The Study Resulted In A Set Of Recommendations, The Most Important Of Which Should Be Leaders In Colleges The Study Sample To Be Objective In Their Decisions And Practices So That The State Of Compatibility Between Saying And Doing On Their Person Occurs First And Then The Faculty Members To Reflect This In The Procedures Of Their Content, Which Should Not Contradict The Instructions Of The Ministry, But In A Manner That Is Appropriate To The Climate Of The Private College Or University To Ensure The Existence Of Healthy Practices That Do Not Lead To Procrastination Due To Leadership Or Some Helpful Behaviors Such As Ostracism And Gossip In The Workplace.

The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Karbala University
College of Administration and Economic
Department of Business Administration



Gossip in the Workplace as an Interactive Variable of the Relationship Between Leadership Narcissism and Job Procrastination Through the Mediating Role of Workplace Ostracism

An analytical Polling study of a sample of the opinions of faculty members in private colleges in the holy province of Karbala

A Dissertation Submitted to The Council of College of Administration and Economics, Karbala University as A Partial Fulfillment of The Requirements for The Philosophy Doctoral Degree in Business Administration Sciences

By

Ebtisam Sarhan Saihood Al-Khafaji

Supervised by

Prof. Dr

Hussein Hurajah Al Hasnawia

Assistant Professor Dr

Ali Abdulhassan Alfatlawi

1443 هـ - 2022 م

