

العلاقة بين أنماط القيادة والتهكمية التنظيمية

”دراسة تطبيقية علي العاملين بمنظمات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ“

عبدالعزيز علي مرزوق*

ايناس محمد العباسي**

ندا يحي خليفة***

*أ.م. د/ عبد العزيز علي مرزوق: أستاذ إدارة الأعمال المساعد، ورئيس قسم إدارة الأعمال كلية تجارة جامعة كفر الشيخ-حاصل علي درجة الدكتوراه من جامعة المنوفية عام ٢٠٠٨م، وتتمثل اهتماماته البحثية في: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرونة الموارد البشرية، سلوكيات العمل السلبية.

Email: Abdelazizmarzook@yahoo.com

**أ.م. د/ ايناس محمد العباسي: أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية تجارة جامعة كفر الشيخ-حاصلة علي درجة الدكتوراه من جامعة طنطا عام ٢٠١٣م، وتتمثل اهتماماتها البحثية في: الاتجاه نحو السلوك الريادي للعاملين، الدوافع التطوعية للعاملين بالمنظمات غير الربحية، التسويق المصرفي، التسويق السياحي، التسعير وعلاقته بمستويات الجودة.

Email: Dr.enaselabasy@gmail.com

***ندا يحي يونس خليفة: طالبة ماجستير قسم إدارة أعمال كلية تجارة جامعة كفر الشيخ-حاصلة على بكالوريوس تجارة قسم ادارة أعمال جامعة كفر الشيخ عام ٢٠١٣م، وتتمثل اهتماماتها البحثية في: مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

Email: Nadayahia6@gmail.com

الملخص

يهدف هذا البحث إلي معرفة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والتهكمية التنظيمية. ولتحقيق هذا الهدف تم سحب عينة عشوائية قدرها (٣٧٠) مفردة من العاملين بمنظمات الحكم المحلي وتم جمع البيانات الأولية اللازمة من خلال الاستقصاء، وبلغت نسبة الردود (٩٣.٥١%). وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، بالإضافة إلي بعض الاختبارات الإحصائية. وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية سلبية بين القيادة المستدامة والتهكمية التنظيمية وأبعادها. بينما توجد علاقة معنوية إيجابية بين القيادة النرجسية والتهكمية التنظيمية بشكل إجمالي وكل من البعد المعرفي والسلوكي. كما تبين عدم وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين تجاه التهكمية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية. وأخيراً تم تقديم بعض التوصيات.

Abstract

This research aims to Know the nature of the relationship between leadership Styles and organizational cynicism. To achieve this aim, a random sample of (370) individuals from the local government organizations was withdrawn and the primary data needed were collected through the survey and the percentage of responses was (93.51%). To Use some statistical tests. The results showed that there is a negative correlation between sustainable leadership and organizational cynicism and its dimensions. There is a positive relationship between narcissistic leadership and organizational cynicism in general and both the cognitive and behavioral dimension. There were also no significant differences between the opinions of employees towards cynicism according to the demographic variables. Finally, some recommendations were made.

١/المقدمة:

تسعى جميع منظمات الأعمال اليوم في ظل المنافسة الشديدة إلى تحقيق أهدافها. ولإدراكها الكامل بالدور الفعال للعنصر البشري في تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية زاد اهتمامها به وبطرق التحفيز الملائمة له وذلك من أجل تجنب الظواهر السلوكية التي قد تضر بالمنظمة، والتي من أبرزها التهكمية التنظيمية وتُعرف علي أنها الاتجاه السلبي الذي يكونه العامل تجاه المنظمة المنتسب إليها، فيتولد لديه اعتقاد بأن المنظمة تفقر إلى النزاهة والاستقامة، بالإضافة إلي وجود مشاعر وعواطف سلبية لديه يتبعها سلوكيات سلبية تجاه المنظمة (الحديدي، ٢٠١٦).

وتحظي التهكمية التنظيمية باهتمام كبير من جانب الباحثين في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بسبب ما يترتب عليها من ردود واتجاهات سلوكية سلبية يقوم بها العاملون مثل سلوكيات العمل المضاد للإنتاج، الشعور بالاغتراب الاجتماعي وخرق العقد النفسي، زيادة معدلات الصمت التنظيمي بين العاملين (حسيب، ٢٠١٥: ٢٠١٥: Farjam et al., 2018; Polat, 2013).

وتشير أدبيات السلوك التنظيمي إلي أن القيادة من أهم العناصر المؤثرة في سلوكيات واتجاهات العاملين في المنظمة. لذا تعددت الدراسات التي تناولت تأثير أنماط القيادة علي اتجاهات وسلوكيات العاملين (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨: ٢٠١٥: النصاروي، ٢٠١٥: ٢٠١٥: Chu, 2013)، وقد لاحظ الباحثون أن هناك اهتمام كبير في الدراسات الأجنبية في الخمس سنوات الأخيرة بنمطي القيادة المستدامة والنرجسية.

وتعد القيادة المستدامة أحد أنماط القيادة الايجابية وتعرف بأنها نمط القيادة الذي يكون المدير فيه لديه القدرة على بناء قوي عاملة متحمسة تظهر مستويات متميزة من الجهد والطاقة داخل المنظمة (De haan et al., 2015). وأشارت الدراسات السابقة علي ضرورة اتباع المديرين لهذا النمط من القيادة حيث يساهم في تنمية قدرات العاملين، تُعزز الرضا الوظيفي، تحقق التفوق التنظيمي، تدعم السلوك الاخلاقي للعاملين وكذلك تساهم في الحد من المستويات التهكمية التنظيمية بين العاملين. (Dalati et al., 2017; Gaan, 2015)

وفي المقابل فإن القيادة النرجسية تعد أحد أنماط القيادة السلبية وتعرف بأنها نمط القيادة الذي يستخدم فيه المدير جميع الموارد المتاحة أمامه لجذب إعجاب الآخرين كوسيلة لتأكيد مشاعر التفوق لديه بدلاً من خدمة المنظمة (Higgs, 2009). وأكدت الادبيات السابقة الي خطورة اتباع المديرين لهذا النمط حيث تزيد من مستوى التعصب العاملين، تزيد من مستويات الاندماج الثانوي للعاملين، و كذلك تعمل علي زيادة معدلات التهكمية التنظيمية بين العاملين (النصاروي، ٢٠١٥: ٢٠١٥: Dobbs, 2014). أما علي المستوي العربي فلم يجد الباحثون اهتمام بدراسة هذين النمطان، حيث لم يعثر الباحثون في الأدب الإداري العربي علي أي دراسة تناولت نمطي القيادة المستدامة والنرجسية معا وآثارهما

علي سلوكيات العاملين. ورغباً من الباحثين في استكمال هذه الفجوة العلمية ومسايرة الدراسات الأجنبية الحديثة، يسعى هذا البحث من خلال التقصي والتحليل إلي الكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) والتهكمية التنظيمية بالتطبيق علي العاملين بمنظمات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ لما فيها من أنماط قيادة مختلفة ومتنوعة.

٢/مصطلحات البحث :

يشتمل البحث علي مفهومين وهما: أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) والتهكمية التنظيمية، وفيما يلي عرض لمفاهيم البحث علي النحو التالي :

Leadership Styles

١/٢ أنماط القيادة

يعرف نمط القيادة بأنه مجموعه من الأفعال والسلوكيات المتكررة التي يصدرها المدير تجاه التابعين له من أجل حثهم علي تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة التي ينتمون إليها (صفحي، ٢٠١١). وتناول الباحثون أنماط القيادة على النحو التالي :

Sustainable Leadership

١/١/٢ القيادة المستدامة

عرف (Dalati et al., 2017) القيادة المستدامة بأنها نمط القيادة المتميز الذي يعكس قدرة القائد على التواصل بفعالية مع العاملين فيتجاوز مصلحته الشخصية من أجل مصلحة المجموعة ومن ثم المنظمة.

Narcissistic leadership

٢/١/٢ القيادة النرجسية

عرف (Rosenthal & Pittinsky, 2006) القيادة النرجسية بأنها نمط القيادة الذي يمتلك فيه المدير مجموعة من السمات الشخصية كالعظمة، الغطرسة والعداء، بالإضافة لامتلاكه اعتقاد يدفعه إلي السعي الدائم من أجل السلطة بدلاً من الاهتمام بالعاملين والمنظمة التي يقودها.

Organizational Cynicism

٣/٢ التهكمية التنظيمية

عرف (Beduk, 2014) التهكمية التنظيمية بأنها خاصية شخصية لدي العاملين تعكس بوجه عام التصورات السلبية المتعلقة بالسلوك البشري.

٣/الدراسات السابقة :

تم مراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات صلة مباشرة وغير مباشرة بمتغيرات البحث (أنماط القيادة المختارة والتهكمية التنظيمية)، وذلك لتحديد مشكلة البحث من الناحية النظرية وصياغة الفروض. تم تقسيم الدراسات السابقة إلي ما يلي :

١/٣ دراسات تناولت أنماط القيادة

٢/٣ دراسات تناولت التهكمية التنظيمية

٣/٣ دراسات تناولت أنماط القيادة وعلاقتها بالتهكمية التنظيمية

١/٣ الدراسات التي تناولت أنماط القيادة:

هدفت دراسة (Chu,2013) إلى معرفة الدور الوسيط للقيادة الاستبدادية في العلاقة بين الشعور بالظلم العاطفي ورفاهية العاملين، بالتطبيق على ٢٧١ مفردة من العاملين في تايوان. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الاستبدادية قد تخفف من العلاقة بين الشعور بالظلم العاطفي ورفاهية العاملين. وتناولت دراسة (Kotur&Anbazhagan,2014) أثر أنماط القيادة على أداء العاملين، بالتطبيق على عينة مكونة من ١٢٧ عامل و ١٦ مشرف من العاملين في مصنع للسكر في الهند، وتوصلت النتائج إلى أن العاملين مع نمط القيادة الاستبدادية يعطون مزيداً من الأداء ضد الآخرين. بينما سعت دراسة (النصراوي، ٢٠١٥) إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة النرجسية والسلوك الدوغماتي (تعصب وعدم مرونة)، بالتطبيق على ١٢٥ عامل من العاملين في معمل الملابس الرجالية بالعراق، أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي من القيادة النرجسية على السلوك الدوغماتي. فيما هدفت دراسة (أحمد، ٢٠١٦) إلى تحديد العلاقة بين القيادة الريادية والنجاح الوظيفي، بالتطبيق على ٢٧٨ عامل في شركات الاتصالات بالعراق. وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية إيجابية بين القيادة الريادية والنجاح الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي طردي من بعض أبعاد القيادة الريادية على النجاح الوظيفي وأبعادها. في حين تناولت دراسة (Dalati et al.,2017) أثر القيادة المستدامة والثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي، بالتطبيق على عينة ملائمة من العاملين بمؤسسات التعليم العالي في سوريا، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي من القيادة المستدامة والثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين. في حين ركزت دراسة (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨) دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي، بالتطبيق على ٢٢٠ مفردة من العاملين في مطار النجف الدولي بالعراق، اتضح إن تبني ممارسات القيادة المستدامة يساعد إدارة المطار في تحقيق التفوق التنظيمي.

٢/٣ الدراسات التي تناولت التهكمية التنظيمية

هدفت دراسة (Polat,2013) إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية على التهكمية التنظيمية، بالتطبيق على عينة شملت جميع معلمي المدرسة الابتدائية في تركيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين الثقة التنظيمية والتهكمية التنظيمية.

وركزت دراسة (Nafei,2013) على معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين التهكمية التنظيمية والتغيير التنظيمي، وتم توزيع ٣٥٧ إستبانة علي ثلاث مجموعات من العاملين في المستشفيات التعليمية بمحافظة المنوفية، وأشارت النتائج إلى أن هناك اختلافات بين الثلاث مجموعات فيما يتعلق بمواقفهم التقييمية تجاه التهكمية التنظيمية والتغيير التنظيمي إلا أن أبعاد التهكمية التنظيمية لها علاقة كبيرة بالتغيير التنظيمي.

في حين تناولت دراسة (حسيب، ٢٠١٥) دور الإشراف المسيء كمتغير وسيط في العلاقة بين التهكمية التنظيمية والضغط التنظيمية، بالتطبيق علي ٤٠٠ مفردة من العاملين بقطاع جمارك بورسعيد. وأشارت النتائج إلي وجود علاقة معنوية طردية بين التهكمية التنظيمية والإشراف المسيء. وسعت دراسة (مرزوق، ٢٠١٦) إلي التعرف على الدور الوسيط للتهكمية التنظيمية في العلاقة بين جودة حياة العمل وبين الاحباط الوظيفي، بالتطبيق على عينه مكونه من ٣٧٠ مفردة من العاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، وكشفت نتائج الدراسة عن أن التهكم التنظيمي يلعب دور مؤثر في تحديد طبيعة وقوة العلاقة السلبية بين جودة حياة العمل والاحباط الوظيفي.

وهدفت دراسة (الفتلاوي وآخرون، ٢٠١٧) إلي معرفة العلاقة بين التهكمية التنظيمية والالتزام التنظيمي، بالتطبيق علي ٧٥ مفردة من العاملين في مديرية الدفاع في كربلاء، وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة معنوية بين التهكمية التنظيمية بأبعادها والالتزام التنظيمي بأبعاده. في حين تناولت دراسة (Farjam et al.,2018) العلاقة بين التهكمية التنظيمية والصمت التنظيمي مع مراعاة الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي، بالتطبيق علي ١٨٩ مفردة من العاملين في مستشفى بديران. وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين التهكمية والصمت التنظيمي.

٣/٣ دراسات تناولت أنماط القيادة وعلاقتها بالتهكمية التنظيمية :

حاولت دراسة (Dobbs,2014) سد ثغرة الأبحاث السابقة من خلال دراسة العلاقة بين سلوكيات القيادة السامة ومن ضمنها (الترجسية والاستبدادية) وفعالية القائد والتهكمية التنظيمية، بالتطبيق علي عينه مكونه من ٢٨٥ طالب في دورات علم النفس والقيادة في أكاديمية القوات الجوية الأمريكية، أثبتت النتائج وجود علاقة ايجابية بين القيادة السامة (الترجسية والاستبدادية) والتهكمية التنظيمية، وأن فعالية القائد تتوسط العلاقة بين التهكمية التنظيمية والقيادة السامة (الترجسية والاستبدادية).

وتناولت دراسة (Gaan,2015) الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين شغف العمل والتهكمية التنظيمية لتحقيق الرفاهية النفسية (دراسة نظرية)، وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق القيادة المستدامة يقلل معدل التهكمية ويحقق الرفاهية النفسية للموظف وذلك بالاعتماد علي شغف العمل.

في حين هدفت دراسة (إسماعيل، ٢٠١٥) إلى معرفة الدور الوسيط للقيادة الأصيلة في العلاقة بين الإخلال بالعقد النفسي والتهكمية التنظيمية، بالتطبيق على عينه مكونه من ٣٤٧ مفردة من أعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية بمصر، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين القيادة الأصيلة والتهكمية التنظيمية.

بينما تناولت دراسة (Jiang et al., 2017) الدور الوسيط لكل من التهكمية والاعتراب في العمل على العلاقة بين القيادة الاستبدادية وسلوكيات الموظفين غير الآمنة، بالتطبيق على ٣٧٤ عامل من الصين، ودعمت النتائج الدور الوسيط للتهكمية التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاستبدادية وسلوكيات الموظفين غير الآمنة.

واستناداً إلى العرض السابق للدراسات، يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية :

- تشابه الدراسة الحالية مع دراسة (النصراوي، ٢٠١٥) و (Dalati et al., 2017) من حيث تناولها لأنماط القيادة كمتغير مستقل.
- تشابه الدراسة الحالية مع دراسة (Polat, 2013) من حيث تناولتها للتهكمية كمتغير تابع.
- تشابه الدراسة الحالية مع دراسة (Jiang et al., 2017) و (إسماعيل، ٢٠١٥) لدراسة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والتهكمية التنظيمية.
- تشابه الدراسة الحالية مع دراسة (مرزوق، ٢٠١٦) من حيث مجال التطبيق .
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (اسماعيل، ٢٠١٥) و (Chu, 2013) من حيث تناولها لأنماط القيادة كمتغير وسيط.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Farjam et al., 2013) و (Khan, 2014) من حيث تناولها للتهكمية كمتغير مستقل، وكذلك مع دراسة (مرزوق، ٢٠١٦) و (Jiang et al., 2017) من حيث تناولها للتهكمية كمتغير وسيط.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الحديدي، ٢٠١٦) و (أحمد، ٢٠١٦) من حيث مجال التطبيق.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨) و (Dalati et al., 2017) لدراسة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة ومتغيرات أخرى مختلفة عن التهكمية التنظيمية.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (حسيب، ٢٠١٥) و (Polat, 2013) من حيث تناولها طبيعة العلاقة بين التهكمية ومتغيرات مختلفة عن أنماط القيادة.

• لا توجد دراسة واحده ربطت بين أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) معاً والتهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي، وكل بُعد من بأبعادها وذلك وفقاً لآراء العاملين بمنظمات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ في مصر، وتمثل هذه النقطة الفجوة البحثية التي يسعى البحث لمعالجتها.

٤/ الدراسة الاستطلاعية :

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بهدف زيادة الإلمام بموضوع البحث، والتحديد الدقيق لمشكلة البحث، للمساعدة على صياغة الفروض بشكل سليم والتعرف على خصائص المجتمع محل التطبيق وتمت الدراسة الاستطلاعية على النحو التالي:

٤/١ الدراسة الاستطلاعية المكتبية:

تمثلت في الاطلاع على المراجع، الدوريات، وشبكة الإنترنت والمقالات المناسبة التي كانت متاحة للباحثين والتي تناولت متغيرات البحث، بالإضافة إلي الاطلاع علي سجلات شئون العاملين بوحدات الحكم المحلي في محافظة كفر الشيخ، بهدف الحصول على البيانات الثانوية المتعلقة بموضوع البحث والمتمثلة في :

- أنماط القيادة المختارة وهي القيادة (المستدامة والنرجسية) .
- التهكمية التنظيمية .
- أعداد العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ .

٤/٢ الدراسة الاستطلاعية الميدانية :

لتحديد المشكلة في المجال التطبيقي محل الدراسة قام الباحثين بإجراء الدراسة الاستطلاعية الميدانية وذلك من خلال إجراء مجموعة من المقابلات الموجهة مع عدد ٥٠ مفردة من العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، بهدف استطلاع آرائهم فيما يخص أنماط القيادة (النرجسية والمستدامة) والتهكمية التنظيمية، خلال الفترة ما بين ١٠/٤/٢٠١٥ إلي ١٧/٤/٢٠١٥ .

وقد اعتمد الباحثون في إجراءها علي قائمة استقصاء مكونه من (٧) أسئلة مقسمه كالآتي: (٤) أسئلة للتعرف عن مدى توافر نمطي القيادة المستدامة والنرجسية لديهم، و(٣) أسئلة للتعرف عن مدى توافر سلوكيات التهكمية التنظيمية فيما بينهم. وذلك بُعد شرح مفاهيم وأهداف البحث للعينة. ومن خلال الدراسة الاستطلاعية الميدانية تم التوصل إلي مجموعة من النتائج الأولية التي تساعد في تشخيص مشكلة البحث وصياغة الفروض وتتمثل هذه النتائج في الآتي :

- يدرك (٣٠%) من العاملين قدرة المدير على تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة باستمرار.
- يدرك (٢٠%) من العاملين توجيه المدير المستمر لهم لتحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة.

- يري (٧٩%) من العاملين أن المدير يفضل أن يكون مركز الاهتمام دائماً.
 - يشعر (٧٧%) من العاملين بأن المدير يستغل الجميع لتحقيق أهدافه الشخصية.
 - يري (٦٥%) من العاملين تشابه قليل بين ما تقوله الإدارة وما تفعله على أرض الواقع.
 - يشعر (٧٧%) من العاملين بالاستياء عند التفكير في إدارة المنظمة.
 - ينتقد (٨٠%) من العاملين ممارسات المنظمة مع الآخرين.
- وبناءً على ما سبق فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من الدراسة الاستطلاعية المكتتبية والميدانية تشير إلى وجود قصور في إدراك علاقة أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) بالتهكمية.

٥/مشكلة وتساؤلات البحث :

في ضوء المظاهر التي أسفرت عنها نتائج كل من الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، تبين سيادة نمط القيادة النرجسية بين المديرين وفقاً لآراء العاملين حيث يري نسبة كبيرة منهم أن المديرين يفضلوا أن يكونوا مركز الاهتمام دائماً وكذلك يشعرون بأن المديرين يستغلون الجميع لتحقيق أهدافهم الشخصية. كما تبين عدم اظهار نمط القيادة المستدامة بين المديرين بشكل كافي وفقاً لآراء العاملين حيث يري نسبة قليلة منهم قدرة المديرين على تحديد أهدافهم المستقبلية للمنظمة باستمرار وكذلك لا يدركوا توجيه المديرين المستمر لهم لتحقيق رؤية المنظمة المستقبلية. مما أدى إلى ارتفاع سلوكيات التهكمية التنظيمية بين العاملين تجاه منظمات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ حيث يري نسبة كبيرة منهم أن هناك تشابه قليل بين ما تقوله الإدارة وما تفعله على أرض الواقع وهذا يزيد من معدل استياءهم عند التفكير في المنظمة مما يجعلهم ينتقدوا ممارسات المنظمة، وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

- ما طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) والتهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي وكل بُعد من أبعادها، وما هو تأثير تلك الأنماط على التهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي وكل بُعد من أبعادها وفقاً لآراء العاملين في منظمات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ؟ وهل تختلف اتجاهات العاملين نحو التهكمية التنظيمية باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة) ويمكن ترجمة مشكلة البحث في التساؤلات الفرعية التالية والتي سوف يتم الإجابة عليها من خلال التقصي والتحليل:

- ١- ما مدى توافر أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) بوحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ؟
- ٢- ما هو مستوى سلوكيات التهكمية التنظيمية بوحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ؟

- ٣- ما هو نوع وقوة العلاقة بين أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) والتهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي وكل بُعد من أبعادها؟
- ٤- ما هي درجة تأثير أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) علي التهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي وكل بُعد من أبعادها؟
- ٥- هل توجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين في وحدات الحكم المحلي محل الدراسة نحو التهكمية التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الاولاد، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة)؟

٦/ أهداف البحث :

يسعى البحث الحالي الى تحقيق الأهداف الأتية :

- ١/٦ التعرف على مدى توافر أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) لدي العاملين في وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ .
- ٢/٦ قياس وتحديد مستوي سلوكيات التهكمية التنظيمية وفقاً لآراء العاملين في وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ .
- ٣/٦ الكشف عن طبيعة وقوه واتجاه العلاقة بين أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) والتهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي وكل بُعد من أبعادها.
- ٤/٦ الكشف عن درجة تأثير أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) علي التهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي وكل بُعد من أبعادها.
- ٥/٦ التحقق من طبيعة الاختلافات وفقاً لآراء العاملين نحو التهكمية باختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الاولاد، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة).

٧/فروض البحث :

- في ضوء الدراسات السابقة، ومشكلة البحث وأهدافه، يمكن صياغة الفروض علي النحو التالي:
- ١/٧ الفرض الأول: توجد علاقة معنوية بين أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) والتهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي، ولكل بُعد من أبعادها وفقاً لآراء العاملين بوحدات الحكم المحلي في محافظة كفر الشيخ، ويتفرع منها الآتي :
- ١/٧/١ توجد علاقة معنوية سلبية بين القيادة المستدامة والتهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي، ولكل بُعد من أبعادها وفقاً لآراء العاملين بوحدات الحكم المحلي في محافظة كفر الشيخ.

٢/١/٧: توجد علاقة معنوية إيجابية بين القيادة النرجسية والتهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي، ولكل بُعد من أبعادها وفقاً لآراء العاملين بوحدة الحكم المحلي في محافظة كفر الشيخ.

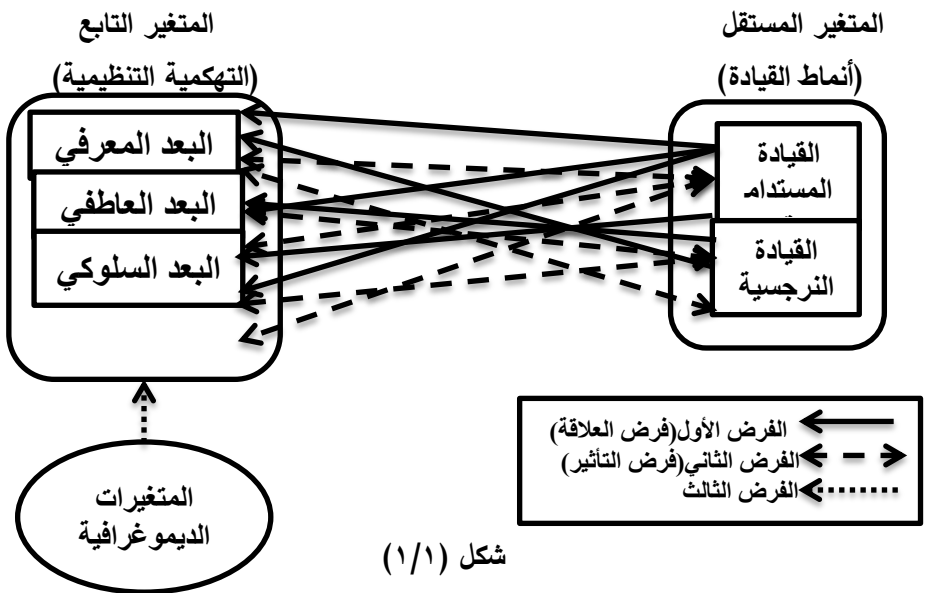
٢/٧/٧: **الفرض الثاني:** يوجد تأثير معنوي بين أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) والتهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي، ولكل بُعد من أبعادها وفقاً لآراء العاملين بوحدة الحكم المحلي في محافظة كفر الشيخ، ويتفرع منها الآتي:

١/٢/٧: يوجد تأثير معنوي عكسي بين القيادة المستدامة والتهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي، ولكل بُعد من أبعادها وفقاً لآراء العاملين بوحدة الحكم المحلي في محافظة كفر الشيخ.

٢/٢/٧: يوجد تأثير معنوي طردي بين القيادة النرجسية والتهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي، ولكل بُعد من أبعادها وفقاً لآراء العاملين بوحدة الحكم المحلي في محافظة كفر الشيخ.

٣/٧/٧: **الفرض الثالث:** لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين في وحدات الحكم المحلي تجاه التهكمية التنظيمية وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة).

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة فروض البحث من خلال الشكل (١/١) في نموذج مقترح للبحث لتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث، كما يلي



المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

٨ / أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث في الإسهامات التي من المتوقع أن يقدمها علي المستوى العلمي والعملية وهي كالآتي :

أ- الأهمية العلمية :

١- من المتوقع أن يسهم هذا البحث في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات، حيث تعتبر مرجعاً للباحثين والمهتمين في مجال السلوك التنظيمي بشكل خاص، وفي مجال إدارة الاعمال بشكل عام.

٢- قله عدد الأبحاث التي تناولت التهكمية التنظيمية بشكل كبير في العالم العربي بصفة عامة، وفي مصر بصفة خاصة.

٣- عدم وجود أي بحث أجنبي أو عربي - في حدود علم الباحثين - تناول العلاقة بين أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) معاً والتهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي وكل بُعد من أبعادها بالتطبيق على العاملين بمنظمات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ.

٤- يتناول البحث موضوعات هامة في السلوك التنظيمي وهي أنماط قيادة معاصرة ممثلة في نمط القيادة المستدامة والنرجسية، والتهكمية التنظيمية.

ب- الأهمية العملية :

١- من المتوقع أن يقدم هذا البحث لمتخذي القرار في منظمات الحكم المحلي محل الدراسة نتائج علمية وواقعية حول مستويات التهكمية التنظيمية بأبعادها وأنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) مما قد يمكنهم من اتخاذ الإجراءات الكفيلة للعمل على الحد من سلوكيات التهكمية التنظيمية والتركيز علي تنمية أنماط القيادة الإيجابية لدي المديرين.

٢- من المتوقع أن يقدم هذا البحث عدة توصيات ربما تسهم في إمكانية تطبيق سلوكيات القيادة المستدامة والعمل على تذليل الصعوبات التي قد تواجه تطبيقها في وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، وكذلك تقديم التوصيات اللازمة للحد من تطبيق المديرين لسلوكيات القيادة النرجسية علي العاملين في منظمات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، وكذلك تقديم التوصيات التي من المتوقع أن تساهم في انخفاض معدلات التهكمية التنظيمية بين العاملين في منظمات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ.

ج- الأهمية القومية :

١- تزداد أهمية هذا البحث على المستوى القومي مع زيادة أهمية وحدات الحكم المحلي وبالتالي فإن الاهتمام بهذا القطاع وإبراز مشكلاته والعمل على حلها يساهم بشكل فعال في بناء الدولة وحل مشكلاتها المتعثرة .

٢- يأمل الباحثون أن يفيد هذا البحث أصحاب القرارات في الدولة من خلال التركيز على مشكلة التهكمية التنظيمية والحد منها بالشكل الذى يحقق قيمة مضافة لهذا القطاع.

٩/ منهجية البحث :

١/٩ مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع الدراسة الاستنتاجية في العاملين بمنظمات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، ووفقاً للبيانات الواردة من إدارة شئون العاملين بدوان عام محافظه كفر الشيخ، فقد بلغ إجمالي عدد العاملين بمجالس الحكم المحلي (١٠٢٢٣)، ويوضح الجدول رقم (١/١) إجمالي عدد العاملين بمجالس مراكز ومدن محافظة كفر الشيخ.

جدول رقم (١/١)

بيان عدد العاملين في وحدات الحكم المحلي بمراكز ومدن محافظة كفر الشيخ

| م | الوحدة المحلية لمركز ومدينة | حجم المجتمع (مفردة) |
|----|-----------------------------|---------------------|
| ١ | دسوق | ٢٠٠٦ |
| ٢ | كفر الشيخ | ١٧٥٧ |
| ٣ | فوه | ٩٨٨ |
| ٤ | قلين | ٩٠٦ |
| ٥ | بيلا | ٨٨٤ |
| ٦ | سيدي سالم | ٨٨٠ |
| ٧ | مطويس | ٧٤٥ |
| ٨ | الرياض | ٥٤٧ |
| ٩ | الحامول | ٥٤١ |
| ١٠ | مصيف بلطيم | ٤٠٠ |
| ١١ | بلطيم | ٣٩٩ |
| ١٢ | سيدي غازي | ٨٦ |
| ١٣ | برج البرلس | ٨٤ |
| | إجمالي عدد العاملين | ١٠٢٢٣ |

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد علي سجلات إدارة شئون العاملين بمحافظة كفر الشيخ.

وبالنسبة لعينة البحث: تم تحديد حجمها بالاعتماد علي معادلة ستيفن ثامبسون Steven K.Thompson من خلال المعادلة الآتية (Thompson,2012):

$$n = \frac{NP(1 - P)}{(N - 1) \left(\frac{d^2}{z^2}\right) + P(1 - P)}$$

حيث أن :

| P | d | Z | N | N |
|--------------------------|-------------------|------|-------------------|-------------|
| ٠.٥٠ (القيمة الاحتمالية) | ٠.٠٥ (نسبة الخطأ) | ١.٩٦ | حجم العينة الكلية | حجم المجتمع |

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم العينة الكلية = ٣٧٠ مفردة. في ضوء معامل ثقة ٩٥% ومستوى معنوي ٥%.

وتم توزيع تلك العينة علي العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ وفقا لأسلوب التوزيع المتناسب , ويبين جدول (٢/١) التالي توزيع العينة .

جدول رقم (٢/١)

بيان بتوزيع مفردات عينه البحث

| م | الوحدة المحلية لمركز ومدينة | حجم المجتمع (مفردة) | الوزن النسبي | حجم العينة |
|----|-----------------------------|---------------------|--------------|------------|
| ١ | دسوق | ٢٠٠٦ | ٠.١٩٦ | ٧٣ |
| ٢ | كفر الشيخ | ١٧٥٧ | ٠.١٧١ | ٦٤ |
| ٣ | فوه | ٩٨٨ | ٠.٠٩٧ | ٣٦ |
| ٤ | قلين | ٩٠٦ | ٠.٠٨٩ | ٣٣ |
| ٥ | بيلا | ٨٨٤ | ٠.٠٨٦ | ٣٢ |
| ٦ | سيدي سالم | ٨٨٠ | ٠.٠٨٦ | ٣١ |
| ٧ | مطوبس | ٧٤٥ | ٠.٠٧٣ | ٢٧ |
| ٨ | الرياض | ٥٤٧ | ٠.٠٥٤ | ٢٠ |
| ٩ | الحامول | ٥٤١ | ٠.٠٥٣ | ١٩ |
| ١٠ | مصيف بلطيم | ٤٠٠ | ٠.٠٣٩ | ١٥ |
| ١١ | بلطيم | ٣٩٩ | ٠.٠٣٩ | ١٤ |
| ١٢ | سيدي غازي | ٨٦ | ٠.٠٠٨ | ٣ |
| ١٣ | برج البرلس | ٨٤ | ٠.٠٠٨ | ٣ |
| | إجمالي عدد العاملين | ١٠٢٢٣ | %١٠٠ | ٣٧٠ |

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد علي سجلات إدارة شئون العاملين بمحافظة كفر الشيخ.

٢/٩ أنواع ومصادر البيانات :

اعتمد البحث علي نوعين من البيانات هما :

١/٢/٩ البيانات الثانوية ومصادرها :

تمثلت في بيانات عن أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) والتهكمية التنظيمية، وتم الحصول عليها من خلال الكتب والمراجع والدوريات العلمية المنشورة وغير المنشورة، وكذلك الاطلاع على السجلات والنشرات والإحصائيات الخاصة بالقطاع محل البحث وشبكة الإنترنت بهدف اختيار العينة وبناء الإطار النظري.

٢/٢/٩ البيانات الأولية ومصادرها:

تتمثل في البيانات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) والتهكمية، وتم الحصول عليها من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها علي العاملين بمنظمات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، وتفرغها وتحليلها لاختبار صحة أو خطأ فروض البحث والتوصل إلى النتائج.

٣/٩ متغيرات البحث وأساليب القياس:

يتناول هذا الجزء متغيرات البحث، وكذلك أساليب القياس التي اعتمد عليها البحث كما يلي :

١/٣/٩ متغيرات البحث :

في ضوء مشكلة وأهداف وفروض البحث، يمكن تصنيف متغيرات البحث إلي متغيرين رئيسين:

١/١/٣/٩ المتغير المستقل: أنماط القيادة وتم تحديد اثنين منها وهما (المستدامة والنرجسية)

٢/١/٣/٩ المتغير التابع: التهكمية التنظيمية.

٢/٣/٩ أساليب القياس :

تم قياس متغيرات البحث علي النحو التالي:

١/٢/٣/٩ قياس أنماط القيادة :**١/١/٢/٣/٩ القيادة المستدامة**

اعتمد الباحثون على مقياس (Dalati et al., 2017) وذلك نظرا لتمتعته بمعامل ثبات بلغ قيمته (٠.٩٣)، ويتضمن المقياس (٥) عبارات لقياس مدى إدراك العاملين لسلوكيات لقيادة المستدامة بين المديرين وتم تعديل بعض عبارات المقياس بما يتوافق مع مجال تطبيق البحث الحالي.

٢/١/٢/٣/٩ القيادة النرجسية

اعتمد الباحثون على مقياس (schmidt,2008) وذلك نظراً لتمتعه بمعامل ثبات بلغت قيمته (٠.٨٨)، وكذلك اعتمد عليه (Schmidt,2014) في دراسته حيث بلغ معامل الثبات لديه (٠.٨١)، ويتضمن المقياس (٥) عبارات لقياس مدى إدراك العاملين لسلوكيات القيادة النرجسية بين المديرين وتم تعديل عبارات المقياس بما يتوافق مع مجال تطبيق البحث الحالي.

٢/٢/٣/٩ قياس التهكمية التنظيمية :

اعتمد الباحثون على مقياس (Bashir,2011) وذلك نظراً لتمتعه بمعامل ثبات بلغت قيمته (٠.٨٨٤)، وكذلك اعتمد عليه (Ahmed et al.,2013) في دراسته حيث بلغ معامل الثبات (٠.٧٩)، ويحتوي المقياس علي (١٢) عبارة تعكس التهكمية التنظيمية بأبعادها الثلاثة وتم تعديل عبارات المقياس بما يتوافق مع مجال تطبيق البحث الحالي.

وتجدر الإشارة إلي أنه تم الاستعانة بمقياس لكرت الخماسي والمتدرج من (موافق تماماً/غير موافق تماماً) لقياس متغيرات البحث السابقة. وفي ضوء ما سبق يمكن تلخيص متغيرات البحث وكيفية قياسها كما هو موضح في الجدول رقم (٣/١) .

جدول رقم (٣/١)

متغيرات البحث وكيفية قياسها

| المتغير | الأبعاد | أرقام العبارات | المصدر |
|--------------------|-------------------|----------------|----------------------|
| أنماط القيادة | القيادة المستدامة | ١ - ٥ | (Dalati et al.,2017) |
| | القيادة النرجسية | ٦ - ١٠ | (Schmidt,2008) |
| التهكمية التنظيمية | البُعد المعرفي | ١-٤ | (Bashir,2011) |
| | البُعد العاطفي | ٥-٨ | |
| | البُعد السلوكي | ٩-١٢ | |

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

٤/٩ أداة البحث وطرق جمع البيانات :

تم تجميع بيانات البحث الميدانية من مصادره الأولية بالاعتماد علي قائمة استقصاء تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض، وتم مراعاة البساطة والوضوح في تصميم وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل متغيرات البحث، واشتملت القائمة على صفتين (الملحق رقم ١)، حيث اشتملت على ثلاثة أسئلة رئيسية بحيث يختص السؤال الأول بقياس مدى توافر أنماط القيادة مُقسم كالآتي: القيادة المستدامة (٥ عبارات) والقيادة النرجسية (٥ عبارات)، والسؤال الثاني يركز على قياس التهكمية التنظيمية بأبعادها (١٢ عبارة)، في حين يختص السؤال الثالث بالمتغيرات الديموغرافية والتي تم قياسها من خلال

سنة عوامل تمثل الخصائص الديموغرافية للمستقضي منهم وهي: النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم جمع البيانات الخاصة بالاستقصاء عن طريق المقابلة الشخصية المباشرة، حيث تم شرح أهداف البحث للمستقضي منهم أولاً، ثم تم توزيع قوائم الاستقصاء بعد ذلك، واستغرقت عملية جمع القوائم ٤٥ يوماً وبلغت نسبة الردود (٩٣.٥١%) بمعدل ٣٤٦ استمارة من أصل ٣٧٠ استمارة وهي نسبة مرتفعة في العلوم الاجتماعية.

٥/٩ أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض :

في ضوء بيانات البحث ، وفروضه ، تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :

- اختبار الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ: وذلك بهدف قياس درجة الثبات والصدق لكل من أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) والتهكمية التنظيمية وأبعادها.
- التحليل الإحصائي الوصفي: من خلال استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- تحليل الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون: وذلك لقياس العلاقة بين أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) والتهكمية التنظيمية وأبعادها.
- تحليل الانحدار البسيط: لقياس تأثير أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) على التهكمية التنظيمية بصورة إجمالية ولكل بُعد من أبعادها.
- تحليل التباين في اتجاه واحد: وتم الاستعانة به لقياس درجة التباين بين آراء العاملين في منظمات الحكم المحلي تجاه التهكمية التنظيمية وفقاً للعمر، عدد الأولاد، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.
- اختبار T-test لعينتين مستقلتين: تم استخدامه في البحث الحالي لتحديد الفروق المعنوية بين متوسطات آراء العاملين تجاه التهكمية التنظيمية وفقاً للنوع والحالة الاجتماعية.
- كما تم الاعتماد على عدد من الاختبارات الإحصائية المناسبة وهي اختبار F.Test المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، واختبار T.Test .

٦/٩ تقييم صدق وثبات مقاييس البحث :

تم التأكد من مصداقية وثبات مقاييس البحث بالاعتماد على الطرق والأساليب التالية، كما يلي:

١/٦/٩ صدق المحتوى: حيث تم عرض قائمة الاستقصاء الخاصة بالبحث في صورتها الأولية علي السادة المشرفين، ثم بعد ذلك تم عرضها علي بعض المحكمين من أساتذة إدارة الموارد البشرية بجامعة المنصورة وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعه من الملاحظات علي العبارات الواردة بقائمه الاستقصاء و بناءاً علي ذلك تم تعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات، ومن ثم تم تجميع بيانات البحث الميدانية.

٢/٦/٩ معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من مدي ثبات المقاييس المستخدمة تم الاعتماد علي معامل ألفا كرونباخ للتحقق من مدي ثباتها، وقد تم حسابة عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول التالي رقم (٤/١) نتائج هذا التحليل:

جدول رقم (٤/١)

نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات البحث

| م | المتغيرات | عدد العبارات | معامل ألفا | معامل الصدق |
|---|--------------------|--------------|------------|-------------|
| ١ | أنماط القيادة | ٥ | ٠.٧٨٦ | ٠.٨٨٦ |
| ٢ | القيادة | ٥ | ٠.٧٠٩ | ٠.٨٤٢ |
| ٣ | التهكمية التنظيمية | ١٢ | ٠.٨٩٤ | ٠.٩٤٥ |
| ٤ | البُعد المعرفي | ٤ | ٠.٧٢٤ | ٠.٨٥٠ |
| ٥ | البُعد العاطفي | ٤ | ٠.٩٣٣ | ٠.٩٦٥ |
| ٦ | البُعد السلوكي | ٤ | ٠.٨١٤ | ٠.٩٠٢ |

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول السابق تبين أن قيمة ألفا كرونباخ تتراوح ما بين (٠.٧٠٩ - ٠.٩٣٣) وتعد هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة لمتغيرات البحث وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية، حيث يرى (إدريس، ٢٠١٢) أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين في العلوم الاجتماعية على أن معامل ألفا لتقييم الثقة والثبات يجب أن يتراوح ما بين (٠.٥ - ٠.٦).

١٠/ نتائج الدراسة الميدانية

١/١٠ الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث :

قام الباحثون بإجراء تحليل وصفي لمتغيرات البحث الحالي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.18) وذلك للتعرف علي طبيعة البيانات وقيم المتوسطات الحسابية لمتغيرات البحث، ويوضح الجدول رقم (٥/١) نتائج التحليل الوصفي، وذلك علي النحو التالي :

جدول رقم (٥/١)

نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للمتغيرات بالوسط الحسابي

| م | المتغير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|--------------------|---------------|-------------------|
| ١ | القيادة المستدامة | ٣.٦٨٠ | ١.٠٥٧ |
| ٢ | القيادة النرجسية | ٣.١١٣ | ٠.٩١٩ |
| ٣ | التهكمية التنظيمية | ٣.٠٩٣ | ٠.٨٦٢ |
| ٤ | البُعد المعرفي | ٢.٨٩٤ | ٠.٩٢٠ |
| ٥ | البُعد العاطفي | ٣.٤٧٨ | ١.٣١٣ |
| ٦ | البُعد السلوكي | ٢.٩١٠ | ١.٠٥٠ |

المصدر :إعداد الباحثين اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٥/١) ما يلي :

- بلغ الوسط الحسابي للقيادة المستدامة (٣.٦٨٠) وبانحراف معياري (١.٠٥٧)، وهذا يعني أن الوسط الحسابي للقيادة المستدامة أكبر من منتصف المقياس، وهذا يدل علي مدى إدراك العاملين لدرجة توافر سلوكيات القيادة المستدامة بين المديرين داخل منظمات الحكم المحلي.
- بلغ الوسط الحسابي للقيادة النرجسية (٣.١١٣) وبانحراف معياري (٠.٩١٩) ، وهذا يعني أن الوسط الحسابي للقيادة النرجسية في متوسط المقياس، وتعني تلك النتيجة أن العاملين في وحدات الحكم المحلي يدركون بدرجة متوسطة توافر سلوكيات القيادة النرجسية بين المديرين داخل منظمات الحكم المحلي.
- بلغ الوسط الحسابي للتهكمية التنظيمية ككل (٣.٠٩٣) بانحراف معياري (٠.٨٦٢)، وهذا يعني أن الوسط الحسابي للتهكمية التنظيمية في متوسط المقياس، وهذا دليل علي ادراك العاملين بدرجة متوسطة لمدي توافر سلوكيات التهكمية التنظيمية فيما بينهم متوسط.
- وتراوحت متوسطات أبعاد التهكمية التنظيمية ما بين (٢.٨٦٨ و ٣.٤٧٨)، حيث بلغ أكبر وسط حسابي (٣.٤٧٨) ويتعلق بالبُعد العاطفي ويتضح من ذلك أن التجارب السلبية العديدة التي مر بها العاملين جعلتهم يظهرن ردود فعل عاطفية سلبية فوق المتوسطه تجاه منظمات الحكم المحلي التي يعملون فيها مثل الاستياء والنفور وخيبة الأمل، كما بلغ أقل متوسط حسابي (٢.٨٦٨) وهو متعلق بالبُعد السلوكي ويتضح من ذلك أنه علي الرغم من الواقع الصعب الذي يعيشه العاملون إلا أنهم يرفضون البوح بسوء حالهم.

٢/١٠ اختبار الفرض الأول:

لتحديد العلاقة بين أنماط القيادة المختارة (المستدامة والنرجسية) والتهكمية التنظيمية وأبعادها، قام الباحثون بصياغة الفرض الأول والذي ينص علي أنه "توجد علاقة معنوية بين أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) والتهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي وكل بُعد من أبعادها وفقاً لآراء العاملين في منظمات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ". وللتحقق من صحة/ أو عدم صحة هذه العلاقة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ويوضح جدول رقم (٦/١) النتائج الخاصة بهذه العلاقة.

الجدول رقم (٦/١)

معاملات الارتباط بين متغيري البحث

| م | المتغير | معاملات الارتباط (R) | | | | | |
|---|--------------------|----------------------|---------|---------|---------|---------|----------|
| | | ٦ | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ١ | القيادة المستدامة | | | | | | - |
| ٢ | القيادة النرجسية | | | | | - | - |
| ٣ | التهكمية التنظيمية | | | | - | **٠.١٣٨ | **٠.٣٤٣- |
| ٤ | البُعد المعرفي | | | - | **٠.٧٣٣ | **٠.١٨٣ | **٠.٢٢٩- |
| ٥ | البُعد العاطفي | | - | **٠.٤٨٨ | **٠.٨٦١ | ٠.٠٤٣ | **٠.٣٢٦- |
| ٦ | البُعد السلوكي | - | **٠.٤٤٥ | **٠.٣٢٠ | **٠.٧٤٥ | *٠.١٢٧ | **٠.٢٣٦- |

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي *معنوية عند مستوي ٠.٠١ *معنوية عند مستوي ٠.٠٥

ومن خلال الجدول رقم (٦/١) تم استخلاص النتائج التالية:

- تشير معاملات الارتباط إلي وجود علاقة معنوية سلبية بين القيادة المستدامة والتهكمية التنظيمية بشكل إجمالي وكل بُعد من أبعادها عند مستوي معنوية ٠.٠١. وهذا يؤكد علي صحة الفرض الفرعي الأول الذي ينص علي أنه "توجد علاقة معنوية سلبية بين القيادة المستدامة والتهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي، وكل بُعد من أبعادها".
- ووجود علاقة معنوية إيجابية بين القيادة النرجسية والتهكمية التنظيمية بشكل إجمالي والبُعد المعرفي عند مستوى معنوية ٠.٠١، وكذلك وجود علاقة معنوية إيجابية بين نمط القيادة النرجسية والبُعد السلوكي عند مستوي معنوية ٠.٠٥، في حين أثبتت النتائج وجود علاقة غير معنوية بين نمط القيادة النرجسية والبُعد العاطفي. وهذا يؤكد علي صحة الفرض الفرعي الثاني جزئياً والذي ينص علي أنه "توجد علاقة معنوية إيجابية بين القيادة الاستبدادية والتهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي، وكل بُعد من أبعادها".

القرار: وفي ضوء النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الأول الذي ينص علي أنه "توجد علاقة معنوية بين أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) والتهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي، وكل بُعد من أبعادها وفقاً لآراء العاملين في منظمات الحكم المحلي في محافظة كفر الشيخ". وذلك في ضوء درجة ثقة ٩٥% ومستوي معنوية ٥%.

٣/١٠ اختبار صحة الفرض الثاني:

للتحقق من صحة الفرض الثاني للبحث والذي ينص علي أنه "يوجد تأثير معنوي لأنماط القيادة (المستدامة والرجسية) علي التهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي، وكل بُعد من أبعادها وفقاً لآراء العاملين بمنظمات الحكم المحلي"، تم الاستعانة بأسلوب الانحدار البسيط.

• يظهر الجدول رقم (٧/١) نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول الذي ينص علي أنه "يوجد تأثير معنوي من القيادة المستدامة علي التهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي، وكل بُعد من أبعادها وفقاً لآراء العاملين بمنظمات الحكم المحلي".

جدول رقم (٧/١)

معاملات الانحدار البسيط لتأثير القيادة المستدامة علي التهكمية التنظيمية وأبعادها

| المتغير المستقل | المتغير التابع | Beta | R ² | F | Sig | الدلالة |
|----------------------|--------------------|---------|----------------|---------|-------|---------|
| القيادة المستدامة | التهكمية التنظيمية | -.٣٤٣** | ١١.٧% | ٤٥.٧٦٤% | ٠.٠٠٠ | معنوي |
| | البُعد المعرفي | -.٢٢٩** | ٥.٣% | ١٩.١١٢% | ٠.٠٠٠ | معنوي |
| | البُعد العاطفي | -.٣٢٦** | ١٠.٦% | ٤٠.٨٤٢% | ٠.٠٠٠ | معنوي |
| | البُعد السلوكي | -.٢٣٦** | ٥.٦% | ٢٠.٣٢٨% | ٠.٠٠٠ | معنوي |

المصدر : برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ** عند مستوى معنويه ٠.٠١ درجة حرية ٢

يتبين من الجدول السابق:

■ أن هناك تأثير معنوي عكسي من القيادة المستدامة علي التهكمية التنظيمية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للتهكمية التنظيمية (٤٥.٧٦٤%) عند مستوي معنوية ٠.٠١ وهي أكبر من (F) الجدولية البالغة (٠.٠٠٠) مما يدل علي أن التأثير معنوي. أما (R²) بلغ قيمته للتهكمية التنظيمية (١١.٧%) بمعنى أن القيادة المستدامة تفسرها ما نسبته (١١.٧%) من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي التهكمية التنظيمية، أما النسبة المتبقية وبالباقي بالترتيب (٨٨.٣%) تعود إلي متغيرات أخرى غير موجوده في متغيرات البحث الحالي.

■ وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك تأثير معنوي عكسي من القيادة المستدامة علي الأبعاد الثلاثة للتهكمية (المعرفي والعاطفي والسلوكي) علي التوالي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للأبعاد الثلاث (١٩.١١٢، %٤٠.٨٤٢، %٢٠.٣٢٨) علي التوالي عند مستوي معنوية ٠.٠١ وهي أكبر من (F) الجدولية البالغة للأبعاد الثلاث (٠.٠٠٠) مما يدل علي أن التأثير معنوي. أما (R²) بلغ قيمته

للأبعاد الثلاث (٥.٣٠%، ١٠.٦٠%، ٩.٢٠%) علي التوالي، بمعني أن القيادة المستدامة تقسرها ما نسبته (٥.٣٠%، ١٠.٦٠%، ٥.٦%) من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الأبعاد الثلاث، أما النسبة المتبقية والبالغة (٩٤.٧%، ٨٩.٤%، ٩٤.٤%) تعود إلي متغيرات أخرى غير موجوده في متغيرات البحث الحالي.

■ كما يلاحظ من الجدول السابق أن القيادة المستدامة أكثر تأثيراً علي التهكمية بشكل إجمالي بمعامل (Beta) بلغ قيمته (-٠.٣٤٣) ويليهِ البُعد العاطفي بمعامل (Beta) بلغ قيمته (-٠.٣٢٦) ويليهِ البُعد السلوكي بمعامل (Beta) بلغ قيمته (-٠.٢٣٦) ومن ثم البُعد المعرفي بمعامل (Beta) بلغ قيمته (-٠.٢٢٩).

■ في ضوء ما سبق يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الأول والذي ينص علي أنه "يوجد تأثير معنوي عكسي من القيادة المستدامة مأخوذة بشكل إجمالي، وكل بُعد من أبعادها وفقاً لآراء العاملين بمنظمات الحكم المحلي في محافظة كفر الشيخ". وذلك عند مستوى معنوية ١% ومعامل ثقة ٩٩%.

• يظهر الجدول رقم (٨/١) نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني الذي ينص علي انه "يوجد تأثير معنوي طردي من القيادة النرجسية علي التهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي، ولكل بُعد من أبعادها وفقاً لآراء العاملين بمنظمات الحكم المحلي".

جدول رقم (٨/١)

معاملات الانحدار البسيط لتأثير القيادة النرجسية علي التهكمية التنظيمية وأبعادها

| المتغير المستقل | المتغير التابع | Beta | R ² | F | Sig | الدلالة |
|------------------|--------------------|---------|----------------|---------|-------|-----------|
| القيادة النرجسية | التهكمية التنظيمية | **٠.١٣٨ | %١.٩ | %٦.٧٢١ | ٠.٠١ | معنوي |
| | البُعد المعرفي | **٠.١٨٣ | %٣.٣٠ | %١١.٩١٥ | ٠.٠٠١ | معنوي |
| | البُعد العاطفي | ٠.٠٤٣ | %٠.٢ | %٠.٦٣٢ | ٠.٤٢٧ | غير معنوي |
| | البُعد السلوكي | *٠.١٢٧ | %١.٦ | %٥.٦٦٦ | ٠.٠١٨ | معنوي |

المصدر: برنامج SPSS ** عند مستوى معنوية ٠.٠١ * عند مستوى معنوية ٠.٠٥ درجة حرية ٢

يتبين من الجدول السابق:

■ أن هناك تأثير معنوي طردي من القيادة النرجسية علي التهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للتهكمية التنظيمية (٦.٧٢١%) وهي أكبر من (F) الجدولية

البالغة (٠.٠١) عند مستوى معنوية ٠.٠٠١. أما (R^2) بلغ قيمته (١.٩%) بمعنى أن القيادة النرجسية تفسرها ما نسبته (١.٩%) من التغيرات التي تطرأ على التهكمية التنظيمية، أما النسبة المتبقية والبالغة (٩٨.١%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجوده ضمن متغيرات البحث الحالي.

■ وأظهرت نتائج ايضا أن هناك تأثير معنوي طردي من القيادة النرجسية على البعد المعرفي والسلوكي للتهكمية. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للبُعد المعرفي والسلوكي (١١.٩١٥%)، و٥.٦٦٦%) على التوالي وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٠.٠٠١، ٠.٠٠٥) على التوالي عند مستوى معنوية لكل بُعد (٠.٠١، ٠.٠٠٥) على التوالي. أما (R^2) بلغ قيمته للبُعدين على التوالي (٣.٣٠%، ١.٦%) بمعنى أن القيادة النرجسية تفسرها ما نسبته (٣.٣%، ١.٦%) من التغيرات التي تطرأ على البعد المعرفي والسلوكي، أما النسبة المتبقية والبالغة (٩٦.٧%)، (٩٨.٤%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجوده ضمن متغيرات البحث الحالي.

■ كما يلاحظ من الجدول أن القيادة النرجسية أكثر تأثيراً على البُعد المعرفي بمعامل ($Beta$) بلغ قيمته (٠.١٨٣) ويليه التهكمية مأخوذة بشكل إجمالي بمعامل ($Beta$) بلغ (٠.١٣٨) ومن ثم البُعد السلوكي بمعامل ($Beta$) بلغ (٠.١٢٧).

■ وفي ضوء ما سبق يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الثاني بشكل جزئي والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي طردي من القيادة النرجسية على التهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي وكل بُعد من أبعادها وفقاً لآراء العاملين في محافظة كفر الشيخ". وذلك عند مستوى معنوية ٥% ومعامل ثقة ٩٥%.

القرار: وفي ضوء النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الثاني الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوية من أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) على التهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي، وكل بُعد من أبعادها وفقاً لآراء العاملين في منظمات الحكم المحلي في محافظة كفر الشيخ". وذلك في ضوء درجة ثقة ٩٥% ومستوى معنوية ٥%.

٤/١٠ اختبار صحة الفرض الثالث :

ينص الفرض الثالث على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين تجاه التهكمية التنظيمية وفقاً للعمر، النوع، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة". وللتحقق من صحة أو/عدم صحة الفرض الثالث تم استخدام الاختبارات والتحليل الإحصائية المناسبة وذلك على النحو التالي :

١٠/٤/١ - تأثير النوع على التهمية التنظيمية

تم استخدام اختبار (ت) لمجتمعين مستقلين عند مستوى معنوية (٠.٠٥، ٠.٠١) لاختبار معنوية الفروق بين آراء العاملين تجاه التهمية التنظيمية وفقاً للنوع (ذكور/إناث)، وذلك على النحو الذي يوضحه جدول رقم (١٠/١) التالي:

جدول رقم (١٠/١)

نتائج اختبار تأثير النوع على آراء العاملين تجاه التهمية التنظيمية

| القرار | مستوى الدلالة | درجات الحرية | إحصاء الاختبار | انحراف معياري | وسط حسابي | النوع | المتغيرات |
|--------|---------------|--------------|----------------|---------------|-----------|-------|--|
| معنوي | ٠.٠١٤ | ٣٤٤ | ٢.٤٧٧- | ٠.٨١٩ | ٢.٩٨٣ | ذكر | آراء العاملين تجاه التهمية التنظيمية وفقاً للنوع |
| | | | | ٠.٨٩٤ | ٣.٢١١ | أنثى | |

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (١٠/١) ما يلي :

- وجود فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين تجاه التهمية التنظيمية وفقاً للنوع عند مستوي معنوية ٠.٠٥، حيث أن قيمة مستوي الدلالة بلغ ٠.٠١٤ وهو أقل من مستوي المعنوية، وهذا يعني أن اختلاف النوع (ذكر/أنثى) يؤثر معنوياً على آراء العاملين تجاه استخدام المديرين لسلوكيات التهمية التنظيمية، وعلي ذلك يمكن القول بأن المديرين يستخدمون التهمية التنظيمية مع العاملات الإناث بمتوسط ٣.٢١١ أكثر من استخدامهما مع العاملين الذكور بمتوسط ٢.٩٨٣.

١٠/٤/٢ - تأثير الحالة الاجتماعية على التهمية التنظيمية :

تم استخدام اختبار (ت) لمجتمعين مستقلين عند مستوى معنوية (٠.٠٥، ٠.٠١) لاختبار معنوية الفروق بين آراء العاملين تجاه التهمية التنظيمية وفقاً للحالة الاجتماعية (متزوج/غير متزوج)، وذلك على النحو الذي يوضحه جدول رقم (١١/١) التالي :

جدول رقم (١١/١)

نتائج اختبار تأثير الحالة الاجتماعية على آراء العاملين تجاه التهمية التنظيمية

| القرار | مستوى الدلالة | درجات الحرية | إحصاء الاختبار | انحراف معياري | وسط حسابي | النوع | المتغيرات |
|-----------|---------------|--------------|----------------|---------------|-----------|-----------|--|
| غير معنوي | ٠.٢٠٩ | ٣٤٤ | - | ٠.٩٣٧ | ٣.٠٧١ | متزوج | آراء العاملين تجاه التهمية التنظيمية وفقاً للحالة الاجتماعية |
| | | | | ١.٠١١ | ٣.٢٤٢ | غير متزوج | |

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١١/١) ما يلي :

- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين تجاه التهكمية التنظيمية وفقاً للحالة الاجتماعية وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥، حيث أن قيمة مستوي الدلالة بلغ ٠.٢٠٩ وهو أكبر من مستوى المعنوية، وهذا يعني أن اتجاه العاملين نحو التهكمية التنظيمية لا يختلف باختلاف الحالة الاجتماعية (متزوج/غير متزوج) للعاملين.

٣/٤/١٠ تأثير العمر علي التهكمية التنظيمية:

- تم استخدام تحليل التباين الأحادي عند مستوي معنوية (٠.٠٥، ٠.٠١)، حيث إن هذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر، وتم استخدامه لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين تجاه التهكمية التنظيمية وفقاً للعمر، وذلك علي النحو الذي يوضحه جدول رقم (١٢/١) التالي :

جدول رقم (١٢/١)

نتائج تحليل التباين للتهكمية التنظيمية وفقاً للعمر

| القرار | Sig | F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | المتغيرات |
|-----------|-------|-------|----------------|--------------|----------------|----------------|---|
| غير معنوي | ٠.٤٢٣ | ٠.٨٦٣ | ٠.٦٤٣ | ٢ | ١.٢٨٦ | بين المجموعات | آراء العاملين تجاه التهكمية التنظيمية وفقاً للعمر |
| | | | ٠.٧٤٥ | ٣٤٣ | ٢٥٥.٤٩٤ | داخل المجموعات | |
| | | | | ٣٤٥ | ٢٥٦.٧٨١ | الكلي | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (١٢/١) ما يلي :

- أن القيمة (sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي لمستوي آراء العاملين تجاه التهكمية التنظيمية وفقاً للعمر أكبر من مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ ، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط تقديرات العينة. وهذا يعني أن اتجاه العاملين نحو التهكمية التنظيمية لا يختلف باختلاف عمر العاملين.

٤/٢/٤/١٠ تأثير عدد الأولاد علي التهكمية التنظيمية :

- تم استخدام تحليل التباين الأحادي عند مستوي معنوية (٠.٠٥، ٠.٠١)، حيث إن هذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر، وتم استخدامه لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين تجاه التهكمية التنظيمية وفقاً للعدد الأولاد، وذلك علي النحو الذي يوضحه جدول رقم (١٣/١) التالي :

جدول رقم (١٣/١)

نتائج تحليل التباين للتهكمية التنظيمية وفقاً لعدد الأولاد

| المتغيرات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | F | Sig | القرار |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|-------|-------|-----------|
| آراء العاملين تجاه التهكمية التنظيمية وفقاً لعدد الأولاد | بين المجموعات | ٣.٨٤٦ | ٤ | ٠.٩٦٢ | ١.٢٩٦ | ٠.٢٧١ | غير معنوي |
| | داخل المجموعات | ٢٥٢.٩٣٤ | ٣٤١ | ٠.٧٤٢ | | | |
| | الكلي | ٢٥٦.٧٨١ | ٣٤٥ | | | | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (١٣/١) ما يلي :

▪ إن القيمة (sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي لمستوي آراء العاملين تجاه التهكمية التنظيمية وفقاً لعدد الأولاد أكبر من مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط تقديرات العينة. وهذا يعني أن اتجاه العاملين نحو التهكمية التنظيمية لا يختلف باختلاف عدد اولاد العاملين.

٥/٤/١٠ تأثير المؤهل العلمي علي التهكمية التنظيمية:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي عند مستوى معنوية (٠.٠١، ٠.٠٥)، حيث إن هذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر، وتم استخدامه لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين تجاه التهكمية التنظيمية وفقاً للمؤهل العلمي، وذلك علي النحو الذي يوضحه جدول رقم (١٤/١) التالي :

جدول رقم (١٤/١)

نتائج تحليل التباين للتهكمية التنظيمية وفقاً للمؤهل الدراسي

| المتغيرات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | F | Sig | القرار |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|-------|-------|-----------|
| آراء العاملين التهكمية التنظيمية وفقاً للمؤهل العلمي | بين المجموعات | ١.٧٤٣ | ٣ | ٠.٥٨١ | ٠.٧٧٩ | ٠.٥٠٦ | غير معنوي |
| | داخل المجموعات | ٢٥٥.٠٣٨ | ٣٤٢ | ٠.٧٤٦ | | | |
| | الكلي | ٢٥٦.٧٨١ | ٣٤٥ | | | | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (١٤/١) ما يلي :

▪ أن القيمة (sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي لمستوي آراء العاملين تجاه التهكمية التنظيمية وفقاً للمؤهل العلمي أكبر من مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ ، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط تقديرات العينة. وهذا يعني أن اتجاه العاملين نحو التهكمية التنظيمية لا يختلف باختلاف المؤهل الدراسي للعاملين.

١٠/٤/٦ تأثير عدد سنوات الخبرة علي التهكمية التنظيمية :

تم استخدام تحليل التباين الأحادي عند مستوى معنوية (٠.٠٥، ٠.٠١)، حيث إن هذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر، وتم استخدامه لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين تجاه التهكمية التنظيمية وفقاً للعدد سنوات الخبرة، وذلك علي النحو الذي يوضحه جدول رقم (١٤/١) التالي :

جدول رقم (١٤/١)

نتائج تحليل التباين للتهكمية التنظيمية وفقاً لعدد سنوات الخبرة

| المتغيرات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | F | Sig | القرار |
|---|----------------|----------------|--------------|----------------|-------|-------|-----------|
| آراء العاملين تجاه التهكمية التنظيمية وفقاً لعدد سنوات الخبرة | بين المجموعات | ٤.٥٠٩ | ٣ | ١.٥٠٣ | ٢.٠٣٨ | ٠.١٠٨ | غير معنوي |
| | داخل المجموعات | ٢٥٢.٢٧٢ | ٣٤٢ | ٠.٧٣٨ | | | |
| | الكلي | ٢٥٦.٧٨١ | ٣٤٥ | | | | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (١٤/١) ما يلي :

▪ أن القيمة (sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي لمستوي آراء العاملين تجاه التهكمية التنظيمية وفقاً للعدد سنوات الخبرة أكبر من مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط تقديرات العينة. وهذا يعني أن اتجاه العاملين نحو التهكمية التنظيمية لا يختلف باختلاف عدد سنوات خبرة العاملين.

القرار: وفي ضوء النتائج السابقة يتضح صحة الفرض الثالث والذي ينص علي أنه "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين نحو التهكمية التنظيمية وفقاً للعمر، النوع، الحالة

الاجتماعية، عدد الأولاد، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة." وذلك عند مستوى معنوية ٥%
ومعامل ثقة ٩٥%

١١/ مناقشة النتائج والتوصيات :

توصل الباحثون إلي مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب الإدارة في
منظمات الحكم المحلي محل الدراسة، وتتلخص أهم هذه النتائج في ما يأتي :

١/١١ مناقشة نتائج البحث:

١/١/١١ مناقشة نتائج الفرض الأول :

اختبر البحث الحالي ثلاث فروض: تتناول الفرض الأول العلاقة المعنوي بين أنماط القيادة
والتهكمية التنظيمية وتتاول الفرض الثاني تأثير أنماط القيادة على التهكمية والثالث على الاختلافات
المعنوية لدي العاملين تجاه التهكمية التنظيمية، علي عينه مكونه ٣٧٠ مفردة من العاملين في
منظمات الحكم المحلي في محافظة كفر الشيخ .

وقد أثبتت نتائج تحليل الارتباط صحة الفرض الأول للبحث، حيث تبين وجود علاقة معنوية
سلبية بين القيادة المستدامة والتهكمية التنظيمية بشكل إجمالي وكل بُعد من أبعادها، وهذا دليل قوي
علي أن إتباع المدير لسلوكيات القائد المستدامة من دعم العاملين سواء علي المستوي الاجتماعي
أو المادي والمساهمة في تطور العاملين بشكل مستمر والحفاظ علي شغفهم الدائم اتجاه العمل
وليس هذا فقط بل ومساعدتهم في العمل بطريقة متجددة بعيداً عن الروتين الذي يعانون منه، يقلل
من درجة ممارسة العاملين لسلوكيات التهكمية التنظيمية من الحصول علي رشاًو والسخرية بصورة
مستمرة من المنظمة مع الآخرين وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Gaan,2015). وهذه النتيجة
تتفق جزئياً مع دراسة (Bommer et al.,2005) التي توصلت إلي وجود علاقة سلبية بين القيادة
التحويلية والتهكمية التنظيمية، وكذلك مع دراسة (اسماعيل، ٢٠١٥) التي توصلت إلي وجود علاقة
سلبية بين القيادة الأصيلة والتهكمية التنظيمية.

وكذلك أثبتت النتائج وجود علاقة معنوية إيجابية بين القيادة النرجسية والتهكمية التنظيمية وكل
من البُعد المعرفي والسلوكي، وتعني تلك النتيجة أن طريقه إظهار المدير لسلوكيات القيادة النرجسية
من حب الذات والرغبة في الظهور علي حساب العاملين تساهم بشكل أساسي في زيادة سلوكيات
التهكمية التنظيمية بين العاملين من اتجاهات ومواقف سلبية مثل الرشاًو والسخرية المستمرة من
المبادرات الجديدة وهذا ما أكد عليه أيضاً (Dobbs,2014). وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع

دراسة (Jiang et al., 2017) التي توصلت إلي وجود علاقة ايجابية بين القيادة الاستبدادية والتهكمية التنظيمية. في حين توصلت نتائج البحث إلي وجود علاقة غير معنوية بين القيادة النرجسية والبُعد العاطفي للتهكمية التنظيمية وقد يرجع ذلك إلي عدم قدرة العاملين علي التعبير بحرية عن مشاعرهم تجاه المديرين.

٢/١/١١ مناقشة نتائج الفرض الثاني :

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط صدق فرض البحث الثاني، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي من أنماط القيادة (المستدامة والنرجسية) علي التهكمية التنظيمية، فلقد تم إثبات وجود تأثير معنوي عكسي من القيادة المستدامة علي التهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي وكل بُعد من أبعادها وفقاً لآراء العاملين بمنظمات الحكم المحلي، وبالتالي عند اتباع المدير نمط القيادة المستدامة داخل منظمات الحكم المحلي كلما عمل ذلك علي الحد من التهكمية التنظيمية، فنجد أن اتباع نمط القيادة المستدامة مع العاملين داخل وحدات الحكم المحلي من خلال محاولة إشراك العاملين في الحياة التنظيمية مثل العمل الجماعي والحصول على أي دعم مطلوب للقيام بالعمل يؤثر تأثيراً إيجابياً على العاملين حيث تتغير وجهه نظر العاملين من الرغبة في الحصول علي راتب إلي الاهتمام والسعي ليكون عضواً فعالاً في المنظمة ومن ثم المجتمع، وبالتالي يقل لديه مستوي التهكمية التنظيمية من عدم الرضا، الهروب من العمل الجماعي، الشعور المستمر بالتوتر والنفور تجاه المنظمة والسخرية الدائمة من شعارات المنظمة وهذا متفق مع دراسة (Gaan, 2015). وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة (Mete, 2013) التي توصلت إلي وجود تأثير عكسي من القيادة الأخلاقية علي التهكمية التنظيمية.

توصلت نتائج البحث إلي قبول الفرض الفرعي الثاني بشكل جزئي والذي أثبت وجود تأثير معنوي طردي من القيادة النرجسية علي التهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي وكل بُعد المعرفي والسلوكي وفقاً لآراء العاملين بمنظمات الحكم المحلي في محافظة كفر الشيخ، فعند اتباع المدير نمط القيادة النرجسية مع العاملين يعمل ذلك علي زياده معدل التهكمية التنظيمية لدي العاملين في منظمات الحكم المحلي، فطبيعة القائد النرجسية تتميز بالعديد من السمات السلبية من ممارسة السلطة لأهداف شخصية وأنانية بدلاً من العمل لصالح المنظمة ككل، فهو يستخدم الموارد المتاحة له لجذب إعجاب الآخرين كطريقة لتأكيد شعوره بالتفوق فيعمل ذلك علي زيادة سخط العاملين وزيادة نفورهم من العمل والسخرية من المنظمة مما يؤدي إلي مقاومة التغيير التنظيمي

والرغبة في ترك العمل وهذا ما أكد عليه (Dobbs,2014) في دراسته، وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة (Jiang et al.,2017) التي توصلت إلي وجود تأثير طردية من القيادة الاستبدادية علي التهكمية التنظيمية. في حين توصلت نتائج البحث إلي وجود تأثير غير معنوية من القيادة النرجسية علي البُعد العاطفي.

٣/١/١١ مناقشة نتائج الفرض الثالث :

أظهرت نتائج هذا الفرض إلي عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين العاملين في منظمات الحكم المحلي بالنسبة للحالة الاجتماعية،العمر، عدد الأولاد، المؤهل الدراسي وعدد سنوات الخبرة تجاه التهكمية التنظيمية،وهذا يعني أن اتجاه العاملين نحو التهكمية التنظيمية لا يختلف باختلاف الحالة الاجتماعية، العمر، عدد الأولاد، المؤهل الدراسي وعدد سنوات خبرة العاملين، وهذه النتيجة انفتحت مع دراسة (Simha et al.,2014) بشكل جزئي حيث توصلت الي عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين عينه الدراسة بالنسبة للعمر، الحالة الاجتماعية وعدد الأولاد تجاه التهكمية التنظيمية، وكذلك مع دراسة (Liegman,2015) حيث توصل إلي عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين عينة الدراسة بالنسبة للعمر والمؤهل الدراسي تجاه التهكمية التنظيمية،وهذا عكس ما توصلت إليه دراسة (Beduk et al.,2015) حيث توصلت الدراسة إلي وجود فروق ذات دلالة معنوية بين عينه الدراسة بالنسبة للحالة الاجتماعية ،العمر، عدد الاولاد ،المؤهل الدراسي وعدد سنوات الخبرة تجاه التهكمية التنظيمية. وكذلك دراسة (Bashir,2011) التي توصلت الي وجود فروق معنوية ذات دلالة معنوية بين عينه الدراسة بالنسبة للمؤهل الدراسي تجاه التهكمية التنظيمية. ويرجع هذا الاختلاف الي اختلاف البيئة الثقافية وبيئة العمل بين العاملين.

كما اثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة معنوية بين العاملين وفقاً للنوع تجاه التهكمية التنظيمية.وهذا يعني أن اختلاف النوع (ذكر/أنثي)يؤثر معنوياً علي آراء العاملين تجاه استخدام المديرين لسلوكيات التهكمية التنظيمية، ويرجع ذلك إلي الإناث حيث أن متوسط الإناث بلغ ٣.٢٢٣ وهو أعلى من المتوسط عند الذكور البالغ ٢.٩١٦.وهذا يعني أن إدراك الإناث يختلف عن إدراك الذكور للتهكمية التنظيمية ومن ثم يجب علي إدارة شؤون العاملين مراعاة ذلك عند تصميم العمل والاختيار والتعيين. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Beduk et al.,2015)،وهذا خلاف ما توصل إليه كل من (Liegman,2015) و (Bashir,2011) حيث توصلوا إلي عدم وجود فروق ذات

دلالة معنوية بين عينه الدراسة بالنسبة للنوع تجاه التهكمية التنظيمية، وهذا يرجع الي الاختلاف بين عينة الدراستين وعينة البحث الحالي واختلاف العوامل الثقافية المؤثرة.

٢/١١ توصيات البحث :

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث ،يمكن للباحثين تقديم بعض التوصيات العملية لوحدات الحكم المحلي بهدف تقليل سلوكيات التهكمية التنظيمية، وقد تم عمل تلك التوصيات في صورة خطة عملية وذلك على النحو التالي في الجدول رقم(١٥/١):

جدول رقم(١٥/١)

توصيات البحث

| المسئول عن التنفيذ | آليات التنفيذ | التوصية | النتيجة |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ الادارة العليا ▪ ادارة شؤون العاملين ▪ الادارة المالية ▪ مديري الأقسام | <ul style="list-style-type: none"> ▪ توفير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق أنظمة متكاملة لتطبيق القيادة المستدامة. ▪ عقد ورش عمل وندوات للتوعية بضرورة انتشار انماط القيادة الايجابية بين المديرين وعلي رأسها القيادة المستدامة خاصة بكل مركز ومدينة. ▪ إنشاء مراكز للتدريب الإداري لمساعدة القيادات الادارية علي اكتساب المهارات اللازمة لممارسة القيادة المستدامة داخل كل مجلس مدينة. ▪ يجب علي الإدارة القيام بتوجيه العاملين ودفعها إلي اكتشاف امكانياتهم والاستفادة منها. ▪ تدعيم وتنمية العلاقات الاجتماعية بين كل من المديرين والعاملين مثل تخصيص ايام على مدار السنه للاحتفال بالمناسبات الاجتماعية او للخروج لرحلات ترفيهية معا. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ يجب علي المديرين ان يواظبوا علي الاستماع لأراء العاملين والمشكلات التي تواجههم ▪ ينبغي على المديرين ان يكونوا الداعمين الدائمين للعاملين عند حدوث اي معوقات تنظيمية. ▪ يجب ان يقوموا المديرين بصفه مستمرة بمشاركة مهامهم مع العاملين. | <p>١/توجد علاقة معنوية سلبية بين القيادة المستدامة والتهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي، ولكل بُعد من أبعادها وفقاً لأراء العاملين بوحدات الحكم المحلي في محافظة كفر الشيخ.</p> <p>٢/ يوجد تأثير معنوي عكسي بين القيادة المستدامة والتهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي، ولكل بُعد من أبعادها وفقاً لأراء العاملين بوحدات الحكم المحلي في محافظة كفر الشيخ .</p> |

| المسئول عن التنفيذ | آليات التنفيذ | التوصية | النتيجة |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ الادارة العليا ■ الادارة المالية ■ إدارة شؤون العاملين ■ مديري الأقسام | <ul style="list-style-type: none"> ■ عمل حملات توعية بين المديرين بخطرورة اتباع نمط القيادة النرجسية مع العاملين ■ يجب علي إدارة شؤون العاملين ان تساهم في عملية اختيار الاداريين المناسبين لأداء العمل. ■ ينبغي علي ادارة شؤون العاملين تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين ذو نمط قيادة سلبي وعمل ورش عمل خاصة بذلك. ■ ينبغي علي الادارة أن تقدم الدعم النفسي الاجتماعي لكل من المديرين والعاملين. ■ ضرورة ان يأخذ المديرين بعين الاعتبار تأثير سلوكياتهم وتصرفاتهم علي سلوكيات ومواقف العاملين. | <ul style="list-style-type: none"> ■ ينبغي علي المديرين ان يحدوا من افتخارهم الدائم بأنفسهم وإنجازاتهم. ■ يجب ان يعطوا المديرين للعاملين فرصة للتعبير عن آراءهم. ■ لا بد ان يكونوا المديرين متواضعين مع العاملين. ■ إشراك المديرين للعاملين في اتخاذ القرارات، وتقبل مقترحاتهم والعمل بها. ■ عدم اتباع نهج تصيد الاخطاء علي العاملين لتجنب موقفهم السلبي من القيادة. | <p>١/ توجد علاقة معنوية إيجابية بين القيادة النرجسية والتهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي، ولكل من بُعد المعرفي والسلوكي وفقاً لآراء العاملين بوحدات الحكم المحلي في محافظة كفر الشيخ.</p> <p>٢/ يوجد تأثير معنوي طردي بين القيادة النرجسية والتهكمية التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي، ولكل من البُعد المعرفي والسلوكي لآراء العاملين بوحدات الحكم المحلي في محافظة كفر الشيخ.</p> |

المصدر: إعداد الباحثين

٣/١١ مقترحات لبحوث مستقبلية :

يتناول البحث الحالي العلاقة بين أنماط القيادة والتهكمية التنظيمية بالتطبيق على العاملين في منظمات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، وفي ضوء نتائج البحث الحالي يمكن تقديم بعض المقترحات لمجالات بحثية وذلك علي النحو التالي:

✓ العلاقة بين القيادة النرجسية والإيثار الوظيفي مع توسيط الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في قطاع الصحة .

✓ أثر القيادة النرجسية علي رضا العاملين في القطاع الخاص.

- ✓ دور القيادة المستدامة في تنمية سلوكيات ريادة الأعمال .
- ✓ أثر القيادة المستدامة علي الصمت التنظيمي بتوسيط التهكمية التنظيمية والرضا الوظيفي.
- ✓ العلاقة بين التهكمية التنظيمية ومعدل دوران العاملين.
- ✓ العلاقة بين الانهاك العاطفي والتهكمية التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية

- أحمد، خالد علي(٢٠١٦). "العلاقة بين القيادة الريادية و النجاح الوظيفي : دراسة تطبيقية علي العاملين في شركات الاتصالات بمحافظة السليمانية بإقليم كردستان العراق". رسالة ماجستير، جامعة المنصورة.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن(٢٠١٢). "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض".
- إسماعيل، عمار فتحي موسي(٢٠١٥). "دور القيادة الأصيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلاء بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية". مجلة البحوث المالية والتجارية (كلية تجارة بورسعيد).
- الحديدي، إسلام علي عبدالسلام (٢٠١٦) "العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعتراب الاجتماعي: دراسة تطبيقية علي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة". رسالة ماجستير، جامعة المنصورة.
- الحدراوي، رافد حميد، الجنابي، سجاد محمد و الميالي، حاكم أحسوني(٢٠١٨). " دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي". مجلة مركز دراسات الكوفة/العراق.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف، السعيد، صفاء سعدون و الخفاجي، ياسمين قاسم(٢٠١٧) "العلاقة بين التهكم التنظيمي والتزام العاملين بحث تحليلي لآراء منتسبي الدفاع المدني كربلاء".
- النصراوي، حامد عادل عباس(٢٠١٥) "القيادة النرجسية وأثرها في تعزيز السلوك الدوغماتي دراسة حالة في معمل الالبسة الرجالية الجاهزة في محافظة النجف الاشرف".

- حسيب، السيد أحمد فتحي(٢٠١٥)" دور الإشراف المسيء لمتغير وسيط علي العلاقة التأثيرية بين التهمية التنظيمية والضعف التنظيمية: دراسة تطبيقية بقطاع جمارك بورسعيد. " مجلة البحوث المالية والتجارية (كلية تجارة - جامعة بورسعيد) مصر.
- صفحي، يحيى بن موسي (٢٠١١) "الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة." دراسة مكملة للحصول علي درجة الماجستير - إدارة أعمال - تخصص الإدارة التنفيذية.
- مرزوق، عبدالعزیز علي (٢٠١٦). "علاقة جودة حياة العمل بالإحباط الوظيفي: دراسة تطبيقية علي العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية."

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Ahmed,W.,Kiyani,A.A&Hashmi,S.H.(2013)."The Study on Organizational Cynicism, Organizational Injustice and Breach of Psychological Contract as The Determinants of Deviant Work Behavior." **Actual Problems of Economics.**
- Bommer,W.,Rich,G.&Rubin,R.(2005)."Changing attitudes about change:longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change." **Journal of Organizational Behavior.**
- Bedük,A.(2014)."Örgüt Psikolojisi,Yeni Yaklaşımlar-Güncel Konular." **Kitapsec Yayıncılık Elektronik Nakliye.**
- Beduk,A.,Cakici,A.&Cicekdagi,H.(2015)."An Organizational Evaluation On Cynicism and Organizational Commitment :Example of Disaster and Emergency Employees." **International Journal of Economics and Research**
- Bashir,S.(2011)."Development and Testing of an Integrated Model A Study of Public Sector Employees in Pakistan"**Doctor of Philosophy,Mohammad Ali Jinnah University Islamabad**
- Chu,I.(2013)."The moderating role of authoritarian leadership on the relationship between the internalization of emotional regulation and the well-being of employees."**Leadership**,Vol.10, Issue 3.
- Chen,X.,(2008)."The Relationship between Manager's Leadership Style and Employee Job Satisfaction in Selected Beijing Computer Software Companies."**PH.D.**

- DeHaan, T., Jansen, P. & Ligthart, P. (2015). "Sustainable leadership: Talent Requirements for Sustainable Enterprises." **Russell Reynolds Associates Sustainable leadership.**
- Dalati, S., Raudeliuniene, J. & Davidaviciene, V. (2017). "Sustainable Leadership, Organizational Trust on Job Satisfaction: Empirical Evidence from Higher Education Institutions in SYRIA." **Business Management and Education.** Vol 15 No 1 (2017)
- Dobbs, J.M. (2014). "The Relationship Between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness, and Organizational Cynicism." **PH.D, University of San Diego.**
- Farjam, S., Almodarresi, S.M., Pirvali, E., Saberi, H. & Malekpour, S. (2018) "The mediator effect of occupational burnout on the relationship between organizational cynicism and organizational silence (Case of study: employees of Farokhshahr social security organization hospital)." **Revista Publicando.**
- Gaan, N. (2015). "Role of Passion in Organizational Cynicism: A Mediating Effect of Sustainable Leader in the Process Model." **Managing in Recovering Markets.**
- Higgs, M. (2009). "The good, the bad and the ugly: leadership and narcissism." **Journal of Change Management,** Vol. 9.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P. & Li, C. (2017). "Authoritarian leadership and employees' unsafe behaviors: The mediating roles of organizational cynicism and work alienation." **Current Psychology,** 2 November 2017, Pages 1-11
- Kotur, B. & Anbazhagan, S. (2014) "Influence of Leadership Styles on Self Performance." **Journal of Business and Management.**
- Liegman, A.A. (2015). "An Interconnected Perspective of Organizational Change Cynicism (OCC)." **PH.D.**
- Mete, Y. (2013) "Relationship Between Organizational Cynicism And Ethical Leadership Behaviour: A Study At Higher Education." **2nd Cyprus International Conference on Educational Research.**
- Nafei, W.A. (2013). "Examining the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Change: A Study from Egyptian Context" **Journal of Business Administration Research,** Vol. 2, No. 2.
- Polat, S. (2013). "The impact of teachers' organizational trust perceptions on organizational cynicism perception." **Global Journal of Teacher Education.**

- Rosenthal,S.&Pittinsky,T.(2006)."Narcissistic leadership." **The Leadership Quarterly.**
- Suriyankietkaew,S.(2016)."Effects of sustainable leadership on customer satisfaction: evidence from Thailand."**Asia-Pacific Journal of Business Administration, Vol8,Issue3.**
- Schmidt,A.A.(2008)."Development and Validation of The Toxic Leadership Scale." **P.H.D. The Faculty of the Graduate School of the University of Maryland.**
- Schmidt, A.A.(2014)."An examination of toxic leadership, job outcomes and the impact of military deployment."**(Doctoral dissertation)The Faculty of the Graduate School of the University of Maryland.**
- Simha,A.,Elloy,D.F.&Huang,H.(2014)."The moderated relationship between job burnout and organizational cynicism."University Putra Malaysia,Management Decision,Vol.52 No. 3, 2014
- Singh.S.K.(2010)."Benchmarking leadership styles for organizational learning in Indian context." **An International Journal.**
- Thompson.S.K.(2012). "Sampling" **Third Edition, p:59-60.**

ملحق رقم (١) قائمة الاستقصاء

أولاً / أسئلة خاصة بمتغيرات البحث :

الرجاء ضع علامة (√) أمام الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك علي كل من العبارات التالية:

| م | العبارات | درجة الموافقة | | | |
|---------------------------|---|---------------|-------|-----------|------------------|
| | | موافق تماماً | موافق | غير متأكد | غير موافق تماماً |
| القيادة المستدامة | | | | | |
| ١ | يواظب مديري علي الاستماع لي بعناية ويفهم ما أقوله جيداً . | | | | |
| ٢ | يحرص مديري علي وجود قنوات اتصال مفتوحة بيننا دائماً . | | | | |
| ٣ | يحرص مديري باستمرار علي إزاله أي معوقات عند تنفيذ الأهداف التنظيمية . | | | | |
| ٤ | يسمح مديري لي بصفه مستمرة بمشاركة لي له في بعض المهام . | | | | |
| ٥ | يعمل مديري علي ترسيخ هويه العمل المستدام . | | | | |
| القيادة النرجسية | | | | | |
| ١ | يشعري مديري بتميزه الدائم . | | | | |
| ٢ | لا يشعري مديري بأنه أعلى مكانه في المنظمة . | | | | |
| ٣ | يعتقد مديري بأنه أكثر قدرة من غيره علي تحقيق الأهداف . | | | | |
| ٤ | يعتقد مديري بأنه شخص غير عادي . | | | | |
| ٥ | يفتخر مديري بنفسه وبأوسمته الشخصية . | | | | |
| التهمكية التنظيمية | | | | | |
| ١ | يوجد بيننا من يسعى للحصول علي رشاوي . | | | | |
| ٢ | أعتقد أن الإدارة تقول شيئاً وتفعل العكس . | | | | |
| ٣ | أرى تداخل بين سياسات، أهداف وممارسات إدارة مجلس المدينة . | | | | |
| ٤ | أحصل علي مكافأة مقابل تميزي في العمل . | | | | |
| ٥ | أشعر بالعصبية عند التفكير بإدارة مجلس المدينة . | | | | |
| ٦ | أشعر بالضغط عند التفكير بإدارة مجلس المدينة . | | | | |
| ٧ | أشعر بالقلق عند التفكير بإدارة مجلس المدينة . | | | | |
| ٨ | أشعر بالنفور عند التفكير بإدارة مجلس المدينة . | | | | |
| ٩ | أحاول الهروب من العمل الجماعي . | | | | |
| ١٠ | أنتقد ممارسات وسياسات إدارة مجلس المدينة مع أصدقائي خارج العمل . | | | | |
| ١١ | أسخر من شعارات ومبادرات إدارة مجلس المدينة . | | | | |
| ١٢ | أبادل نظرات الاستياء مع زملائي عند ذكر إدارة مجلس المدينة . | | | | |

ثانيا : أسئلة خاصة بالمعلومات الديموغرافية :

فيما يلي مجموعة من البيانات الخاصة بك ،رجاء ضع علامة (√) أمام الاختيار الصحيح

١-الجنس

() نكر () انثى

٢-العمر :

() أقل من ٢٥ سنة () من ٢٥ لأقل من ٣٥

() من ٣٥ لأقل من ٤٥ () ٤٥ فأكثر

٣-الحالة الاجتماعية :

() متزوج () غير متزوج

٤-عدد الأولاد

() لا يوجد () ١

() ٢ () ٣ () ٤ فأكثر

٥-المؤهل العلمي :

() تعليم متوسط () تعليم فوق المتوسط ودون الجامعي

() تعليم جامعي () أعلى من الجامعي

٦-عدد سنوات الخبرة :

() أقل من ٥ سنوات () من ٥ الي أقل من ١٠ سنوات

() من ١٠ الي أقل من ١٥ سنة () من ١٥ سنة فأكثر