



سلوك غطرسة القائد وتأثيره في مثابرة الزبون الداخلي: دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في الجامعات الأهلية /النجف الأشرف

أ.د. حاكم جبوري الخفاجي

جامعة الكوفة، كلية الادرة والاقتصاد

hakimg.alkhafaji@uokufa.edu.iq

حيدر فؤاد هادي دوش

جامعة الكوفة، كلية الادرة والاقتصاد

hydarf.dosh@student.uokufa.edu.iq

المستخلص

الهدف من البحث: يهدف البحث إلى دراسة تأثير سلوك غطرسة القائد في مثابرة الزبون الداخلي في الجامعات الأهلية في النجف الأشرف (الجامعة الإسلامية، كلية الطوسي الجامعة وجامعة الامام جعفر الصادق ع)، وتشخيص مستوى وجود متغيرات البحث في هذه المنظمات من خلال قياس ابعادها وتحديد طبيعة العلاقات فيما بينها.

ميدان البحث: طبق البحث في ثلاث جامعات أهلية وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الطوسي، وجامعة الامام جعفر الصادق ع) الكائنة في النجف الأشرف

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة باعضاء هيئة التدريس من حملة شهادتي الماجستير والدكتوراه من العاملين في الجامعات الأهلية ميدان البحث الكائنة في النجف الأشرف والبالغ عددهم (911) تدريسي.

عينة الدراسة: كان حجم العينة المثالي (270) تدريسي، وبناء على ذلك فقد وزعت (290) استبانة من خلال استخدام طريقة العينة العشوائية وبشكل مباشر على المستجوبين، تم استرجاع (280) استبانة أي بنسبة استرجاع (97) % وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي هي (273) استبانة،

المنهج المستخدم: اعتمد الباحث على المنهج الكمي كاستخراجية للبحث وتم تصميم البحث من خلال استخدام الأسلوب المسحي.

أداة جمع البيانات: استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقياس متغيرات البحث وقد تضمنت محورين الأول، المعلومات الديموغرافية للمستجوبين والمحور الثاني فقد تضمن الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث.

البرامج الإحصائية المستخدمة: استخدم الباحث برامج (SPSS v.26)، (AMOS v.24) التي تضمنت مجموعة من الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية المنبثقة منها.

اهم النتائج: توصل البحث إلى عدد من النتائج، ابرزها وجود تأثير ذات دلالة معنوية لسلوك غطرسة القائد في مثابرة الزبون الداخلي، فضلا عن قبول جميع الفرضيات الرئيسة والفرعية المنبثقة منها.

المصطلحات الأساسية: سلوك غطرسة القائد، مثابرة الزبون الداخلي، الجامعات الأهلية في النجف الأشرف.



Leader Arrogant Behavior and Its Impact on Internal Customer Perseverance: An analytical study of the opinions of a sample of lecturers in private universities / Najaf Al-Ashraf

Hydar Foad Hade Dosh
University of Kufa, College of
Administration and Economics
hydarf.dosh@student.uokufa.edu.iq

Hakim Jabory AL-khafagy
University of Kufa, College of
Administration and Economics
hakimg.alkhafaji@uokufa.edu.iq

Abstract

Objective: The research aims to study the effect of the leader's arrogant behavior on the perseverance of the internal customer in private universities in Najaf Al-Ashraf (Islamic University, Al-Tusi University College and Imam Jaafar Al-Sadiq University), and to diagnose the level of presence of the research variables in these organizations by measuring their dimensions and determining the nature of the relationships between them.

Research field: The research was conducted in three private universities, namely (the Islamic University, Al-Tusi University, and Imam Jaafar Al-Sadiq University) located in Najaf Al-Ashraf.

Population: The study Population is represented by faculty members holding master's and doctoral degrees who work in private universities in the field of research located in Najaf Al-Ashraf, numbering (911) teachers.

sample: The ideal sample size was (270) students, and based on that, (290) questionnaires were distributed using the random sample method directly to the respondents. (280) questionnaires were retrieved, i.e., a retrieval rate of (97) %, and the number of questionnaires valid for statistical analysis was (273) questionnaires.

Methodology: The researcher relied on the quantitative approach as an extractive research method, and the research was designed using the survey method.

Data collection: The researcher used the questionnaire as a tool for collecting data and measuring research variables. It included two axes: the first, demographic information, and the second axis, which included paragraphs related to the research variables.

Statistical programs: The researcher used the programs (SPSS v.26), (AMOS v.24), which included a set of statistical tests to analyze the data and test the main and sub-hypotheses arising from it.

Results: The research reached a number of results, the most prominent of which is the existence of a significant effect of the leader's arrogant behavior on the internal customer's perseverance, in addition to accepting all the main and sub-hypotheses arising from it.

Keywords: *leader's arrogance, internal customer perseverance*



1- المقدمة

سلوكيات القيادة الايجابية او السلبية في ظل هذا المشهد المضطرب من المرجح ان يقع اثرها في نهاية المطاف على عاتق الافراد العاملين وبالننتجة النهائية على مخرجات المنظمة فقد يصبح المرء قائدا وهو امر يسير، الا ان مسألة الاعتراف به كقائد كفاء ونجاح تتطلب الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين، لذا يجب ان يتمتع القائد بالثقة والتواضع لان تضخيم الثقة بالنفس، يمكن ان تتحول إلى غطرسة يعبر عنها من خلال سلوك محدد لذلك يتطلب منه تمييز الخط الدقيق ما بين الثقة والغطرسة. فقد أرسطو، إن السلطة والتمجيد غالبا ما يؤديان إلى سلوك غطرسة من قبل القادة، والذي يعكس ثقة مفرطة في القدرات الذاتية وإساءة استخدام السلطة كما تؤدي الغطرسة إلى إهمال القيود وعدم استقرار الحالة الإنسانية للفرد

المثابرة بشكل عام تعني ميل الفرد لتحمل المصاعب من اجل تحقيق الأهداف ويحظى هذا المفهوم بتقدير كبير داخل المنظمات، ففي عصر الشركات الناشئة يتم الإشادة بالأشخاص الذين يواجهون تحديات كبيرة في مجال ريادة الأعمال، وتعد مثابرة الزبون الداخلي بانتظام مؤشرا رئيسيا لتبوء النجاح وتدعم الحل الإبداعي للمشكلات وتسهم في إيجاد طرق أثناء حل المشكلات للمضي قدما نحو الامام عندما تكون المواقف غير مألوفة والمسار غير واضح كما انها تنطوي على الاستمرار في المحاولة، بغض النظر عن نوعية المحاولة أثناء مواجهة الفرد للصعوبات.

يحتل التعليم الجامعي الاهلي مكانة متميزة في العراق ويعد رديفا للتعليم الجامعي الحكومي في المرحلة الراهنة وذلك انطلاقا من المستجدات التنموية التي تطلبت تجديد الطاقات وتعبئتها لخدمة المجتمع وقد برز الدور الفاعل لقطاع التعليم العالي الاهلي بشكل فاعل بعد عام 2003 على الأرجح من خلال الاسهام في تطوير المسار التعليمي والتربوي العراقي، و اسهامه في استيعاب الخريجين خارج حدود استيعاب التعليم العالي الحكومي، ودوره في تخفيف الأعباء على الموازنة العامة المتعلقة بقطاع التعليم العالي، وإتاحة الفرص لقبول الطلبة في التخصصات التي تلبي طموحاتهم ورغباتهم وتحقيق الأهداف التي تشعرهم بالتميز الاجتماعي، فضلا عن توفير فرص العمل لأصحاب الشهادات الأولية والعليا في القطاع العام والخاص .

يهدف البحث الى اختبار تأثير سلوك غطرسة القائد في مثابرة الزبون الداخلي من خلال وجود الصلاية الذهنية كمتغير تفاعلي في عدد من الجامعات الاهلية في النجف الاشرف. يتألف البحث الحالي من أربعة مباحث، المبحث الأول تضمن منهجية البحث والمبحث الثاني يتضمن التاثير



النظري لمتغيرات البحث بينما يتضمن المبحث الثالث التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج وأخيرا يتضمن المبحث الرابع مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

نظراً للسعي الدؤوب والاهتمام الجاد من قبل المنظمات قيد البحث الى تحقيق النجاح في تقديم افضل الخدمات المعرفية والأكاديمية، ونتيجة للزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية التي قام بها الباحث مع الافراد العاملين في الجامعات الأهلية عينة البحث، اتضح ان هنالك العديد من السلوكيات التي تمارس من قبل الادارة العليا على التدريسيين ، ابرزها سلوك غطرسة القائد والتي ينعكس تأثيره سلباً عليهم كزبائن داخليين وبالتحديد ماثرتهم في أداء المهام التي تتسم بالتعقيد وتشكل هذه السلوكيات تحديات تواجه التدريسيين في الأداء الوظيفي، مما يتطلب منهم الإصرار على مواجهتها من اجل تحقيق الأهداف المحددة، وبطبيعة الحال فإن الزبون الداخلي لديه حاجات ورغبات معرفية ونفسية وعاطفية ومادية كما هو الحال بالنسبة الى الزبون الخارجي ، الامر الذي يتطلب من ادار المنظمة المتمثلة بالقادة القائمين عليها ممارسة الادوار التي تضمن تحقيق تلك المتطلبات من خلال الاعتماد على الطرق والاساليب التي تقلل من التأثير السلبي لسلوك غطرسة القائد في مثابة الزبون الداخلي. يسعى الباحث من خلال هذا البحث الى ردم الفجوة المعرفية من خلال تحديد العلاقة بين متغيرات البحث وذلك من خلال محاولته الإجابة عن تساؤل البحث الرئيس كما يأتي:

ما مدى تأثير لسلوك غطرسة القائد في مثابة الزبون في الجامعات الاهلية قيد البحث؟ ومن خلال تساؤل الدراسة الرئيس، فقد برزت مجموعة من التساؤلات الفرعية وكما يأتي:

1. ما مستوى تبني سلوك غطرسة القائد في الجامعات المبحوثة؟
2. ما مستوى توافر المثابة من قبل الزبون الداخلي في الجامعات المبحوثة؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ما بين سلوك غطرسة القائد ومثابة الزبون الداخلي في الجامعات المبحوثة؟

4. هل يوجد تأثير لسلوك غطرسة القائد في مثابة الزبون الداخلي ضمن الجامعات الاهلية؟

ثانياً: أهمية البحث

تعكس أهمية البحث الحالي الجوانب المستهدفة والتي تشمل الجانبين الفكري والميداني وكما يأتي:



رابعاً: فرضيات البحث

وضع الباحث مجموعة من الفرضيات بالاعتماد على المخطط الفرضي الذي يعبر عن العلاقات بين المتغيرات سعياً منه لتحقيق مجموعة الأهداف التي وضعت مسبقاً كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين سلوك غطرسة القائد من خلال ابعاده ومثابرة الزبون الداخلي بأبعادها مجتمعة. وتتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين البعد الفردي ومثابرة الزبون الداخلي.

- الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين البعد الموقفي ومثابرة الزبون الداخلي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد العلائقي ومثابرة الزبون الداخلي.

الفرضية الرئيسية الثانية: وجود علاقة تأثير سالبة ذات دلالة معنوية بين سلوك غطرسة القائد وابعاده ومثابرة الزبون الداخلي بأبعادها مجتمعة. وتتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة تأثير سالبة ذات دلالة معنوية بين البعد الفردي ومثابرة الزبون الداخلي بأبعادها مجتمعة.

- الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة تأثير سالبة ذات دلالة معنوية بين البعد الموقفي ومثابرة الزبون الداخلي بأبعادها مجتمعة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة تأثير سالبة ذات دلالة معنوية بين البعد العلائقي ومثابرة الزبون الداخلي بأبعادها مجتمعة.

المبحث الثاني: التأطير النظري لمتغيرات البحث

أولاً: سلوك غطرسة القائد

1. مفهوم سلوك غطرسة القائد

يعد سلوك غطرسة القائد نتاج التقييم الذاتي الجوهري الذي يعكس طبيعة علاقة القائد مع البيئة في مختلف المواقف (Hiller & Hambrick, 2005: 298) أو هو إحدى السمات السائدة للغرور، التي تشوه إدراك حدود القدرات الذاتية الناتجة من القوة التي يمتلكها القائد (Truhon, 2006: 148)



ويعبر عنه بأنه سلوك يهدف به القائد الى التحكم بالمرؤوسين من خلال ممارسة أساليب الترهيب واثارة القلق نتيجة لوجود دوافع شخصية تعد من أولويات علمه في بيئة العمل. (Einarsen, 2008: 208) (et al., 2007) فقد يكون بعض القادة المتغترسين مفرطين في التفاؤل بشأن إمكانية النجاح، اذ يقللون من شأن الخصوم والمنافسين، الامر الذي يسمح للمنافسين الصغار بالنمو ليصبحوا أقوىاء للغاية بحيث يكون الوقت قد فات لاحتوائهم لذا فان السعي للحد من سلوك غطرسة القائد من شأنه ان يوفر ميزة تنافسية للمنظمات فضلا عن تشجيع السلوكيات الإيجابية مثل التواضع الذي يعد من العوامل المهمة لردم الثغرات التنظيمية وتحقيق النجاح في قطاع الاعمال (Johnson et al., 2010: 424). يتبلور سلوك الغطرسة نتيجة ادعاء القائد بأدراك العوامل الداخلية (التنظيمية) والعوامل الخارجية (البيئية) وأنها تحت السيطرة مما يشجعه على اتخاذ القرارات التنظيمية المحفوفة بالمخاطر وإيلاءها القدر الكبير من الاهتمام والذي بدوره يعد مورداً قيماً ونادراً في المنظمات والذي يؤثر بشكل كبير على القرارات التنظيمية ونتائجها لذلك يعد سلوك غطرسة القائد اعتقاد مبالغ فيه في حكم الفرد الذي عادة ما ينحرف عن المعايير الموضوعية (Tang et al., 2015: 4-6) كما ميز كل من (3989: Ruvio & Shoham, 2016) بين سلوك الغطرسة ومشاعر الفخر، في ان الاخير يعد شعور ينجم عن وجود سمة او انجاز او سلوك يمارس في الحياة اليومية، بينما ينشأ سلوك الغطرسة من الادراك الذاتي بالتفوق على الآخرين. ومن جهة أخرى يتخذ سلوك الغطرسة اشكال عديدة منها سلوك غطرسة القائد او سلوك غطرسة الاقران أو المرؤوسين او سلوك غطرسة المستهلك اتجاه المنظمة (3990: Ruvio & Shoham, 2016). ويكون بعدة اتجاهات فقد يحدث سلوك الغطرسة من قبل القائد تجاه مرؤوسيه او العكس وقد يحدث ما بين الاقران او المرؤوسين أنفسهم (Sim & Ling, 2020: 43). العديد من الباحثين في أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات ودراسات القيادة والمجالات ذات الصلة بها ركزوا انتباههم في سلوك الغطرسة والنرجسية، وتعزى الجاذبية الحالية نحو هاتين الظاهرتين جزئياً إلى قوتها وانتشارهما في السياقات السياسية والتنظيمية والاجتماعية المعاصرة، وقد توصلت بعض الدراسات الى ان الغطرسة عادة ما تظهر في سلوكيات القائد (Asad & 2020, 40). لذلك يعد بمثابة آلية تعويضية للحفاظ على احترام الفرد لذاته بشكل مصطنع (Sadler-Smith). تمثل التغذية الراجعة العدسة لتشخيص الاداء الفعلي بطريقة فاعلة (Kumar et al., 2022: 72). من شأنها توجيه طاقة المرؤوسين نحو الأهداف التنظيمية لذلك فأنهم يبحثون عن ردود افعال القائد وهناك اثار سلبية وإيجابية تتعلق بالبحث عن تلك الردود فاذا كان القائد يمارس سلوكيات الغطرسة



كالنقد العلني لهم والاستخفاف بهم فستكون الآثار السلبية أكبر مقارنة بالآثار الايجابية نتيجة للتعليقات المزعجة لهم والمشحونة عاطفياً، لذا فإن سلوك غطرسة القائد سيؤثر سلباً في تصورات المرؤوسين لبيئة ردود فعل القادة (Aslam & Siddiqui 2023: 10) وهو ما يعبر عن السلوكيات السلبية على العكس من القيادة الإيجابية مثل القيادة المستدامة التي تعمل على تحسين سلوكيات العمل السلبية في البيئة التنظيمية ومنها سلوك الإساءة في العمل الذي يؤدي الى انخفاض مستوى أداء المرؤوسين وزيادة التغيب عن العمل الذي بدوره ينعكس كلياً على أداء المنظمة (الخفاجي وآخرون، 2024: 1785) بناءً على ما تقدم يعرف الباحث سلوك غطرسة القائد بأنه " مجموعة من العواطف السلبية غير الواعية أحياناً لدى القائد والتي تتمثل بالشعور الثقة المفرطة والتفوق الوهمي والاستخفاف بالآخرين والتي تسبب بيئة تنظيمية سامة تلقي آثارها السلبية بظلالها على الأداء الفردي والتنظيمي".

2. ابعاد سلوك غطرسة القائد

أ. البعد الفردي

هنالك العديد من العوامل الشخصية ومنها المعتقدات السلبية قد تمنع القائد من التفكير في إمكانية ارتكاب الأخطاء، والإيمان غير الواقعي والمفرط بقدراته، واعتبار أفكار الآخرين غير ضرورية ولا قيمة لها مقارنة بأفكاره، من احتمالية ارتكاب الأخطاء الامر الذي ينعكس الى عواقب مالية تكلف المنظمة تكاليف باهضة تهدد وجودها في الأسواق (Çiftci, 2020: 8). بالمقابل يشير التواضع إلى سمة شخصية تتجلى في الأفراد المتواضعين الذين لا يتصرفون بتفوق على الآخرين، في المقابل، فإن الاستعداد لتقديم احتياجات الآخرين على احتياجات المرء يُعرف بالموافقة. فالأشخاص الأكثر ميلاً للموافقة غالباً ما يكونون أكثر تعاطفاً، ويستمتعون بمساعدة الآخرين، ويتعاملون بسهولة مع من يحتاجون إلى دعم أكبر. أشارت دراسات حديثة إلى أن المديرين أو المشرفين الذين يُظهرون التواضع والموافقة يُشجعون على سلوكيات إيجابية ومساعدة في بيئة العمل والمؤسسة، مثل: مساعدة الآخرين، الأداء في المهام، الإبداع، الامتنان، والالتزام التنظيمي وعلى العكس من ذلك فإن فقدان سمة التواضع فإن هؤلاء الافراد يظهرون مرونة أقل في تفاعلهم مع زملائهم، وهو ما قد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسلوك غير الاجتماعي الذي يظهر عند الموظفين ذوي الحاجة الشخصية العالية للقوة (2022: 465). (Zohaib Khan & Batool,



اذ يتمثل البعد الفردي بالتعرض الى بعض السمات والمعتقدات والقناعات التي ان وجدت تبلور سلوك الغطرسة لدى القائد وقد اشارت العديد من الدراسات ان الطموح والفخر وتحقيق الذات والرضا عن الذات مفيدة جداً للتنمية البشرية ضمن مقاييس معينة بل إنها مطلب مهم ولكن عندما يتجاوز وجود هذه السمات في الفرد الحد الطبيعي، فإنه يمكن أن يؤدي إلى سلوكيات يمكن أن تضر الفرد وبيئته من خلال وجود هذه القوة غير المنضبطة وكما هو معروف فإن القوة هي أحد أهم عوامل التأثير القيادي وتعرف بأنها القدرة على ضمان تنفيذ الأعمال والتأثير على النتائج التنظيمية وبهذا المعنى، فإن القادة الذين يتمتعون بهذه القوة لهم دور مهم في تطوير المرونة التنظيمية للمنظمات من أجل البقاء والحفاظ على استمرارية الأعمال في مواجهة الأحداث المدمرة غير المتوقعة بالمقابل يتوقع من القادة أو المديرين التنفيذيين أن يعطوا أهمية لرغبات وتوقعات ودوافع أقرانهم ومرؤوسيههم لكن عندما تكون نسبة العواطف مثل الطموح والإعجاب بالنفس والفخر التي تنشأ مع هذه القوة مفرطة، فإن التأثيرات السلبية لسلوكيات القائد تظهر في المقدمة بدلاً من التأثيرات الإيجابية (2: 2023 Şimşek & Coşar). مما تقدم، يرى الباحث، ان البعد الفردي يُعد الأساس البنوي لسلوك غطرسة القائد، إذ تتبع جذوره من السمات النفسية، والمعتقدات الذاتية، والتصورات المشوهة للذات والواقع. قد تتحول الصفات الإيجابية اذا تجاوزت الحد الصحي الى أدوات مدمرة في ظل غياب التوازن الفكري.

ب. البعد الموقفى

سلوك الغطرسة هي أحد أكثر مظاهر الطبيعة البشرية إزعاجاً وصعوبة في الاستئصال وهو سلوك تم التنديد به منذ العصور القديمة. فقد عرّف البوذيون الغطرسة كأحد السموم الخمسة للعقل في تقليد الماهيانا، وكأحد القيود العشر في تقليد التيرافاد. كما امتلك الإغريق القدماء مفهوم الغطرسة والذي كان يشير إلى أفعال تُهين الضحية من أجل متعة أو إشباع المعتدي. (2: Milyavsky et al., 2017). تعد كيفية استخدام السلطة من قبل القائد، من العوامل الفاعلة التي تلقي بآثرها على عملية صنع القرار وتحقيق الأهداف التنظيمية ولها الأثر البالغ في تغيير سلوكيات القائد وفقاً لمواقف مختلفة. تعد ممارسة السلطة بصورتها السلبية من أشكال السلوكيات المتغترسة التي تتسم بالأنانية والابتعاد عن الزملاء والمرؤوسين والعمل على انتهاك القواعد بطرق تحقق المصالح الشخصية وتضر بالمصالح التنظيمية ومن جهة أخرى قد يواجه القائد موقفاً قد يكون مشكلة معقدة أو تهديد بيئي أو فرصة جديدة تتسم بالضبابية مما يولد لديه شعور بأن هذا الوضع يشكل تهديداً فينشأ نتيجة لذلك



سلوك الغطرسة في مجال اتخاذ قرارات أو انجاز مهام دون الرجوع الى المسؤولين (5: 2020 Asad & Sadler-Smith). تشير الأبحاث الى الفرق بين السلوك الدفاعي عن تعزيز تقدير الذات من جهة وسلوك الشك الذاتي من جهة أخرى لدى الفرد المتغطرس وفقا للموقف الذي يواجهه في العمل، فالأولى تعد سلوكيات نشطة بمعنى أن الشخص المتغطرس يتخذ إجراءات للتعامل مع المواقف غير السارة، بينما سلوكيات الشك الذاتي تعد سلبية، مما يشير إلى أن الشخص في هذه الحالة يكون واعياً بالمواقف غير المرغوب فيها، لكنه لا يتصرف حيالها. تعد كل من الشعور بالتفوق على الآخرين والاستحقاق من مقدمات الايمان بالذات فالأولى تتطلب منه التركيز (الانتباه) والمعرفة (الإحساس بالذات) والتنظيم (اتخاذ قرارات تتماشى مع هذه المعتقدات) أما بالنسبة الى الاستحقاق فيتخذ الشخص قرارات تخدم مصلحته الخاصة، مثل المطالبة بأشياء دون مبرر، أو افتراض الاستحقاق، أو الاعتقاد بأن رأيه هو الصحيح فقط. وهذا يدعم الرأي القائل بأن الأشخاص المتغطرسين يسعون إلى خلق ظروف تجعل الآخرين يرونهم كأفضل منهم. (620: et Mitchell al., 2024). مما تقدم، يشير الباحث الى البعد الموقفي يُعد محورياً حاسماً في فهم وتفسير سلوك غطرسة القائد، لأنه يعكس تفاعل القائد مع الضغوط، النجاحات، والسلطة وفقاً للسياق التنظيمي. إذ لا تُولد الغطرسة فقط من السمات الشخصية، بل تتفاقم نتيجة مواقف معينة مثل غياب الضوابط التنظيمية، الإشادة المفرطة، أو التحديات المعقدة التي يفسرها القائد بشكل متحيز.

ج. البعد العلانقي

البعد الأخير من سلوك غطرسة القائد هو البعد العلانقي والذي يكشف طبيعة الطلاقة بين القائد والمرووسين ففي هذا السياق قد تجاهل للآخرين وهو ما يسمى السلوك الازدراي، اذ يعتقد القائد عن طريق الخطأ أن تجاهله للآخرين مبرر بتفوقه الفعلي في الكفاءة. يمكن أن يتصرف الأشخاص بازدراء تجاه الآخرين بطرق مختلفة. ففي بعض الحالات، قد يكون التجاهل سلبياً، مثل عدم النظر إلى الآخرين أو عدم الانتباه لما يشعر به أو يفكر أو يقوله الطرف الآخر أو عدم الرد عليهم وفي حالات أخرى، قد يكون التجاهل أكثر نشاطاً، مثل الاستخفاف بالآخرين أو مقاطعتهم. لقد اظهرت الأبحاث أن بعض الافراد يميلون إلى رفض نصائح الآخرين في سياقات اجتماعية مختلفة، مثل العلاقات الشخصية أو في العمل، وفي مواضيع متنوعة سواء كانت حقائق أو أدواق، حتى عندما لا يكون هذا الرفض مبرراً منطقياً ومع ذلك، ليس كل رفض للنصيحة يُعد دليلاً على الغطرسة. فقد



يشير إلى صفات أو مواقف أو حالات عقلية أخرى لدى الشخص المتلقي للنصيحة، مثل الاستقلالية أو البرود أو الثقة بالنفس (Milyavsky et al., 2017:2).

يكشف البعد العلاني عن طبيعة علاقة القائد مع مرؤوسيه وطبيعة التعامل معهم ، بعبارة أخرى فأنا نتحدث عن علاقة القطب الأحادي، علاقة تفاعل من اتجاه واحد، إذ يرى القادة المتغطرسون أنفسهم على أنهم على حق في كل شيء، ويقاومون انتقادات موظفي المنظمة الآخرين، ولا يأخذون في الاعتبار نصائحهم ويؤدي هذا الوضع إلى عدم قيام الموظفين في المنظمة بتوجيه النقد وتقديم الأفكار مع مرور الوقت، مما يؤدي إلى ظهور هيكل أحادي القطب فضلا عن إنهم (القادة) لا يشعرون بالحاجة إلى توضيح الأمور لأي شخص بينما ينتظرون التوضيح من الجميع وبناء على ذلك، تبدأ مفاهيم مثل الشفافية والمساءلة داخل المنظمة في الاختفاء ومثل هؤلاء القادة لا يترددون في معاقبة وإذلال مرؤوسيه ونتيجة لهذا الوضع يصبح الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة من الموظفين منخفضي الثقة بالنفس ولا يعبرون عن آرائهم بوضوح جراء لومهم باستمرار عند حدوث مشكلة داخلية أو خارجية من قبل القائد الذي ينتظر الثناء المستمر من أعضاء المنظمة (15: 2023 Şimşek & Coşar).

تأسيسا على ما سبق، يرى الباحث أن سلوك الغطرسة القيادية يُعدّ خطراً على البنية العلانية للمنظمة، حيث يحوّل العلاقات من شبكات ثقة إلى أنظمة هرمية خاضعة للتحكم من طرف واحد فضلا عن أن الغطرسة تُبدّد التواصل، وتعيق تبادل المعرفة، وتُفوّض جودة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وهو ما ينعكس سلبيًا على الإبداع، الانتماء، وفاعلية الأداء من قبل المرؤوسين.

ثانياً: مثابرة الزبون الداخلي

1. مفهوم مثابرة الزبون الداخلي

الزبون الداخلي هو الفرد العامل في الوحدات المتخصصة داخل المنظمة الذين يخدمهم المورد الداخلي. وبهذا المعنى، يمكن تصوّر المنظمة كسلسلة من الوحدات المستقلة المترابطة التي تعمل معاً لإرضاء الزبون الخارجي وفي نهاية المطاف تعمل المنظمة ككل على تلبية احتياجات وتوقعات الزبون الخارجي أو تجاوزها وقد جادل بعض الباحثين بأن الزبون الداخلي لا يقل أهمية عن الزبون الخارجي (Jun & Cai, 2010: 205). يرتبط مفهوم الزبون الداخلي بالتسويق الداخلي والذي يشير إلى مجموعة من الممارسات التي تتضمن جذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال منتجات تُلبّي احتياجاتهم ويشير التسويق الداخلي إلى نوعين من الأنشطة، التسويق الداخلي



الموجه نحو الزبون والتسويق الداخلي الموجه نحو الافراد العاملين، يعتمد التسويق الداخلي الموجه نحو الزبون على افتراض مفاده أن جميع الافراد العاملين هم بحكم الواقع مسوّقون فالتفاعلات بين موظفي الخدمة والزبائن قد تتبلور فيها تصورات المستهلكين عن الجودة والخدمة (3: 2012 Kale). تعرف مثابرة الزبون الداخلي بأنها " عملية تنمية تتضمن التكيف الإيجابي للأفراد رغم التحديات الكبيرة" (6: 2013 Duncker) كما تعكس مثابرة الزبون الداخلي سعيه الى تخطي العقبات والمعوقات التي تقف امامه فلا يستلم بسهولة او يتنازل عما يريد ان يروم الوصول اليه كما يبتعد عن اليأس ويجعل من الفشل سببا لزيادة إصراره وتصميمه للوصول الى حلول تخص مشاكله (العبيدي، 2014:164)

عند العودة إلى مراحل النمو لدى الانسان، هناك مرحلة يجب أن يتجاوزها وهي ما أطلق عليه إريكسون (1994) مرحلة "الاجتهاد مقابل الشعور بالنقص" ما بين سن (6 - 11) عاما، ففي هذه المرحلة يدخل الأطفال إلى المدرسة الابتدائية اذ يجب عليهم التنافس مع أقرانهم اجتماعيًا. تعد هذه المرحلة بمثابة مرحلة المثابرة لتحقيق الأشياء المتميزة ولا بد ان يتجاوز الطفل هذه المرحلة فانه يمر بمرحلة " الدونية" (653: 2016 Yulianie). فالمثابرة تعني القدرة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد أو الأهداف العليا في وجه التحديات والعقبات، من خلال توظيف الموارد النفسية لدى الزبون الداخلي، مثل أنماطه العقلية، وقدرته على التحكم في جهده، واستراتيجياته وتكتيكاته (4: 2017 Griffiths)، لذلك فان تكوين المعتقدات حول القدرة على التعلم له دور كبير في مثابرة الزبون الداخلي في أي موقف كان فان الفرد يختار مقدار الجهد الذي سيبدله من خلال تراكم الخبرة التي يكتسبها (3: 2018 Bettinger et al.). (123-124: 2019 Mellott) ان المناخ التنظيمي يتضمن عدة عوامل تؤثر في مثابرة الزبون الداخلي فالطريقة التي يتفاعل بها أعضاء الهيئة التدريسية والعلاقات التي تتكون بينهم تسهم في تشكيل هذا المناخ كما اثبتت ان استقلالية عضو الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة كان لها دور في تعزيز مثابرته في انجاز مهام وظيفته. (123-124: 2019 Mellott)

وفي بعض الأحيان تسمى المثابرة بالجهد الذي يعبر عنه بالتغلب على التحديات، واستمرار كميات كبيرة من الضغط على مدى فترة طويلة" (6: 2020 Mano & Schreiber)، ففي مجال الرعاية الصحية تظهر العديد من التحديات نظرا لطبيعة المهام الصعبة والمعقدة مما يتطلب المثابرة من قبل الزبون الداخلي وهو مقدم الرعاية الصحية وخاصة في المجال العسكري لأنها بيئة متقلبة ومعقدة



وغمضة (Meyer et al., 2021: 29) على العكس من قرار الاستسلام وخاصة عند اقتراب النجاح يعد من سمات الفاشلين فالعمل الجاد ليس كافيا بل هنالك حاجة الى المثابرة لأدراك مدى قرب الفرد من النجاح (Wachsman, 2022 : 7) وفي الوقت نفسه لا تلعب لمثابرة الزبون الداخلي دورا تفاعليا في العلاقة بين روح المبادرة والسلوكيات الريادية المحددة لان المثابرة لوحدها لا تضمن تحقيق سلوكيات ريادية محددة وخاصة اذا كان الجهد مشنت وليس مركز (Barrientos et al., 2022) فضلا عن ان مستوى المثابرة لدى الزبون الداخلي مرتبط بشكل قوي بسمه الضمير الذي يتمثل في الإحساس بالواجب، والانضباط الذاتي، والسعي لتحقيق الإنجاز. فضلا عن وجود ارتباط قوي بين سمة الانفتاح في الشخصية والمثابرة في مساعدة الافراد العاملين في حل المشكلات كعوامل تحفيزية في عمليات التعلم لان هذه العناصر مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمعتقدات الذاتية، وتوجهات الأهداف، والشخصية، والاهتمامات. (Deo & Malge, 2022 : 29) وتشير مثابرة الزبون الداخلي الى مدى استمرار الزبون الداخلي في الحفاظ على سلوكه وهي استراتيجية تكيفية تعكس التفاعل بين توقعات الفرد وخصائصه في غياب المكافأة الفورية (Al-Nasrawi 2023 : 10) (& Yasir,

وفقا لرأي الباحث، يمكن تعريف مثابرة الزبون الداخلي بانها " الاستمرارية الإرادية والواعية في بذل الجهد والسعي لتحقيق الأهداف التنظيمية، رغم التحديات والضغوط، بدافع داخلي نابع من الالتزام الوظيفي والإيمان بقيمة الدور داخل المنظمة.

2. ابعاد مثابرة الزبون الداخلي

أ. المثابرة رغم الصعوبة

بدون مثابرة في مجال ما (عدم الميل إلى الالتزام بالمهام حتى لو كانت صعبة على سبيل المثال في المجال الأكاديمي)، فإن احتمالية إحراز المتعلم تقدماً فيه ضئيلة جداً (أو معدومة تقريباً). يفترض التطور والنمو والتقدم أن ينخرط المتعلم في مهام متزايدة الصعوبة والتعقيد - وفي مرحلة ما، لن يكون إتقان مهمة جديدة أو مستوى صعوبة جديد فورياً، بل يتطلب مثابرة. في الواقع، المثابرة ليست ضماناً للنجاح، ولكن على العكس من ذلك، فإن عدم المثابرة هو ضمان للفشل. عُرِّفت عدم المثابرة بأنها اختيار أحد البدائل الأخرى، والتي تتضمن جميعها حصول الطالب على مهمة أخرى غير تلك التي لم ينجح في حلها. بهذه الطريقة، نستخدم مقياساً سلوكياً لـ "المثابرة"، يتمشى مع فكرة أن المثابرة هي خيار عمل (Silvervarg et al., 2014 : 2). التردد هو الميل إلى التخلي مبكراً عن



مشاريع المرء في مواجهة عقبات تحول دون نجاح تنفيذها؛ ويحدث أيضًا عندما يواصل المرء مشاريعه، ولكنه يفعل ذلك بتراخي لا ينبغي الخلط بين التردد واللامبالاة، مع أن كليهما يُفسر أحيانًا بسبب ترك شخص ما لمشروع معين كالموظف الذي ينسحب من العمل لأنه يجد صعوبة في تنفيذ المهام الموكلة إليه وهذا يأتي من النقص الحال في قدراته الأمر الذي يمنعه من المثابرة (3786: King, 2014). فعندما يتصور كل من العلماء والأشخاص العاديين المثابرة، فإنهم غالبًا ما يتذرعون بأفكار "التغلب على الصعاب". تذكر القصص الرياضية بانتظام الرياضيين عادة ما يثابرون في تدريبهم ويتغلبون على الصعوبات أما في السياق التنظيمي، يُعتقد أن المثابرة تؤثر على إكمال المهام الصعبة وبغض النظر عن السياق، فإن أولئك الذين يصرون على الاستمرار في العمل على الرغم من الصعوبات يعتبرون من ذوي الأداء الأفضل. لذلك فإن "الميل إلى مواصلة الجهود لتحقيق الأهداف بغض النظر عن الصعوبات المتصورة" هو ما نسميه المثابرة رغم الصعوبة (PDD)، هو البعد الأساسي لمثابرة الزبون الداخلي (Howard & Crayne, 2019: 79).

بناءً على ما تم ذكره، يرى الباحث أن المثابرة رغم الصعوبة، أحد الأبعاد الجوهرية في سلوك الزبون الداخلي، كونها تعكس الاستمرار في الجهد رغم العقبات، وهو ما يرتبط بشكل مباشر بتحقيق الأداء العالي داخل السياقات التنظيمية وتعد جزءًا من سلوك المواطنة التنظيمية، التي لا تظهر غالبًا في الوصف الوظيفي لكنها مؤثرة على النتائج كما تتطلب المثابرة أهدافًا صعبة، لكنها تحتاج أحيانًا إلى تعديل استراتيجي في شدتها لتجنب الإحباط. تتجسد المثابرة في السلوك الفعلي وليست مجرد نية، وأن التردد أو التخلي المبكر عن المهام يعيق النجاح، حتى في وجود الكفاءة.

ب. المثابرة رغم الخوف

بعض الباحثين يُصَوِّرون مثابرة الزبون الداخلي كنوع من الشجاعة من منطلق أن الشجاعة هي القدرة على تجاوز الخوف للقيام بعمل ما، ومن هذا المنظور للمثابرة، فإنها تعني الشجاعة لتجاوز الخوف من الفشل للاستمرار في مهمة معينة. بناءً على ذلك، بينما يُغيّر الأفراد الأقل شجاعة "توجهاتهم لتقليل الخسائر"، فإن الأشخاص الذين يتمتعون بهذا النوع من الشجاعة يُقاومون تغيير توجهاتهم، وبدلاً من ذلك "يواصلون المسار". تعد الجرأة من سمات المثابرة التي تعزز قدرة الأفراد العاملين في التخلي عن الخوف من الفشل في تحقيق الأهداف. لكي تكون الجرأة مؤثرة، يجب أن يكون هناك احتمال وشيك للفشل - أي بعض الخوف الذي يجب التغلب عليه. لذلك، يجب أن يكون الشعور بالصعوبة شرطًا ضروريًا لتمييز المشاركين الأكثر جرأة عن نظرائهم الأقل جرأة. (15-



Lucas et al.,2015:17)، ولا تعد الصعوبات الرادع الوحيد لمثابرة الزبون الداخلي، إذ يمكن أيضاً إبعاد الناس عن طريق الخوف. يُعتقد تقليدياً أن سبب الخوف هو العناكب والثعابين وغيرها من "الزواحف المخيفة مما دفع الكثيرين إلى الاعتقاد بأن التغلب على المخاوف ليس ضرورياً في المنظمات. ومع ذلك، فإن العديد من السياقات والتجارب والأحداث الأخرى قد تسبب الخوف. على سبيل المثال، من المحتمل أن يشعر أي موظف تم الإبلاغ عن مخالفاته بخوف كبير قبل اتخاذ أي إجراء، وربما لم يتم الإبلاغ عن المخالفات أبداً لأن هذا الخوف قد ردعهم. على الرغم من أن الخوف هو نوع من الصعوبة، إلا أن الخوف يختلف بشكل ملحوظ عن الصعوبات الناجمة عن الصعوبات التقليدية. الخوف هو عاطفة مؤثرة معينة، والتي قد تتطلب عملية معرفية محددة للتغلب عليها. أن العديد من الدراسات السابقة حول الشجاعة ربما تكون قد بحثت عن غير قصد في المثابرة من خلال الخوف (Howard & Crayne 2019, :79).

مما سبق يرى الباحث، أن المثابرة رغم الخوف تُعد أحد أعمق أشكال السلوك المهني الإيجابي، لأنها تنطوي على الشجاعة في مواجهة التهديدات النفسية والاجتماعية في بيئة العمل. الخوف لا يقتصر على الرهبة من المخاطر المادية، بل يمتد إلى الخوف من الفشل، النقد، فقدان الوظيفة، أو حتى الفشل في تحقيق الذات. وعليه، فإن المثابرة هنا تعكس مستوى عالٍ من التحكم العاطفي والثقة، وهي ترتبط مباشرة بما يُعرف بـ "الجرأة" كأحد مكونات الشجاعة.

ج. المثابرة غير الملانمة للظروف

تمت دراسة بُعد آخر من أبعاد مثابرة الزبون الداخلي في مجال علم النفس وهو بعد "المثابرة غير الملانمة للظروف" أو تعرف في بعض الأحيان "بتصعيد الالتزام" والذي يقصد به لاستمرار "في مسارات عمل مشكوك فيها أو فاشلة من خلال استثمار موارد كبيرة (مثل الوقت أو المال أو الجهد) في السعي لتحقيق هدف وتلقي ردود فعل سلبية حول هذا الاستثمار، عادةً ما يُحافظ الأفراد العاملين على التزامهم تجاه هدفهم أو يزيّدونه، على الرغم من وجود شكوك كبيرة حول ما إذا كان هذا سيؤدي إلى النجاح (Sleesman et al.,2018 :178). هذا السلوك غالباً ما ينبع من الرغبة في تبرير الاستثمارات السابقة، سواء كانت زمنية، مالية، أو عاطفية، مما يؤدي إلى خسائر متزايدة وصعوبة في التراجع عن القرارات السابقة. بذل الجهود نحو العمل يعد من الأمور المفيدة أي ان المثابرة مفيدة وهو امر لا يختلف عليه أحد، لكن عدم القدرة على إدراك متى يجب التوقف عن بذل الجهود يمكن أن يكون ضاراً. أظهرت الدراسات أن الأشخاص الذين يعانون من اضطرابات نفسية غالباً ما يعانون



من عدم معرفة متى ينسحبون من الأهداف في حالة ضرورة تركها في الوقت المناسب. أن المثابرة التي لا قيمة لها يمكن أن تلحق الضرر بمكان العمل. إذا أصر الموظف على مشروع محكوم عليه بالفشل، فإنه يضيع وقته وموارده. وهذا بدوره يكلف المنظمة المال وساعات العمل، مما قد يسبب المزيد من النتائج السلبية. نحن نسمي المثابرة نحو هدف غير مجزٍ أو لا قيمة له بالمثابرة غير الملائمة للظروف (Howard & Crayne, 2019: 79).

تأسيساً على ما تقدم، يجادل الباحث أن المثابرة غير الملائمة للظروف تُسلط الضوء على الجانب المعتم لسلوك المثابرة، إذ تتحول من فضيلة إلى عبء عندما يُصرّ الزبون الداخلي على الاستمرار في مهمة أو هدف رغم الدلائل الواضحة على الفشل أو عدم الجدوى. المشكلة هنا ليست في الجهد المبذول، بل في القصور في إدراك التوقيت الملائم للتراجع وعليه لا يمكن تجاهل أهمية المثابرة في الأداء من أجل النجاح، ولكن من الضروري غرس ثقافة التقييم الدوري والتوقف الاستراتيجي عند اللزوم.

المبحث الثالث: تحليل البيانات وإيجاد النتائج

أولاً: قياس ثبات الاستبانة وترميز المتغيرات وابعادها وفقراتها

يعد معامل الثبات ألفا كرونباخ أحد الأساليب لقياس ثبات الاستبانة الذي يتوافر ضمن البرنامج SPSS V. 26 والمعياري هو (68%)، إذ يستخدم في أغلب البحوث الإدارية للتحقق من ثبات الاستبانة وإن أي بعد يُحصل على قيمة تزيد عن (0.68) يعد ثابتاً بمعنى إمكانية إعادة توزيع الاستبانة مرة أخرى على عينة البحث وستكون النتائج نفسها تقريباً. ومن أجل تحقيق البساطة والسهولة في التحليل الإحصائي تم ترميز متغيرات وابعاد مقياس البحث بشكل بسيط وواضح والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1) ترميز متغيرات وابعاد مقياس البحث وعدد فقراته وثبات الاستبانة

المتغير	رمز المتغير	البعد	رمز البعد	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ للأبعاد	معامل الفا كرونباخ للمتغيرات
سلوك غطرسة القائد	LAB	البعد الفردي	Ind	8	.937	.927
		البعد الموقفي	Sid	10	.923	
		البعد العلاني	Rad	10	.898	
مثابرة الزبون الداخلي	PIC	المثابرة رغم الصعوبة	Pdd	5	.893	.889
		المثابرة رغم الخوف	Pdfe	5	.938	
		المثابرة غير الملائمة للظروف	Ipc	3	.856	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 26



وفقا للجدول أعلاه تبين ان الثبات الكلي للمتغير المستقل سلوك غطرسة القائد (927). أما الثبات الكلي للمتغير التابع مثابة الزبون الداخلي (889)، وتبين هذه النتائج ان فقرات الاستبانة ثابتة وتفي بأغراض البحث التي تسعى الى تفسير طبيعة العلاقة بين سلوك غطرسة القائد بوصفه متغيرا مستقلا والذي يتكون من ثلاث ابعاد هي (البعد الفردي، البعد الموقفي، البعد العلائقي) ومثابة الزبون الداخلي بوصفه متغيراً تابعاً ويتألف من ثلاثة ابعاد وهي (المثابة رغم الصعوبة، المثابة رغم الخوف، المثابة غير الملائمة للظروف).

ثانياً: التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات البحث

الهدف من التحليل الاحصائي الوصفي هو قياس مستوى توافر المتغيرات من خلال ابعادها استنادا الى آراء عينة من التدريسيين في الجامعات الاهلية في محافظة النجف الاشرف (الجامعة الإسلامية، جامعة الشيخ الطوسي، جامعة الامام جعفر الصادق ع) والبالغ عددهم 273 مستجيباً، وذلك من خلال استخراج مجموعة من المؤشرات منها (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية) حول فقرات الاستبانة.

1. التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير سلوك غطرسة القائد

يستخدم الباحث مجموعة من اختبارات التحليل الوصفي لتوضيح آراء مجموعة من التدريسيين في الجامعات الاهلية في محافظة النجف حول متغير سلوك غطرسة القائد، على مستوى الابعاد والفقرات المعتمدة في هذا البحث كما يلي.

أ. التحليل الاحصائي الوصفي للبعد الفردي

يوضح الجدول (2) الذي يتضمن إجابات أفراد العينة على الفقرات (Ind 1-Ind 8) والتي تعكس آراءهم حول البعد الفردي. ويتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة عالية نوعاً ما، اذ بلغ الوسط الحسابي (3.746) وهو اعلى من قيمة الوسط الحسابي الافتراضي الذي يبلغ (3.00)، والانحراف المعياري (0.841)، والاهمية النسبية (0.749). اما على مستوى الفقرات فقد كانت استجابة عالية نوعاً ما من قبل عينة البحث، اذ حققت الفقرة (Ind8) (ان القائد يرى نفسه انه خبير في كل مجالات العمل) اعلى استجابة لها بوسط حسابي (4.077) وانحراف معياري (0.137) واهمية نسبية (0.815). في حين ان الفقرة (Ind6) (ان القائد في الجامعات محل البحث ينسب فشله الى الآخرين)، قد حققت أدنى استجابة لها بمتوسط حسابي (3.637) وانحراف معياري (1.013) واهمية نسبية (0.727).



جدول (2) نتائج الاختبار الوصفي للبعد الفردي

ت	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	Ind1	3.824	1.056	0.765
2	Ind2	3.755	1.012	0.751
3	Ind3	3.740	0.925	0.748
4	Ind4	3.714	0.973	0.743
5	Ind5	3.802	1.024	0.760
6	Ind6	3.637	1.013	0.727
7	Ind7	3.905	0.927	0.781
8	Ind8	4.077	0.137	0.815
	IND	3.746	0.841	0.749

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 26

تشير هذه النتائج في الجدول (2) الى ان المستجيبين لديهم إدراك واضح نوعا ما بمضمون فقرات البعد الموقفي بان سلوك غطرسة القائد يعبر عن مبالغته في تقدير مقدراته ونجاحه وتحكمه بشكل كبير بإجراءات العمل في الجامعات عينة البحث. مما يدل على توافر هذا البعد في الجامعات المبحوثة.

ب. التحليل الاحصائي الوصفي للبعد الموقفي

يوضح الجدول (3) إجابات أفراد العينة على الفقرات (SID1 -SID10) والتي تعكس آراءهم حول البعد الموقفي. ويتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة عالية نوعا ما، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.519) وهو يتجاوز الوسط الحسابي الافتراضي الذي يبلغ (3.00)، وانحراف معياري (0.935) واهمية نسبية (0.704). اما على مستوى الفقرات فقد كانت استجابة عالية نوعا ما، اذ حققت الفقرة (Sid9) (ان القائد يحاول تطبيق سياسة التنمر على مرؤوسيه في المؤسسة حتى لا يفقد مكانته وقوته) اعلى استجابة بوسط حسابي مقداره (3.861) وانحراف معياري قدره (0.964) واهمية نسبية (0.772). في حين ان الفقرة (Sid10) (ان القائد في الجامعات محل البحث لا يتخذ خيارات وخطط استراتيجية بديلة تتواءم مع التغيرات التي تحصل في الوقت الحالي) قد حققت أدنى استجابة بوسط حسابي قدره (3.026) وانحراف معياري (0.909) واهمية نسبية (0.605).



جدول (3) نتائج الاختبار الوصفي للبعد الموقفي

ت	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	Sid1	3.296	1.150	0.659
2	Sid2	3.484	1.272	0.697
3	Sid3	3.681	1.155	0.736
4	Sid4	3.358	1.250	0.672
5	Sid5	3.717	1.136	0.743
6	Sid6	3.377	0.999	0.675
7	Sid7	3.648	0.902	0.730
8	Sid8	3.741	0.914	0.748
9	Sid9	3.861	0.964	0.772
10	Sid10	3.026	0.909	0.605
	SID	3.519	0.935	0.704

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 26.

تشير هذه النتائج في الجدول (3) الى ان المستجيبين لديهم إدراك واضح نوعا ما بمضمون فقرات البعد الموقفي بان سلوك غطرسة القائد يعكس شعوره بالغرور واطهار مظاهر الفخامة في العمل ويستخدم اسلوب التئمر عند التعامل مع مرؤوسيه ويحاول الاحتفاظ بجميع صلاحياته لغرض التحكم بالعمل ويضع اهداف لا تتوافق مع اهداف المنظمة. مما يدل على توافر هذا البعد في الجامعات المبحوثة.

ج. التحليل الاحصائي الوصفي للبعد العلائقي

يوضح الجدول (4) إجابات أفراد العينة على الفقرات (RAD1- RAD10) والتي تعكس آراءهم حول البعد العلائقي. ويتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة عالية نوعا ما، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.823) وهو يتجاوز الوسط الحسابي الافتراضي الذي يبلغ (3.00)، وانحراف معياري (0.836) واهمية نسبية (0.765). اما على مستوى الفقرات فقد كانت استجابة عالية نوعا ما، اذ حققت الفقرة (Rad7) (ان القائد يضع اللوم على التدريسين في حالة حصول اي فشل في العمل) قد حققت اعلى استجابة بوسط حسابي مقداره (4.265) وانحراف معياري قدرة (1.057) واهمية نسبية (0.853). في حين ان الفقرة (Rad2) (ان القائد المتغرس يرى نفسه على حق في كل شيء) قد حققت أدنى استجابة بوسط حسابي وقدرة (3.035) وانحراف معياري (0.962) واهمية نسبية (0.607).



جدول (4) نتائج الاختبار الوصفي للبعد العلائقي

ت	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	Rad1	3.582	0.908	0.716
2	Rad2	3.035	0.962	0.607
3	Rad3	3.159	1.031	0.632
4	Rad4	3.674	1.098	0.735
5	Rad5	3.917	1.005	0.783
6	Rad6	3.752	0.967	0.750
7	Rad7	4.265	1.057	0.853
8	Rad8	3.857	1.017	0.771
9	Rad9	3.890	1.005	0.778
10	Rad10	3.326	0.964	0.665
	RAD	3.823	0.836	0.765

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 26

تشير هذه النتائج في الجدول (4) الى ان المستجيبين لديهم إدراك واضح نوعا ما بمضمون فقرات البعد الموقفي بأن سلوك غطرسة القائد يعكس شعوره بأنه على حق ويقاوم النقد الموجه اليه من الآخرين لأنه يرى في نفسه قوة مميزة ذات اداء عالي كما لا يستمع الى النصائح وعادة ما ينتظر التوضيحات من مرؤوسيه ولا يستمع لهم ولا يتردد في معاقبتهم ويلقي باللوم عليهم عند حدوث الفشل في العمل. مما يدل على توافر هذا البعد في الجامعات المبحوثة.

بعد اجراء التحليل الاحصائي الوصفي لجميع فقرات متغير سلوك غطرسة القائد، تشير النتائج الى توافر جميع ابعاده في الجامعات الاهلية المبحوثة في محافظة النجف الاشرف وكانت ضمن المستويات المقبولة. ويمكن تلخيص ابعاد سلوك غطرسة القائد في الجدول (5)

جدول (5) يوضح مستويات الابعاد لسلوك غطرسة القائد

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
البعد الفردي	3.746	0.841	0.749	2
البعد الموقفي	3.519	0.935	0.704	3
البعد العلائقي	3.823	0.836	0.765	1

المصدر: من أعاد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 26

تظهر البيانات في الجدول (5) أن البعد العلائقي جاء في المرتبة الأولى عند مقارنته بالأبعاد الأخرى، وذلك حسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية بينما البعد الموقفي فقد



احتل المرتبة الأخيرة وفقا لإجابات عينة البحث. تشير هذه النتائج الى إدراك المستجيبين لأهمية طبيعة العلاقات بين القائد والمرؤوسين وأثرها في ردود أفعالهم على مستوى مثابرتهم اثناء انجاز المهام.

2. التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير مثابرة الزبون الداخلي

يستخدم الباحث مجموعة من اختبارات التحليل الوصفي لتوضيح آراء مجموعة من التدريسيين في الجامعات الاهلية في محافظة النجف حول متغير مثابرة الزبون الداخلي، وذلك من خلال الأبعاد المعتمدة في هذا البحث كما يلي.

أ. التحليل الاحصائي الوصفي لبعء المثابرة رغم الصعوبة

يوضح الجدول (6) إجابات أفراد العينة على الفقرات (PDD1- PDD5) التي تعكس آراءهم حول بعد المثابرة رغم الصعوبة. ويتضح ان العبد المذكور قد حقق استجابة متوسطة نوعا بوسط حسابي (3.383) يتجاوز الوسط الحسابي الافتراضي الذي يبلغ (3.00) وانحراف معياري (0.820) وأهمية نسبية (0.677). اما على مستوى الفقرات فقد كانت استجابة عالية نوعا ما، اذ حققت الفقرة (Pdd5) (ان التدريسي لديه القدرة على تحقيق الاشياء من خلال عدة محاولات حتى لو كانت صعبة) حققت اعلى استجابة من قبل عينة البحث بوسط حسابي مقداره (4.104) وانحراف معياري قدرة (0.911) وأهمية نسبية (0.821). بينما الفقرة (Pdd3) (ان التدريسي في الجامعات محل البحث يبذل جهد كبير لفهم موضوعات العمل) فقد حققت أدنى استجابة بوسط حسابي وقدرة (3.006) وانحراف معياري (1.016) وأهمية نسبية (0.601).

الجدول (6) الاختبار الوصفي لبعء المثابرة رغم الصعوبة

ت	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	Pdd1	3.047	0.919	0.609
2	Pdd2	3.407	0.975	0.681
3	Pdd3	3.006	1.016	0.601
4	Pdd4	3.352	1.022	0.670
5	Pdd5	4.104	0.911	0.821
	PDD	3.383	0.820	0.677

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 26

تشير النتائج في الجدول (6) الى ان المستجيبين لديهم إدراك واضح نوعا ما بمضمون فقرات بعد المثابرة رغم الصعوبة بضرورة ان يبذل التدريسي المزيد من الجهد الفكري والبدني والاستمرار



بالعمل من اجل انجاز المهام المكلف بها لتحقيق النتائج المرجوة بالرغم من وجود العوامل التي تعرقل عمله. مما يدل على توافر هذا البعد في الجامعات المبحوثة.

ب. التحليل الاحصائي الوصفي لبعد المثابرة رغم الخوف

يوضح الجدول (7) إجابات أفراد العينة على الفقرات (PDFE1- PDFE5) التي تعكس آراءهم حول بعد المثابرة رغم الخوف. ويتضح ان العبد المذكور قد حقق استجابة متوسطة نوعاً بوسط حسابي (3.282) يتجاوز الوسط الحسابي الافتراضي الذي يبلغ (3.00) وانحراف معياري (1.031) واهمية نسبية (0.656). اما على مستوى الفقرات فقد كانت الاستجابة عالية نوعاً ما، اذ حققت الفقرة (Pdf1) (ان افراد عينة البحث لديه القدرة على مواجهة مخاوف العمل) قد حققت اعلى استجابة من قبل عينة البحث بوسط حسابي مقداره (3.714) وانحراف معياري قدرة (1.253) واهمية نسبية (0.743). بينما الفقرة (Pdf3) (ان التدريسي في الجامعات محل البحث يبقى مثابراً حتى عند يكون خائفاً من الأشياء) قد حققت أدنى استجابة من قبلهم بوسط حسابي وقدرة (3.027) وانحراف معياري (1.251) واهمية نسبية (0.605).

الجدول (7) التحليل الوصفي لبعد المثابرة رغم الخوف

ت	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	Pdfe1	3.714	1.253	0.743
2	Pdfe2	3.178	1.172	0.636
3	Pdfe3	3.027	1.251	0.605
4	Pdfe4	3.223	1.170	0.645
5	Pdfe5	3.267	0.964	0.653
	PDFE	3.282	1.031	0.656

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 26

تشير النتائج في الجدول (7) الى ان المستجيبين لديهم إدراك واضح نوعاً ما بمضمون فقرات بعد المثابرة رغم الخوف بأهمية التغلب على مشاعر الخوف والقلق التي ترتبط ببيئة العمل مما يسهم في استمرار التدريسي واصراره على بذل جهود معرفية استثنائية في عمله نحو تحقيق النجاح الوظيفي والتنظيمي. مما يدل على توافر هذا البعد في الجامعات المبحوثة.

ج. التحليل الاحصائي الوصفي لبعد المثابرة غير الملائمة للظروف



يوضح الجدول (8) إجابات أفراد العينة على الفقرات (IPC1- IPC3) التي تعكس آراءهم حول بعد المثابرة غير الملائمة للظروف. ويتضح أن العبد المذكور قد حقق استجابة متوسطة نوعاً ما بوسط حسابي (3.212) يتجاوز الوسط الحسابي الافتراضي الذي يبلغ (3.00) وانحراف معياري (0.871) وأهمية نسبية (0.642). أما على مستوى الفقرات فقد كانت الاستجابة عالية نوعاً ما، إذ حققت الفقرة (Ipc1) (ان أفراد عينة البحث مستمرون في العمل في المشاريع التي تحقق فائدة في المستقبل) حققت أعلى استجابة من قبل العينة بوسط حسابي (3.446) وانحراف معياري (1.114) وأهمية نسبية (0.689). بينما الفقرة (Ipc3) (ان التدريسي في الجامعات محل البحث يستمر في المحاولة من أجل المهام المكلف بها) قد حققت أدنى استجابة لها بوسط حسابي (3.105) وانحراف معياري (0.902) وأهمية نسبية (0.621).

الجدول (8) الاختبار الوصفي لبعد المثابرة غير الملائمة للظروف

ت	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	Ipc1	3.446	1.114	0.689
2	Ipc2	3.084	0.993	0.617
3	Ipc3	3.105	0.902	0.621
	IPC	3.212	0.871	0.642

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 26

تشير النتائج في الجدول (8) إلى أن المستجيبين لديهم إدراك واضح نوعاً ما بمضمون فقرات بعد المثابرة غير الملائمة للظروف بأن طبيعة الظروف المحيطة بالعمل قد تشكل سبباً في فشل مشروع أو عدم تحقيق الفائدة المرجوة من انشائه على الرغم من إصرار التدريسي على بذل المزيد من الجهود في العمل إلا أنه يمكن تحقيق تلك الأهداف على المدى العي. مما يدل على توافر هذا البعد في الجامعات المبحوثة. بعد إجراء التحليل الإحصائي الوصفي لجميع فقرات متغير مثابرة الزبون الداخلي، تشير النتائج إلى جميع أبعاده كانت متوافرة في الجامعات الأهلية المبحوثة في محافظة النجف الأشرف وكانت ضمن المستويات المقبولة. ويعكس ذلك أهمية استمرار الزبون الداخلي (التدريسي) في مسار العمل حتى بوجود الصعوبات أو وجود احتمال ضئيل أو معدوم للنجاح فضلاً عن أهمية الإصرار حتى في حالة عدم وجود دليل على الإنجاز، لمواصلة السير على الطريق الذي بدأ منه. ويمكن تلخيص أبعاد الصلابة الذهنية في الجدول (9).



الجدول (9) ابعاد مستويات متغير مثابة الزبون الداخلي

الاهمية الترتيبية	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
1	0.677	0.820	3.383	المثابة رغم الصعوبة
2	0.656	1.031	3.282	المثابة رغم الخوف
3	0.642	0.871	3.212	المثابة غير الملائمة للظروف

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 26

تظهر البيانات في الجدول (9) أن بعد المثابة رغم الصعوبة قد حقق المرتبة الأولى بالنسبة الى الأبعاد الأخرى استنادا الى الأهمية الترتيبية وحسب إجابات عينة البحث في الجامعات الاهلية المبحوثة، بينما حقق بعد المثابة غير الملائمة للظروف المرتبة الأخيرة. تشير هذه النتائج الى إدراك المستجيبين الى ضرورة الاستمرار في العمل من خلال بذل المزيد من الجهود الفكرية والبدنية لإنجاز المهام المكلف بها بغية تحقيق النتائج المرجوة.

ثالثا: اختبار فرضية علاقة الارتباط بين سلوك غطرسة القائد ومثابة الزبون الداخلي

يبين اختبار هذه الفرضية وجود ارتباط عكسي بين سلوك غطرسة القائد ومثابة الزبون الداخلي. تشير النتائج الواردة في الجدول (10) الى وجود ارتباط بين متغيرات البحث وكانت قيمة معامل الارتباط (-0.460^{**}) ومستوى دلالة (0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة التي افترضها الباحث (0.05). وبالتالي تم قبول الفرضية. وهذا يشير انه كلما زاد سلوك غطرسة القائد في الجامعات عينة البحث كلما انخفضت مثابة الزبون الداخلي (التدريسي). ولغرض اختبار هذه الفرضية تم اختبار ثلاث فرضيات فرعية تتمثل في اختبار العلاقة بين ابعاد سلوك غطرسة القائد (البعد الفردي، البعد الموقفي، البعد العلائقي) ومثابة الزبون الداخلي وكانت النتائج كما في الجدول (10) الاتي:

الجدول (10) علاقات الارتباط بين سلوك غطرسة القائد ومثابة الزبون الداخلي

ت	المتغير التابع	مثابة الزبون الداخلي	
		معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	البعد الفردي	-0.531^{**}	0.01
2	البعد الموقفي	-0.493^{**}	0.01
3	البعد العلائقي	-0.498^{**}	0.01
4	سلوك غطرسة القائد	-0.460^{**}	0.01



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss.v.26

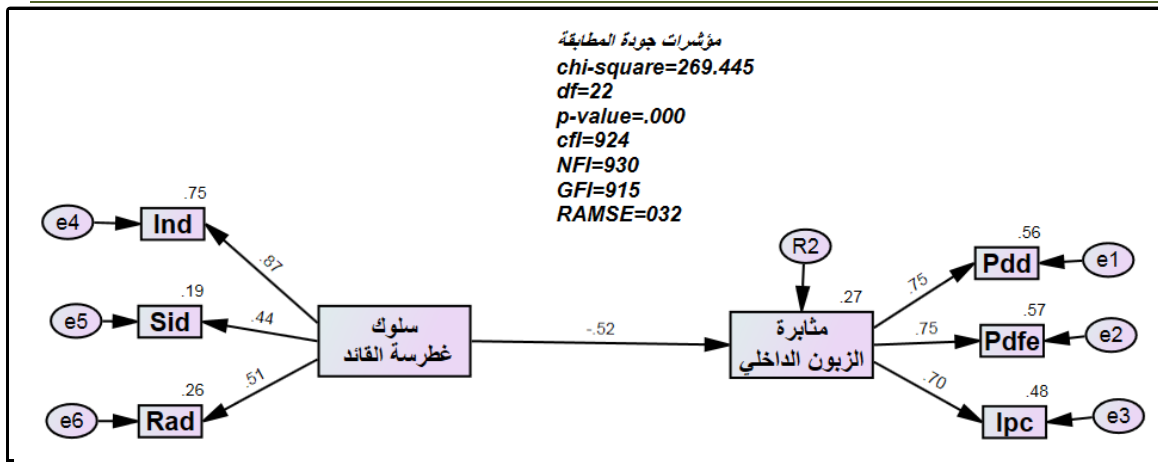
1-الفرضية الفرعية الاولى: يتضح من الجدول (10) ان معامل الارتباط (**531-) ومستوى المعنوية (0.01) ، وبالتالي نستنتج وجود علاقة ارتباط عكسية ودالة إحصائياً بين البعد الفردي ومثابرة الزبون الداخلي من وجهة نظر التدريسيين في الجامعات عينة البحث (الجامعة الإسلامية/فرع النجف الاشرف، جامعة الشيخ الطوسي، جامعة الامام جعفر الصادق ع/فرع النجف الاشرف). تشير هذه العلاقة الى قبول الفرضية الفرعية الأولى.

2-الفرضية الفرعية الثانية: يتضح من الجدول (10) ان معامل الارتباط (**493-) ومستوى المعنوية (0.01) وبالتالي نستنتج وجود علاقة ارتباط عكسية ودالة إحصائياً بين البعد الموقفي ومثابرة الزبون الداخلي من وجهة نظر التدريسيين في الجامعات عينة البحث (الجامعة الإسلامية/فرع النجف الاشرف، جامعة الشيخ الطوسي، جامعة الامام جعفر الصادق ع/فرع النجف الاشرف). تشير هذه العلاقة الى قبول هذه الفرضية.

3-الفرضية الفرعية الثالثة: يتضح من الجدول (10) ان معامل الارتباط (**498-) ومستوى المعنوية (0.01) وبالتالي نستنتج وجود علاقة ارتباط عكسية ودالة إحصائياً بين البعد العلائقي ومثابرة الزبون الداخلي من وجهة نظر التدريسيين في الجامعات عينة البحث (الجامعة الإسلامية/فرع النجف الاشرف، جامعة الشيخ الطوسي، جامعة الامام جعفر الصادق ع/فرع النجف الاشرف). تشير هذه العلاقة الى قبول هذه الفرضية.

رابعاً: اختبار فرضية علاقة التأثير بين سلوك غطرسة القائد ومثابرة الزبون الداخلي

يبين اختبار هذه الفرضية وجود تأثير سلبي ومعنوي لسلوك غطرسة القائد في مثابرة الزبون الداخلي من وجهة نظر التدريسيين في الجامعات عينة البحث (الجامعة الإسلامية/فرع النجف الاشرف، جامعة الشيخ الطوسي، جامعة الامام جعفر الصادق ع/فرع النجف الاشرف). يوضح الشكل (2) انموذج المعادلة الهيكلية الذي تم أنشائه من قبل الباحث لغرض اجراء الاختبار.



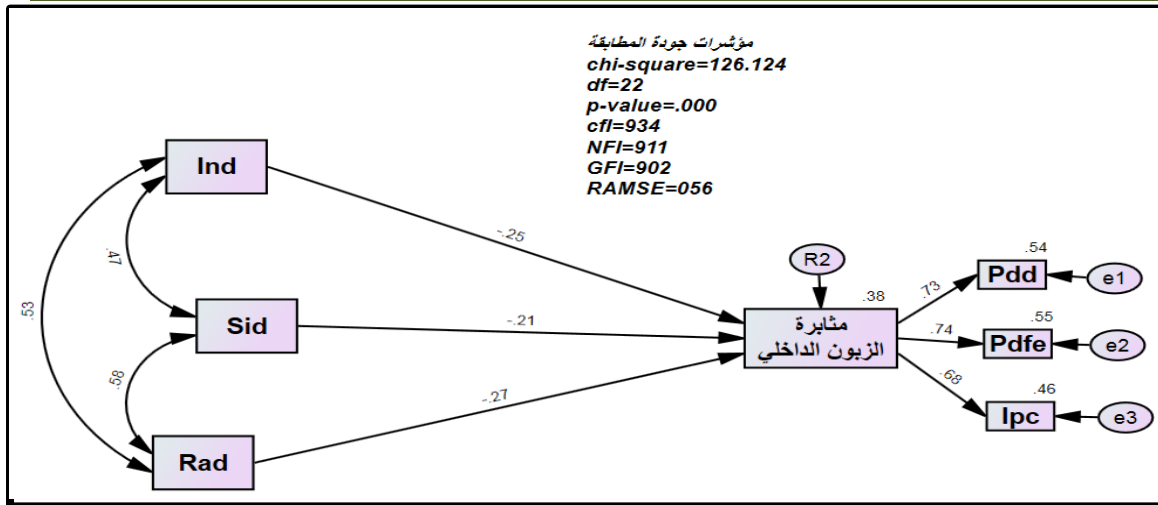
الشكل (2) انموذج المعادلة الهيكلية لاختبار فرضية التأثير بين سلوك غطرسة القائد ومتابعة الزبون الداخلي. المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS v.24 يوضح الشكل (2)، ان الانموذج يحقق القبول الإحصائي بناءً على مقاييس جودة المطابقة التي تم الحصول عليها، حيث كان مؤشر CFI أعلى من 0.90، وكان مؤشر GFI أعلى من 0.90، ومؤشر NFI أعلى من 0.90، وكان مؤشر RMSEA أقل من 0.80، ووفقاً لهذه المؤشرات يظهر هذا الانموذج تأثير سلوك غطرسة القائد في متابعة الزبون الداخلي. وكان معامل التأثير بين متغيرات البحث (-0.523)، كما هو موضح في الجدول (11) أدناه، بمستوى دلالة (0.001)، مما يثبت صحة قبول هذه الفرضية. علاوة على ذلك، كان معامل التحديد R^2 (0.27) مما يدل على أن المتغير المستقل (سلوك غطرسة القائد) قد فسر (0.27) من العوامل التي تؤثر في المتغير التابع (متابعة الزبون الداخلي) بينما تتعلق النسبة المتبقية بعوامل أخرى لم يتم تناولها في هذا البحث.

الجدول (11) معامل التأثير بين سلوك غطرسة القائد ومتابعة الزبون الداخلي

المسار	S.R. W	S. E	C.R	معامل التحديد R^2	P
سلوك غطرسة القائد	-0.523	0.072	11.611	0.27	0.001

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS v.24

ومما سبق يستنتج الباحث انه كلما زادت ممارسات سلوك غطرسة القائد في الجامعات عينة البحث كلما انخفضت متابعة الزبون الداخلي (التدريسي). يوضح الشكل (3) ادناه انموذج المعادلة الهيكلية الذي تم أنشائه من قبل الباحث لغرض اختبار الفرضيات الفرعية التي تنبثق من الفرضية الرئيسية.



الشكل (3) انموذج المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات التأثير الفرعية لأبعاد سلوك غطرسة القائد في مثابة الزبون الداخلي.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS v.24

يوضح الشكل (3) ان الانموذج يحقق القبول الإحصائي بناءً على مقاييس جودة المطابقة التي تم الحصول عليها، حيث كان مؤشر CFI أعلى من 90، وكان مؤشر GFI أعلى من 90، بينما مؤشر NFI فقد تجاوز 90، وكان مؤشر RMSEA أقل من 80، ويبين هذا الانموذج تأثير ابعاد سلوك غطرسة القائد في مثابة الزبون الداخلي. علاوة على ذلك فقد بلغ معامل التحديد R^2 (0.38) كما في الجدول (12) وبالتالي فان ابعاد متغير سلوك غطرسة القائد قد فسرت (0.38) من العوامل التي تفسر متغير مثابة الزبون الداخلي، بينما تتعلق النسبة المتبقية بعوامل أخرى لم يتم تناولها في هذا البحث.

الجدول (12) نتائج التأثير بين ابعاد سلوك غطرسة القائد ومثابة الزبون الداخلي

P	معامل التحديد R ²	C.R	S. E	S.R. W	المسار		
0.001	0.38	-4.148	.027	-.251	مثابرة الزبون الداخلي	<---	Ind
0.001		-3.394	.034	-.212	مثابرة الزبون الداخلي	<---	Sid
0.001		-4.171	.047	-.274	مثابرة الزبون الداخلي	<---	Rad

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS v.24

ومما سبق تستنتج الباحث انه كلما زادت ابعاد سلوك غطرسة القائد المتمثلة في (البعد الفردي، البعد الموقفي، البعد العلائقي) في الجامعات عينة البحث كلما انخفضت مثابة الزبون الداخلي (التدريسي)



في الجامعات محل البحث وبناء على ما تقدم يمكن اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من فرضية تأثير ابعاد سلوك غطرسة القائد في مثابة الزبون الداخلي على النحو الاتي

1-الفرضية الفرعية الاولى: يظهر اختبار هذه الفرضية وجود تأثير سلبي ومعنوي بين البعد الفردي ومثابة الزبون الداخلي من وجهة نظر التدريسيين في الجامعات عينة البحث (الجامعة الإسلامية/فرع النجف الاشرف، جامعة الشيخ الطوسي، جامعة الامام جعفر الصادق ع/فرع النجف الاشرف) والنتائج الموضحة في الجدول (12) تبين قيمة معامل التأثير بين المتغيرات والتي بلغت (0.251-) وكانت دالة احصائيا وعند مستوى معنوية (0.001) وهذه النتائج تشير بوضوح الى قبول الفرضية.

2-الفرضية الفرعية الثانية: يظهر اختبار هذه الفرضية وجود تأثير سلبي ومعنوي بين البعد الموقفي ومثابة الزبون الداخلي من وجهة نظر التدريسيين في الجامعات عينة البحث (الجامعة الإسلامية/فرع النجف الاشرف، جامعة الشيخ الطوسي، جامعة الامام جعفر الصادق ع/فرع النجف الاشرف) والنتائج الموضحة في الجدول (12) تبين قيمة معامل التأثير بين المتغيرات والتي بلغت (0.212-) وكانت دالة احصائيا وعند مستوى معنوية (0.001) وهذه النتائج تشير بوضوح الى قبول الفرضية.

3-الفرضية الفرعية الثالثة: يظهر اختبار هذه الفرضية وجود تأثير سلبي ومعنوي بين البعد العلائقي ومثابة الزبون الداخلي من وجهة نظر التدريسيين في الجامعات عينة البحث (الجامعة الإسلامية/فرع النجف الاشرف، جامعة الشيخ الطوسي، جامعة الامام جعفر الصادق ع/فرع النجف الاشرف) والنتائج الموضحة في الجدول (12) تبين قيمة معامل التأثير بين المتغيرات والتي بلغت (0.274-) وكانت دالة احصائيا وعند مستوى معنوية (0.001) وهذه النتائج تشير بوضوح الى قبول الفرضية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير سلوك غطرسة القائد، ان القادة يمارسون سلوك الغطرسة في الجامعات المبحوثة بمستوى عالي وتجسد ذلك من خلال وضع اللوم على التدريسيين في حالة حصول أي اخفاق من قبلهم دون ان يتردد في معاقبتهم او توجيه الإساءة إليهم.
2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير مثابة الزبون الداخلي ان هنالك ميل لدى التدريسيين نحو بذل المزيد من الجهد الفكري والبدني والاستمرار بالعمل من اجل انجاز المهام المكلف بها لتحقيق



النتائج المرجوة بالرغم من وجود العوامل التي تعرقل عملهم من خلال حرصهم على أداء المهام المكلفين بها رغم وجود سلوك الغطرسة من قبل القائد اتجاههم.

3. أظهرت نتائج علاقة الارتباط ان مستوى متباينة الزبون الداخلي ينخفض كلما ازداد سلوك غطرسة القائد تجاه مرؤوسيه من التدريسيين عينة البحث.

4. أظهرت نتائج علاقة التأثير ان التدريسيين عندما يعملون في بيئة سامة سيؤثر ذلك سلبا على متابرتهم والثقة بالنفس فضلا عن ومشاعر القلق والتوتر وعدم الرغبة بالانخراط في العمل وانخفاض الاداء.

ثانيا: التوصيات

1. ضرورة وضع مجموعة من البرامج التدريبية التي تركز على تعزيز السلوكيات الأخلاقية والداعمة من قبل القادة في إطار السياسات العامة للتطوير الإداري والفني في الجامعات المبحوثة. أي تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى القادة بالشكل الذي يؤدي الى وجود بيئة عمل إيجابية تتسم بالاحترام والدعم والمشاركة.
2. التأكيد على أهمية وجود بيئة عمل تركز على العوامل الإيجابية الدافعة مثل الاحترام والتقدير والتعزيز الإيجابي من خلال المكافآت مما يعزز الحافز الذاتي نحو الالتزام التنظيمي والمثابرة في أداء الاعمال. أي تعزيز الدوافع لدى التدريسيين بالاتجاه الذي يحرك مشاعر الإصرار والاستمرار لديهم نحو تحقيق الاهداف في ظل التحديات في بيئة العمل.
3. ضرورة اعتماد سياسات عامة تتضمن الحد من ممارسة سلوك غطرسة القائد بالشكل الذي تسهم في نشر ثقافة القيادة الإيجابية والداعمة. من خلال توجيه وتدريب القادة الجدد على السلوكيات الإيجابية مع تحديد نطاق المسؤوليات والصلاحيات وبشكل واضح للجميع .

المصادر

المصادر العربية

1. الخفاجي حاكم جبوري. (2024) "القيادة المستدامة وتأثيرها في جودة حياة العمل دراسة استطلاعية لأراء عينة من المعلمين في المدارس الابتدائية في مدينة النجف الاشرف", مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية, 20(00)، ص 1783–1808.



2. العبيدي أزهار عزيز. (2014) "أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)", *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*, 4(13) 183-151.

المصادر الأجنبية

1. Al-Nasrawi, H. A. A., & Yasir, M. H. (2023). SOCIAL INNOVATION AS A MODERATING VARIABLE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN DIFFERENTIAL LEADERSHIP AND PERSEVERANCE BEHAVIOR AT THE WORK. *Gospodarka i Innowacje*, 38, 9-24. Asad, S., & Sadler-Smith, E. (2020). Differentiating leader hubris and narcissism on the basis of power. *Leadership*, 16(1), 39-61.
2. Aslam, S., & Siddiqui, D. A. (2023). How Leader's Arrogance affects Subordinates' Morale, Burnout, Emotional Exhaustion, and wellbeing: The Mediatory Role of Feedback Environment complemented by Organizational Support and Feedback orientation. *Burnout, Emotional Exhaustion, and wellbeing: The Mediatory Role of Feedback Environment complemented by Organizational Support and Feedback orientation* (April 28, 2023).
3. Barrientos Oradini, N. P., Rubio, A., Araya-Castillo, L., Boada-Cuerva, M., & Vallejo-Velez, M. (2022). Passion and perseverance: How the components of grit affect the probability of starting a business. *Frontiers in Psychology*, 13, 906701.
4. Berger, J., Osterloh, M., Rost, K., & Ehrmann, T. (2020). How to prevent leadership hubris? Comparing competitive selections, lotteries, and their combination. *The Leadership Quarterly*, 31(5), 101388.
5. Bettinger, E., Ludvigsen, S., Rege, M., Solli, I. F., & Yeager, D. (2018). Increasing perseverance in math: Evidence from a field experiment in Norway. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 146, 1-15.
6. Çiftci, D. Ö. (2020). Hubris syndrome in managers: a conceptual evaluation. *Management Studies*, 31(2), 176-194.
7. Deo, S., & Malge, A. (2022). Understanding engineering students' perceptions of their curiosity, diligence, and perseverance and assessing its impact on their creativity. *CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation*, 6(2), 28-40.
8. Duncker, A. R. T. (2013). Exploring Student Perseverance in Problem Solving (Master's Theses, Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College).



9. Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, 18(3), 207-216.
10. Griffiths, K. (2017). Never give up...: Perceptions of perseverance and its impact on the life and academic success of nine university students (Doctoral dissertation, Federation University Australia).
11. Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297-319.
12. Howard, M. C., & Crayne, M. P. (2019). Persistence: Defining the multidimensional construct and creating a measure. *Personality and Individual Differences*, 139, 77-89.
13. Johnson, R. E., Silverman, S. B., Shyamsunder, A., Swee, H. Y., Rodopman, O. B., Cho, E., & Bauer, J. (2010). Acting superior but actually inferior? Correlates and consequences of workplace arrogance. *Human Performance*, 23(5), 403-427.
14. Jun, M., & Cai, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management*, 21(2), 205-223.
15. Kale, S. H. (2012). Internal marketing: An antidote for Macau's labor shortage. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 11(1), 1.
16. King, N. L. (2014). Perseverance as an intellectual virtue. *Synthese*, 191, 3501-3523.
17. Kumar, S., Kang, S., & Chand, A. P. (2022). Arrogant leader, knowledge hiding behavior, and the role of perceived insider status. *The Journal of Behavioral Science*, 17(1), 72-84.
18. Lucas, G. M., Gratch, J., Cheng, L., & Marsella, S. (2015). When the going gets tough: Grit predicts costly perseverance. *Journal of Research in Personality*, 59, 15-22.
19. Mano, J. P. M., & Schreiber, B. N. (2020). Effects of mental toughness and mood on perseverance in athletes and non-athletes) Doctoral dissertation, Whitman College).
20. Mellott, A. L. (2019). A Phenomenological Exploration of Early Childhood Educators' Perseverance Experience) Doctoral dissertation,
21. Meyer, H. S., Durning, S. J., Bader-Larsen, K. S., Hamwey, M., & Varpio, L. (2021). Perseverance: an essential trait of military interprofessional healthcare teams. *Military Medicine*, 186(Supplement_3), 29-34.



22. Milyavsky, M., Kruglanski, A. W., Chernikova, M., & Schori-Eyal, N. (2017). Evidence for arrogance: On the relative importance of expertise, outcome, and manner. *PloS one*, 12(7), e0180420.
23. Mitchell, G., McMurray, A. J., Manoharan, A., & Rajesh, J. I. (2024). Workplace and workplace leader arrogance: A conceptual framework. *International Journal of Management Reviews*, 26(4), 608-627.
24. Musumali, B. (2019). An Analysis why customers are so important and how marketers go about understanding the customer decision-making process and the various individual and socio-cultural influences on decision-making process. *Business and Marketing Research Journal (BMRJ)*, 23(23), 230-246.
25. Ruvio, A. A., & Shoham, A. (2016). Consumer arrogance: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 69(10), 3989-3997.
26. Silvervarg, A., Haake, M., & Gulz, A. (2018). Perseverance Is crucial for learning. "OK! but Can I take a break?". In *Artificial Intelligence in Education: 19th International Conference, AIED 2018, London, UK, June 27–30, 2018, Proceedings, Part I 19* (pp. 532-544). Springer International Publishing.
27. Sim, J. P. T., & Ling, Y. L. (2020). The relationship of arrogance leadership, job commitment, and job satisfaction in higher educational organisations in sarawak. *Online Journal for TVET Practitioners*, 5(2), 42-56.
28. Şimşek, N. O., & Coşar, B. (2023). A SCALE DEVELOPMENT STUDY ON HUBRISTIC LEADERSHIP: A MULTI-FACETED PERSPECTIVE. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (55), 1-20.
29. Slesman, D. J., Lennard, A. C., McNamara, G., & Conlon, D. E. (2018). Putting escalation of commitment in context: A multilevel review and analysis. *Academy of Management Annals*, 12(1), 178-207.
30. Stine baugh, Z. D. (2021). The Minds of Future Organizational Leaders: Assessing Resilience and Perseverance of High Potential (Hi-Po) Employees (Doctoral dissertation, Southern Illinois University at Edwardsville).
31. Tang, Y., Li, J., & Yang, H. (2015). What I see, what I do: How executive hubris affects firm innovation. *Journal of Management*, 41(6), 1698-1723.
32. Thong, J. S. P., & Ying-Leh, L. (2020). Arrogance leadership in higher educational organizations. *Journal Saints Social dan Pendidikan Technical| Journal of Social Sciences and Technical Education (JoSSTEd)*, 1(1), 44-52.
33. Truhon, S. A. (2006). Toxic leadership. *Negative leadership: international perspectives*, 1-14.



34. Wachsman, E. D. (2021). From the President: A Critical Aspect of Scientific Success: Perseverance. *The Electrochemical Society Interface*, 30(4), 7.
35. Williams, G. (2014). Optimistic problem-solving activity: enacting confidence, persistence, and perseverance. *ZDM*, 46, 407-422.
36. Yulianie, N. (2016). Goal setting and perseverance. In *Psychology Forum*.
37. Yum, Y. O., & Canary, D. J. (2009). Cultural differences in equity theory predictions of relational maintenance strategies. *Human Communication Research*, 35(3), 384-406.
38. Zohaib Khan, M., & Batool, I. (2022). Workplace arrogance, need for power, and counterproductive work behaviors in corporate managers: The mediating role of humility. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(4), 462-482.