



سلوك غطسة القائد وتأثيره في مثابرة الزبون الداخلي: دراسة تحليلية لرأي عينة من التدرسيين في الجامعات الاهلية / النجف الاشرف

أ.د. حاكم جبوري الخفاجي

جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد

hakimg.alkhafaji@uokufa.edu.iq

حيدر فؤاد هادي دوش

جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد

hydarf.dosh@student.uokufa.edu.iq

المستخلص

الهدف من البحث: يهدف البحث إلى دراسة تأثير سلوك غطسة القائد في مثابرة الزبون الداخلي في الجامعات الاهلية في النجف الاشرف (الجامعة الاسلامية، 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 ثلاثة جامعات أهلية وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الطوسي، وجامعة الامام جعفر الصادق ع) الكائنة في النجف الاشرف

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة بأعضاء هيئة التدريس من حملة شهادتي الماجستير والدكتوراه من العاملين في الجامعات الاهلية ميدان البحث الكائنة في النجف الاشرف والبالغ عددهم (911) تدرسي.

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

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

أداة جمع البيانات: استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقياس متغيرات البحث وقد تضمنت محورين الأول، المعلومات الديموغرافية للمستجيبين والمحور الثاني فقد تضمن الفرات 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 الرئيسية والفرعية المتبعة منها.

اهم النتائج: توصل البحث إلى عدد من النتائج، ابرزها وجود تأثير ذات دلالة معنوية لسلوك غطسة القائد في مثابرة الزبون الداخلي، فضلاً عن قبول جميع الفرضيات الرئيسية والفرعية المتبعة منها.

المصطلحات الأساسية: سلوك غطسة القائد، مثابرة الزبون الداخلي، الجامعات الاهلية في النجف الاشرف.



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 وبالنتيجة النهائية على مخرجات المنظمة فقد يصبح المرء قائداً وهو امر يسير، الا ان مسألة الاعتراف به كقائد كفاء وناجح تتطلب الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين، لذا يجب ان يتمتع القائد بالثقة والتواضع لان تضخيم الثقة بالنفس، يمكن ان تحول إلى غطرسة يعبر عنها من خلال سلوك محدد لذلك يتطلب منه تمييز الخط الدقيق ما بين الثقة والغطرسة. فقد أرسطو، إن السلطة والمجيد غالباً 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 لفرد

المثابرة بشكل عام تعني ميل الفرد لتحمل المصاعب من اجل تحقيق الأهداف ويعظمي 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 مؤشرًا رئيسيًا لتبوء النجاح وتدعيم الحل الإبداعي للمشكلات وتسهم في إيجاد طرق أثناء حل المشكلات للمضي قدماً نحو الامام عندما تكون المواقف غير مألوفة والمسار غير واضح كما أنها تنطوي على الاستمرار في المحاولة، بغض النظر عن نوعية المحاولة أثناء مواجهة الفرد للصعوبات.

يحتل التعليم الجامعي الاهلي مكانة متميزة في العراق ويدعو رديفاً للتعليم الجامعي الحكومي في المرحلة الراهنة وذلك انطلاقاً من المستجدات التنموية التي تطلب تجديد الطاقات وتعبيتها لخدمة المجتمع وقد برع الدور الفاعل لقطاع التعليم العالي الاهلي بشكل فاعل بعد عام 2003 على الأرجح من خلال الاسهام في تطوير المسار التعليمي والتربوي العراقي، واسهامه في استيعاب الخريجين خارج حدود استيعاب التعليم العالي الحكومي، ودوره في تخفيف الأعباء على الموازنة العامة المتعلقة بقطاع التعليم العالي، وإتاحة الفرض لقبول الطلبة في التخصصات التي تلبي طموحاتهم ورغباتهم وتحقيق الأهداف التي تشعرهم بالتميز الاجتماعي، فضلاً عن توفير فرص العمل لاصحاب الشهادات الأولية والعليا في القطاع العام والخاص .

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



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

المبحث الأول: منهجة البحث

أولاً: مشكلة البحث

نظراً للسعي الدؤوب والاهتمام الجاد من قبل المنظمات قيد البحث إلى تحقيق النجاح في تقديم أفضل الخدمات المعرفية والأكademie، ونتيجة لزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية التي قام بها الباحث مع الأفراد العاملين في الجامعات الأهلية عينة البحث، اتضح أن هناك العديد من السلوكيات التي تمارس من قبل الادارة العليا على التدريسيين ، ابرزها سلوك غطسة القائد والتي ينعكس تأثيره سلباً عليهم كزبائن داخليين وبالتحديد مثابرتهم في أداء المهام التي تتسم بالتعقيد وتشكل هذه السلوكيات تحديات تواجه التدريسيين في الأداء الوظيفي، مما يتطلب منهم الإصرار على مواجهتها من أجل تحقيق الأهداف المحددة، وبطبيعة الحال فإن الزبون الداخلي لديه حاجات ورغبات معرفية ونفسية وعاطفية ومادية كما هو الحال بالنسبة إلى 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 غطسة القائد في مثابرة الزبون الداخلي. يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى ردم الفجوة المعرفية من خلال تحديد العلاقة بين متغيرات البحث وذلك من خلال محاولته الإجابة عن تساؤل البحث الرئيس كما يأتي:

ما مدى تأثير سلوك غطسة القائد في مثابرة الزبون في الجامعات الأهلية قيد البحث؟ ومن خلال تساؤل الدراسة الرئيس، فقد برزت مجموعة من التساؤلات الفرعية وكما يأتي:

1. ما مستوى تبني سلوك غطسة القائد في الجامعات المبحوثة؟

2. ما مستوى توافر المثابرة من قبل الزبون الداخلي في الجامعات المبحوثة؟

3. هل توجد علاقة ارتباط ما بين سلوك غطسة القائد ومثابرة الزبون الداخلي في الجامعات المبحوثة؟

4. هل يوجد تأثير سلوك غطسة القائد في مثابرة الزبون الداخلي ضمن الجامعات الأهلية؟

ثانياً: أهمية البحث

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



1. بعد البحث اضافة معرفية اصيلة في مجال السلوك التنظيمي وبالتحديد دراسة السلوكيات السامة للقادة (سلوك غطربة القائد) وأثره في مثابرة الزيون الداخلي نظراً لمحدودية الالسهامات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة معاً.
2. نظراً لأهمية التكاليف المرتبطة على ممارسة سلوك غطربة القائد والمتمثلة بردود الأفعال والعواطف السلبية للمرؤوسين والتي تؤدي في نهاية المطاف إلى تعثر الأداء الوظيفي والتنظيمي وقد يؤدي إلى الفشل التنظيمي.
3. يعد البحث الحالي من المساهمات المعرفية لأنها يطبق في السياق الأكاديمي الأهلي وخاصة بالجامعات الأهلية ضمن البيئة العراقية.

ثالثاً: اهداف البحث

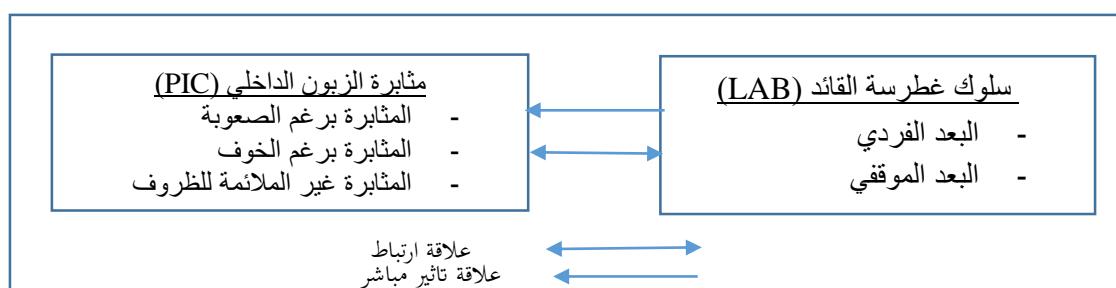
تنبع من نسأولات البحث الحالية مجموعة من الأهداف يسعى الباحث جاهداً إلى تحقيقها وهي كما يأتي:

1. قياس مدى تبني سلوك غطربة القائد في المنظمات المبحوثة.
2. تحديد مدى توافر مثابرة الزيون الداخلي في المنظمات المبحوثة.
3. تحديد علاقة الارتباط ما بين سلوك غطربة القائد ومثابرة الزيون الداخلي في الجامعات المبحوثة.
4. اختبار علاقة التأثير بين سلوك غطربة القائد ومثابرة الزيون الداخلي في المنظمات قيد البحث.
5. تقديم عدد من المقترنات التي تمثل حلول ميدانية قابلة للتطبيق.

ثالثاً: المخطط الفرضي

يتضمن المخطط الفرضي متغيرين هما المتغير المستقل الممثل بسلوك غطربة القائد الذي يتكون من ثلاثة أبعاد ومتغير المعتمد الممثل بمثابرة الزيون الداخلي الذي يتكون من ثلاثة أبعاد أيضاً كما

في الشكل (1)



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث

**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 غطربة القائد

من خلال ابعاده ومثابرة الزيون الداخلي بأبعادها مجتمعية. وتتفقع منها عدد من الفرضيات الفرعية:

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

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

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد العائقي ومثابرة الزيون الداخلي.

الفرضية الرئيسية الثانية: وجود علاقة تأثير سالبة ذات دلالة معنوية بين سلوك غطربة القائد وأبعاده ومثابرة الزيون الداخلي بأبعادها مجتمعية. وتتفقع منها عدد من الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** وجود علاقة تأثير سالبة ذات دلالة معنوية بين البعد الفردي ومثابرة الزيون الداخلي بأبعادها مجتمعية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** وجود علاقة تأثير سالبة ذات دلالة معنوية بين البعد الموقفي ومثابرة الزيون الداخلي بأبعادها مجتمعية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** وجود علاقة تأثير سالبة ذات دلالة معنوية بين البعد العائقي ومثابرة الزيون الداخلي بأبعادها مجتمعية.

المبحث الثاني: التأثير النظري لمتغيرات البحث**أولاً: سلوك غطربة القائد****1. مفهوم سلوك غطربة القائد**

يعد سلوك غطربة القائد نتاج التقييم الذاتي الجوهرى الذى يعكس طبيعة علاقه القائد مع البيئة في مختلف المواقف (Hiller & Hambrick, 2005: 298)، او هو احدى السمات السائدة للغرور، التي تشهو إدراك حدود القدرات الذاتية الناتجة من القوة التي يمتلكها القائد (Truhon, 2006: 148)



ويعبر عنه بأنه سلوك يهدف به القائد إلى التحكم بالمرؤوسين من خلال ممارسة أساليب الترهيب وإثارة القلق نتيجة لوجود دوافع شخصية تعدد من أولويات علمه في بيئة العمل. (Einarsen 2007 et al., 2007) فقد يكون بعض القادة المتغطرسين مفرطين في التفاؤل بشأن إمكانية النجاح، إذ يقللون من شأن الخصوم والمنافسين، الأمر الذي يسمح للمنافسين الصغار بالنمو ليصبحوا أقوىاء للغاية بحيث يكون الوقت قد فات لاحتوائهم لذا فإن السعي للحد من سلوك غطرسة القائد من شأنه أن يوفر ميزة تنافسية للمنظمات فضلاً 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: 6-4). كما ميز كل من (Ruvio & Shoham, 2016 , 2016) بين سلوك الغطرسة ومشاعر الفخر، في أن الأخير يعد شعور ينجم عن وجود سمة أو إنجاز أو سلوك يمارس في الحياة اليومية، بينما ينشأ سلوك الغطرسة من الأدراك الذاتي بالتفوق على الآخرين. ومن جهة أخرى يتخذ سلوك الغطرسة أشكال عديدة منها سلوك غطرسة القائد أو سلوك غطرسة الاقران أو المرؤوسين أو سلوك غطرسة المستهلك اتجاه المنظمة (Sim & Ling, 2020: 43). ويكون بعدة اتجاهات فقد يحدث سلوك الغطرسة من قبل القائد تجاه مرؤوسيه أو العكس وقد يحدث ما بين الاقران أو المرؤوسين أنفسهم (Sadler-Smith et al., 2020: 40). العديد من الباحثين في أخلاقيات الأعمال وحكمة الشركات ودراسات القيادة وال مجالات ذات الصلة بها ركزوا انتباهم في سلوك الغطرسة والترجسية، وتعزى الجانبية الحالية نحو هاتين الظاهرتين جزئياً إلى قوتها وانتشارهما في السياقات السياسية والتنظيمية والاجتماعية المعاصرة، وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن الغطرسة عادة ما تظهر في سلوكيات القائد (Kumar et al., 2022:72). تمثل التعذية الراجعة العدسة لتشخيص الأداء الفعلي بطريقة فاعلة من شأنها توجيه طاقة المرؤوسين نحو الأهداف التنظيمية لذلك فإنهم يبحثون عن ردود افعال القائد وهنالك اثار سلبية وايجابية تتعلق بالبحث عن تلك الردود فإذا كان القائد يمارس سلوكيات الغطرسة



كالنقد العلني لهم والاستخفاف بهم فستكون الآثار السلبية أكبر مقارنة بالآثار الإيجابية نتيجة للتعليقات المزوجة 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 إلى 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 الواقعية أحياناً لدى القائد والتي تتمثل بالشعور الثقة المفرطة والتفوق الوهمي والاستخفاف بالآخرين والتي تسبب بيئة تنظيمية سامة تلقي أثارها السلبية بظلالها على الأداء الفردي والتنظيمي".

2. بعد سلوك غطرسة القائد

أ. بعد الفردي

هناك 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 إلى 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 بيئه العمل والمؤسسة، مثل: مساعدة الآخرين، الأداء في المهام، الإبداع، الامتنان، والالتزام التنظيمي وعلى العكس من ذلك فان فقدان سمة التواضع فإن هؤلاء الأفراد يُظهرون مرونة أقل في تفاعلهم مع زملائهم، وهو ما قد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسلوك غير الاجتماعي الذي يظهر عند الموظفين ذوي الحاجة الشخصية العالية للقوة (Zohaib Khan & Batool, 2022: 465).



اذ يتمثل البعد الفردي بالتعرف الى بعض السمات والمعتقدات والقناعات التي ان وجدت تبلور سلوك الغطرسة لدى القائد وقد اشارت العديد من الدراسات ان الطموح والفاخر وتحقيق الذات والرضا عن الذات مفيدة جدًا 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 وببيئته 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 ومرؤوسיהם لكن عندما تكون نسبة العواطف مثل الطموح والإعجاب بالنفس والفاخر التي تنشأ مع هذه القوة مفرطة، فإن التأثيرات السلبية لسلوكيات القائد تظهر في المقدمة بدلاً من التأثيرات الإيجابية (2023: 2). مما تقدم، يرى الباحث، ان البعد الفردي يُعد الأساس البنيوي لسلوك غطرسة القائد، إذ تبع جذوره من السمات النفسية، والمعتقدات الذاتية، والتصورات المشوهة للذات والواقع. قد تتحول الصفات الإيجابية اذا تجاوزت الحد الصحي الى أدوات مدمرة في ظل غياب التواضع الفكرى.

ب. بعد الموقفي

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



سلوك الغطسة في مجال اتخاذ قرارات او انجاز مهام دون الرجوع الى المرؤوسين (5: 2020 Asad & Sadler-Smith). تشير الابحاث الى الفرق بين السلوك الداعي عن تعزيز تقدير الذات من جهة وسلوك الشك الذاتي من جهة أخرى لدى الفرد المتغطرس وفقاً للموقف الذي يواجهه في العمل، فالاولى 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 الایمان بالذات فالاولى تتطلب منه التركيز (الانتباه) والمعرفة (الإحساس بالذات) والتنظيم (اتخاذ قرارات تتماشى مع هذه المعتقدات) أما بالنسبة الى الاستحقاق فيتخد 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 المتغطسين يسعون إلى خلق ظروف تجعل الآخرين يرونهم كأنهم أفضل منهم. et 620: Mitchell al., 2024). مما تقدم، يشير الباحث إلى البعد الموقفي يُعد محوراً حاسماً في فهم وتقسيير سلوك غطسة القائد، لأنّه يعكس تفاعل القائد مع الضغوط، النجاحات، والسلطة وفقاً للبيئة التنظيمية. إذ لا تولد الغطسة فقط من السمات الشخصية، بل تتفاوت نتيجة مواقف معينة مثل غياب الضوابط التنظيمية، الإشادة المفرطة، أو التحديات المعقّدة التي يفسرها القائد بشكل متحيز.

ج. البعد العلائقي

البعد الأخير من سلوك غطسة القائد هو البعد العلائقي والذي يكشف طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين ففي هذا السياق قد تجاهل الآخرين وهو ما يسمى السلوك الازدرائي، 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 سليماً، 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 أظهرت الأبحاث أن بعض الأفراد يميلون إلى رفض نصائح الآخرين في سيارات اجتماعية مختلفة، مثل العلاقات الشخصية أو في العمل، وفي مواضيع متعددة سواء كانت حقائق أو أذواق، حتى عندما لا يكون هذا الرفض مبرراً منطقياً ومع ذلك، ليس كل رفض للنصيحة يُعد دليلاً على الغطسة. فقد



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

يكشف البعد العلائقى عن طبيعة علاقة القائد مع مرؤوسيه وطبيعة التعامل معهم ، بعبارة أخرى فأننا نتحدث عن علاقة القطب الأحادي، علاقة تفاعل من اتجاه واحد، اذ يرى القادة المتغطرون أنفسهم على أنهم على حق في كل شيء، ويقاومون انتقادات موظفي المنظمة الآخرين، ولا يأخذون في الاعتبار نصائحهم و يؤدي هذا الوضع إلى عدم قيام الموظفين في المنظمة بتوجيهه 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 يتذمرون التوضيح من الجميع وبناء على ذلك، تبدأ مفاهيم مثل الشفافية والمساءلة داخل المنظمة في الاختفاء ومثل هؤلاء القادة لا يترددون في معاقبة وإذلال مرؤوسيهم 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 (Şimşek & Coşar, 2023).

تأسيسا على ما سبق، يرى الباحث ان سلوك الغطرسة القيادية يُعد خطراً على البنية العلائقية للمنظمة، حيث يحول العلاقات من شبكات ثقة إلى أنظمة هرمية خاضعة للتحكم من طرف واحد فضلا عن ان الغطرسة تُبَدِّد التواصل، وتعيق تبادل المعرفة، وتُقْوِّض جودة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وهو ما ينعكس سلباً على الإبداع، الانتماء، وفاعلية الأداء من قبل المرؤوسيين.

ثانياً: مثابرة الزيون الداخلي

1. مفهوم مثابرة الزيون الداخلي

الزيون الداخلي هو الفرد العامل في الوحدات المتخصصة داخل المنظمة الذين يخدمهم المؤرّد الداخلي. وبهذا المعنى، يمكن تصوّر المنظمة كسلسلة من الوحدات المستقلة المترابطة التي تعمل معاً لإرضاء الزيون الخارجي وفي نهاية المطاف تعمل المنظمة ككل على تلبية احتياجات ومتطلبات الزيون الخارجي أو تجاوزها وقد جادل بعض الباحثين بأن الزيون الداخلي لا يقل أهمية عن الزيون الخارجي (Jun & Cai, 2010: 205). يرتبط مفهوم الزيون الداخلي بالتسويق الداخلي والذي يشير إلى مجموعة من الممارسات التي تتضمن جذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالموظفيين المؤهلين من خلال منتجات تلبي 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 مسؤولون فالتفاعلات بين موظفي الخدمة والزبائن قد تتطور فيها تصورات المستهلكين عن الجودة والخدمة (3: 2012 Kale). تعرف مثابرة الزبون الداخلي بأنها " عملية تنمية تتضمن التكيف الإيجابي للأفراد رغم التحديات الكبيرة" (Duncker, 2013:6) كما تعكس مثابرة الزبون الداخلي سعيه إلى تخطي العقبات والمعوقات التي تقف أمامه فلا يستسلم بسهولة أو يتنازل عما يريد أن يروم الوصول إليه كما يبتعد عن اليأس و يجعل من الفشل سبباً لزيادة إصراره وتصميمه للوصول إلى حلول تخص مشاكله (العبيدي، 2014:164)

عند العودة إلى مراحل النمو لدى الإنسان، هناك مرحلة يجب أن يتجاوزها وهي ما أطلق عليه إريكسون (1994) مرحلة "الاجتهد مقابل الشعور بالنقص" ما بين سن (11 - 6) عاماً، ففي هذه المرحلة يدخل الأطفال إلى المدرسة الابتدائية إذ يجب عليهم التنافس مع أقرانهم اجتماعياً. تعد هذه المرحلة بمثابة مرحلة المثابرة لتحقيق الأشياء المتميزة ولا بد أن يتجاوز الطفل هذه المرحلة فإنه يمر بمرحلة "الدونية" (Yulianie, 2016: 653). فالمثابرة تعني القدرة على تحقيق الأهداف طويلاً 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 وتقنياته (4: 2017 Griffiths, Mellott, 2019: 123-124). (Bettinger et al., 2018:3) يكتبها في أي موقف كان فإن الفرد يختار مقدار الجهد الذي سيبذله من خلال تراكم الخبرة التي يكتسبها (Mellott, 2019: 124-123). إن 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.

(Mellott, 2019: 124)

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



وGamضة (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 (Watchsman, 2022: 7) وفي الوقت نفسه لا تلعب لمثابرة الزيون الداخلي دورا تفاعليا في العلاقة بين روح المبادرة والسلوكيات الريادية المحددة لأن المثابرة لوحدها لا تضمن تحقيق سلوكيات ريادية محددة وخاصة اذا كان الجهد مشتت وليس مركز (Barrientos et al., 2022) فضلا عن ان مستوى المثابرة لدى الزيون الداخلي مرتبط بشكل قوي باسمة الضمير الذي يتمثل في الإحساس بالواجب، والانضباط الذاتي، والسعى لتحقيق الإنجاز. فضلا عن وجود ارتباط قوي بين سمة الافتتاح في الشخصية والمثابرة في مساعدة الأفراد العاملين في حل المشكلات كعوامل تحفيزية في عمليات التعلم لأن هذه العناصر مرتبطة ارتباطا وثيقاً بالمعتقدات الذاتية، وتوجهات الأهداف، والشخصية، والاهتمامات. (Deo & Malge, 2022: 29) وتشير مثابرة الزيون الداخلي إلى مدى استمرار الزيون الداخلي في الحفاظ على سلوكه وهي استراتيجية تكيفية تعكس التفاعل بين توقعات الفرد وخصائصه في غياب المكافأة الفورية (Al-Nasrawi 2023: 10). (& Yasir,

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

2. أبعاد مثابرة الزيون 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 معروفة 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. عُرفت عدم المثابرة بأنها اختيار أحد البديل الأخرى، والتي تتضمن جميعها حصول الطالب على مهمة أخرى غير تلك التي لم ينجح في حلها. بهذه الطريقة، نستخدم مقياساً سلوكياً لـ "المثابرة"، يتماشى مع فكرة أن المثابرة هي خيار عمل (Silvervarg et al., 2014: 2).



مشاريع المرء في مواجهة عقباتٍ تحول دون نجاح تنفيذها، ويحدث أيضًا عندما يواصل المرء مشاريعه، ولكنه يفعل ذلك بترابي لا ينبعي الخلط بين التردد واللامبالاة، مع أن كليهما يفسر أحيانًا سبب ترك شخص ما لمشروع معين كالموظف الذي ينسحب من العمل لأنه يجد صعوبة في تنفيذ المهام الموكلة اليه وهذا يأتي من النقص الحال في قدراته الامر الذي يمنعه من المثابرة (3786: King, 2014). فعندما يتصور كل من العلماء والأشخاص العاديين المثابرة، فإنهم غالباً ما يتذرون عن بأفكار "الغلب على الصعب". تذكر القصص الرياضية بانتظام الرياضيين عادة ما يثابرون في تدريبهم ويتغلبون على الصعوبات اما في السياق التنظيمي، يعتقد أن المثابرة تؤثر على إكمال المهام الصعبة وبغض النظر عن السياق، فإن أولئك الذين يصررون على الاستمرار في العمل على الرغم من الصعوبات يعتبرون من ذوي الأداء الأفضل. لذلك فان "الميل إلى مواصلة الجهد لتحقيق الأهداف بعض النظر عن الصعوبات المتوقعة" هو ما نسميه المثابرة رغم الصعوبة (PDD)، هو بعد الأساسي لمثابرة الزيون الداخلي (Howard & Crayne, 2019: 79).

بناءً على ما تم ذكره، يرى الباحث ان المثابرة رغم الصعوبة، أحد الأبعاد الجوهرية في سلوك الزيون الداخلي، كونها تعكس الاستمرار في الجهد رغم العقبات، وهو ما يرتبط بشكل مباشر بتحقيق الأداء العالي داخل السياقات التنظيمية وتعد جزءاً من سلوك المواطن التنظيمية، التي لا تظهر غالباً في الوصف الوظيفي لكنها مؤثرة على النتائج كما تتطلب المثابرة أهدافاً صعبة، لكنها تحتاج أحياناً إلى تعديل استراتيجي في شدتها لتجنب الإحباط. تتجسد المثابرة في السلوك الفعلي وليس مجرد نية، وأن التردد أو التخلّي المبكر عن المهام يعيق النجاح، حتى في وجود الكفاءة.

ب. المثابرة رغم الخوف

بعض الباحثين يُصوّرون مثابرة الزيون الداخلي كنوع من الشجاعة من منطلق ان 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 يغيّر الأفراد الأقل شجاعة "توجهاتهم لتقليل الخسائر"، فإن الأشخاص الذين يتمتعون بهذا النوع من الشجاعة يقاومون تغيير توجهاتهم، وبدلاً من ذلك "يواصلون المسار". تعد الجرأة من سمات المثابرة التي تعزز قدرة الأفراد العاملين في التخلّي 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 شرطاً ضروريًّا لتمييز المشاركون الأكثر جرأة عن نظرائهم الأقل جرأة. (15-



(Lucas et al., 2015:17)، ولا تعد الصعوبات الرادع الوحيد لمثابرة الزيون الداخلي، اذ يمكن أيضاً بإبعاد الناس عن طريق الخوف. يعتقد تقليدياً أن سبب الخوف هو العناكب والثعابين وغيرها من "الزواحف المخيفة" مما دفع الكثيرين إلى الاعتقاد بأن التغلب على المخاوف ليس ضروريًا 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 درعهم. 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 تعد 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 عالي من التحكم العاطفي والثقة، وهي ترتبط مباشرة بما يُعرف بـ "الجرأة" كأحد مكونات الشجاعة.

ج. المثابرة غير الملائمة للظروف

تمت دراسة بعد آخر من ابعاد مثابرة الزيون الداخلي في مجال علم النفس وهو بعد "المثابرة غير الملائمة للظروف" او تعرف في بعض الأحيان "بتتصعيد الالتزام" والذي يقصد به لاستمرار" في مسارات عمل مشكوك فيها او 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 يحافظ الأفراد العاملين على التزامهم تجاه هدفهم أو يزيدونه، 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 الجهد 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 الجهد 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 محكم عليه بالفشل، فإنه يضيع وقته وموارده. وهذا بدوره يكلف المنظمة المال وساعات العمل، مما قد يسبب المزيد من النتائج السلبية. نحن نسمى المثابرة نحو هدف غير مجزٍ أو لا قيمة له بالمثابرة غير الملائمة للظروف (Howard & Crayne, 2019: 79).

تأسيساً على ما تقدم، يجادل الباحث ان المثابرة غير الملائمة للظروف تسلط 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 والمعيار هو (68%)، اذ يستخدم في اغلب البحوث الإدارية للتحقق من ثبات الاستبانة وان أي بعد يحصل على قيمة تزيد عن (0.68) بعد ثابتنا بمعنى إمكانية إعادة توزيع الاستبانة مرة أخرى على عينة البحث وت تكون النتائج نفسها تقريباً. ومن أجل تحقيق البساطة والسهولة في التحليل الاحصائي تم ترميز متغيرات وابعاد مقاييس البحث بشكل بسيط وواضح والجدول (1) يوضح ذلك.

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

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

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



وفقاً للجدول أعلاه تبين ان الثبات الكلي للمتغير المستقل سلوك غطربة القائد (927). أما الثبات الكلي للمتغير التابع مثابرة الزبون الداخلي (889)، وتبيّن هذه النتائج ان فقرات الاستبانة ثابتة وتفي بأغراض البحث التي تسعى الى تفسير طبيعة العلاقة بين سلوك غطربة القائد بوصفه متغيراً مستقلاً والذي يتكون من ثلاثة ابعاد هي (البعد الفردي، البعد الموقفي، البعد العلائقى) ومثابرة الزبون الداخلي بوصفه متغيراً تابعاً ويتألف من ثلاثة ابعاد وهي (المثابرة رغم الصعوبة، المثابرة رغم الخوف، المثابرة غير الملائمة للظروف).

ثانياً: التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات البحث

الهدف من التحليل الاحصائي الوصفي هو قياس مستوى توافر المتغيرات من خلال ابعادها استناداً 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 والأهمية النسبية) حول فقرات الاستبانة.

1. التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير سلوك غطربة القائد

يستخدم الباحث مجموعة من اختبارات التحليل الاحصائي لتوضيح آراء مجموعة من التدريسيين في الجامعات الاهلية في محافظة النجف حول متغير سلوك غطربة 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 اراءهم حول البعد الفردي. ويتبين 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)، والأهمية 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 ادنى استجابة لها بمتوسط حسابي (3.637) وانحراف معياري (1.013) واهمية نسبية (0.727).



جدول (2) نتائج الاختبار الوصفي للبعد الفردي

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

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 اراءهم حول البعد الموقفي. ويتبين 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 التتمر 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 بدلاً تتواكب 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

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

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

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

ج. التحليل الاحصائي الوصفي للبعد العلائقي

يوضح الجدول (4) إجابات أفراد العينة على الفقرات (RAD1- RAD10) والتي تعكس اراءهم حول بعد العلائقي. ويتبين ان بعد المذكور قد حقق استجابة عالية نوعاً ما، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا بعد (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 نوعاً 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 المتغطرس يرى نفسه على حق في كل شيء) قد حققت ادنى استجابة بوسط حسابي وقدرة (3.035) وانحراف معياري (0.962) واهمية نسبية (0.607).



جدول (4) نتائج الاختبار الوصفي للبعد العلائقى

الاتجاه الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ت
Rad1	3.582	0.908	0.716	1
Rad2	3.035	0.962	0.607	2
Rad3	3.159	1.031	0.632	3
Rad4	3.674	1.098	0.735	4
Rad5	3.917	1.005	0.783	5
Rad6	3.752	0.967	0.750	6
Rad7	4.265	1.057	0.853	7
Rad8	3.857	1.017	0.771	8
Rad9	3.890	1.005	0.778	9
Rad10	3.326	0.964	0.665	10
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 نوعاً ما بمضمون فقرات البعد الموقفي بأن سلوك غطرسة القائد يعكس شعوره بأنه على حق ويعارض النقد الموجه اليه من الآخرين لأنه يرى في نفسه قوة مميزة ذات اداء عالي كما لا يستمع الى النصائح وعادة ما يتذكر التوضيحات من مرؤوسه 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 العلائقى	3.823	0.836	0.765	1

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

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



احتل المرتبة الأخيرة وفقا لإجابات عينة البحث. تشير هذه النتائج إلى 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 لبعد المثابرة رغم الصعوبة

يوضح الجدول (6) إجابات أفراد العينة على الفقرات (PDD1- PDD5) التي تعكس اراءهم 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) واهمية 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) واهمية نسبية (0.821). بينما الفقرة (Pdd3) (ان التدريسي في الجامعات محل البحث يبذل جهد كبير لفهم موضوعات العمل) فقد حققت ادنى استجابة بوسط حسابي وقدرة (3.006) وانحراف معياري (1.016) واهمية نسبية (0.601).

الجدول (6) الاختبار الوصفي لبعد المثابرة رغم الصعوبة

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

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 اراءهم حول بعد المثابرة رغم الخوف. ويتبين ان العبد المذكور قد حقق استجابة متوسطة نوعاً بوسط حسابي (3.282) يتتجاوز 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 (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 (Pdfe3) (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 الاحصائي الوصفي لبعد المثابرة رغم الخوف

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

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 علىبذل 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 اراءهم حول بعد المثابرة غير الملائمة للظروف. ويتبين ان العبد المذكور قد حقق استجابة متوسطة نوعاً ما بوسط حسابي (3.212) يتجاوز الوسط الحسابي الافتراضي الذي يبلغ (3.00) وانحراف معياري (0.871) واهمية نسبية (0.642). اما على مستوى الفقرات فقد كانت الاستجابة عالية نوعاً ما، اذ حققت الفقرة (Ipc1) (ان افراد 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) واهمية نسبية (0.689). بينما الفقرة (Ipc3) (ان التدريسي في الجامعات محل البحث يستمر في المحاولة من أجل المهام المكلفت بها) قد حققت أدنى استجابة لها بوسط حسابي (3.105) وانحراف معياري (0.902) واهمية نسبية (0.621).

الجدول (8) الاختبار الوصفي لبعد المثابرة غير الملائمة للظروف

ت	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية 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 سبب في فشل مشروع أو عدم تحقيق الفائدة المرجوة من إنشاءه على الرغم من إصرار التدريسي على بذل المزيد من الجهد في العمل إلا أنه يمكن تحقيق تلك الأهداف على المدى البعيد. مما يدل على توافر هذا بعد في الجامعات المبحوثة. بعد اجراء التحليل الاحصائي الوصفي لجميع فقرات متغير مثابرة الزبون الداخلي، تشير النتائج إلى جميع ابعاده كانت متوافرة في الجامعات الاهلية المبحوثة في محافظة النجف الاشرف وكانت ضمن المستويات المقبولة. ويعكس ذلك أهمية استمرار الزبون الداخلي (التدريسي) في مسار العمل حتى بوجود الصعوبات أو وجود احتمال ضئيل أو عدم للنجاح فضلاً عن أهمية الإصرار حتى في حالة عدم وجود دليل على الإنجاز، لمواصلة السير على الطريق الذي بدأ منه. ويمكن تلخيص ابعاد الصلابة الذهنية في الجدول (9).

**الجدول (9) ابعد مستويات متغير مثابرة الزيون الداخلي**

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

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

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

ثالثاً: اختبار فرضية علاقة الارتباط بين سلوك غطريسة القائد ومثابرة الزيون الداخلي

يبين اختبار هذه الفرضية وجود ارتباط عكسي بين سلوك غطريسة القائد ومثابرة الزيون الداخلي. تشير النتائج الواردة في الجدول () إلى وجود ارتباط بين متغيرات البحث وكانت قيمة معامل الارتباط (**-.460) ومستوى دلالة (0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة التي افترضها الباحث (0.05). وبالتالي تم قبول الفرضية. وهذا يشير أنه كلما زاد سلوك غطريسة القائد في الجامعات عينة البحث كلما انخفضت مثابرة الزيون الداخلي (التدرسي). ولغرض اختبار هذه الفرضية تم اختبار ثلاثة فرضيات فرعية تتمثل في اختبار العلاقة بين ابعد سلوك غطريسة القائد (البعد الفردي، البعد الموقفي، البعد العلائقى) ومثابرة الزيون الداخلي وكانت النتائج كما في الجدول (10) الآتي:

الجدول (10) علاقات الارتباط بين سلوك غطريسة القائد ومثابرة الزيون الداخلي

النتيجة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	المتغير التابع	الابعد المستقلة	ت
تقبل الفرضية	0.01	-.531**	البعد الفردي	1	
تقبل الفرضية	0.01	-.493**	البعد الموقفي	2	
تقبل الفرضية	0.01	-.498**	البعد العلائقى	3	
تقبل الفرضية	0.01	-.460**	سلوك غطريسة القائد	4	



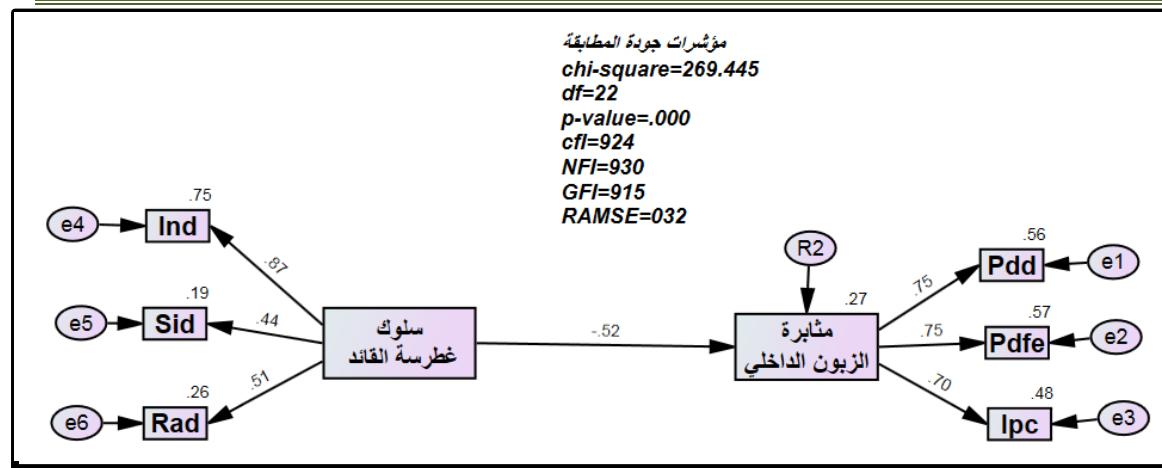
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss.v.26

1-الفرضية الفرعية الاولى: يتضح من الجدول (10) ان معامل الارتباط (*.531**-.01) ومستوى المعنوية (0.01) ، وبالتالي نستنتج وجود علاقة ارتباط عكسية ودالة إحصائياً بين البعد الفردي ومثابرة الزبون الداخلي من وجهاه 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**-.01) ومستوى المعنوية (0.01) وبالتالي نستنتج وجود علاقة ارتباط عكسية ودالة إحصائياً بين البعد الموقفي ومثابرة الزبون الداخلي من وجهاه 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**-.01) ومستوى المعنوية (0.01) وبالتالي نستنتج وجود علاقة ارتباط عكسية ودالة إحصائياً بين البعد العائقي ومثابرة الزبون الداخلي من وجهاه 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 غطريسة القائد ومثابرة الزبون الداخلي
 يبيّن اختبار هذه الفرضية وجود تأثير سلبي ومعنوي لسلوك غطريسة القائد في مثابرة الزبون الداخلي من وجهاه 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 إنشائه من قبل الباحث لغرض اجراء الاختبار.



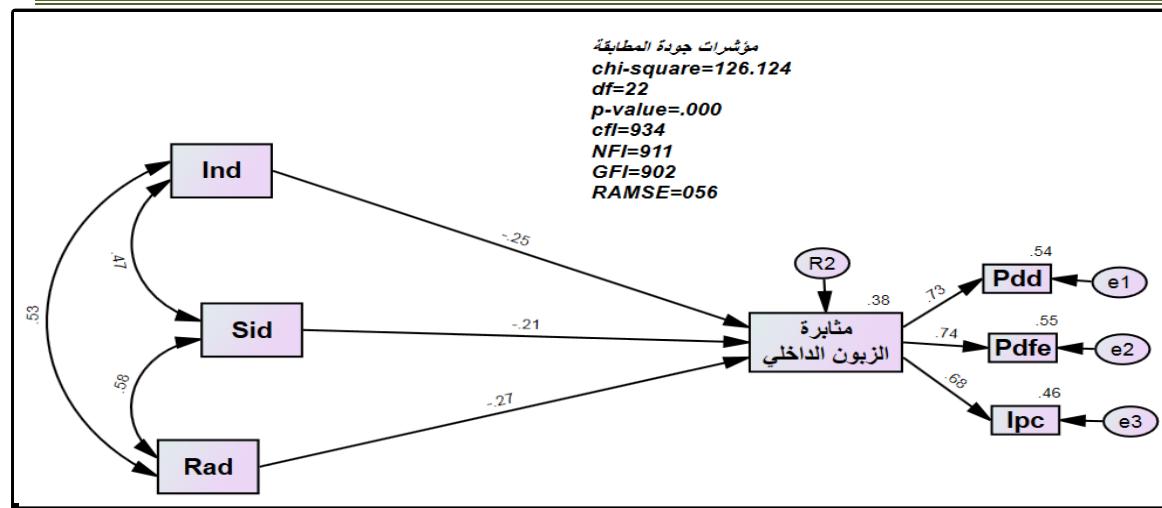
الشكل (2) انموذج المعادلة الهيكلية لاختبار فرضية التأثير بين سلوك غطريسة القائد ومثابرة الزبون الداخلي.
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS v.24.
يوضح الشكل (2)، ان الانموذج يحقق القبول الإحصائي بناءً على مقاييس جودة المطابقة التي تم الحصول عليها، حيث كان مؤشر CFI أعلى من 0.90، وكان مؤشر GFI أعلى من 0.90، ومؤشر NFI أعلى من 0.90، وكان مؤشر RMSEA أقل من 0.08، ووفقاً لهذه المؤشرات يظهر هذا الانموذج تأثير سلوك غطريسة القائد في مثابرة الزبون الداخلي. وكان معامل التأثير بين متغيرات البحث (-.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 غطريسة القائد) قد فسر (0.27) من العوامل التي تؤثر في المتغير التابع (مثابرة الزبون الداخلي) بينما تتعلق النسبة المتبقية بعوامل أخرى لم يتم تناولها في هذا البحث.

الجدول (11) معامل التأثير بين سلوك غطريسة القائد ومثابرة الزبون الداخلي

P	معامل التحديد R^2	C.R	S. E	S.R. W	المسار		
0.001	0.27	11.611	.072	-.523	مثابرة الزبون الداخلي	<--	سلوك غطريسة القائد

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

ومما سبق يستنتج الباحث انه كلما زادت ممارسات سلوك غطريسة القائد في الجامعات عينة البحث كلما انخفضت مثابرة الزبون الداخلي (التدرسي). يوضح الشكل (3) أدناه انموذج المعادلة الهيكلية الذي تم إنشائه من قبل الباحث لغرض اختبار الفرضيات الفرعية التي تتبع من الفرضية الرئيسية.



الشكل (3) انموذج المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات التأثير الفرعية لأبعاد سلوك غطريسة القائد في مثابرة الزيون 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 0.90، وكان مؤشر GFI أعلى من 0.90، بينما مؤشر NFI فقد تجاوز 0.90، وكان مؤشر RMSEA أقل من 0.80، ويبين هذا الانموذج تأثير ابعاد سلوك غطريسة القائد في مثابرة الزيون الداخلي. علاوة على ذلك فقد بلغ معامل التحديد R^2 (0.38) كما في الجدول (12) وبالتالي فان ابعاد متغير سلوك غطريسة القائد قد فسرت (0.38) من العوامل التي تفسر متغير مثابرة الزيون الداخلي، بينما تتعلق النسبة المتبقية بعوامل أخرى لم يتمتناولها في هذا البحث.

الجدول (12) نتائج التأثير بين ابعاد سلوك غطريسة القائد ومثابرة الزيون الداخلي

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

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

ومما سبق تستنتج الباحث انه كلما زادت ابعاد سلوك غطريسة القائد المتمثلة في (البعد الفردي، البعد الموقفي، البعد العلائقى) في الجامعات عينة البحث كلما انخفضت مثابرة الزيون الداخلي (التدرسي)



في الجامعات محل البحث وبناء على ما تقدم يمكن اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من فرضية تأثير ابعد سلوك غطربة القائد في مثابرة الزيون الداخلي على النحو الآتي

1-الفرضية الفرعية الاولى: يظهر اختبار هذه الفرضية وجود تأثير سلبي ومعنوي بين البعد الفردي ومثابرة الزيون 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 (251.-) وكانت دالة احصائيةاً عند 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 ومثابرة الزيون 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 (212.-) وكانت دالة احصائيةاً عند 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 العلائقى ومثابرة الزيون 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 (274.-) وكانت دالة احصائيةاً عند مستوى معنوية (0.001) وهذه النتائج تشير بوضوح الى قبول الفرضية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير سلوك غطربة القائد، ان القادة يمارسون سلوك الغطربة في الجامعات المبحوثة بمستوى عالي وتجسد ذلك من خلال وضع اللوم على التدريسيين في حالة حصول أي اخفاق من قبلهم دون ان يتتردد في معاقبتهم او توجيه الإساءة إليهم.

2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير مثابرة الزيون الداخلي ان هنالك ميل لدى التدريسيين نحوبذل 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 مثابرة الزبون الداخلي ينخفض كلما ازداد سلوك غطرسة القائد تجاه مرؤوسه من التدريسيين عينة البحث.

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

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة وضع مجموعة من البرامج التدريبية التي تركز على تعزيز السلوكيات الأخلاقية والداعمة من قبل القادة في إطار السياسات العامة للتطوير الإداري والفنى في الجامعات المبحوثة. أي تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى القادة بالشكل الذي يؤدي إلى وجود بيئة عمل إيجابية تتسم بالاحترام والدعم والمشاركة.

2. التأكيد على أهمية وجود بيئة عمل ترتكز 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 توجيهه وتدريب القادة الجدد على السلوكيات الإيجابية مع تحديد نطاق المسؤوليات والصلاحيات وبشكل واضح للجميع .

المصادر

المصادر العربية

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



2. العبيدي أز هار عزيز. (2014). "أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الإبتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسماعيلية الجنوبي)، "مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(13)، 151-183.

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 well-being: The Mediatory Role of Feedback Environment complemented by Organizational Support and Feedback orientation. *Burnout, Emotional Exhaustion, and well-being: 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. Sleesman, 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. Stinebaugh, 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.