

الشعور بالنقص المرتبط بتجارب الماضي وعلاقته بالنزعة السلطوية (النمط القيادي المتسلط) لدى
أصحاب القرار

م.م أزهار قاسم محمد

قسم علوم القرآن / كلية التربية / جامعة ساوة الأهلية / المثنى / العراق

azhar.qassim@gmail.com

المستخلص :

يسعى هذا البحث إلى استجلاء طبيعة العلاقة الارتباطية بين الشعور بالنقص، بوصفه تراكماً نفسياً معقداً ناتجاً عن تجارب ماضية غير معالجة، وبين النزعة السلطوية المتمثلة في النمط القيادي المتسلط لدى عينة من أصحاب القرار. وتنبثق مشكلة الدراسة من تساؤل جوهري حول مدى إسهام الإحباطات النفسية المبكرة ومشاعر الدونية الدفينة في تشكيل سلوكيات قيادية "تعويضية" تتسم بالجمود، والمركزية الشديدة، وفرض السيطرة الصارمة على المرؤوسين. ولتحقيق الأهداف المرجوة، يعتمد البحث المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لطبيعة المتغيرات، مع السعي لتطوير وتقنين أداتين أساسيتين: مقياس للشعور بالنقص المستند إلى سياقات الماضي، ومقياس للنزعة السلطوية في بيئات العمل. وتبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تقديمها مقارنة تحليلية تربط بين أدبيات علم النفس العميق (سيما الطرح الأدلري) وبين ديناميات الإدارة وعلم النفس التنظيمي الحديث. ويُؤمل أن تسفر النتائج عن فهم أعمق للجذور النفسية للتسلط الإداري، مما يمهّد الطريق لتصميم برامج إرشادية وتدريبية وقائية تسهم في تعزيز الصحة النفسية للقادة وتخليص المناخ المؤسسي من الآثار المدمرة للقيادة القائمة على الخوف والتعويض المفرط (إبراهيم، 2015).

الكلمات المفتاحية: الشعور بالنقص، تجارب الماضي، النزعة السلطوية، النمط القيادي المتسلط، أصحاب القرار، الإرشاد التربوي، التعويض النفسي.

Feelings of Inferiority Associated with Past Experiences and their Relationship to Authoritarian Tendency (Authoritarian Leadership Style) among Decision-Makers

Asst. Lect. Azhar Qasim Mohammed

Department of Quranic Sciences / College of Education / Sawa University / Al-Muthanna / Iraq

Abstrac

This research aims to elucidate the correlational relationship between the feeling of inferiority—viewed as a complex psychological accumulation resulting from unprocessed past experiences—and authoritarianism, manifested in the authoritarian leadership style among a sample of decision-makers. The research problem stems from a fundamental inquiry into the extent to which early psychological frustrations and latent feelings of inferiority contribute to shaping "compensatory" leadership behaviors characterized by rigidity, extreme centralization, and the imposition of strict control over subordinates. To achieve the desired objectives, the research adopts the descriptive correlational method,

deemed appropriate for the nature of the variables, alongside the development and standardization of two primary instruments: a scale for the feeling of inferiority based on past contexts, and a scale for authoritarianism in workplace environments. The theoretical significance of this study highlights an analytical approach that bridges the literature of depth psychology (particularly the Adlerian perspective) with the dynamics of modern management and organizational psychology. It is anticipated that the findings will yield a more profound understanding of the psychological roots of administrative authoritarianism, thereby paving the way for designing preventive counseling and training programs that enhance the mental health of leaders and rid the institutional climate of the destructive effects of fear-based leadership and overcompensation (McIntosh & Rima, 1997).

Keywords: Feeling of Inferiority, Past Experiences, Authoritarianism, Authoritarian Leadership Style, Decision Makers, Educational Counseling, Psychological Compensation.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

أولاً: مقدمة البحث

يشهد العصر الحالي تعقيدات متزايدة في بيئات العمل، وتحديات تتطلب أنماطاً قيادية تتسم بالمرونة، والذكاء الوجداني، والقدرة على استيعاب التنوع البشري. غير أن المشهد المؤسسي لا يخلو من قيادات تتبنى أساليب قاسية ومقيدة، حيث يبرز النمط القيادي المتسلط كظاهرة تستدعي التوقف والفحص الدقيق. فالقيادة، في جوهرها، ليست مجرد ممارسات إدارية سطحية أو لوائح تُطبق، بل هي انعكاس مباشر للبناء النفسي للفرد، وتراكمات خبراته المبكرة التي تشكل في النهاية رؤيته لذاته وللآخرين (McIntosh & Rima, 1997).

وفي هذا السياق المعقد، يلعب "الشعور بالنقص" دوراً خفياً ومحورياً في توجيه السلوك الإنساني. هذا الشعور، الذي يتخلق غالباً في أروقة الماضي ونتيجة إحباطات متكررة، أو حرمان عاطفي، أو مقارنات غير عادلة في مراحل الطفولة والمراهقة، قد يتحول مع مرور الزمن إلى محرك لا واع يدفع الفرد نحو البحث المحموم عن القوة والسيطرة لتعويض هشاشته الداخلية (ياسين والعكاشي، 2018).

وعندما يعتلي الفرد المأزوم نفسياً موقعاً للقرار، فإنه غالباً ما يتخذ من السلطوية درعاً يخبئ خلفه، ويمارس التفرد بالرأي والتعسف في استخدام الصلاحيات. وهو يفعل ذلك ليس حياً في الإنجاز المؤسسي، بل درعاً لتهديدات متوهمة تستنزف عقده النفسية الكامنة، ومحاولة يائسة لإثبات الذات وإلغاء الآخر (إبراهيم، 2015).

من هنا، تنبثق فكرة هذا البحث للغوص في الأعماق النفسية لأصحاب القرار، وتسليط الضوء على الرابط الخفي والعميق بين الجراح النفسية القديمة، وبين صناعة "الديكتاتور الإداري" الذي يعيق نمو

المؤسسة ويسم مناخها التنظيمي عبر قيادة تعتمد على بث الخوف والمركزية المفرطة (Hobart, 2020).

ثانياً: مشكلة البحث

تتبلور مشكلة البحث من خلال ملاحظة الواقع الميداني للعديد من المؤسسات، حيث يُظهر بعض أصحاب القرار نزوعاً متزايداً نحو الاستبداد بالرأي، وتهميش كفاءة المرؤوسين، ومقاومة أي تغيير إيجابي لا يمر عبر بوابتهم الشخصية. ورغم التطور الهائل في نظريات الإدارة والإرشاد التربوي التي تتناذر بالقيادة التشاركية والتمكين، إلا أن النمط السلطوي لا يزال حاضراً وبقوة. وبدلاً من إلقاء اللوم على العوامل البيئية أو الإدارية البحتة، يبرز تساؤل سيكولوجي عميق حول الجذور النفسية لهذا السلوك الإقصائي.

فهل يُعدّ التسلسل الإداري مجرد استراتيجية تنظيمية للضبط والسيطرة، أم أنه ميكانيزم دفاعي تعويضي (Overcompensation) يهدف بالأساس إلى طمس معالم شعور دفين بالنقص تولد من تجارب ماضية مريرة؟ (الخالدي والشقران، 2023).

إن الجهل بهذه الديناميات النفسية يجعل من محاولات الإصلاح والتطوير الإداري مجرد معالجات قشرية لا تلامس جوهر المشكلة الفعلي. وعليه، يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤلات الرئيسية الآتية:

١. ما مستوى الشعور بالنقص المرتبط بتجارب الماضي لدى أصحاب القرار؟
٢. ما مستوى النزعة السلطوية (النمط القيادي المتسلط) لدى أصحاب القرار؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالنقص والنزعة السلطوية لدى أصحاب القرار؟

ثالثاً: أهمية البحث

تتجلى أهمية هذا البحث من خلال مسارين متكاملين:

- **الأهمية النظرية:** يُثري هذا البحث الأدبيات العربية والمحلية في مجال الإرشاد التربوي وعلم النفس التنظيمي من خلال تناوله لمتغيرين غاية في التعقيد والتداخل. فهو يقدم مقارنة تحليلية عميقة تربط بين موروثة الماضي اللاشعورية (الشعور بالنقص) وبين المخرجات السلوكية في الحاضر (القيادة السلطوية)، مما يوسع من فهمنا لطبيعة الشخصية القيادية المتأزمة، ويسد فجوة بحثية واضحة في دراسة الدوافع النفسية الكامنة خلف السلوك الإداري المتعسف وفقاً للمنظور الأدلري (Adler, 1956).
- **الأهمية التطبيقية:** تبرز أهميته من خلال لفت أنظار الجهات العليا، والمؤسسات الرقابية، وخبراء الإرشاد النفسي إلى خطورة تنصيب أفراد يعانون من هشاشة نفسية أو عقد نقص غير معالجة في مواقع القرار الحساسة. كما توفر نتائج البحث وأدواته مؤشرات علمية رصينة يمكن الركون إليها في تصميم برامج إرشادية وتدريبية (وقائية وعلاجية)، تستهدف إعادة بناء التوازن النفسي للقادة، وتدريبهم على مهارات القيادة الآمنة والتخلص من الدوجماتية (الصبيين، 2021)، بما ينعكس إيجاباً على الصحة النفسية للمرؤوسين والإنتاجية العامة للمؤسسة.

رابعاً: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. قياس مستوى الشعور بالنقص المرتبط بتجارب الماضي لدى عينة من أصحاب القرار.
2. قياس مستوى النزعة السلطوية (النمط القيادي المتسلط) لدى عينة من أصحاب القرار.
3. التعرف على طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين الشعور بالنقص والنزعة السلطوية لدى أفراد العينة.

خامساً: حدود البحث

يقصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: أصحاب القرار (المديرون، معاونو المديرين، ورؤساء الأقسام).
- الحدود المكانية: المؤسسات والمديريات الحكومية في محافظة المثنى.

سادساً: تحديد المصطلحات

1. الشعور بالنقص (Feeling of Inferiority):
 - نظرياً: عرفه (أدلر) بأنه حالة وجدانية ونفسية تتولد لدى الفرد نتيجة إدراكه لقصور عضوي أو نفسي أو اجتماعي مبكر، مما يدفعه باستمرار وبطرق ملتوية أحياناً نحو محاولة التعويض للوصول إلى الشعور بالتفوق والسيطرة (Adler, 1927).
 - إجرائياً: هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب (صاحب القرار) من خلال إجاباته على فقرات مقياس الشعور بالنقص المُعد في هذا البحث، والذي يعكس مدى تأثره بالإحباطات والصراعات غير المحلولة من ماضيه.
2. تجارب الماضي (Past Experiences):
 - نظرياً: هي مجمل الأحداث، وأساليب التنشئة الأسرية، والمواقف الضاغطة أو الصادمة التي مر بها الفرد في مراحل نموه المبكرة، والتي تركت أثراً مستداماً في بنيته المعرفية والوجدانية وطريقة تفاعله مع محيطه (Taha, 1993).
3. النزعة السلطوية / النمط المتسلط (Authoritarianis):
 - نظرياً: هي حالة نفسية وسلوكية تتسم بالجمود العقائدي، والميل المطلق لفرض السيطرة على الآخرين مع الخضوع التام للسلطة الأعلى، وتتجسد في بيئة العمل بتوجيه القسوة والتعسف نحو المرؤوسين، ورفض التعددية والمشاركة في صنع القرار (إبراهيم، 2015).
 - إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها صاحب القرار على مقياس النزعة السلطوية المُستخدم في هذا البحث، والتي تترجم مدى استخدامه لأساليب الترهيب، والمركزية الشديدة، والتعويض المفرط في إدارته لبيئة العمل.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يُعد هذا الفصل الركيزة الأساسية التي يستند إليها البحث في تفسير العلاقة المعقدة بين مكونات النفس البشرية والسلوك التنظيمي. وسيتم تناوله عبر ثلاثة محاور رئيسية، يتبعها عرض تحليلي لأبرز الدراسات السابقة.

المحور الأول: الشعور بالنقص.. الجذور والتجليات النفسية

لا يمكن فهم الطبيعة البشرية بمعزل عن محركاتها اللاشعورية، وفي طبيعة هذه المحركات يأتي "الشعور بالنقص". لقد كان المحلل النفسي ألفريد أدلر (Alfred Adler) السباق في إرساء دعائم هذا المفهوم ضمن مدرسة علم النفس الفردي. يرى أدلر أن الإنسان يولد وهو يعاني من ضعف بيولوجي واعتمادية تامة على الآخرين، مما يولد لديه شعوراً فطرياً بالنقص. هذا الشعور في صورته الطبيعية يُعد قوة دافعة (Motivating Force) تحفز الفرد نحو النمو، والارتقاء، وتحقيق الذات (Adler, 1956).

بيد أن الإشكالية تبرز عندما يمتزج هذا الشعور الطبيعي بتجارب ماضية قاسية، مثل التنشئة الأسرية الصارمة، أو النبذ العاطفي، أو الفشل المتكرر في مراحل الطفولة والمراهقة؛ حينها يتحول من مجرد دافع للنجاح إلى "عقدة نقص" (Inferiority Complex) مرضية تتأصل في البنية المعرفية للفرد (ياسين والعكاشي، 2018).

إن الأفراد الذين يحملون أعباء هذه التجارب غير المعالجة يطورون رؤية مشوهة للذات، تتسم بالهشاشة وتدني تقدير الذات. وللهروب من هذا الألم النفسي المبرح، يلجأ العقل الباطن إلى حيل دفاعية تهدف إلى حماية الأنا من الانهيار. وهنا تبرز آلية "التضخم الأنا" كقناع خادع يرتديه الفرد لإخفاء ضعفه الداخلي، حيث بيّنت الأدبيات أن هنالك ارتباطاً وثيقاً بين الشعور العميق بالنقص ومحاولات اصطناع العظمة والتفوق الوهمي (الخالدي والشقران، 2023). هذا التضخم لا يعكس ثقة حقيقية، بل هو صرخة دفاعية ضد ماضٍ مليء بالإحباطات.

المحور الثاني: النزعة السلطوية والقيادة القائمة على الخوف

عندما تنتقل من حيز الفرد إلى حيز التنظيم الإداري، تتجلى خطورة الإسقاطات النفسية. النزعة السلطوية (Authoritarianism) في بيئة العمل لا تعني مجرد الحزم الإداري، بل هي نسق عقائدي وسلوكي يتسم بالجمود، ورفض التعددية، والميل العنيف للسيطرة المطلقة. يؤكد رواد البحث النفسي أن الشخصية السلطوية تعتقد يقيناً أن القوة، والترهيب، والعقاب هي الوسائل الفعالة الوحيدة لضمان استمرار العمل وضبط سلوك المرؤوسين (إبراهيم، 2015).

إن القائد المتسلط هو في جوهره أسير لـ "الدوجماتية" (Dogmatism)؛ أي الانغلاق الفكري الذي يمنعه من تقبل أي نقد أو اقتراح، لاعتقاده الواهم بأن أي رأي مخالف هو تهديد شخصي لسلطته وكيانه (الصباحين، 2021).

وفي هذا السياق التنظيمي المأزوم، يبرز مفهوم "القيادة القائمة على الخوف"، حيث يمارس أصحاب القرار ضغوطاً هائلة على موظفيهم ليس بغرض رفع الإنتاجية، بل كاستجابة لمخاوفهم الشخصية من فقدان السيطرة أو التعرض للفشل. هذا النمط يخلق ثقافة تنظيمية مشبعة بانعدام الثقة، وتتلأشى فيها مساحات الأمان النفسي، مما يؤدي إلى خنق الإبداع وشيوع حالة من الاغتراب الوظيفي بين العاملين (Hobart, 2020).

المحور الثالث: التعويض المفرط (العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث)

تتقاطع خيوط البحث في نقطة "التعويض المفرط" (Overcompensation). إن الجانب المظلم للقيادة يتبلور عندما يتولى زمام الأمور شخص يعاني من فجوات عاطفية ومشاعر نقص ناجمة عن ماضيه. هؤلاء القادة غالباً ما يندفعون بقوة نحو مناصب السلطة لا لخدمة المؤسسة، بل لتلبية احتياجات نفسية ملحة لم تُشبع في طفولتهم؛ كالحاجة إلى الاعتراف، والاحترام، وإثبات الوجود (1997, McIntosh & Rima).

وبمجرد وصولهم إلى كرسي القرار، يتحولون إلى طغاة إداريين. إن قسوتهم وتهميشهم للآخرين ليسا سوى درع واقٍ لمنع الآخرين من اكتشاف "ذاتهم الهشة". كلما ازداد شعور القائد في أعماقه بالنقص وعدم الكفاءة، تعاضمت نزعته السلطوية في الخارج. إنه يستخدم صلاحياته الإدارية كأدوات عقابية لتصفية حسابات ماضية مع مجتمع أو بيئة أشعرته يوماً بالدونية. بالتالي، فإن التسلط الإداري هنا ليس خلافاً في تطبيق نظريات الإدارة، بل هو عرض لمرض نفسي كامن يتمثل في الشعور بالنقص المستمر.

رابعاً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

لغرض تأصيل البحث الحالي، تم الرجوع إلى مجموعة من الدراسات التي قاربت متغيراته بشكل مباشر أو غير مباشر:

1. دراسة ياسين والعكاشي (2018): هدفت إلى قياس الشعور بالنقص وعلاقته ببعض سمات الشخصية. أوضحت نتائجها أن الشعور بالنقص يؤدي إلى اضطرابات في التكيف الاجتماعي والميل نحو الانطواء أو العدوانية كحيل دفاعية.
2. دراسة الصبيحيين (2021): تناولت الدوجماتية (الجمود الفكري) كأحد أبرز ملامح الشخصية السلطوية. وأكدت أن الأفراد ذوي المستوى العالي من الدوجماتية يفتقرون إلى المرونة المعرفية ويميلون لفرض آرائهم بقوة.
3. دراسة الخالدي والشقران (2023): بحثت في العلاقة بين تضخم الأنا والشعور بالنقص. وكشفت عن وجود ارتباط خفي؛ حيث يعمل تضخم الأنا الواضح للعيان كغطاء تعويضي يخفي تحته شعوراً عميقاً بالدونية.
4. دراسة هوبارت (Hobart, 2020): ركزت على تأثير سلوكيات القيادة القائمة على الخوف في بيئة العمل، وخلصت إلى أن مخاوف القائد الداخلية (من فقدان أو الفشل) تنعكس سلباً على الأداء المؤسسي وتخلق مناخاً من الترهيب.
5. دراسة ماكنوش وريما (McIntosh & Rima, 1997): والتي تُعد رائدة في تشخيص "الجانب المظلم للقيادة". أكدت دراستهم أن الإخفاقات القيادية والتعسف الإداري تعود في جذورها إلى محاولة القادة تعويض نواقص طفولتهم وإحباطاتهم المبكرة من خلال استغلال السلطة.

التعقيب على الدراسات السابقة (ما يُميز البحث الحالي):

من خلال استعراض الأدبيات السابقة، نلاحظ أن معظم الدراسات تناولت الشعور بالنقص لدى عينات من الطلبة أو المراهقين، بينما ركزت دراسات أخرى على القيادة السلطوية من منظور إداري بحت. وتبرز أصالة البحث الحالي في كونه يجسر الفجوة بين علم النفس العميق (الإكلينيكي/الإرشادي) وبين السلوك التنظيمي، وذلك باستهداف فئة حساسة جداً وهي "أصحاب القرار". كما ينفرد هذا البحث في سعيه للبرهنة رياضياً وإحصائياً على أن الطغيان الإداري ليس مجرد خطأ مهني، بل هو انعكاس شرطي و"تعويض مفرط" لعقدة نقص تجذرت في الماضي.

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

يُعد هذا الفصل بمثابة خارطة الهندسية التي تترجم الأطر النظرية المجردة إلى خطوات عملية وإجراءات ميدانية قابلة للقياس والاختبار. ويتضمن توصيفاً دقيقاً للمنهج المتبع، وتحديداً لمجتمع الدراسة وعينتها، فضلاً عن تفصيل موسع للخطوات العلمية التي أُتخذت في بناء وتطوير أدوات القياس، وصولاً إلى استعراض المعالجات الإحصائية التي سُتستخدم في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

أولاً: منهج البحث

نظراً لطبيعة المشكلة البحثية والأهداف المرجوة منها، المتمثلة في الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرين نفسيين هما (الشعور بالنقص) و(النزعة السلطوية)، فقد تم الاعتماد على "المنهج الوصفي الارتباطي" (Descriptive Correlational Method).

لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وجمع البيانات عنها فحسب، بل يمتد لتحليل درجة الارتباط واتجاهه بين المتغيرات دون أي تدخل أو تلاعب من قبل الباحث في مجريات الواقع، مما يضمن الحصول على نتائج موضوعية تعكس حقيقة الظاهرة المدروسة في سياقها الإداري والنفسي الطبيعي (Creswell, 2014).

ثانياً: مجتمع البحث وعينته

يتألف مجتمع البحث الأصلي من جميع أصحاب القرار (المديرين، معاوني المديرين، ورؤساء الأقسام) العاملين في المؤسسات والمديريات الحكومية ضمن الحدود الإدارية لمحافظة المثني.

عينة الدراسة:

لضمان التمثيل الدقيق لخصائص هذا المجتمع، سيتم اختيار عينة البحث بطريقة "العينة العشوائية الطبقية"، وذلك لضمان تمثيل المستويات الإدارية المختلفة وأيضاً لضمان تغطية متوازنة لمتغيري الجنس (ذكور/إناث) وسنوات الخدمة. يبلغ حجم العينة الأساسية للتطبيق النهائي حوالي (250) صاحب قرار، وهو حجم يُعد كافياً إحصائياً لتقليل هامش الخطأ وتحقيق مستوى ثقة عالٍ في تعميم النتائج، فضلاً عن سحب عينة استطلاعية أولية تُقدر بـ (40) فرداً لغرض التحليل الإحصائي لفقرات المقاييس (علام، 2000).

ثالثاً: أدوات البحث

بما أن البحث يتعامل مع تكوينات نفسية كامنة لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر، كان لزاماً توفير أدوات قياس تتمتع بخصائص سيكومترية عالية (الصدق والثبات). وبناءً على مراجعة الأدبيات، تم تصميم وتطوير أداتين رئيسيتين:

1. المقياس الأول: مقياس الشعور بالنقص المرتبط بتجارب الماضي

تم بناء هذا المقياس بالاستناد إلى أدبيات مدرسة علم النفس الفردي لـ(ألفريد أدلر)، وبمراجعة المقاييس السابقة التي تناولت المفهوم. وقد مرت عملية البناء بالخطوات الآتية:

● صياغة الفقرات:

تم صياغة (30) فقرة بصيغة المتكلم، تقيس مدى تأثير الإحباطات المبكرة، ومقارنات الطفولة، والشعور بعدم الكفاءة على الاستقرار النفسي الحالي لصاحب القرار. وُضعت أمام كل فقرة خيارات إجابة خماسية مندرجة وفقاً لطريقة (ليكرت): (تطبق علي بدرجة كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، نادرة) (ياسين والعكاشي، 2018).

● الصدق الظاهري (Face Validity):

عُرِضت الصيغة الأولية للمقياس على مجموعة من المحكمين والخبراء ذوي الاختصاص في مجالات الإرشاد التربوي وعلم النفس والقياس والتقويم، لبيان مدى صلاحية الفقرات ودقتها اللغوية وانتمائها للمفهوم المراد قياسه. وتم الإبقاء على الفقرات التي حظيت بنسبة اتفاق تجاوزت (80%).

● صدق البناء (Construct Validity):

● سيتم حسابه من خلال تطبيق المقياس على العينة الاستطلاعية، ومن ثم استخراج القوة التمييزية للفقرات (بأسلوب المجموعتين المتطرفتين)، وحساب ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، مما يضمن أن كل فقرة تسير في نفس الاتجاه الذي يقيسه الاختبار ككل (الخالدي والشقران، 2023).

2. المقياس الثاني: مقياس النزعة السلطوية (النمط المتسلط)

تم تصميم هذا المقياس لرصد السلوكيات والمواقف الإدارية التي تعكس الجمود الفكري والتعويض المفرط في بيئة العمل، وذلك عبر الخطوات الآتية:

● صياغة الفقرات:

صُممت (35) فقرة تعكس أبعاداً متعددة للسلطوية، منها: الميل لاحتكار القرار، استخدام التهيب الإداري، رفض النقد، والاعتقاد بضرورة السيطرة الصارمة. تم الاعتماد في صياغتها على التراث النظري الذي يربط بين هشاشة الأنا والقيادة القائمة على الخوف (Hobart, 2020).

● صدق المقياس:

استخدمت نفس الإجراءات المتبعة في المقياس الأول (الصدق الظاهري عبر عرضها على الخبراء، وصدق البناء عبر التحليل الإحصائي للفقرات للتأكد من قدرتها على التمييز بين القادة المتمتعين بالمرونة وأولئك الذين يميلون للدوجماتية والتسلط) (الصباحين، 2021).

إجراءات الثبات (Reliability) لكلا المقياسين:

للتأكد من استقرار النتائج في حال إعادة التطبيق، سيتم التحقق من ثبات المقياسين باستخدام طريقتين متكاملتين: الأولى هي طريقة (الاختبار وإعادة الاختبار - Test-Retest) بفاصل زمني مقداره أسبوعان على عينة من خارج عينة البحث الأساسية، والثانية هي طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ - Cronbach's Alpha) والتي تعطي مؤشراً دقيقاً لمدى تجانس فقرات المقياس مع بعضها البعض (الزوبي وآخرون، 1981).

رابعاً: الوسائل الإحصائية

لغرض معالجة البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً، سيتم الاستعانة بالحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخها الحديثة، عبر استخدام حزمة من القوانين الإحصائية، أبرزها:

1. الاختبار التائي لعينة واحدة (One-Sample T-test): لقياس مستوى المتغيرين (الشعور بالنقص، والنزعة السلطوية) لدى العينة ككل ومقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي للمقياس.
2. الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test): لحساب القوة التمييزية لفقرات المقاييس.
3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لاستخراج ثبات المقاييس بطريقة إعادة الاختبار، وللإجابة على التساؤل الرئيسي للبحث المتعلق بقوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين الشعور بالنقص والنزعة السلطوية.
4. معادلة ألفا كرونباخ: لحساب معامل الثبات العام والاتساق الداخلي للأدوات.

الفصل الرابع:

عرض النتائج ومناقشتها، والاستنتاجات، والتوصيات

يتناول هذا الفصل العرض الميداني للنتائج التي تم التوصل إليها بعد معالجة البيانات إحصائياً، ومن ثم تفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، لينتهي ببلورة الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي تسهم في معالجة الظاهرة المدروسة.

أولاً: عرض النتائج ومناقشتها

1. الهدف الأول: قياس مستوى الشعور بالنقص المرتبط بتجارب الماضي لدى أصحاب القرار.

للتحقق من هذا الهدف، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد العينة على مقياس الشعور بالنقص. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للعينة بلغ 2.56 بانحراف معياري قدره

0.87 , وبمقارنته بالمتوسط الفرضي للمقياس ، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة (One-Sample T-test)، تبين أن القيمة التائية المحسوبة هي أعلى من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05).

● **مناقشة النتيجة:** تشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى دال إحصائياً من الشعور بالنقص لدى أفراد العينة. ويُعزى ذلك من منظور علم النفس التحليلي إلى أن أصحاب القرار هم أفراد تفاعلوا ضمن سياقات تنشئة اجتماعية وأسرية ربما اتسمت بالضغوط، أو المقارنات غير العادلة، أو الإحباطات المبكرة. هذا التراكم اللاشعوري لم يندثر مع الزمن، بل ظل فاعلاً في البنية النفسية، ليظهر على شكل قلق داخلي وتوجس من الفشل (ياسين والعاكشي، 2018).

وتتفق هذه النتيجة مع طروحات (أدلر) التي تؤكد أن مشاعر الدونية هي جزء من الخبرة الإنسانية، ولكنها تبرز بشكل أوضح عند الأفراد الذين لم يتمكنوا من التسامح مع إخفاقات ماضيهم (Adler, 1956).

2. الهدف الثاني: قياس مستوى النزعة السلطوية (النمط القيادي المتسلط) لدى أصحاب القرار. أشارت المعالجات الإحصائية إلى أن المتوسط الحسابي لدرجات العينة على مقياس النزعة السلطوية بلغ 2,18 وبنحرف معياري 1,16. وعند مقارنته بالمتوسط الفرضي ظهر أن القيمة التائية المحسوبة دالة إحصائياً لصالح المتوسط الحسابي للعينة.

● مناقشة النتيجة:

تدل هذه النتيجة على شيوع النمط القيادي المتسلط بين أفراد العينة. ويمكن تفسير ذلك بأن البيئات الإدارية الحالية، بما تحمله من تعقيدات ومسؤوليات، قد تدفع البعض لتبني الجمود الإداري كوسيلة وحيدة للضبط. غير أن التفسير الأعمق يكمن في الدوجماتية الفكرية؛ حيث يعتقد القائد السلطوي أن المركزية الشديدة وتهميش الآخرين هما الدليلان الوحيدان على كفاءته وقوته (الصباحين، 2021).

إن هذا الأسلوب الإداري القائم على بث الخوف يعكس افتقاراً للمرونة النفسية، ويمثل محاولة لإخضاع البيئة الخارجية هرباً من الفوضى الداخلية (Hobart, 2020).

3. الهدف الثالث: التعرف على العلاقة الارتباطية بين الشعور بالنقص والنزعة السلطوية.

باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) لمعرفة اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) قوية وذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط .

مناقشة النتيجة: تُعد هذه النتيجة الجوهر الحقيقي لهذا البحث؛ إذ تثبت أن كل ارتفاع في منسوب الشعور بالنقص المرتبط بالماضي، يقابله تصاعد حتمي في النزعة السلطوية. يفسر البحث هذه الظاهرة من خلال ميكانيزم "التعويض المفرط" (Overcompensation). فالقائد الذي عانى من تهميش أو حرمان في ماضيه، يستخدم منصبه وسلطته الإدارية كفتاع (Persona) ليخفي به ذاته الحقيقية الهشة (الخالدي والشقران، 2023).

إن قسوته وتعسفه ليسا سوى رسائل دفاعية موجهة لنفسه قبل أن تكون موجهة لمرؤوسيه، ليثبت أنه لم يعد ذلك الشخص الضعيف أو المنبوذ. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (McIntosh & Rima, 1997) من أن الجانب المظلم للقيادة ينمو في تربة الانعدام العاطفي، وأن التسلط ليس كفاءة إدارية، بل هو صرخة ألم نفسية مقنعة.

ثانياً: الاستنتاجات

في ضوء النتائج السابقة، يستنتج البحث ما يلي:

1. النمط القيادي المتسلط لا ينشأ من فراغ تنظيمي، بل هو في الغالب نتاج تراكمات نفسية وعقد نقص غير معالجة تضرب بجذورها في ماضي القائد.
2. يستخدم أصحاب القرار السلطوية المركزية كحيلة دفاعية لحماية "الأنا" الهشة من الانكشاف أمام المرؤوسين.
3. كلما تعاضمت الإحباطات المبكرة في حياة الفرد، زادت احتمالية تحوله إلى "ديكتاتور إداري" متى ما أُتيحت له فرصة الجلوس على كرسي القرار.

ثالثاً: التوصيات

انطلاقاً من الاستنتاجات، يوصي البحث بما يلي:

1. إدراج "التقييم النفسي المتعمق" ضمن شروط الترشيح والاختيار لتولي المناصب الإدارية القيادية، لضمان تمتع أصحاب القرار بالسواء النفسي الكافي.
2. تفعيل دور وحدات الإرشاد النفسي والتطوير المؤسسي داخل الدوائر الحكومية، لتنظيم جلسات إرشادية (فردية وجمعية) للقادة، تهدف إلى تعزيز الاستبصار بالذات ومعالجة الجروح النفسية القديمة.
3. تدريب القيادات الإدارية على مهارات القيادة التحويلية والذكاء الوجداني كبديل آمن عن القيادة القائمة على الخوف والتسلط.

رابعاً: المقترحات

استكمالاً للفائدة العلمية، يُقترح إجراء الدراسات الآتية:

1. الشعور بالنقص وعلاقته بأساليب القيادة التحويلية والأخلاقية (دراسة مقارنة).
2. تأثير النمط القيادي المتسلط المعتمد على التعويض النفسي في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المرؤوسين.
3. دراسة حالة (كلينيكية) متعمقة لعدد من القيادات الإدارية ذات السلوك السلطوي الشديد.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. إبراهيم، عبد الستار. (2015). السلوك التسلطي من واقع البحث النفسي العربي. ورقة عمل مقدمة في ندوة المجلس الأعلى للثقافة، شبكة العلوم النفسية العربية، مصر.
٢. الخالدي، رهنف موفق، والشقران، حنان إبراهيم. (2023). تضخم الأنا وعلاقته بالشعور بالنقص لدى طلبة كلية الطب في جامعة اليرموك. المجلة الدولية للبحوث النفسية والتربوية، 2(1)، 96-77.
٣. الزوبعي، عبد الجليل، ومحمد، بكر، وعبد الكريم، غني. (1981). الاختبارات والمقاييس النفسية. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الموصل، العراق.
٤. الصباحيين، علي موسى. (2021). الدوجماتية لدى طلبة الجامعة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة كلية التربية، جامعة قطر، العدد (23)، 249-219.
٥. علام، صلاح الدين محمود. (2000). القياس والتقويم التربوي والنفسي: أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة. دار الفكر العربي، القاهرة.
٦. ياسين، أطفاف، والعكاشي، بشرى أحمد. (2018). الشعور بالنقص وعلاقته بسمات الشخصية لدى طلبة الجامعة. مجلة البحوث التربوية والنفسية، مركز البحوث النفسية، العدد (11).

ثانياً: المصادر الإنجليزية

١. Adler, A. (1927). The practice and theory of individual psychology. Harcourt, Brace & World.
٢. Adler, A. (1956). The individual psychology of Alfred Adler. (H. L. Ansbacher & R. R. Ansbacher, Eds.). Basic Books.
٣. Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). Sage publications.
٤. Hobart, J. A. (2020). Understanding and mitigating the impact of fear-based leadership behaviors on employee and organizational success. (Translated into Arabic).
٥. McIntosh, G. L., & Rima, S. D. (1997). Overcoming the dark side of leadership: How to become an effective leader by confronting potential failures. Baker Books.
٦. Taha, F. (1993). Mawsueah elm alnafs waltahlil alnafi [Encyclopedia of Psychology and Psychoanalysis]. Dar Suead Alsabahi, Cairo, Egypt.

أولاً: استبيان مقياس الشعور بالنقص

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
---	---------	--------	--------	---------	--------	-------



					اشعر ان مظهري غير مقبول من الآخرين.	1
					لا ارغب في تعرف اناس جدد.	2
					افضل ان يترك لي الخيار لا ان تفرض عليه الامور.	3
					اتقبل المساعدة من الآخرين عندما احتاج اليها.	4
					ينتابني شعور بالخوف من الفشل.	5
					استطيع الدخول على أي حشد من الناس بلا تردد.	6
					اشعر اني محتاج الى النصح والمشورة من الآخرين.	7
					اشعر بامتعاض من نجاح الآخرين.	8
					استطيع التكيف مع أي موقف جديد.	9
					اشعر بالضيق في الاماكن الصاخبة.	10
					اجد صعوبة في التخطيط لمستقبلي.	11
					اعترف لمن هم افضل مني بمنزلتهم ولا اخجل من ذلك.	12
					اشعر ان قدراتي ادنى من الآخرين.	13
					اسعد كثيرا برفقة الآخرين.	14
					عندما اقرر شيء فاني لا اتردد في تنفيذه.	15
					اضع لنفسي اهداف كبيرة اصر على تحقيقها مهما كان.	16
					اشعر اني شخص ذو قيمة في المجتمع.	17
					اتهرب من المشاركة في النشاطات الاجتماعية.	18
					يسعدني ان اكون قائدا لمجموعة ما.	19
					ارفض التصنع والتفاخر بما لا املكه حقا.	20
					اشعر اني اكره نفسي.	21
					لا تقلقني المفاجات التي تحدث في المناسبات الاجتماعية.	22
					عندما اقتنع فاني اصل الى القرار بسهولة.	23
					اشعر بالاهانة اذا لم يؤخذ برأيي.	24
					اشعر اني سريع الاستثارة لاتفة الاسباب.	25
					اضطرب عندما يطلب مني الحديث امام حشد من الناس.	26
					احسب ان اشارك في اللجان التي تصنع القرارات الخاصة بمؤسستي.	27
					يفترض بالجميع ان يتعاونوا للوصول الى حياة افضل.	28
					لا اندم على تصرفاتي لاني واثق من صوابها.	29
					املك روح المرح والدعابة التي تتطلبها المجاملات الاجتماعية.	30
					احاول تجنب المواقف التي تتطلب مني قرار حاسم.	31
					اعمل بكل الوسائل لاجون مركز اهتمام الجميع.	32
					اجد سهولة في اقناع الآخرين بافكاري.	33
					احسن التصرف في الحفلات العامة.	34



					اتردد قبل القبول باي عمل جديد.	35
					اشعر بالرضا عما حصلت عليه لحد الآن.	36
					يراني الآخرون شخص يمكن الاعتماد عليه.	37
					ارتبك كثيرا عندما توجه لي الانظار في جلسة ما.	38
					اشعر اني عاجز عن الاخذ بزمام المبادرة.	39
					اشعر ان مصلحتي فوق مصالح الآخرين.	40

ثانياً: استبيان مقياس النزعة السلطوية (الانغلاق الفكري)

(ملاحظة للوالدة وقت التصحيح: الفقرات المظللة بالغامق هي الفقرات السلبية التي يتم عكس درجاتها)

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	أعتقد أن الناس في الوقت الحاضر يجهلون ما ينفعهم.					
2	الأفكار صحيحة بإطلاق أو خاطئة بإطلاق.					
3	معتقداتي الفكرية ثابتة.					
4	أفصح عن وجهة نظري في كل المواقف.					
5	أشعر أن هناك مؤامرة دولية لاستهداف القيم السامية.					
6	أفضل العيش في مجتمع من نفس ثقافتني.					
7	يفتقد المجتمع المعاصر النماذج المتميزة.					
8	أشعر بالقلق في أثناء خوضي تجربة جديدة.					
9	أتجنب مناقشة من يعجز عن فهم ما أقول.					
10	أقبل فقط آراء من أثق بهم.					
11	يستفزني سماع الآراء التي أعتقد أنها خاطئة.					
12	التنوع الثقافي يُعد سببا لمشكلات المجتمع.					
13	أحذف القنوات الفضائية التي تتعارض مع أفكارني.					
14	أعد من يعارض ثوابت المجتمع عدوا لي.					
15	أنزعج كثيراً لعدم اقتناع من أناقشه بوجهة نظري.					
16	أعتقد أن المستقبل مظلم.					
17	من ليس معي فهو ضدي.					
18	التقدم التكنولوجي جلب الشر للبشرية.					
19	أعد من يتراجع عن رأيه ضعيفاً.					
20	أتمسك بوجهة نظري ولو كنت على خطأ.					



					21	أتجنب التعامل مع من يخالفني في المعتقد.
					22	أرفع صوتي في النقاش مع من يخالفني الرأي.
					23	التغيير سبب انتشار المظاهر السلبية في المجتمع.
					24	أصدقائي على مواقع التواصل الاجتماعي من مختلف الأديان.
					25	أبادل التهاني في الأعياد الدينية مع أتباع الديانات الأخرى.
					26	أؤمن بحق الإنسان في اعتناق أي فكرة يؤمن بها.
					27	أؤمن بالمساواة بين الجنسين.
					28	الاستقلال الاقتصادي للمرأة حق ينبغي الالتزام به.
					29	أؤمن بحرية التعبير دون تقييد لحق الفرد.