

القيادة المتغيرة و تأثيرها في الأداء المنظمي دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الكوفة

المدرس

ناتاليا أحمد عبد القصير

جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد



القيادة المتغيرة وتأثيرها في الأداء المنظمي

دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الكوفة

المدرس

ناتاليا أحمد عبد القصير
جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص:

لقد تم ربط القيادة بصورة عامة منذ فترة طويلة بالأداء التنظيمي . لكن في هذا البحث ، سوف أقوم بتوسيع هذه المعرفة النظرية من خلال استكشاف العلاقة بين القيادة المتغيرة والأداء .

هدف البحث الحالي الى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة المتغيرة وتأثيرها على الأداء المنظمي في المنظمات ، وبسبب محدودية الدراسات الاجنبية والعربية السابقة ، التي تناولت متغيرات البحث الحالي، فحاز هذا البحث على أهميته نتيجة لتحليله لهذه المتغيرات على المستوى التنظيمي للكلية، وباستخدام أسلوب العينة القصدية ، تم توزيع (55) إستبانة على عينة من (رؤساء الاقسام، المقررين، مسؤولين الشعب ووحداتها) في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الكوفة ، وبعدها تم إسترجاع (52)، وكانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (50) استبانة أي بمعدل (90.9%).

لقد أظهرت الإستنتاجات النظرية وجود فجوة معرفية لتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الحالي المتمثلة بالقيادة المتغيرة والأداء المنظمي في المنظمات بشكل عام وفي الكلية قيد البحث بشكل خاص، كما أظهرت الإستنتاجات العملية، التي تم التوصل إليها وجود علاقة تأثير سلبية ومعنوية للقيادة المتغيرة في الأداء المنظمي .

المصطلحات الرئيسية : القيادة المتغيرة، الأداء المنظمي.

المقدمة:

قد يختلف مفهوم القيادة والأسلوب وتعريفهما من شخص لآخر ومن وضع الى آخر ، تم استخدام كلمة "القيادة" في جوانب مختلفة من الميادين الإنسانية مثل السياسة والأعمال والأكاديميين والأشغال الاجتماعية إلخ ، تُظهر الآراء السابقة حول القيادة أنها القدرة الشخصية. ويعد أسلوب القيادة في المنظمة أحد العوامل التي تلعب دوراً

القيادة المتغطرة و تأثيرها في الأداء التنظيمي

مهمًا في تعزيز أو تأخير اهتمام والتزام الأفراد في المنظمة (Obiwuru,2011: 100) .

إن تواجد المديرين السيئين في المنظمات هو من أكثر الأسباب شيوعًا لترك الموظفين وظائفهم من عدمه لهذا فإن دراسة سلوكيات القادة مهمة جداً ، بالنظر إلى الدور المؤثر للقيادة في تحديد هذه النتائج ، لهذا فإن دراسة سلوكيات القادة مهمة جداً ، وكذلك النتائج المحددة المرتبطة بمختلف سلوكيات القائد وخصائصه ، الغطرسة في مكان العمل لها أهمية خاصة في دراسة القيادة. على الرغم من انها غير مستكشفة إلى حد كبير في الدراسات التجريبية ، وقد تم تحديد الغطرسة باعتبارها مشكلة كبيرة في القوى العاملة الأمريكية (Silverman et al,2012,p22).

نقلا عن (Borden et al,2018) .

كما يشير (Ma & Karri ,2005) الى انه من الشائع نسبياً أن يظهر القادة في مختلف المنظمات مستويات عالية من الغطرسة في مكان العمل ، والتي يمكن أن تؤدي في كثير من الأحيان إلى إخفاقات شخصية وتنظيمية ، و تشير الدلائل العلمية إلى أن سلوكيات هؤلاء الأفراد تسبب إجهادًا شخصيًا للزملاء ويمكن أن يكون لها تأثير سلبي واسع النطاق على تجارب الموظفين في مكان العمل (Silverman et al,2012,24).

وفقاً لما تقدم يتضح ان أسلوب القيادة يحدد بشكل صريح مستوى الأداء في المنظمة من خلال تأثيره على أداء الأفراد الذي هو صورة أداء المنظمة .

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

أنطلق البحث الحالي من حقيقة مفادها إمكانية تعرض المنظمات لسوء الأداء التنظيمي، التي يتم الكشف عنها من خلال أنماط مختلفة لسلوكيات القيادة على مستوى المنظمة ككل. إذ ينطوي أعراض الأداء التنظيمي في عدم قدرة الموظفين على العمل بصورة فاعلة، وفي الواقع إن تطور وتوافق العلاقات بين الأفراد والمجموعات يسهم بتحقيق النجاح لمختلف المنظمات .

وفي هذا السياق، يؤكد (Courtois,2002,24) أن الدراسات المتخصصة بالقيادة المتغطرة ومؤثراتها في الأداء التنظيمي لم تلق الاهتمام الكافي على مستوى المنظمة. وحذر كل من et (Sadler-Smith al,2018:1) غالباً ما ينتهي بهم الأمر إلى إلحاق أضرار مالية وتخلل سمعة أنفسهم ومنظماتهم.

في المقابل تكمن أهمية القيادة في تغيير سلوكيات الأفراد وتنمية قدرتهم العملية، الأمر الذي يزيد من قدرة تميز الأداء التنظيمي (Allen,2017:5) لكن أغلب الدراسات التي

القيادة المتغيرة وتأثيرها في الأداء التنظيمي

تناولت ربط القيادة بالأداء لم تأخذ القيادة المتغيرة على وجه التحديد لم يتم بحثه من قبل الا في دراسات محدودة ، ومن هنا جاءت أهمية دراسة القيادة المتغيرة وانعكاسها على الأداء التنظيمي في مؤسسات القطاع التعليمي ، وعدم الاهتمام والالتفات له قد يؤدي الى زيادة التراجع في الأداء التنظيمي ، ونختص بالذكر قيادات التعليم الذي كان أكثر عرضة للتغيرات والاضطرابات السياسية والأمنية والصراعات وتعرضه لازمات قوية. مما ينعكس على عدم الاستقرار في قطاع التعليم وهذا بدوره يعمل على تدهور نوعية الخدمات التعليمية المقدمة وعدم الاستثمار بالصورة الصحيحة لموارده، التي تمتد نتائجها السلبية على وضع البلاد ككل.

بناءً على ما تم عرضه أعلاه ، يمكن أن نحدد مشكلة البحث الحالي بالتساؤل الآتي : ما مدى تأثير ممارسات القيادة المتغيرة على مستوى الأداء التنظيمي ؟

ثانياً: تساؤلات البحث:

1. ما هو مستوى ممارسات القيادة المتغيرة في الكلية قيد البحث؟
2. ما مستوى اهتمام الكلية المبحوثة في الأداء التنظيمي؟

3. هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث؟

ثالثاً: أهداف البحث :

لقد تمثلت أهداف البحث بالآتي :

1. تحديد مدى إدراك عينة البحث لأبعاد القيادة المتغيرة.
2. معرفة مدى إدراك المسؤولين على مختلف المستويات في الكلية المبحوثة لأبعاد الأداء التنظيمي .
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة المتغيرة والأداء التنظيمي في مكان عينة قيد البحث.

رابعاً: أهمية البحث:

أن أهمية البحث تجلت في جانبين رئيسين هما النظري والتطبيقي:

أ. الأهمية النظرية: ويمكن تحديدها بالآتي:

- 1- من الناحية الأكاديمية يعمل البحث الحالي على تقليص الفجوة المعرفية بين متغيري القيادة المتغيرة والأداء التنظيمي ، من خلال وضع الأسس النظرية والفكرية لبناء النموذج الذي يظهر طبيعة العلاقة بينهما.
- 2- رغم محدودية الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية ، التي أهتمت بالمتغيرين القيادة المتغيرة والأداء التنظيمي في دراسة بحثية واحدة ، إلا إن البحث الحالي ساهم في تقديم إطار نظري يمثل خلاصة لدراسات وبحوث

القيادة المتعطسة وتأثيرها في الأداء التنظيمي

٤. تقديم عدد من المقترحات المستقبلية لإجراء بعض الدراسات الأخرى في القطاع الخدمي العراقي أو في قطاعات أخرى .

خامساً : المخطط الفرضي :

استناداً الى مجموعة من النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة المتعطسة والأداء التنظيمي ودراسة كل من (Gudden, 2017, 22) و (Johnson et al., 2010, 18) تم وضع أنموذج فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين الأساسيين وهما القيادة المتعطسة والأداء التنظيمي ، وكما هو موضح في الشكل (1) أدناه.

الذي يظهر ان المتغير المستقل هو القيادة المتعطسة وتتكون من أبعاد هي : الغضب ، الغرور والهيمنة أما الأداء التنظيمي فهو المتغير التابع ويتكون من أبعاد هي : الكفاءة ، الفاعلية ، جودة الأداء ، رضا أصحاب

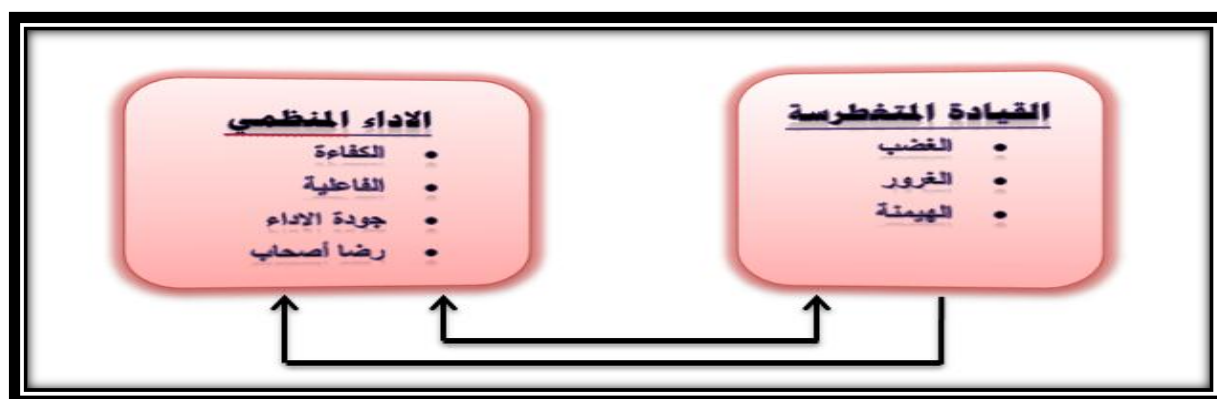
مختلف المفكرين والباحثون في هذا المجال المعرفي، فضلاً عن وضع أهم الأسس الفكرية والنظرية لتحديد أهم الأبعاد لكلا المتغيرين وتحديد نوع العلاقة بينهما.

ب. **الأهمية التطبيقية:** وتكمن في النقاط الآتية:

١. إجراء الدراسة الحالية في كلية الإدارة والاقتصاد التي تعد من أهم المؤسسات الحيوية وذات تأثير كبير في القطاع التعليمي .

٢. محاولة وضع الأسس لتطوير والنهوض بالقطاع التعليمي العراقي والحد من الآثار السلبية التي من المحتمل أن تصيبه نتيجة الخلل التنظيمي الناجم عن سوء الأداء التنظيمي .

٣. ويسهم البحث الحالي في تقديم عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي تساعد القيادات وتنوير متخذي القرار لغرض إجراء عمليات الإصلاح في هذا القطاع المهم .



الشكل (1) المخطط الفرضي

القيادة المتغطرة و تأثيرها في الأداء المنظمي

سادساً: الفرضيات الرئيسة للبحث:

لإيجاد إجابات منطقية لتساؤلات البحث الحالي وتحقيقاً لأهدافه، فهناك فرضيتين رئيسيتين توضحان طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث نوردتها بما يأتي:

١. الفرضية الأولى: ترتبط القيادة المتغطرة بعلاقة ارتباط سلبية مع الأداء المنظمي.
٢. الفرضية الثانية: تؤثر القيادة المتغطرة تأثيراً سلبياً في الأداء المنظمي.

سابعاً: مقياس البحث :

تم أعداد مقياس البحث الحالي والمكون من (34) فقرة لقياس المتغيرين : (القيادة المتغطرة ، الأداء التنظيمي)، حيث تم تعديل مقياس القيادة المتغطرة بالاعتماد على الإطار النظري لـ (Johnson et al, 2010) والمكون من ثلاثة أبعاد ومن (15) فقرة، ولقد تم اعتماد مقياس (Larcker & Ittner, 2003) (Koziolek, 2009) (Randall, 2003) و (Freeman, 1984) نقلاً عن (العقابي، العيساوي، 2014: 107) وحسب ما مبين في الجدول رقم (١) لقياس متغير الأداء التنظيمي والمؤلف من أربعة أبعاد ومكون من (19) فقرة ، وكما موضح في الجدول (1).

الجدول (1) مقياس البحث الحالي

المتغير	البعد	المقياس المعتمد
القيادة المتغطرة	الغضب	تم تطويره بالاعتماد على الإطار النظري لـ Johnson et al., 2010
	الغرور	
	الهيمنة	
الأداء المنظمي	الكفاءة	(Larcker & Randall, 2003) و (درويش وحمد ، ٢٠١١)
	الفاعلية	(Koziolek, 2009)
	الجودة	(Koziolek, 2009)
	رضا أصحاب المصلحة	(درويش وحمد ، ٢٠١١) و (Freeman, 1984)

القيادة المتفطرة وتأثيرها في الأداء المنظمي

ثامناً: مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث تمثل بـ(رؤساء الأقسام ومقرري الأقسام ومسؤولي الشعب وعدد من اصحاب المناصب السابقين) في كلية الإدارة والاقتصاد، ومن أجل أكمال متطلبات البحث الحالي تم استخدام أسلوب العينة القصدية التي على أساسها وزعت الباحثة (55) إستبانة.

تاسعاً: معدل الاستجابة :

بعد ان وزعت الباحثة (55) استبانة بصورة مباشرة على مجموعة موظفي من كلية الإدارة والاقتصاد (من 2019/2/10 ولغاية 2019/6/2) ، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (50) استبانة وبمعدل (90.9 %) من الاستبانات المسترجعة، وكما موضح في الجدول (2).

الجدول (٢) معدل الاستجابة

النسبة المئوية %	العدد	الحالة
100	55	عدد الاستبانات الموزعة
3.6	2	عدد الاستبانات غير المسترجعة
96.3	53	عدد الاستبانات المسترجعة
5.4	3	عدد الاستبانات التي لم تملأ بالكامل
90.9	50	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي

المصدر: إعداد الباحثة.

عاشراً: وصف عينة المستجيبين:

إن وصف عينة المستجيبين يعد من الأمور المهمة للاطلاع على ما تتمتع به من قابليات تسهم في تحقيق متطلبات البحث، لذا فإن هذا الوصف سيتضمن تحليل المعلومات العامة والمتعلقة بـ(الجنس والحالة الاجتماعية والعمر

ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة) ، التي ظهرت في الجزء الأول من الاستبانة. لمعرفة ما هي الخصائص، التي يتمتع بها عينة المستجيبين في البحث الحالي، ويظهر الجدول (3) نتائج التحليل في هذه الفقرة.

القيادة المتفطرة و تأثيرها في الأداء المنظمي

الجدول (3) وصف عينة المستجيبين

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	48	96
	أنثى	2	4
المجموع الكلي		50	100%
الحالة الاجتماعية	أعزب	3	6
	متزوج	47	64
	غير ذلك	-	
المجموع الكلي		50	100
العمر	25-18		
	33-26	7	14
	41-34	30	60
	49-42	8	16
	50 فأعلى	5	10
	المجموع الكلي		50
مستوى التعليم	إعدادية	2	4
	دبلوم	1	2
	دبلوم عالي		
	بكالوريوس	13	26
	دكتوراه وماجستير	34	68
	المجموع الكلي		50
عدد سنوات الخبرة	أقل من 1		
	5-1	1	2
	10-6	8	16
	15-11	14	28
	20 -16	17	34
	أعلى من 20	10	20
المجموع الكلي		50	100%

القيادة المتغطرسة و تأثيرها في الأداء التنظيمي

10	5	مدير قسم	الموقع الوظيفي
28	14	مدير شعبة أو وحدة	
62	31	موظف	
100%	50	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بنتائج برنامج SPSS v.20 .

إحدى عشر: أساليب التحليل الإحصائي :

في البحث الحالي تم تحديد مستوى توافر متغيراته واختبار فرضياته عبر استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامج الإحصائي SPSS v.20 ، تمثلت بالمتوسط والانحراف المعياري والتباين والارتباط والانحدار.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم القيادة المتغطرسة :

الغطرسة في اللغة العربية تعني الإعجاب بالشيء والتطاول والتكبر على الأقران وكذلك الاستعلاء والعجرفة والترفع على الآخرين، اما في اللغة الانكليزية (Arrogance) تعني الفخر أو العنجهية المتطرفة ، وغالباً ما تشير الغطرسة إلى فقد التواصل مع الواقع والمغالاة في تقدير كفاءات أو قدرات الشخص الخاصة، خصوصاً عندما يكون الشخص الذي يعاني من هذه العادة صاحب سلطة .

يُعرّف (Johnson et al., 2010) غطرسة مكان العمل بأنه ميل الفرد للانخراط في سلوكيات تنتقل شعوراً مبالغاً فيه بالتفوق . على سبيل المثال ، لا يضيف الأفراد المتغطرسون

قيمة كبيرة على أفكار الآخرين ومدخلاتهم ، وردود الفعل على الخصم ، ويزعمون أنهم أكثر دراية من غيرهم ، وأحياناً يستخفون علناً ويستخفون من حولهم بالمبالغة في أهميتهم الذاتية. بالإضافة إلى ذلك ، على الرغم من أن سلوكياتهم تظهر للتعبير عن مفاهيمهم الذاتية المتضخمة ، فإن مثل هذه السلوكيات لا مبرر لها ، حيث يميل هؤلاء الأفراد إلى إظهار مستويات أقل من احترام الذات والقدرة الإدراكية والأداء الوظيفي . (Borden et al,2018,5)

يعرف (Silverman, Stanley B., et al,2012,24) القائد المتغطرس على وجه التحديد على انه الميل إلى الانخراط في السلوكيات الشخصية البغيضة ، قد يُنظر إلى القادة المتغطرسين على أنهم يتصرفون بطرق تتقل اعتقادهم بأنهم يعرفون أفضل من أي شخص آخر في أي موقف معين ، واتخاذ القرارات التي تؤثر على الآخرين دون الاستماع إلى مدخلاتهم ، وتأكيد السلطة في المواقف التي يفتقرون فيها إلى المعلومات المطلوبة ، وتجاهل

القيادة المتغطرسة و تأثيرها في الأداء المنظمي

فاشلة كان يمكن منعها ، ويمكن أن يكون السلوك المتغطرس مشكلة صعبة للغاية في التعامل معها بسبب حقيقة أن الأفراد المتغطرسين يعتبرون سلوكهم مقبولا وبالتالي لا يراقبون تصرفاتهم عند التفاعل مع الآخرين (Silverman, Stanley B., et al,2012) .

اخيراً ووفقاً لما تقدم فإن غطرسة القائد هي الايمان الثابت بالتفوق وامتلاك المعرفة وسلوك المديرين الذي يتسم بالتكبر والتعالي والزهو بالنفس تجاه الآخرين ، وهو سلوك يؤدي الى تراجع الاداء ومن ثم الى الفشل التنظيمي . في ادناه ندرج جدول يتضمن عدد من اهم الدراسات التي تناولت الغطرسة والقائد مع أهم محاور هذه الدراسات وعلى وفق اسم المؤلف والسنة المؤشرة ازاء كل دراسة .

الملاحظات البناءة (Johnson et al., 2010,408). وبهذا المعنى ، يمكن لخطرسة القائد أن يعبر عن نفسه بطرق أكثر دقة مقارنةً بالمشرفين المسيئين ، الذين تشمل سلوكياتهم سلوكيات شخصية أكثر صراحة ، مثل السخرية من الآخرين ، وإخبار شخص ما بأن أفكارهم أو مشاعرهم غبية ، وغزو خصوصية المرء ، ومنع المرؤوسين من التفاعل مع زملاء العمل ، والكذب (Tepper,2000) . نقلا عن (Borden al,2018,6) .

إن وجود شعور مبالغ فيه بالتفوق يقلل من سلوكيات البحث عن الملاحظات ويتسبب في قيام المديرين المتغطرسين بتخفيض المعلومات التشخيصية في بيئة عملهم. وبالتالي ، من المرجح أن يتبع المدير المتغطرس مسارات عمل

القيادة المتغطرة و تأثيرها في الأداء المنظمي

جدول (4) الدراسات التي تناولت الغطرسة

ت	اسم المؤلف	السنة	الأنماط العام للدراسة	الأبعاد
			الغطرسة في مكان العمل	الغروب التفوق الاستحقاق الغضب السلطة
1	Johnson et al., 2010	2010	الغطرسة في مكان العمل	الغروب التفوق الاستحقاق الغضب السلطة
2	Silverman, Stanley B., et al,2012	2012	الغطرسة صيغة الفشل	الغروب التفوق الاستحقاق الغضب السلطة
3	Joshua,2016	2016	تأثير الغطرسة على الأداء المتطرف	الغروب التفوق الاستحقاق الغضب السلطة
4	Sadler-Smith, Eugene, et al.,2018	2018	القيادة المعاصرة	الغروب التفوق الاستحقاق الغضب السلطة
5	Borden et al., 2018	2018	الغطرسة المتطرفة والتأثيرات الثانوية: دور التنافس العنيفة	الغروب التفوق الاستحقاق الغضب السلطة

ثانياً : التمييز بين القيادة المتغطرة والثقة و النرجسية :

على الرغم من أن الغطرسة مرتبطة من الناحية النظرية بخصائص الشخصية مثل الغضب والغرور ،الهيمنة ، النرجسية ، والثقة ، إلا أن هناك اختلافات مهمة تميز الغطرسة عن هذه السمات الأخرى . تتضمن النرجسية (أو حب الذات) تخیلات عظمة الذات وإعجاباً مفرطاً بالنفس يمكن أن يحدث في غياب الآخرين .

فيما تتجلى الغطرسة في السياقات الشخصية من خلال الاستخفاف بالآخرين وهي ترتبط بالآخرين عكس النرجسية ، بمعنى أن غطرسة مكان العمل من المحتمل أن يكون لها تأثير أقوى على النتائج الثانوية مقارنة بالنرجسية. (Silverman, Stanley B., et al,2012,25) . الغطرسة هي نتيجة لثقة مزيفة ، تؤدي إلى اعتزاز مفرط بقدرات الفرد أو صفاته أو نجاحاته ، ولكن دون

القيادة المتخطرة و تأثيرها في الأداء المنظمي

احتقار للآخرين . (Silverman, Stanley B., et al,2012)

وان التمييز بين الخطرة والثقة ذو شقين ، يتلخص الأمر أولاً في ما إذا كان الرأي الذي يدعي الفرد أنه متمسك به يستند إلى الواقع ، وثانياً إلى أي مدى تمثل المعتقدات المعتقد بها فعلياً . الثقة هي ببساطة إيمان واقعي يحركه الواقع أو القدرة على الوقوف ، في حين أن الخطرة هي تضخم للأهمية الذاتية للفرد بهدف جعل الآخرين يشعرون بالنقص . على الرغم من الثقة الواضحة لأولئك الذين يشاركون في السلوك المتخطرس ، تشير البحوث إلى أنه في الواقع عرض دفاعي يحدث جزئياً استجابة لضعف الثقة بالنفس (Johnson et al., 2010) . وبالتالي ، تستند مطالبات الأداء من قبل الأفراد الواثقين في الواقع ، لكن مطالبات الأفراد المتخطرسين ليست كذلك. علاوة على ذلك ، فإن الأفراد الواثقين يعبرون عن معتقدات حقيقية ، في حين أن الأفراد المتخطرسين قد يحاولون إخفاء انعدام الأمن وضعف الأداء من خلال المبالغة في الكفاءة والأهمية الخاصة بهم (Bauer, Cho, Johnson, & Silverman, 2008). أخيراً فإن الثقة بالنفس هي الجودة المطلوبة للقائد .

ثالثاً : تقييم ومعالجة الخطرة في مكان العمل يجب أن يكون الموظفين العاملين مع القائد المتواضع أكثر التزاماً برؤية القائد وأكثر ثقة واستجابة لتوقعات وأفكار القائد (Nielson et al., 2010). تقول الأدبيات الموجودة أن القادة الذين يمتلكون مزيجاً من التواضع الشخصي والإرادة المهنية كانوا ناجحين للغاية في تحويل الشركات الجيدة إلى شركات كبرى (Collins, 2001) .

تشير النتائج التجريبية حول عيوب السلوك المتخطرس في العمل إلى أنه سلوك ضار وأن استبدال الخطرة بالتواضع سيفيد القادة ومنظماتهم . لحسن الحظ ، الخطرة عبارة عن مجموعة من السلوكيات المتغيرة ، مدفوعة بمعتقدات قابلة للتكيف نسبياً ، قد يكون قياس السلوك المتعجرف في العمل ذا قيمة للقادة والمنظمات ، لأن الوعي بمثل هذا السلوك ضروري قبل تصميم التدخلات التنموية (Silverman, Stanley B., et al,2012) .

يرتبط السلوك المتخطرس مع مجموعة من المشاكل الفردية والتنظيمية. الأفراد المتخطرسون في العمل يجعلون التفاعلات الشخصية صعبة ، ويخلقون بيئة عمل غير مريحة ومجهدة محتملة للآخرين ، ولديهم تقييمات أداء ضعيفة. قد يؤثر هذا في النهاية على مشاعر رضا العملاء وولائهم ، والعلاقات بين أعضاء فريق العمل أو

القيادة المتغيرة وتأثيرها في الأداء التنظيمي

القائد والمرؤوس ، والنتيجة النهائية للمؤسسة. في ضوء الآثار المترتبة على الغطسة في مكان العمل ، من المهم أن يكون القادة والمنظمات على دراية بهذه السلوكيات وأن يتخذوا خطوات للحد منها. نفترض أن الحد من السلوك المتغير و غرس التواضع يمكن أن يوفر للمنظمات ميزة تنافسية. التواضع هو "التوجه الشخصي القائم على الرغبة في رؤية الذات بدقة والميل لوضع الذات في منظور" (Morris, Brotheridge, & Urbanski, 2005, p. 1331). الأفراد المتواضعون منفتحون على الأفكار الجديدة والمشاركة في التقييم الذاتي الدقيق (لكل من نقاط القوة والضعف). هم على استعداد لقبول فكرة شيء أكبر من الذات. على الرغم من أن البعض يعتقدون أن التواضع الذي أظهره ضعف قائد المشاريع ، فقد جادل الباحثون من أجل فائدة التواضع في القيادة (Nielsen, Marrone, & Slay, 2010). التواضع يمنع التركيز المفرط على الذات ، مما يسمح للقادة بتطوير منظور في العلاقات مع الموظفين. عندما يعزو الموظفون التواضع إلى قادتهم ، فهم يرون أيضاً أن القائد أكثر صدقاً وجدارة بالثقة والكفاءة والثقة.

من الناحية المثالية ، ينبغي معالجة السلوكيات المتغيرة في وقت مبكر من حياة الفرد المهنية. سيؤدي القيام بذلك إلى تطوير مهني

أكثر كفاءة ، مما يسمح للموظف بأن يصبح قائداً أفضل خلال فترة زمنية قصيرة. قد يؤدي هذا في النهاية إلى منظمات أكثر فاعلية من حيث الإنتاجية والتماسك الاجتماعي. على الرغم من أن بعض القادة المتغيرين قد حققوا نجاحاً كبيراً ، إلا أننا نجادل بأن هؤلاء الأفراد ربما كانوا أكثر فاعلية بلا سلوك متغير. قد تكون التفاعلات مع الآخرين في المؤسسة أكثر نجاحاً ، وكان من الممكن حدوث تواصل أكثر فاعلية ، وقد يكون الأداء أكثر إثارة للإعجاب إذا تم كبح الغطسة في وقت مبكر. (Silverman, Stanley B., et al, 2012).

رابعاً : أبعاد القيادة المتغيرة :

بسبب حداثة مفهوم القيادة المتغيرة ومحدودية الدراسات التي سلطت الضوء على أهم مجالاته وتطبيقاته في ميادين حياة العمل التنظيمي وبعد فيض واسع من اطلاع الباحثة على الدراسات والادبيات السابقة لم يتم العثور إلا على بعض الدراسات العالمية منها دراسة (Johnson et al., 2010) حيث توقعوا أن تكون الغطسة مرتبطة بشكل إيجابي بالهيمنة والغضب والغرور وإبعاد أخرى مثل التفوق والاستحقاق والسلطة ، وتتعلق سلباً بالتواضع والتوافق . على الرغم من أن بعض بحثهم قام بتقييم تصورات المراقب عن الغطسة (على سبيل المثال ، Hareli & Weiner, 2000) ، إلا أنهم يؤكدون أن

القيادة المتغطرة وتأثيرها في الأداء المنظمي

فرضياتهم تشير الى ان الغطرسة تعمل كمجموعة من سلوكيات العمل المحددة التي تكون مرئية لكل من الممثلين والمراقبين ، وسنتناول في هذه الدراسة ابعاد (الغضب، الهيمنة ، الغرور) التي تناولتها دراسة (Johnson et al., 2010) ، وعلى وفق الآتي :

١. **الغضب Anger** : هو حالة عاطفية تتراوح شدتها من تهيج خفيف الى غضب شديد . ويكون الغضب في شكله القوي مضعف لقدرة الفرد على معالجة المعلومات وممارسة السيطرة المعرفية على سلوكه. والقائد الغاضب قد يفقد حالته الموضوعية، والتعاطف، وحسن التدبير والتفكير، ويمكن أن يسبب ضرراً للآخرين.[٨] من المتوقع أن ترتبط الغطرسة بالغضب لأن الأفراد المتغطرسين لديهم تصورات مواتية بشكل مفرط لأنفسهم ، الأمر الذي ينتج عنه تباين بين وجهات نظرهم الذاتية ووجهات نظر الآخرين . عندما لا يتم التحقق من آراء الآخرين من قبل الآخرين ، فهذا يؤدي إلى الإحباط والغضب (Swann, 1983) ، ومن أسباب الغضب كثيرة ، ونذكر بعض منها كالغضب التلقائي ، الكراهية الشخصية ، قيود الحرية ، إحباط الهدف ، والتناقض. يمكن أن يتجلى الغضب جسدياً كاضطرابات حركية ، وحركات لا إرادية ، وإفرازات ، وتغيرات فسيولوجية. قد ينفجر

الغضب أيضاً في الأشياء غير الحية وغير الدقيقة. عندما تنتهي أزمة الغضب ، تترك النظام مرهقاً بما يتناسب مع عنف الهجوم ، ويتناسب مع قوة الضحية. ويمكن السيطرة على الغضب بطرق مختلفة. تم قياس الغضب باستخدام مقياس مأخوذ من برنامج (IPIP) من (Goldberg, 1999). مثال على ذلك هو "الغضب بسهولة" نقلاً عن (Johnson et al., 2010) .

٢. **الهيمنة Dominance** : هي مجموعة من السلوكيات والعادات والطقوس في سياق مثير من القوة والسيطرة المسيئة الطريقة التي يكتسب بها الشخص المسيء ويحافظ على السلطة والسيطرة على شخص آخر ، وهيمنة القائد هي نزعة ديكتاتورية على أفراد الجماعة ومحاولة تأهيله لنفسه وأن ينسب كل مجهود تصنعه الجماعة لنفسه ، يُفترض أن تكون الهيمنة سمة أساسية للأشخاص المتغطرسين ، وبالتالي يجب أن ترتبط إيجابياً بمجموعة عناصر الغطرسة وفقاً لـ (Johnson et al., 2010) تم قياس الهيمنة باستخدام مقياس مقتبس من مجموعة العناصر الشخصية الدولية (IPIP) من (Goldberg, 1999) . عنصر مثال هو "يحاول التفوق على الآخرين" نقلاً عن (Johnson et al., 2010) .

خامساً: التطور المعرفي والتاريخي للأداء المنظمي

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية ، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واستمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه ، يبقى الأداء مجالاً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها، ولاتزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة، إضافة إلى أن الانشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحاً فنياً، والقواعد الأساسية لقياسه مازالت مستمرة (الغالبى، ادريس، ٢٠٠٧، ٤٧٦-٤٧٧). وتواجه دراسة الأداء تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على

٣. الغرور Vanity : هو الغطرسة و التعجرف أي الرغبة في التحكم و السيطرة ، والثقة بصورة مبالغة بقدرات الشخص، ورؤية الشخص لنفسه بأنه يستحق النجاح . فيرى أنه أفضل ممن دونه فيحتقره، وربما رأى أن الواجب ألا يتصل به الموظفين مباشرة بل لابد من وسيط بينهما، أو ينظر إلى من تحته من الموظفين نظرة احتقار، وقد يجزه الغرور إلى أن يركب رأسه أحياناً فيرتكب أخطاء كبيرة في عمله، وإذا نصح أعرض وسخط على من نصحه، ولم يمنعه من قبول النصيحة والتوجيه إلا التكبر. أظهرت الأبحاث أن الأفراد المتغطرسين يملون إلى إظهار مستويات أعلى من الغرور ، وانخفاض مستويات التواصل والتوافق من نظرائهم غير المتغطرسين وأشارت الأبحاث إلى أن الغطرسة تثير ردود فعل سلبية من أشخاص آخرين. على وجه التحديد ، الأفراد المتغطرس أقل احتمالاً لأن تكون محترماً أو محبوباً ، وأقرانهم أكثر يميل إلى تصورهم على أنهم يستحقون الفشل (Johnson et al., 2010). نقلاً عن (Borden et al,2018) . ومن أسباب الغرور هو عدم وجود الامن ،وتدني مستوى احترام الذات، بسبب مقارنة الشخص لنفسه مع الآخرين ، ويعد وسيلة دفاع .

القيادة المتخطرة و تأثيرها في الأداء المنظمي

وفق تباين المنظمات وطبيعتها ، واختلاف أصحاب المصالح (المنافع) وتنوع أهداف الباحثين .

وبمنظور تاريخي فان نظم قياس الأداء نشأت قبل (20) عاما انطلاقا من المنظور المالي الموجه تاريخا ، وهذا المنظور بات اقتصاديا بفعل حركية بيئة المنظمات ، والتقلبات السريعة لحاجات المستفيدين ، إن النماذج الأولى التي أطلقت في بدايات القرن العشرين ظلت سائدة لغاية سنة (1980) وقد صممت كأدوات لتقويم ومراقبة الكفاءة المالية والاقتصادية للمنظمات (Neely ,1998 :18). ومع التغير في الأسواق وتنامي حاجات الزبون فقدت تلك النماذج بريقها، إذ بدأت المنظمات بالسعي إلى أوجه أخرى للأداء مثل الجودة وعمليات التحسين المستمر وقد طورت عدة أدوات لتقييم كفاءات العمليات المنظمة الموجهة نحو الزبون وإدارة الإبداع .

سادساً: مفهوم الأداء المنظمي:

يعد الأداء انعكاسا لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها القريبة والبعيدة الأمد منها، والتي تتمثل بالبقاء والنمو والتكيف باستخدام مواردها المتاحة. وبالكفاءة والفعالية العاليتين وبالاستناد إلى الجودة وصولا إلى رضا أصحاب المصالح، فالأداء هو مرآة المنظمة (العقابي، العيساوي،2014:107) .وأكد الكثير من

الباحثين على أهمية الاداء في علم الإدارة، والذي نال ولا يزال الاهتمام الكبير والمتزايد من الباحثين والاداريين (Daft, 2010: 1).

وعرف(سليمان،12،1999) الاداء بأنه "قدرة الادارة في تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة الى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل كلفة ممكنة"(العقابي، العيساوي،2014:107) . وقد اقترحت الدراسات أن سلوكيات القيادة الفعالة يمكنها أن تسهل تحسين الأداء عندما تواجه المنظمات بعض التحديات الجديدة من جهات أخرى ، يشير الأداء المنظمي إلى قدرة المنظمة على أنجاز الأهداف مثل الربح العالي وجودة المنتج وزيادة الحصة السوقية ونتائج مالية جيدة(Obiwuru,2011: 101) .يعرض الأداء المنظمي عمل الشركات من حيث مستوى الربح وحصلتها في السوق وجودة المنتج بالنسبة إلى غيرها من الشركات في نفس الصناعة. وبالتالي ، فهو يعكس إنتاجية أعضاء المؤسسة وتقاس من حيث الإيرادات والربح والنمو والتنمية والتوسع في المنظمة.

برغم كثافة التراكم المعرفي في موضوع أداء المنظمات إلا أنه من الصعب تأطير المفهوم بتعريف لعدد تباين الفلسفات والمداخل والاهتمامات ذات الصلة بقضية تحليل وقياس الأداء المنظمي. ومع هذا الاختلاف أكدت مراجعة الأدبيات وجود اتفاق ضمني للأداء ألا

القيادة المتغيرة وتأثيرها في الأداء التنظيمي

وهو قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات (Thompson , 1995) (Ansoff, 1990) (Daft , 2004) ويشير (Armstrong , 113: 2009) على أنها إجراءات يمكن أن تسهل عملية احتواء العاملين في عمليات الكفاءة والتحسين والتحفيز. إذ عرف (Wheelen et al, 2004: 16) الأداء العالي بوصفه ناتج النشاطات التنظيمية المختلفة التي يقوم بها الأفراد فضلاً عن أنه ناتج عمل الإدارة الإستراتيجية أو إدارة موارد المنظمة استراتيجياً . بينما أشار (Brown, 2006: 4) بأن مفهوم الأداء التنظيمي هو الأداء الذي يطلق على مجموعة من الممارسات التي تزاوئها الإدارة والتي تحاول خلق بيئة ضمن المنظمة التي يشعر فيها الموظف بالاحتواء الكبير والمسؤولية الكبيرة . ويرى كل من (Ian Drummond & 193: 2006 Ian Stone) على أنه تعزيز أداء الأعمال من خلال عملية ذات مرحلتين، أولاً "استخدام نظم عمل الأداء العالي وذلك لتحسين توجهات الموظفين في العمل"، والتي بدورها تساعد على انخفاض في معدل دوران الموظفين وزيادة المرونة في ممارسات العمل ثانياً "تحديد تحسينات في القدرة والدافع والفرصة للمشاركة التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية نحو الأفضل .

وعليه يمكننا تعريف الأداء التنظيمي: هو نظام متكامل ناتج من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لدى المنظمة، لتحقيق أهدافها وتلبية خدمات زبائنها بجودة عالية.

سابعاً: أهمية الأداء التنظيمي:

يؤكد أغلب الباحثين على أن أهمية الأداء التنظيمي تبرز كونه خطوة تحدد مكان المنظمة الحالي ومدى ابتعادها عن الأهداف المرغوبة (Axson, 2010: 26) وأن عملية معاينة أداء المنظمة والوقوف على أدائها مسألة في غاية الأهمية لفهم كيفية عمل المنظمات لتصحيح ومعالجة الانحرافات لرفع مستويات الأداء (Smith, 2005: 61) وفيما يلي جملة من النقاط التي تبين أهمية الأداء

١. مدى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات البيئية .
٢. أن لتقويم الأداء هدفين أساسيين هما تدقيق مستوى المحاسبية والتحسين في المنظمات (Foster, 2001: 56)
٣. أن لتقويم الأداء للمنظمات مضامين أخرى منها "إدامة مستويات عالية من الإنتاجية والجودة (17 : 1995 Zaivi) .
٤. يقدم فرصاً لخلق الترابط بين الاستراتيجيات والأنشطة، فضلاً عن أنه يهدف إلى إدامة عمليات التخطيط والرقابة، وهو في الوقت ذاته أداة لتطوير دافعية المنظمات . إن تقويم الأداء

القيادة المتغيرة وتأثيرها في الأداء التنظيمي

يعني بالضرورة تشجيع مستوى الشفافية .وقلت التكامل بين العمليات .والتواصل الداخلي بين الأنشطة ،تدعيم ثقافة التحسين .(Foster , 57: 2001) .

٥. إنه عملية نظامية لجمع وتحليل وتوثيق المعلومات من اجل الإدارة الناجحة للأداء ،أو أنه عملية تقييم النشاطات السابقة . (Mokhtar , 17 : 2002) ان نظام تقييم الأداء الجيد هو النظام الذي بضرورة ربط العمليات التشغيلية بالأهداف التنظيمية ،عبر خلق التكامل بين معلومات الأداء المالي وغير المالي . وعموما تسعى المنظمات إلى تقييم أدائها لأسباب عديدة منها تعريف مستوى نجاحها .

سابعا: أبعاد الأداء التنظيمي :

بعد أن تم طرح مفاهيم الأداء ، يمكننا أن نوضح الأبعاد التي يتضمنها مفهوم الأداء وهي تشمل اربعة ابعاد معتمدة على مقياس (Ittner, Larcker & Randall, 2003) و(Koziolek, 2009) و(Freeman, 1984)

نقلاً عن (العقابي، العيساوي، 2014) وعلى وفق ما مبين في الجدول رقم (١) وهي (كفاءة الاداء التنظيمي، فاعلية الاداء التنظيمي ،جودة الاداء التنظيمي و رضا اصحاب المصلحة) وعلى وفق الآتي :

١. كفاءة الأداء التنظيمي : يعبر عن كفاءة الأداء التنظيمي بأنه الاستخدام الأمثل للموارد

المتاحة لدى المنظمة ، وقد عرفت أيضاً على أنها إما إنتاج كمية أكبر من المخرجات دون تغيير مستويات المدخلات ، أو إنتاج نفس الكمية من المخرجات مع انخفاض في مستويات المدخلات ، وينظر الى كفاءة المنظمة أيضاً على أنها نسبة المدخلات المطلوبة الى نسبة إلى المدخلات المرصودة اللازمة لإعطاء نفسه الناتج (Billyard, Andrew , 2016).

(John J. Donohue & P. Mouzas, 2006) دراسة تشير الى أنه في كثير من الشركات إن مديري الأعمال مهووسون بمكاسب الكفاءة وأن هذا الميل إلى الكفاءة يمنعهم من تحقيق التمايز والنمو المستدام لأعمالهم. التعامل مع الكفاءة وإهمال الفعالية يعني تجاهل إنشاء وتطوير مصادر جديدة للقيمة ضمن شبكات الأعمال ، تركيز العديد من الشركات بلا هوادة على زيادة ربحيتها ونادراً ما تقوم بتقييم التأثير الكامل لعدم الاستثمار في النمو من خلال تعزيز التسويق والبحث والتطوير. هذا التركيز على الكفاءة متجذر بعمق في الاعتقاد الضمني بأن السوق ستقضي على الشركات التي تعمل بكفاءة أقل من منافسيها . (Mouzas, 2006, p1130).

٢. فاعلية الاداء التنظيمي : اذا كانت الكفاءة تدور حول مدى قدرة المنظمة على تحقيق مخرجاتها بالموارد التي تملكها ، فإن الفعالية

القيادة المتغطرة وتأثيرها في الأداء التنظيمي

تدور حول مدى إسهام تلك المخرجات في أهداف المنظمة (Billyard, Andrew.,2016) وفقاً لهذا فأن فاعلية الاداء التنظيمي هي مدي مساهمة مخرجات المنظمات في تحقيق اهداف المنظمة .

تعد الكفاءة والفعالية من المصطلحات المركزية المستخدمة في تقييم وقياس أداء المنظمات. ينطبق كلا المصطلحين أيضاً على ترتيبات العمل. (Clark, 1921; Moran and Ghoshal, 1999) تستخدم الشركات دائماً مقاييس موضوعية لتقييم أدائها (Hawawini & Viallet, 1999). يوفر الأدب التقليدي في الدراسات الاقتصادية والإدارية عدداً كبيراً من المساهمات في مجال الكفاءة والفاعلية ، رغم أنهما يرتبطان ارتباطاً وثيقاً . المجال الأول في الأدب يشير إلى مفهوم التوقعات والمجال الثاني ينطوي على مفهوم المخاطر ، من الناحية النظرية بين التوقعات والمخاطر وجود تناظر مثالي (Cyert and March, 1992, p. 163). وفقاً ل (Mouzas,2006) أن الشركات نادراً ما توازن بين تحقيق الكفاءة والفعالية في وقت واحد.

٣. جودة الاداء التنظيمي : و تشير الى عمل الاشياء بصورة صحيحة ومن المحاولة الاولى ،

وبشكل يرضي الزبون ويلبي توقعاته ويرسخ صورة المنظمة في السوق ويقلل العيوب الى اقل ما يمكن . (العقابي، العيساوي،2014:107) .

٤. رضا اصحاب المصلحة : هو استجابة اصحاب المصالح للخدمة أي الحكم والتقييم الذي يصدره اصحاب المصالح للخدمة وادراكهم بان حاجاتهم وتوقعاتهم قد تم اشباعها (Fornell et al, . 1996).

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط:

الفرضية الرئيسة الأولى : وجود علاقة ارتباط إحصائية بين القيادة المتغطرة والأداء التنظيمي على المستوى الكلي للمتغيرين، وتفرعت منها الفرضيات الآتية :

١. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الغضب والأداء التنظيمي .

٢. وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الغرور والأداء التنظيمي .

٣. وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الهيمنة والأداء التنظيمي .

والجدول (5) يظهر نتائج اختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية وكالاتي :

جدول (6) علاقات الارتباط بين المتغيرات

المتغيرات المستقلة		الغضب	الغرور	الهيمنة	القيادة المتغطرة
الأداء المنظمي	Pearson Correlation	0.732**	0.511**	-0.38	-0.587
	Sig.(2-tailed)	0.000	0.000	0.58	0.000
	n	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v23

٢. وجود علاقة تأثير معنوي لبعء الغرور في الأداء المنظمي.

٣. وجود علاقة تأثير معنوي لبعء الهيمنة في الأداء المنظمي.

و الجدول (6) يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسة.

تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن القيادة المتغطرة (X) تؤثر في الاداء المنظمي (Y)، و تصاغ معادلة الانحدار البسيط الآتية: $Y = a + \beta X$

إذ أن (a) تمثل مقداراً ثابتاً (Constant) وتعني هذه العلاقة أن الأداء المنظمي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للقيادة المتغطرة (X)، وتم حساب هذه القيم باعتماد عينة البحث (50) موظفاً، وسيتم تحليل العلاقات التأثيرية بين المتغيرات، وكما يأتي :

تبين نتائج الجدول (6) على وجود ارتباط سالبة بين المتغيرين القيادة المتغطرة والأداء المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (-0.587) وبمستوى معنوية (0.000) وهو اصغر من مستوى المعنوية (0.05) وعليه تقبل هذه الفرضية على المستوى العام للبحث وعلى مستوى الأبعاد الفرعية للقيادة المتغطرة (بعد الغضب، بعد الغرور) وترفض على مستوى بعد الهيمنة.

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير:

فرضية البحث الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي للقيادة المتغطرة في الاداء المنظمي على المستوى الكلي للمتغيرين، وتقرعت منها الفرضيات الآتية :

١. وجود علاقة تأثير معنوي لبعء الغضب في الأداء المنظمي.

القيادة المتغيرة وتأثيرها في الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي = $(4.211) + (-0.587)$ والجدول (6) يبين معاملات العلاقة التأثيرية للقيادة المتغيرة. كما يأتي:

جدول (7) معاملات نموذج العلاقة التأثيرية للقيادة المتغيرة والأداء التنظيمي

المتغيرات	المؤشر	الأداء التنظيمي
القيادة المتغيرة	قيمة (f)	٢٦,٣٤٢
	قيمة ألفا α	٤,٢١١
	قيمة بيتا β	-0.587
	R^2 معامل التحديد	0.344
	Adjusted R^2	0.339
	P	0.00

n=50

المصدر: مخرجات برنامج (Spss, vev.23)

أيضا بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.344)$ وتعني أن القيادة المتغيرة تفسر (34%) من التغيرات التي تحصل في الاداء التنظيمي . وباعتماد على مستوى المعنوية تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث الحالي .
ثالثاً : اختبار فرضيات التأثير الفرعية:

يلخص جدول (7) النتائج الخاصة بالفرضيات الفرعية وكالاتي :

صيغت معادلة الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة المتغيرة (بعد الغضب X_1 ، وبعد الغرور X_2 الهيمنة X_3) في الاداء التنظيمي (Y) وفق المعادلة الآتية :

يوضح الجدول (7) معنوية تأثير القيادة المتغيرة في الأداء التنظيمي ، إذ بلغت قيمة (F) (26.342) وهذه قيمة مرتفعة بحدود معنوية (0.05)، و بلغت القيمة الثابتة في معادلة الانحدار ($a=4.211$)، وهذا يشير إلى وجود الأداء التنظيمي (Y) بمقدار (4.211) عندما تكون قيمة القيادة المتغيرة (X) تساوي صفر.

أما قيمة الميل الحدي ($\beta = -0.587$) وتعني هذه القيمة أن تغييراً مقداره (1) في القيادة المتغيرة يقود إلى تناقص الأداء التنظيمي بمقداره (-0.587) وهو تغير كبير.

القيادة المتغطرة و تأثيرها في الأداء المنظمي

وبعد اجراء تحليل الانحدار المتعدد ظهرت القيم
 Y = a + β1X1+ β2X2+ β3X3
 الأداء المنظمي = (3.42) + (0.432)
 الغضب + (-.125) الغرور + (-0.527)
 الهيمنة.
 الاتية:

والجدول (7) يوضح هذه القيم وكما يأتي:

الجدول (8) نتائج اختبار العلاقات التأثيرية بين ابعاد القيادة المتغطرة والاداء المنظمي

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	R ²	T	مستوى المعنوية
	معامل بيتا	الخطأ المعياري				
الثابت	3.42	1.34	0.432	.406	3.47	.002
الغضب(X1)	0.676	.157			6,26	.000
الغرور(X3)	-.099	.194	-.125		3.43-	0.002
الهيمنة(X4)	-0.598	.191	-.527		-0.934	0.162

المصدر: الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS v.23. n=50

تبين نتائج جدول (٥) أن الثابت (a=3.42)، وهذا يؤثر على وجود الاداء المنظمي بمقدار (3.42) عندما تكون قيمة أبعاد القيادة المتغطرة تساوي صفراً.
 أما قيمة الميل الحدي لبعء الغضب فبلغت (-0.43) (β1) والمرافقة ل(X1) تدل على أن تغييراً مقداره (1) في بعء الغضب (X1) يؤدي إلى تغيير مقداره (-0.43) في الاداء المنظمي.
 أما قيمة الميل الحدي لبعء الغرور فبلغت (-.125) (β2) والمرافقة ل(X2) فهي دليل على أن تغييراً مقداره (1) في بعء الغرور (X2) يقود إلى تغيير مقداره (-.125) في الاداء المنظمي.
 وبلغت قيمة الميل الحدي لبعء الهيمنة (β3=-.527) والمرافقة ل(X3) وهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في بعء الهيمنة (X3) يقود إلى تغيير مقداره سلبى (-.573) في الاداء المنظمي.

القيادة المتغطرة و تأثيرها في الأداء المنظمي

وايضا بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.406$)، وتدل على أن القيادة المتغطرة بأبعادها الثلاثة مجتمعة (الغضب، الغرور، وبعد الهيمنة) تفسر ما نسبته (40.6%) من التباين الحاصل في الاداء المنظمي، وأن (59.4%) من التباين غير المفسر يعود سببه لمتغيرات لم تؤخذ في نموذج الانحدار وهو مؤشر يعول عليه ضمن حدود ثقة (0.05).

وعلى أساس النتائج اعلاه تقبل الفرضيات الفرعية الخاصة ببعدي (الغضب و الغرور) وترفض على مستوى بعد (الهيمنة).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

تم وضع أهم الاستنتاجات، التي توصل لها البحث الحالي، كما يأتي:

أ : الاستنتاجات المعرفية :

من خلال استعراض الإطار النظري للبحث، يمكن وضع أهم الاستنتاجات المعرفية في محورين وهما:

المحور الأول : الاستنتاجات الخاصة

بمتغير القيادة المتغطرة : وتتضمن:

١. ندرة الدراسات المتعلقة بالقيادة المتغطرة ، التي اهتمت بتوضيح طبيعة علاقتها بالأداء المنظمي .

٢. الجانب النظري القى الضوء على أن متغير القيادة المتغطرة يتكون من ثلاثة أبعاد هي: (الغضب ، الغرور والهيمنة)

٣. أن تفادي غطرسة القائد في أي منظمة من الممكن أن يسهم في تحقيق التوافق والتنفيذ الصحيح لخططها وترتيب الأولويات والسياقات التنظيمية بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة ورفع أدائها والمحافظة على كفاءتها .

٤. أن القدرات القيادية الفذة وعملية التفاعل داخل المنظمة تساهم بشكل فعال ومباشر في تحقيق الأهداف المخطط لها .

المحور الثاني :الاستنتاجات الخاصة بمتغير

الاداء المنظمي: وتتضمن :

أظهر الجانب النظري أن متغير الأداء المنظمي يتكون من خمسة أبعاد هي (كفاءة الأداء المنظمي ، فاعلية الأداء المنظمي ، جودة الأداء المنظمي و رضا أصحاب المصلحة)

ب : الاستنتاجات التطبيقية :

أتضح من خلال جانب التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات وجود عدد من الاستنتاجات

التطبيقية للبحث الحالي متمثلة بما يأتي :

١. وجود علاقات ارتباط معنوية سلبية بين متغيرات القيادة المتغطرة مجتمعة وأبعاد الاداء المنظمي ، الأمر الذي يكشف لنا عن امتدادات وتأثيرات أبعاد القيادة المتغطرة في الأداء المنظمي .

القيادة المتعطسة و تأثيرها في الأداء المنظمي

٢. أن تبني متغير غطرسة القيادة بأبعاده يحتاج الى المزيد من الاهتمام .
٣. كما أن متغير غطرسة القائد لم يكرس له السياسات والاجراءات المستتيرة التي تعمل على الحد منه أو كيفية التعامل الصحيح معه.
- ثانياً: التوصيات :
 ١. أن توصيات البحث الحالي تتضمن ما يأتي :
 ١. ضرورة تشجيع الموظفين على أمتلاك قابليات بناء المهارات والمعرفة وأنشاء علاقات الثقة بينهم وحثهم على ضرورة ابراز التواضع في سياق علاقاتهم .
٢. ضرورة التعريف بمضار القيادة المتعطسة ومسائرها و توعية الموظفين وإدخالهم دورات تدريبية توضح لهم كيفية التعامل .
٣. ضرورة أدراك الادارة العليا لأهمية رفع كفاءة الاداء المنظمي وتعزيز فاعليته .
٤. ضرورة تبني إطار تطبيقي يحمل في طياته متغيرات البحث الحالي (القيادة المتعطسة و الاداء المنظمي) .
٥. ينبغي معالجة السلوكيات المتعطسة في وقت مبكر من حياة الفرد المهنية ، لما له دور من تعزيز العلاقات ايجاباً داخل المنظمة .

المصادر العربية

١. الغالبي ، طاهر محسن منصور وادريس ، وائل محمد، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر، الاردن ٢٠٠٧ .
٢. العيسوي ، محمد حسين ، العقابي ، كزار غازي ، تطوير نظام الكتروني لاختيار المواهب وتأثيره في الأداء التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة البصرة ٢٠١٤ .

First:Book

1. Axson, David A.J., (2010), Best Practices in planning and performance management, 3 ed, John Wiley & Sons Inc , New Jersey.

Second: Theses and Dissertations

2. Wright , P . , etal , Strategy Manaement concepts , 2nd ed , prentice – Hall , luc , 1998
3. David , F . , Sartegy Management iconcepts & cases , 8th ed , prenthe , Hall , luc , 2001
4. Robins , J & wiersema , M.A Resource based approcl to multi business firm : empirical anlysis of port folio inter relationship and corporate financial performance strategic management journal . vol . 109 No . 4 , 1995
5. Miller , k D & Bromiley , Philip , strategic risk & corporate per formance , analysis of alternative risk measures ,

academy of management journal , vol . 30 , No . 4 , 1990

6. Wheelen , Thomas & Hunger , David , Strategic Management and Business policy , Addison Wesley publishing , New York , 2000.

7. Neely C.A "Perspective on performance :the performance prism .center for Business Performance ,Cranfield School of management .UK.2000.

8. European Foundation for Quality management EFQM Excellence model 1999.

9. Kaplan , R.S and Norton , D.P "using the balanced scorecard as strategic management systems " Harvard Business Review ,January – February, 1996.

10. Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of

selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria. Australian journal of business and management research, 1(7), 100.

11. Smith, Malcolm, (2005), PERFORMANCE MEASUREMENT & MANAGEMENT, SAGE publications, London.

12. Silverman, Stanley B., et al. "Arrogance: A formula for leadership failure." The Industrial-Organizational Psychologist 50.1 (2012): 21-28.

13. Ma, H., & Karri, R. (2005). Some sure ways to lose your competitive advantage. Organizational Dynamics, 34(1), 63-76.

14. Johnson, R. E., Silverman, S. B., Shyamsunder, A., Swee, H., Rodopman, O. B., Cho, E., & Bauer, J. (2010). Acting superior but actually inferior?: Correlates and consequences of workplace arrogance. Human Performance, 23, 403-427.

15. Leary, M. R., Bednarski, R., Hammon, D., & Duncan, T. (1997). Blowhards, snobs, and narcissists: Interpersonal reactions to excessive egoism. In R. M. Kowalski (Ed.), Behaving Badly: Aversive Behaviors in

Interpersonal Relationships (pp. 111-131). New York, NY: Plenum.

16. Bauer, J., Cho, E., Johnson, R. E., & Silverman, S. B. (2008, October). Acting superior but actually inferior? Relationships of arrogance with motivation and cognitive ability. Paper presented at the 2008 Southern Management Association Meeting, St. Pete Beach, FL.

17. Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. Journal of Leadership and Organizational Studies, 17, 33-43.

18. Collins, J. (2001). Level 5 Leadership: The triumph of humility and fierce resolve. Harvard Business Review, 79, 67-77.

19. Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. Human Relations, 58, 1323-1350.

20. Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. Journal of Leadership and Organizational Studies, 17, 33-43.

21. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. Academy of Management Journal, 43(2), 178–190.
22. Borden, Lauren, Paul E. Levy, and Stanley B. Silverman. "Leader Arrogance and Subordinate Outcomes: the Role of Feedback Processes." Journal of Business and Psychology(2018): 1–20.
23. Joshua Gudden ANR:642289 Master Thesis School of Social & Behavioral Sciences Department of Organization Studies Tilburg University, 2016–2017 .
24. Sadler–Smith, Eugene, et al. "Hubristic leadership: Understanding the hazard and mitigating the risks." Organizational Dynamics (2018).
25. Hareli, S., & Weiner, B. (2000). Accounts for success as determinants of perceived arrogance and modesty. Motivation and Emotion, 24, 215–236.
26. Billyard, Andrew P., and John J. Donohue. "A practical organizational efficiency measure." Defence and Peace Economics 27.6 (2016): 794–819.
27. Fornell, Claes, et al. "The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings." Journal of marketing 60.4 (1996): 7–18.
28. Mouzas, Stefanos. "Efficiency versus effectiveness in business networks." Journal of business research 59.10–11 (2006): 1124–1132.
29. Moran P, Ghoshal S. Markets, firms and the process of economic development. Acad Manage Rev 1999;24(3):390–412.
30. Hawawini G, Viallet C. Finance for executives. Cincinnati, Ohio: SouthWestern College Publishing; 1999.
31. Cyert RM, March JG. A Behavioral Theory of the Firm. 2nd ed. Oxford: Blackwell Business; 1992.
32. Medicine.net, "Anger definition". 2008.