

أثر نرجسية المديرين على تبني مرؤوسيهـم للسلوكيات المعوقة للإنتاج: دراسة لدور بعض المتغيرات الوسيطة

مصطفى محمد الكرداوي

جامعة دمياط

جمهورية مصر العربية

المخلص

تستهدف هذه الدراسة قياس أثر نرجسية المديرين على مستوى تبني مرؤوسيهـم للسلوكيات المعوقة للإنتاج؛ مع التركيز على دور بعض المتغيرات الوسيطة – التداخلية والتفاعلية – في تلك العلاقة. اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل للمديرين؛ وكذا على عينة قوامها 450 مفردة من مرؤوسيهـم بقسم المستشفيات بجامعة المنصورة. وقد كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى نرجسية المديرين؛ وهو ما كان له تأثير معنوي في ارتفاع مستوى تبني مرؤوسيهـم للسلوكيات المعوقة للإنتاج؛ سواء كانت تستهدف الإضرار بجهة العمل أو بالعاملين. كما كان لمستوى شعور المرؤوسين بالنز دور الوساطة التداخلية الكاملة في تلك العلاقة، وفي الوقت نفسه كان لمستوى التوجه المستقبلي المرتفع لدى المرؤوسين دور في التقليل من مشاعرهم بالنز بسبب ارتفاع مستوى نرجسية مديرهـم. كما تسبب ارتفاع مستوى عُصابية المرؤوسين في زيادة التأثير السلبي لشعورهم بالنز على مستوى تبنيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج. وقد اقترحت مجموعة من التوصيات والتوجهات البحثية المستقبلية في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج.

مصطلحات علمية

النرجسية، مشاعر النز داخل
بيئة العمل، السلوكيات
المعوقة للإنتاج، التوجه
المستقبلي، العُصابية.

ربما يساهم في زيادة انتشار نمط الشخصية النرجسية (آمال، 2012)، حيث ينسج النرجسي لنفسه صورة قوامها التفرد والخصوصية العالية. ولتحقيق ذلك

يزداد الاهتمام في العصر الحالي
بالفردية والشكل والتنافس
والإنجاز بأنواعه المختلفة؛ الأكاديمي
والمهني والتكنولوجي، ذلك الاهتمام الذي

تم تسلم البحث في مايو 2014، وأجيز للنشر في أكتوبر 2014.

والاستعلاء على الآخرين؛ والرغبة المفرطة في السلطة؛ والافتقار إلى التعاطف؛ إضافة إلى استغلال الآخرين في تحقيق مآرب شخصية. (Luo *et al.*, 2014:3) ولكل فرد منا مكونات نرجسية في شخصيته؛ فإذا كانت عند المستوى المقبول فإنها تسمى بالنرجسية الصحية أو السوية؛ والتي تشير إلى احترام الفرد لذاته والاحتفاظ بصورة إيجابية عنها. على عكس النرجسية المرضية أو غير السوية التي تقوم على أساس تعظيم الفرد لذاته (آمال، 2012). كما ترتبط النرجسية غير السوية بانتشار السلوك غير الأخلاقي بين المديرين؛ بسبب رغبة النرجسي الشديدة في التمسك بالسلطة واستغلال الآخرين بما يحقق أهدافه الشخصية وإن تعارضت مع الأهداف التنظيمية (Mathieu and St-Jean, 2013).

ونظراً لأهمية دراسة النرجسية غير السوية داخل بيئة العمل؛ فقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً ملحوظاً بالبحوث المتعلقة بالموظفين ذوي الميول التخريبية Destructive Employees الذين يسيئون استخدام وظائفهم، ويتصفون ببعض السمات الشخصية؛ كالنرجسية والميكافيلية واعتلال الصحة النفسية - أو ما يُعرف بالثالوث المظلم The Dark Triad - والتي تُبَيَّن أن جميعها له تأثير معنوي على كثير من مخرجات العمل، مثل: الرضا الوظيفي؛ السلوكيات المعوقة للإنتاج؛ والانخراط في العمل (Jonason *et al.*, 2012). وتشكل النرجسية من تفاعل ثلاثة عناصر أساسية،

قد يعتمد على وسائل غير أخلاقية مثل السخرية من الآخرين والتقليل من شأنهم. وتعد الأنانية المفرطة من الصفات للصيقة بالشخصية النرجسية؛ إذ يعشق النرجسي ذاته من حيث المظهر الخارجي؛ بالرغم مما قد يعاينه حقيقة من نقص داخلي، فهو يرغب في تعويض ذلك بالإبهار والبحث عن الألمعية والاستقواء على الآخرين (Campbell *et al.*, 2011).

وتظل دراسة الشخصية المصدر الرئيس لمعرفة مظاهر السلوك البشري؛ نظراً لأنها تمثل نظاماً لجميع أشكال السلوك التي يمارسها الفرد. ومن هنا تزايدت الحاجة لمزيد من دراسة الأبعاد المميزة للشخصية؛ للاعتماد عليها بوصفها مؤشراً للتصرفات المستقبلية للفرد داخل بيئة العمل، وهو ما يُعرف باسم "النواتج المستقبلية للسلوك Consideration for Future Consequences of Behavior (CFC). ويُعد التوجه المستقبلي للفرد أحد أهم العوامل المحددة لتصرفاته الآتية في ضوء توقعاته المستقبلية؛ فقد يتحيز الفرد لصالح قرار آني في ضوء تأثيره بالماضي أو الحاضر أو كليهما معاً. (Wu *et al.*, 2012).

أدبيات وفروض الدراسة

1 - العلاقة بين الخصائص النرجسية والسلوكيات المعوقة للإنتاج داخل بيئة العمل:

تُعرف النرجسية بأنها سمة شخصية ترتبط بالشعور بالعظمة

يتبنى النرجسي مجموعة من الإستراتيجيات التي تضمن له تحقيق العظمة والشعور بالعُجْب والاستعلاء على الآخرين والاستخفاف بأرائهم وأفكارهم، فهو منشغل دائماً بالبحث عن الفرص التي تجذب انتباه الآخرين له وتثير إعجابهم برأيه. إضافة لذلك؛ يحرص النرجسي على تقلد المناصب العليا لتحقيق شعوره الطاعني بأهمية السلطة، فهو يعطي قيمة عليا لتصرفاته وأفعاله لضمان تحقيق قدر عال من الشعور بالعظمة والتفرد على الآخرين (Hart and Adams, 2014; Holtzman and Strube, 2010; Horvath and Morf, 2010).

هذا؛ وتُعد المناصب القيادية من المواقف الطبيعية التي يَبْزُغ فيها نَجْم النرجسيين، حيث تزداد حاجتهم لتقدير الذات؛ والتفرد على الآخرين؛ والشعور بالعظمة. وتشير نتائج الدراسات السابقة إلى تفشي النرجسية بين أعضاء الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بكبريات الشركات العالمية (Taylor, 2008)، فوجود مدير نرجسي مفتون بنفسه؛ حريص على إشعار الآخرين بالدونية؛ يؤثر سلباً على نفسية مرؤوسيه - ولا سيما من يَمُقُّون تلك الخصائص المَرَضِيَّة - وهو ما يدفعهم لخفض مستوى إنتاجيتهم بسبب انخفاض روحهم المعنوية؛ ويزداد احتمال تبنيهم للسلوكيات السلبية داخل بيئة العمل (Brunell et al., 2011).

وعلى الرغم مما يحققه النرجسي من نتائج إيجابية لنفسه؛ مثل الشعور بالرضا عن الذات؛ إلا أنه قد يتسبب في بعض مظاهر التأثير السلبي لمرؤوسيه مثل:

يمكن الإشارة إليها باختصار على النحو الآتي (Campbell et al., 2011):

1 - الذات النرجسية The Self:
تتسم الذات النرجسية بالخصوصية الزائدة Specialness والتفرد Uniqueness، والغرور Vanity، والشعور بالاستعراض، والرغبة في السيطرة على الآخرين. فالنرجسي يفتقد الواقعية في التعامل مع ذاته ومع الآخرين؛ فهو أسير عالمه الخاص الذي لا يستطيع الخروج منه؛ وإن رغب في ذلك.

2 - علاقة النرجسي بالآخرين Interpersonal Relationships: تتصف علاقة النرجسي بالآخرين بانخفاض مستوى التعاطف والألفة والمشاركة الوجدانية؛ حيث يسود بيئة العمل نوع من العلاقات السطحية Shallow Relationships التي قد تصل إلى حد الاستغلال. ويحرص النرجسي دائماً على أن يحيط نفسه بمجموعة من الأفراد الذين يغذون حبه لذاته؛ فهو يمنحهم كثير من المنافع المادية والمعنوية باعتبار أنهم هم الذين فهموا شخصيته وقدروا مواهبه. ولذلك تتزايد أعداد أصحاب المصالح المستفيدة من النرجسي كلما ارتقى في مركزه الوظيفي (Khodabakhsh and Besharat, 2011). والنرجسي أكثر رغبة في الانتقام وأقل استعداداً للتسامح أو العفو عن الآخرين، كما أنه يستخدم كثير من الألفاظ النابية في التعامل معهم (Adams et al., 2014; Zeigler-Hill et al., 2010).

3 - الإستراتيجيات المنظمة للذات النرجسية Self-Regulatory Strategies:

والتي تستهدف الموظفين داخل المنظمة؛ كانتشار الخصومة واستعداد الآخرين والتعدي على حرياتهم والاستقواء عليهم.

لقد شهدت دراسة العلاقة بين النرجسية والقيادة اهتماماً ملحوظاً خلال السنوات القليلة الماضية؛ حيث تشير النتائج إلى أن القائد النرجسي يمكن أن يؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى أداء المنظمات. فعلى الجانب الإيجابي، يُنظر إلى القادة النرجسيين على أنهم مُلهِمون، وقادرون على تحقيق النجاح خصوصاً في المواقف غير المستقرة التي تتطلب إحداثاً للتغيير (Gupta and Spangler, 2012). أما على الجانب السلبي؛ فقد ثبت أن القادة النرجسيين أكثر عرضة لانتهاك معايير النزاهة والأمانة، فلا يشعر الموظفون تحت قيادتهم بالأمان الوظيفي؛ نظراً لأنهم يسهمون في خلق بيئة عمل مُدمرة؛ قد تشجع المرؤوسين على تبني كثير من السلوكيات السلبية مثل: إدمان المخدرات؛ وزيادة حالات التحرش الجنسي داخل بيئة العمل؛ وسوء استغلال أدوات العمل، والاستقواء على الآخرين. وقد يعرقل النرجسيون تداول المعلومات داخل المنظمة؛ وهو ما يخلق جواً يتصف بعدم الشفافية؛ ومن ثم تنخفض ثقة مرؤوسيهم فيما يتخذونه من قرارات (MacLaren, and Best, 2013). في ضوء ما سبق؛ تتوقع الدراسة الحالية وجود تأثير لمستوى توافر الخصائص النرجسية لدى المديرين على مستوى تبني مرؤوسيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج داخل المستشفيات موضع التطبيق.

الشعور بالإحباط؛ وعدم الثقة بالنفس؛ وزيادة الرغبة في ممارسة بعض السلوكيات المعوقة للإنتاج داخل المنظمة (Houlcroft et al., 2012; Cramer, 2011). كما قد تتسبب النرجسية في إحداث بعض النتائج السلبية للنرجسي نفسه على الأجل الطويل، مثل: التوتر أو فقدان لعلاقاته بالآخرين؛ وربما الفشل بسبب ضعف رغبته في التعلم من أخطائه (Falkenbach et al., 2013).

من ناحية أخرى؛ تشير السلوكيات المعوقة للإنتاج Counterproductive Work Behaviors (CWBs)؛ داخل بيئة العمل إلى: "مجموعة التصرفات الاختيارية التي تستهدف الإضرار بالمنظمة وذوي المصلحة في وجودها؛ كالعملاء والموردين، والموظفين". ومن أمثلة تلك السلوكيات: السرقة والاختلاس؛ سيادة مشاعر الغضب والتعدي على حقوق الآخرين. ولقد حاول الباحثون تصنيف السلوكيات السلبية في مجموعات. ويعد تصنيف Fox and Spector (1999) من أكثر تصنيفات السلوكيات السلبية شيوعاً؛ حيث حصرتها حسب الجهة المستهدفة من تلك السلوكيات في مجموعتين أساسيتين؛ هما:

سلوكيات مُعوقة للإنتاج تستهدف الإضرار بالمنظمة
Organizational Counterproductive Work Behaviors (CWB-O)؛ والتي تعتمد تعطيل عجلة الإنتاج وسرقة أدوات ومعدات العمل...الخ.

سلوكيات مُعوقة للإنتاج تستهدف الإضرار بالأفراد داخل المنظمة
Individual Counterproductive Work Behaviors (CWB-I)

المباشر بهم، وكذا سوء معاملتهم من قبل باقي الموظفين؛ بالإضافة للرفض العاطفي للمنبوذين وتعرضهم للتهكم والسخرية من زملاء العمل (Teng and Chen, 2012).

وبالرغم مما ترتب على التطور التكنولوجي من إيجابيات أسهمت في تطوير أساليب وتقنيات العمل؛ فقد صاحبت هذا التطور بعض السلبيات، مثل زيادة مستوى شعور الفرد بالإقصاء والنبذ داخل بيئة العمل (Leung et al., 2011). ويختلف مستوى الشعور بالنبذ في بيئة العمل من فرد لآخر؛ فما يُدركه فرد ما على أنه نبذ؛ قد لا يدركه على هذا النحو فرد آخر (Wu et al., 2012). ولذلك يؤكد Molet et al. (2013) ضرورة تبني المنظمة لمجموعة من الإستراتيجيات التي تركز على التهيئة الذهنية للمنبوذين، كي تعجل بخروجهم من تلك الأزمة ولا تتفاقم مشاعر النبذ لديهم.

بالإضافة لما سبق، قد تتسبب النرجسية الزائدة داخل المنظمة في خفض مستوى الانسجام في العلاقات السائدة بين الموظفين؛ فالنرجسيون يميلون بدرجة أكبر لممارسة السلوكيات السلبية تجاه الطرف الآخر، وهو ما يوتر العلاقات السائدة بين الموظفين؛ ويدمر في الوقت نفسه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على الأجل الطويل. فقد يلجأ النرجسي إلى تسفيه آراء معارضيه وأفكارهم؛ وهو ما يُشعرهم بالنبذ داخل بيئة العمل (Rose and Anastasio, 2014; Campbell et al., 2011). إضافة لما سبق؛ يتصيد النرجسي أخطاء الآخرين ونقائصهم دون أدنى شعور

وبناءً على ما تقدم؛ يمكن صياغة الفرض الرئيس الأول من فروض الدراسة على النحو الآتي:

"تؤثر الخصائص النرجسية للمديرين تأثيراً معنوياً طردياً على مستوى تبني مرؤوسيه للسلوكيات المعوقة للإنتاج داخل بيئة العمل"

وينقسم هذا الفرض الرئيس إلى فرضين فرعيين على النحو الآتي:

1 - تؤثر الخصائص النرجسية للمديرين تأثيراً معنوياً طردياً على مستوى تبني مرؤوسيه للسلوكيات المعوقة للإنتاج التي تستهدف جهة العمل.

2 - تؤثر الخصائص النرجسية للمديرين تأثيراً معنوياً طردياً على مستوى تبني مرؤوسيه للسلوكيات المعوقة للإنتاج التي تستهدف الأفراد داخل بيئة العمل.

2 - العلاقة بين الخصائص النرجسية للمديرين ومستوى شعور مرؤوسيه بالنبذ داخل بيئة العمل:

يُعرف Ferris et al. (2008) النبذ داخل بيئة العمل Workplace Ostracism بأنه: "مدى إدراك الفرد بأنه مُتَجَاهَل أو مُستبعد من قبل الآخرين داخل بيئة العمل". ومن ثم يُعد النبذ حالة إقصاء لبعض الموظفين خارج علاقات جماعة العمل؛ فهو يتضمن مجموعة من التصرفات السلبية مثل: رفض التفاعل مع الموظفين المنبوذين (الضحايا)، أو تجنب الاتصال

شعور مرؤوسيهم بالنبذ داخل بيئة العمل

3 - العلاقة بين شعور المرؤوسين بالنبذ والسلوكيات المعوقة للإنتاج داخل بيئة العمل:

تعد ظاهرة النبذ داخل بيئة العمل من المظاهر السلبية التي تقلل من فرص التفاعل الجماعي بين الموظفين؛ إذ تؤثر سلباً على صحتهم النفسية وسلوكياتهم ومستويات أدائهم الوظيفية. كما يترتب عليها كثير من الآثار النفسية السلبية، مثل: عدم احترام مشاعر الآخرين والتحقير من شأنهم؛ والاستقواء الصريح أو الضمني عليهم. وتعدُّ هذه التصرفات السلبية شكلاً من أشكال السلوك الإقصائي؛ الذي قد يترتب عليه بعض النتائج السلبية؛ سواءً للموظفين أو للمنظمة نفسها (Leung *et al.*, 2011). فشعور الموظف بأنه منبذ Ostracized من أقرانه داخل بيئة العمل؛ يقلل من مستوى انشغاله بواجباته الوظيفية؛ ويؤثر سلباً على سلوكياته مع زملاء العمل، وهو ما يخفض من كمية وجودة المهام التي يُكلف بها (Zhao *et al.*, 2013).

هذا، وتتباين ردود أفعال المنبذين في التعامل مع هذه الظاهرة السلبية بهدف تحصين أنفسهم ضد المخاطر التي قد تهدد إشباع حاجاتهم الإنسانية الأساسية؛ فقد تتخذ شكل ممارسة لبعض السلوكيات الاجتماعية الإيجابية؛ مثل: تحقيق التوافق والتعاون؛ أو قد تتخذ شكلاً مخالفاً لذلك كممارسة كثير من السلوكيات الضارة

بالذنب، وقد يتزايد احتمال ممارسته لبعض السلوكيات السلبية التي تقلل من شأنهم؛ وهو ما يشعروهم بأنهم منبذون بين أقرانهم (Luo *et al.*, 2014; Eksi, 2012). ويرجع السبب الرئيس في شعور المرؤوسين بالنبذ إلى ضعف قدراتهم على إشباع حاجاتهم لتقدير الذات بسبب نرجسية مديريهم (O'Reilly III *et al.*, 2014; Teng and Chen, 2012).

هذا، وتعدد مظاهر الشعور بالنبذ داخل بيئة العمل، ومنها: تجاهل زملاء العمل دعوة زميلهم إلى تناول الطعام أو الشرب معهم؛ أو تجاهلهم لما يقدمه من مقترحات في أثناء الاجتماعات؛ أو على الأقل عدم الرد على تحيته لهم. فوفقاً لافتراضات نظرية التبادل الاجتماعي يقل انشغال الفرد المنبذ بسلوكيات المواطنة التنظيمية عندما يشعر بمعاملة غير لائقة من زملائه في العمل؛ حيث يتولد لديه دافع قوي للرد على من ينبذونه بنفس أسلوبهم؛ ومن ثم تتوتر العلاقات داخل بيئة العمل، وهو ما يقلل من انشغال المنبذين بتقديم يد العون والمساعدة للآخرين (Poon and Chen, 2014). لذا؛ تتوقع الدراسة الحالية وجود تأثير لمستوى نرجسية المديرين على مستوى شعور مرؤوسيهم بالنبذ داخل بيئة العمل.

وبناءً على ما تقدم؛ يمكن صياغة الفرض الرئيس الثاني من فروض الدراسة على النحو الآتي:

"تؤثر الخصائص النرجسية للمديرين تأثيراً معنوياً طردياً على مستوى

"يؤثر مستوى شعور المرؤوسين بالنبذ تأثيراً معنوياً طردياً على مستوى تبنيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج داخل بيئة العمل"

وينقسم هذا الفرض الرئيس إلى فرضين فرعيين؛ هما:

- "يؤثر مستوى شعور المرؤوسين بالنبذ تأثيراً معنوياً طردياً على مستوى تبنيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج التي تستهدف جهة العمل".

- "يؤثر مستوى شعور المرؤوسين بالنبذ تأثيراً معنوياً طردياً على مستوى تبنيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج التي تستهدف الأفراد داخل بيئة العمل".

4 - الدور الوسيط لمستوى شعور المرؤوسين بالنبذ في العلاقة بين الخصائص النرجسية للمديرين ومستوى تبني مرؤوسيهـم للسلوكيات المعوقة للإنتاج داخل بيئة العمل:

تشير نتائج الدراسات السابقة إلى وجود تأثير للخصائص النرجسية على مستوى شعور المرؤوسين بالنبذ داخل بيئة العمل. حيث تتسبب النرجسية المرتفعة في خفض مستويات العفو والتسامح بين الأفراد بعضهم وبعض، وهو ما يوجب مشاعر الغضب والعداونية والعنف بينهم (Linton and Power, 2013). ولذلك تعد النرجسية مؤشراً قوياً يمكن الاعتماد عليه في التنبؤ بكثير من السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل، والتي من أبرزها شعور المرؤوسين بالنبذ والإقصاء؛ وبخاصة بين أولئك الذين لا

بالمجتمع، مثل: العدوان والجور على حقوق الآخرين (Miller et al., 2012). ويرى بعض أن انشغال الفرد بالسلوكيات النافعة اجتماعياً قد يكون بهدف تحسين موقفه داخل الجماعة (إشباع الحاجة للانتماء)، ورغبته في أن ينظر إلى نفسه بإيجابية (إشباع الحاجة لتقدير الذات)، بينما تعكس السلوكيات الضارة بالمجتمع رغبة الفرد في إثبات وجوده من خلال السيطرة والتحكم في الآخرين (Balliet and Ferris, 2013).

وتشير نتائج الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين مشاعر النبذ الاجتماعي وانتشار السلوكيات التخريبية بين المنبوذين، والميل نحو تبني بعض أنواع السلوك التي قد تدمر المنبوذين أنفسهم، وزيادة معدلات الانسحاب الوظيفي بينهم (Poon and Chen, 2014). ولذلك يرى بعض إمكانية التخفيف من حدة تلك المشاعر السلبية بزيادة الدعم الاجتماعي المُدرَك داخل بيئة العمل (Teng and Chen, 2012). لذا؛ يؤكد Leung et al. (2011) أهمية دراسة ظاهرة النبذ داخل بيئة العمل في المنظمات الخدمية؛ ويشدد على أهمية تتبعها بين الموظفين بالمستشفيات. وبناءً على ما تقدم؛ يمكن القول بأن الدراسات التي اهتمت بفحص العلاقة بين مشاعر النبذ وتأثيرها على السلوكيات المعوقة للإنتاج داخل بيئة العمل ما زالت محدودة؛ وتأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية. ومن ثم فإنه يمكن صياغة الفرض الرئيس الثالث من فروض الدراسة على النحو الآتي:

(CFC): مستوى تقييم الفرد للنتائج المستقبلية المترتبة على سلوكه الحالي. ويؤثر هذا المستوى في شعوره بالنبذ داخل بيئة العمل، فالموظفون ذوو التوجه المستقبلي العالي لديهم رغبة قوية في التضحية بالمتاعب الحالية المترتبة على ارتفاع مستوى نرجسية مديريهم؛ وهو ما يقلل من مستوى شعورهم بالنبذ بُغية تحقيقهم للاستقرار الوظيفي مستقبلاً؛ ومن ثم يحاولون التكيف مع تلك الظاهرة، ويصرون على مواصلة التفاعل مع الآخرين، رغبة منهم في الحفاظ على مستوى صحتهم النفسية من ناحية؛ وعدم التفريط فيما حققوه من مكتسبات على مدار تاريخهم الوظيفي من ناحية أخرى (Probst et al., 2013).

إضافة لما سبق؛ تشير نتائج الدراسات السابقة إلى أن التوجهات المستقبلية تتبنى مجموعة السلوكيات التي تيسر من إمكانية تحقيق المنافع على الأجل الطويل؛ فالأفراد الأكثر تبصراً بالعواقب المستقبلية لسلوكهم هم أكثر انشغالاً بالسلوكيات التي تعود بالنفع عليهم وعلى الآخرين في آن واحد؛ وأنهم أكثر رغبة في توطيد علاقاتهم بالآخرين، كما يتصف هؤلاء الأفراد بالتسامح مع تجاوزات الطرف الآخر (Zhang et al., 2014; Balliet and Ferris, 2013).

وطبقاً لنظرية الحفاظ على الموارد Conservation Resources Theory (COR) عندما يشعر الموظف بوجود أخطار تهدد موارده الوظيفية – والتي من بينها علاقته بالزملاء – فإنه يسعى جاهداً نحو الحفاظ على هذا الرصيد من العلاقات؛ بمحاولة التكيف مع زملائه حتى لا يخسر كثيراً

يؤيدون فكر المدير النرجسي (Sherry et al., 2014; Miller et al., 2012; Fukushima and Hosoe, 2011). كما تشير نتائج الدراسات المتعلقة بظاهرة النبذ داخل بيئة العمل بأن تكرار السلوكيات المرتبطة بتلك الظاهرة يترتب عليها كثير من النتائج السلبية والتي من أهمها إحباط المنبذين ورغبتهم في الانتقام؛ سواء من جهة العمل أو من الأفراد الذين أسهموا في تأصيل تلك المشاعر (Poon and Chen, 2014).

يتضح مما سبق أن مشاعر النبذ داخل بيئة العمل تتأثر بمستوى توافر الخصائص النرجسية لدى المديرين؛ وفي الوقت نفسه تؤثر في سلوكيات المرؤوسين المعوقة للإنتاج، ومن ثم تتوقع الدراسة الحالية أن يؤدي مستوى شعور المرؤوسين بالنبذ دوراً وسيطاً في العلاقة بين مستوى توافر الخصائص النرجسية لدى مديريهم ومستوى تبنيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج. لذا يمكن صياغة الفرض الرابع الرئيس من فروض الدراسة على النحو الآتي:

"يؤثر مستوى شعور المرؤوسين بالنبذ تأثيراً معنوياً طردياً في العلاقة بين مستوى توافر الخصائص النرجسية لدى المديرين ومستوى تبني مرؤوسيهـم للسلوكيات المعوقة للإنتاج داخل بيئة العمل"

5 - الدور الوسيط للتوجهات المستقبلية للمرؤوسين في العلاقة بين الخصائص النرجسية للمديرين ومستوى شعور مرؤوسيهـم بالنبذ داخل بيئة العمل: يُقصد بالتوجه المستقبلي Consideration of Future Consequences

ردود أفعالهم السلبية عند وجود صراعات شخصية بسبب مشاعر النبذ داخل بيئة العمل (آمال، 2012؛ Le et al., 2014).

وبناءً على ذلك؛ ترتفع حدة السلوكيات المعوقة للإنتاج لدى الأفراد ذوي العُصابية العالية بحسب مستوى إدراكهم لتلك المشاعر، حيث يؤكد (Le et al., 2014) على قوة العلاقة بين مشاعر النبذ في مكان العمل والسلوكيات المعوقة للإنتاج بالنسبة للموظفين الذين يظهرون قدرة منخفضة على التحكم في سلوكهم (العُصابيون). ومن ثم، تتوقع الدراسة الحالية انخفاض ردود أفعال المرؤوسين ذوي المستوى المنخفض من العُصابية تجاه مشاعر النبذ داخل بيئة العمل، ومن ثم انخفاض التأثير السلبي لتلك المشاعر على مستوى تبني المرؤوسين للسلوكيات المعوقة للإنتاج. وينشأ عن ذلك وجود تأثير تفاعلي Moderating effect للعُصابية على العلاقة بين مشاعر المرؤوسين بالنبذ داخل بيئة العمل؛ ومستوى تبنيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج، وهذا ما تهدف الدراسة الحالية نحو اختبارها.

وبناءً عليه؛ يمكن صياغة الفرض الرئيس السادس على النحو الآتي:

"يزداد التأثير السلبي لمستوى شعور المرؤوسين بالنبذ داخل بيئة العمل على مستوى تبنيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج زيادة معنوية عندما يتصفون بمستوى مرتفع من العُصابية"

في ضوء الفروض الستة الرئيسة السابقة يمكن صياغة نموذج الدراسة على النحو الآتي:

مستقبلاً (Wright and Hobfoll, 2004). وبناءً على ذلك؛ تتوقع الدراسة الحالية تحقق تلك النظرة فقط بالنسبة للموظفين الذين يمتلكون مستوى عالياً من التوجه والتبصر بالعواقب المستقبلية لسلوكهم الحالي، أما بالنسبة للموظفين ذوي المستوى المنخفض من التوجه المستقبلي؛ فيضحون بمثل هذه العلاقات؛ حيث تضعف رغبتهم في التكيف مع الخصائص النرجسية للمديرين، ومن ثم يرتفع مستوى شعورهم بالنبذ والإقصاء داخل بيئة العمل. لذا؛ يمكن صياغة الفرض الرئيس الخامس من فروض الدراسة على النحو الآتي:

"ينخفض التأثير السلبي للخصائص النرجسية للمديرين على مستوى شعور مرؤوسيه بالنبذ داخل بيئة العمل انخفاضاً معنوياً كلما كان مستوى توجه مرؤوسيه بالمستقبل مرتفعاً".

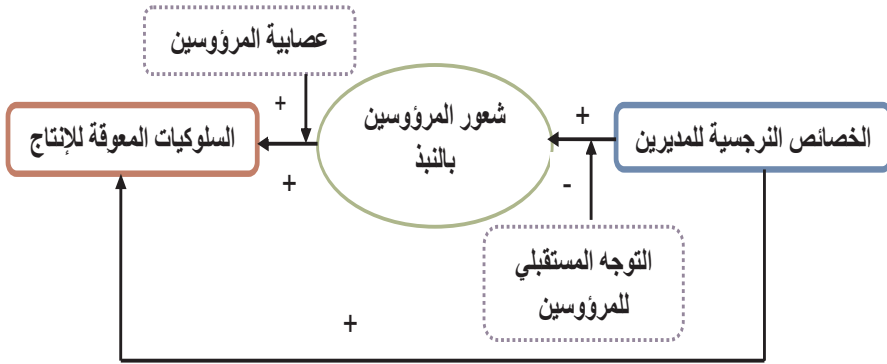
6 - الدور الوسيط للعُصابية المرؤوسين في العلاقة بين مستوى شعورهم بالنبذ داخل بيئة العمل ومستوى تبنيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج:

يُقصد بالعُصابية Neuroticism:

ميل الفرد نحو ممارسة بعض المشاعر السلبية مثل الخوف والحزن، والغضب والإحباط (آمال، 2012). ويتصف الأفراد العُصابيون بالتوتر الزائد والتقلب المزاجي والحساسية المفرطة للمؤثرات السلبية، كما يتصفون بعدم الاستقرار العاطفي، كما أنهم يتبنون الصراعات التي تستهدف الاستنزاف العاطفي للآخرين (Egan et al., 2014; Smith and Lilienfeld, 2013). وتزداد

شكل 1

النموذج المقترح للدراسة



مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تستهدف جميع المنظمات - ومنها المستشفيات - الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين؛ حتى يمكنها تقديم خدمة متميزة تشبع حاجاتهم وطموحاتهم. وتنبع أهمية التميز في تقديم الخدمة الصحية من أهمية المستفيدين منها؛ فالموارد البشرية هي أثنى ما تمتلكه أية دولة، والتي بدونها لن تنهض اقتصادياً أو اجتماعياً أو حضارياً. وبالرغم من هذه الحقيقة التي يدركها القاصي والداني؛ فإن القطاع الصحي في مصر يعاني كثيراً من المشكلات التي تعوق قدرته على تقديم خدمة صحية تضاهي الحدود الدنيا المقبولة عالمياً. ومن بين أهم المشكلات

بهذا القطاع الحيوي؛ انتشار كثير من السلوكيات السلبية بين موظفيه، التي قد تؤثر في مستوى انشغال الموظف بتطوير مستوى أدائه، وبما يخدم الأهداف النبيلة التي تسعى المستشفيات نحو بلوغها.

وبسبب حداثة تناول ظاهرتي النرجسية والنبذ داخل بيئة العمل في الأدب الإداري العربي؛ أجرى الباحث دراسة استطلاعية للتعرف إلى أبعادهما في قسم المستشفيات بجامعة المنصورة. وقد كشفت نتائج الدراسة عما يأتي⁽¹⁾:

- 1 - وجود بعض المظاهر التي تعبر عن انتشار النرجسية بين معظم المديرين؛ مثل:
- ارتفاع مستوى الشعور بالأنأ وحب الذات بدرجة تفوق روح العمل

(1) أُجريت الدراسة الاستطلاعية خلال الفترة من: 2014/1/16 وحتى 2014/1/25 على عينة عشوائية قوامها (30) من المديرين و(50) من المرؤوسين بقسم المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة.

- تعتمد تعطيل بعض الأجهزة والتقنيات المتاحة بالمستشفى، والتعامل مع المراجعين من المرضى تعاملًا غير لائق.

بناءً على ما سبق؛ يرى الباحث أن مشكلة الدراسة تتلخص في محاولة الحصول على إجابات للسؤال الآتية:

1 - ما واقع تفشي الخصائص النرجسية بين المديرين بقسم المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة؟

2 - ما أثر انتشار تلك الخصائص النرجسية بين المديرين على تبني مرؤوسيهم لكثير من السلوكيات السلبية المعوقة للإنتاج، والتي قد تستهدف الإضرار بالعاملين أو الإضرار بجهة العمل نفسها؟

3 - ما أثر انتشار الخصائص النرجسية بين المديرين بقسم المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة على مستوى شعور مرؤوسيهم بالنبذ داخل بيئة العمل؟

4 - ما طبيعة الدور الذي يمكن أن تقوم به بعض المتغيرات الوسيطة - التفاعلية والتداخلية - في العلاقة بين مستوى توافر الخصائص النرجسية لدى المديرين ومستوى تبني مرؤوسيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج والتي قد تستهدف الإضرار بجهة العمل أو بالعاملين؟

أهداف الدراسة

تستهدف هذه الدراسة تحقيق ما يأتي:

الجماعي؛ وفي الوقت نفسه تعظيم مصلحة الفرد على مصلحة المستشفى أو المركز الطبي.

- محاولة المديرون عزو النجاحات التي حققها المستشفى أو المركز الطبي إلى أنفسهم؛ والتقليل من إنجازات مرؤوسيهم.

- التقليل من شأن الآخرين والسخرية منهم.

2 - وجود بعض مظاهر النبذ داخل بيئة العمل، مثل:

- شيوع النميمة والوقيعة بين كثير من زملاء العمل.

- تفشي مشاعر الشحناء والقطيعة بين بعض زملاء العمل.

- وجود إقصاء لبعض الموظفين من زملائهم في العمل.

3 - انتشار كثير من السلوكيات السلبية التي تستهدف الإضرار بجهة العمل أو بالعاملين، مثل:

- عدم احترام وقت العمل، ومحاولة تضييعه في أنشطة غير منتجة؛ مثل: قراءة الصحف، وتناول المأكولات والمشروبات، والحديث مع الزملاء في أمور لا تخص العمل.

- زيادة معدلات التأخير؛ وكذا الانصراف مبكراً قبل انتهاء مواعيد الدوام الرسمي.

- استغلال أدوات العمل في تحقيق مصالح شخصية.

السلبى لشعورهم بالنبذ داخل المستشفيات الجامعية على مستوى تبنيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج.

7 - اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تقوم على نبذ العنف والسلوكيات السلبية، وتبني إستراتيجيات فعالة لتشجيع العمل الجماعي ونشر الإيجابية والتفاؤل بين الموظفين.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية والعملية من أنها:

1 - تُعد من أوائل الدراسات في المجال الإداري - في حدود علم الباحث - التي تناقش أثر نرجسية المديرين على مستوى انتشار السلوكيات المعوقة للإنتاج داخل بيئة الأعمال العربية. ومن ثم فهي تسهم في سد الفجوة البحثية التي نشأت بسبب تركيز معظم الدراسات السابقة على طلاب المدارس والجامعات.

2 - تتناول سُبُل معالجة بعض القضايا الاجتماعية (مثل ظاهرة النبذ الاجتماعي) على مستوى الموظفين داخل الإطار التنظيمي. ومن ثم فهي تقيس أثر بعض القضايا النفسية والاجتماعية على العلاقات السائدة في محيط العمل.

3 - تستهدف قياس أثر بعض المتغيرات الوسيطة - التداخلية والتفاعلية - على العلاقة بين الخصائص النرجسية للمديرين ومستوى تبني مرؤوسيهـم للسلوكيات المعوقة للإنتاج. حيث تشير نتائج معظم

1 - تقييم مستوى الخصائص النرجسية لدى المديرين بقسم المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، وأثر تلك الخصائص على انتشار السلوكيات المعوقة للإنتاج بين مرؤوسيهـم.

2 - قياس أثر الخصائص النرجسية للمديرين على مستوى شعور مرؤوسيهـم بالنبذ داخل المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة.

3 - قياس أثر مستوى شعور المرؤوسين بالنبذ على تبنيهم لبعض السلوكيات المعوقة للإنتاج داخل المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة.

4 - قياس دور الوساطة التداخلية Mediating Effect لمستوى شعور المرؤوسين بالنبذ داخل بيئة العمل بالمستشفيات الجامعية في العلاقة التي تربط الخصائص النرجسية للمديرين بمستوى تبني مرؤوسيهـم للسلوكيات المعوقة للإنتاج.

5 - قياس دور الوساطة التفاعلية Moderating Effect الذي يقوم به مستوى التوجه المستقبلي لدى المرؤوسين في التخفيف من التأثير السلبى للخصائص النرجسية للمديرين على مستوى شعور مرؤوسيهـم بالنبذ داخل المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة.

6 - قياس دور الوساطة التفاعلية Moderating Effect الذي يقوم به مستوى عُصابية المرؤوسين في زيادة التأثير

الاستمارات الصحيحة التي تم تجميعها (258) استمارة بنسبة استجابة (77,25٪).

تم تخصيص رقم تعريفى موحد لكل مرؤوس ورئيسه المباشر؛ حتى يسهل الربط بين استجابات المرؤوسين ورؤسائهم المباشرين في أثناء تحليل البيانات. وبناءً على ذلك؛ تم إعداد قائمتين للاستقصاء؛ الأولى: موجهة للمديرين؛ وتتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس آراءهم في مستوى تبني مرؤوسيهـم لبعض السلوكيات المعوقة للإنتاج داخل بيئة العمل؛ وسواءً كانت تلك السلوكيات تستهدف الأشخاص أو كانت تستهدف جهة العمل. والثانية: موجهة للمرؤوسين، وتقيس آراءهم في مدى انتشار الخصائص النرجسية في شخصيات مديريهم، بالإضافة إلى قياس مستوى العصبانية في شخصياتهم؛ وكذا مستوى التوجه المستقبلي لديهم؛ وأخيراً مستوى شعورهم بالنبذ داخل بيئة العمل.

تم اختيار عينة عشوائية من المرؤوسين الذين يقعون تحت الإشراف المباشر لهؤلاء المديرين اعتماداً على جداول تحديد أحجام العينة في ضوء حجم المجتمع ونسبة توافر الخاصية المراد دراستها في المجتمع (50٪) ومستوى المعنوية المتوقع في حساب النتائج (5٪)، فكان حجم العينة من المرؤوسين مساوياً (370) مفردة

الدراسات السابقة إلى اختلاف تأثير النرجسية على السلوكيات المعوقة للإنتاج باختلاف نوعية المتغيرات الوسيطة التي تتضمنها تلك العلاقة (Giammarco And Vernon, 2014; Watson - Jones *et al.*, 2014).

4 - تُطبّق على قسم المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة؛ إذ تشير نتائج الدراسات السابقة إلى أهمية قياس ظاهرتي النرجسية والنبذ داخل بيئة العمل بالمستشفيات (Zhao *et al.*, 2013; Leung *et al.*, 2011)؛ حيث يعتقد الباحث أن المستشفيات تضم في داخلها فئات وظيفية متباينة قد تكون سبباً في تفاقم هاتين الظاهرتين؛ ومن ثم تنتشر كثير من السلوكيات المعوقة للإنتاج بين المرؤوسين داخل المستشفيات.

أسلوب الدراسة

1 - منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ لمعرفة العلاقة بين الخصائص النرجسية للمديرين وتبني مرؤوسيهـم للسلوكيات السلبية داخل بيئة العمل بمستشفيات جامعة المنصورة.

2 - عينة الدراسة: عند اختيار عينة الدراسة؛ راعى الباحث ما يأتي:

- اختيار مجموعة من المديرين اعتماداً على أسلوب الحصر الشامل؛ وقد بلغ عددهم (334) مديراً، يشغلون وظائف: مدير عام؛ كبير أخصائيين؛ استشاري واستشاري مساعد؛ زميل؛ وأخيراً كبير فنيين مكتبيين. وقد بلغ عدد

بذلك؛ "يرغب في أن يكون محل اهتمام الجميع؛ "يعتقد أنه شخص ذو مواصفات خاصة؛ "لديه شغف في تملك السلطة والنفوذ على الآخرين؛ "لا يدع فرصة تُحَقَّر أو تقلل من شأن الآخرين، إلا ويقتنصها".... الخ.

- السلوكيات المعوقة للإنتاج

داخل بيئة العمل: وتمثل المتغير التابع؛ وتُعرَّف إجرائياً بأنها: "مجموعة من التصرفات الإرادية يمارسها الرؤوسون أثناء العمل وتستهدف الإضرار بمصلحة العمل أو مصلحة العاملين أو كليهما". وتم قياس هذه السلوكيات السلبية اعتماداً على المقياس الذي أعده Yang and Diefendorff (2009) والذي يتضمن (20) عبارة؛ مقسمة بالتساوي بين السلوكيات السلبية التي تستهدف المنظمة وتلك التي تستهدف الأفراد. وقد تم إعادة صياغة العبارات بما يتفق مع البيئة المصرية، ومن أمثلة عبارات هذا المتغير: "يرغب بعض الرؤوسين في نشر الشائعات حول زملائهم"، لا يتردد

(بازرعة، 2002: 280)؛ وقد زيدت إلى (450) لمواجهة النقص المحتمل أثناء تجميع البيانات؛ وبلغت نسبة الاستجابة (62,89٪) كما هو مبين بالجدول (1).

3 - متغيرات الدراسة: تضمنت

الدراسة أربعة متغيرات على النحو الآتي:

- الخصائص النرجسية: وتمثل

المتغير المستقل؛ وتُعرَّف إجرائياً بأنها: "مجموعة من الخصائص المستقرة نسبياً لدى المدير والتي تجعله يشعر بالعظمة والإسراف في حب الذات والتعظيم أو التهويل من وجهات نظره الشخصية والشعور بالاستعلاء على الآخرين والتحقيق من آرائهم". تم قياس هذا المتغير اعتماداً على المقياس المختصر الذي صممه Ames et al. (2006) والذي يتكون من (16) عبارة تم إعادة صياغتها بما يتفق وطبيعة البيئة المصرية بوجه عام، وخصائص الدراسات الإدارية بوجه خاص. ومن أمثلة عبارات هذا المقياس، رئيسي في العمل: يعتقد أنه الأفضل، والجميع يُشعره

جدول 1

توزيع عينة الرؤوسين على المجموعات الوظيفية

المجموعة الوظيفية	عدد	(%)	حجم العينة	عدد الاستثمارات الصحيحة	نسبة الاستجابة
وظائف الدرجة الأولى	1219	10.33	47	31	6.89
وظائف الدرجة الثانية	3103	26.31	118	87	19.33
وظائف الدرجة الثالثة	5668	48.05	216	123	27.33
وظائف الدرجة الرابعة	1805	15.31	69	42	9.34
الإجمالي	11795	100	450	283	62.89

المصدر: النشرة الإحصائية لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، جامعة المنصورة، 2011.

– مشاعر النبذ داخل بيئة العمل:

ويقصد بها: "مجموعة المشاعر التي تعبر عن مدى إدراك الفرد بأنه مُتَجَاهَل أو مُسْتَبْعَد من قِبَل الآخرين في مكان العمل". وتم الاعتماد على مقياس Ferris et al. (2008) والمكون من (10) عبارات، من أمثلتها: "يتجاهلني الآخرون في العمل"، "ينصرف الآخرون من المكان بمجرد وصولي". وأخيراً، "يعزف الآخرون عن رد تحيتي لهم".

هذا؛ وقد اعتمد الباحث على التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) في اختبار ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة. وكشفت النتائج عن جودة مؤشرات المطابقة بالنسبة لجميع المتغيرات، كما جاءت جميع معاملات ألفا كرونباخ (α) عالية؛ وهو ما يؤكد ثبات ومصداقية جميع مقاييس الدراسة، ويتضح ذلك من بيانات الجدول (2).

المتغيرات الرقابية: Control Variables

تشير نتائج الدراسات السابقة إلى ارتباط الخصائص الديموجرافية (النوع؛ السن؛ مستوى التعليم؛ وعدد سنوات الخبرة) بشكل مباشر بمتغيرات الدراسة (Jung and Yoon, 2012). ومن ثم فقد تم إدراج هذه المتغيرات لتكون متغيرات رقابية؛ بحيث أدخلت بوصفها خطوة أولى ضمن أسلوب النمذجة الخطية الهرمية متعدد المراحل Hierarchical Linear Modeling (HLM). وقد تم ترميز المتغيرات

بعض المرؤوسين في تعطيل العمل إذا سنحت لهم الفرصة بذلك، يعتمد بعض المرؤوسين تعطيل أدوات العمل، يلجأ بعض المرؤوسون إلى تبديد أصول المستشفى. وأخيراً، يستغل بعض المرؤوسين أدوات العمل بالمستشفى في تحقيق مصالحهم الشخصية... الخ.

المتغيرات الوسيطة؛ وتضمنت نوعين من المتغيرات الوسيطة على النحو الآتي:

1 – متغيرات وسيطة تفاعلية

Moderating Variables؛ وتمثلت في:

– **التوجه المستقبلي؛** والذي يُعرف إجرائياً بأنه: "مدى تأثر القرارات الحالية للموظف برؤيته المستقبلية". واعتمد الباحث على مقياس Joireman (1999)؛ ويتضمن خمس عبارات من أمثلتها: "قد أضحى بسعادتي الحالية في سبيل تحقيق مستقبل وظيفي أفضل".

– **العُصابية؛** ويُقصد بها: "سمة شخصية يتسم صاحبها بعدم الاتزان وتبني الأفكار السلبية وشدة الانفعال والتوتر وضعف القدرة على تحمل الضغوط". تم قياس مستوى العُصابية لدى المرؤوسين اعتماداً على مقياس Goldberg (1990) والذي يتكون من (10) عبارات؛ من أمثلتها: "حالي المزاجية متقلبة إلى حد كبير"، "أعاني من حالة عدم اتزان"... الخ.

2 – متغيرات وسيطة تداخلية

Mediating Variables؛ وتمثلت في:

($r = 0.25, p < 0.01$)، كما ارتبطت الخصائص النرجسية للمديرين بعلاقة طردية بالسلوكيات المعوقة للإنتاج التي تستهدف الإضرار بجهة العمل ($r = 0.24, p < 0.01$)، وكذا بتلك التي تستهدف الإضرار بالعاملين ($r = 0.30, p < 0.01$). في الوقت الذي ارتبط فيه مستوى شعور المرؤوسين بالنبذ داخل بيئة العمل بعلاقة طردية سواء بالسلوكيات المعوقة للإنتاج التي تستهدف الإضرار بجهة العمل ($r = 0.33, p < 0.01$)، أو تلك التي تستهدف الإضرار بالعاملين ($r = 0.31, p < 0.01$). كما ارتبط مستوى التوجه المستقبلي لدى المرؤوسين بعلاقة عكسية بمستوى شعورهم بالنبذ داخل بيئة العمل ($r = -0.21, p < 0.01$)، وفي الوقت نفسه ارتبط بعلاقة عكسية بالسلوكيات المعوقة للإنتاج التي تستهدف الإضرار بجهة العمل ($r = -0.30, p < 0.01$)، وكذا بتلك التي تستهدف الإضرار بالعاملين ($r = -0.27, p < 0.01$). وأخيراً، جاء معامل الارتباط بين مستوى عُصابية المرؤوسين ومستوى تبنيهم للسلوكيات المعوقة

الرقابية لتيسير عملية إجراء التحليل الإحصائي على النحو الآتي: متغير الجنس (أنثى = 1؛ ذكر = 2)، السن (أقل من 30 سنة = 1؛ 30 - أقل من 40 سنة = 2؛ 40 - أقل من 50 سنة = 3؛ 50 سنة فأكثر = 4)، مستوى التعليم (دبلوم = 1؛ بكالوريوس = 2؛ دراسات عليا = 3)، عدد سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات = 1؛ 10 - أقل من 20 سنة = 2؛ 20 - أقل من 30 سنة = 3؛ 30 سنة فأكثر = 4).

نتائج الدراسة

الإحصاء الوصفي للبيانات

يوضح الجدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، وكذا معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات. وتشير البيانات إلى أن معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة جاءت وفقاً لما هو متوقع؛ حيث وُجدت علاقة ارتباط طردية بين مستوى توافر الخصائص النرجسية لدى المديرين ومستوى شعور مرؤوسيهـم بالنبذ داخل بيئة العمل

جدول 2

نتائج اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

المقياس	Reliability (α)	K ² /df (< 3)	RMSEA (< 0.08)	CFI (> 0.90)	TLI (> 0.90)
الخصائص النرجسية	0.92	2.34	0.05	0.96	0.95
التوجه المستقبلي	0.89	2.39	0.03	0.93	0.91
الشعور بالنبذ داخل بيئة العمل	0.82	2.67	0.06	0.95	0.94
العُصابية	0.85	2.15	0.04	0.91	0.90
السلوكيات المعوقة للإنتاج	0.91	2.81	0.07	0.94	0.92

إجراء هذا التحليل على خمس خطوات على النحو الآتي:

- 1 - إدخال مجموعة المتغيرات الرقابية التي أشارت نتائج الدراسات السابقة بأن لها تأثيراً على متغيرات الدراسة، وتمثلت تلك المتغيرات في: الجنس؛ والسن؛ ومستوى التعليم؛ وعدد سنوات الخبرة.
- 2 - إدخال المتغير المستقل، والذي يمثل مستوى توافر الخصائص النرجسية لدى المديرين.
- 3 - إدخال المتغير الوسيط التداخلي - مستوى شعور المرؤوسين بالنبذ - بهدف اختبار دوره في العلاقة التي

للإنتاج طردياً؛ سواء بالنسبة للسلوكيات التي تستهدف الإضرار بجهة العمل ($r = 0.31, p < 0.01$)؛ أو تلك التي تستهدف الإضرار بالعاملين ($r = 0.36, p < 0.01$).

نتائج اختبارات الفروض

يتميز أسلوب النمذجة الخطية الهرمية بقدرته العالية على تقليل الخطأ الحادث في التحليل على المستوى الفردي Individual Level عند تقدير المعاملات على المستوى التنظيمي Firm Level، ومن ثم إمكانية تقدير الدور الوسيط لبعض المتغيرات بقدر عال من الدقة (Bryke and Raudenbush, 1992). وبناءً على ذلك؛ تم

جدول 3

مصفوفة الارتباط والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1- الجنس	1.34	0.32									
2- السن	2.45	0.48	0.27**								
3- مستوى التعليم	2.61	0.70	0.22**	0.12							
4- سنوات الخبرة	2.83	0.48	0.31**	0.09	0.11						
5- الخصائص النرجسية	4.15	0.05	0.25**	0.29**	0.19*	0.22**					
6- التوجه المستقبلي للمرؤوسين	3.73	0.63	0.21*	0.18*	0.24**	0.16*	0.31**				
7- النبذ داخل العمل	4.05	0.81	0.03	0.10-	0.06	0.16-	0.25**	0.21**			
8- العصائية	4.31	0.67	0.03	0.01	0.06	0.11-	0.29**	0.34**	0.26**		
9- سلوكيات سلبية ضد الأشخاص	4.28	0.93	0.12*	0.04-	0.11-	0.06-	0.30**	0.27**	0.31**	0.36**	
10- سلوكيات سلبية ضد المنظمة	4.16	0.58	0.20**	0.11-	0.02-	0.15**	0.24**	0.30**	0.33**	0.31**	0.28*

(**) معنوية عند مستوى 0.01.

(*) معنوية عند مستوى 0.05؛

الخصائص النرجسية لدى المديرين
($\beta = 0.19, p < 0.05, Model2$). وهذه النتيجة
تدعم صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض
الرئيس الأول. وبذلك تثبت صحة الفرض
الرئيس الأول من فروض الدراسة.

اختبار الفرض الثاني

يدور الفرض الثاني من فروض
الدراسة حول التعرف إلى مدى وجود تأثير
معنوي لنرجسية المديرين على مستوى
شعور مرؤوسيههم بالنبذ داخل بيئة العمل.
وباختبار هذا الفرض اتضح وجود علاقة
معنوية في الاتجاه الطردي بين مستوى
الخصائص النرجسية لدى المديرين ومستوى
شعور مرؤوسيههم بالنبذ داخل بيئة العمل
($\beta = 0.31, p < 0.01, Model 2$)، وهو ما
توضحه بيانات التحليل الإحصائي الواردة
بالجدول (4). وبهذه النتيجة يكون قد ثُبَّتَ
صحة الفرض الرئيس الثاني من فروض
الدراسة.

اختبار الفرض الثالث

يتوقع الفرض الثالث من فروض
الدراسة وجود علاقة معنوية بين مستوى
شعور المرؤوسين بالنبذ داخل بيئة العمل
ومستوى تبنيهم للسلوكيات السلبية المعوقة
للإنتاج. وبتحليل البيانات الواردة بالجدول
(4) يتضح وجود علاقة معنوية في الاتجاه
الطردي بين مستوى شعور المرؤوسين
بالنبذ داخل بيئة العمل ومستوى تبنيهم
للسلوكيات السلبية المعوقة للإنتاج؛ والتي قد
تستهدف جهة العمل من ناحية
($\beta = 0.21, p < 0.01, Model 4$)؛ أو تستهدف

ترتبط مستوى توافر الخصائص
النرجسية لدى المديرين بمستوى
تبني مرؤوسيههم لبعض السلوكيات
المعوقة للإنتاج.

- 4 - إدخال المتغير الوسيط التفاعلي
الأول- مستوى التوجه المستقبلي
للمرؤوسين- لقياس دوره التفاعلي
في العلاقة بين نرجسية المديرين
ومستوى شعور مرؤوسيههم بالنبذ.
- 5 - إدخال المتغير التفاعلي الثاني-
مستوى عصابية المرؤوسين-
لقياس دوره التفاعلي في العلاقة
بين مستوى شعور المرؤوسين
بالنبذ ومستوى تبنيهم للسلوكيات
المعوقة للإنتاج. وهو ما توضحه
بيانات الجدول (4).

اختبار الفرض الأول

تشير نتائج التحليل الإحصائي
بالجدول (4) إلى وجود علاقة طردية بين
مستوى توافر الخصائص النرجسية لدى
المديرين ومستوى تبني مرؤوسيههم للسلوكيات
المعوقة للإنتاج التي تستهدف الإضرار بجهة
العمل ($\beta = 0.26, p < 0.01, Model2$). وهذه
النتيجة تدعم صحة الفرض الفرعي الأول من
الفرض الرئيس الأول. في الوقت نفسه، أسفرت
نتائج التحليل الإحصائي عن تأثير الخصائص
النرجسية للمديرين على مستوى تبني
المرؤوسين لبعض السلوكيات التي تستهدف
الإضرار بزملائهم والعاملين الآخرين بالمنظمة؛
وقد جاء هذا التأثير منخفضاً مقارنةً بالتأثير
الواقع على جهة العمل جراء زيادة مستوى

العاملين بالمنظمات موضع التطبيق من ناحية أخرى (4 Model, $\beta = 0.15, p < 0.05$)، ومن الواضح أن تأثير شعور المرؤوسين بأنهم منبوذون بين أقرانهم يؤثر على جهة العمل بدرجة تفوق تأثيره على باقي العاملين داخل المنظمة. وبهذه النتيجة يكون قد ثبت صحة الفرض الرئيس الثالث من فروض الدراسة.

اختبار الفرض الرابع

يدور الفرض الرئيس الرابع من فروض الدراسة حول التحقق من مدى تأثير "مشاعر النبذ داخل بيئة العمل" بوصفه متغيراً وسيطاً Mediator في العلاقة بين الخصائص النرجسية للمديرين ومستوى تبني مرؤوسيهـم للسلوكيات المعوقة للإنتاج. ولاختبار مدى صحة هذا الفرض اعتمد الباحث على نموذج Barron and Kenny (1986)، وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول (4) عما يأتي:

1 - وجود علاقة طردية ومعنوية بين مستوى توافر الخصائص النرجسية لدى المديرين؛ ومستوى تبني مرؤوسيهـم للسلوكيات المعوقة للإنتاج. وهذه الخطوة تم إثباتها من خلال نتائج اختبار الفرض الأول من فروض الدراسة.

2 - وجود علاقة طردية ومعنوية بين مستوى توافر الخصائص النرجسية لدى المديرين ومستوى شعور مرؤوسيهـم بالنبذ داخل بيئة العمل، وهذه الخطوة تم إثباتها من

خلال نتائج اختبار الفرض الثاني من فروض الدراسة.

3 - وجود علاقة طردية ومعنوية بين مستوى شعور المرؤوسين بالنبذ داخل بيئة العمل؛ ومستوى تبنيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج. وهذه الخطوة تم إثباتها من خلال نتائج اختبار الفرض الثالث من فروض الدراسة.

4 - عدم معنوية العلاقة بين مستوى توافر الخصائص النرجسية لدى المديرين؛ وبين مستوى تبني مرؤوسيهـم للسلوكيات السلبية المعوقة للإنتاج بعد إدخال مستوى شعور المرؤوسين بالنبذ ضمن متغيرات نموذج الانحدار. حيث تشير البيانات الواردة بالجدول (4) إلى أنه بعد إدراج مستوى شعور المرؤوسين بالنبذ ضمن النموذج؛ ثبت عدم معنوية العلاقة بين المتغير المستقل (الخصائص النرجسية للمديرين) والمتغير التابع (السلوكيات المعوقة للإنتاج)؛ سواء بالنسبة لتأثير الخصائص النرجسية على مستوى تبني المرؤوسين لبعض السلوكيات السلبية التي كانت تستهدف جهة العمل نفسها (Model 4, $\beta = 0.07$, n.s.)، أو تلك السلوكيات التي كانت تستهدف الأفراد داخل بيئة العمل (Model 4, $\beta = 0.05$, n.s.).

وبناءً على ما تقدم؛ يمكن القول بأن "مستوى شعور المرؤوسين بالنبذ داخل

وبالتمثيل البياني للعلاقة التفاعلية بين مستوى توافر الخصائص النرجسية لدى المديرين ومستوى التوجه المستقبلي لدى مرؤوسيههم على مستوى شعورهم بالنبذ داخل بيئة العمل، اعتماداً على أسلوب (Stone and Hollenbeck, 1989) الذي يقوم على حساب درجات ميل منحني العلاقة بين الخصائص النرجسية للمديرين ومستوى شعور المرؤوسين بالنبذ في ظل وجود المتغير الوسيط (مستوى التوجه المستقبلي للمرؤوسين)، فكانت العلاقة على النحو الموضح بالشكل (2).

يوضح الشكل (2) انخفاض التأثير السلبي لنرجسية المديرين على مستوى شعور مرؤوسيههم بالنبذ عندما يكون هؤلاء المرؤوسون ذوي توجه مستقبلي مرتفع ($\beta_{high} = -0.25, p < 0.01$). بينما يعاني ذوو التوجه المستقبلي المنخفض من زيادة التأثير السلبي للخصائص النرجسية لمديرههم على مستوى شعورهم بالنبذ داخل بيئة العمل ($\beta_{low} = 0.38, p < 0.01$). وهذا التحليل دليل إضافي يؤكد إثبات صحة الفرض الرئيس الخامس من فروض الدراسة.

اختبار الفرض السادس

لقياس الدور الوسيط لمتغير الغُصابية في العلاقة بين مستوى شعور المرؤوسين بالنبذ داخل بيئة العمل ومستوى تبنيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج، اعتمد الباحث على منهج المراحل السببية التفاعلية الذي اقترحه Muller et al. (2005) وقد سبقت الإشارة إليه.

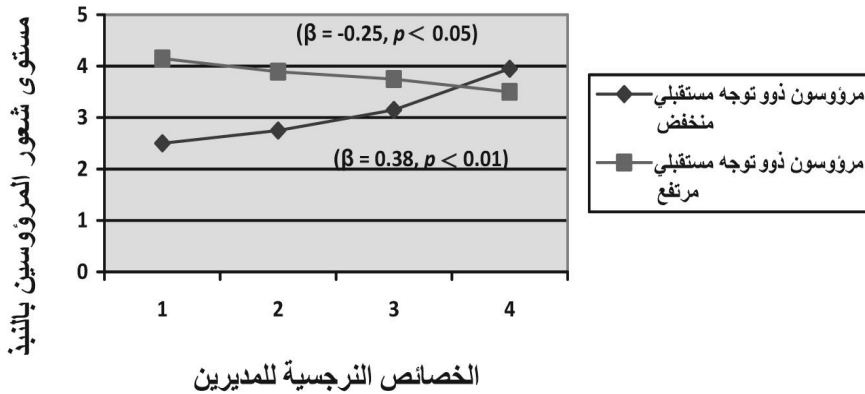
بيئة العمل " يؤدي دور الوساطة التداخلية الكاملة Fully Mediating في العلاقة بين مستوى توافر الخصائص النرجسية للمديرين ومستوى تبنيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج داخل بيئة العمل، وسواء كانت تلك السلوكيات تستهدف جهة العمل نفسها أو كانت تستهدف الأفراد العاملين بها. وبهذه النتيجة يكون قد ثُبَّت صحة الفرض الرئيس الرابع من فروض الدراسة.

اختبار الفرض الخامس

لاختبار علاقة الوساطة التفاعلية Moderating Relationship؛ اعتمد الباحث على منهج المراحل السببية التفاعلية Moderated Casual Step Approach لـ (Muller et al. 2005) وفي ضوء الالتزام بخطوات هذا النموذج؛ فقد أوضحت نتائج التحليل الواردة بالجدول (4) أن التفاعل بين مستوى التوجه المستقبلي للمرؤوسين ومستوى توافر الخصائص النرجسية لدى مديرههم أسهم في تقليل التأثير السلبي للخصائص النرجسية للمديرين على مستوى شعورهم بالنبذ داخل بيئة العمل ليصبح ($\beta = 0.22, p < 0.01, \text{Model 3}$)، بدلاً من ($\beta = 0.31, p < 0.01, \text{Model 2}$). بمعنى أن زيادة مستوى التوجه المستقبلي لدى المرؤوسين وإدراكهم العالي للنتائج المستقبلية المترتبة على سلوكهم الحالي؛ يقلل من التأثير السلبي للخصائص النرجسية لمديرههم على مستوى شعورهم بالنبذ داخل بيئة العمل. وهذه النتيجة تثبت صحة الفرض الرئيس الخامس من فروض الدراسة.

شكل 2

دور مستوى التوجه المستقبلي لدى المرؤوسين في العلاقة بين الخصائص النرجسية للمديرين ومستوى شعور مرؤوسهم بالنبذ داخل بيئة العمل



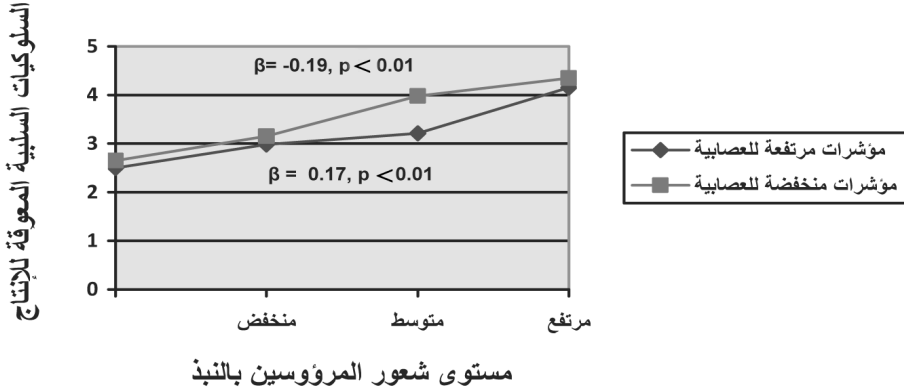
يتضح من الشكل (3) أن تمتع المرؤوسين بمؤشرات مرتفعة على مقياس العصابية يزيد من التأثير السلبي لمستوى شعورهم بالنبذ داخل بيئة العمل على تبنيهم للسلوكيات السلبية المعوقة للإنتاج بالمنظمات موضع الدراسة ($\beta_{high} = 0.17, p < 0.01$). في الوقت الذي تقل فيه معاناة المرؤوسين الذين يسجلون مؤشرات منخفضة على مقياس العصابية من التأثير السلبي لشعورهم بالنبذ داخل بيئة العمل على مستوى تبنيهم للسلوكيات السلبية المعوقة للإنتاج والتي تستهدف الإضرار بجهة العمل والعاملين في آن واحد ($\beta_{low} = -0.19, p < 0.05$). وهذا يؤكد صحة الفرض الرئيس السادس من فروض الدراسة. وبذلك يمكن توضيح نتائج اختبارات الفروض من خلال الشكل (4).

- تشير الأرقام بين الأقواس في شكل (4) لتأثير المتغيرات على السلوكيات

كشفت نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول (4) عن زيادة مستوى التأثير السلبي لمستوى شعور المرؤوسين بالنبذ داخل بيئة العمل على مستوى تبنيهم للسلوكيات السلبية المعوقة للإنتاج بالنسبة للمرؤوسين الذين يسجلون درجات مرتفعة على مؤشر العصابية. حيث اتضح وجود علاقة طردية بين درجة التفاعل بين مستوى شعور المرؤوسين بالنبذ داخل بيئة العمل والعصابية على مستوى تبني المرؤوسين للسلوكيات المعوقة للإنتاج. وقد ظهر التفاعل واضحاً بالنسبة للسلوكيات السلبية التي تستهدف الأفراد، حيث أسهم في زيادة السلوكيات السلبية المعوقة للإنتاج التي تستهدف الآخرين داخل بيئة العمل ($\beta = 0.31, p < 0.01, Model 5$)، وكذا تلك التي تستهدف الإضرار بجهة العمل عندما سجل المرؤوسون مؤشرات مرتفعة للعصابية ($\beta = 0.29, p < 0.01, Model 5$)؛ كما هو مبين بالشكل (3).

شكل 3

دور عصابية الرؤوسين في العلاقة بين مستوى شعورهم بالنبذ ومستوى تبنيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج



مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

1 - مستويات انتشار الخصائص

الترجسية والسلوكيات المعوقة للإنتاج: أسفرت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستوى توافر الخصائص الترجسية لدى المديرين،

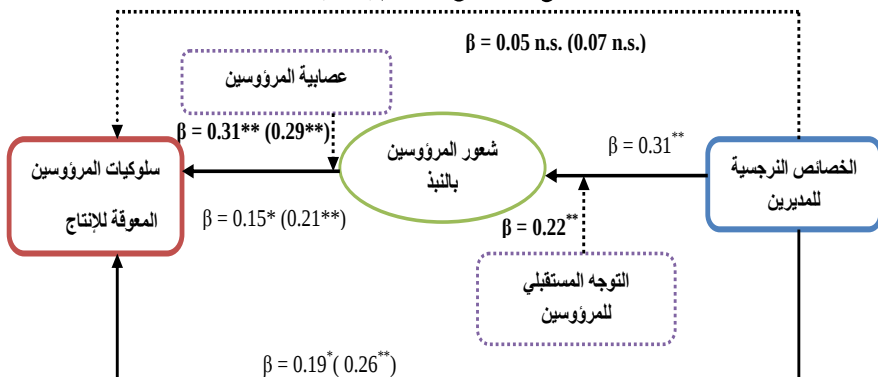
التي تستهدف المنظمة؛ والأخرى لتلك

التي تستهدف العاملين.

- تشير الأرقام المظلمة باللون الأسود الغامق في شكل (4) إلى التأثيرات غير المباشرة للمتغيرات الوسيطة بنوعها.

شكل 4

نتائج النماذج المختبر للدراسة



(*) معنوية عند 0.05؛ (**) معنوية عند 0.01

مرؤوسيهـم داخل بيئة العمل، وكان لذلك أبلغ الأثر في انتشار كثير من السلوكيات السلبية المعوقة للإنتاج التي تستهدف الإضرار بجهة العمل والعاملين في آن واحد. وهذا يختلف مع نتائج بعض الدراسات التي أشارت إلى أن معظم السلوكيات المعوقة للإنتاج كانت متوسطة الانتشار بين مفردات عينة الدراسة (Zhao *et al.*, 2013)؛ وقد يرجع ذلك للتباين الواضح في الأجور بين بيئة العمل بدول جنوب شرقي آسيا والبيئة المصرية، والتي قد تكون سبباً - من وجهة نظر ضعاف النفوس- في حث الموظف على ممارسة بعض السلوكيات السلبية لتعويض انخفاض أجره.

كما جاء مستوى التوجه المستقبلي لدى المرؤوسين متوسطاً؛ ويعبر ذلك عن انخفاض مستوى التفاؤل والنظر إلى الأمور نظرة قاتمة؛ وفي الوقت نفسه تحكيم النظرة قصيرة الأجل عند مواجهة المشكلات داخل بيئة العمل، وهو ما قد يهدد المستقبل الوظيفي للفرد. وهذا يختلف مع كثير من نتائج الدراسات التي أُجريت بالدول الغربية التي تعتمد ثقافتها على التفاؤل والتخطيط للمستقبل بدرجة تفوق ما هو سائد في البيئة المصرية. بالإضافة إلى أن معظم الدراسات التي أُجريت في مجال المستشفيات أثبتت أن الأفراد ذوي التوجه المستقبلي المرتفع يتبنون السلوكيات ذات العوائد المستقبلية المرتفعة وإن ترتب عليها تكاليف مرتفعة في الوقت الحاضر، بعكس ذوي التوجه

ويرى الباحث أن سبب ذلك قد يرجع للتباين في المؤهلات التعليمية بين عينة الدراسة بقسم المستشفيات بجامعة المنصورة؛ فهي تضم وظائف كبير أخصائيين واستشاريين وزميل وكبير فنيين مكتبيين، وربما يكون هذا التباين قد أسهم في استعلاء أصحاب المؤهلات العليا أو تقليلهم من شأن أصحاب المؤهلات الأقل. كما أوضحت النتائج ارتفاع مستوى شعور المرؤوسين بالنبذ داخل بيئة العمل، ويرى الباحث أن ارتفاع تلك المشاعر قد يرجع لارتفاع مستوى توافر الخصائص النرجسية لدى مديرهم، وهو ما قلل من الود والتعاطف، وزاد من فتور العلاقات المتبادلة بين العاملين.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات التي توصلت إلى انخفاض متوسط شعور العاملين بالنبذ داخل بيئة العمل. ويرى الباحث أن السبب في ذلك قد يرجع إلى ظروف تطبيق تلك الدراسات التي طبقت على عينة من العاملين بالفنادق بدولة الصين؛ وعلى عينة أخرى من الطلاب الدارسين بإحدى جامعات هونج كونج، أو بسبب ثقافة العمل الجماعي التي تحرص عليها معظم دول جنوب شرقي آسيا (Zhao *et al.*, 2013; Balliet and Ferris, 2013; Teng and Chen, 2012; Leung *et al.*, 2011).

أما بالنسبة للسلوكيات المعوقة للإنتاج فقد جاءت مرتفعة هي الأخرى، إذ ترتب على ارتفاع الخصائص النرجسية للمديرين تفاقم مشاعر النبذ لدى

الدراسة عن وجود علاقة طردية بين مستوى توافر الخصائص النرجسية لدى المديرين ومستوى تبني مرؤوسيهـم للسلوكيات المعوقة للإنتاج. حيث اتصف بعض المديرين بالتعالي على الآخرين واعتقادهم بأنهم الأفضل دون باقي الموظفين. وكان لهذا الشعور تأثيره الواضح على اعتقادهم بأنهم يستحقون أكثر مما يستحقه الآخرون، وأن يكون لهم الصدارة والمقدمة دون غيرهم من الموظفين. ولقد ترتب على ارتفاع مستوى الخصائص النرجسية لدى المديرين زيادة في مستوى تبني مرؤوسيهـم لكثير من السلوكيات المعوقة للإنتاج التي استهدفت جهة العمل، مثل: استغلال أدوات العمل في تحقيق مصالح شخصية؛ تعمد تعطيل الأجهزة الطبية لإحراج إدارة المستشفى أمام جمهور المستفيدين من خدماتها؛ صرف الأنوية بدون تذكرة طبية للاستعمال الشخصي أو بيعها في السوق السوداء. أو تبني بعض السلوكيات السلبية التي استهدفت العاملين داخل المستشفى، مثل: الاستقواء؛ التعدي على الآخرين سواء باللفظ أو بالضرب؛ وتجاهل الآخرين والتحقيق من شأنهم. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه كثير من الدراسات السابقة في هذا الصدد (Lannin *et al.*, 2014; Falkenbach *et al.*, 2013; Mathieu and St-Jean, 2013; MacLaren, and Best, 2013; Jonason *et al.*, 2012; Brunell *et al.*, 2011).

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج

المستقبلي المنخفض الذين يركزون على العوائد المرتفعة في الوقت الحالي وإن ترتب عليها تكاليف مرتفعة مستقبلاً (Zhang *et al.*, 2014; Balliet and Ferris, 2013; Ship *et al.*, 2009).

أما بالنسبة لمستوى العُصابية لدى المرؤوسين فقد جاء مرتفعاً. ويرى الباحث أن هذا الارتفاع يُعد منطقياً بسبب تنوع التحديات التي يواجهها الموظف المصري داخل بيئة العمل وخارجها، وهو ما كان له تأثيره الواضح على سهولة إثارته وإظهار عُصابيته لأتفه الأسباب. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Leung *et al.* (2011) من نتائج تشير إلى ارتفاع مستوى العُصابية بين العاملين بالمنظمات الخدمية بصفة عامة والمستشفيات بصفة خاصة. ويزداد تأثير الخصائص النرجسية على مستوى العُصابية لدى المرؤوسين من كبار السن، حيث توصل Cramer (2011) إلى وجود علاقة طردية بين توافر الخصائص النرجسية لدى المديرين ومستوى عُصابية مرؤوسيهـم، ويرى أن تلك العلاقة تتأزم عندما يتجاوز عمر المرؤوس 34 عاماً. ويؤكد ذلك ما توصل إليه Le *et al.* (2014) من تفاقم تأثير الأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية- بصفة عامة والعُصابية بصفة خاصة- على زيادة احتمالات تبني المرؤوسين للسلوكيات المعوقة للإنتاج خلال مرحلة النضج من دورة حياتهم الوظيفية.

2 - أثر الخصائص النرجسية على السلوكيات المعوقة للإنتاج: أسفرت نتائج

من ناحية؛ ولا يحدث صدام مع رؤسائهم من ناحية أخرى.

3 - أثر الخصائص النرجسية على

مشاعر النبذ داخل بيئة العمل: تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين مستوى توافر الخصائص النرجسية لدى المديرين ومستوى شعور مرؤوسيهـم بالنبذ داخل بيئة العمل. ويرى الباحث أن السبب الأساسي وراء تفاقم تلك الظاهرة يرجع إلى التباين في المؤهلات العلمية للعاملين، فهي تتراوح بين الحاصلين على دبلوم متوسط والحاصلين على درجة الدكتوراه في التخصصات الطبية. وقد يكون لذلك أثر في تفشي الخصائص النرجسية؛ وبصفة خاصة لدى الأطباء مقارنة بالموظفين الإداريين. ويؤكد ذلك Brunell *et al.* (2011) بقوله إن بعض الأفراد يعتمدون على مستوياتهم التعليمية العليا بوصفها آلية للاستعراض والاستعلاء على الأفراد الأقل منهم في المستوى التعليمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات التي أكدت وجود التأثير السلبي المباشر لارتفاع الخصائص النرجسية على جودة العلاقات السائدة بين الموظفين (Rose and Anastasio, 2014; Luo *et al.*, 2014; Poon and Chen, 2014; Teng and Chen, 2012). إلا أنها تختلف مع ما توصل إليه Balliet and Ferris (2013) بشأن محاولة بعض المنبذين التكيف مع تلك الظاهرة السلبية؛ من خلال البحث عن دور إضافي لهم في البيئة الاجتماعية المحيطة؛ كالانشغال ببعض الأنشطة الاجتماعية مثل

تؤكد أهمية الدور الذي يمكن أن تقوم به النرجسية في تحقيق بعض النتائج الإيجابية داخل بيئة العمل، مثل: زيادة القدرة على الإبداع والتعامل مع المواقف غير المستقرة التي يتسبب اللين فيها للمزيد من الفوضى (Furnaham *et al.*, 2013)؛ حيث يرى بعض أن النرجسية تصبح بـقمة إن لم توظف بما يخدم مصالح المنظمة (Mathieu and St-Jean, 2013)، لذا؛ يجب أن يتحلى المديرين بأخلاقيات القيادة عند التعامل مع مرؤوسيهـم، حتى يمكن تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ وفي الوقت نفسه التقليل من سلوكيات الانسحاب الوظيفي التي تعد من أهم مظاهر السلوكيات المعوقة للإنتاج (Zhang *et al.*, 2013).

كما أوضحت النتائج زيادة التأثير السلبي للخصائص النرجسية للمديرين على السلوكيات المعوقة للإنتاج التي تستهدف الإضرار بجهة العمل، مقارنة بتلك التي تستهدف الإضرار بالعاملين. ويُرجع الباحث سبب ذلك إلى تخوف المرؤوسين من ممارسة بعض السلوكيات السلبية مع رؤسائهم خوفاً من تأثير ذلك على مستقبلهم الوظيفي؛ كأن يتعنّت الرؤساء في نتائج تقييم الأداء؛ أو التحكم في مقدار الحوافز أو الترقيات الممنوحة لمرؤوسيهـم. وهذا يتفق مع ما توصل إليه O'Reilly III *et al.* (2014) بشأن توجيه المرؤوسين سلوكياتهم السلبية نحو المنظمة بدرجة أكبر من توجيهها نحو العاملين، حتى لا تسوء علاقاتهم بالآخرين

هذه الظاهرة يشعر المنبوذ بانخفاض قيمته وأهميته بالنسبة للمنظمة. وهذا يتفق مع ما توصل إليه (Luchner et al. 2011) من نتائج تشير إلى أن استمرارية تعرض المرؤوسين لمظاهر النرجسية من مديريهم يُضعف قدراتهم التنافسية؛ ويقلل من مستوى رضائهم الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك استناداً لنظرية الحفاظ على الموارد (COR) Conservation Of Resources؛ التي تفترض أن الأفراد المنبذون سيزيدون من محافظتهم على الموارد ومن ثم تبني كثير من السلوكيات المعوقة للإنتاج؛ كمحاولة لتعويض ما افتقدوه من موارد بسبب شعورهم بالنبذ. (Wright and Hobfoll, 2004). وهذا التحليل يمكن تفسيره أيضاً من خلال نظريتين رئيسيتين، هما:

نظرية المعاملة بالمثل Reciprocity Theory: والتي تفترض أن الفرد غالباً ما يتبادل مجموعة من القيم تتماثل مع ما يقدمه له الآخرون؛ فالموظف يُقابل الإحسان بالإحسان والإساءة بالإساءة؛ ومن ثم يتأثر الموظفون المنبذون بمجموعة من المعتقدات التبادلية السلبية؛ والتي بمقتضاها يرون أنه من الأفضل أن يثأروا لأنفسهم بشكل مباشر من أولئك الذين نبذوهم، وهذا يجعلهم أكثر انشغالاً بالسلوكيات السلبية التي تستهدف الآخرين داخل بيئة العمل؛ مثل: إساءة التعامل معهم ونشر الوقيعة بين الزملاء وانتشار العنف اللفظي والبدني بين الموظفين (Cropanzano and Mitchell, 2005).

كفالة الأيتام أو غيرها من الأعمال الخيرية التي تملأ عليهم فراغهم. كما يؤكد (Furnham et al. 2013) انخفاض تأثير المدير النرجسي على مرؤوسيه من ذوي الشخصية المتلونة أو المتقلبة Colorful Personality؛ بسبب ارتفاع قدرة هذه النوعية من المرؤوسين على التكيف.

4 - أثر مشاعر النبذ داخل بيئة العمل على السلوكيات المعوقة للإنتاج: تؤثر مشاعر النبذ داخل بيئة العمل تأثيراً سلبياً على السلوكيات المعوقة للإنتاج؛ فتزداد احتمالات تبني المرؤوسين للسلوكيات المعوقة للإنتاج عندما يشعرون بمستويات مرتفعة من النبذ داخل بيئة العمل. فشعور الموظف بأنه منبوذ من أقرانه يقلل من تقديره لذاته، وإذا استمر الموظف تحت سيطرة هذا الشعور فترة طويلة يتزايد احتمال تبنيه لكثير من السلوكيات العدوانية التي قد تستهدف الإضرار بجهة العمل أو العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج كثير من الدراسات السابقة التي تؤكد التأثير السلبي لمشاعر النبذ على كثير من مخرجات العمل (Zhao et al., 2013; Balliet and Ferris, 2013; Falkenbach et al., 2013; McDonald and Donnellan, 2012; Leung et al., 2011).

ويؤكد الباحث أن شعور الموظف بالنبذ بين أقرانه يؤثر سلبياً وبشكل مباشر على إسهاماته داخل المنظمة. فعندما يُستبعد المنبذون من الأحاديث والأنشطة الجماعية يشعرون بأنهم ليسوا جزءاً من جماعة العمل داخل المنظمة. وباستمرار

Besharat (2011) أن الخصائص النرجسية تؤثر بشكل واضح على طبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد، ولذلك فإن وجود بعض المتغيرات الوسيطة قد يفاقم من تأثيرها أو قد يخفف منه بناءً على نوع المتغير الوسيط. إضافة لما سبق، فإن وجود خصائص نرجسية غير سوية لدى المدير يقلل من إحساس مرؤوسيه بتقديرهم لذاتهم؛ وهو ما يزيد من احتمالات توتر العلاقات السائدة داخل بيئة العمل، ومن ثم تزداد احتمالات تبنيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج (Giammarco And Vernon, 2014; Watson-Jones *et al.*, 2014; Miller *et al.*, 2012; Filipkowski and Smyth, 2012; Zeigler-Hill *et al.*, 2010; Edelstein *et al.*, 2010).

6 - الدور الوسيط للتوجه المستقبلي: تقوم الفروق الفردية بين المرؤوسين بدور وسيط في التخفيف من مشاعر النبذ داخل بيئة العمل؛ فقد اتضح أن المرؤوسين الذين يتمتعون بمستوى عال من التبصر بالعواقب المستقبلية لسلوكهم الحالي؛ كانوا أكثر قدرة على التكيف مع مشاعر النبذ داخل بيئة العمل، على عكس المرؤوسين الذين لا يبالون بالعواقب المترتبة على سلوكهم؛ فهم يتصرفون بشكل فوري، ويصرون على تحقيق منافع آنية وأن ترتب عليها زيادة في المخاطر المتوقعة مستقبلاً، ومن ثم فهم يحاولون القصاص لأنفسهم في الحال ممن نبذوهم، وقد يترتب على مثل تلك التصرفات تهديد لمستقبلهم الوظيفي.

نظرية العداء الإقصائي Displaced Aggression Theory؛ وفقاً لهذه النظرية؛ يعبر الموظفون المنبوذون عن عدائهم باستهداف الموارد الأكثر إتاحة بالمنظمة؛ ولا يفضلون الصدام مع رؤسائهم المباشرين أو زملاء العمل خوفاً على مستقبلهم الوظيفي؛ أو خشية أن ينتقم هؤلاء الرؤساء منهم بتقليل فرص ترقيةهم داخل المنظمة (Holtzman and Strube, 2010). وبناءً على ذلك؛ عندما يشعر الموظف بأنه منبوذ من زملائه فإنه يصبح أكثر انشغالاً بالسلوكيات التي تضر بالمنظمة؛ مثل: التخريب والانسحاب الوظيفي وسرقة أدوات العمل ومعداته أو محاولة إتلافها.

5 - الدور الوسيط لمشاعر النبذ داخل بيئة العمل: قام مستوى شعور المرؤوسين بالنبذ بدور وسيط في العلاقة التي تربط مستوى الخصائص النرجسية للمديرين بمستوى تبني المرؤوسين للسلوكيات المعوقة للإنتاج، بمعنى أن وجود مشاعر النبذ في تلك العلاقة يسهم في تفاقم التأثير السلبي للخصائص النرجسية للمديرين على سلوكيات المرؤوسين المعوقة للإنتاج؛ حيث تزداد احتمالات تبني المرؤوسين لتلك السلوكيات السلبية حال شعورهم بأنهم منبوذون من غيرهم. وهذا يتفق مع ما توصل إليه Ng *et al.* (2013) من نتائج تشير إلى أن التأثير السلبي للخصائص النرجسية على المتغير التابع يتحدد في ضوء نوعية المتغير الوسيط. كما يرى Khodabakhsh and

احتمالات تبنيهم للسلوكيات السلبية التي قد تضر بجهة العمل أو العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كثير من الدراسات حول وجود علاقة ارتباط موجبة بين مستوى عصابية الفرد واحتمالات تبنيه للسلوكيات السلبية (Le et al., 2014; Michikyan et al., 2014; Leung et al., 2011).

التطبيقات الإدارية لنتائج الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وما توصلت إليه من نتائج يقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في التخفيف من الآثار السلبية لارتفاع مستوى الخصائص النرجسية لدى المديرين بقسم المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، وذلك على النحو الآتي:

- 1 - يُراعى عند اختيار القيادات لشغل المناصب الإدارية العليا ما يأتي:
- قياس مستوى توافر الخصائص النرجسية لدى المرشحين لشغل تلك المناصب، بحيث تكون عند المستويات المقبولة، ومن النوع السوي.
- إشاعة روح التنافس والعمل الجاد بين الموظفين بدلاً من التركيز على النفاق الإداري الذي يؤصل الخصائص النرجسية لدى المديرين؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبني الآليات الآتية:
- * أن يكون مستوى الأداء وجودته هو الفيصل في منح الحوافز والترقيات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Balliet and Ferris, (2013) من نتائج توضح أن الأفراد الأقل حظاً من التوجه المستقبلي يعانون من الآثار السلبية لظاهرة النبذ داخل بيئة العمل بدرجة تفوق زملاءهم الذين لديهم تبصر ورؤية واضحة لمستقبلهم. ويرى Horton et al. (2014) أن مواقع التواصل الاجتماعي لها دور مؤثر في تنمية خصائص النرجسية لدى الأفراد؛ وهو ما كان له أبلغ الأثر على التوجهات المستقبلية لدى كثير من الشباب بصفة خاصة. ويؤكد Czarna et al. (2014) أهمية دور رواد تلك المواقع في التأثير على التوجهات المستقبلية لدى الأفراد.

7 - الدور الوسيط للعصابية: يعد

الموظفون العصابيون أكثر عرضة من غيرهم للانشغال بالسلوكيات المعوقة للإنتاج؛ حيث كان للعصابية دور وسيط في العلاقة بين مستوى شعور المروؤسين بالنبذ ومستوى تبنيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما يُصاحب العصابية من انفعالات سلبية مثل: القلق والاكتئاب وعدم الرغبة في قبول الآخر، وجميع تلك الصفات غير قادرة على بناء علاقات سوية مع الآخرين؛ سواء مع جهة العمل أو مع العاملين أنفسهم. ومن ثم تتزايد احتمالات تبني المروؤسين العصابيين للسلوكيات المعوقة للإنتاج مقارنة بزملائهم الأقل عصابية، والذين يتصفون بالاتزان الانفعالي والقدرة على التقدير الصحيح للأمر وعدم التسرع في اتخاذ القرارات، وهو ما يقلل من

- 4 - نظراً للتأثير السلبي لظاهرة النبذ على سلوك المرؤوسين داخل بيئة العمل؛ فإنه يجب على المديرين بمستشفيات جامعة المنصورة والمراكز الطبية المتخصصة التقليل من وجود تلك الظاهرة؛ من خلال تبني ثقافة تنبذ تلك الظاهرة وتشجع على الاندماج والانخراط داخل جماعة العمل؛ باتباع الإستراتيجيات الآتية بعضها أو كلها:
- تنمية روح العمل الجماعي.
 - إنكفاء المنافسة الشريفة والعادلة لصالح العمل والعاملين.
 - الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية لاستغلال وقت العاملين؛ وتحقيق التقارب بينهم.
 - زيادة الاهتمام بتقديم أنشطة النصح والمشورة للموظفين الذين يشعرون بأنهم منبوذون داخل العمل.
 - تقديم مجموعة من البرامج التدريبية للموظفين المنبوذين؛ بحيث تستهدف دعم وإدارة الذكاء العاطفي؛ وبما يزيد من قدراتهم على التعامل الفعال مع تلك المشاعر السلبية التي قد تعصف بمستقبلهم الوظيفي.
- 5 - تفعيل مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تستهدف متابعة من يعتمد نبذ زملائه داخل بيئة العمل؛ ومن أمثلة تلك الإجراءات:
- تنقية قنوات نقل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية؛ بحيث يمكن الحد من تحريف المعلومات؛
- * البُعد عن مظاهر المحسوبية والمحاباة عند اتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية.
- عقد ندوات تثقيفية لجميع الموظفين توضح الفروق الجوهرية بين النرجسية السوية والنرجسية غير السوية.
 - وضع خطة عاجلة للإرشاد النفسي تستهدف المديرين الحاليين؛ بغرض تقليل مستويات النرجسية لديهم إلى الحدود المقبولة؛ وبما يقلل من آثارها السلبية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبني الآليات الآتية:
- * عقد برامج وندوات إرشادية للتوعية بشأن أخطار تفاقم الخصائص النرجسية لدى القيادات الإدارية.
- * صياغة برنامج عملي لتأهيل النرجسيين للتعامل الناجح مع المرؤوسين.
- 2 - إعادة النظر في سياسة التدريب بقسم المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة؛ بغرض إكساب الموظفين حزمة من المهارات التي تقلل من الآثار السلبية للشخصية النرجسية؛ مثل مهارات العمل الجماعي والاندماج مع الآخرين.
- 3 - إعادة النظر في سياسة تقييم الأداء؛ بحيث يتضمن أحد بنود تقرير الكفاءة تقييماً لبعض الخصائص النرجسية للفرد، حتى يمكن الاعتماد عليه فيما بعد في ترشيح قرارات الترقية والنقل.

- تنمية مستويات التفاؤل وزيادة معدلات مرونة الموظف في مواجهة المشكلات والعقبات الحياتية والوظيفية.
- الارتقاء بمستوي التصرفات الإيجابية داخل بيئة العمل وخارجها؛ من خلال زيادة الاهتمام ببرامج التنمية البشرية للموظفين.
- زيادة مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك من قِبَل الموظفين نحو إدارة المنظمة، وكذا إشعار الموظف بأن صحته النفسية موضع اهتمام ورعاية من المنظمة.

محددات الدراسة والاتجاهات البحثية المستقبلية

أُجريت الدراسة في ضوء مجموعة من المحددات التي أمكن في ضوءها تحديد التوجهات البحثية المستقبلية، وذلك على النحو الآتي:

- 1 - ركزت الدراسة على النرجسية غير السوية داخل بيئة العمل؛ مع العلم بأن الدراسات السابقة أوضحت جانباً آخر مضيئاً من النرجسية، يُطلق عليه النرجسية السوية. لذا يجب أن تتناول الدراسات المستقبلية تقييم النرجسية ببُعديها - السوي وغير السوي - حتى يمكن تقييم تلك الظاهرة تقييماً دقيقاً.
- 2 - دراسة السلوكيات المعوقة للإنتاج داخل بيئة العمل بشكل عام؛ لذا يجب أن تركز الدراسات المستقبلية على ظاهرة معينة داخل بيئة العمل

- والتقليل من الوقيعة بين الزملاء داخل بيئة العمل.
- صياغة ميثاق أخلاقي يتضمن قواعد السلوك المقبول بين الزملاء بعضهم وبعض من ناحية؛ وبينهم وبين رؤسائهم من ناحية أخرى.
- 6 - نظراً لأهمية تأثير التوجه المستقبلي على السلوكيات الحالية للموظف؛ فإن هناك حاجة مُلحة لأن تستقطب المنظمات الكفاءات صاحبة الرؤية المستقبلية في تصرفاتها الحالية. وهذا يمكن تحقيقه من خلال تبني الإستراتيجيات الآتية:

- إعادة النظر في آليات سياسة استقطاب الكفاءات، بحيث يتم جذب الكفاءات التي لديها رؤية مستقبلية لحياتها بصفة عامة؛ ومستقبلها الوظيفي بصفة خاصة.
- تطبيق مجموعة من الممارسات الإدارية التي تولي اهتماماً خاصاً بالتوجه المستقبلي للموظفين؛ مثل: صياغة أهداف طويلة الأجل بالنسبة لكل من المنظمة والموظفين، وكذا التأكيد على أهمية الموظفين بوصفهم جزءاً رئيساً وفاعلاً في فريق العمل بالمنظمة.
- 7 - تصميم مجموعة من برامج التطوير والتهيئة التي تستهدف تغيير اتجاهات الموظفين بشأن المستقبل بصفة عامة ومستقبلهم الوظيفي بصفة خاصة، ولضمان نجاح تلك البرامج يجب تركيزها على:

المستقل؛ لقياس تأثير مثل هذا التفاعل على المتغير التابع.

5 - اعتمد الباحث على التحليل الإجمالي للموظفين بقسم المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، ولم يتناول الفروق بين الموظفين حسب المستشفيات الجامعية والمراكز الطبية المتخصصة من حيث المتغيرات موضع الدراسة. ولذلك يجب أن تتناول الدراسات المستقبلية مدى اختلاف تأثير الخصائص النرجسية على السلوكيات المعوقة للإنتاج باختلاف نوع الوحدة الطبية (مستشفى - مركز طبي متخصص).

6 - اعتمدت الدراسة على استقصاء المرؤوسين حول مدى توافر الخصائص النرجسية لدى مديريهم؛ وكذا استقصاء المديرين حول مدى انتشار السلوكيات المعوقة للإنتاج بين مرؤوسيه. وقد يتضمن ذلك بعض التحيز من المرؤوسين ضد مديريهم أو العكس، لذا يجب أن تراعي الدراسات المستقبلية هذه الجزئية.

وتتناولها بالتحليل، مثل: الاستقواء؛ التحرش الجنسي؛ وسلوكيات الانسحاب الوظيفي، وغيرها من المتغيرات المرتبطة باتجاهات الموظفين داخل بيئة العمل، نظراً لما تعانيه تلك الدراسات من ندرة في المجال الإداري.

3 - تناولت الدراسة بُعداً واحداً من الأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية - العصبية - نظراً لاتفاق هذا البُعد مع طبيعة متغيرات الدراسة، إلا أنه يجب أن تتناول الدراسات المستقبلية إجراء تقييم شامل للأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية (العُصابية؛ الانبساطية؛ الانفتاح على الخبرة؛ حسن المعشر؛ وحيوية الضمير) ومدى تأثيرها بالخصائص النرجسية للمديرين.

4 - تناولت الدراسة التفاعل بين المتغيرات الوسيطة - التداخلية والتفاعلية - بشكل منفرد مع المتغير المستقل للتعرف على تأثيرها على المتغير التابع، لذا يجب أن تتناول الدراسات المستقبلية التفاعل بين المتغيرات الوسيطة بشكل إجمالي والمتغير

المراجع

محمود صائق بازرعة، 2002، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية.

آمال عبد القادر جودة، 2012، النرجسية وعلاقتها بالعصبية لدى عينة من طلبة جامعة الأقصى، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 2: 449-580.

- Adams, J.M., Florell, D., Burton, K.A. and Hart, W. 2014. Why do Narcissists Disregard Social-Etiquette Norms? A test of two Explanations for why Narcissism relates to Offensive-Language Use, *Personality and Individual Differences*, 58: 26-30. DOI: 10.1016/j.paid.2013.09.027.
- Ames, D.R., Rose, P. and Anderson, C.P. 2006. The NPI-16 as a Short Measure of Narcissism, *Journal of Research in Personality*, 40: 440-450. <http://dx.doi:10.1016/j.jrp.2005.03.002>
- Balliet, D. and Ferris, D.L. 2013. Ostracism and Pro-Social Behavior: A social Dilemma Perspective, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120; 298-308.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173- 1182. [http://dx.doi: 0022-3514/86/\\$00.75](http://dx.doi: 0022-3514/86/$00.75)
- Brunell, A.B., Staats, S., Barden, J. and Hupp, J.M. 2011. Narcissism and Academic Dishonesty: The Exhibitionism Dimension and the Lack of Guilt, *Personality and Individual Differences*, 50: 323- 328.
- Bryk, A.S., Raudenbush, S.W., 1992. *Hierarchical Linear Models for Social and Behavioral Research: Applications and Data Analysis Methods*, Sage, Newbury Park, CA.
- Campbell, W.K., Hoffman, B.J., Campbell, S.M. and Marchisio, G. 2011. Narcissism in Organizational Contexts, *Human Resource Management Review*, 21(4): 268- 284. <http://dx.doi:10.1016/j.hrmr.2010.10.007>
- Cramer, P. 2011. Narcissism through the Ages: What happens when Narcissists grow Older? *Journal of Research in Personality*, 45: 479- 492.
- Cropanzano, R., Mitchell, M.S. 2005. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, *Journal of Management* 31 (6): 874- 900.
- Czarna, A.Z., Dufner, M. and Clifton, A.D. 2014. The Effects of Vulnerable and Grandiose Narcissism on Liking-Based and Disliking-Based Centrality in Social Networks, *Journal of Research in Personality*, 50: 42-45. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrp.2014.02.004>.
- Edelstein, R.S., Yim, I.S. and Quas, J.A. 2010. Narcissism predicts Heightened Cortisol Reactivity to a Psychosocial Stressor in Men, *Journal of Research in Personality*, 44: 565-572. <http://dx.doi:10.1016/j.jrp.2010.06.008>.
- Egan, V., Chan, S. and Shorter, G.W. 2014. The Dark Triad, Happiness and Subjective Well-Being. *Personality and Individual*

- Differences*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.004>.
- Eksi, F. 2012. Examination of Narcissistic Personality Traits' Predicting Level of Internet Addiction and Cyber bullying through Path Analysis, *Educational Science: Theory & Practice*, 12(3): 1694- 1706.
- Falkenbach, D.M., Howe, J.R. and Falki, H.M. 2013. Using Self-Esteem to disaggregate Psychopathy, Narcissism, and Aggression, *Personality and Individual Differences*, 54: 815- 820. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2012.12.017>
- Ferris, D.L., Brown, D.J., Berry, J.W., Lian, H., 2008. The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale, *Journal of Applied Psychology*, 93 (6): 1348-1366.
- Filipkowski, K.B. and Smyth, J.M. 2012. Plugged In but not connected: Individuals' Views of and Responses to Online and In-person Ostracism, *Computers in Human Behavior*, 28: 1241-1253. <http://dx.doi:10.1016/j.chb.2012.02.007>.
- Fox, S. and Spector, P.E. 1999. A Model of Work Frustration-Aggression, *Journal of Organizational Behavior*, 20(6): 915- 931.
- Fukushima, O. and Hosoe, T. 2011. Narcissism, Variability in Self-Concept, and Well-Being, *Journal of Research in Personality*, 45: 568-575.
- Furnham, A., Hughes, D.J. and Marshall, E. 2013. Creativity, OCD, Narcissism and the Big Five, *Thinking Skills and Creativity*, 10: 91- 98. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tsc.2013.05.003>
- Giammarco, EA. and Vernon, P.H. 2014. Vengeance and the Dark Triad: The Role of Empathy and Perspective taking in Trait Forgiveness, *Personality and Individual Differences*, (In press). <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.02.010>.
- Goldberg, L.R., 1990. An alternative' Description of Personality': The Big Five Factor Structure, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (6): 1216-1229.
- Gupta, A. and Spangler, W.D. 2012. The effect of CEO Narcissism on Firm Performance, *Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management*, Boston.
- Hart, W. and Adams, J.M. 2014. Are Narcissists more Accepting of Others' Narcissistic Traits?, *Personality and Individual Differences*, 64: 163-167. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.02.038>.
- Holtzman, N.H. and Strube, M.J. 2010. Narcissism and Attractiveness, *Journal of Research in Personality*, 44: 133- 136.

- Horton, R.S., Reid, C.A., Barber, J.M., Miracle, J. and Green, J.D. 2014. An Experimental Investigation of the Influence of Agentic and Communal Facebook Use on Grandiose Narcissism, *Computers in Human Behavior*, 35: 93-98. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2014.02.038>.
- Horvath, S. and Morf, C.C. 2010. To be Grandiose or not to be Worthless: Different Routes to Self-Enhancement for Narcissism and Self-Esteem, *Journal of Research in Personality*, 44: 585- 592. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrp.2010.07.002>
- Houlcroft, L., Bore, M. and Munro, D. 2012. Three Faces of Narcissism, *Personality and Individual Differences*, 53: 274- 278.
- Joireman, J.A, 1999. Additional evidence for Validity of the Consideration of Future Consequences Scale in an Academic Setting, *Psychological reports*, 84, 1171- 1172.
- Jonason, P.K, Slomski, S. and Partyka, J. 2012. The Dark Side at Work: How Employees get their Way, *Personality and Individual Differences*, 52: 449- 453.
- Jung, H.S. and Yoon, H.H. 2012. The effects of Emotional Intelligence on Counterproductive Work Behaviors and Organizational Citizen Behaviors among Food and Beverage Employees in a Deluxe Hotel, *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2): 369-378.
- Khodabakhsh, M.R. and Besharat, M.A. 2011. Mediation Effect of Narcissism on the Relationship between Empathy and the Quality of Interpersonal Relationships, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 30: 902- 906.
- Lannin, D.G., Guyll, M., Krizan, Z., Madon, S. and Cornish, M. 2014. When are Grandiose and Vulnerable Narcissists least Helpful?, *Personality and Individual Differences*, 56: 127-132. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2013.08.035>
- Le, K., Donnellan, M.B., Spilman, S.K., Garcia, O.P. and Conger, R. 2014. Workers behaving Badly: Associations between Adolescent Reports of the Big Five and Counterproductive Work Behaviors in Adulthood, *Personality and Individual Differences*, 61-62: 7-12. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2013.12.016>
- Leung, A.S.M., Wu, L.Z., Chen, Y.Y. and Young, M.N. 2011. The Impact of Workplace Ostracism in Service Organizations, *International Journal of Hospitality Management*, 30: 836- 844. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.004>
- Linton, D.K. and Power, J.L. 2013. The personality Traits of Workplace Bullying are often shared by their Victims:

- Is there a Dark Side to Victims?, *Personality and Individual Differences*, 54: 738-743. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2012.11.026>
- Luchner, A. F., Houston, J.M., Walker, C., Houston, M.A. 2011. Exploring the Relationship between two Forms of Narcissism and Competitiveness, *Personality and Individual Differences*, 51: 779- 782. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2011.06.033>
- Luo, Y.L.L., Cai, H., Sedikides, C., Song, H. 2014. Distinguishing Communal Narcissism from Agentic Narcissism: A Behavior Genetics Analysis on the Agency-Communion Model of Narcissism, *Journal of Research in Personality*, <http://dx.doi.org/10.1016/J.Jrp.2014.01.001>.
- MacLaren, V.V. and Best, L.A. 2013. Disagreeable Narcissism mediates an Effect of BAS on Addictive Behaviors, *Personality and Individual Differences*, 55: 101- 105. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2013.02.004>
- Mathieu, C. and St-Jean, E. 2013. Entrepreneurial Personality: The role of Narcissism, *Personality and Individual Differences*, 55: 527-531. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2013.04.026>
- McDonald, M.M. and Donnellan, M.B. 2012. Is Ostracism a strong Situation? The Influence of Personality in Reactions to Rejection, *Journal of Research in Personality*, 46: 614-618. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrp.2012.05.008>
- Michikyan, M., Subrahmanyam, K. and Dennis, J. 2014. Can you tell who I am? Neuroticism, Extraversion, and Online Self-Presentation among Young Adults, *Computers in Human Behavior*, 33: 179-183. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2014.01.010>.
- Miller, J.D., Pricr, J., Gentile, B., Lynam, D.R. and Campbell, W.K. 2012. Grandiose and Vulnerable Narcissism from the Perspective of the Interpersonal Circumplex, *Personality and Individual Differences*, 53: 507- 512. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2012.04.026>
- Molet, M., Macquet, B., Lefebvre, O. and Williams, K.D. 2013. A focused Attention Intervention for Coping with Ostracism, *Consciousness and Cognition*, 22: 1262 1270. <http://dx.doi.org/10.1016/j.concog.2013.08.010>.
- Muller, C.M., Yzerbyt, V.Y., Judd, C.M., 2005. When Moderation is mediated and Mediation is moderated, *Journal of Personality and Social Psychology*, 89 (6): 852- 863.
- Ng, H.K.S., Tam, KIM-Pong and Shu, Tse-Mei 2013. Narcissism and Punitiveness in a Non-Ego-Threatening Condition, *Personality and Individual Differences*, 54:

- 442- 446. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2012.10.015>
- O'Reilly III, C.A., Doerr, B., Caldwell, D.F. and Chatman, J.A. 2014. Narcissistic CEOs and Executive Compensation, *The Leadership Quarterly*, Available at: <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.002>.
- Poon, Kai-Tak and Chen, Z. 2014. When Justice Surrenders: The effect of Just-World Beliefs on Aggression following Ostracism, *Journal of Experimental Social Psychology*, 52: 101- 112. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2014.01.006>
- Probst, T.M., Graso, M., Estrada, A.X. and Greer, S. 2013. Consideration of Future Safety Consequences: A new Predictor of Employee Safety, *Accident Analysis and Prevention*, 55: 124-134. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aap.2013.02.023>.
- Rose, K.C. and Anastasio, P.A. 2014. Entitlement is about 'Others', Narcissism is not: Relations to Sociotropic and Autonomous Interpersonal Styles, *Personality and Individual Differences*, 59: 50-53. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.004>
- Sherry, S.B., Gralnick, T.M., Hewitt, P.L., Sherry, D.L. and Flett, G.L. 2014. Perfectionism and Narcissism: Testing unique Relationships and Gender Differences, Ship, A.J., Edwards, J.R. and Lambert, L.S. 2009. Conceptualization and Measurement of Temporal Focus, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110: 1- 22. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.05.001>.
- Smith, S.F. and Lilienfeld, S.O. 2013. Psychopathy in the Workplace: The Knowns and Unknowns, *Aggression and Violent Behavior*, 18: 204-218.
- Stone, E.F., Hollenbeck, J.R., 1989. Clarifying some Controversial Issues Surrounding Statistical Procedures for Detecting Moderator Variables: Empirical Evidence and related Matters, *Journal of Applied Psychology*, 74 (1): 3-10.
- Taylor, A. (2008, July 2). Narcissism, Nepotism and Greed at American Axle, *Fortune*.
- Teng, F. and Chen, Z. 2012. Does Social Support reduce Distress caused by Ostracism? It depends on the level of One's Self-Esteem, *Journal of Experimental Social Psychology*, 48: 1192- 1195. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2012.03.014>
- Watson-Jones, R.E., Legare, C.H., Whitehouse, H. and Clegg, J.M. 2014. Task-Specific Effects of Ostracism on Imitative Fidelity in Early Childhood, *Evolution and Human Behavior*, 35; 204- 210. <http://>

- [dx.doi: 10.1016/j.evolhumbehav.2014.01.004](https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2014.01.004).
- Wright, T.A. and Hobfoll, S.E. 2004. Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance: An Examination of Conservation Of Resources (COR) Theory and Job Burnout, *Journal of Business and Management*, 9(4): 389- 406.
- Wu, L.Z., Yim, F.H., Kwan, H.K., Zhang, X.M. 2012. Coping with Workplace Ostracism: The Roles of Integration and Political Skill in Employee Psychological Distress, *Journal of Managerial Studies*, 49(1): 178- 199.
- Yang, J.X. and Diefendorff, J.M., 2009. The Relations of Daily Counterproductive Workplace Behavior with Emotions, Situational Antecedents, and Personality Moderators: A diary Study in Hong-Kong, *Personnel Psychology*, 62 (2): 259- 295.
- Zeigler-Hill, V., Myers, E.M. and Clark, C.B. 2010. Narcissism and Self-Esteem Reactivity: The Role of Negative Achievement Events, *Journal of Research in Personality*, 44: 285- 292. [http://dx.doi.org/10.1016/j.jrp.2010.02.005](https://doi.org/10.1016/j.jrp.2010.02.005)
- Zhang, W., Wang, H. and Pearce, C.L. 2014. Consideration for Future Consequences as an Antecedent of Transformational Leadership Behavior: The Moderating Effects of Perceived Dynamic Work Environment, *The Leadership Quarterly*, 25: 329- 343. [http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.002](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.002).
- Zhang, x., Walumbwa, F.O., Aryee, S. and Chen, Z.X. 2013. Ethical Leadership, Employee Citizenship and Work Withdrawal Behaviors: Examining mediating and moderating Process, *The Leadership Quarterly*, 24: 284- 297. [http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.008](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.008).
- Zhao, H., Peng, Z. and Sheard, G. 2013. Workplace Ostracism and Hospitality Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Joint Moderating Effects of Proactive Personality and Political Skill, *International Journal of Hospitality Management*, 33: 219- 227. [http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.08.006](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.08.006)

ABSTRACT

The Impact of Managers' Narcissism on Counterproductive Work Behaviors of their Subordinates: Examining the Role of Mediating and Moderating Variables

Mostafa M. Al-Kerdawy

Damietta University

This study seeks to examine the impact of managers' narcissism on their subordinates' counterproductive work behaviors (*CWBs*). The study specifically focuses on mediating and moderating variables. It depends on complete census for managers and a random sample from 450 employees in hospital section of Mansoura University. The results revealed a high level of managers' narcissism, had a positive and significant impact on subordinates' *CWBs* (i.e. *CWB-O* and *CWB-I*). Workplace Ostracism (*WO*) played an important mediating role in the relationship between narcissism and *CWBs*. Moreover, consideration of future concerns (*CFC*) played a moderating role in decreasing the negative impact of narcissism on *WO*. At the same time, high neuroticism of subordinates had a moderating role in increasing the negative impact of *WO* on *CWB*. The implications of these findings and limitations of the study, and directions for future research are discussed.

مصطفى محمد الكرداوي (دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية، 2007)، أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة دمياط، جمهورية مصر العربية، يعمل حالياً أستاذاً مشاركاً بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، له اهتمامات بحثية تتركز حول القضايا المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمات.

المجلة العربية للمعلوم الإنسانية

فصلية علمية محكمة تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

ajh بحوث باللغة العربية
ajh بحوث باللغة الإنجليزية
ajh مناقشات وندوات
ajh عروض الكتب الجديدة



رئيسة التحرير

أ.د. نسيمه راشد الغيث

مجلس
النشر
العلمي



ص.ب: 26585 الصفاة 13126 الكويت- هاتف: (965)24817689 - (965)24815453 فاكس: (965) 24812514

P.O. Box 26585 Safat, 13126 Kuwait - Tel.: (965) 24817689 - (965) 24815453 - Fax: (965) 24812514

Email: ajh@ku.edu.kw - http:// www.pubcouncil.kuniv.edu.kw/ajh