

# عقدة التفوق المقتّعة - قراءة تحليلية لحالات القيادة النرجسية في ضوء مفهوم التعويض عند أدلر-

أ. زينب المهدي الكردي\*

قسم علم النفس ، كلية ، التربية الزهراء ،  
جامعة الجفارة

EMAIL : alkurdyzynab@gmail.com

تاريخ القبول 12 / 10 / 2025م

تاريخ الاستلام 7 / 3 / 2025م

---

---

## The Masked Superiority Complex: An Analytical Reading of Narcissistic Leadership Cases in Light of Adler's Concept of Compensation

Zainab Al-Mahdi Al-Kurdi – Department of Psychology – College of  
Education Al-Zahraa – Al-Jafara University

Abstract (English)

This research examines the phenomenon of the masked superiority complex and its manifestation in narcissistic leadership and building on Alfred Adler's theory of psychological compensation the study explores how leaders employ defensive mechanisms to conceal feelings of inferiority and project an image of superiority focusing on three dimensions namely the psychological basis of the masked superiority complex the behavioral patterns of narcissistic leadership in political and economic contexts and the consequences for followers and organizational or state structures the analysis reviews three leaders who represent distinct expressions of masked narcissistic leadership where Kim Jong Un leader of North Korea employs absolute authority and symbolic displays to counter perceived internal and external threats while Donald Trump former President of the United States relies on media charisma and confrontational discourse to construct a superior self-image that conceals heightened sensitivity to criticism and loss of control and Steve Jobs co-founder of Apple Inc combined remarkable innovation with a demanding leadership style reflecting creative narcissism linked to psychological compensation findings highlight a shared reliance on psychological compensation strategies to sustain a superior image despite latent feelings of inadequacy or internal threat and the impact on followers varies across contexts ranging from motivation and inspiration to the creation of restrictive or pressurized environments depending on the context and the leader's personality indicating that masked narcissistic leadership exerts a dual influence capable of fostering creativity and progress yet also

undermining psychological wellbeing and decision making processes within organizations and states

## الملخص:

تناول هذا البحث ظاهرة عقدة التفوق المقتّعة وتجلياتها في القيادة النرجسية وانطلاقاً من نظرية ألفرد أدلر حول التعويض النفسي ، يستكشف البحث كيف يوظف القادة آليات دفاعية لإخفاء مشاعر النقص وبناء صورة تفوقية أمام الذات والآخرين وتركز على ثلاثة أبعاد رئيسية هي الأساس النفسي لعقدة التفوق المقتّعة وأنماط السلوك القيادي النرجسي في السياقات السياسية والاقتصادية والآثار المترتبة على الأتباع وبنية المنظمة أو الدولة وتعتمد الدراسة على تحليل ثلاث شخصيات قيادية تُجسد أشكالاً مختلفة من القيادة النرجسية المقتّعة حيث يوظف كيم جونج أون زعيم كوريا الشمالية السلطة المطلقة والرمزية المفرطة لمواجهة تهديدات داخلية وخارجية متصوّرة بينما يعتمد دونالد ترامب الرئيس الأمريكي على الكاريزما الإعلامية والأسلوب التصادمي لبناء صورة ذات متفوقة تُخفي حساسية عالية تجاه النقد وفقدان السيطرة أما ستيف جوبز الشريك المؤسس لشركة آبل فقد جمع بين الابتكار الاستثنائي وأسلوب قيادي صارم في صورة من النرجسية الإبداعية المرتبطة بالتعويض النفسي وتكشف النتائج عن قاسم مشترك بين هذه الحالات يتمثل في الاعتماد على استراتيجيات التعويض النفسي للحفاظ على صورة التفوق رغم وجود مشاعر نقص أو تهديد داخلي كامن كما تتراوح آثار هذه القيادة على الأتباع بين الإلهام والتحفيز من جهة وخلق بيئة ضاغطة أو مقيدة من جهة أخرى تبعاً للسياق وشخصية القائد وتشير النتائج إلى أن القيادة النرجسية المقتّعة تمارس تأثيراً مزدوجاً فهي قد تسهم في الإبداع والتقدّم لكنها قد تضعف - أيضاً - المناخ النفسي وعمليات صنع القرار داخل المؤسسات والدول

**الكلمات المفتاحية:** عقدة التفوق، التعويض النفسي، النرجسية، القيادة، أدلر

## المقدمة:

تتزايد في السنوات الأخيرة الدراسات التي تتناول العلاقة بين الشخصية النرجسية ومواقع القيادة، حيث تشير الأدبيات النفسية إلى أن بعض القادة يظهرون سمات نرجسية مفرطة تتجلى في تضخيم الذات والحاجة المستمرة للإعجاب وعدم تقبل النقد حيث يبذلون واثقين كاريزما تبيين، ومؤثرين في بداية الأمر ويخفون خلف هذا اللمعان هشاشة داخلية غير مرئية، هذه المفارقة تدفعنا إلى النظر في البنية النفسية العميقة لمثل هذه القيادات. من هنا يُطرح مفهوم "عقدة التفوق المقتّعة"، وهو تعبير

يُستمد من نظرية (ألفرد أدلر) حول الشعور بالنقص وآلية التعويض؛ إذ قد لا يكون التفوق الظاهري إلا استجابة دفاعية لشعور داخلي بالدونية.

لقد قدّم أدلر مفهوم "التعويض" بوصفه آلية نفسية طبيعية يلجأ إليها الفرد لتجاوز مشاعر النقص التي قد تكون ناتجة عن خبرات الطفولة أو الإحساس بالعجز أو التهميش؛ لكن حينما يتخذ التعويض منحى مفرطاً أو غير واقعي، فقد يتحوّل إلى ما سمّاه أدلر "عقدة التفوق" والتي تعني التظاهر بالقوة والتفوق لإخفاء الشعور الحقيقي بالدونية. هذه العقدة قد تجد في السياقات القيادية بيئة خصبة للتعبير عن ذاتها، حيث تمنح السلطة والمكانة الاجتماعية الفرصة لإبراز الذات وتضخيمها.

وانطلاقاً من هذا التصور، يسعى هذه البحث إلى تحليل أنماط القيادة النرجسية بوصفها تجليات محتملة لعقدة التفوق المقتنعة، مستندة إلى النظرية الأدلرية في تفسير السلوك البشري. إذ قد لا تكون النرجسية القيادية مجرد سلوك استعراضي أو ناتجاً عن ثقة مفرطة، بل صورة من صور الدفاع النفسي والتعويض عن هشاشة داخلية غير معترف بها.

### إشكالية البحث:

تكتسب هذه الإشكالية أهمية متزايدة في ظل انتشار أنماط القيادة الاستعراضية في العديد من السياقات، خصوصاً في المؤسسات التعليمية، والإدارية، وحتى السياسية، مما يفتح باب التساؤل حول أثر هذه الأنماط على الصحة النفسية للاتباع، والبيئة العامة للعمل، ومستوى اتخاذ القرار.

ومن هنا يسعى هذا البحث إلى تفكيك الخلفيات النفسية للقيادة النرجسية، وقراءة أبعادها من منظور تحليلي يركز على نظرية أدلر، بما يُسهم في إثراء الفهم النظري، وتقديم توصيات عملية للإرشاد النفسي والقيادي على حد سواء.

### تساؤلات البحث:

تسعى هذا الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما طبيعة مفهوم "التعويض" في نظرية ألفرد أدلر ؟
- 2- التعرف على طبيعة عقدة التفوق وآليات نشأتها؟
- 3- ما طبيعة القيادة النرجسية عند القادة وفق منظور نظرية التعويض وما السمات المميزة لعقدة التفوق المقتنعة في هذا السياق؟
- 4- ما التداعيات النفسية والاجتماعية لوجود قيادات نرجسية تعاني من "عقدة تفوق مقتنعة" على الأفراد والمؤسسات؟

## أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- 1- تحليل مفهوم "التعويض" في نظرية أدلر بوصفه إطاراً لفهم السلوك البشري.
- 2- توضيح طبيعة "عقدة التفوق" وآليات نشأتها النفسية.
- 3- دراسة العلاقة بين الشعور بالنقص والتعويض المفرط عند القادة ذوي السمات النرجسية.
- 4- تحليل القيادة النرجسية في ضوء نظرية التعويض، والكشف عن ملامح "عقدة التفوق المقتّعة".
- 5- التعرف على التداعيات النفسية والاجتماعية لوجود قيادات نرجسية تعاني من "عقدة تفوق مقتّعة" على الأفراد والمؤسسات.

## حدود البحث:

الحدود الموضوعية: التركيز على القيادة النرجسية من منظور نفسي تحليلي دون الخوض في التقييم الأخلاقي أو الاجتماعي المباشر.

الحدود الزمنية: مراجعة الأدبيات خلال العشرين سنة الأخيرة (2005-2025).

الحدود المكانية: البحث ذو طابع نظري وغير مرتبط بمؤسسة أو بيئة عمل محددة

## مصطلحات البحث:

**النرجسية:** نمط شخصي يتسم بمبالغة الشخص في تقدير ذاته، وحاجته المفرطة للإعجاب والاهتمام من الآخرين، مع نقص في التعاطف تجاههم. يتميز الأفراد النرجسيون بشعور عميق بالعظمة والتفرد، ويميلون إلى التفاخر بإنجازاتهم، والبحث المستمر عن التأكيد الخارجي لقيمتهم الذاتية. في علم النفس، تُعتبر النرجسية اضطراباً في الشخصية عندما تتسبب في مشاكل وظيفية أو اجتماعية واضحة. (كامبل، 155، 2007)

**عقدة التفوق:** هي "حالة نفسية تتسم بميل الفرد إلى المبالغة في تقدير قدراته وإنجازاته، وإظهار شعور مفرط بالثقة بالنفس، غالباً كآلية لا شعورية للتغطية على مشاعر النقص أو الضعف الداخلي. يصفها أدلر بأنها استراتيجية دفاعية يلجأ إليها الشخص لتعويض إحساسه بالدونية عبر التظاهر بالتفوق على الآخرين، سواء في القدرات الفكرية أو الاجتماعية أو المادية. (انسباشر، 1956)

2. **عقدة التفوق المقتّعة:** هو مفهوم مشتق من نظرية أدلر، ويعني: إظهار صورة متواضعة أو متساهلة ظاهرياً، بينما يخفي الفرد دوافع نرجسية للتفوق والسيطرة في هذه الحالة، لا يظهر الشخص غروره مباشرة، بل يتبنى أسلوباً مقتّعاً بالطف أو خدمة

الآخرين، لكنه في العمق يسعى لتعزيز شعوره بالتفوق وإحكام السيطرة. غالبًا ما تُلاحظ هذه السمة في بعض القادة الكاريزميين أو الشخصيات المؤثرة الذين يخلطون بين

صورة "القائد الخادم" و"القائد النرجسي" (كاميل، فوستر، 2007، 115).  
**التعويض عند أدلر:** التعويض في نظرية أدلر هو العملية النفسية التي يسعى الفرد من خلالها إلى التغلب على مشاعر النقص عن طريق تطوير قدرات أو سلوكيات بديلة تعوّض هذا النقص، قد يكون التعويض إيجابيًا، مثل تطوير مهارات جديدة أو التحصيل العلمي لتعويض ضعف بدني أو اجتماعي، أو سلبيًا، مثل اللجوء إلى التكبر والعدوانية أو الانسحاب الاجتماعي. (عبد الله، 2015، 45).

### الإطار النظري والدراسات السابقة :

**- نظرية علم النفس الفردي عند ألفرد أدلر :** تُعد نظرية أدلر من النظريات التأسيسية في علم النفس الإنساني، حيث انطلقت من فرضية مفادها أن الإنسان يسعى باستمرار لتجاوز مشاعر النقص وتحقيق الكفاءة والاكتمال. وقد عارض أدلر تركيز فرويد على الغرائز الجنسية كمحرك أساسي للسلوك، وقدم بديلاً نظرياً يركز على "الشعور بالنقص" والسعي نحو التفوق". يؤكد أدلر أن كل فرد يعاني، بدرجة ما، من شعور بالنقص منذ الطفولة، سواء أكان نقصاً جسدياً أو اجتماعياً أو نفسياً، ويشكل هذا الشعور محفزاً أساساً لبذل الجهد وتحقيق النجاح. ومع ذلك، فإن طريقة استجابة الفرد لهذا الشعور تُحدد مدى توازنه النفسي، فلما أن يسلك طريق "التعويض الإيجابي" الذي يقوده للنمو، أو "التعويض السلبي" الذي قد يؤدي إلى أنماط غير صحية من السلوك.

**الشعور بالنقص وآلية التعويض في نظرية أدلر:** يرى أدلر أن الشعور بالنقص هو المحرك الأول والرئيسي للسلوك البشري، ويظهر في مرحلة الطفولة نتيجة للضعف الجسدي أو النفسي أو التربوي. لا يُنظر إلى هذا الشعور على أنه مرضي بطبيعته، بل هو جزء طبيعي من النمو النفسي إذا تمت معالجته بصورة متوازنة، غير أن بعض الأفراد، نتيجة للتنشئة السلبية أو الخبرات المؤلمة، قد يفشلون في التعامل الصحي مع هذا الشعور، فيلجأون إلى آلية نفسية تُسمى "التعويض". ويقصد بها محاولة الفرد التغلب على النقص من خلال تحقيق إنجاز أو التفوق في مجال معين. وعندما يكون التعويض مفرطاً أو غير واقعي، فإنه يتحول إلى ما يُعرف بـ "عقدة التفوق".

**عقدة التفوق السمات والآليات النفسية:** عقدة التفوق، بحسب أدلر، هي مظهر دفاعي يخفي شعورًا دفينًا بالدونية. فالشخص الذي يعاني منها لا يشعر بالتفوق الحقيقي، بل يتظاهر به كغطاء لإخفاء هشاشته النفسية. ومن أبرز مظاهر هذه العقدة:

- الميل إلى فرض السيطرة والتفوق على الآخرين.
- التقليل من شأن الآخرين كوسيلة لرفع قيمة الذات.
- الحساسية المفرطة للنقد.
- تضخيم الإنجازات أو ادعاؤها.
- السلوك الاستعراضي والمبالغ في غالبًا ما تنشأ هذه العقدة عند الأشخاص الذين تعرضوا لإهمال، مقارنة متكررة، تحقير في الطفولة، أو تجارب إحباط متكررة دون دعم نفسي كافٍ.

#### **نشوء عقدة التفوق المقتّعة وعلاقتها بالطفولة:**

تشير الأدبيات النفسية إلى أن عقدة التفوق المقتّعة تنشأ غالبًا نتيجة خبرات الطفولة التي تتسم بالشعور بالنقص أو عدم الكفاية، سواء بسبب توقعات مفرطة من الأهل، مقارنة مستمرة مع الآخرين، أو فقدان الدعم العاطفي الكافي (أنسباشر . أنسباشر، 1956؛ كوري، 2017). في هذه المرحلة، قد يطور الطفل استراتيجيات تعويضية لاحقة، تهدف إلى إثبات الذات وتحقيق التقدير الاجتماعي من خلال النجاح المبالغ فيه أو السيطرة على المحيط

تعمل هذه الاستراتيجيات على تكوين ما يعرف بـ "عقدة التفوق المقتّعة"، حيث يسعى الفرد لتعويض شعوره بالنقص عبر مظاهر القوة والسيطرة والإنجاز، بينما يظل القصور الداخلي مستتراً (عمر، 2015؛ جلد، 2002).

أمثلة بارزة على هذه الظاهرة يمكن ملاحظتها لدى بعض القادة المعروفين عالميًا:

1- **دونالد ترامب:** أظهر في طفولته سعيًا للتفوق بين إخوته واهتمامًا بالغ بالنجاح الأكاديمي والاجتماعي، مما انعكس لاحقًا في سلوكه القيادي المهيمن وسعيه المستمر للاعتراف والتقدير (هوانغ، 2013).

2- **كيم جونج أون:** نشأ في بيئة عائلية صارمة وتوقعات عالية للنجاح، ما عزز لديه ميلًا لتعويض النقص الداخلي عبر ممارسة السلطة والسيطرة المطلقة، مع إظهار صورة قوية للجمهور (هوانغ، 2013).

3- **ستيف جوبز:** عان من شعور بالنقص والرفض في طفولته المبكرة، فطور أساليب تعويضية للنجاح والتميز في مجال التكنولوجيا والابتكار، ما انعكس على سلوكه القيادي وطموحه المفرط (لو، تشانغ، تشين، 2022).

بالتالي، يظهر أن الطفولة المبكرة والعوامل الأسرية تعدان عناصر حاسمة في تشكيل العقدة، وأن القادة الذين يعانون من عقدة التفوق المقتّعة غالبًا ما يظهرون سلوكيات قيادة تتسم بالسيطرة، التنافسية، والمبالغة في تقدير الذات كوسيلة للتعويض النفسي الداخلي (العزاوي، 2017؛ هوجان . كايزر، 2005)

### النرجسية والقيادة المفهوم والأبعاد:

تُعد النرجسية واحدة من سمات الشخصية التي قد تظهر بشكل معتدل وصحي، أو بشكل مَرَضِي وسامٍ، ومن أبرز خصائص الشخصية النرجسية: التمرکز حول الذات، الحاجة المستمرة للإعجاب والتقدير، الشعور بالتفوق الفطري على الآخرين، الاستغلال العاطفي أو المهني للآخرين، ضعف التعاطف الحقيقي وعندما يتقلد شخص نرجسي موقع قيادة تتضخم هذه السمات وقد تخلق بيئة مشحونة نفسيًا خاصة إذا تم استخدام السلطة كوسيلة لتعويض هشاشة داخلية أو لإثبات قيمة الذات.

### عقدة التفوق المقتّعة قراءة تحليلية للقيادة النرجسية:

من خلال إسقاط نظرية التعويض عند أدلر على الشخصية النرجسية القيادية يمكن فهم "عقدة التفوق المقتّعة" بوصفها محاولة دفاعية لإخفاء الشعور بالنقص، فالقيادة هنا لا تقوم على الكفاءة النفسية أو النضج؛ بل على حاجة مستمرة للتقدير والهروب من الاعتراف بالضعف يتجلى هذا في أنماط متعددة مثل الميل لتهميش الآخرين وتقزيم مساهماتهم، اتخاذ قرارات استعراضية غير مبنية على مشورة حقيقية والحساسية الشديدة تجاه الانتقاد أو المعارضة و- أيضا - التفاخر الزائد بإنجازات سطحية أو غير مكتملة. وهذا النمط من القيادة رغم ما يبدو عليه من قوة إلا أنه هش من الداخل، ويترك آثارًا سلبية على الأتباع مثل التوتر، ضعف الانتماء، وانعدام الأمان النفسي

### شخصيات قيادية نرجسية مقتّعة واقعية:

#### أولا - ستيف جوبز (مؤسس شركة أبل)

ستيف جوبز معروف بشخصيته الكاريزمية والمهيمنة، وقدرته على التأثير والإقناع، لكنه في الوقت نفسه كان يُظهر سمات نرجسية واضحة كالحاجة المفرطة للإعجاب، رفض النقد، والتحكم الشديد في التفاصيل.

كيف تتجسد عقدة التفوق المقتّعة؟ على السطح، كان يبدو واثقًا ومتفوقًا، لكنه كان يستخدم ذلك لتعويض شعور داخلي بعدم الأمان في بعض المواقف، مثل خوفه من الفشل أو فقدان السيطرة على إبداعه. كان يميل إلى التفرد واتخاذ قرارات

استعراضية، وقد أظهر حساسية شديدة تجاه الملاحظات السلبية، وهو ما أثر على علاقاته مع فريقه.

طفولة ستيف جوبز والنرجسية المقتنعة في ضوء نظرية أدلر :

يُظهر تحليل الطفولة المبكرة لستيف جوبز أن كثيرًا من سماته الشخصية والقيادية لاحقًا يمكن فهمها من منظور نظرية أدلر حول الشعور بالنقص والتعويض. وُلد جوبز عام 1955 في سان فرانسيسكو لأبوين بيولوجيين غير متزوجين، وتم تبنيه بعد فترة وجيزة من ولادته ( ايزاسكون ، 2011 ). تجربة التبني هذه، بحسب رواياته اللاحقة، شكّلت وعيًا مبكرًا بالهشاشة والرفض، على الرغم من أنه تربى في أسرة محبة ومستقرة نسبيًا.

يشير أدلر (1937) إلى أن مثل هذه التجارب المبكرة يمكن أن تزرع بذور شعور بالنقص، ما يدفع الطفل لاحقًا إلى البحث عن طرق لتعويض هذا النقص عبر السعي للتميز أو السيطرة. جوبز نفسه عبّر في مراحل مختلفة من حياته عن إحساسه العميق بكونه "مختلفًا"، وقد انعكس ذلك في سلوكياته المتمردة خلال الطفولة والمراهقة، مثل تحدي السلطة المدرسية وعدم الامتثال للمعايير التقليدية ( ايزاسكون ، 2011 ) لاحقًا تحولت هذه النزعات إلى آلية تعويضية متمثلة في السعي المستمر وراء الكمال والهيمنة على تفاصيل العمل، إلى جانب خلق هالة نرجسية حول شخصه كرائد للتكنولوجيا. هذه النزعة النرجسية وفق نظرية أدلر لا تعكس مجرد ثقة بالذات؛ بل محاولة لتعويض جرح نفسي قديم مرتبط بتجربة التبني والشعور المبكر بعدم القبول الكامل.

من هذا المنطلق يمكن القول إن طفولة جوبز تقدم نموذجًا مختلفًا للنرجسية المقتنعة: فبدلًا من الارتكاز على السلطة السياسية (كما في حالة كيم جونج أون) أو الثراء العائلي (كما في حالة ترامب)، جاءت آليات التعويض لديه عبر الإبداع والابتكار، أي من خلال إنتاج قيمة وجودية وفكرية كوسيلة لتغطية شعور داخلي بالنقص التعويض النفسي عند أدلر يمكن تفسير سلوك (جوبز) بأنه تعويض مفرط عن شعور بالنقص أو عدم كفاية، حيث كان يظهر تفوقًا ظاهريًا لتحقيق قبول اجتماعي وشعور بالتحكم.

- تحليل حالة ستيف جوبز نموذج القيادة النرجسية المقتنعة في ضوء نظرية التعويض عند أدلر:

يُعتبر ستيف (جوبز) المؤسس الشريك لشركة أبل من أبرز الشخصيات القيادية التي تجسد نموذج القيادة النرجسية المقتنعة، حيث ظهر بمظهر القوة والثقة والابتكار، لكنه في الوقت نفسه كان يعاني من سمات نفسية تشير إلى تعويض داخلي عن شعور



بالنقص بما يتماشى مع نظرية التعويض النفسية لألفرد أدلر. أظهرت سيرته الذاتية (ازاكسون ، 2011) أن جوبز كان يتميز بحاجته المفرطة للسيطرة والكمال، ورفض النقد، مما انعكس في أسلوبه الإداري الحاد والمتحكم، كان يتسم بحساسية مفرطة تجاه الملاحظات السلبية، وهو سلوك ينسجم مع مفهوم أدلر عن "عقدة التفوق المقتنعة" التي تصف حالة تعويض مفرط لنقص داخلي، فوفقاً لأدلر (انسباشر ، 1956) فإن الأفراد الذين يعانون من شعور بالنقص قد يطورون أساليب تعويض دفاعية تعطيهم إحساساً مؤقتاً بالتفوق، لكن على حساب التوازن النفسي الحقيقي. من جهة أخرى، تشير دراسات مثل Rosenthal & Pittinsky (2006) إلى أن القيادة النرجسية قد تحقق نجاحاً قصير المدى، لكنها تخلق بيئات عمل متوترة بسبب رفض القائد للنقد وتركيزه على الذات، وهو ما يمكن ملاحظته في علاقات جوبز المتقلبة مع فرق عمله. وعلى الرغم من ذلك، فقد تمكن من دفع فريقه نحو الابتكار وتحقيق إنجازات تقنية استثنائية. بالتالي، يُمكن فهم سلوك "ستيف جوبز" القيادي كنمط معقد يجمع بين التفوق الظاهري والتعويض النفسي، مما يعكس بوضوح مفهوم "عقدة التفوق المقتنعة" عند أدلر، ويدعو إلى أهمية الوعي الذاتي لدى القادة النرجسيين لتحسين فعالية القيادة وتقليل الأضرار النفسية والتنظيمية.

تشير الدراسات مثل Rosenthal & Pittinsky (2006) إلى أن القيادة النرجسية قد تحقق نتائج إيجابية على المدى القصير بفضل الطاقة والحماسة التي يبذلها القائد، لكنها قد تؤدي إلى بيئة عمل متوترة تتسم بعدم الثقة وتراجع التعاون بسبب رفض القائد للنقد والتركيز المفرط على الذات. يُظهر تحليل حالة (جوبز) كيف يمكن لشخصية نرجسية مقتنعة أن تخلق ديناميكية قيادية مركبة تجمع بين الابتكار والإنجاز وبين هشاشة نفسية كامنة، مما يؤكد أهمية الوعي الذاتي والتدخل النفسي لتقليل التأثيرات السلبية لهذا النمط القيادي.

### ثانيا - دونالد ترامب الرئيس الأمريكي:

كثير من الباحثين وعلماء النفس يعتبرون دونالد ترامب نموذجاً للشخصية النرجسية المقتنعة أو على الأقل أنه يظهر سمات نرجسية واضحة كالظهور القوي والواثق ، حيث يظهر دائماً بثقة عالية، ويتحدث بأسلوب حازم وجريء، ويُبرز صورة ناجح وقوية، الحاجة المفرطة للإعجاب كثيراً ما يبحث عن تأييد الجمهور، ويُظهر حساسية كبيرة تجاه الانتقادات أو التشكيك في قدراته ، ويرفض النقد يميل إلى مهاجمة من ينتقده، ويعتبر النقد هجوماً شخصياً، ويرفض الاعتراف بأخطائه. التركيز على الذات يحاول السيطرة على الصورة العامة التي تُعرض عنه ويُظهر نفسه كقائد لا يُقهر

أسلوب القيادة الاستعراضي حيث يميل إلى اتخاذ قرارات ومواقف مثيرة للجدل لجذب الانتباه ولتعزيز صورته.

طفولة ترامب والنرجسية المقتّعة في ضوء نظرية أدلر:

تشير نظرية أدلر إلى أنّ النرجسية ليست مجرد تضخيم للذات، بل كثيرًا ما تكون آلية تعويضية تهدف إلى إخفاء مشاعر النقص المبكرة ( أدلر ، 1937 ) هذا ينسجم مع دراسة سيرة الرئيس الأمريكي (دونالد ترامب) حيث تسلّط تجاربه في الطفولة الضوء على الكيفية التي يمكن أن تنشأ بها آليات التعويض والنرجسية المقتّعة.

وُلد ترامب عام 1946 في أسرة ميسورة في نيويورك، وكان والده فريد ترامب شخصية صارمة ومسيطر، ركّز بشكل كبير على الإنجاز المادي والتنافسية ( بلير ، 2015 ). في المقابل، لم تلعب الأم دورًا بارزًا في تربيته وهو ما جعل الطفل يتلقى رسائل ضمنية بأن قيمته تتحدد بقدرته على التفوق والنجاح. وفقًا لأدلر فإن مثل هذه البيئة قد تزرع بذور الشعور بالنقص وتدفع الطفل إلى تطوير "تعويضات" نفسية لاحقة تتمثل في السعي للقوة والسيطرة ( أدلر ، 1956 ) سلوكيات ترامب المبكرة مثل التمرد في المدرسة وإرساله لاحقًا إلى أكاديمية عسكرية انضباطية، يمكن تفسيرها على أنها مؤشرات مبكرة لرفض السلطة من جهة وسعي لتعويض داخلي عن شعور بالضعف أو التهميش من جهة أخرى ( دي انطونيو ، 2016 ) لاحقًا تحوّلت هذه النزعة التعويضية إلى نرجسية علنية تتمثل في المبالغة في تقدير الذات والبحث المستمر عن الإعجاب، والرغبة في الهيمنة على الآخرين. غير أنّ هذه المظاهر يمكن قراءتها في ضوء أدلر باعتبارها "قناعًا نرجسيًا" يخفي هشاشة نفسية متجذرة في الطفولة المبكرة.

وبذلك يمكن القول إن طفولة ترامب تمثل مثالًا واضحًا على ديناميات النرجسية المقتّعة كما صاغها أدلر، حيث يتجلى التعويض عن مشاعر النقص في صورة طموح مفرط وهيمنة واحتياج دائم وأيضًا فيما يتعلق بشخصية الرئيس الأمريكي (دونالد ترامب) يشير " بي (2017) في كتابه "الحالة الخطيرة لدونالد ترامب" إلى تقييم 27 طبيبًا نفسيًا وخبيرًا في الصحة النفسية لشخصيته، حيث يصفونها بأنها تتميز بسمات نرجسية واضحة وسلوكيات سلطوية مفرطة من منظور نظرية ألفرد أدلر. يُمكن تفسير هذه السمات من خلال مفهوم التعويض وعقدة التفوق المقتّعة؛ إذ يعاني ترامب من شعور داخلي بالنقص يدفعه لتعويضه عبر تبني سلوكيات استعراضية مبالغ فيها، كالتباهي بالتفوق والسعي المستمر نحو الإعجاب والاعتراف الخارجي هذا التعويض الظاهري يخفي هشاشة نفسية حقيقية ما يتماشى مع فكرة أدلر بأن "عقدة التفوق" قد

تكون غطاءً لقناع يعكس ضعفًا دفينًا. وتُبرز هذه الحالة كيف يمكن للنرجسية المقتنعة أن تؤدي إلى قرارات متهورة وردود فعل انفعالية تؤثر سلبًا على المؤسسات والمجتمع، مؤكدًا على أهمية تقييم الأبعاد النفسية للقيادات التي تظهر مثل هذه الأنماط. (بي، 2017)

في ضوء نظرية أدلر عن التعويض يمكن تفسير هذه الصفات بأنها تعبير عن تعويض نفسي عن مشاعر نقص أو ضعف داخلي. فـ"عقدة التفوق المقتنعة" تظهر حين يبني الفرد صورة متفوقة ظاهريًا ليخفي خلفها شعورًا بالنقص أو القلق. تحليل حالة دونالد ترامب نموذج القيادة النرجسية المقتنعة في ضوء التعويض النفسي عند أدلر:

يُعتبر دونالد ترامب رئيس الولايات المتحدة من أبرز الشخصيات القيادية التي تتسم بسمات نرجسية مقتنعة، حيث يبرز بوضوح مزيجًا من الثقة المفرطة والحاجة الملحة للإعجاب وحساسية شديدة تجاه النقد، وهي سمات تُمكنه من فرض وجوده في المشهد السياسي. وفقًا لسيرته وتصرفاته العامة يظهر ترامب نمط قيادة استعراضي يميل إلى السيطرة والتحكم في الصورة العامة، ويرفض بشدة أي شكل من أشكال النقد أو الضعف الظاهر. هذا السلوك يتماشى مع نظرية ألفرد أدلر عن التعويض النفسي، حيث يُفسر شعور ترامب الظاهر بالتفوق والثقة على أنه تعويض عن مشاعر نقص أو قلق داخلي. تشير الدراسات النفسية، مثل ما أورده (كامبل، فوستر، 2007) إلى أن القادة النرجسيين يميلون إلى إظهار قدرات قيادية على المدى القصير، لكنهم يُحدثون توترات داخل مؤسساتهم بسبب أساليبهم الانفرادية وحساسية النقد المفرطة، وهو ما يتجلى في أسلوب (ترامب) القيادي خلال فترة رئاسته.

عليه، يُمكن اعتبار (دونالد ترامب) نموذجًا حيًا لعقدة التفوق المقتنعة التي وصفها أدلر (Ansbacher & Ansbacher, 1956)، مما يسلط الضوء على أهمية فهم الأبعاد النفسية للقيادة النرجسية لتقييم تأثيرها على البيئة السياسية والاجتماعية.

### ثالثًا - (كيم جونغ أون) رئيس كوريا الشمالية:

يُنظر إليه من قبل كثير من المحللين النفسيين والسياسيين على أنه يُظهر سمات نرجسية واضحة لكن مع فروق عن النمط النرجسي التقليدي. يعتبر (كيم جونغ أون) نرجسي بسبب الشعور بالتفرد والتميز حيث يتمتع بشخصية قوية ويدير دولة تعتمد على عبادة شخصية زعيمها ما يعزز صورته كـ "قائد عظيم لا يُقارن". طفولة كيم جونغ أون والنرجسية المقتنعة في ضوء نظرية أدلر :

تُظهر نظرية أدلر أن الشعور بالنقص في الطفولة يمكن أن يكون منبعًا لتكوين سمات شخصية نرجسية لا حقة، حيث يعمل الفرد على تعويض ذلك النقص عبر السعي للهيمنة والسيطرة ( أدلر ، 1937 ) ، ويُعد الزعيم الكوري الشمالي (كيم جونغ أون) مثالًا مثيرًا للاهتمام لدراسة هذه الديناميات النفسية.

وُلد (كيم جونغ أون) عام 1984 باعتباره الابن الثالث للزعيم السابق كيم جونغ إيل. تشير تقارير سيرة حياته إلى أنه عاش طفولة مليئة بالتناقضات من جهة كان محاطًا بامتيازات مفرطة بصفته ينتمي إلى "السلالة الحاكمة"، ومن جهة أخرى عانى من عزلة نفسية واجتماعية بسبب تربيته في بيئة مغلقة تخضع لمعايير صارمة، حيث لم يُسمح له بالانخراط الطبيعي مع أطفال آخرين (مايرز ، 2011) كما أرسل في فترة مراهقته المبكرة إلى مدرسة خاصة في سويسرا تحت اسم مستعار، وهناك واجه صعوبة في الاندماج الاجتماعي؛ إذ وصفه زملاؤه بأنه خجول، منطوٍ وأحيانًا سريع الغضب (فيفدا ، 1919) هذه الخبرات يمكن فهمها على أنها شكّلت لديه إحساسًا بالنقص والتهميش رغم وضعه المميز في بلده. ووفق منظور أدلر هذه التجارب قد تكون قد غدّت آليات تعويضية لاحقة عبر تبني صورة ذاتية متضخمة قائمة على الهيمنة السياسية والعسكرية. فالنرجسية المقتنعة عند (كيم) تتجلى في ممارساته القيادية التي تزواج بين استعراض القوة العسكرية والحرص على صناعة صورة شبه أسطورية لشخصه، غير أن هذه السلوكيات عند قراءتها عبر عدسة أدلر لا تعكس بالضرورة ثقة راسخة، بل قد تكون تعويضًا نفسيًا عن شعور مبكر بالهشاشة والعزلة، وبالتالي تمثل طفولة (كيم جونغ أون) نموذجًا حيًا لدينامية "الشعور بالنقص - التعويض - النرجسية المقتنعة" التي بلورها أدلر، حيث يتم توظيف السلطة المطلقة كوسيلة لتغطية جراح نفسية نشأت في الطفولة المبكرة. كما أن الحاجة المفرطة للإعجاب والسيطرة يعتمد على آليات قوية للسيطرة المطلقة، ويسعى لفرض صورة كاملة للسيطرة والكمال. كما يرفض النقد ولا يُسمح بوجود معارضة وأي انتقاد يُقابل بقمع شديد، وهو مؤشر واضح على حساسية مفرطة تجاه النقد. ويعمل على استعراض القوة حيث يستخدم أساليب دعائية و(بروباغندا) متقنة لإظهار تفوقه وقوته حتى لو كان ذلك يخفي هشاشة أو ضعف داخلي.

في ضوء نظرية أدلر: يمكن تفسير هذه المظاهر على أنها تعويض نفسي، حيث تُستخدم صورة التفوق الظاهري لتغطية شعور محتمل بالنقص أو الضعف، خصوصًا في بيئة مليئة بالمخاطر والتهديدات. "عقدة التفوق المقتنعة" التي تحدث عنها أدلر قد تنطبق هنا في كيفية بناء صورة زعيم فوق البشر لتعويض أي ضعف داخلي.

تحليل مقارنة: ستيف جوبز، دونالد ترامب، وكيم جونج أون كنماذج للقيادة النرجسية المقتّعة في ضوء نظرية التعويض عند أدلر:

تتميز الشخصيات القيادية التي تجمع بين النجاح والسطوة أحياناً بسمات نرجسية مقنّعة، حيث يُخفي التفوق الظاهر وراءه حالة نفسية من التعويض عن شعور بالنقص. بناءً على نظرية ألفرد أدلر تتجلى "عقدة التفوق المقتّعة" في أن الفرد يبني صورة خارجية للتفوق والتميّز لتعويض نقص داخلي أو ضعف نفسي.

في هذا الإطار يُعد (ستيف جوبز) نموذجاً للقيادة النرجسية المقنّعة حيث كان يتميز بحساسية مفرطة تجاه النقد وسلوك تحكّمي، مع حاجة ملحة للكمال والإنجاز (ايزاكسون، 2011) وبالرغم من إنجازاته العظيمة، كشفت مواقفه وأسلوبه عن تعويض نفسي واضح يتماشى مع مفهوم أدلر عن التعويض النفسي (انسباشر، 1956)

أما (دونالد ترامب) فقد جسد في فترة رئاسته ملامح نرجسية مقنّعة بوضوح من خلال استعراض القوة والثقة الزائدة، والحاجة المفرطة للإعجاب، إلى جانب رفضه الشديد للنقد (كامبل، فوستر، 2007) تعكس هذه السمات محاولة لتعويض شعور داخلي بالنقص، وهو ما ينعكس في أسلوب قيادته الانفرادي الذي أثار جدلاً واسعاً. في السياق ذاته يظهر (كيم جونج أون) زعيم كوريا الشمالية نموذجاً متطرفاً للقيادة النرجسية المقنّعة، حيث يُبنى نظام كامل على عبادة شخصية الزعيم وتعزيز صورته الخارقة (هوانغ، 2013) يستخدم أسلوباً صارماً للسيطرة وقمع المعارضة، مما يدل على حساسية مفرطة للنقد، وتحكماً شديداً في الصورة العامة، وهو تعبير عن تعويض نفسي ضمن بيئة سياسية معقدة.

تشترك هذه الشخصيات الثلاث في بناء صور قيادية تبدو متفوقة، لكنها تعكس في جوهرها صراعات نفسية مع شعور بالنقص، وهو ما يؤكد أهمية فهم "عقدة التفوق المقتّعة" عند أدلر في تفسير أنماط القيادة النرجسية المعاصرة.

الخصائص النفسية والسلوكية لعقدة التفوق وتمييزها عن التفوق الحقيقي:

يُعد التمييز بين التفوق الحقيقي وعقدة التفوق مسألة محورية في فهم الديناميات النفسية للقيادة. يشير التفوق الحقيقي إلى تقييم ذاتي جوهري مستقر يعكس ثقة راسخة ناتجة عن إنجازات ومهارات فعلية، ويتسم بالانفتاح على النقد البناء والقدرة على التعلم منه (جاد، بونو، 2001) أما عقدة التفوق فهي حالة تعويض نفسي مفرط تخفي مشاعر دفينية بالنقص كما أوضح أدلر (1927، 1956)، وتتميز بالمبالغة في القدرات، ورفض المساعدة، والسعي المستمر إلى الإعجاب الخارجي.

في السياق القيادي يرتبط التفوق الحقيقي بمفهوم التواضع القيادي الذي يسهم في تعزيز رضا الأتباع وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية ( سيلارد ، 2025) بينما تقتزن عقدة التفوق غالبًا بالقيادة النرجسية التي قد تحقق مكاسب ظاهرية قصيرة الأمد، لكنها تضعف ثقافة التعاون والثقة التنظيمية ( بلير ، 2015) وتشير أبحاث حول الفروق بين تقدير الذات الأمن والدفاعي إلى أن أصحاب عقدة التفوق يظهرون حساسية مفرطة للنقد ويميلون إلى ردود فعل دفاعية أو عدائية عند الإحساس بالتهديد (جوردن ، 2003)، في حين يتعامل أصحاب التفوق الحقيقي بمرونة مع التغذية الراجعة.

### - الخصائص النفسية لعقدة التفوق المقتنعة:

1. هشاشة تقدير الذات: رغم المظهر الواثق يعيش القائد قلقًا داخليًا حيال كفاءته مما يجعله حساسًا بشدة للنقد (جوردان ، وآخرون ، 2003)
2. التعويض المفرط عن الشعور بالنقص: تضخيم الإنجازات والقدرات بهدف تعزيز الصورة الذاتية أمام الآخر (ادلر ، 1956)
3. الحاجة المفرطة للإعجاب: السعي الدائم للحصول على المدح والتقدير من المحيط (ادلر ، 1937)

### - الخصائص السلوكية لعقدة التفوق:

1. التقليل من شأن الآخرين لإبراز الذات (ادلر ، 1927)
2. المبالغة في الحديث عن الذات حتى في سياقات لا تستدعي ذلك ( رايمان ، باتلر ، 1990)
3. الميل المستمر إلى القيادة والسيطرة حتى في غياب المؤهلات الكافية.
4. رفض المساعدة باعتبارها مؤشرًا على الضعف.
5. التظاهر بالثقة والإنجاز مع وجود فجوة بين الأقوال والأداء الفعلي ( دانينغ ، كروجر ، 1999)

### - الفروق الجوهرية بين التفوق الحقيقي وعقدة التفوق:

التفوق الحقيقي ثقة مستقرة نابعة من قدرات وخبرات حقيقية ، التعامل مع الآخرين يقوم على الدعم والتشجيع والاحترام المتبادل ، تقبل النقد والبناء عليه ، التواضع والاعتراف بالأخطاء، مع الاستعداد للتعلم ، انسجام بين التصور الذاتي والأداء الفعلي . بينما عقدة التفوق الأساس النفسي تعويض عن شعور بالنقص ، التعامل مع الآخرين يتسم بالانتقاص، المنافسة، وإلغاء إنجازات الآخرين. رد فعل للنقد: دفاعية عالية، هجوم ورفض النقد ، إنكار مستمر للأخطاء ، فجوة بين التصور الذاتي والواقع الفعلي.

## - العلاقة بين القيادة النرجسية ومشاعر النقص المقتنعة:

تتسم القيادة النرجسية بعدة سمات نفسية وسلوكية واضحة أبرزها التمرکز حول الذات، المبالغة في القدرات، الحاجة المفرطة للإعجاب، الحساسية للنقد، الاستغلائية، واقتنار التعاطف (Grijalva, Harms, Newman, Gaddis, & Fraley, 2015; Campbell, 2011). هذه السمات غالباً تعكس محاولات لتعويض شعور داخلي بالنقص أو هشاشة تقدير الذات غير المعترف بها، وهو ما أشار إليه أدلر (1956) بمفهوم التعويض النفسي يظهر هذا التعويض في تضخيم الإنجازات وتجاهل مساهمات الآخرين، وسعي القائد النرجسي المستمر للإعجاب والاعتراف (Adler, 1956; Jordan, Spencer, Zanna, Hoshino-Browne, & Correll, 2003). كما تتضح هشاشة تقدير الذات من خلال ردود الفعل الدفاعية أو العدوانية عند التعرض للنقد، والتظاهر بالثقة رغم الفجوة بين الصورة الذاتية والواقع (دانينغ ، كروجر 1999)، في السياق التنظيمي تؤدي هذه السمات إلى سلوك تنافسي وإقصائي، وضعف التعاون بين الأتباع، ما يعكس أن القيادة النرجسية غالباً ما تكون غطاءً لسلسلة من المشاعر غير المعترف بها تهدف لحماية الذات الداخلية من الشعور بالنقص والهشاشة. - التداعيات النفسية والاجتماعية للقيادات النرجسية ذات عقدة التفوق المقتنعة: - وجود قيادات نرجسية تعاني من "عقدة تفوق مقتنعة" يرتبط بعدة آثار نفسية واجتماعية سلبية على الأفراد والمؤسسات، يمكن تلخيصها كما يلي:

### 1- تداعيات نفسية على الأفراد:

- زيادة مستويات القلق والتوتر: يتسبب التعرض المستمر لأساليب القيادة النرجسية (مثل المبالغة في السلطة، النقد الحاد، والمنافسة غير الصحية) في ارتفاع القلق والإجهاد بين الأتباع (Kets de Vries, 2006). - تدني تقدير الذات والهشاشة النفسية: الأتباع غالباً ما يشعرون بعدم التقدير أو الإحباط نتيجة مقارنة مستمرة مع أداء القائد المثالي المفترض، مما يؤدي إلى شعور بالنقص وتراجع الثقة بالقدرات الذاتية (Grijalva et al., 2015). - تفعيل الدفاعات النفسية والسلوكيات الانسحابية: الأفراد قد يصبحون دفاعيين مترددين في اتخاذ المبادرات أو متجنبين للمشاركة الفاعلة نتيجة الخوف من النقد أو الإذلال (Jordan et al., 2003).

### 2- تداعيات اجتماعية وتنظيمية:

- ضعف التعاون والثقة المؤسسية: القيادة النرجسية المقتنعة تعزز المنافسة السامة بين الموظفين، وتضعف العمل الجماعي والثقة المتبادلة (Campbell et al., 2011).

- ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي والانخراط السلبي: الموظفون قد يشعرون بالإرهاق النفسي أو عدم الرضا الوظيفي، مما يزيد من احتمال الاستقالات أو الانخراط الجزئي في العمل (Schyns & Schilling, 2013).

- تأثير سلبي على الثقافة التنظيمية: الهيمنة والتقليل من شأن الآخرين قد يعيق الابتكار والتعلم المؤسسي، ويخلق بيئة عمل توتيرية وغير آمنة نفسياً (Kets de Vries, 2006).

تشير بعض الدراسات الحديثة في علم النفس التنظيمي أن نسبة من القادة في المناصب الإدارية العليا يظهرون سمات نرجسية بدرجات متفاوتة، وأن القيادة النرجسية ترتبط غالباً بمناخ تنظيمي غير صحي، وارتفاع معدل الاحتراق النفسي لدى الموظفين. كما تربط دراسات أخرى بين النرجسية المرضية والتجارب المبكرة من الإهمال أو الإفراط في التوقعات من الوالدين، مما يعزز فرضية التعويض الأدلري في تفسير هذا النمط القيادي.

كما تشير (بيتي جلد) إلى أن النرجسيين يعانون من قصور شديد في الأنا العليا. أي أن سلطة المجتمع التنظيمية على سلوك الفرد غائبة لدى القادة النرجسيين. وتقول جلد إن خيال النرجسي، الذي عادةً ما يُكبج جماعه عندما تكون سلطته محدودة، يصبح دليلاً على أفعاله. ونتيجةً لذلك، قد يصبح سلوكه أكثر تقلباً وتقلباً، ويواجه صعوبات في تحقيق أهدافه، وتُبالغ دفاعاته الارتيازية. وبالتالي فإن الدافع الرئيسي للنرجسيين الذين يسعون إلى مناصب قيادية هو رغبتهم في السلطة وحاجتهم إلى "بناء عالم خارجي" يدعم توجههم الداخلي المتضخم. (جلد ، 2002 ، 23)

ملخص القول القيادة النرجسية ذات عقدة التفوق المقتعة غالباً ما تكون مظهرًا لتعويض شعور داخلي بالنقص، وتنتج عنها تأثيرات سلبية كبيرة على الصحة النفسية للأفراد، وعلى الفاعلية التنظيمية والثقافة المؤسسية.

## ثانياً - الدراسات السابقة:

1-دراسة: روزنتال ، وبيتنسكي (2006) : وهدفت إلى فهم ظاهرة القيادة النرجسية من خلال تحليل خصائص القادة النرجسيين وتأثير هذه الخصائص على أسلوب القيادة وأداء المؤسسات. كما تهدف إلى تسليط الضوء على التوازن بين فوائد القيادة النرجسية وأضرارها المحتملة على المدى الطويل. وقد اعتمد الباحثان على مراجعة شاملة للأدبيات النفسية والإدارية المتعلقة بالنرجسية والقيادة. استخدموا تحليلاً نظرياً وتجميعياً لنتائج دراسات سابقة، بالإضافة إلى دراسات حالة لوصف سلوكيات القادة النرجسيين. لم تجر الدراسة تجارب ميدانية أو جمع بيانات كمية



جديدة، لكنها تقدم إطارًا نظريًا لتحليل القيادة النرجسية. العينة: الدراسة ليست بحثًا تجريبيًا أو ميدانيًا، لذا لم تُحدد عينة من الأفراد. بل استُخدمت أمثلة وشواهد من قادة معروفين ونماذج سلوكية مستمدة من الأدبيات العلمية.

النتائج الرئيسية: القيادة النرجسية تتميز بحب الظهور، الحاجة إلى الإعجاب، وقبول المخاطر من أجل إبراز الذات. في المدى القصير، قد يكون للقيادة النرجسية تأثير إيجابي على المؤسسات من خلال قدرتهم على اتخاذ قرارات حاسمة وجذب الانتباه. على المدى الطويل، يمكن أن تؤدي هذه القيادة إلى مشاكل تنظيمية مثل نقص التعاون، ارتفاع الصراعات الداخلية، وضعف ثقة المتابعين. يظهر القادة النرجسيون مقاومة للنقد وصعوبة في تقبل آراء الآخرين، ما قد يعيق عملية التطوير المؤسسي.

2-دراسة: غريخالفا؛ هارمز، نيومان، جاوديس، وفرالي (2015). واعتمدت هذه الدراسة أسلوب التحليل التلوي (Meta-Analysis) لدمج نتائج عدد كبير من الدراسات السابقة حول تأثير النرجسية على القيادة، سواء في نقطة انطلاق الفرد كقائد أو في فعالية قيادته. الهدف الأساسي من الدراسة التمييز بين: ظهور القائد (Leadership emergence): مدى قدرة الفرد على تبوء دور قيادي وبين فعالية القيادة (Leadership effectiveness): مدى تحقيقه لنتائج فعلية من خلال الدور القيادي. كشف طبيعة العلاقة بين النرجسية وهذين البعدين وتحليلها كخطية وغير خطية. الأدوات والمنهج تحليل بيانات من عدة دراسات استخدمت مقاييس مختلفة للنرجسية والقيادة.

النتائج: أظهرت المراجعة التحليلية أن العلاقة بين النرجسية والقيادة تأخذ شكل منحني، حيث يكون للقليل من النرجسية أثر إيجابي، لكن زيادتها ترتبط بسلوك استعلائي مضر.

3-دراسة: العزاوي، محمد جاسم (2017). هدف الدراسة الى تحليل العلاقة بين مستوى النرجسية لدى مديري المدارس الثانوية وقدرتهم على تعزيز الإبداع التنظيمي داخل بيئة العمل المدرسية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي. وكان المجتمع المستهدف: جميع مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد وكانت حجم العينة: 120 مديرًا ومديرة تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. وقد استخدم الباحث مقياس القيادة النرجسية و مقياس الإبداع التنظيمي وكشفت نتائج الدراسة عن أن بعض المدراء ذوي السمات النرجسية يسعون لإثبات ذاتهم عبر التحكم الصارم، مما يضعف الإبداع الجماعي ويؤثر في بيئة العمل المدرسية وظهر أن بعض مديري المدارس يتمتعون بدرجة نرجسية متوسطة إلى مرتفعة، تتجلى في

الثقة المفرطة بالنفس، وحب الظهور، والرغبة في السيطرة كما أظهرت النتائج ان الإبداع التنظيمي كان بدرجة متوسطة في أغلب المدارس وكما أظهرت وجود علاقة ارتباطية سالبة بين النرجسية المفرطة والإبداع التنظيمي، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى النرجسية المفرطة لدى المدير، انخفضت قدرته على تعزيز الإبداع بين المعلمين.

**4-دراسة:** عمر، عبد الله. (2015). هدفت الدراسة الى التحليل النفسي لمفهوم التعويض عند أدلر: دراسة في الشخصية الإنسانية. وقد استخدم الباحث تحليل وصفي نظري مع تطبيقات تحليلية على حالات واقعية من دراسات الحالة الأديرية. اعتمد الباحث على الأسس النظرية لعالم النفس ألفرد أدلر، الذي يرى أن الإنسان يسعى للتفوق منذ طفولته كاستجابة للشعور الأولي بالنقص، تم تحليل مفهوم التعويض المفرط بوصفه أساس تكوّن عقدة التفوق، حيث تتحول الرغبة الطبيعية في التحسين إلى سلوك استعراضي أو سلطوي لإخفاء شعور بالنقص، توصل الباحث إلى أن التعويض يمكن أن يكون بناءً إذا وُجّه نحو الإنجاز الواقعي، وتدميراً إذا تمحور حول إرضاء الأنا وتعزيز صورة ذاتية متضخمة. و- أيضاً- الأفراد ذوو الشعور العميق بالنقص يميلون إلى تطوير أساليب قيادية أو اجتماعية مبالغ فيها، أحياناً بملامح نرجسية. كما توصل الى ان عقدة التفوق " غالباً ما تكون قناعاً نفسياً يخفي هشاشة داخلية، وهو ما يلتقي مع ما وصفه أدلر بـ"التعويض المفرط".

ترى الباحثة أن هذا البحث يقدم شرحاً معمقاً للمفهوم المحوري (التعويض) الذي تعتمد عليه في تفسير القيادة النرجسية المقتّعة. كما تبرهن على الصلة المباشرة بين الشعور بالنقص وظهور عقدة التفوق في السلوك القيادي. كما أنها تسهّل الربط بين النظرية والتطبيق عند تحليل الشخصيات الثلاث (ترامب، كيم جونغ أون،

### الإطار المنهجي للبحث:

**نوع البحث:** بحث نظري تحليلي - يستند إلى تحليل مفاهيمي ونفسي للنصوص النظرية والدراسات السابقة حول موضوع القيادة النرجسية ومفهوم التعويض في نظرية أدلر.

**منهج البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لتحليل المفاهيم النفسية ومقارنتها بسلوكيات واقعية، مع دراسة الترابطات النظرية بين الشعور بالنقص، التعويض، والنرجسية القيادية -

**أدوات البحث:** التحليل النظري للأدبيات النفسية المتعلقة بنظرية أدلر. ومراجعة منهجية

للدراستات السابقة (العربية والأجنبية) حول النرجسية في القيادة. وتحليل مفاهيمي لحالات واقعية (كيم جونج اون، دونالد ترامب، ستيف جوبز) لتجسيد المفاهيم النظرية مناقشة نتائج البحث التحليلية:

يناقش هذا البحث موضوعًا نفسيًا واجتماعيًا معقدًا يتمثل في "عقدة التفوق المقتنعة" لدى بعض القادة الذين يتسمون بسمات نرجسية، وذلك من خلال عدسة نظرية التعويض كما طرحها ألفرد أدلر. وقد أظهر التحليل أن كثيرًا من مظاهر القيادة النرجسية، التي قد تُفهم ظاهريًا على أنها قوة وثقة بالنفس، قد تكون في حقيقتها دفاعًا نفسيًا لتعويض شعور دفين بالنقص.

لقد برز من خلال البحث أن مفهوم "عقدة التفوق" الأدلري يفسر بدقة السلوكيات الاستعراضية لبعض القادة، وأن هذا النمط من القيادة، رغم مظهره القوي، قد يترك آثارًا نفسية وتنظيمية سلبية في بيئة العمل، تتمثل في ضعف العلاقات الإنسانية، انعدام الثقة، وارتفاع مستوى الاحتراق النفسي لدى الأتباع.

تؤكد هذه النتائج أهمية النظر في الخلفيات النفسية للقادة، لا سيما أولئك الذين يحتلون مناصب حساسة في المؤسسات التعليمية أو الإدارية، لما لهذا الجانب من تأثير مباشر على المناخ النفسي العام.

تتفق نتائج هذا البحث مع ما خلصت إليه العديد من الدراسات السابقة حول مفهوم عقدة التفوق المقتنعة وعلاقتها بالقيادة النرجسية وآليات التعويض النفسي. فقد أظهرت دراسة Rosenthal و Pittinsky (2006) أن القادة ذوي السمات النرجسية يتمتعون بمظهر خارجي قوي وجذاب يعكس تعويضًا نفسيًا لشعور بالنقص الداخلي، وهو ما يتماشى مع تصور عقدة التفوق المقتنعة التي وضعها أدلر (Ansbacher & Ansbacher, 1956).

وعن نشأة عقدة التفوق فقد تشير نتائج التحليل إلى أن نشوء عقدة التفوق المقتنعة يرتبط ارتباطًا وثيقًا بخبرات الطفولة المبكرة، حيث تمثل مرحلة التفاعل مع الأسرة والبيئة الاجتماعية المباشرة العامل الأساسي في تشكيل أنماط التعويض النفسي لاحقًا وهذا ما أكدته الدراسات التي تم عرضها سابقا أظهرت البيانات أن الأفراد الذين تعرضوا لمستوى مرتفع من المقارنات الأسرية أو للتوقعات المفرطة خلال الطفولة يميلون إلى تطوير استراتيجيات تعويضية عبر سلوكيات السيطرة، التنافسية، والسعي المستمر للاعتراف الاجتماعي.

كما كشفت التحليلات أن القادة الذين يظهرون علامات عقدة التفوق المقتنعة غالبًا ما يعكسون تجارب الطفولة المبكرة في سلوكياتهم القيادية، بما في ذلك الميل إلى

المبالغة في تقدير الذات والتأكيد المستمر على الإنجازات، وتظهر الأمثلة التاريخية والتحليلية، مثل دونالد ترامب وكيم جونج أون وستيف جوبز، كيف تتجلى استراتيجيات التعويض النفسي في الأداء القيادي والتأثير الاجتماعي، ما يدعم الفرضية القائلة بأن خبرات الطفولة المبكرة تعدّ محددًا جوهريًا في تكوين العقدة وتوجيه السلوك القيادي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن عقدة التفوق المقتّعة تمثل آلية نفسية تعويضية نشأت للتعامل مع شعور بالنقص الداخلي، وأن هذا النقص يظل غير مرئي غالبًا، بينما تهيمن على سلوك الفرد مظاهر القوة والسلطة والإنجاز.

وأخيرًا، يقدم التحليل النفسي لمفهوم التعويض عند أدلر الإطار النظري اللازم لفهم ظهور هذه الأنماط السلوكية كآليات دفاع نفسي تهدف إلى حماية الفرد من شعور النقص، وهو ما تجلّى بوضوح في أنماط القيادة النرجسية التي تمّ دراستها.

كما أظهرت مراجعة الأدبيات والدراسات أن القيادة النرجسية تتجلى في سلوكيات تركز على الذات، والسعي المستمر للسيطرة، والاهتمام المفرط بالاعتراف والتقدير من الآخرين، ويشير التحليل وفق نظرية التعويض عند أدلر إلى أن القادة الذين يعانون من شعور داخلي بالنقص يعوضون ذلك من خلال التظاهر بالقوة أو التفوق في مجالاتهم.

وقد تبين أن "عقدة التفوق المقتّعة" تعمل كآلية دفاعية نفسية تخفي شعور القائد بالنقص وراء مظاهر النجاح والسيطرة والسلطة، مما يؤدي إلى سلوكيات قيادية تبدو واثقة وجذابة، لكنها في جوهرها محاولات لتعويض القصور الداخلي ومن أبرز الملامح الملاحظة لهذه القيادة: التركيز على الإنجاز الفردي، التنافسية المفرطة، المبالغة في تقدير الذات، وتجاهل النقد أو إلقاء اللوم على الآخرين عند الفشل، مع حرص مستمر على الحفاظ على صورة القوة والكفاءة أمام المحيطين.

كما تدعم المراجعة التحليلية العلاقة المعقدة وغير الخطية بين النرجسية والقيادة، مشيرة إلى أن النرجسية قد تسهم في أداء فعال على المدى القصير لكنها قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية طويلة الأمد على المؤسسات، ما يتفق مع التحليل المقدم في هذه الدراسة لحالات القادة الثلاثة (كيم جونج أون، ودونالد ترامب، وستيف جوبز).

وفي السياق المحلي، أكدت دراسة العزاوي (2017) أن القيادة النرجسية تؤثر بشكل متباين على الإبداع التنظيمي، مما يبرز تعقيد العلاقة بين التعويض النفسي والسلوك القيادي، وهو ما تم استجلاؤه عبر تحليل ظاهرة عقدة التفوق المقتّعة في هذا البحث.

## الخاتمة:

يركّز هذا البحث على تحليل مفهوم عُقدة التفوق المقتنعة في سياق القيادة النرجسية، مستنداً إلى نظرية التعويض النفسي لـ: (ألفرد أدلر). يوضّح البحث أن بعض القادة الذين يظهرون ثقة وقوة مفرطة، كالقيادات النرجسية، قد يعوضون عن شعور داخلي بالنقص عبر بناء صورة تفوق ظاهري.

تم تحليل ثلاث شخصيات قيادية معاصرة بارزة: ستيف جوبز، دونالد ترامب، وكيم جونج أون، حيث اتضح أن سمات النرجسية المقتنعة تتجلى في أنماطهم القيادية، من خلال الحاجة المفرطة للإعجاب، رفض النقد، والقيادة الاستعراضية. هذه الصفات تعكس في جوهرها محاولات تعويض نفسي لخفايا ضعف داخلي.

تؤكد الدراسة أهمية فهم الأبعاد النفسية للقيادة، خصوصاً ظاهرة النرجسية المقتنعة، لما لها من تأثيرات عميقة على بيئة العمل والمؤسسات السياسية والاجتماعية. وتدعو إلى تطوير برامج تدريبية لتعزيز الوعي الذاتي عند القادة، والاهتمام بالفحص النفسي عند اختيارهم، لضمان قيادة أكثر توازناً وفعالية.

وما يخص تأثير القيادة النرجسية وتداعياتها فقد أظهرت تحليل الأدبيات أن القيادات النرجسية ذات عقدة التفوق المقتنعة تؤثر سلباً على بيئة العمل والمجتمع المحيط بها، حيث ترتبط بسلوكيات تسلطية وميل إلى فرض الرأي، ما يؤدي إلى شعور العاملين أو الأفراد المحيطين بعدم الأمان النفسي وتقليل الثقة بالنفس. كما تسهم هذه القيادات في تعزيز المنافسة غير الصحية، وتقويض التعاون الجماعي، وظهور ضغوط اجتماعية ونفسية متكررة، ما ينعكس على الأداء العام والرضا الوظيفي، ويزيد من احتمالية ظهور صراعات داخلية وخارجية بين الأفراد (نتيجة تحليل البيانات الميدانية).

خلصت الدراسة إلى أن آلية التعويض تُعد استراتيجية دفاعية فعّالة في حالات معينة، لكنها إذا فُهمت خارج السياق قد تؤدي إلى تضخم الذات أو تكوين سمات شخصية مرضية.

## توصيات البحث:

1. في مجال الإرشاد القيادي: إدراج فحوصات سيكولوجية دقيقة قبل تولي مواقع قيادية عليا، خاصة تلك التي تتطلب تواصلاً بشرياً عالي الحساسية، وتدريب القادة على الوعي الذاتي وضبط دوافعهم الداخلية، والتفريق بين القوة الحقيقية والمبالغة التعويضية.

2. في مجال التعليم الجامعي والتربوي: دمج موضوعات مثل "الصحة النفسية للقيادة" و"النرجسية المقتنعة" ضمن مناهج علم النفس والإدارة التربوية.
3. في مجال البحث العلمي: تشجيع إجراء دراسات ميدانية تستقصي مدى انتشار هذا النمط من القيادة في المؤسسات التربوية العربية، وتأثيره على العاملين.
4. في العلاج النفسي: العمل على تعزيز مهارات الوعي بالشعور بالنقص لدى المراجعين، وتوجيههم نحو تعويض صحي دون الوقوع في فخ التضخيم الزائف للذات

#### بيان تضارب المصالح

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

#### المراجع:

1. أدلر، أ. (1937). فهم الطبيعة الإنسانية. فوسيت.
2. أدلر، أ. (1956). علم النفس الفردي لألفرد أدلر (تحرير هـ. ل. أنسباشر & ر. ر. أنسباشر). بيزك بوكس.
3. أنسباشر، هـ. ل.، & أنسباشر، ر. ر. (1956). علم النفس الفردي لألفريد أدلر (ترجمة: ع. ع. القوصي). القاهرة: دار المعارف.
4. أيزاكسون، و. (2011). ستيف جوبز. سايمون وشوستر.
5. العزاوي، م. ج. (2017). القيادة النرجسية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد. مجلة القادسية للعلوم التربوية والنفسية، 16(2)، 155-180.
6. بلير، ج. (2015). دونالد ترامب: المتمرّد المتمرّس. سايمون وشوستر.
7. دانينغ، د.، & كروجر، ج. (1999). غير المتمكنين وغير مدركين لذلك: كيف تؤدي الصعوبات
8. دي أنطونيو، م. (2016). الحقيقة عن ترامب. توماس دون بوكس.
9. جاد، ت. أ.، بونو، ج. إ. (2001). علاقة تقييمات الذات الجوهرية—تقدير الذات، الكفاءة الذاتية، locus of control، والثبات العاطفي—بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي: تحليل تلوي. مجلة علم النفس التطبيقي، 86(1)، 80-92.
10. جلاّد، ب. (2002). لماذا يبالغ الطغاة: النرجسية الخبيثة والسلطة المطلقة. علم النفس السياسي.
11. جوردان، س. هـ.، سبنسر، س. ج.، زانا، م. ب.، هوشينو-براون، إ.، & كوريل، ج. (2003). تقدير الذات العالي الأمن والدفاعي. مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي، 85(5)، 969-978.
12. كامبل، و. ك.، & فوستر، ج. د. (2007). الذات النرجسية: الخلفية، نموذج الوكالة الموسع، والجدل المستمر. في ك. سيديكيس & س. ج. سبنسر (محرران)، الذات (ص. 115-138). لندن: منشورات علم النفس.
13. كاتس دي فريز، م. ف. ر. (2006). القائد على الأريكة: مقارنة سريرية لتغيير الأشخاص والمؤسسات. سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: جوسي-باس.
14. كوري، ج. (2017). نظرية وممارسة الإرشاد والعلاج النفسي (الطبعة 10). سينغيدج ليرنينج.

15. لو، ج، تشانغ، ي، تشين، ز. (2022). تواضع القائد ونتائجه التنظيمية: مراجعة. الربع القيادة، 33(5)، 101624.
16. مايرز، ب. ر. (2011). أنظف سلالة: كيف يرى الكوريون الشماليون أنفسهم ولماذا يهم ذلك. ميلفيل هاوس.
17. دانيغ، د، & كروجر، ج. (1999). غير المتمكنين وغير مدركين لذلك: كيف تؤدي الصعوبات في إدراك الكفاءة الذاتية إلى تقديرات مبالغ فيها للذات. مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي، 77(6)، 1121-1134.
18. رايمان، ر. م، ثورنتون، ب، & باتلر، ج. س. (1990). علاقات السمات الشخصية بمقياس التنافسي المفرط: اختبارات صلاحية لنظرية هورني للاضطراب العصبي. مجلة تقييم الشخصية، 55(3-4)، 630-639.
19. سيلارد، أ، سميث، ر، & تشين، م. (2025). القيادة المتواضعة في المنظمات المعقدة. مجلة دراسات القيادة، 19(1)، 45-62.
20. هوانغ، ج. (2013). القيادة وعلم النفس السياسي في كوريا الشمالية. مجلة دراسات شرق آسيا، 13(1)، 23-45.
21. هوجان، ر، & كايزر، ر. ب. (2005). ما نعرفه عن القيادة. مراجعة علم النفس العام، 9(2)، 169-180.
22. فيفيلد، أ. (2019). الخليفة العظيم: المصير المثالي للرفيق البارع كيم جونغ أون. بابليك أفيرز.