

أثر أدوار القيادة بالضيافة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينه من الكوادر الوظيفية والتدريسية في عدد من الكليات والمعاهد التقنية التابعة لجامعة دهوك التقنية

د. محمود محمد أمين الباشقالي

قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والعلوم المالية
جامعة جيهان
جمهورية العراق

د. سعد فاضل عباس المحمود

قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة دهوك
جمهورية العراق

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على دور القيادة بالضيافة ومن خلال أبعادها المتمثلة في الدور (البطولي والخادم والمضيف) في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي ومن خلال أبعاده المتمثلة في (الإدراكي والعاطفي والسلوكي). وفي ضوء هذا الهدف تلخصت مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات وهي: ما هو مستوى ممارسة القيادات في الكليات والمعاهد المبحوثة أدوار القيادة بالضيافة؟ وما هو مستوى وجود ظاهرة التهكم التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة؟ وهل هناك ارتباط وتأثير معنوي بين القيادة بالضيافة والتهكم التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة؟ وتكمن أهمية البحث في تشخيص مستويات التهكم التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة وبيان أدوار القيادة بالضيافة في الحد منها، وكألية لهذا البحث في تحقيق أهدافه، تم وضع أربعة فرضيات رئيسية لذلك.

واعتمد البحث المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي)، إذ جمعت بياناته بواسطة الاستبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية من (60) شخصاً يمثلون الكوادر الوظيفية والتدريسية في الكليات والمعاهد المبحوثة، واسترد منها (57) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (95%). وقد عولجت البيانات إحصائياً بواسطة الحزمة الإحصائية (SPSS: V. 22). وقد بينت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين القيادة بالضيافة وأبعاد التهكم التنظيمي على المستوى الكلي للعينة المستجيبة. ووجود علاقات تأثير معنوية للقيادة بالضيافة في التهكم التنظيمي على المستوى الكلي للعينة المستجيبة.

وقدم البحث عدداً من المقترحات من أهمها: ضرورة إيلاء القيادات الإدارية في المنظمات المستجيبة اهتماماً بالتوازن بين تبني أنماط قيادية مختلفة والابتعاد عن ممارسة الأدوار القيادية التسلطية، وذلك لضمان وصول الموظفين إلى أهدافهم المهنية، وإعطائهم مسئولية اتخاذ القرارات ذات الصلة بوظائفهم وأنشطتهم اليومية. وأن تعمل القيادات في المنظمات المبحوثة على تقبل مواقف الموظفين الخائئة ومعالجتها وبدون ردود أفعال سلبية باعتبار ذلك من الوسائل الوقائية في معالجة أسباب ظهور التهكم التنظيمي والحد من مستوياتها في تلك المنظمات.

الكلمات المفتاحية: القيادة بالضيافة، القائد البطل، القائد الخادم، القائد المضيف، التهكم التنظيمي.

المقدمة

تحتاج منظمات اليوم إلى ترسيخ الثقافة والمفاهيم الخاصة بها والتي تجعل الفرد يتفانى من أجل بقاء المنظمة ودوام تفوقها ونجاحها، فمجموعة القيم التي تتبناها المنظمة والممارسات التي يقوم بها القادة تعكس تماثلاً منظماً وشعوراً بالرضا من لدن الفرد لانتسابه إلى تلك المنظمة والقيام بأدواره على أكمل الوجوه والتخلي عن السلوكيات السلبية المنحرفة، ونتيجة للتحديات التي تواجهها المنظمات بشكل متزايد، ومنها «التعقيد البيئي» و«عدم التأكد»، فإنه لا يمكن تجاهل أهمية الموارد

* تم استلام البحث في يوليو 2018، وقبل للنشر في نوفمبر 2018، وتم نشره في سبتمبر 2020.

البشرية والحرص على سلوكيات ومواقف عملها الإيجابي، كونها المورد الرئيس الذي يساهم في تحقيق مستويات الأداء العالية للمنظمة مقارنة بالموارد الأخرى، والذي يعزز في النهاية العمل بفعالية وتحقيق أهداف المنظمة. وتلك المواقف هي الميل النفسي الذي يعبر عنه بطريقة مرغوب فيها، والتي تحتاج إلى رد فعل من الممكن أن تولد معتقدات سلبية بشكل متهمك تجاه التنظيم أو إدارته، والذي تظهر أثاره بسبب افتقار المنظمة وإدارتها إلى الشفافية وانعدام العدالة مما يؤدي إلى تراجع الأداء على مستوى الفرد والمنظمة (عبد الفتاح وأبو سيف، 2016: 265).

ولما لظاهرة «التهكم التنظيمي» من آثار سلبية يتوجب على المنظمة وقادتها البحث عن مسبباتها المختلفة، والتخفيف من حدة هذه الظاهرة (رهبو، 2015: 185)، تعين على القادة تبني الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً في الأفراد للحد من تلك الظاهرة، ولعل نمط «القيادة بالضيافة» (Host Leadership) من أحد الأنماط التي يمكن أن يكون فيها للقائد دوراً مؤثراً في معالجة تلك الظاهرة. وجاء البحث الحالي للتعرف على تأثير أدوار القيادة بالضيافة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي في عدد من الكليات والمعاهد التقنية التابعة لجامعة دهوك التقنية.

المحور الأول - منهجية البحث

أولاً - مشكلة البحث: وتتضمن

1- الإشكالية الفكرية

قدم لنا الفكر الإداري الحديث العديد من الموضوعات المعاصرة التي بزغت شرارتها الأولى في ثمانينيات القرن الماضي، وزاد الاهتمام بها في التسعينيات ومن ثم بدايات الألفية الثالثة، ومنها التهكم التنظيمي والأنماط الأكثر حداثة للقيادة وعلى وجه الخصوص القيادة بالضيافة. وإن الجهود الفكرية والمعرفية والبحثية التي سيجري استعراضها لاحقاً سلطت الضوء على محاولة إعطاء تصور واضح وتحليل معمق للموضوعات أنفة الذكر، إلا أنها ركزت في محتواها على متغير واحد فقط، ولم يقع تحت أيدي الباحثان دراسة حاولت الدمج ما بين القيادة بالضيافة ومتغير آخر. الأمر الذي قد يفوت فرصة الاستفادة من تركيب معطيات هذه الموضوعات ودراستها معاً في سلة بحث واحدة بغية تعميم فائدة نتائجها للمؤسسات والمنظمات والمهتمين أياً كان موقع تواجدهم، وهذه المعضلة الفكرية هي التي حفزت الباحثان نحو البحث والتحليل في تلك الموضوعات خاصة بعد ما اقترح (McKergow, 2015) ضرورة إجراء دراسات تجريبية على القيادة بالضيافة لما لها من آثار إيجابية على الأداء. والتساؤلات الرئيسة والفرعية الآتية تبرز أهم المرتكزات الفكرية للمعضلة قيد الدراسة وعلى النحو الآتي:

ما المرتكزات الأساس للأطر المفاهيمية ونقاط الارتكاز الفكرية للقيادة بالضيافة والتهكم التنظيمي على مستوى الصيرورة في التنظير؟ ويُشتق من هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

أ- ما الهوية المفاهيمية للقيادة بالضيافة والتهكم التنظيمي من جهة المفهوم؟

ب- ما المرتكزات الفكرية لقياس القيادة بالضيافة والتهكم التنظيمي؟

2- المشكلة الميدانية للدراسة

بعد تلمس الباحثان مؤشرات تدل على وجود ظاهرة التهكم التنظيمي في المؤسسات قيد البحث بحكم خبرتهم وتواجدهم في هذه المؤسسات لأكثر من (15) سنة، لاسيما بعد الأزمة المالية التي مرت بها العراق من جهة، وظهور القيادة بالضيافة كنمط حديث من جهة أخرى يحاول الباحثان ومن خلال البحث الحالي التعرف على أبعاد ظاهرة التهكم التنظيمي وتحديد سبل معالجتها عن طريق تحديد أثر أدوار القيادة بالضيافة في الحد من هذه الظاهرة. وهنا يمكن توضيح مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

أ- ما هو مستوى ممارسة القيادات في الكليات والمعاهد المبحوثة أدوار القيادة بالضيافة؟

ب- ما هو مستوى وجود ظاهرة التهكم التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة؟

ج- هل هناك ارتباط وتأثير معنوي بين القيادة بالضيافة والتهكم التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة؟

ثانياً - أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مستويات ممارسة القيادات لنمط القيادة بالضيافة وكذلك مستويات بروز ظاهرة التهمك التنظيمي في العينة المستجيبة من الكليات والمعاهد التابعة لجامعة دهوك التقنية، وبجانب هذا الهدف فهناك أهداف أخرى تمثلت بالآتي:

- أ- إعداد دراسة نظرية حول القيادة بالضيافة والتهمك التنظيمي.
- ب- التعرف على طبيعة الارتباط بين القيادة بالضيافة والتهمك التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة.
- ج- التعرف على الدور التأثيري للقيادة بالضيافة في أبعاد التهمك التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة.

ثالثاً - منهج البحث، ويحتوي على

1- أنموذج البحث

تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري تصميم أنموذج فرضي كما هو موضح في الشكل رقم (1) والذي يصور علاقة الارتباط والأثر بين أدوار القيادة بالضيافة وأبعاد التهمك التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة والتي تثبت تحقيقه من عدمه وفق نتائج تحليل الاختبارات الإحصائية. ولقد اعتمد الباحثان في تصميمهما للأنموذج على أدوار القيادة بالضيافة والمتمثلة في (الدور البطولي، ودور الخادم، ودور المضيف) والتي تمثل المتغير المستقل. أما المتغير التابع فتمثل في التهمك التنظيمي وأبعاده المتمثلة في (البعد الإدراكي، والبعد العاطفي والبعد السلوكي).



المصدر: من إعداد الباحثان

الشكل (1) أنموذج البحث

2- فرضيات البحث

من أجل التوصل إلى تقديم حل مؤقت لمشكلة البحث ومن ثم اختباره للتحقق من صحته أم عدمه فقد جرى صياغة الفرضيات الآتية وكما يأتي:

- الفرضية الرئيسة الأولى: تعبر هذه الفرضية عن علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل بالقيادة بالضيافة والمتغير التابع المتمثل بالتهمك التنظيمي، وهي مصاغة كالآتي:

لا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة بالضيافة وبين التهمك التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة. ويتفرع منها:

- أ- لا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة بالضيافة وبين البُعد الإدراكي في الكليات والمعاهد المبحوثة.
 - ب- لا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة بالضيافة وبين البُعد العاطفي في الكليات والمعاهد المبحوثة.
 - ج- لا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة بالضيافة وبين البُعد السلوكي في الكليات والمعاهد المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: تقيس هذه الفرضية تأثير المتغير المستقل المتمثل بالقيادة بالضيافة في المتغير التابع المتمثل بالتهكم التنظيمي، وهي مصاغة كالآتي:

لا يوجد تأثير معنوي للقيادة بالضيافة في التهكم التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة. ويتفرع منها:

- أ- لا يوجد تأثير معنوي للقيادة بالضيافة في البُعد الإدراكي في الكليات والمعاهد المبحوثة.
 - ب- لا يوجد تأثير معنوي للقيادة بالضيافة في البُعد العاطفي في الكليات والمعاهد المبحوثة.
 - ج- لا يوجد تأثير معنوي للقيادة بالضيافة في البُعد السلوكي في الكليات والمعاهد المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: تقيس هذه الفرضية فروق أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات البحث حسب السمات الديموغرافية وهي كالآتي:

لا توجد فروق معنوية بين أفراد العينة تجاه متغيرات البحث تبعاً لاختلاف السمات الديموغرافية لهم.

3- مجتمع البحث وعينته

أ- مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث الحالي بجامعة دهوك التقنية، لقد أسست في عام 2012، وهي واحدة من ثلاث جامعات تقنية في إقليم كردستان. تتكون الجامعة من ثمانية معاهد تقنية وست كليات تقنية موزعة في سبع مناطق مختلفة في محافظة دهوك، وكل منها لديها مجتمع فريد من نوعه ووضع اقتصادي، اجتماعي، ثقافي وبيئي خاص به².

ب- عينة البحث

تشكلت عينة البحث من الكوادر الوظيفية والتدريسية في الكليتين (الكلية التقنية ناكرى والكلية التقنية الصحية/ شيخان) والمعهدين (المعهد التقني ناكرى والمعهد التقني بردرش) بغية اختبار فرضيات البحث عليهم، علمًا بأن اختيار هذه العينة لم يأت عشوائيًا بل إنه قد جاء بناءً على المسوغات الآتية:

- يُعد المعهد التقني ناكرى من المعاهد القديمة في جامعة دهوك التقنية، ويتكون من خمسة أقسام علمية ذات وجبة صباحية فقط.
- تُعد الكلية التقنية ناكرى من الكليات الحديثة نسبيًا ويوجد فيه ثلاثة أقسام وبدوام صباحي ومساوي.
- يوجد في المعهد التقني بردرش أقسام علمية مختلفة وبعض منها ذات وجبة صباحية ومساوية.
- الكلية التقنية الصحية / شيخان كلية ذات تخصص طبي يتكون من قسمين فقط.

واستنادًا إلى ما سبق وانسجامًا مع توجهات البحث، تم القيام بتوزيع استمارة الاستبانة بطريقة «عشوائية» على الأفراد المبحوثين وهم الموظفين والتدريسيين وقد بلغ عددها (60) استمارة أعيد منها (57) استمارة صالحة للتحليل أي أن نسبة الاستجابة كانت (95%)، ويوضح الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين حسب المؤسسات المبحوثة.

4- مصادر جمع البيانات وأداتها

تم جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، إذ اعتمد البحث على جمع البيانات من المصادر الأولية لتغطية الإطار العملي للبحث من خلال استخدام أسلوب الاستبانة³ التي تم تصميم متغيراتها بالاستفادة من دراسات (خضير، 2017) و (McKergow, 2009)، فضلاً عن وضع بعض الأسئلة المستمدة من أدوار القيادة بالضيافة مع الأخذ

2 * البيانات مأخوذة من الموقع الرسمي لجامعة دهوك التقنية: <http://dpu.edu.krd/web/index.php?lang=ar>.

3 استمارة الاستبانة موضحة في الملحق (1).

جدول رقم (1)
توزيع الأفراد المبحوثين حسب المؤسسات المبحوثة

ت	الكلية / المعهد	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة	نسبة الاستجابة
1	الكلية التقنية ناكري	15	13	87%
2	الكلية التقنية الصحية/ شيخان	15	15	100%
3	المعهد التقني ناكري	15	14	93%
4	المعهد التقني بردرش	15	15	100%
	المجموع	60	57	95%

المصدر: إعداد الباحثان.

بنظر الاعتبار بيئة المؤسسات قيد البحث. بينما اعتمدت على ما متاح من الكتب، والأبحاث المنشورة، والدوريات في بناء الإطار النظري للبحث من مصادرها الثانوية.

5- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم البحث الحالي ومن أجل اختبار فرضياته فقد اعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وباستخدام برنامج (SPSS V.22) والتي تتمثل في الآتي:

أ- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف من أجل وصف متغيرات البحث وتشخيصها.

ب- اختبار (t) للعينة الواحدة للتعرف على مستويات تبني العينة لمتغيرات البحث.

ج- معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وأبعادها.

د- الانحدار الخطي البسيط لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع.

هـ- اختبار الفروق بين الأوساط الحسابية لاختبار فرضية الفروق حسب السمات الديموغرافية.

6- حدود البحث

يمكن تقسيم حدود البحث إلى الآتي:

أ- الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للبحث للفترة بين (2018/2/1) ولغاية (2018/7/20).

ب- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بالمعاهد والكليات التقنية التي تم تطبيق البحث عليها.

ج- الحدود الموضوعية: تتمثل في القيادة بالضيافة والتحكم التنظيمي.

المحور الثاني - الجانب النظري

أولاً - القيادة بالضيافة. وتتضمن:

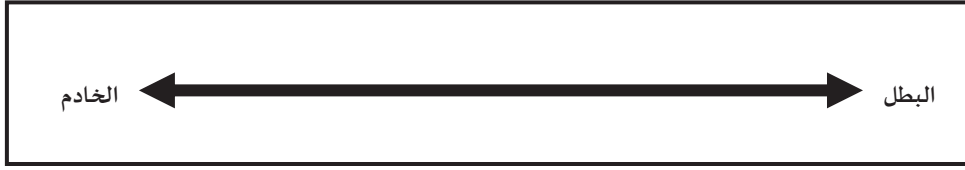
1- مفهوم القيادة بالضيافة

مصطلح القيادة بالضيافة (Host Leadership) هو مفهوم حدده أسسه Mark McKergow، وأخذ الفكرة من المقولة العربية الأصل (الضيف هو الأول والأخير) في 2003-2-16 «عندما كان مشاركا في ندوة». ومن ثم توسع في المفهوم ونشر دراسة بعنوان (Host leadership: towards a new yet ancient metaphor) في عام 2009 في المجلة الدولية للقيادة في الخدمات العامة، فهو بحق صاحب نظرية القيادة بالضيافة بوصفها نمطاً يدمج بين القيادة البطولية والقيادة الخادمة.

القيادة بالضيافة مفهوم مستعار ترتكز فكرته الرئيسة على التعامل مع التابعين كضيوف، إذ يقوم القائد بجذب الأفراد العاملين معاً حول قضية أو تحدٍ معين، ومن ثم مشاركتهم في الأنشطة أو الأعمال وذلك عن طريق تشجيعهم وحثهم على المشاركة في تادية تلك الأنشطة أو المهام وتقديم التسهيلات اللازمة لهم باعتبارهم ضيوفاً لدى تلك القيادة، فهو امتداد لأفكار القيادة البطولية والقيادة الخادمة من خلال إعادة التفكير في تقاليد هذه الأنماط وإجراء الإضافات عليها والتأكيد على المرونة والذكاء السياقي (McKergow & Brent, 2013: 3).

وتعد القيادة بالضيافة طريقة طبيعية لاتخاذ موقف قيادي، بطريقة تجذب الآخرين مما يساهم في مشاركتهم وبالتالي يؤدي إلى تحقيق أفضل الأداء والنتائج (McKergow, 2015: 17). وفي هذا السياق يمكن تعريف القائد المضيف بأنه «الشخص الذي يشارك الآخرين في مسعى هادف» (McKergow and Bailey, 2014: w. p). ويتميز دوره بالمرونة ويتعلق بالسياق، فأحياناً يستلزم سلوك البطل وأحياناً أخرى سلوك الخادم، مع العديد من الاحتمالات المتبادلة، فهو لا

يشتمل على كليهما فقط وإنما يقدم منظوراً جديداً مع العديد من الإمكانيات الإبداعية (McKergow, 2009: 21). ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (2):



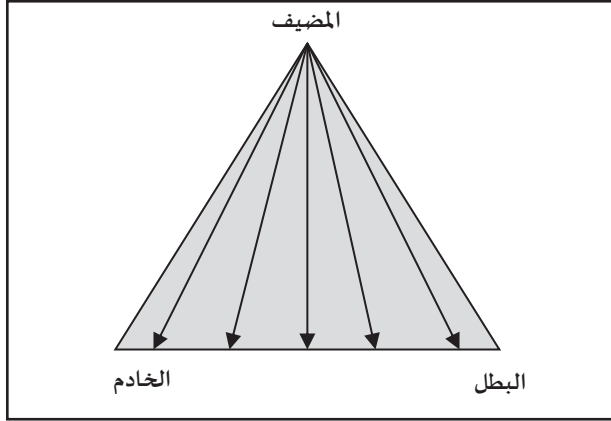
Source: McKergow, Mark. (2009). Host leadership: towards a new yet ancient metaphor, *Inter. J. for Leadership in Public Services*, Vol 5, No 1.

الشكل (2) العلاقة بين القيادة البطولية والقيادة الخادمة

وعلى الرغم من إن هناك اختلافاً بين نمط القيادة البطولية والقيادة الخادمة كونهما متعارضان، إلا ان القيادة بالضيافة تدمج بين النمطين من خلال هرم يتكون من ثلاثة أبعاد، وهي المضيف والبطل والخادم.

فالقائد المضيف يقوم في بعض الأحيان بتصرف بطولي؛ مثل التقدم إلى الأمام، والتخطيط للمهام، والدعوة للانضمام، وإبراز نفسه من خلال تقديم الحدث، وتوفير المستلزمات اللازمة.

ومن جهة أخرى يقوم بتصرفات الخادم؛ مثل التراجع، والتشجيع، وإفراح المجال للضيوف (التابعين)، والانضمام إليهم (McKergow & Brent, 2013: 3). ويوضح شكل (3) إطار القيادة بالضيافة.



Source: McKergow, Mark and Brent, Mike, (2013), Host leadership: Addressing the dilemma of control, *The Ashridge Journal PERSPECTIVES*, p 3.

الشكل (3) أنموذج القيادة بالضيافة

وفي هذا السياق يرى (McKergow & Brent, 2013: 4) أنه حتى يتمكن القائد المضيف القيام بما عليه يجب أن يلتزم بالمهارات الآتية:

- أ- الوعي: الإدراك بمجموعة من الاحتمالات وكيفية ربطها مع المنظمة وأعمالها.
- ب- المرونة: المرونة في تأدية الأعمال.

ج- التوقيت: الذكاء السياقي لمعرفة وقت التصرف، ومتى يتحرك، ومتى يتراجع، ومتى يقوم بتغيير الاتجاه.

استناداً إلى ما سبق يرى الباحثان أن القيادة بالضيافة مصطلح مستعار مأخوذ من العلاقة المتبادلة بين المضيف والمضيف وما يترتب عليها من المهام والأدوار والاحترام المتبادل بين الطرفين، مفهوم حديث يركز على مشاركة الأفراد العاملين في تحقيق أفضل النتائج من خلال التعامل معهم كضيوف، فالقائد (المضيف) يستدعي التابعين (الضيوف) ويجذبهم نحو الحدث ويتعامل معهم بلطف ومن ثم مشاركتهم بإرادتهم دون إكراه للوصول إلى النتائج التي يسعى إلى تحقيقها. وعليه يمكن تحديد سمات القيادة بالضيافة التي تميزه عن الأنماط القيادية الأخرى بالآتي:

- أ- تعدد الاستضافة نشاطاً وليس خاصية مميزة لشخص ما، فالمرء يستضاف أحياناً وأحياناً يكون ضيفاً، وهذان الموقفان يمكن أن يتغيران بسرعة كبيرة، لذلك فالقيادة بالضيافة غنية ومتنوعة وقادرة على التفسير الروحي العميق بطريقة تتسق مع الفهم الدنيوي.
- ب- تعطي الاستضافة إحساساً قوياً بالمسئولية عن نجاح الحدث، على الرغم من وجود عوامل خارجية قد تؤثر في ذلك.
- ج- يمكن أن ينطوي دور المستضيف على التصرف كبطل أو خادم مطلق حسب السياق، أو أكبر عدد من بين الاحتمالات أيضاً، أي يظهر تبادل للدور حيث يتحول القائد إلى دور البطل أو إلى دور الخادم وبحسب الموقف.
- د- تتطلب القيادة بالضيافة التخطيط، والارتجال، والسيطرة، والحرية.

2- أدوار القيادة بالضيافة

يشير (McKergow, 2009: 21) أن للقيادة بالضيافة أدوارًا كثيرة، ويوضح هذه الأدوار من خلال ضرب المثل بالضيافة، ففي البداية يقرر المضيف تنظيم الحدث، وأين ومتى يبدأ ومن ثم يوضع الخطة، ويقرر بعد ذلك أي نوع من الضيوف يتم استدعائهم، ومن ثم القيام بتوفير مستلزمات الحدث. هنا يمكن أن يتصرف القائد المضيف بطريقة بطولية من خلال تحديد ما يريده ووضع الخطة لتحقيق ذلك. وفي أثناء الحدث يتغير دور المضيف بشكل كبير، فهو يقوم بترحيب الضيوف ويقدم إليهم ما يريدون وينتقل فيما بينهم دون ترك أحد، والرد على استفساراتهم وتلبية طلباتهم، ويتابع بشكل دقيق سير الحدث ويحرص على تمتع الضيوف بأجواء الحدث، بهذه الطريقة يتقمص القائد المضيف دور الخادم. وفي النهاية يودع الضيوف ويقوم بإعادة ترتيب أولويات الحدث، إذ يجمع بين عناصر البطولة مع الخدمة.

وبناءً على ذلك اعتمد البحث الحالي أدوار القيادة بالضيافة على الآتي:

أ- الدور البطولي:

يؤكد (Cohen, 2010: 159) أن القائد البطول يقوم ببعض الأدوار لا يستطيع القادة العاديون القيام بها، وتتمثل هذه الأدوار بجذب التابعين (Attracting Followership)، وتطوير الثقة بالنفس، وبناء فريق بطولي، وتطوير الروح المعنوية العالية وتحفيز التابعين في الأوقات الصعبة، وتحمل المسؤولية في حالات الأزمات، وتطوير الكاريزما، وحل المشكلات بالطرائق الإبداعية واتخاذ القرارات. في حين يبين (McKergow & Brent, 2013: 8) أن الدور البطولي للقيادة بالضيافة تتمثل في الترحيب بالآخرين والحفاظ عليهم، واستضافتهم وتقديم حسن الضيافة لهم.

ويحدد الباحثان الدور البطولي للقيادة بالضيافة في مؤسسات التعليم العالي بالآتي:

- التعامل مع القضايا والمشكلات الصعبة والحساسة.
- تقبل مواقف الموظفين والتدريسيين الخاطئة وبدون ردود أفعال سلبية تجاه ذلك.
- التزام القيادة بمبادئهم في جميع الظروف سواء أكانت جيدة أو سيئة.
- الهام التابعين عن طريق القيام بالمهام أولاً، والعمل أكثر مما هو مطلوب منهم.
- يؤدون ما عليهم حتى وإن لم يكن هناك حافز أو مكافأة على ذلك.
- تفويض المهام للموظفين والتدريسيين بهدف توليد المعرفة والخبرة وتطوير مهاراتهم فيما يتعلق بصنع القرار وحل المشكلات.
- يعمل القادة بالمجازفة الشخصية وهم من يتحملون المخاطرة عن ذلك.
- يجعل التابعون يشعرون بالخصوصية من خلال تقدير كل شخص كمورد فريد.

ب- الدور الخادم

يركز دور الخادم على خدمة التابعين من قبل القائد، والخدمة هنا ليس بالمعنى الوظيفي وإنما بروح الخدمة المتجلية في السلوك وفي كل الثقافات (حلي، 2016: 17). ويتمثل الدور الخادم في إعطاء الأولوية لاحتياجات الآخرين ودعمهم وتطويرهم عن طريق تزويدهم بما يحتاجونه من المعرفة والخبرة وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، والاتصال وبناء العلاقات والتعاطف مع الآخرين، فالقائد متفهم لاحتياجات التابعين ومستمتع جيد لهم ويشركهم في صنع القرارات ويقلل من إصدار الأوامر الصارمة، فهو يلجأ إلى إقناعهم بدلاً من إجبارهم أو السيطرة عليهم، كما إنه يسعى لاستخراج القدرات الكامنة لدى الآخرين بالشكل الذي يضع فيه مصلحة المنظمة فوق المصالح الذاتية (Vargas and Hanlon, 2007: 48).

ويحدد الباحثان الدور الخادم للقيادة بالضيافة في مؤسسات التعليم العالي بالآتي:

- مساعدة الموظفين والتدريسيين في حل مشكلاتهم الشخصية.
- إعطاء الموظفين والتدريسيين مسؤولية اتخاذ قرارات مهمة فيما يتعلق بوظائفهم.
- الاهتمام بضمان وصول التابعين إلى أهدافهم المهنية.

- وضع مصالح التابعين فوق مصالحهم الشخصية والوظيفية.
- منح التابعين الحرية في التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون أنها أفضل.
- تشجيع التابعين على التطوع والمشاركة في أنشطة الكلية / المعهد.

ج- الدور المضيف

يتمثل الدور المضيف بتحديد الأمور وتحريكها، والتيقظ للصدفة والحالات غير المتوقعة، ومشاركة الآخرين والانضمام إليهم، وتشجيع الاتصالات الجديدة وقيادة التحركات فيما يتعلق بتوزيع وتخصيص الموارد (McKergow, 2009: 23). فيما يرى الباحثان الدور المضيف للقيادة بالضيافة في مؤسسات التعليم العالي يتمثل بالآتي:

- القيام باختيار وتكليف الشخص المناسب للقيام بالمهام المناسبة.
- القيام بالتخطيط والإعداد لمهامهم الوظيفية بشكل جيد.
- الحرص على التعارف وإقامة علاقات جديدة بين الموظفين.
- تنظيم المهام ومشاركة الموظفين حسب تخصصاتهم.
- حل الصراعات الشخصية الموجودة بين التابعين.
- يقوم القادة بمتابعة المهام بين الحين والآخر لضمان سير العمل وليس بهدف المراقبة.
- العمل على تلبية احتياجات الآخرين الشخصية والوظيفية على حد سواء.
- الاطلاع على كل ما يجري في المنظمة.

ثانياً - التهكم التنظيمي

1- مفهوم التهكم التنظيمي

يشير مفهوم التهكم اصطلاحاً إلى المعاني السلبية، فهو وسيلة للسخرية من السلطة، ويشير إلى الاستهزاء بالمنظمة لانعدام الثقة والنزاهة (خضير وأحمد، 2017: 298). وبين (Delken, 2004: 8) ان التهكم التنظيمي يعبر عن موقف سلبي تجاه المنظمة، وتشتمل على ثلاثة أبعاد: الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة؛ والتأثير السلبي تجاه المنظمة؛ والميل إلى انتقاص السلوكيات المسيئة تجاه المنظمة التي لا تنسجم مع المعتقدات. وفي السياق نفسه يؤكد (Sajid, 2011: 48) إن التهكم التنظيمي ليس مجرد شعور أو موقف سلبي، بل هو تفكير ضار تجاه الآخرين والمنظمة أيضاً، مما يترتب على الفرد المهتم جملة من الآثار السلبية كالإجهاد العاطفي والإرهاق وانخفاض الولاء التنظيمي، وزيادة عدم الرضا، وانخفاض الحماس، وعدم الثقة بالقيادة.

ويعبر التهكم التنظيمي عن المشاعر السلبية لدى الأفراد العاملين المتمثلة بالاضطراب وعدم الرضا واليأس والإحراج والكراهية ويمتد إلى الشعور بالعار عند التفكير في منظماتهم وذلك نتيجة اعتقاد الأفراد العاملين بان منظماتهم تفتقر إلى النزاهة وعدم المعاملة الحسنة وتحاول خداعهم (Shahzad and Mahmood, 2012: 580). في حين يبين (Asif & Zahid, 2012: 581) أنه يحدث التهكم التنظيمي عندما يعتقد الموظفون أن منظماتهم تفتقر إلى النزاهة، وهي عقلية سلبية تجاه منظمة، وتتألف من ثلاثة عناصر وهي اعتقاد ذاتي بأن المنظمة تفتقر إلى الصدق، وتثبيط القلق تجاه المنظمة، والميل إلى السلوكيات السلبية تجاه المنظمة. ويمكن وصفه بالتشاؤم والسلبية التي تؤثر على المنظمة بأكملها ويعيق تحقيق أهدافها، تحدث نتيجة اعتقاد الموظفين بأن المنظمة تفتقر إلى الصدق، وبشكل أكثر تحديداً، عندما يعتقدون انه يوجد هناك انتهاك للأخلاق والعدالة والأمانة (Nafei and Kaifi, 2013: 132).

ويرى (Işık, 2014: 135) أن التهكم التنظيمي هي الطريقة التي من خلالها تدافع أعضاء المنظمة عن أنفسهم ضد الحالات والأحداث التي تحدث ضمن بيئة العمل، إذ يعبر عنها كمشاعر فردية لدى الفرد تجاه المنظمة، مثل الغضب وخيبة الأمل واليأس. وفي سياق مغاير للطروحات السابقة يعرف برانديس وزملاءه التهكم التنظيمي بأنه «موقف تعلم يتضمن نظرة تشاؤمية للتغيير» (Rehan et al., 2017: 2).

وينقسم الباحثون في النظر إلى ماهية التهمك التنظيمي إلى صنفين: الأول يعتبره كسمة شخصية، فالتهمك وفق هذا الرأي يكون غريزي يتحدد بالسمات الشخصية التي تنعكس بالتوقعات السلبية للسلوك الإنساني، والثاني يرون التهمك بأنه الموقف والتوقعات السلبية للأفراد تجاه المنظمة الذي يكون فيه إدراك وعاطفة وأبعاد سلوكية (الفتلاوي، 2012: 9).

ويرى الباحثان بان التهمك التنظيمي هو انعكاس للمشاعر السلبية تجاه القواعد والعمليات والسياسات والإجراءات التي تتخذها المنظمة، يحدث عندما يعتقد العاملين ان المنظمة تفتقر إلى النزاهة والأمانة والإخلاص، ويؤدي إلى جملة من النتائج السلبية كالإجهاد العاطفي وعدم الرضا وانخفاض الأداء. ويرى الباحثان أن التهمك التنظيمي هو حالة سلوكية يمكن أن تتغير بمرور الوقت، ويمكن تقليصه عن طريق إزالة مسبباته من خلال تبني الأنماط القيادية التي تؤثر إيجاباً على أداء الموظفين ويجعلهم يشعرون بالطمأنينة تجاه المنظمة.

2- أبعاد التهمك التنظيمي

تطرق الباحثون إلى التهمك التنظيمية باعتباره الاعتقاد السلبي للأفراد تجاه منظماتهم. ومن أجل تقديم مفاهيم أكثر شمولية حول التهمك التنظيمي كموقف، قدم باحثون أمثال (Nafei & Kaifi, 2013)، و (Isik, 2014) و (Fatih & Emre, 2017) و (Rehan et al., 2017) ثلاثة أبعاد لهذه الظاهرة وهي: البعد الإدراكي والعاطفي والسلوكي. وفيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد التي ستعتمد لأغراض البحث الحالي.

أ- البعد الإدراكي (الاعتقاد):

يشير البعد الإدراكي إلى الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة، وتفتقر الممارسات التنظيمية إلى الصدق والعدالة والإخلاص، ويتم استبدال المبادئ الجيدة بالممارسات والمواقف غير الأخلاقية، والموظفون الذين يعانون من التهمك الإدراكي يعتقدون أن المبادئ يتم التضحية بها من أجل المنفعة الشخصية، وأن السلوك غير الأخلاقي هو القاعدة، ويعتقدون أيضاً أن خيارات الانحياز التنظيمي تعتمد على الذات، وأن العاملين غير متناسقين وغير موثوقين في سلوكهم، ويشعر المتهمون في كثير من الأحيان بوجود دوافع خفية للإجراءات، وبالتالي فإنهم يتوقعون أن يروا الخداع بدلاً من الصراحة، ومن غير المرجح أن يقبلوا بالأساس المنطقي الرسمي للقرارات التنظيمية (Isik, 2014: 136).

ويعتقد المتهمون أن الازدواجية والمصلحة الشخصية شائعة في منظماتهم، بالإضافة إلى اعتقادهم أن المنظمة لا تقدر جهودهم، وبالتالي قد يكون من غير المحتمل أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل المنظمة (Rehan, et al, 2017: 3). وتتمثل في الاعتقاد على ان هناك الميل للخيانة في المنظمة وعدم وجود المبادئ التي تحكم سلوكها مثل العدل والأمانة والإخلاص والتضحية بالمبادئ وسيادة المصلحة الذاتية، لذا فالمتهمك يشعر بالسخرية، والإدانة والميل نحو عدم الإيمان بصدق الأفعال (خضير وأحمد، 2017: 301).

ب- البعد العاطفي

يتكون من ردود الفعل العاطفية القوية مثل الاحتقار والغضب بالإضافة إلى الأفكار والمعتقدات، وكذلك يشعر المتهمك بالإجهاد العاطفي والتنافر والاشمئزاز عندما يفكر في منظمته، لذلك يرتبط مع كل نوع من الشعور السلبي وتكون نتائجها عدم احترام وازدراء وغضب وعصبية وتوتر وخجل وكراهية وخيبة أمل، وينطوي هذا البعد على ردود فعل نفسية أيضاً مثل عدم الراحة والتوتر والقلق، هي عرضة للحد من إلهام العمل والالتزام تجاه المنظمة (Rehan, et al, 2017: 2).

ج- البعد السلوكي

يتكون البعد السلوكي بشكل رئيس من المواقف السلبية الحرجة ومتكررة الاستخدام كانتقاد المنظمة، أو الفكاهة الساخرة تجاه المنظمة، أو التفسيرات السلبية للأحداث التنظيمية المختلفة، والتنبؤات الساخرة حول الأدوار المستقبلية للمنظمة، وسلوك الموظف المتهمك يشمل أيضاً موقف روح الدعابة تجاه المنظمة ويصل حتى سوء التصرف، فالموظفون أقل احتمالاً لبذل جهود تقديرية لوظائفهم وهم أكثر عرضة للاحتفاظ (Rehan et al., 2017: 2). وتتمثل أيضاً بالإحباط الذي يشعر به المتهمك من خلال ممارسات الإدارة ويمكن ان يعكس أيضاً ثلاثة جوانب أساسية هي الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر للنزاهة، وتأثير السلوك السلبي تجاه المنظمة، والميل لانتقاد المنظمة والاستخفاف بقراراتها وإجراءاتها (خضير وأحمد، 2017: 301).

المحور الثالث - الجانب الميداني

أولاً - خصائص أفراد عينة البحث

جدول رقم (2)
توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة
1	العمر	أقل من 35 سنة	38	66.7
		35-45	12	21.1
		أكثر من 45	7	12.3
	المجموع		57	100
2	الجنس	ذكر	45	78.9
		أنثى	12	21.1
		المجموع	57	100
3	الشهادة	شهادة عليا	7	12.3
		بكالوريوس	25	43.9
		دبلوم فني	22	38.6
		إعدادية فما دون	3	5.3
	المجموع		57	100
4	مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي	أقل من 3 سنوات	7	12.3
		3-7 سنوات	21	36.8
		أكثر من 7 سنوات	29	50.9
		المجموع	57	100

المصدر: إعداد الباحثان.

يظهرها الجدول (2) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية والتي تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة هم من ذوي الفئات العمرية (أقل من 35 سنة) وبنسبة (66.7%) من حجم العينة، ومن الذكور والذين شكلوا (78.9%) من العينة، ومن حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة بلغت (43.9%)، وفي حين كانت خدمتهم الوظيفية (أكثر من 7 سنوات) وبنسبة وصلت إلى (50.9%) من العينة.

ثانياً - وصف وتشخيص متغيرات البحث

نتناول في هذه الفقرة وصف وتشخيص أدوار القيادة بالضيافة وأبعاد التهكم التنظيمي ويظهر الملحق (2) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري وعلى مستوى العينة قيد البحث، وفيما يأتي تحليلها:

1- القيادة بالضيافة

أ- الدور البطولي

تشير النتائج الواردة في الملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا الدور من خلال مؤشراتته (X11-X1) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (52.66%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.870)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (14.05%)، وهذا يدل على توافر مؤشرات الدور البطولي في المؤسسات قيد البحث. وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X1) إذ بلغت نسبة الاتفاق للمؤشر (72%)، وبوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري مقداره (0.714)، مما يدل على أن لدى القادة الرغبة في التعامل مع القضايا والمشكلات الصعبة والحساسة. وإن أقل نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X9) إذ بلغت نسبة الاتفاق (50.9%) وبوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.961) مما يدل على أنه يجعل القادة الموظفين يشعرون بالخصوصية من خلال تقدير كل شخص كمورد فريد.

ب- الدور الخادم

تشير معطيات ملحق (2) إلى توزيعات تكرارية وقيم وسط حسابي وانحراف معياري تجاه العبارات (X12 - X17) الخاصة بالدور الخادم، والتي تؤكد على عدم اتفاق الأفراد المبحوثين على هذه العبارات، إذ بلغت نسبة الاتفاق (48.55%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.969)، ومن خلال متابعة مدى إسهام كل مؤشر في الدور الخادم تبين أنه يساعد القادة الموظفين عندما يكون لديهم مشكلات شخصية (X12) هو الأكثر إسهاماً إذ حظي ذلك باتفاق (61.4%) من المبحوثين وبوسط حسابي مقداره (3.56) وانحراف معياري (0.887). وإن أقل نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X17) إذ بلغت نسبة الاتفاق (54.4%) وبوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.908) مما يدل على أنه يمنح القادة الموظفين الحرية في التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون أنها أفضل. في حين كانت الإجابات غير متفقة على المؤشرات الأخرى.

ج- الدور المضيف:

تشير النتائج الواردة في الملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا الدور من خلال مؤشراتته (X18-x25) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (55.50%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.052)، في حين

بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا الدور نسبة (18.65%)، وهذا يدل على توافر مؤشرات الدور المضيف في المؤسسات قيد البحث. وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشرين (X19) و (X20) إذ بلغت نسبة الاتفاق للمؤشرين (63.2%)، وبوسط حسابي (3.60) و (3.63) على التوالي وانحراف معياري مقداره (0.842) و (1.063) على التوالي، مما يدل على أن القادة يمتلك القدرة على التخطيط والإعداد لمهامهم الوظيفية بشكل جيد، ويحرصون على التعارف وإقامة علاقات الصداقة بين الموظفين. وإن أقل نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X23) إذ بلغت نسبة الاتفاق (50.9%) وبوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.984) مما يدل على إنه يقوم القادة بمتابعة المهام بين الحين والآخر لضمان سير العمل وليس بهدف المراقبة.

2- التهمك التنظيمي

أ- **البُعد الإدراكي:** تشير نتائج ملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (Z1 – Z4) تميل باتجاه عدم الاتفاق وبنسبة (24.13%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.850)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (42.55%)، وهذا يدل على عدم توافر مؤشرات البعد الإدراكي في المؤسسات قيد البحث. وإن أعلى نسبة عدم الاتفاق كانت على المؤشر (Z1) إذ بلغت نسبة عدم الاتفاق (61.4%) وبوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري مقداره (0.759)، مما يدل على أن المؤسسات قيد البحث صادقة في أقوالها وأفعالها، إذ لا يعتقد المبحوثين بأن الكلية / المعهد تقول شيء وتفعل شيء آخر.

ب- **البُعد العاطفي:** تشير النتائج الواردة في الملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (Z5 – Z9) تميل باتجاه عدم الاتفاق وبنسبة (23.90%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.842)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (47.72%)، وهذا يدل على عدم توافر مؤشرات البعد العاطفي في المؤسسات قيد البحث. وإن أعلى نسبة عدم الاتفاق كانت على المؤشر (Z8) إذ بلغت نسبة عدم الاتفاق (59.7%) وبوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري مقداره (0.868)، مما يدل على أن الموظفين لا يحسون بالغضب من الطريقة التي تتعامل بها الكلية / المعهد معهم.

ج- **البُعد السلوكي:** تشير النتائج الواردة في الملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (Z10 – Z13) تميل باتجاه عدم الاتفاق، إذ بلغت نسبة الاتفاق فقط (13.31%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.960)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (27.65%) مقابل (41.25%) محابدون، وهذا يدل على عدم توافر مؤشرات البعد السلوكي في المعاهد قيد البحث. مما يدل على أن الموظفين لا يعتمدون سلوك الاستياء والتذمر عن الأشياء السيئة التي تحدث في مؤسساتهم، ولا يتبادلون نظرات الاستياء والضجر مع زملائي في الكلية / المعهد، ولا ينتقدون ممارسات وسياسات الكلية / المعهد مع الموظفين، ولا يعتمدون السلوك الساخر من الشعارات والمبادرات التي تدعها الكلية / المعهد.

ثالثاً - اختبار فروض البحث

1- الفرضية الرئيسية الأولى

يتم في هذه الفقرة قياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل بالقيادة بالضيافة والمتغير التابع المتمثل بالتهكم التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) على مستوى المؤسسات المبحوثة وكالاتي:

أ- من خلال متابعة القيم الواردة في الجدول (4) يتضح بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية سالبة بين القيادة بالضيافة وأبعاد التهكم التنظيمي، إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.271) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى أن القيادة بالضيافة في المؤسسات المبحوثة والمعتمدة في هذا البحث تؤدي إلى التقليل من أبعاد التهكم التنظيمي، فهي تساهم بنسبة حوالي (27%) وبهذا تحقق الفرضية الرئيسية الأولى.

ب- يشير الجدول (4) إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة بالضيافة وكل بعد من أبعاد التهكم التنظيمي. ويتضح من الجدول المذكور إن علاقة الارتباط معنوية سالبة بين القيادة بالضيافة وبين البعد العاطفي كبعد من أبعاد التهكم التنظيمي إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.291) وعند مستوى معنوية (0.05). وهذا

يفسر انه عندما يكون لدى القادة الرغبة في التعامل مع القضايا والمشكلات الصعبة والحساسة، ويتميزون بالصدق والنزاهة ويلتزمون بمبادئهم في جميع الظروف سواء أكانت جيدة أو سيئة، ويساعد الموظفين عندما يكون لديهم مشكلات شخصية ويعطيهم مسئولية اتخاذ قرارات مهمة فيما يتعلق بوظائفهم فإن هذا يؤدي إلى عدم شعور الموظفين بالقلق والتوتر والاستياء والتشاؤم تجاه وظائفهم ومستقبلهم الوظيفي ويشعرون بالرضاء.

استناداً إلى ما سبق يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على (لا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة بالضيافة وبين التهكم التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة)، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد ارتباط معنوي وسالب بين القيادة بالضيافة وبين التهكم التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة). وفيما يخص الفرضيات الفرعية، فيتم رفض الفرضية الثانية التي تنص على (لا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة بالضيافة وبين البعد العاطفي في الكليات والمعاهد المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد ارتباط معنوي سالب بين القيادة بالضيافة وبين البعد العاطفي في الكليات والمعاهد المبحوثة). وكذلك قبول الفرضيات الفرعية الأولى والثالثة على مستوى العينة. قيد البحث والتي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة بالضيافة وبين البعد الإدراكي والبعد السلوكي.

2- الفرضية الرئيسية الثانية.

يتم في هذه الفقرة قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع وتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط باستخدام البرمجة الإحصائية (SPSS) وفيما يأتي تفسير المدلولات الإحصائية لعلاقات التأثير:

أ- تأثير القيادة بالضيافة في التهكم التنظيمي

على المستوى الكلي: تشير نتائج التحليل في الجدول (5) إلى وجود أثر معنوي للقيادة بالضيافة في التهكم التنظيمي إجمالاً ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (4.596) وعند مستوى معنوية (0.05) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.016) وبدرجات حرية (1، 55). مما يدل على وجود تأثير للقيادة بالضيافة في التهكم التنظيمي وعلى المستوى الكلي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.077) والذي يشير إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير التأثير الذي يطرأ في التهكم التنظيمي بنحو (8%)، وهي قيمة معنوية ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) التي بلغت قيمته (0.278). مما يوضح وجود تأثير ولكن بمستويات ضعيفة للقيادة بالضيافة في التهكم التنظيمي.

ب- تأثير القيادة بالضيافة في أبعاد التهكم

التنظيمي: يتضح من الجدول (6) أنه يوجد هناك تأثيراً معنوياً ضعيفاً للقيادة بالضيافة في البعد العاطفي وبحسب قيمة F المحسوبة والتي بلغت (5.824) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.016) وبدرجات حرية (1، 55) وبلغت القيمة التفسيرية R^2 للقيادة بالضيافة في البعد العاطفي (10%).

جدول رقم (4)

علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة بالضيافة وأبعاد التهكم التنظيمي

أدوار القيادة بالضيافة	الدور البطولي	الدور الخادم	الدور المضيف	المؤشر الكلي
أبعاد التهكم التنظيمي				
البعد الإدراكي	-0.158	-0.131	-0.100	-0.144
البعد العاطفي	-0.311*	-0.323*	-0.193	-0.309*
البعد السلوكي	-0.176	-0.207	-0.225	-0.233
المؤشر الكلي	-0.256	-0.266*	-0.215	-0.278*

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية N=57 $P \leq 0.05$ *

جدول رقم (5)

تأثير القيادة بالضيافة في التهكم التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة

المتغير التابع	القيادة بالضيافة				P-value
	B0	B1	R2	F المحسوبة	
التهكم التنظيمي	0.278	0.252	0.077	4.596	0.036

DF (1.55) N=57 $P \leq 0.05$

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

جدول رقم (6)

تأثير القيادة بالضيافة في أبعاد التهكم التنظيمي

أبعاد التهكم التنظيمي	القيادة بالضيافة				P-value
	B0	B	R2	F المحسوبة	
البعد الإدراكي	1.080	-0.144	0.021	1.166	0.285
البعد العاطفي	-2.413	-0.309	0.096	5.824	0.019
البعد السلوكي	-1.776	0.233	0.054	3.154	0.081

N=57 $P \leq 0.05$ D.F=1.55

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

في حين تبين عدم وجود تأثير للقيادة بالضيافة في كل من البُعد الإدراكي والبُعد السلوكي وذلك حسب قيمة F المحسوبة والتي بلغت لكل منهما (1.166)، (3.154) وعلى التوالي والتي تقل عن القيمة الجدولية والبالغة (4.016) ويدعم ذلك قيم مستوى المعنوية المحسوبة لها والتي بلغت (0.285)، (0.081) وعلى التوالي والتي كانت أكبر من قيمتها الافتراضية للبحث والبالغة (0.05).

جدول رقم (7)

الفروق تجاه القيادة بالضيافة حسب العمر

جدول التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين مجموعات	0.442	2	0.221		
داخل مجموعات	18.011	54	0.334	0.662	0.520
المجموع	18.452	56	-		

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، مستوى الدلالة (0.05). N=57

جدول رقم (8)

الفروق تجاه القيادة بالضيافة حسب الجنس

القيادة بالضيافة	التكرار	الوسط الحسابي	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الذكور	45	3.46	1.110	55	0.272
الإناث	12	3.25			

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، مستوى الدلالة (0.05). N=57

F المحسوبة والتي بلغت (0.662) وهي تقل عن قيمتها الجدولية (3.168) وبدرجات حرية (2، 54)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول القيادة بالضيافة وحسب سمة العمر، وهذا يعني أن الباحثين مهمًا اختلف مستوياتهم العمرية فهي لديها نظرة بنفس المستوى للقيادة بالضيافة.

الفروق تجاه القيادة بالضيافة حسب الجنس: يتضح من اختبار Independent Samples T Test في الجدول

جدول رقم (9)

الفروق تجاه القيادة بالضيافة حسب التحصيل الدراسي

جدول التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين مجموعات	0.769	3	0.256		
داخل مجموعات	17.684	53	0.334	0.768	0.517
المجموع	18.452	56			

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، مستوى الدلالة (0.05). N=57

جدول رقم (10)

الفروق تجاه القيادة بالضيافة حسب مدة الخدمة

جدول التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين مجموعات	0.558	2	0.279		
داخل مجموعات	17.894	54	0.331	0.843	0.436
المجموع	18.452	56			

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، مستوى الدلالة (0.05). N=57

استنادًا إلى ما سبق يتم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة والتي نصت على (لا يوجد تأثير معنوي للقيادة بالضيافة في التهمك التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة)، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي للقيادة بالضيافة في التهمك التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة). أما فيما يخص الفرضيات المنبثقة منها فإن نتائج تحليل الانحدار تشير إلى قبول الفرضيات الفرعية الأولى والثالثة، ورفض الفرضية الفرعية الثانية والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي للقيادة بالضيافة في البُعد العاطفي في الكليات والمعاهد المبحوثة).

3- الفرضية الرئيسية الثالثة.

أ- الفروق تجاه القيادة بالضيافة حسب العمر: يتضح

من الجدول (7) ان تحليل التباين الأحادي أظهر أن قيمة مستوى الدلالة للقيادة بالضيافة والبالغة (0.520) كانت أكبر من المستوى الافتراضي للبحث (0.05) وبدلالة قيمة

F المحسوبة والتي بلغت (0.662) وهي تقل عن قيمتها الجدولية (3.168) وبدرجات حرية (2، 54)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول القيادة بالضيافة وحسب سمة العمر، وهذا يعني أن الباحثين مهمًا اختلف مستوياتهم العمرية فهي لديها نظرة بنفس المستوى للقيادة بالضيافة.

ب- الفروق تجاه القيادة بالضيافة حسب الجنس: يتضح من اختبار Independent Samples T Test في الجدول

(8) أن قيمة مستوى الدلالة للقيادة بالضيافة والبالغة (0.272) كانت أكبر من القيمة الافتراضية للبحث (0.05)، وجاءت هذه النتيجة بدلالة قيمة t المحسوبة والتي بلغت (1.110) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.673) وبدرجة حرية (55)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين تجاه القيادة بالضيافة تعزى لسمة الجنس، وهذا يعني أن الباحثين من الذكور والإناث لديهم نظرة بذات المستوى تجاه القيادة بالضيافة.

ج- الفروق تجاه القيادة بالضيافة حسب

التحصيل الدراسي: يشير الجدول (9) إلى نتائج تحليل التباين الأحادي حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للقيادة بالضيافة والبالغة (0.517) وهي أكبر من قيمتها الافتراضية للبحث (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

جدول رقم (11)
الفروق تجاه التهكم التنظيمي حسب العمر

جدول التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين مجموعات	1.632	2	0.816		
داخل مجموعات	13.592	54	0.252	3.243	0.047
المجموع	15.224	56			

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، مستوى الدلالة (0.05). N=57

جدول رقم (12)
اختبار شيفيه للفروق

أقل من 35 سنة	أقل من 35 سنة	أكثر من 35 سنة	الوسط الحسابي
-	-	-	2.98
0.047	-	-	2.55
0.933	0.357	-	2.90

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، مستوى الدلالة (0.05). N=57

الفروق تجاه التهكم التنظيمي حسب العمر: يتضح من الجدول (11) أن تحليل التباين الأحادي أظهر أن قيمة مستوى الدلالة للتهكم التنظيمي والبالغة (0.047) وهي أقل من (0.05) وبدلالة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (3.243) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية (3.168) وبدرجات حرية (2، 54)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تجاه التهكم التنظيمي تعزى لسمة العمر.

وللتعرف على أي من الفئات العمرية يعود السبب لها في ظهور الفروق، فقد تم اعتماد تحليل شيفيه Scheffe للاختبارات البعدية حيث بينت نتائج جدول (12)، أن الفروق تعود للفئات العمرية (أقل من 35 سنة) و(35 - 45 سنة)، ويتضح من قيم الأوساط الحسابية أن الفروق تعزى للفئة (أقل من 35 سنة) وذلك لأن الوسط الحسابي لها أكبر من الوسط الحسابي للفئة الأخرى مما يدل أن الأفراد من الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) لديها نظرة بمستويات مختلفة عن الفئات العمرية الأخرى تجاه التهكم التنظيمي.

جدول رقم (13)
الفروق تجاه التهكم التنظيمي حسب الجنس

التهكم التنظيمي	التكرار الحسابي	الوسط الحسابي	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الذكور	45	2.78	3.096	55	0.003
الإناث	12	3.26			

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، مستوى الدلالة (0.05). N=57

جدول رقم (14)
الفروق تجاه التهكم التنظيمي حسب التحصيل الدراسي

جدول التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين مجموعات	1.500	3	0.500		
داخل مجموعات	13.724	53	0.259	1.931	0.136
المجموع	15.224	56			

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، مستوى الدلالة (0.05). N=57

إجابات المبحوثين حول القيادة بالضيافة ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة والتي بلغت (0.768) والتي كانت أقل من قيمتها الجدولية (2.779)، وهذا يعني أن المبحوثين لديهم نظرة بذات المستوى للقيادة بالضيافة مهمًا اختلف التحصيل الدراسي لهم.

د- الفروق تجاه القيادة بالضيافة حسب مدة الخدمة: يبين الجدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي إذ بلغت قيمة

مستوى الدلالة للقيادة بالضيافة (0.436) وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تجاه القيادة بالضيافة، ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة والتي بلغت (0.843) والتي كانت أقل من قيمتها الجدولية (3.168) وبدرجات حرية (2، 54) وهذا يعني أن المبحوثين لديهم نظرة بذات المستوى للقيادة بالضيافة مهمًا اختلفت مدة خدمتهم بالمركز الوظيفي الحالي.

هـ- الفروق تجاه التهكم التنظيمي حسب العمر: يتضح من

الجدول (11) أن تحليل التباين الأحادي أظهر أن قيمة مستوى الدلالة للتهكم التنظيمي والبالغة (0.047) وهي أقل من (0.05) وبدلالة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (3.243) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية (3.168) وبدرجات حرية (2، 54)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تجاه التهكم التنظيمي تعزى لسمة العمر.

وللتعرف على أي من الفئات العمرية يعود السبب لها في ظهور الفروق، فقد تم اعتماد تحليل شيفيه Scheffe للاختبارات البعدية حيث بينت نتائج جدول (12)، أن الفروق تعود للفئات العمرية (أقل من 35 سنة) و(35 - 45 سنة)، ويتضح من قيم الأوساط الحسابية أن الفروق تعزى للفئة (أقل من 35 سنة) وذلك لأن الوسط الحسابي لها أكبر من الوسط الحسابي للفئة الأخرى مما يدل أن الأفراد من الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) لديها نظرة بمستويات مختلفة عن الفئات العمرية الأخرى تجاه التهكم التنظيمي.

و- الفروق تجاه التهكم التنظيمي حسب الجنس: يتضح من

نتائج تحليل Independent Samples T Test في الجدول (13) أن قيمة مستوى الدلالة للتهكم التنظيمي والبالغة (0.003) وهي أقل من (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تجاه التهكم

التنظيمي تعزى لسمة الجنس، ويؤكد ذلك قيمة t المحسوبة والتي بلغت (3.096) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.673) وبدرجة حرية (55). وللتعرف على مصدر الفروق تبين أنها لصالح الإناث وذلك استنادًا لقيمة الوسط الحسابي لها والتي بلغت (3.26) وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي للذكور والتي بلغت (2.78). مما يعني أن نظرة الإناث.

جدول رقم (15)

الفروق تجاه التهكم التنظيمي حسب مدة الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط		مجموع المربعات	جدول التباين	القيادة بالضيافة
		المرجات	الحرية			
		0.295	2	0.590	بين مجموعات	
0.344	1.089	0.271	54	14.634	داخل مجموعات	
		-	56	15.224	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، مستوى الدلالة (0.05). N=57

ز- الفروق تجاه التهكم التنظيمي حسب التحصيل الدراسي: يتبين من نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (14) أن قيمة مستوى الدلالة للتهكم التنظيمي والبالغة (0.136) كانت أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، ويؤكد ذلك قيمة F المحسوبة والتي بلغت (1.931) والتي تقل عن قيمتها الجدولية (2.779) وبدرجات حرية (3، 53) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين تجاه التهكم التنظيمي تعزى لاختلاف التحصيل الدراسي للمبحوثين.

ح- الفروق تجاه التهكم التنظيمي حسب مدة الخدمة: يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي الجدول (15) إلى أن قيمة مستوى الدلالة للتهكم التنظيمي والبالغة (0.344) كانت أقل من (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول التهكم التنظيمي تعزى لسمة مدة الخدمة، ويؤكد ذلك قيمة F المحسوبة والتي بلغت (1.089) والتي كانت أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (3.168) وبدرجات حرية (1، 54)، وهذا يعني أن أفراد العينة ومهماً اختلفت مدة خدمتهم فإنه لديهم مستوى متماثل في نظرهم للتهكم الوظيفي.

واستناداً لنتائج تحليل الفروق السابقة يمكن رفض الفرضية الرئيسة الرابعة والتي تنص على (لا توجد فروق معنوية بين أفراد العينة تجاه متغيرات البحث تبعاً لاختلاف السمات الديموغرافية لهم) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد فروق معنوية بين أفراد العينة تجاه عدد من أبعاد متغيرات البحث تبعاً لاختلاف السمات الديموغرافية لهم).

المحور الرابع- الاستنتاجات والمقترحات.

أولاً- الاستنتاجات

- 1- تبين وضمن أدوار القيادة بالضيافة توافر الدور البطولي والمضيف في المنظمات قيد البحث وعدم توافر الدور الخادم، وقد يرجع السبب في ذلك إلى الطبيعة النفسية لشخصيات القادة في مجتمعاتنا، فعند توليهم المراكز الوظيفية يمارسون أدوار التسلط ولا يمارسون الدور الخادم مع العاملين.
- 2- يشير أفراد العينة إلى أن القادة في المنظمات المستجيبة لديهم مستويات ضعفية تجاه العمل بالمجازفة الشخصية ولا يتحملون المخاطرة الناجمة عن ذلك وهذا ناجم عن ممارستهم وتبنيهم للنمط القيادي الأوتوقراطي.
- 3- أشارت نتائج التحليل الوصفي أن القادة في المنظمات المستجيبة لا يضعون مصالح الموظفين فوق مصالحهم الشخصية والوظيفية، ولا يعملون على تلبية احتياجات الآخرين الشخصية والوظيفية على حد سواء.
- 4- تبين أن هناك تلازماً عكسياً بين القيادة بالضيافة والتهكم التنظيمي مما يدل على أنه كلما سعت القيادات في المنظمات المستجيبة على العمل بأدوار القيادة بالضيافة كلما أدى ذلك إلى الحد والتخفيف من ظاهرة التهكم التنظيمي.
- 5- ظهر أن القيادة بالضيافة لديها تأثير في التهكم التنظيمي ولكن بمستويات تفسيرية ضعيفة ويمكن أن نعزو ذلك لأسباب عديدة منها صغر حجم العينة التي اعتمدت في البحث الحالي ومنها عوامل أخرى لم يتم تضمينها في نموذج البحث، نجد أن هذه النتيجة متناقضة مع نتائج دراسة (خضير وأحمد، 2017) إذ توصلت الدراسة إلى أن للدعم القيادي تأثير معنوي سلبي قوي في البعد السلوكي والإدراكي.
- 6- يمكن الاستنتاج بوجود مؤشرات تنظيمية خارج نطاق البحث الحالي كسلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية وغيرها لدى بعض الموظفين والتي تساهم في تحسين التزامهم المنظمي وبالتالي التقليل من ظاهرة التهكم التنظيمي حتى وإن لم تتوافر لدى رؤسائهم مؤشرات أدوار القيادة بالضيافة، وهذا ما يتطابق مع نتائج دراسة (رهبو، 2014)، حيث توصلت الدراسة إلى أن للعدالة التنظيمية دور قوي في تقليل من ظاهرة التهكم التنظيمي.

- 7- تبين أن أفراد العينة المستجيبة لديهم رؤية موحدة تجاه توافر أبعاد القيادة بالضيافة لدى رؤسائهم وأنه لا فروق بينهم تجاه توافر أبعاد القيادة بالضيافة والتهكم التنظيمي والتي يمكن أن تعزى لاختلاف سماتهم الشخصية، إلا في صفتي العمر والجنس والتي كانت تجاه التهكم التنظيمي فقط.
- 8- تبين أن القيادات في المنظمات المستجيبة لديها القدرة على التأثير في الجانب العاطفي للتهكم التنظيمي وأنه لديها عجز في معالجة الجوانب السلوكية والإدراكية والتي تقود لظهور التهكم التنظيمي، نجد ان هذه النتيجة متناقضة مع نتائج دراسة (خضير وأحمد، 2017) إذ توصلت الدراسة إلى انه لا يوجد هناك تأثير معنوي للدعم القيادي في البعد العاطفي.

ثانياً - المقترحات

- 1- ضرورة إيلاء القيادات الإدارية في المنظمات المستجيبة اهتماماً بالتوازن بين تبني أنماط قيادية مختلفة والابتعاد عن ممارسة الأدوار القيادية التسلطية وذلك لضمان وصول الموظفين إلى أهدافهم المهنية، وإعطائهم مسئولية اتخاذ القرارات ذات الصلة بوظائفهم وأنشطتهم اليومية.
- 2- أن تعمل القيادات في المنظمات المبحوثة على تقبل مواقف الموظفين الخاطئة ومعالجتها وبدون ردود أفعال سلبية باعتبار ذلك من الوسائل الوقائية في معالجة أسباب ظهور التهكم التنظيمي والحد من مستوياتها في تلك المنظمات.
- 3- نقترح ضرورة تبني والعمل بأدوار القيادة بالضيافة من قبل القيادات في المنظمات المستجيبة مما يؤدي إلى زيادة الاهتمام بمصالح الموظفين الشخصية والوظيفية، وتلبية احتياجاتهم الشخصية والوظيفية على حد سواء.
- 4- ينبغي تشجيع القيادات الإدارية في المنظمات المستجيبة على اتخاذ القرارات الحاسمة تجاه الحالات التي تقود لبروز التهكم التنظيمي وعدم التساهل تجاه العوامل المسببة في انتشار تلك الظاهرة بين العاملين كونها من الظواهر السلبية التي تعيق العمل وتقدمه.
- 5- العمل على أن تتبنى القيادات في المنظمات المستجيبة نظام الاتصالات مع العاملين وبتجاهين وذلك من أجل منح الموظفين الحرية في التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون أنها أفضل وتقديم النصح والمشورة لهم لتجاوز تلك المواقف وذلك للحد من التهكم التنظيمي.
- 6- نقترح أن توفر القيادات في المنظمات المستجيبة وسائل ومتطلبات النجاح اللازمة لمعالجة جوانب القصور لديها في الجوانب السلوكية والإدراكية وذلك لتحسين قدراتها في معالجة التهكم التنظيمي.
- 7- ضرورة أن تعتمد المنظمات المستجيبة على برامج تأهيل للقيادات الأكاديمية والإدارية لديها في مجال العمل القيادي والتعرف على كيفية ممارسة أنماطه المختلفة وزيادة توجيه اهتمامهم نحو الآثار الإيجابية والسلبية لممارسة كل نمط قيادي.

قائمة المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- حربي، منال جهاد عامر. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- خضير، ازادن حاتم؛ وأحمد، شهناز فاضل. (2017). «الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي، بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب»، مجلة الدنانير، العدد (10)، ص ص 288-325.
- رهيو، سحر عناوي. (2014). «دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (6)، العدد (31)، 183-224.
- عبد الفتاح، محمد زين العابدين؛ وأبو سيف، محمود سيد علي. (2016). «دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين» مجلة العلوم التربوية، العدد (2)، ج (1)، ص ص 265 – 310.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف، (2012)، دور الانعراس الوظيفي في تقليل سلوك التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية، بحث تحليلي في دائرة صحة كربلاء، متوفر على الموقع الإلكتروني الآتي: <https://www.iasj.net/iasj2func=fulltext&ald=102952>

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Cohen, William A. (2010). **Heroic Leadership Leading With Integrity and Honor**. Jossey-Bass, San Francisco, USA.
- Delken, Menno. (2004). **Organizational Cynicism: A Study among Call Centers**, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Economics, University of Maastricht.
- Fatih, Turkmen and Emre, Aykac. (2017). The Association between Organizational Cynicism and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study», **European Research Studies Journal**, Vol. XX, Issue 4A, pp. 742-753.
- Işık, Özlem Güllüoğlu. (2014). «Organizational Cynicism: A Study among Advertising Agencies», **Akdeniz İletisim**, Issue 22, p130-151.
- McKergow, Mark & Bailey, Helen. (2014). **Host: Six New Roles of Engagement**. Solutions books.
- McKergow, Mark. (2009). «Host leadership: Towards a New Yet Ancient Metaphor», **International Journal for Leadership in Public Services**, Vol. 5, No. 1, pp 19-24.
- McKergow, Mark. (2015). «How to be a Host Leader», **Development and Learning in Organizations**, Vol. 29, Iss 3, pp. 15 – 17.
- Nafei, Wageeha & Kaifi, Belal. (2013). «The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment», **European Journal of Business and Management**, Vol. 5, No. 12, pp.131-147.
- Rehan, Muhammad; Iqbal, Muhammad Zafar; Fatima, Anum and Nawab, Samina. (2017). «Organizational Cynicism and its Relationship with Employee's Performance in Teaching Hospitals of Pakistan», **International Journal of Economics & Management Sciences**, Vol. 6, Issue 3, pp 1-6.
- Sajid, Bashir. (2011). «**Organizational Cynicism Development and Testing of an Integrated Model: A Study of Public Sector Employees in Pakistan**», Department of Management & Social Sciences, Mohamed Ali Jinnah University, Islam Bad.
- Shahzad, Asif and Zahid Mahmood. (2012). «The Mediating-moderating Model of Organizational Cynicism and Workplace Deviant Behavior: Evidence from Banking Sector in Pakistan», **Middle-east Journal of Scientific Research**, 12 (5): 580-588.
- Vargas, P. A. and Hanlon, J. (2007). «Celebrating a Profession: The Servant Leadership Perspective», **Journal of Research Administration**, 38 (2), 45-49.

الملحق (1) استمارة استبيان

أولاً - معلومات عامة

- أ- العمر: () أقل من 35 سنة () 35-45 سنة () أكثر من 45 سنة
 ب- الجنس: () ذكر () أنثى
 ج- التحصيل الدراسي: () شهادة عليا () بكالوريوس () دبلوم في () إعدادية فما دون.
 د- مدة الخدمة في الوظيفة: () أقل من 3 سنوات () 3-7 سنوات () أكثر من 7 سنوات

ثانياً - البيانات الأساسية

المحور الأول- أدوار القيادة بالضيافة، وتشمل:

1- الدور البطولي

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	لدى القادة الرغبة في التعامل مع القضايا والمشكلات الصعبة والحساسة.					
2	يتميز القادة بالصدق والنزاهة.					
3	يتقبل القادة مواقف الموظفين الخاطئة وبدون ردود أفعال سلبية تجاه ذلك.					
4	يلتزم القادة بمبادئهم في جميع الظروف سواء أكانت جيدة أو سيئة.					
5	يلهم القادة تابعيهم عن طريق القيام بالمهام أولاً.					
6	يؤدي القادة ما عليهم حتى وإن لم يكن هناك حافز أو مكافأة على ذلك.					
7	القادة نشيطون ويعملون أكثر مما هو مطلوب منهم.					
8	يفوض القادة عدد من المهام للموظفين بهدف توليد المعرفة والخبرة وتطوير مهاراتهم فيما يتعلق بصنع القرار وحل المشكلات.					
9	يعمل القادة بالمجازفة الشخصية وهم من يتحملون المخاطرة عن ذلك.					
10	يجعل القادة الموظفين يشعرون بالخصوصية من خلال تقدير كل شخص كمورد فريد.					
11	يجسد القادة ما تنوي إليه الكلية / المعهد وتتفق قيمهم ومبادئهم مع ثقافة الكلية/ المعهد.					

2- الدور الخادم

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
12	يساعد القادة الموظفين عندما يكون لديهم مشكلات شخصية.					
13	يعطي القادة الموظفين مسئولية اتخاذ قرارات مهمة فيما يتعلق بوظائفهم.					
14	يهتم القادة بضمان وصول الموظفين إلى أهدافهم المهنية.					
15	يضع القادة مصالح الموظفين فوق مصالحهم الشخصية والوظيفية.					
16	يمنح القادة الموظفين الحرية في التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون أنها أفضل.					
17	يشجع القادة الموظفين على التطوع والمشاركة في أنشطة الكلية/ المعهد.					

3- الدور المضيف

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
18	يقوم القادة باختيار وتكليف الشخص المناسب للقيام بالمهام المناسبة.					
19	يمتلك القادة القدرة على التخطيط والإعداد لمهامهم الوظيفية بشكل جيد.					
20	يحرص القادة في الكلية/ المعهد على التعارف وإقامة علاقات الصداقة بين الموظفين.					
21	يقوم القادة بتنظيم المهام ومشاركة الموظفين حسب تخصصاتهم.					
22	يقوم القادة بحل الصراعات الشخصية الموجودة بين الموظفين.					
23	يقوم القادة بمتابعة المهام بين الحين والآخر لضمان سير العمل وليس بهدف المراقبة.					
24	يعمل القادة على تلبية احتياجات الآخرين الشخصية والوظيفية على حد سواء.					
25	القادة لديهم المعرفة بكل ما يجري في الكلية / المعهد					

المحور الثاني - أبعاد التهمك التنظيمي. وتشمل:

1- البعد الإدراكي

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	اعتقد بان الكلية/المعهد تقول شيء وتفعل شيء آخر.					
2	يبدو ان سياسات الكلية/المعهد وأهدافها وممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة					
3	أرى القليل من التشابه بين ما تقول الكلية/المعهد بانها سوف تعمله وبين ما تعمله فعلاً.					
4	اعتقد بان ممارسات الكلية/المعهد تفتقد للمصداقية والاستقامة					

2- البعد العاطفي

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
5	اشعر بالقلق عندما أفكر في مستقبل عملي بالكلية/المعهد التي اعلم فيها.					
6	أنا غير راضي أبداً في هذه الكلية/المعهد ودائماً اشعر بالاستياء.					
7	اشعر بالتوتر عندما أفكر في مسيرتي الوظيفية بالكلية/المعهد التي اعلم فيها.					
8	أحس بالغضب من الطريقة التي تتعامل بها الكلية/المعهد مع الموظفين.					
9	اشعر بالتشاؤم عندما أفكر في تحسين ظروفو المادة بالكلية/المعهد التي اعلم فيها.					

3- البعد السلوكي

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
10	اعتمد سلوك الاستياء والتذمر عن الأشياء السيئة التي تحدث في هذه الكلية/المعهد.					
11	أبتادل في الغالب نظرات الاستياء والضجر مع زملائي في الكلية/المعهد					
12	أقوم بانتقاد ممارسات وسياسات الكلية/المعهد مع الموظفين.					
13	اعتمد السلوك الساخر من الشعارات والمبادرات التي تدعها الكلية/المعهد.					

الملحق (2) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى المؤسسات قيد البحث (n= 57)

S.D	Mean	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		الأدوار/ الأبعاد	المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
0.714	3.75	1.8	1	1.8	1	24.6	14	63.2	36	8.8	5	الدور البطولي	القيادة بالضيافة
1.000	3.44	3.5	2	12.3	7	35.1	20	35.1	20	14	8		
0.861	3.21	3.5	2	15.8	9	38.6	22	40.4	23	1.8	1		
0.823	3.42	1.8	1	12.3	7	31.6	18	50.9	29	3.5	2		
0.821	3.60	0	0	8.8	5	35.1	20	43.9	25	12.3	7		
0.842	3.40	1.8	1	10.5	6	40.4	23	40.4	23	7	4		
0.982	3.56	3.5	2	10.5	6	26.3	15	45.6	26	14	8		
0.889	3.47	0	0	17.5	10	26.3	15	47.4	27	8.8	5		
0.875	3.19	1.8	1	19.3	11	42.1	24	31.6	18	5.3	3		
0.961	3.40	1.8	1	17.5	10	29.8	17	40.4	23	10.5	6		
0.781	3.54	0	0	8.8	5	36.8	21	45.6	26	8.8	5		
		1.77		12.28		33.34		44.05		8.62		المعدل	
0.870	3.45			14.05				52.66					
0.887	3.56	0	0	15.8	9	22.8	13	50.9	29	10.5	6	الدور الخادم	
0.972	3.19	3.5	2	24.6	14	24.6	14	43.9	25	3.5	2		
1.013	3.21	5.3	3	19.3	11	31.6	18	36.8	21	7	4		
1.125	3.05	10.5	6	19.3	11	33.3	19	28.1	16	8.8	5		
0.909	3.32	0	0	22.8	13	29.8	17	40.4	23	7	4		
0.908	3.53	1.8	1	10.5	6	33.3	19	42.1	24	12.3	7		
		3.52		18.72		29.23		40.37		8.18			
0.969	3.31			22.23				48.55					

S.D	Mean	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			الأدوار/ الأبعاد	المتغيرات	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد				
1.117	3.42	7	4	15.8	9	17.5	10	47.4	27	12.3	7	X18	الدور المضيف	القيادة بالضيافة	
0.842	3.60	1.8	21	8.8	5	26.3	15	54.4	31	8.8	5	X19			
1.063	3.63	5.3	3	8.8	5	22.8	13	43.9	25	19.3	11	X20			
1.114	3.39	5.3	3	15.8	9	31.6	18	29.8	17	17.5	10	X21			
1.135	3.46	7	4	14	8	21.1	12	42.1	24	15.8	9	X22			
0.984	3.49	1.8	1	14	8	33.3	19	35.1	20	15.8	9	X23			
1.038	3.32	3.5	2	19.3	11	31.6	18	33.3	19	12.3	7	X24			
1.120	3.53	3.5	2	17.5	10	22.8	13	35.1	20	21.1	12	X25			
1.052	3.48	4.40		14.25		25.88		40.14		15.36		المعدل			
		18.65						55.50							
0.759	2.51	1.8	1	59.6	34	24.6	14	14	8	0	0	Z1	البعد الإدراكي	التهكم التنظيبي	
0.854	2.95	0	0	35.1	20	38.6	22	22.8	13	3.5	2	Z2			
0.854	2.81	0	0	45.6	26	29.8	17	22.8	13	1.8	1	Z3			
0.931	3.09	1.8	1	26.3	15	40.4	23	24.6	14	7	4	Z4			
0.850	2.84	0.90		41.65		33.35		21.05		3.08		المعدل			
		42.55						24.13							
0.909	2.68	3.5	2	49.1	28	24.6	14	21.1	12	1.8	1	Z5	البعد العاطفي		
0.925	2.70	7	4	40.4	23	28.1	16	24.6	14	0	0	Z6			
0.921	2.61	7	4	45.6	26	28.1	16	17.5	10	1.8	1	Z7			
0.868	2.47	8.8	5	50.9	29	24.6	14	15.8	9	0	0	Z8			
1.086	3.23	3.5	2	22.8	13	36.8	21	21.1	12	15.8	9	Z9			
0.842	2.74	5.96		41.76		28.44		20.02		3.88		المعدل			
		47.72						23.90							
0.960	3.16	5.3	3	15.8	9	43.9	25	28.1	16	7	4	Z10	البعد السلوكي		
1.007	2.95	5.3	3	31.6	18	31.6	18	26.3	15	5.3	3	Z11			
0.958	3.11	3.5	2	22.8	13	40.4	23	26.3	15	7	4	Z12			
0.916	3.02	3.5	2	22.8	13	49.1	28	17.5	10	7	4	Z13			
0.960	3.06	4.40		23.25		41.25		24.55		6.58		المعدل			
		27.65						31.13							

The Impact of Host Leadership Roles in Reducing the Phenomenon of Organizational Cynicism: An Exploratory Study of a Sample Views of the Faculty and Staff in a Number of Colleges and Technical Institutes Affiliated to Duhok Polytechnic University

Dr. Saad Fadhil Abbas Al-Mahmoud

Department of Business Administration
College of Administration and Economics
Duhok University - Republic of Iraq

Dr. Mahmoud Mohammed Ameen Bashqaly

Department of Business Administration
College of Administrative and Financial Sciences
Cihan University, Erbil - Republic of Iraq.

ABSTRACT

The research aims to identify the role of host leadership through its dimensions of (heroism, server and host) in reducing the phenomenon of organizational cynicism and through its (cognitive, emotional and behavioral dimensions). In light of the objective, the problem is summarized by a series of questions: What is the level of leadership practice in the Colleges and institutes in which leadership roles are discussed? What is the level of the existence of the phenomenon of organizational cynicism in the colleges and institutes? Is there a correlation and a significant impact between the host leadership and organizational cynicism in the colleges and institutes investigated? The importance of research appears in diagnosing the levels of organizational cynicism in the investigated colleges and institutes also in explaining the roles of host leadership in reducing the organizational cynicism. Moreover, as a mechanism for this research in achieving its objectives, four main hypotheses were developed for this purpose.

The research was based on an inductive method (descriptive and analytical). The data were collected by means of the questionnaire and were distributed to a random sample of 60 persons representing the faculty and staff in the colleges and institutes, 57 questionnaires were returned with a response rate of 95%. Data were statistically treated by statistical package (SPSS: V. 22). The results of the study indicate that there is a negative correlation between host leadership and the dimensions of the organizational cynicism at the macro level, as well as the existence of relationships of significant influence of host leadership in the organizational cynicism at the macro level of the respondents.

The research presented a number of proposals, the most important of which are: administrative leaders of the responding organizations should pay attention to the balance between adopting different leadership styles and avoiding the exercise of authoritarian leadership roles in order to ensure that employees reach their professional goals and give them the authority to make decisions related to their daily tasks and activities. Leaders in the organizations investigated should handle their employees' mistakes without negative reactions as a preventive means to address the reasons for the emergence of organizational cynicism and reduce their levels in that organizations.

Key Words: *Host Leadership, Hero Leader, Servant Leader, Host Leader, Organizational Cynicism*

