

## أثر أدوار القيادة بالضيافة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي

دراسة استطلاعية لأراء عينة من الكوادر الوظيفية والتدريسية في عدد من الكليات والمعاهد التقنية التابعة لجامعة دهوك التقنية

محمود محمد امين عثمان

# المقدمة

## مشكلة الدراسة:

يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

- هل تمارس أي من القيادات في الكليات والمعاهد المبحوثة ادوار القيادة بالضيافة؟ وما هي مستويات ذلك؟
- هل هناك وجود لظاهرة التهكم التنظيمي لدى عينة الدراسة؟ وما هي مستويات ذلك؟
- هل هناك ارتباط وتأثير معنوي بين القيادة بالضيافة والتهكم التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف أساسي تتمثل في تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة بالضيافة والتهكم التنظيمي في عينة من الكليات والمعاهد التابعة لجامعة دهوك التقنية ولتحقيق هذا الهدف فإن الدراسة الحالية تسعى إلى القيام بالآتي:

أ. إعداد دراسة نظرية حول القيادة بالضيافة والتهكم التنظيمي.

ب. التعرف على طبيعة الارتباط بين القيادة بالضيافة والتهكم التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة.

ت. التعرف على الدور التأثيري للقيادة بالضيافة في ابعاد التهكم التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة.

. خطة الدراسة، وتشمل:

1- المفاهيم النظرية:

1-1: القيادة بالضيافة. وتتضمن:

1-1-1: مفهوم القيادة بالضيافة:

1-1-2: ادوار القيادة بالضيافة

1-2: التهكم التنظيمي، وتشمل:

1-2-1: مفهوم التهكم التنظيمي:

1-2-2: ابعاد التهكم الاتنظيمي

. خطة الدراسة، وتشمل:

1- المفاهيم النظرية:

1-1: القيادة بالضيافة. وتتضمن:

1-1-1: مفهوم القيادة بالضيافة:

مصطلح القيادة بالضيافة (Host Leadership) هو مفهوم حدد أسسه Mark McKergow، واخذ الفكرة من المقولة العربية الاصل (الضيف هو الاول والاخير) في 16-2-2003 " 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 تركز فكرتها الرئيسة على التعامل مع التابعين كضيوف، إذ يقوم القائد بجذب الافراد العاملين معاً حول قضية أو تحدٍ معين، ومن ثم مشاركتهم في الأنشطة (الاعمال) من خلال الآخرين بالطريقة نفسها عندما يتم تنظيم حفلة، اي بمعنى تشجيع الافراد العاملين من قبل زملائهم للمشاركة في الأنشطة وتأدية المهام، فهو امتداد لأفكار القيادة البطولية والقيادة الخادمة من خلال اعادة التفكير في تقاليد هذه الانماط واجراء الاضافات 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).

خطة الدراسة، وتشمل:

1-1-2: ادوار القيادة بالضيافة

1-1-2-1- الدور البطولي:

يؤكد (Cohen, 2010: 159) أن القائد البطل يقوم ببعض الأدوار لا يستطيع القادة العاديون القيام بها، وتتمثل هذه الادوار بجذب المتابعين (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 بالطرق الابداعية 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.

خطة الدراسة، وتشمل:

1-1-2: ادوار القيادة بالضيافة

1-1-2-2-الدور الخادم:

يركز دور الخادم على خدمة التابعين من قبل القائد، والخدمة هنا ليس بالمعنى الوظيفي وانما بروح الخدمة المتجلية في السلوك وفي كل الثقافات (حلمي، 2016: 17). ويتمثل الدور الخادم في اعطاء الاولوية لاحتياجات الاخرين ودعمهم وتطويرهم عن طريق تزويدهم بما يحتاجونه من المعرفة والخبرة وتشجيعهم على الابتكار والابداع، والاتصال وبناء العلاقات والتعاطف مع الاخرين، فالقائد متفهم لاحتياجات التابعين ومستمع جيد لهم ويشاركهم في صنع القرارات ويقبل من اصدار الاوامر الصارمة، فهو يلجأ إلى اقناعهم بدلاً من اجبارهم أو السيطرة عليهم، كما أنه يسعى لاستخراج القدرات الكامنة لدى الاخرين بالشكل الذي يضع فيه مصلحة المنظمة فوق المصالح الذاتية (Vargas and Hanlon, 2007: 48).

خطة الدراسة، وتشمل:

1-1-2: ادوار القيادة بالضيافة

1-1-2-3- الدور المضيف:

يتمثل الدور المضيف بتحديد الأمور وتحريكها، والتيقظ على الصدفة وحالات غير المتوقعة، ومشاركة الآخرين والتقديم والانضمام إليهم، وتشجيع الاتصالات الجديدة وقيادة التحركات فيما يتعلق بتوزيع وتخصيص الموارد (McKergow, 2009: 23).

خطة الدراسة، وتشمل:

1-2: التهكم التنظيمي

1-1-2- مفهوم التهكم التنظيمي:

يشير مفهوم التهكم اصطلاحاً إلى المعاني السلبية، فهو وسيلة للسخرية من السلطة، ويشير إلى الاستهزاء بالمنظمة لانعدام الثقة والنزاهة (خضير واحمد، 2017: 298). ويبين (Delken, 2004: 8) ان التهكم التنظيمي يعبر عن موقف سلبي تجاه المنظمة، وتشتمل على ثلاثة أبعاد: الاعتقاد بأن المنظمة تفنقر إلى النزاهة؛ والتأثير السلبي تجاه المنظمة؛ والميل إلى انتقاص السلوكيات المسيئة تجاه المنظمة التي لا تتسجم 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 ايضاً، مما يترتب على الفرد المتهمك جملة من الاثار السلبية كالأجهاد العاطفي والإرهاق وانخفاض الولاء التنظيمي، وزيادة عدم الرضا، وانخفاض الحماس، وعدم الثقة بالقادة.

## 1-2-2: ابعاد التهكم التنظيمي:

### 1-2-2-1: البعد الادراكي (الاعتقاد).

يشير البعد الادراكي 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 التهكم الادراكي يعتقدون أن المبادئ يتم التضحية بها من أجل المنفعة الشخصية، وأن السلوك غير الأخلاقي هو القاعدة، ويعتقدون أيضا أن خيارات الاتجاه التنظيمي تعتمد على الذات، وأن العاملين غير متناسقين وغير موثوقين في سلوكهم، ويشعر المتهكمون 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 (3: Rehan, et al, 2017). وتتمثل في الاعتقاد على ان هنالك الميل للخيانة في المنظمة وعدم وجود المبادئ التي تحكم سلوكها مثل العدل والأمانة والإخلاص والتضحية بالمبادئ وسيادة المصلحة الذاتية، لذا فالمتهكم يشعر بالسخرية، والإدانة والميل نحو عدم الايمان بصدق الافعال (خضير واحمد، 2017: 301).

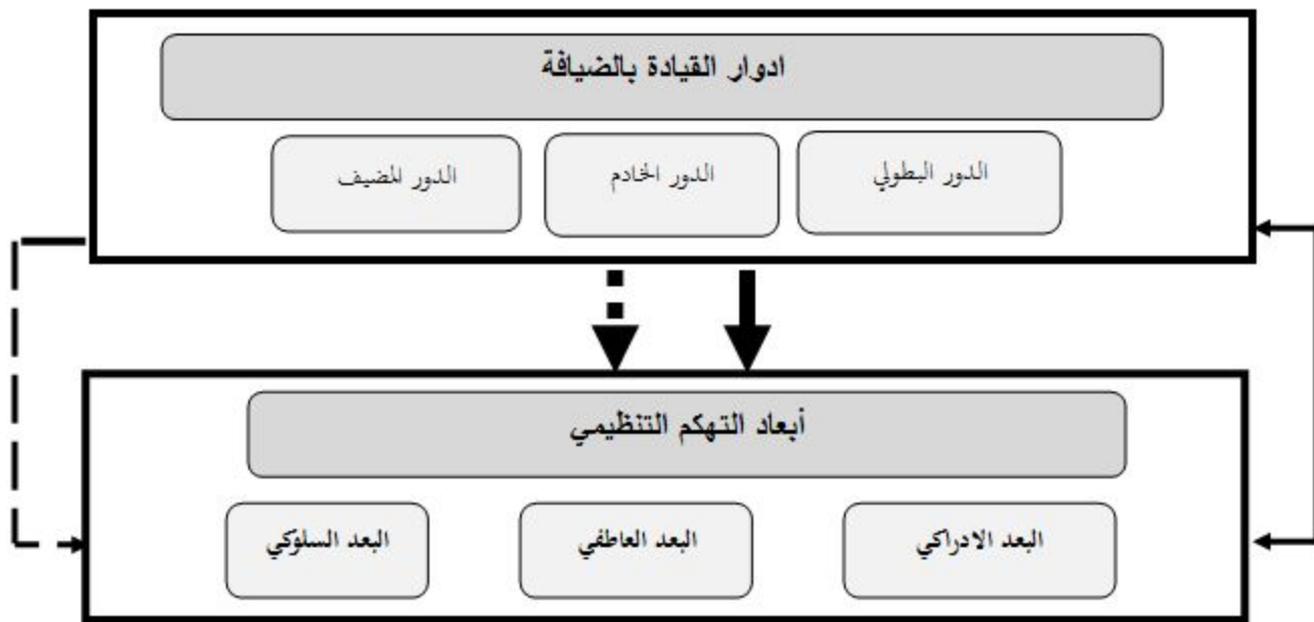
**1-2-2: ابعاد التهكم التنظيمي:**

**1-2-2-2: البعد العاطفي.**

يتكون من ردود الفعل العاطفية القوية مثل الاحتقار والغضب بالإضافة إلى الافكار والمعتقدات، وكذلك يشعر المتهم بالاجهاد 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 امل، وينطوي هذا البعد على ردود فعل نفسية ايضا مثل عدم الراحة والتوتر والقلق، هي عرضة للحد من إلهام العمل والالتزام تجاه المنظمة (Rehan, et al, 2017: 2).

### 3-2-2-1: البعد السلوكي.

يتكون البعد السلوكي بشكل رئيسي 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 المتهم يشمل أيضا موقف روح الدعابة تجاه المنظمة ويصل حتى سوء التصرف، فالموظفون أقل احتمالا لبذل جهود تقديرية لوظائفهم وهم أكثر عرضة للاحتفاظ (Rehan, et al, 2017: 2). وتتمثل أيضا بالاحباط الذي يشعر به المتهم من خلال ممارسات الإدارة ويمكن ان يعكس أيضا ثلاثة جوانب اساسية هي الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر للنزاهة، وتأثير السلوك السلبي تجاه المنظمة، والميل لانتقاد المنظمة والاستخفاف بقراراتها واجراءاتها (خضير واحمد، 2017: 301).



← يشير إلى علاقة الارتباط  
- - - ← يشير إلى علاقة الأثر

الشكل (2) انموذج الدراسة

توافقاً مع أهداف الدراسة وأحتمالاً لأنموذجها فقد اعتمدت الدراسة على الفرصيات الآتية والتي سيتم اختبارها عند مستوى معنوية 0.05:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** تتبنى الكليات والمعاهد المبحوثة العمل بمتغيرات الدراسة وبمستويات عالية. ويتفرع منها:
  - أ. تتبنى الكليات والمعاهد المبحوثة العمل أدوار القيادة بالضيافة وبمستويات عالية.
  - ب. تتبنى الكليات والمعاهد المبحوثة العمل بظاهرة التهكم التنظيمي وبمستويات عالية.
2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد ارتباط معنوي بين القيادة بالضيافة وبين التهكم التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة. ويتفرع منها:
  - أ. يوجد ارتباط معنوي بين القيادة بالضيافة وبين البُعد الإدراكي في الكليات والمعاهد المبحوثة.
  - ب. يوجد ارتباط معنوي بين القيادة بالضيافة وبين البُعد العاطفي في الكليات والمعاهد المبحوثة.
  - ت. يوجد ارتباط معنوي بين القيادة بالضيافة وبين البُعد السلوكي في الكليات والمعاهد المبحوثة.
3. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي للقيادة بالضيافة في التهكم التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة. ويتفرع منها:
  - أ. يوجد تأثير معنوي للقيادة بالضيافة في البُعد الإدراكي في الكليات والمعاهد المبحوثة.
  - ب. يوجد تأثير معنوي للقيادة بالضيافة في البُعد العاطفي في الكليات والمعاهد المبحوثة.
  - ت. يوجد تأثير معنوي للقيادة بالضيافة في البُعد السلوكي في الكليات والمعاهد المبحوثة.
4. **الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد فروقات معنوية بين أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف السمات الديموغرافية لهم.

### 2-3: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية بجامعة دهوك التقنية بجميع كلياتها ومعاهدها التقنية والبالغ عددها (6) كلية تقنية و(8) معهد تقني للسنة الدراسية 2018 – 2017، وتم اختيار كليتان ومعهدان لتكون عينة للدراسة. اما الافراد المبحوثون فتمثل بالكوادر التدريسية والوظيفية الذين يمثلون التابعين في مراكزهم الوظيفية.

#### 4-2: مصادر واسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات من مصادر ها الاولية والثانوية، اذ اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر الأولية لتغطية الإطار العملي للدراسة من خلال استخدام اسلوب الاستبانة [1] التي تم تصميم متغيراتها بالاستفادة من دراسات (سهام، 2016) و (McKergow, 2009)، فضلاً عن وضع بعض الاسئلة المستمدة من متطلبات الجامعة الذكية مع الأخذ بنظر الاعتبار بيئة الجامعات قيد الدراسة. بينما اعتمدت على ما متاح من الكتب، والابحاث المنشورة، والدوريات في بناء الاطار النظري للدراسة من مصادر ها الثانوية.

## 2-5: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم الدراسة الحالية ومن أجل اختبار فرضياتها فقد اعتمدت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في الآتي:

• النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف من أجل وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.

• اختبار (t) للعينة الواحدة للتعرف على مستويات تبني العينة لمتغيرات الدراسة.

• معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

• الإنحدار الخطي البسيط لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع.

• اختبار الفروق بين الأوساط الحسابية لاختبار فرضية الفروقات حسب السمات الديموغرافية.

وقد تم استخدام برنامج (SPSS V.22) الإحصائي في إيجاد التوزيعات التكرارية واستخراجها والوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً

عن إيجاد نتائج الارتباط والانحدار.