



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES

An International Open-Access Peer Reviewed Referred Journal

Impact Factor: 6.064

E-ISSN : 2249 – 4642

P-ISSN: 2454 - 4671

THE ROLE OF CONSTRUCTIVE LEADERSHIP IN ENHANCING EMPLOYEE RESILIENCE (ANALYTICAL RESEARCH FOR THE OPINIONS OF A SAMPLE OF EMPLOYEES AT AL-IRAQIA UNIVERSITY – BAGHDAD)

Prof. Dr. Jinan Ismail Salih

Iraqi University, College of Administration and Economics, Iraq

DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i02.014>

Paper Received:

10th March, 2022

Paper Accepted:

20th April, 2022

Paper Received After Correction:

25th April, 2022

Paper Published:

30th April, 2022



How to cite the article: Salih J.I.(2022), The Role of Constructive Leadership in Enhancing Employee Resilience (Analytical Research for the Opinions of a Sample of Employees at Al-Iraqia University – Baghdad), *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, April-June 2022 Vol. 12, Issue 2; 226-245 DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i02.014>

دور القيادة البناءة في تعزيز مرونة الموظفين

(بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في الجامعة العراقية – بغداد)

الباحثة: م.د. جنان إسماعيل صالح

كلية الإدارة والإقتصاد – الجامعة العراقية

ABSTRACT

The main objective of this research is to know and explore the effect relationship of two main variables (constructive leadership and employee resilience), through a survey of the views of a number of employees at Al-Iraqia University - Baghdad. To achieve this objective, the researcher used the simple random sampling method and distributed the questionnaire to a sample of employees whose number amounted to (150) employees in the various departments of the faculties. After sorting and checking the questionnaires, the number of retrieved questionnaires reached (144), and the valid questionnaires for statistical analysis reached (138) questionnaires. Statistical analysis of the data collected from the sample members was carried out using the (SPSS V.22) program. The researcher has come to accept the hypotheses that were developed for the research, and concluded that the leaders in Al-Iraqia University, the research sample, have a tendency to support and enhance the employee resilience.

Keywords: *Constructive leadership, Employee resilience, and Al-Iraqia University - Baghdad.*

المستخلص

إن الهدف الرئيس لهذا البحث يتمثل في معرفة وإستكشاف علاقة التأثير لمتغيرين رئيسين (القيادة البناءة ومرونة الموظفين)، وذلك من خلال إستطلاع آراء عدد من الموظفين في الجامعة العراقية – بغداد. ولتحقيق هذا الهدف إستخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية البسيطة وقامت بتوزيع إستمارة الإستبيان على عينة من الموظفين بلغ عددهم (150) موظف في مختلف أقسام وإدارات الكليات، وبعد جمع الإستبانات بلغ عدد الإستبانات المسترجعة (144) إستبانة، وبعد فرزها وتدقيقها بلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي منها (138) إستبانة. وقد تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات، التي تم جمعها من أفراد العينة بإستعمال برنامج (SPSS V.23). وقد توصلت الباحثة لقبول الفرضيات التي تم وضعها للبحث، وتوصلت إلى أن القادة في الجامعة العراقية عينة البحث لديهم توجه نحو دعم وتعزيز مرونة الموظفين.

المصطلحات الرئيسية: القيادة البناءة، مرونة الموظفين، والجامعة العراقية – بغداد.

المقدمة

يعتمد بقاء المنظمات وفعاليتها على قدرتها هي وموظفيها على تحمل التحديات الكبيرة والتكيف معها، أي على مرونتها. وقد تم الاعتراف بالمرونة في المنظمات كميزة تنافسية حيوية، ونتيجة لذلك، يتزايد البحث حول كيفية تعزيز المرونة وتحسينها بين الموظفين. وينبع الاهتمام المتزايد بمرونة الموظفين أيضا من الرغبة في تعزيز الأنظمة والبنية التحتية التنظيمية وضمان الاستدامة التنظيمية، والتي تعتمد على مدى قدرة الموظفين على الحفاظ على مستويات الأداء. وتقليديا، تم تصور المرونة الفردية على أنها قدرة شخصية على التعافي بعد مواجهة الشدائد، لكن هذا المفهوم يفشل في تفسير الطرق التي يعزز بها سياق مكان العمل المرونة أو يعيقها. وعند تقييم مرونة الأفراد فيما يتعلق بحياتهم العملية والمعروفة بـ "مرونة الموظفين" من المهم النظر في كيفية تأثير جوانب بيئة العمل على مدى قدرة الموظفين على التعامل مع التحديات اليومية في العمل، والانخراط في السلوكيات المرنة التي تعزز الأداء التنظيمي والاستدامة.

أولاً: منهجية البحث

1. مشكلة البحث

إن المشاكل والمحن والشدائد هي حقيقة من حقائق الحياة، والحياة في المنظمات ليست استثناء. ونظراً لأن الموظفين يواجهون ضغوط عمل معقدة بشكل متزايد وتغيير تنظيمي سريع، فقد أثارت عملية التغلب على الشدائد أو المرونة اهتمام الباحثين التنظيميين عبر التخصصات. وإن التغلب على الشدائد هي عملية تتضمن التعلم والتكيف، وبناء القدرة على الصمود. وبالتالي، تتمثل مشكلة البحث الحالي في الحاجة إلى تطوير وتعزيز مرونة الموظفين في الجامعة العراقية - بغداد، والذي يمكن أن يتم من خلال وجود قيادة ذات سلوك بناء تدعم الموظفين وتعمل على زيادة قدرتهم على الصمود أمام مختلف التغيرات والأحداث.

ونتيجة لما ذكر يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- أ. ما مستوى توافر سلوكيات القيادة البناءة في الجامعة العراقية قيد البحث؟
- ب. هل هناك توجه من قبل القادة في الجامعة العراقية قيد البحث نحو تعزيز مرونة الموظفين؟
- ج. ما العلاقة بين القيادة البناءة ومرونة الموظفين في الجامعة العراقية قيد البحث؟

د. هل يوجد تأثير للقيادة البناءة في تعزيز مرونة الموظفين في الجامعة العراقية قيد البحث؟

2. أهداف البحث

إن أهداف البحث الحالي تم صياغتها على وفق التساؤلات التي تم ذكرها آنفاً، وعليه فإنها تتمثل بالتالي:

- أ. التعرف على مستوى توافر سلوكيات القيادة البناءة في الجامعة العراقية قيد البحث.
- ب. معرفة مدى توجه القادة في الجامعة العراقية قيد البحث نحو تعزيز مرونة الموظفين.
- ج. تحليل العلاقة بين القيادة البناءة ومرونة الموظفين في الجامعة العراقية قيد البحث.
- د. إختبار تأثير القيادة البناءة في تعزيز مرونة الموظفين في الجامعة العراقية قيد البحث.

3. أهمية البحث

- تتضح أهمية البحث الحالي من خلال ما يأتي:
- أ. يعد البحث الحالي (وعلى حد علم الباحثة) أول محاولة عربية لدراسة متغيري القيادة البناءة ومرونة الموظفين.
 - ب. إن أهمية البحث الحالي تنبثق من أهمية المتغيرات التي عنى بدراستها، والتي تعد إحدى أهم المواضيع التي تؤثر في غالبية الموظفين وبالتالي المنظمات.
 - ج. يتيح هذا البحث فرصة لتبني مفاهيم متغيرات البحث في المنظمات الأكاديمية للإهتمام بواقعها وتطويرها.

4. نموذج البحث الفرضي

تم التوصل إلى نموذج البحث الفرضي، في ضوء تساؤلات وأهداف البحث أعلاه. والذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، وكما موضح في الشكل (1) أدناه:



الشكل (1) نموذج البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثة.

5. فرضيات البحث

وفقاً لنموذج البحث الفرضي، ومن أجل تطوير إجابة دقيقة للتساؤلات المطروحة، تمت صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة البناءة ومرونة الموظفين في الجامعة العراقية - بغداد.

ب. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للقيادة البناءة في تعزيز مرونة الموظفين في الجامعة العراقية - بغداد.

6. مجتمع وعينة البحث

أ. مجتمع البحث: تمثل بجميع الموظفين في كافة إدارات وأقسام الجامعة العراقية - بغداد.

ب. عينة البحث: تمثلت بعينة عشوائية من الموظفين في كافة إدارات وأقسام الجامعة العراقية - بغداد والتي بلغ عددها (138) موظفاً.

IJRSSH

ثانياً: الإطار النظري للبحث

1. مفهوم القيادة البناءة

للقائد تأثير كبير على تفكير وسلوك وأداء الأشخاص من حوله. سواء عن قصد أو عن غير قصد، بشكل مباشر أو غير مباشر، يحفز القادة الأفراد المرؤوسين أو يدفعونهم للتصرف بطرق معينة. وهناك العديد من أنماط وأنواع القيادة المختلفة التي تنتج تصرفات وسلوكيات مختلفة. ولكن جميع أساليب أو أنماط القيادة تتدرج تحت نوعين من السلوك أما سلوك هادم أو سلوك بناء. وبالتالي، فهناك نوعين من القيادة الهادم والبناء.

تصف القيادة البناءة القادة الذين يتصرفون بشكل بناء تجاه كل من منظماتهم ومرؤوسيه. ووفقاً للمصالح المشروعة للمنظمة، لا يقوم هؤلاء القادة باستخدام الأمثل للموارد التنظيمية فحسب، بل يدعمون ويعززون أهداف المنظمة واستراتيجيتها. وتوضح نظرية التبادل الاجتماعي أنه عندما ينظر الموظفون إلى مستوى عالٍ من الدعم التنظيمي، فإنهم يشعرون بأنهم ملزمون بسداد قيمة المنظمة، وهو ما يفعلونه من خلال إظهار المواقف والسلوكيات الإيجابية. ووفقاً لهذه النظرية، أكد Emerson أن الأفراد يتبادلون الموارد مع بعضهم البعض لأنهم يتوقعون الحصول على شيء في المقابل (ما يسمى بالمعاملة بالمثل) (Lundmark et al., 2020: 4).

تُعرف القيادة البناءة بأنها سلوكيات القائد أو المدير، والتي تعزز المصلحة المشروعة للموظفين، مثل القرارات والإجراءات الجذابة والموجهة نحو الفريق. إذ يمكن الإشارة إلى هذا النوع من القيادة على أنه مزيج من تلك القرارات والإجراءات المؤيدة للمنظمة والمؤيدة للمرؤوسين. ويبدو أن السلوكيات البناءة حرجة لنجاح القيادة. ففي الواقع، لقد ثبت أن المشرفين الذين يقدمون سمات القيادة البناءة قادرين على دعم ومساعدة موظفيهم في تحقيق الأهداف المشتركة. ويهتم هؤلاء القادة برفاهية مرؤوسيه، وفي الوقت نفسه، يمكنهم التركيز على الاستخدام الفعال للموارد وتحقيق الأهداف، من حيث المصالح المشروعة للمنظمة (2) (Arasli et al., 2020).

بالإضافة إلى ما ذكر، تشمل القيادة البناءة السلوكيات الموجهة نحو المهام التي تركز على تحديد متطلبات الوظيفة ومراقبة إنجاز المهام، والسلوكيات القائمة على العلاقات التي تهدف بشكل أساسي إلى تحسين جودة العلاقات ودعم الموظفين، والسلوكيات الموجهة نحو التغيير والتي تهدف إلى تشجيع المرؤوسين وتسهيل التغيير (36) (Kaluza et al., 2020).

وتشير القيادة البناءة أيضاً إلى السلوكيات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين تحفيز الموظفين ورفاههم ورضاهم (174) (Chénard-Poirier et al., 2022).

2. أهمية القيادة البناءة

أدرج العديد من الباحثين الكثير من نقاط الأهمية أو الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال توافر القيادة البناءة، ومنها ما سيتم ذكره في أدناه:

أوضح (Lin et al., 2016: 5) أن أهمية القيادة البناءة تكمن من خلال ما يأتي:

أ. زيادة الرضا الوظيفي.

ب. تعزيز الرفاهية الوظيفية.

ج. تحفيز الموظفين لتقديم أفكار إبداعية.

وقد بين (Gilbert & Kelloway, 2018: 611) أنه من المرجح أن يكون للقيادة البناءة ارتباط

أقوى بمخرجات متميزة مثل:

أ. السلوك الإيجابي تجاه القائد.

ب. الأداء الفردي العالي.

ج. الحدي من نية الاستقالة.

د. زيادة الرضا الوظيفي.

وأظهرت دراسة حديثة أن سلوكيات القيادة البناءة لها علاقات إيجابية قوية مع (Christensen et

al., 2021: 153):

أ. زيادة الثقة في القائد.

ب. زيادة الإلتزام إلى بيئة العمل.

ج. الحد من الإرهاق العاطفي.

د. الحد من نية ترك الوظيفة.

وفي السياق نفسه، فإن فوائد القيادة البناءة لا تقف عند الموظفين وحسب بل تتعدى أيضاً إلى

القائد نفسه، فمن المفترض أن يستلزم استخدام سلوكيات معينة للقائد موارد أكثر أو أقل، مما يؤثر بشكل

إيجابي على رفاهيته. فعلى سبيل المثال، قد تشكل سلوكيات القائد البناءة رفاهية القائد من خلال تلبية

الاحتياجات النفسية له مثل الكفاءة والعلاقة والاستقلالية. وبالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي سلوك القيادة

البناء إلى تحسين رفاهية القائد من خلال خلق تفاعلات إيجابية في العمل (Zwingmann et al., 2016: 24).

3. خصائص القيادة البناءة

كأي نمط أو أسلوب من أساليب القيادة، فإن نمط القيادة البناءة له خصائصه أو صفاته الخاصة، والتي تميزه عن باقي الأنماط القيادية، وسنذكر بعضاً من هذه الخصائص كما في أدناه (Eisele, 2020: 167):

- أ. الانفتاح على التفكير الجديد: القادة البنّاءون منفتحون باستمرار على الابتكار أينما ظهر. وهم يبحثون باستمرار عن فرص للقيام بالأشياء بشكل مختلف ويكونون دائماً منفتحين على الأفكار الجديدة، بغض النظر عن المكان الذي قد تقدم فيه هذه الأفكار نفسها.
- ب. موهبة تغيير الآراء: غالباً ما تتضمن القيادة البناءة تغيير آراء الأفراد حول كيفية عمل الأشياء. وللقيام بذلك، فمن الضروري فهم الأساس المنطقي وراء عقليات الأفراد الحالية وكيفية تغيير تفكيرهم. وهذا يتطلب مهارتين منفصلتين: التعاطف والقدرة على بث الثقة.
- ج. الالتزام بالاستماع الفعال: لا يكفي أن يطلب القادة التحويليون أفكاراً - أو حتى يهتموا. ولكنهم يحتاجون أيضاً إلى جعل زملائهم وأعضاء الفريق يشعرون بالجرأة الكافية لمشاركة هذه الأفكار. ويسمع القادة التحويليون الأفكار بعقل متفتح ويستجيبون. ويلتزمون باستخدام تقنيات الاستماع النشط حتى يشعر أعضاء فريقهم بالرؤية والفهم والاحترام.
- د. التسامح مع المخاطر الذكية: لا يحدث تحول أو تغيير دون بعض مخاطر الفشل. إذ يحتاج القائد البناء إلى أن يكون على استعداد للنظر في هذه المخاطر وما قد تعنيه لمستقبل المنظمة. وإذا كانت فوائد فكرة ما تفوق المخاطر، فيجب أن يكون القائد على استعداد لمواصلة متابعتها إذا بدا ذلك ممكناً. يجب على القائد أيضاً أن يدرك متى تكون المخاطر كبيرة جداً، وهناك حاجة إلى مدخل مختلف.
- هـ. الاستعداد لقبول المسؤولية: يتحمل القادة البنّاءون المسؤولية عن كل قرار من قراراتهم، ويكونون على استعداد لمواجهة النتائج، سواء كانت جيدة أو سيئة.
- و. الثقة في أعضاء الفريق: يحتاج الأفراد إلى الاستقلالية لتطوير وتشكيل أفكار جديدة. يفهم القائد البناء هذا ويثق في أعضاء الفريق لتحديد خطواتهم الخاصة لتحقيق النجاح.

4. مقياس القيادة البناءة

من أجل قياس متغير القيادة البناءة، تم البحث مطولاً عن آراء الباحثين ومقاييسهم المختارة لقياس هذا المتغير، وتم التوصل إلى أن غالبية الباحثين قاموا بإعتماد مقياس أحادي البعد للقيادة البناءة. وبالتالي، تم إعتماد مقياس (Fors Brandebo et al., 2019)، والمتكون من (6) فقرات لقياس متغير القيادة البناءة. كونه واحداً من المقاييس الحديثة والواضحة والتي لها تماس بعينة البحث.

5. مفهوم مرونة الموظفين

تعد مرونة الموظفين أمراً ضرورياً في معظم المنظمات سواء الموجودة في القطاع الخاص أو العام، لا سيما عندما تكون البيئة مليئة بعدم التأكد وتتطور باستمرار. وعند النظر إلى المرونة على أنها قابلة للتطوير، فهي ليست سمة ثابتة ولكنها قدرة ديناميكية على المستوى الفردي، حيث يقوم الموظفون "بالابتكار والتكيف مع التغيير"، ويمكن القول "إحداث التغيير". وإن هذا التركيز على التفاعلات المتبادلة مع البيئة أثناء كل من التحديات اليومية، وكذلك الأزمات، يطمس التمييز بين المرونة السابقة واللاحقة. وهذا لأنه يفترض أن شرط أن تكون مرناً للتغيير مستمر في العديد من المنظمات الرئيسية، وأنه من أجل التكيف في الأزمات، فإن الثقافة التي يمكن للموظفين فيها تطوير قدرتهم على الصمود في ظروف أكثر روتينية، مطلوبة (Teece et al., 2016: 18).

اعتبرت وجهات النظر السابقة عن المرونة الفردية أنها سمة شخصية، تشبه تراكيب مثل الجراءة والصلابة والقدرة على التعافي من الشدائد. وتتعلق النظرة الأكثر حداثة بالمرونة "بالقدرة الرئيسية التي تمكن الموظفين من إدارة الظروف المتغيرة باستمرار والتكيف معها. ويتعلق هذا الفهم المعاصر بقدرة الفرد على التعامل مع الموارد الشخصية والاجتماعية والسياقية المتعلقة بالعمل، وبالتالي، يُعترف بالتفاعل بين الشخص والبيئة في تطوير المرونة. وينظر إلى المرونة هنا على أنها تتطوي على قدرات معينة تسمح للأفراد "بالتكيف مع التحديات والبحث عن فرص للتحسين المستمر" (Näswall et al., 2019: 354).

وفي السياق ذاته، يذكر (Cooper et al., 2019: 87) أن نظام التعامل مع الأشخاص الأوسع نطاقاً يشكل القدرة على الصمود أما الأحداث المختلفة. إذ ينطوي تطوير المرونة على تفاعل مستمر بين الفرد وسياق عمله. وتلعب القيادة والدعم الاجتماعي ومناخ وثقافة مكان العمل، على سبيل المثال، أدواراً

تمكينه وتحفيزه مهمة. وفي المقابل، يساهم تطوير المرونة وتفعيلها بشكل متبادل في القدرة الجماعية للمرونة الشاملة للقوى العاملة.

ينظر إلى مرونة الموظفين على أنها قدرة الموظفين على استخدام الموارد للتكيف والازدهار باستمرار في العمل، حتى عند مواجهة ظروف صعبة (Kuntz et al., 2016: 460). إذ تتكون هذه المرونة من سلوكيات الموظفين المرتبطة بالتعلم والقدرة على التكيف والتعاون. ويمكن أن تتأثر بالعوامل السياقية في مكان العمل، مثل القيادة، وترتبط بالنتائج، مثل الرضا الوظيفي والإنغماس والرفاهية (Tonkin et al., 2018: 110).

بالإضافة إلى ما تم نكره، يذكر (Lee et al., 2013: 32) أنه يمكن أن تؤدي مرونة الموظفين إلى إجراء تغييرات تدريجية جذرية وصغيرة أو تتضمن ذلك. ويمكن أن تكون المرونة إما استباقية (سابقة) أو تفاعلية (لاحقة). فمن الناحية المنطقية، توفر هذه المرونة أيضا طريقة للتعامل مع الغموض وعدم التأكد. ومع المرونة، فإن التحديات اليومية الأصغر تبني القدرة على التعامل مع الأزمات الأكبر. وفي مجال التمكين لأماكن العمل، يدرك الأفراد ما يحدث، ويديرون نقاط الضعف، ويتكيفون ويستجيبون وفقا لذلك. وبالتالي، فإنهم يحققون النتائج المرجوة، على الرغم من "الشدائد والتوتر والعوائق الكبيرة التي تحول دون التكيف أو التطوير". وعندما يكون مكان العمل صحيا ومرنا، يمكن لأفراده الاستعداد بفاعلية والبقاء والازدهار في البيئات الصعبة.

وعلى سبيل المثال، فإن العمل بشكل جيد مع الآخرين يدعم التعلم من خلال ازدهار الأفكار الجديدة والمتنوعة. ويمكن أن تساعد القدرة على التكيف أيضا في التعلم، حيث يتم ممارسة ذخيرة جديدة. وغالبا ما يعمل الأشخاص القابلون للتكيف بشكل أفضل مع الآخرين. يمكن أن تساعد هذه السلوكيات الثلاثة أيضا في اكتساب موارد أخرى، مثل المهارات. وبالتالي، فإن مرونة الموظفين تعزز قدرتهم على التعامل مع التحديات والأزمات في مكان العمل بفاعلية (Hobfoll, 2011: 129).

وبالتالي، تمثل هذه السلوكيات مجتمعة "قدرة الموظفين على استخدام الموارد للتكيف والازدهار باستمرار في العمل، حتى عند مواجهة ظروف صعبة". وإن السلوكيات المرنة منفصلة عن المواقف مثل الرضا الوظيفي والإنغماس والالتزام والرفاهية ولكنها تسبقها (Brennan, 2017: 44).

6. أهمية مرونة الموظفين

نظرا لأن أرباب العمل يبنون ويحسنون ثقافة مكان العمل والمرونة، فإنهم يبحثون أيضا عن طرق لمعالجة ضغوط مكان العمل والصحة العقلية. وعند معالجة المشكلة، يقوم أصحاب العمل ببناء قوة عاملة مرنة، ويتعامل الموظفون عندها مع ضغوط العمل بشكل أفضل، ويطورون عوامل وقائية ضد الإجهاد. وهناك فوائد أخرى أيضا مثل (Bani-Melhem et al., 615):

- أ. زيادة الرضا الوظيفي.
- ب. زيادة السعادة في مكان العمل.
- ج. زيادة الالتزام التنظيمي.
- د. زيادة إنغماس الموظفين.
- هـ. تحسين احترام الذات.
- و. الشعور بالسيطرة على أحداث الحياة.
- ز. الشعور بالهدف في الحياة.
- ح. تحسين العلاقات الشخصية بين الموظفين.
- ط. زيادة الإنتاجية.
7. مكونات مرونة الموظفين

أوضح (Franken et al., 2022: 148) أن مرونة الموظفين تتمحور حول ثلاثة سلوكيات أساسية هي: الاستفادة من الشبكة والتعلم والقدرة على التكيف. وإن هذه السلوكيات ليست منفصلة، بل ترتبط ببعضها البعض وتبني عليها، وتتفاعل أيضا مع بيئة العمل لحماية واكتساب الموارد الوظيفية والشخصية، مثل الروابط، ومشاعر الكفاءة، والسيطرة. وسيتم التطرق إليها بشيء من التفصيل كما يأتي:

- أ. الاستفادة من الشبكة: هو المكون السلوكي الأول لمرونة الموظفين. إذ يتكون السلوك الأساسي للاستفادة من الشبكة من التعاون الفعال بين الزملاء ومشاركة المعرفة والمعلومات والتعاون عبر الفرق والشبكات والوظائف. وتساعد هذه السلوكيات الأشخاص في الوصول إلى الموارد وتبادلها، مما يجعل التعامل مع التحديات والأزمات أسهل. إذ تتعاون الفرق لاستخدام المقدرات الجماعية لحل المشكلات والتحديات المشتركة (Mitchell et al., 2015: 687).
- ب. التعلم: هو المكون السلوكي الثاني لمرونة الموظفين. والذي يدعم الابتكار ويساعد على تطوير المقدرات اللازمة للتغلب على التحديات والأزمات والتعلم خلالها. إذ تتيح هذه المهارة المسبقة

للأفراد القدرة على الصمود أثناء التحديات الروتينية، وبناء القدرة على الصمود قبل الأزمات الشديدة والتكيف في خضم الأزمات. وإن الأهداف التي تتمحور حول التعلم، وليست جامدة وموجهة نحو الأداء، تعزز الرفاهية والنمو بالإضافة إلى الأداء. وهي تدعم التعلم العميق والمستدام الذي يبني في نهاية المطاف القدرات مثل المرونة التكيفية (Walker et al., 2020: 3).

ج. القدرة على التكيف: العنصر السلوكي الرئيس الثالث للمرونة هو القدرة على التكيف. وهي تحدث عندما يستخدم الموظفون مواردهم (الشخصية والمتعلقة بالوظيفة) للاستجابة بسرعة للتغيرات والشكوك. إذ تساعد القدرة على التكيف الأفراد على استخدام الخبرات التي تتطوي على التغيير أو التحدي من أجل النمو والتطور على المستوى الشخصي والمهني. وهذا يعني أيضاً أنه يمكن للموظفين التكيف بشكل فعال مع المتطلبات والضغوط المتغيرة التي تنشأ وتتطور في سياق معين. وعند القيام بذلك، يستخدمون التعلم لتحسين وتعديل استجاباتهم التكيفية بمرور الوقت (Kuntz et al., 2017: 459).

ومن الجدير بالذكر، أن جميع هذه السلوكيات متشابكة بشكل وثيق وتعزز بعضها البعض. فعلى سبيل المثال، تدعم الاستفادة من الشبكة القدرة على التكيف، والتي بدورها تساعد في التعلم. إذ يتعاون الموظف المرن مع الدعم المناسب بشكل جيد مع الآخرين، ويتكيف وفقاً لذلك ويساهم أيضاً في التعلم الفردي والتنظيمي. ويتكيف الموظفون المرنون مع ظروف العمل المتغيرة، ويكتسبون ويستخدمون الموارد الشخصية والعملية والاجتماعية بشكل جيد. وفي المقابل، قد يجد الشخص الذي يفتقر إلى الدعم التمكيني صعوبة في التعاون، ولا يتعلم بسهولة، وقد يعاني أيضاً من التغيير (Folke et al., 2010: 22).

IJRSSH

8. مقياس مرونة الموظفين

من أجل قياس متغير مرونة الموظفين، تم البحث مطولاً عن آراء الباحثين ومقاييسهم المختارة لقياس هذا المتغير، وتم التوصل إلى أن غالبية الباحثين قاموا بإعتماد مقياس أحادي البعد لمرونة الموظفين. وبالتالي، تم إعتماد مقياس (Näswall et al., 2019)، والمتكون من (10) فقرات لقياس متغير مرونة الموظفين. كونه واحداً من المقاييس الحديثة والواضحة والتي لها تماس بعينة البحث.

ثالثاً: الجانب التطبيقي للبحث

1. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

في هذه الفقرة سيتم إستعمال مجموعة من الإختبارات الشائعة للتحليل الوصفي، وذلك من أجل وصف آراء أفراد عينة الجامعة العراقية - بغداد تجاه متغيرات البحث المعتمدة في البحث الحالي، وعلى النحو الآتي:

1.1 التحليل الوصفي لمتغير القيادة البناءة

إن نتائج التحليل الوصفي المدرجة في الجدول (1)، أشارت إلى إجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (CL1-CL6) والخاصة بوصف آراء أفراد العينة حول ما يتعلق بمتغير القيادة البناءة. إذ نلاحظ بأن هذا المتغير حقق وسط حسابي قدره (4.19)، وإنحراف معياري قدره (0.565)، وبأهمية نسبية بلغت (84%) مما يعطي دلالة على إن الموظفين المستجيبون يتفوقون بمستويات عالية على أن القيادة البناءة هي أحد العوامل التنظيمية التي تتوافر في الجامعة العراقية - بغداد قيد البحث، ومن الممكن أن تسهم في تحقيق أهدافها. وإن الوسط الحسابي لهذا المتغير هو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3). وتعد الفقرة (CL1) من أكثر الفقرات إسهاماً في إغناء هذا المتغير والتي تنص على إن (مديرنا في العمل يشجع التفكير على أسس جديدة)، إذ جاءت بوسط حسابي قدره (4.33)، وإنحراف معياري قدره (0.617)، وبأهمية نسبية بلغت (87%)، مما يشير إلى أن هذه الفقرة من وجهة نظر الأفراد في العينة تدل على مستوى توافر عالي لهذه الفقرة ضمن نطاق هذا المتغير. بينما حصلت الفقرة (CL6) والتي تنص على إن (مديرنا في العمل مرن ومستعد لإعادة التفكير في وجهة نظره إذا خالفناه في الرأي)، على أدنى وسط حسابي قدره (4.02) وإنحراف معياري قدره (0.704)، وبأهمية نسبية بلغت (80%)، مما يشير إلى أن هذه الفقرة من وجهة نظر الأفراد في العينة تدل على إنخفاض مستوى توافر هذه الفقرة ضمن نطاق هذا المتغير.

الجدول (1) التحليل الوصفي لمتغير القيادة البناءة

| رمز الفقرة | مضمون الفقرة مديرنا في العمل ... | الوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|------------|-------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------|
| CL1 | يشجع التفكير على أسس جديدة. | 4.33 | .617 | 87% |

| | | | | |
|--------|---|------|------|-----|
| CL2 | يعطي تقديرا للعمل الجيد. | 4.27 | .458 | %85 |
| CL3 | يدفع باتجاه النمو والتحسين المستمر لقدراتنا. | 4.07 | .594 | %81 |
| CL4 | يضع أهدافاً واضحة للعمل ويساعدنا على تحقيقها. | 4.27 | .458 | %85 |
| CL5 | يحدد ويشرح لنا متطلبات العمل بوضوح ودقة. | 4.20 | .561 | %84 |
| CL6 | مرن ومستعد لإعادة التفكير في وجهة نظره إذا خالفنا في الرأي. | 4.02 | .704 | %80 |
| المعدل | | 4.19 | .565 | %84 |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

2.1 التحليل الوصفي لمتغير مرونة الموظفين

إن نتائج التحليل الوصفي المدرجة في الجدول (2)، أشارت إلى إجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (ER1-ER10) والخاصة بوصف آراء أفراد العينة حول ما يتعلق بمتغير مرونة الموظفين. إذ نلاحظ بأن هذا المتغير حقق وسط حسابي قدره (4.31)، وإنحراف معياري قدره (0.641)، وبأهمية نسبية بلغت (86%) مما يعطي دلالة على إن الموظفين المستجيبون يتفقون بمستويات عالية على أن مرونة الموظفين هي أحد العوامل التنظيمية التي تتوافر في الجامعة العراقية - بغداد قيد البحث، ومن الممكن أن تسهم في تحقيق أهدافها. وإن الوسط الحسابي لهذا المتغير هو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3). وتعد الفقرة (ER7) من أكثر الفقرات إسهاماً في إغناء هذا المتغير والتي تنص على إن (أنا وزملائي نتعلم من أخطائنا في العمل ونعمل على تحسين طريقة أدائنا لعملائنا)، إذ جاءت بوسط حسابي قدره (4.67)، وإنحراف معياري قدره (0.633)، وبأهمية نسبية بلغت (93%)، مما يشير إلى أن هذه الفقرة من وجهة نظر الأفراد في العينة تدل على مستوى توافر عالي لهذه الفقرة ضمن نطاق هذا المتغير. بينما حصلت الفقرة (ER9) والتي تنص على إن (أنا وزملائي نطلب المساعدة والموارد عندما نحتاج إليها في العمل)، على أدنى وسط حسابي قدره (4.03) وإنحراف معياري قدره (0.676)، وبأهمية نسبية بلغت (81%)، مما يشير إلى أن هذه الفقرة من وجهة نظر الأفراد في العينة تدل على إنخفاض مستوى توافر هذه الفقرة ضمن نطاق هذا المتغير.

الجدول (2) التحليل الوصفي لمتغير مرونة الموظفين

| رمز الفقرة | مضمون الفقرة أنا وزملائي ... | الوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|---------------|--|------------------|----------------------|--------------------|
| ER1 | نتعاون بشكل فعال للتعامل مع التحديات غير المتوقعة في العمل. | 4.13 | .461 | %83 |
| ER2 | ننجز في إدارة عبء العمل الكبير والمكثف عندما نعمل لفترات طويلة من الزمن. | 4.53 | .516 | %91 |
| ER3 | نحل الأزمات بكفاءة في العمل. | 4.27 | .704 | %85 |
| ER4 | نستجيب بشكل فعال لظروف العمل المتغيرة. | 4.09 | .828 | %82 |
| ER5 | نقوم باستمرار بتقييم أدائنا وتحسين طريقة عملنا. | 4.11 | .775 | %82 |
| ER6 | نتواصل مع المديرين عندما نحتاج إلى دعمهم. | 4.52 | .488 | %90 |
| ER7 | نتعلم من أخطائنا في العمل ونعمل على تحسين طريقة أدائنا لعملنا. | 4.67 | .633 | %93 |
| ER8 | نستخدم التغيير في العمل كفرصة للنمو. | 4.27 | .704 | %85 |
| ER9 | نطلب المساعدة والموارد عندما نحتاج إليها في العمل. | 4.03 | .676 | %81 |
| ER10 | نتأقلم مع التغييرات التي تحدث لنا ونخرج أقوى من ذي قبل. | 4.47 | .640 | %89 |
| | المعدل | 4.31 | .641 | %86 |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

2. إختبار فرضيات البحث

إستكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي لمتغيرات البحث، وإنسجاماً مع أهداف البحث، واختباراً لنموذجه الفرضي، تهدف هذه الفقرة إلى تحليل وإختبار علاقة الإرتباط في ضوء تساؤلات البحث. إذ تم وضع إحدى الفرضيات لتحديد طبيعة علاقة الإرتباط بين متغيرات نموذج البحث الفرضي، ومن أجل التحقق من ذلك، تم تصنيف البيانات الواردة في استمارة الاستبيان وتبويبها لغرض العمل على تحليلها ومعالجتها، وذلك وفقاً للطرائق والأساليب الإحصائية الملائمة بالإعتماد على معامل إرتباط بيرسون (Pearson).

أ. إختبار الفرضية الأولى المتعلقة بعلاقة الإرتباط

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة البناءة ومرونة الموظفين". وينبغي أن يتم إثبات من خلال هذا الإختبار قبول هذه الفرضية أو عدم قبولها وذلك كما يأتي:

الجدول (3) نتائج علاقة الارتباط بين القيادة البناءة ومرونة الموظفين

| | | CL | ER |
|----|---------------------|--------|--------|
| CL | Pearson Correlation | 1 | .821** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 138 | 138 |
| ER | Pearson Correlation | .821** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 138 | 138 |

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

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

وبعد اجراء العمليات الإحصائية اللازمة تبين ومن خلال معطيات الجدول (3) قبول الفرضية الأولى، وذلك بوجود علاقة ارتباط بين القيادة البناءة ومرونة الموظفين على المستوى الكلي، ويتضح ذلك من خلال المؤشرات التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط على المستوى الكلي بمقدار (.821) وبدلالة معنوية بمستوى (0.01)، ومن ذلك نستنتج تحقق الفرضية الأولى.

ب. إختبار الفرضية الثانية المتعلقة بعلاقة التأثير

تنص هذه الفرضية على: "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للقيادة البناءة في تعزيز مرونة الموظفين". وينبغي أن يتم إثبات من خلال هذا الاختبار قبول هذه الفرضية أو عدم قبولها. وبعد قياس التأثير تبين لنا النتائج الآتية الموضحة في الجدول (4) وكما يأتي:

الجدول (4) إختبار تأثير القيادة البناءة في تعزيز مرونة الموظفين

| مرونة الموظفين | | | | | | المتغير التابع |
|----------------|----------------|--------|---------------------|--------|-----------------------|-----------------|
| النتيجة | مستوى المعنوية | قيمة F | معامل التفسير R^2 | قيمة T | معامل التأثير β | المتغير المستقل |
| قبول الفرضية | .000 | 10.255 | .674 | 7.876 | .821 | القيادة البناءة |

N=138

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23).

يبين الجدول (4) أن هناك تأثيراً للقيادة البناءة في تعزيز مرونة الموظفين، إذ بلغ معامل ميل الإنحدار (0.821) وهو معنوي لأن مستوى المعنوية المتحققة بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية التي إفترضها الباحث (0.05). كما أن معامل التفسير (R^2) قد بلغ (0.674) وهذا يعني أن القيادة البناءة تفسر (0.674) من التباين الحاصل في المتغير التابع مرونة الموظفين، وهو مقبول إستناداً إلى قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (10.255)، والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (4.00)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

رابعاً: الإستنتاجات والتوصيات

1. الإستنتاجات

من خلال الإستفادة من عملية إستعراض الإطار النظري للبحث، ونتائج الإختبارات الإحصائية للنموذج الفرضي وفرضيات البحث، تم التوصل إلى الإستنتاجات التالية:

- أ. تعد القيادة البناءة إحدى أهم أساليب القيادة المستخدمة على نطاق واسع، والتي يشجع القائد من خلالها المرؤوسين ويحفزهم على التعامل مع عملهم بطرق تساعدهم شخصياً على تلبية احتياجاتهم، وإلهامهم لإدارة وقتهم بشكل فعال والاضطلاع بالمهام الصعبة وتحمل المسؤولية.
- ب. إن مرونة الموظفين هي محتوى مهم لرأس المال النفسي، ولكنها تختلف عن المرونة النفسية. إذ يؤكد هذا النوع من المرونة على أن الموظفين يجب أن يستجيبوا للشدائد والمشاكل والأحداث بناءً على السلوكيات في مكان العمل بدلاً من معتقداتهم الشخصية.
- ج. حقق متغير القيادة البناءة مستوى توافر عالٍ نسبياً في الجامعة العراقية - بغداد قيد البحث، وهذا يشير إلى توافر أو إمتلاك المدراء في أروقة الجامعة وإداراتها وأقسامها لهذا النمط من القيادة وتطبيق جزئياته.
- د. حقق متغير مرونة الموظفين مستوى توافر عالٍ نسبياً في الجامعة العراقية - بغداد قيد البحث، وهذا يشير إلى سعي الجامعة والإدارات العليا فيها على دعم مرونة الأفراد الموظفين وتشجيعهم على مواجهة التحديات.
- هـ. يوجد تأثير موجب ومعنوي للقيادة البناءة في تعزيز مرونة الموظفين في الجامعة العراقية - بغداد قيد البحث، وهذا ما يدعوا الإدارات العليا والمدراء في الجامعة قيد البحث إلى بذل المزيد من الجهود بإتجاه توافر مثل هذه السلوكيات بمستوى أكبر.

بعد أن تم إستعراض وتحليل النتائج التي توصل إليها البحث، وفي إطار ما ورد من إستنتاجات خص البحث إلى إقتراح جملة من التوصيات على النحو الآتي:

أ. ضرورة إعتداد أسلوب القيادة البناءة من قبل المدراء في الجامعة العراقية - بغداد وإداراتها وأقسامها، وبناء علاقات مع الموظفين مبنية على التعاون والمحبة والتمكين والرقابة الذاتية، لأنها ستساعد وتسهل من تنفيذ الأنشطة المتعلقة بمهامهم المختلفة.

ب. يتطلب من إدارات الجامعة العراقية - بغداد قيد البحث زيادة مستوى الإهتمام بالسلوكيات البناءة والعمل على توفيرها وتطبيقها في مكان العمل، وذلك لأنها يمكن أن تسهم في إحداث تغييرات إيجابية وكبيرة.

ج. ضرورة تبني الجامعة العراقية - بغداد قيد البحث آليات تعزيز مرونة الموظفين فكراً وممارسة وإدخالها ضمن منهاج الدورات التدريبية للقيادات العليا لكي يتسنى للكثيرين منهم التعرف على فلسفتها التطبيقية.

د. إذا ما أرادت الجامعة العراقية - بغداد قيد البحث تعزيز مرونة الموظفين في أروقتها، فعليها تبني مفهوم سلوكيات القيادة البناءة بوصفها تمثل القناعات والإستجابات النفسية والعاطفية الإيجابية ضمن بيئة العمل.

هـ. ضرورة سعي الجامعة العراقية - بغداد على وضع السبل الكفيلة بتحقيق سلوكيات القيادة البناءة والتخلي بها، وذلك لأنها تعد من أبرز أنواع المتغيرات التي تحمل في طياتها القيم ذات الطبيعة الإيجابية، والتي تمكن من دعم وتحقيق الأهداف الشخصية للموظفين وكذلك الأهداف التنظيمية.

REFERENCES

1. Arasli, H., Arici, H. E., & Kole, E. (2020). Constructive leadership and employee innovative behaviors: a serial mediation model. *Sustainability*, 12(7), 2592.
2. Bani-Melhem, S., Quratulain, S., & Al-Hawari, M. A. (2021). Does employee resilience exacerbate the effects of abusive supervision? A study of frontline employees' self-esteem, turnover intention, and innovative behaviors. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 611-629.
3. Brennan, E. J. (2017). Towards resilience and wellbeing in nurses. *British Journal of Nursing*, 26(1), 43-47.
4. Chénard-Poirier, L. A., Morin, A. J., Boudrias, J. S., & Gillet, N. (2022). The combined effects of destructive and constructive leadership on thriving at work and behavioral empowerment. *Journal of Business and Psychology*, 37(1), 173-189.
5. Christensen, J. O., Nielsen, M. B., Sannes, A. C., & Gjerstad, J. (2021). Leadership style, headache, and neck pain: the moderating role of the Catechol-O-Methyltransferase (COMT) genotype. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(2), 151-158.

6. Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85–97.
7. Eisele, P. (2020). Transformational and Devious Leadership and How it Predicts Stress and Workplace Wellbeing. *International Journal of Organizational Leadership*, 9(3), 163.
8. Folke, C., Carpenter, S., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience thinking: Integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology & Society*, 15(4), 20–28.
9. Fors Brandebo, M., Österberg, J., & Berglund, A. K. (2019). The impact of constructive and destructive leadership on soldier's job satisfaction. *Psychological reports*, 122(3), 1068-1086.
10. Franken, E., Plimmer, G., Malinen, S., & Bryson, J. (2022). Growing and Adapting During Continuous Change: Building Employee Resilience in the Public Sector. In *Towards Resilient Organizations and Societies* (pp. 143-170). Palgrave Macmillan, Cham.
11. Gilbert, S., & Kelloway, E. K. (2018). Self-determined leader motivation and follower perceptions of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 39 Issue: 5, pp.608-619.
12. Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. In S. Folkman (Ed.), *The Oxford handbook of stress, health, and coping* (pp. 127–147). Oxford University Press.
13. Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C., & van Dick, R. (2020). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*, 34(1), 34-56.
14. Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456–462.
15. Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41.
16. Lin, S. H. J., Ma, J., & Johnson, R. E. (2016). When ethical leader behavior breaks bad: How ethical leader behavior can turn abusive via ego depletion and moral licensing. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 815.
17. Lundmark, R., Nielsen, K., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., & Tafvelin, S. (2020). No leader is an island: contextual antecedents to line managers' constructive and destructive leadership during an organizational intervention. *International Journal of Workplace Health Management*.
18. Mitchell, G. E., O'Leary, R., & Gerard, C. (2015). Collaboration and performance: Perspectives from public managers and NGO leaders. *Public Performance & Management Review*, 38(4), 684–716.
19. Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 353–367.
20. Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 34 No. 5, pp. 353-367.
21. Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
22. Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 107–124.
23. Walker, B., Malinen, S., Naswall, K., Nilakant, V., Kuntz, & J. (2020). Organisational resilience in action: A study of a large scale extended-disaster setting. In E. H. Powley, B. Caza, & A. Caza (Eds.), *Handbook of organisational resilience*. Edward Elgar Publishing.
24. Zwingmann, I., Wolf, S., & Richter, P. (2016). Every light has its shadow: A longitudinal study of transformational leadership and leaders' emotional exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology*, 46, 19–33.