

## أثر دعم القيادة المتميزة على المرونة الوظيفية للعاملين

صفاء عبد الحميد عبد العزيز احمد الدلاش

### الملخص:

يستهدف هذا البحث التعرف على أثر دعم القيادة المتميزة على المرونة الوظيفية للعاملين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم تصميم أداة القياس (استقصاء)، وتوزيعها على عينة عشوائية من العاملين في الشركة القابضة للأدوية، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر معنوي لدعم القيادة على المرونة الوظيفية للعاملين وأوصت بالاهتمام باختيار أنماط القيادة المتميزة لتحسين قدرة العاملين على مواجهه صعوبات العمل وزيادة معدل المرونة الوظيفية لديهم.

### :Abstract

The research was designed to identify the effect of outstanding leadership support on the functional flexibility of the employees. The researcher used the descriptive approach. The survey tool was designed and distributed to a random sample of the employees of the Holding Company for Pharmaceuticals. The statistical analysis program was used. In order to support the leadership on the functional flexibility of the workers and recommended the attention to choose the distinctive leadership patterns to improve the ability of employees to cope with the difficulties of work and increase the rate of functional flexibility.

### مقدمة:

القيادة الذكية هي القيادة التي تعمل على مساعدة جميع الأطراف على تحقيق قدر من إنجاز الأعمال والرضا، وهو أمر ليس سهلاً، فهو يتطلب قدراً كبيراً من الاهتمام والثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، ففوة القائد تأتي من قدرته على خلق

التفاهم والثقة؛ لأن القيادة عملية تشاركية لتعزيز القدرة الجماعية والفردية للعاملين لإنجاز أعمالهم بشكل فعال؛ لذلك نرى أن الوصول الى درجة عالية من المرونة النفسية والوظيفية للعاملين يتطلب بالضرورة قيادة واعية فعالة تدرك تأثير الموارد النفسية على الأداء الفردي؛ ومن ثم الأداء الكلي للمنظمة.

فالقائد هو من يقوم بتوجيه العاملين بصورة جيدة، وذلك يؤثر على نفسية العاملين بشكل إيجابي من خلال استثمار إمكانياتهم وكفاءتهم ومنحهم درجة من الاستقلالية الذاتية في العمل، وينبع هذا التأثير من الخصائص الشخصية للقائد أو الصفات التي يتميز بها أتباعه أو كلاهما، ويستطيع القائد أن يحرك الدوافع الإيجابية لدى المرؤوسين ويحفزهم لتحسين الأداء من خلال تبنيه لسلوكيات تساعد على الارتقاء بقدراتهم، وتشجعهم دائماً على نهج الاتجاه الإيجابي داخل المنظمة.

### الجزء الأول: الإطار العام للبحث

#### أولاً: البحوث السابقة

### 1-بحث ( Chairuddin et al., 2015) Antecedent Work Engagement and Organizational Commitment to Increase the Outsourcing Employees Performance in Department of Cleanliness and Horticultural.

الغرض من هذا البحث هو تحليل وتفسير لتصور الدعم التنظيمي وتصور دعم المشرف على الارتباط بالعمل والالتزام التنظيمي للعاملين، لتحليل وشرح تأثير الارتباط بالعمل على الالتزام التنظيمي وأداء الموظفين، وتحليل وتفسير تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الموظفين العاملين في قسم النظافة والبستنة ساماريندا.

#### وخلصت نتائج البحث إلى ما يلي:

- أ- تأثير دعم المنظمة له تأثير ضئيل على ارتباط العاملين بالعمل في.
- ب- تأثير دعم المنظمة له تأثير ضئيل على الالتزام التنظيمي للعاملين.
- ج- كما أن دعم المشرف له تأثير كبير على مشاركة الموظفين في العمل.
- د- دعم المشرف له تأثير ضئيل على الالتزام التنظيمي للعاملين.
- هـ- أن الارتباط بالعمل له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي للعاملين، وأثر على أداء الموظفين، وكان للالتزام التنظيمي تأثير ضئيل على أداء الموظفين.

## 2-بحث (Laschinger&Fida,2014) New nurses burnout and workplace wellbeing : The influence of authentic leadership and Psychological capital .

وقد تحقق هذا البحث من تأثير القيادة الأصيلة كمورد تنظيمي، ورأس المال النفسي كمورد داخلي للشخص على تقليل أو تدرج الاحتراق النفسي والرضا المهني والصحة النفسية في أماكن العمل للممرضات حديثي التخرج خلال العام الأول من العمل، وقد طبق البحث على عينة قوامها 205 ممرضة. وتوصل إلى أن الموارد التنظيمية والموارد التي داخل الشخص لعبت دوراً وقائياً وداعماً ضد الاحتراق النفسي وعدم الرضا الوظيفي واختلال الصحة العقلية.

## 3-بحث (McMurray et al.,2010) Leadership , climate, psychological capital, commitment , and wellbeing in non-profit organization.

الهدف من هذا البحث هو دراسة أثر القيادة على المناخ التنظيمي، ورأس المال النفسي للعاملين ، والالتزام التنظيمي والرفاهية في منظمة دينية غير هادفة للربح. وأظهرت النتائج علاقات إيجابية قوية بين تقييمات الموظفين لمشرفيهم المباشرين والقيادات العليا، وتقييمات الموظفين والمناخ التنظيمي والرفاهية، والتزام الموظفين، ورأس المال النفسي، كما كشفت تحليلات المتغيرات الديموجرافية أن الموظفين كبار السن يتمتعون بمستويات رأس مال نفسي أعلى بكثير من الموظفين صغار السن، وهذه النتائج تؤدي إلى الاستدامة التنظيمية؛ حيث إن مبادئ الممارسات الإدارية المسؤولة اجتماعياً نابعة من قلب الإدارة المشرفة.

## 4-بحث ( Eid, et.al.,2012) Leadership, Psychological Capital and Safety Research: Conceptual Issues and Future Research Question

هدف البحث إلى توضيح العلاقة بين القيادة ورأس المال النفسي وسلامة الإنتاج وسلامة المناخ التنظيمي. وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

- أ- أن رأس المال النفسي له دور رئيس في تحقيق مناخ تنظيمي داعم وسليم وتحقيق سلامة الإنتاج؛ فهو يساعد في تخطي المصاعب ومواجهة الظروف الطارئة والأزمات غير المتوقعة.
- ب- أن القيادة الناجحة والإدارة العليا تسهم في تحقيق مناخ يتسم بالرعاية والاهتمام يشعر به العاملون.



**المصدر:** من إعداد الباحثة.

### **خامساً: أهمية الدراسة**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضعها العلمي وكذلك من مجال تطبيقها عملياً.

#### **أ- الأهمية العلمية:**

يمثل البحث إضافة للكتابات التي تناولت المرونة الوظيفية، وهو مفهوم إداري حديث يحتاج لمزيد من الأبحاث لوضع إطار علمي له، كما أن ربط القيادة المتميزة بالمرونة الوظيفية من الممكن أن يصل إلى نتائج تكون بمثابة أساس علمي لأبحاث أخرى يقوم بها باحثون آخرون في مجالات تطبيقية أخرى.

#### **ب- الأهمية التطبيقية:**

تسهم نتائج هذا البحث في مساعدة الإدارة العليا للشركة القابضة للدواء على وضع استراتيجية لاختيار القيادات بها، واستثمار الجانب النفسي للعاملين وزيادة معدل مرونته الوظيفية في مواجهه اعياء الوظيفة وتحسين أدائهم وتطوير الأداء التنظيمي.

#### **سادساً: حدود الدراسة**

- 1- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على الشركة القابضة للادوية والشركات التابعة لها.
- 2- الحدود الزمنية: تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة في مدة لا تقل عن ستة اشهر.
- 3- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في الإدارة الوسطى والتنفيذية.

### **الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث**

#### **1- دعم القيادة المتميزة**

يشير Chairuddin إلى أن دعم المدير كان يعرف باسم "دعم المنظمة المدرك" وإدراك العاملين لدعم المديرين كان مفهوم مهم جداً في أدبيات الإدارة؛

كالدعم التنظيمي الذي قدم شرحاً للعلاقة واتجاهات العاملين تجاه عملهم وتجاه المنظمة، فالمفتاح لامتلاك قوة عاملة قوية هو دعم المديرين لمروسيهم، من أجل توفير إدارة ممتازة، والمديرون بحاجة إلى نهضة المناخ التنظيمي الذي يشجع على إظهار السلوكيات الإيجابية تجاه المنظمة.

فوجود إطار لتبادل العلاقات يوفر قدراً من الرؤية لأسلوب تعامل الموظفين مع المشرفين والمديرين وزملاء العمل والمنظمة؛ مما يحسن الصحة النفسية للموظف، ويشعره بمناخ داعم، فسلوك القادة والمديرين يؤثر على الأداء الوظيفي للموظف والالتزام التنظيمي، والسعادة في العمل، والرضا الوظيفي.

ويعرّف دعم المشرف بأنه: نظرة الموظفين المثالية لمشرفيهم عند تقييمهم لإسهاماته معهم ومع المنظمة، وتبديد قلق أصحاب الأعمال، وتمثل سلوكيات المشرفين الإيجابية مورداً من موارد الوظيفة التي تنعكس على الأداء وتنوع المهارات والاستقلالية، وفرص التعلم الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

والقيادة الإيجابية الداعمة لمروسيها لها تأثير إيجابي كبير على النتائج الفردية والجماعية، كما أن لها تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد وعلى أداء المهام المكلفين بها، فأداء الموظفين هو نتاج إدراكهم للدعم الذي يحصلون عليه لأداء عملهم بشكل مناسب والدافع لرفع مستوى الأداء؛ لذلك فإنه من العناصر الرئيسية لأداء الموظفين هو مقدار الدعم الذي يتلقونه، فالموظفون الذين يدركون أن المشرفين عليهم يقدرون قيمة مساهمتهم ويهتمون برافهيتهم في العمل يزيد تأثيرهم الإيجابي في مكان العمل.

لذا فالمشرفون عليهم أن يقدموا الدعم لموظفيهم من خلال تقديم اقتراحات بناءة للتغلب على الإخفاق في تقديم الخدمة، وبمرور الوقت تتطور ثقة الموظفين لمعالجة المشاكل نفسها بطريقة إيجابية وفعالة، دون الخوف من العقوبة إذا ما ارتكب الموظف خطأ.

فبمجرد أن يشعر الموظفون أنهم يعملون في مناخ إشرافي داعم، فهم يدركون أن المشرفين يشجعوهم على تكريس أنفسهم لخدمة المنظمة وعمالئها.

فوصول المعلومات والدعم والموارد للموظف في الوقت المناسب، ووجود فرص ومناخ يساعد على النمو المهني، كل ذلك يمثل الأساس لشعور الموظف بتجربة عمل متميزة، فمناخ نمو الموظف هو المناخ الذي يشير إلى السياسات التنظيمية والممارسات والإجراءات التي تشجع الموظف على النمو المهني

والشخصي، ويرتبط هذا النوع من المناخ بتوافر موارد وظيفية كالجوانب المادية والاجتماعية، والتنظيمية المهمة ليست لتحقيق أهداف العمل فحسب، بل لتحفيز نمو شخصية الموظف أيضاً وتطورها:

ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن إدراك الموظف لعلاقة جيدة بين المنظمة وموظفيها من حيث تقدير رفاهية الموظف في العمل، فمن المرجح أن يتصرف هذا الموظف بالطريقة التي تعود بالنفع على منظمته، وتخلق هذه العلاقة إطاراً مناسباً يشير إلى أنواع مختلفة من الثقافة التي تخلق أشكالاً مميزة من العقود النفسية بين صاحب العمل والموظف، ودعم المنظمة هو محاولة لمكافأة الموظفين والاهتمام بتطلعاتهم؛ حيث إن الدعم يؤدي إلى رؤية الأمل لدى الموظفين في أن المنظمة تمنحهم المساعدة النفسية؛ كالتعاطف والتفاهم والمساعدة المادية للتعامل مع الوضع المجهد في العمل أو حتى في المنزل.

وينظر الموظفون إلى ما هو أبعد من الراتب ويتوقعون الحصول على عائد آخر من عملهم، مثل: التقدير على ما تم إنجازه والنمو الوظيفي والمناخ التنظيمي الداعم؛ ولذلك من الأفضل للمنظمات أن توفر للعاملين شعوراً بمعنى أبعد من مجرد تحقيق الربح أو الاستقلالية والمرونة للأفراد، فيجب أن يكون هناك فرصاً متاحة للنمو والتعاون والاعتراف بالجهد الجيد والتأكد من أن العمليات والإجراءات عادلة وتطبق على جميع العاملين.

فنحن نبني على فكرة أن الموظفين هم من يشكل التصور العام عما إذا كانوا مدعومين من مؤسساتهم، سواء بشكل ملموس "عن طريق الدعم المادي" أو غير الملموس "مثل الاهتمام برفاهيتهم"، فمن المعروف أن العمال يكونون علاقات تبادل اجتماعي مع المشرفين عليهم، ومع زملاء العمل، ومع المنظمة مما يشير إلى أن كل واحدة من هذه العلاقات يمكن أن ينظر إليها على أنها علاقات تبادلية متوقعة لها تأثير قوى وفريد على الصحة النفسية للموظف.

## 2- المرونة الوظيفية

اكتسبت المرونة في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً في أدبيات إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد أهم موضوعات السلوك التنظيمي الإيجابي، فالمرونة تمثل الفروق الفردية التي تفسر كيف يدير الموظفون الإجهاد المهني والأزمات والتغيير، فهي قدرة الفرد على الارتداد والعودة من التجارب السلبية في الحياة إلى وضع

أفضل، ويؤكد على ذلك Youssef-Morgan بأنها القدرة على التطوير والرجوع من الأحداث السلبية أو حتى الأحداث الإيجابية والتقدم وزيادة المسؤولية.

وعرّفها Norman بأنها: جهود استعادة الفرد لإيجابيته خلال الظروف غير المواتية، فالمرونة تمثل قدرة الشخص على العودة للحالة الطبيعية عند التعرض للظروف الصعبة، الصراع، الفشل، الصدمة، أو حتى الأحداث الإيجابية؛ كالترقية لمنصب أعلى وزيادة المسؤولية؛ حيث إن هذه التغيرات تمثل تغييراً وضغطاً للأفراد.

ويرى Miller أن مصطلح المرونة يشير إلى القدرة الفردية على الصمود النفسي والقدرة على الارتداد من الحالات الصادمة المحتملة فضلاً عن التكيف بشكل مناسب مع المتغيرات الطارئة. فعندما يواجه الفرد الأحداث أو الظروف السيئة؛ فمرونة الفرد ليست فقط في الحفاظ على استقرار نسبي في مستويات الأداء الجسدي والنفسي، ولكنها تمتد أيضاً إلى الشعور بنضج الشخصية وتجدد الأهداف، فالمرونة مورد إيجابي مهم جداً لموقع عمل يتصف بالاضطراب والتغيرات البيئية، فهي تساعد العاملين على التكيف الصحي مع التغيير والمحافظة على الاستقرار والثبات النفسي الضروري عند مواجهة المشاكل والظروف الصعبة.

وحتى يمكن اعتبار الفرد يتمتع بالمرونة فلا بد أن يتعرض لثلاثة أمور، هي:

- أ- أن يتعرض لتهديد شخصي أو خطر أو ضرر كبير.
- ب- أن يكون قادراً على التكيف معه بشكل إيجابي.
- ج- ألا يقل مستوى أدائه عن المستوى الطبيعي في العمل.

فالمرونة تعني عدم الاستسلام والسعي الدائم للتغلب على المشاكل والعقبات، وهذا يمثل رصيماً قيمته في تحقيق النتائج المرغوب فيها بدلاً من التراجع عن مواجهة المواقف والقضايا الصعبة المتعلقة بالعمل، وهي ليست سمة ثابتة، ولكنها عملية نفسية ديناميكية؛ ولذلك يمكن خلقها وتنميتها من أجل مساعدة الفرد على الاستجابة لحالات الصدمة بصورة صحيحة.

كما يمكن تطبيق المرونة والاستفادة منها على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي، فهي مرتبطة بتحسين أداء المنظمة ككل، إذ إن التغيير السريع يؤدي إلى اضطراب كبير في بيئة الأعمال، وعلى القادة الاهتمام بالمرونة؛ لأنها السبيل الوحيد للتغلب على هذا الاضطراب. وقد قدم نموذج للمرونة في العمل قائم على امتلاك الموظف عدة صفات شخصية تؤهله للتعامل مع التهديد الذي قد يتعرض له في العمل بشكل صحيح، وينعكس هذا التعامل بالإيجاب على الأداء والرضا الوظيفي .



وترى الباحثة أن المرونة عملية تركز في الأساس على ما يتمتع به الشخص من صفات إيجابية ذاتية تساعده على الصمود ومواجهة المحن والعودة منها، ليس إلى الوضع الطبيعي فحسب، بل إلى وضع أفضل بعد اكتساب خبرة مع تجربة جديدة يمر بها.

### 3- علاقة دعم القيادة بالمرونة النفسية للعاملين

في الصناعات كثيفة رأس المال البشرى تتمثل قيمة الموارد البشرية في قياس المظاهر السلوكية؛ كمعدل دوران العمل والمشاركة والالتزام والثقة في اللوائح، وفي بيئة عمل أقل دعماً من ذلك، وبفهم العلاقة بين هذه المتغيرات؛ كالمناخ الداعم والالتزام التنظيمي والثقة ومشاركة العاملين يمكن للمديرين إدارة رأس مالهم البشرى بفاعلية ونشاط .

فعمل الموظفين في بيئة عمل يسودها الثقة المتبادلة والتواصل والتعاون يزيد من تفاعلهم الإيجابي للسلوكيات التنظيمية الإيجابية تجاه المنظمة، وأسلوب القيادة هو عامل حاسم في نوعية المناخ التنظيمي للمنظمة؛ حيث إن سلوك المدير في العمل يشكل نحو 70% من التغيير في المناخ التنظيمي؛ ولذلك على القادة تحديد أعباء العمل التي يمكن تقليلها والتحكم فيها لرفع وتحسين الروح المعنوية للعاملين، وخفض القلق لديهم لمساعدتهم على التركيز في المساهمة بجدية في وظائفهم الحالية بدلاً من البحث عن وظيفة أخرى .

ويمكن للمدير أن يحقق نتائج ملموسة وقابلة للقياس في العمل من خلال بناء بيئة أو مناخ يدعم مشاركة العاملين، فإن إدراك العامل السلامة النفسية في بيئة العمل يرجع إلى وجود قيادات داعمة تمثل المصدر الأساسي للسلامة النفسية التي تمثل أكبر مصدر لمشاركة العاملين وإيجابيتهم ، والعمل بروح الفريق، وحتى ينجح المدير في خلق هذا المناخ الايجابي لفريق عمله يحتاج إلى مهارات أساسية تساعده على كسب ثقة واحترام فريق عمله ، ومن أهم هذه المهارات مايلي:

1- فهم الأنماط السلوكية المختلفة للعاملين: فالسلوك يشير الى الفعل ورد الفعل سواء المباشر أو غير المباشر من جانب الأفراد

2-الاتصال الجيد ، والاستماع: فالاستماع يعنى الادراك والفهم والتفكير لكى يتم التفاعل .

3-دفع الأفراد من خلال المديح والإطراء : فالمديح والشكر والتقدير يساهم في إحداث التأثير الفعال لتماسك الفريق وفي السيطرة عليه وكسب احترامه.

4-معالجة النقد : فيجب ان يكون النقد بطريقة مقبولة ويكون بأسلوب واضح وعباراته مفهومة وسهلة وليست غامضة .

5-استخدام أساليب حل المشكلات والإقناع بدلاً من توجيه النقد

وقد ركزت البحوث الحديثة على العلاقة بين القيادة ورأس المال النفسي؛ لما لها من علاقة قوية وإيجابية وثيقة برفاهية الموظف التي تنعكس إيجابياً على الأداء والالتزام والرضا الوظيفي، فالقائد يقوم بتحفيز العاملين من خلال ثلاثة طرق رئيسية، هي:

1-زيادة الكفاءة الذاتية للعامل.

2-التعرف على الهوية الاجتماعية للعاملين.

3-ربط قيم عمل المنظمة مع قيم العاملين.

والقائد يستطيع أن يشحن الهمم، ويشجع مبدأ التجربة وروح المبادرة وزرع الثقة بأن كل إنسان قادر على العمل بإبداع من خلال توافر الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة، ووجود مناخ تنظيمي إيجابي .

ويشير Abdullah إلى أن نظريات القيادة الإيجابية والتحويلية والكاريزمية قائمة على أنه كيف يمكن للقيادة ممارسة واستخدام سلوكيات القيادة الإيجابية لخلق تأثير إيجابي لسلوك العاملين وتهيئة مناخ تنظيمي داعم عن طريق ما يلي:

1-وضع القدوة ونمذجة الأسلوب.

2-تكوين رؤية ملهمة مشتركة.

3-تحدي العمليات.

4-تمكين الآخرين وتفويض السلطة.

5-التشجيع لخلق بيئة إيجابية لأعضاء الفريق.

هذه البيئة الإيجابية في نهاية المطاف تخلق بيئة عمل مرنة تعزز وتبني مرونة الموظفين داخل المنظمة.

**الجزء الثالث: منهجية البحث**

**أولاً: تحديد نوع ومصادر البيانات**

فى ضوء مشكلة البحث يمكن تحديد البيانات التى تم الاعتماد عليها فى تحقيق أهداف البحث على النحو التالى :

### 1-البيانات الثانوية

تم الاعتماد على بعض البيانات اثنوية المسجلة والمنشورة ذات الصلة بموضوع ومجتمع البحث خلال الفترة من عام 2010- 2016ويمكن إيجاز أهم هذه البيانات فيما يلى :

- بيان بأعداد العاملين فى الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية لعام .
- بيان برأس المال المدفوع، والعامل لكل شركة، ونسبة ملكية الشركة القابضة، وصافي الربح المعتمد من الجمعية العامة .
- بيان بأهم مؤشرات الأداء لإجمالى الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية.
- بيان إجمالى الصادرات والواردات المصرية فى قطاع الأدوية .

واعتمدت الباحثة فى جمع هذه البيانات على كلا من :

- القوائم المالية المراجعة للشركة القابضة والشركات التابعة لها .
- وزارة الصناعة والتجارة
- بيانات مركز معلومات شركات القطاع العام .
- النشرات والتقارير والإحصائيات المختلفة .

### 2-البيانات الأولية :

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من الشركة القابضة للأدوية والشركات التابعة لها من خلال قائمة استقصاء وجهت الى العاملين فى الإدارة الوسطى والتنفيذية لتقييم آراء واتجاهات العاملين وتحقيق اهداف البحث.

#### ثانيا : تحديد مجتمع وعينة البحث

##### أ- مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث إجمالى أعداد العاملين فى الشركة القابضة للأدوية والشركات التابعة لها كما يوضحها الجدول رقم (1).

**جدول يوضح أعداد العاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية لعام 2015-2016**

م	الشركة التابعة	عدد العاملين
1	شركة تنمية الصناعات الكيماوية " سيد "	2932
2	شركة النيل للأدوية	2373
3	شركة ممفيس للأدوية	1734
4	شركة القاهرة للأدوية	2565
5	الشركة العربية للأدوية	1282
6	شركة إسكندرية للأدوية	1592
7	شركة النصر للكيماويات الدوائية	2603
8	شركة الجمهورية للأدوية	1087
9	الشركة المصرية لتجارة الادوية	4601
10	شركة العبوات الدوائية	623
11	شركة مصر للمستحضرات الطبية	1744
	<b>إجمالي عدد العاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية</b>	<b>23136</b>

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيان مركز معلومات شركات القطاع العام لعام 2017 وصندوق تأمينات العاملين في الشركة القابضة للأدوية .  
ب- عينة البحث:

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث سوف تعتمد الباحثة على أسلوب العينات وخاصة العينة العشوائية طبقية البسيطة من العاملين في الإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية في شركات الدواء في قطاع الأعمال العام، والجدول التالي يوضح أعداد العاملين في الشركات التابعة لقطاع الأعمال العام (القابضة للأدوية) الموجودين على قوة العمل بالفعل.

استخدمت الباحثة عينة عشوائية طبقية من العاملين في الشركة القابضة للأدوية والشركات التابعة لها في محافظات ( القاهرة - الجيزة - القليوبية - الإسكندرية ) بالاعتماد على أعداد المجتمع المثبتة في جدول أعداد العاملين (رقم 6) وذلك بعد استبعاد الإدارة العليا لأنها المسؤولة عن رسم الخطط والسياسات والإجراءات المنظمة للعمل، كما أن الإدارة الوسطى والتنفيذية هي الإدارات المتلقية للدعم وبالتالي هي الأكثر مصداقية في التقييم وفي ضوء ما تقدم، فإنه يمكن حساب حجم العينة باستخدام المعادلة التالية :

$$n = \frac{N (Z^2 \sigma^2)}{N e^2 + Z^2 \sigma^2}$$

حيث أن :

$N$  = العدد الإجمالي للمفردات في مجتمع البحث.  
 $\sigma$  = الانحراف المعياري لمجتمع البحث " ونظرا لأنه غير معلوم تقرر الاعتماد على الدراسات السابقة في تحديده وهو (0.05) .  
 $Z$  = حدود الخطأ المعياري في ظل مستوي ثقة 95% .  
 $e$  = خطأ العينة 0.05 .  
 وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$\text{حجم العينة} = \frac{2(1.96) \times 2(0.5) \times 23136}{2(1.96) \times 2(0.5) + 2(0.5) \times 23136} = 377 \text{ مفردة}$$

وحيث تعتمد الباحثة على العينة العشوائية البسيطة فقد تم سحب العينة المطلوبة بحيث تمثل طبقات البحث باستخدام الطريقة المبسطة القائمة على التوزيع المتناسب من خلال الجدول التالي: والجدول التالي يوضح مجتمع البحث و توزيع العينة ونسبة الاستجابة في كل شركة من الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية .

### جدول رقم (2)

توزيع نسب تمثيل العينة ونسبة الاستجابة لكل شركة من مجتمع البحث

م	اسم الشركة	حساب نسبة تمثيل الشركة من العينة	الاستجابات الصحيحة	نسبة الاستجابة
١	شركة " سيد "	$377 \times \frac{2932}{23136} = 43$ مفردة	42	87.5%
٢	شركة النيل للأدوية	$377 \times \frac{2373}{23136} = 39$ مفردة	34	87%
٣	شركة ممفيس للأدوية	$377 \times \frac{1734}{23136} = 28$ مفردة	26	93%
٤	شركة القاهرة للأدوية	$377 \times \frac{2565}{23136} = 42$ مفردة	37	88%

صفاء محمد الحميد محمد العزيز احمد الحلاش

90%	19	$21 = \frac{1282}{23136} \times 377$ مفردة	الشركة العربية للأدوية	٥
85%	22	$26 = \frac{1592}{23136} \times 377$ مفردة	شركة إسكندرية للأدوية	٦
88%	37	$42 = \frac{2603}{23136} \times 377$ مفردة	شركة النصر للكيماويات الدوائية	٧
89%	16	$18 = \frac{1087}{23136} \times 377$ مفردة	شركة الجمهورية للأدوية	٨
89%	67	$75 = \frac{4601}{23136} \times 377$ مفردة	شركة المصرية لتجارة الأدوية	٩
100%	10	$10 = \frac{623}{23136} \times 377$ مفردة	شركة العبوات الدوائية	١٠
89%	25	$28 = \frac{1744}{23136} \times 377$ مفردة	شركة مصر للمستحضرات الطبية	١١
89%	335	377	اجمالي العينة	

المصدر: من إعداد الباحث

ثالثاً: طرق جمع البيانات

1- طرق جمع البيانات :

قامت الباحثة بإعداد وتصميم قائمة استقصاء وتوجيهها الى عينة من العاملين في الشركة الفابضة للأدوية والشركات التابعة لها وقد تم استيفاء هذه القائمة باستخدام الأسلوب المركب من المقابلة الشخصية القصيرة مع المستقصى منهم .

٢ - أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة :

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج SPSS "Statistical Package for Social Science" لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات ولإختبار صحة فروض البحث، وتطلب ذلك تطبيق بعض الاساليب الاحصائية كما يلي :

أ- معامل الفا كرونباخ (Cron Bach's Alpha) تم الاعتماد على معامل الفاكرونباخ في محاولة تقييم الصدق Reliability للمقاييس التي اعتمد عليها البحث الحالي.

ب- بعض اساليب الإحصاء الوصفي: اعتمدت الباحثة على الوسط الحسابي والانحراف المعياري كبعض اساليب الإحصاء الوصفي لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها .

ج- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد Simple/ Multiple regression analysis هو أسلوب احصائي يستخدم لاختبار أثر متغير مستقل او اكثر على متغير تابع واحد فقط بطريقة المربعات الصغرى OLS والذي يحتوي على اختبار معاملات الانحدار (t) واختبار النموذج الكلي (F) وبعض اختبارات التحقق من اقتراسات المربعات الصغرى

د- تحليل التباين Analysis Of Covariance (ANOVA) هو أحد الطرق الإحصائية لدراسة معنوية الفروق بين عينتين مستقلتين أو أكثر في حالة وجود أثر لمتغير مستقل او اكثر على متغير تابع واحد.

#### رابعاً: تقييم الثبات والاعتمادية لمقاييس البحث

تم اجراء تحليل الثقة والثبات للمقاييس المستخدمة وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لتركيزه على الاتساق الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار. ووفقا للمبادئ العامة لتنمية المقاييس واختبارها في البحوث الاجتماعية تقرر استبعاد اى عنصر من عناصر المقياس (متغير) يحصل على معامل ارتباط اجمالى بينه وبين باقى العناصر التابعة للمجموعة الواحدة اقل من ٠.٣٠ .

#### جدول رقم (3)

#### معاملات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

المقياس	عدد العبارات	معامل الصدق "ألفا كرونباخ"	معامل الثبات
١ دعم المديرين	9	0.811	0.901
٢ المرونة	6	0.797	0.893

\* تم تطبيق هذا المقياس على كل بعد من أبعاد المقياس للاختبار على حدة، بالإضافة إلى المقياس الإجمالى .

#### خامساً: الإحصاء الوصفي لمقاييس البحث

1- الإحصاء الوصفي لبعده دعم المديرين : حيث يعرض الجدول (4) بعض نتائج الإحصاء الوصفي لكل عنصر من عناصر مقياس دعم المديرين .

جدول رقم (4)

نتائج الإحصاء الوصفي لمقياس دعم المديرين

م	العناصر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الاهمية
1	مديري يعامل الموظفين جميعاً بالأسلوب اللائق .	3.72	.539	74.4	الثالث
2	يتحمل مديري مسؤولياته ،ولا يلقي اللوم على الآخرين.	3.53	.632	70.6	السابع
3	مديري يشجعني على التميز في أداء عملي.	3.61	.704	72.2	الرابع
4	مديري يشعرني بالثقة إذا ما كان هناك أي مخاوف تتعلق بالعمل.	3.50	.656	70	التاسع
5	يسهل على التواصل مع مديري عند الحاجة .	3.81	.605	76.2	الثاني
6	مديري يساعدني في مواجهه أي عائق يمنعي من تحقيق النجاح في العمل	3.56	.625	71.2	السادس
7	مديري يتخذ إجراءات جادة بشأن الأفكار والمقترحات الجديد التي يقدمها الموظفون .	3.51	.541	70.2	الثامن
8	استفيد دائماً من خبرة مديري في المواقف المختلفة.	3.83	.598	76.6	الأول
9	مديري يساعدني على تطوير نفسي وظيفياً.	3.58	.608	71.6	الخامس
	المتوسط العام	3.63			

\* المقياس المستخدم متدرج من خمس نقاط حيث يشير الرقم (1) الي غير موافق تماما ، ويشير الرقم (5) الي موافق تماما مع وجود درجة حيادية في المنتصف \* من 1 الي اقل من 2.33 الدرجة تكون منخفضة ، ومن 2.33 الي أقل من 3.66 درجة متوسطة ومن 3.67 فأكثر فهي درجة عالية ومن خلال الجدول (4) يتضح أن :

- بشكل عام فإن ادراك العاملين بالشركات الخاضعة للبحث للدعم مدرائهم يكون بدرجة متوسطة ، حيث كان اجمالي الوسط الحسابي 3,6.
- كما أن الشركات الخاضعة للبحث تتميز بوجود مديرين قادرين على نقل خبراتهم الي مرؤوسيههم حيث جاء هذا العنصر في الترتيب الأول بوسط حسابي قدره 3.83
- في حين أظهرت النتائج ضعف الثقة الممنوحة للعاملين عند حدوث مخاوف تتعلق بالعمل، بوسط حسابي 3.5 .



2-الإحصاء الوصفي لبعد المرونة : حيث يعرض الجدول (5) بعض نتائج الإحصاء الوصفي لكل عنصر من عناصر بعد المرونة.

### جدول رقم (5)

#### الإحصاء الوصفي لبعد المرونة

م	العناصر	الوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	معامل الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
1	عندما أواجه عائقاً في عملي يكون لدي القدرة على تجاوزه وأعود بسرعة إلى حالتي الطبيعية.	3.55	.694	71	السادس
2	أستطيع التعامل مع الأحداث الصعبة في الشركة بطرق مختلفة ولا أستسلم.	3.65	.531	73	الثالث
3	أستطيع التعامل مع جوانب الضغط والإجهاد وأنجز العمل بمتابعة.	3.87	.571	77.4	الثاني
4	أشعر بمتعة التميز في القيام بالأعمال الصعبة والجديدة.	3.56	.779	71.2	الخامس
5	أفضل ان أسلك أكثر من طريق لتحقيق أهدافي .	3.59	.622	71.8	الرابع
6	إذا تطلب الأمر تحمل المسؤولية بمفردي، أنجح في ترك أثر إيجابي عند الآخرين.	3.77	.601	75.4	الأول
المتوسط العام		3.61			

\* المقياس المستخدم متدرج من خمس نقاط حيث يشير الرقم (١) الي غير موافق تماماً ، ويشير الرقم (٥) الي موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف \* من ١ الي اقل من ٢.٣٣ الدرجة تكون منخفضة ، ومن ٢.٣٣ الي أقل من ٣.٦٦ درجة متوسطة ومن ٣.٦٧ فاكثر فهي درجة عالية.

ومن خلال الجدول(15) يتضح أن :

- بشكل عام فأن مستوى المرونة متوسط ولكنه يقترب إلي المستوي العالي بوسط حسابي 3.61.
- كما يتضح أن إذا تطلب الأمر تحمل العامل المسؤولية بمفرده فانه ينجح في ترك أثر إيجابي عند الآخرين بوسط حسابي 3.77 .
- في حين تعد العودة إلي الحالة الطبيعية بسرعة بعد تجاوز العوائق في الترتيب الأخير بوسط حسابي 3.55 .

#### سادساً: أثر دعم القيادة على المرونة

يسعى هذا الجزء إلى التحقق من صحة /عدم صحة الفرض الذي ينص على:  
 " لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لدعم القيادة على المرونة الوظيفية في الشركات الخاضعة للبحث

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب الانحدار البسيط ، لتوضيح نوع وقوة العلاقة ، كما هو موضح ادناه .

### جدول (6)

#### نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المناخ التنظيمي الداعم والمرونة

المتغير المستقل	معامل ارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F	درجات الحرية	*Sig
دعم القيادة	%84.2	%709	809.921	1-331	0.00

#### \*مستوى الدلالة عند 0.01 طبقاً للاختبارات ف f-Test

يمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب الانحدار والارتباط المتعدد كالاتي:

(أ) هناك علاقة خطية وذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة والمرونة الوظيفية في لشركات الخاضعة للبحث ، وأن هذه العلاقة قوية حيث تمثل 84.2% ( وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

(ب) ابعاد دعم القيادة في الشركات الخاضعة للبحث يمكن أن تفسر نسبة عالية (حوالي 71% وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في المرونة في تلك الشركات.

(ج) ظهرت نتائج أسلوب الانحدار البسيط ان دعم القيادة له اثر ذو دلالة معنوية على المرونة في لشركات الخاضعة للبحث .

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض الفرض العدم الذي ينص على " لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لدعم القيادة على المرونة الوظيفية في الشركات الخاضعة للبحث " وذلك بعد ان أظهر نموذج تحليل الانحدار البسيط أن هناك أثر لدعم القيادة على المرونة عند مستوى معنوية 0.01 وفقاً لاختبارات F-test .

مما سبق يتضح انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم القيادة على المرونة الوظيفية للعاملين في الشركات محل البحث .

### الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

#### أولاً: نتائج البحث

- (1) أن دعم المديرين لمروسيهم في الشركة القابضة للأدوية، يؤثر بشكل إيجابي على مستوى المرونة الوظيفية لهم.
- (2) أن أكثر العوامل تفسيراً للتغيير معاملة المديرين الموظفين جميعاً بالأسلوب اللائق، المساعدة التي يقدمها المديرين في مواجهه أى عائق يمنع من تحقيق النجاح في العمل، سهولة التواصل مع المديرين عند الحاجة، اتخاذ المديرين إجراءات جادة بشأن الأفكار والمقترحات الجديد التي يقدمها الموظفون،

المديرين يشعرون بالعاملين بالثقة إذا ما كان هناك أي مخاوف تتعلق بالعمل،  
الاستفادة من خبرة المديرين في المواقف المختلفة.

### ثانياً: التوصيات

1. على المديرين أن يراعوا معاملة العاملين جميعاً بأسلوب لائق .
2. يجب ان يشعر المدير مرؤوسيه بالثقة إذا ما كان هناك أي مخاوف تتعلق بالعمل.
3. على المدير اتخاذ إجراءات جادة بشأن الأفكار والمقترحات الجديدة التي يقدمها الموظفون.
4. على المدير ان يتحمل مسئولياته ،ولا يلقي اللوم على الآخرين.
5. يجب على المدير مساعده مرؤوسية فى مواجهه أى عائق يمنعهم من تحقيق النجاح فى العمل.
6. على المدير ان يساعد مرؤوسيه على تطوير أنفسهم وظيفياً.

### المراجع

- 1- الكرداوى ، مصطفى محمد " أثر الانظمار الوظيفي في العلاقة بين رأس المال النفسى ومستوى الشعور بالاحتقان التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الحكومي في محافظة الدقهلية " بورية الادارة العامة ، المجلد الثالث والخمسون ، العدد الثالث ٢٠١٣ الصفحة من ٧٤١-٨١٠.
- 2- إبراهيم ، منى محمد سيد "نموذج مقترح لبعض مسببات ونتائج راس المال النفسى بالتطبيق على مستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، جامعة طنطا ، المجلد الاول ، العدد الثاني ٢٠١٠.
- 3- Abdullah, M. C. (2009). *Leadership and PsyCap: A study of the relationship between positive leadership behaviors and followers' positive psychological capital* (Doctoral dissertation) Capella University.
- 4- Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C., & Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions. *Safety science*, 50(1), 55-61.
- 5- Herbert, M.,(2011).an exploration of the relationships between psychological capital (hope, optimism, self-efficacy, resilience), occupational stress, burnout and employee engagement, (msaters thesis university of Stellenbosch).
- 6- Hughes, L. W., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2008). A study of supportive climate, trust, engagement and organizational commitment.

- Journal of Business and Leadership: Research, Practice and Teaching*, 4(2), 51-59.
- 7- Qadeer, F., & Jaffery, H. (2014). Mediation of psychological capital between organizational climate and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2), 453-470.
  - 8- Shih Sh-P., Lie T., Klein G., Jiang J.J., (2014). Information technology customer aggression: The importance of an organizational climate of support. *Journal of Information & Management*, 51, 670 - 678.
  - 9- Wei, Y. S., Morgan, N. A., (2004) Supportiveness of Organizational Climate, Market Orientation, and New Product Performance in Chinese Firms, *the journal of product innovation management*, 21, 365-388.
  - 10- Zweber, Z. M. (2012). A Practical Scale for Multi-faceted Organizational Health Climate Assessment, Master's Theses, *University of Connecticut Graduate School*. 360.
  - 11- Youssef-Morgan, C. M. (2014). Advancing OB Research An Illustration Using Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 130-140.
  - 12- Chairuddin S., Riadi S.S., Hariyadi S., M.B.A, Sutadji (2015). Antecedent Work Engagement and Organizational Commitment to Increase the Outsourcing Employees Performance in Department of Cleanliness and Horticultural. *European Journal of Business and Management*, 7 (14).
  - 13- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Graber Pigeon, N. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 380-391.
  - 14- Miller, A.M., (2016). The influence of perceived organization Support, perceived coworker support & debriefing on work related compassion satisfaction, burnout, and secondary traumatic stress in Florida Public safety Personnel, *Unpublished Doctoral Dissertation*, College of Health and Public Affairs at the University of Central Florida Orlando, Florida. P.1-270.