



**تأثير المرونة الشخصية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة
التحويلية والإرتباط الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على
العاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات
والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية**

د. أحمد محمود أحمد عبد النبي

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة، جامعة بني سويف

amaelmasry@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير 2024

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

عبد النبي، أحمد محمود أحمد (2024). تأثير المرونة الشخصية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 3(1)5، 1703-1647.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

تأثير المرونة الشخصية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية

د. أحمد محمود أحمد عبد النبي

■ ملخص البحث:

يهدف البحث إلى تحديد تأثير المرونة الشخصية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية. وقد استخدم الباحث المنهج الإستمبائي لتحديد العلاقات بين متغيرات البحث، كما استخدم المنهج الإستمبائي من خلال توجيه قائمة إستقصاء لعينة من مجتمع البحث مقدارها (297) مفردة من العاملين بالقطاع محل الدراسة. ولإختبار صحة فروض البحث، تم استخدام عدة أساليب إحصائية. وتوصلت النتائج إلى أن نموذج البحث الذي قدمه الباحث يتصف بدرجة عالية من الصلاحية والإعتماد، كذلك أثبتت النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمرونة الشخصية، وعلاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الشخصية والإرتباط الوظيفي، وعلاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي. كما أثبتت نتائج البحث أن المرونة الشخصية كمتغير وسيط لها تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية، حيث تزيد من قوة العلاقة الموجبة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي. وفي ضوء نتائج البحث، تم تقديم بعض التوصيات للمسؤولين بالقطاع موضع البحث لتفعيل بعض ممارسات القيادة التحويلية، والمرونة الشخصية، والإرتباط الوظيفي.

■ الكلمات الدالة: القيادة التحويلية (TL)، المرونة الشخصية (PR)، الإرتباط الوظيفي (JE)

■ مقدمة البحث:

يعيش متخصصو الرعاية الصحية وسط العديد من الضغوطات بما في ذلك نقص الموارد، وضيق الوقت، والمخاوف العاطفية (McDonald, 2013)، والصدمات النفسية (Cooper et al., 2020)، كما تواجه هيئة التمريض خصوصاً الممرضات، تحديات عديدة يتمثل أهمها في الإفتقار إلى الإستقلالية، ودعم الموظفين منخفضي المستوى، والتغيرات التنظيمية، وأعباء العمل

المفرطة، والعنف، والعمل بنظام الورديات، وعدم كفاية الموارد، وترتبط هذه التحديات بمشاكل الإحتفاظ بهم (Henshall et al.,2020; Alameddine et al.,2019; Chesak et al.,2015)، ونتيجة لذلك، تُعاني هيئة التمريض من من أعباء العمل الثقيلة، والإرهاق، وضعف الرضا الوظيفي (Mouro G. et al.,2019). ولذلك، تمثل المرونة العالية في مؤسسات الرعاية الصحية أحد آليات زيادة قدرة الممرضات على التعامل مع ضغوطات العمل، ورضاهن الوظيفي، كما تدفع القيادة التحولية بمستويات أعلى من المرونة بين الممرضات لأن القادة التحويليين لديهم دوافع أعلى، وبالتالي فهم أكثر التزاماً تجاه منظماتهم من غيرهم (Ghafoor,2021).

هذا، ولم تعد المنظمات قادرة على البقاء والإستمرار في عملها دون تبني نمطاً قيادياً قادراً على إحداث أثر إيجابي في سلوكيات العاملين، دون وجود قيادة مرنة قادرة على إحداث التغيير. وتمثل القيادة التحولية إستجابة تفاعلية لمواجهة التحديات التي فرضتها ظروف العمل في المنظمات، وكذلك التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما تعمل على مزيد من الإرتباط الوظيفي الذي يتيح خلق الفرص للعاملين للتواصل مع كل من زملائهم والمديرين والمنظمة بشكل كبير، من خلال إنشاء بيئة تشجع وتحفز وتدفع الموظفين لتحقيق رغباتهم للتواصل مع أعمالهم، والإهتمام الفعلي بأداء الوظيفة بشكل جيد. وهذا المفهوم يأخذ في إعتباره المرونة والتغيير والتحسين المستمر؛ لذا يجب على المنظمة أن تعمل على تطوير وتعزيز الإرتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمة.

وتمثل الدراسات العربية المتعلقة بالمرونة الشخصية للعاملين، خصوصاً في مؤسسات الرعاية الصحية مجالاً مستحدثاً للدراسة، حيث يُمكن أن تُساهم تلك الدراسات في مساعدة المسؤولين في مؤسسات الرعاية الصحية في الإحتفاظ بالعاملين، خصوصاً قطاع الرعاية الصحية، من خلال زيادة مرونتهم، وتحسين رضاهن الوظيفي. لذلك، قد يجد صانعو السياسات نتائج هذه الدراسة مفيدة عند تطوير الإستراتيجيات، وتنفيذ المبادرات التي تهدف إلى إنشاء وإستدامة القوى العاملة في مجال التمريض. علاوة على ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة قد تفيد الممرضات وسلطات الرعاية الصحية الأخرى في بلدان أخرى لديها ظروف مماثلة، وتخدم مجتمعات مماثلة.

وفي ضوء ما تقدم يتضح أهمية وجود دراسة تبحث في علاقة القيادة التحولية بالإرتباط الوظيفي في مؤسسات الرعاية الصحية، خاصة في المستشفيات التعليمية بجمهورية مصر العربية، بالتطبيق على هيئة التمريض بها، كذلك إختبار طبيعة العلاقات بين متغيرات القيادة التحولية والإرتباط الوظيفي بالمستشفيات التعليمية بجمهورية مصر العربية من خلال المرونة الشخصية لهيئة التمريض كمتغير وسيط في العلاقة.

وفيما يلي يعرض الباحث مشكلة البحث وتساؤلاته، وأهمية وأهداف البحث، ثم يتطرق إلى التأسيس النظري لمتغيرات البحث، مروراً بمراجعة الدراسات السابقة، وتطوير فروض البحث، ثم منهج البحث، ونتائجه، وأخيراً نتائج وتوصيات البحث، وأهم محدداته، وبعض المقترحات لبحوث مستقبلية.

- أولاً: مشكلة البحث وتساؤلاته:

حسب تقرير منظمة الصحة العالمية الصادر في عام 2022م عن حالة التمريض في العالم للعام (2020) فإن هناك نقصاً في هيئة التمريض بلغ نحو (5.9) مليون ممرضة على مستوى العالم⁽¹⁾. حيث تعتبر هجرة الممرضات قضية هامة، حيث أظهرت دراسة Kim & Windsor,(2015)، أن ما يقرب من 20% من الممرضات في العديد من البلدان يغادرن البلاد خلال عامين من التخرج. وفي الولايات المتحدة الأمريكية، يتراوح متوسط التكلفة المقدرة لدوران الممرضات من 44000 دولار إلى 64000 دولار لكل ممرضة (Susan et al.). ولذا؛ فإنه وفي بيئة تعتبر فيها الأمساء والمعاناة الإنسانية، والضيق، مكونات رئيسية في الحياة اليومية للممرضات، تظهر المرونة كشرط أساسي لبقاء الممرضات في العمل (Wagnild,2009).

هذا، ويخط البعض بين كل من مفهوم المرونة التنظيمية Organizational Resilience ومفهوم المرونة الشخصية Personal Resilience، إلا أن المصطلحين يستخدمان في سياقين مختلفين: حيث تُشير المرونة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على التعافي والإزدهار بعد الصدمة، في حين تُشير المرونة الشخصية إلى قدرة الفرد على فعل الشيء نفسه والتأقلم مع المنظمة (Yuval,2022). ويُعد التفاعل بين المرونة الشخصية والتنظيمية أمراً أساسياً لفهم كيفية تعامل المنظمات مع الضغوطات في الأنظمة المعقدة ومتعددة المستويات (Reeves & Simon,2021)، كما أن المنظمات التي تتعرض لمزيد من الشدائد، وضغوط العمل، والطوارئ، أكثر تفضيلاً للأعضاء الأكثر مرونة (Levin & Lubchenco,2008).

وأظهرت بعض الدراسات مثل دراسات كل من: Avey, et al.,(2019) & Smith et al.,(2019) أن المرونة الشخصية Personality Resilience ترتبط بدرجة عالية بكل من الرضا الوظيفي ومعدل دوران الموظفين، كذلك ترتبط بكل من الإلتزام التنظيمي، والأداء التنظيمي، كما توجد علاقة واضحة بين الإجهاد المدرك من قبل العاملين، والرضا الوظيفي، والإرهاق، والإنسحاب التنظيمي، مما يؤدي إلى الدوران الطوعي (Hudgins,2016). لذلك فإن المرونة تقلل من معدل الدوران الطوعي، لأنها تعمل على تحسين رفاهية الموظفين وإنتاجيتهم (Smith et al.,2019).

(1) تقرير منظمة الصحة العالمية لحالة التمريض في العالم عام 2020، الصادر في 27 أبريل 2022.

إن أهمية التعرض للشدائد والعلاقة بين المرونة الشخصية والمرونة التنظيمية مدروسة جيداً ومفهومة في الجيوش والمؤسسات العسكرية، كما أن دراسات الإستطلاع حول إستراتيجيات وممارسات القيادة المستخدمة للتغلب على الشدائد، تؤكد أن القادة العسكريين لكي تتمكن وحداتهم العسكرية من التغلب على الشدائد في القتال، يجب على القائد بناء المرونة لدى أفراد الخدمة قبل النشر القتالي، وللقيام بذلك، حدد 87% من القادة العسكريين ضرورة تصميم تدريب واقعي يخلق الشدائد، للتعرف على قدرات المرونة الشخصية لدى الأفراد، وأنه لكي تتمكن من بناء قائد مرن وقادر على التكيف، عليك أن تواجهه بالفوضى والفشل (Coughlin,2018).

ويرى (Walsh et al.,2014) أن المرونة الشخصية للموظفين يُمكن تعزيزها من خلال تحسين الصحة النفسية، والتي تتأثر بأسلوب القيادة، كما يشجع القادة التحويليون في المنظمات الأداء العالي من خلال التعامل مع الموظفين (Frahanak, et al.,2020). ونتيجة لذلك، فإن القيادة التحويلية تعزز رأس المال النفسي الإيجابي للأتباع (Kurt et al.,2017) بالإضافة إلى ذلك، ترتبط القيادة التحويلية بتمكين الموظفين وزيادة التحفيز (Lan & Chong,2015).

وإذا كانت القيادة التحويلية تمثل ممارسة إدارية؛ باعتبارها أسلوب قيادي يشكل مجموعة من السلوكيات القيادية التي تلهم التابعين وتمكنهم من تجاوز ما هو مطلوب ومتوقع (Walsh et al.,2014)، فإن العديد من الكتاب مثل (Carrick et al.,2022) & (Shahin et al., 2022) يرى أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بمشاركة العمال، والإلتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي. علاوة على ذلك، تنتبأ بالرضا الوظيفي، والذي بدوره ينتبأ بنية الممرضات وهيئة التمريض في البقاء في المؤسسات الصحية (Fransiska, et al.,2021). كما يرى (Walsh et al.,2014) أن للقيادة التحويلية تأثير إيجابي على الصحة النفسية للموظفين ومرونتهم. وعلاوة على ذلك؛ فقد أثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية، وهي أحد مكونات المرونة (Barner et al.,2021).

هذا، وتجدر الإشارة إلى أن المستشفيات التعليمية في جمهورية مصر العربية تم إنشائها بالقرار الجمهوري رقم (1002) لسنة 1975م⁽¹⁾، بهدف التدريب والتعليم والبحث العلمي، وعلاج الأمراض التي يصعب علاجها في المستشفيات المركزية والعامية. ولهذا، يتزايد الإقبال على المستشفيات الجامعية لعدم ثقة المرضى في المستشفيات العامة، مما زاد العبء على كاهلها وفق إمكانياتها وجعلها تتحرف عن أهدافها، وأصبحت تعاني من مشاكل متعددة تبدأ من عجز الأجهزة الطبية، وقلة أطقم التمريض، وضعف الميزانية المخصصة لها، ومشاكل الأمن والنظافة، ونقص الأدوية (الغرابلي،2020).

(1) الجريدة الرسمية، العدد (44) 30 أكتوبر 1975.

وتؤكد دراسة عثمانة، وعبد الغني،(2022) أن المرونة العالية للعاملين تزيد من قدرة الممرضات على التعامل مع ضغوطات العمل وتزيد من رضاهن الوظيفي، ولذا، فمن الأهمية بمكان دراسة مرونة هيئة التمريض وتصوراتهم للقيادة التحويلية. وبالمثل، من المهم إستكشاف كيف ينظر هيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية إلى القيادة التحويلية، وكيف تؤثر في إرتباطهم الوظيفي.

إن ندرة البيانات المتعلقة بالمرونة الشخصية لهيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية بجمهورية مصر العربية، وتصوراتهم للقيادة التحويلية تحتاج إلى دراسة، لأن نتائج البحث قد تساعد المستشفيات التعليمية ومؤسسات الرعاية الصحية في الإحتفاظ بهيئة التمريض من خلال زيادة مرونتهم، وتحسين رضاهم الوظيفي، وبالتالي زيادة إرتباطهم الوظيفي. لذلك، قد يجد صانعو السياسات والمسؤولين نتائج هذه الدراسة مفيدة عند تطوير الإستراتيجيات وتنفيذ المبادرات التي تهدف إلى إنشاء وإستدامة القوى العاملة في مجال التمريض في مصر.

وبالرغم من أن هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت علاقات البحث الحالي بشكل منفصل (القيادة التحويلية - المرونة الشخصية - الإرتباط الوظيفي)، أو علاقات متغيرين معاً، إلا أنه بالإنتقال لواقع الدراسات العربية والمصرية التي أجريت في هذا الصدد، فإنه لم تتوافر لدى الباحث أية دراسات تدل على التناول البحثي المتكامل لعلاقة المرونة الشخصية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي، خصوصاً في القطاع محل الدراسة - قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية - مما يوضح وجود فجوة بحثية فيما يتعلق بدراسة وتحليل تأثير المرونة الشخصية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي، وطبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة.

وفي ضوء ما سبق يُمكن القول أن مشكلة البحث تتمثل في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر المرونة الشخصية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي في قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية؟ وعلى وجه التحديد، فإن هذا البحث يسعى إلى التحليل والإجابة على التساؤلات التالية:

1/1: ما مستوى القيادة التحويلية في قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية؟

2/1: ما مستوى الإرتباط الوظيفي في قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية؟

3/1: ما مستوى المرونة الشخصية في قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية؟

4/1: ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة الشخصية في قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية؟

- 4/1: ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي في قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية؟
- 5/1: ما طبيعة العلاقة بين المرونة الشخصية والإرتباط الوظيفي في قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية؟
- 6/1: ما تأثير المرونة الشخصية للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي في قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية؟ بعبارة أخرى؛ هل تزيد المرونة الشخصية من قوة العلاقة الموجبة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي في هيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية بجمهورية مصر العربية؟

- ثانياً: أهمية البحث:

- يستمد البحث أهميته في مجموعة من الإعتبارات العلمية والتطبيقية كما على النحو التالي:
- 1- من خلال إطلاع الباحث على المصادر المختلفة من الأدبيات المتعلقة بمتغيرات البحث، تبين له أنه ورغم تعرض بعض الباحثين لمتغيرات وأبعاد البحث، إلا أن البحث الحالي يُمثل المحاولة الأولى - في حدود علم الباحث - التي إستهدفت التعرف على أثر المرونة الشخصية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي، مما يُمثل إضافة جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، وهذا يفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل حول متغيرات وأبعاد الدراسة.
 - 2- في ظل محدودية الدراسات التي تناولت العلاقات بين متغيرات البحث الثلاثة خاصة في المكتبة العربية، يُمثل هذا البحث محاولة لإثراء المكتبة العربية، التي ما زالت تتطلب المزيد من الأبحاث، خاصة تلك المتعلقة بمتغيرات المرونة الشخصية، وقد تطرح النتائج مزيداً من البحوث المستقبلية في هذا المجال.
 - 3- أهمية قطاع التطبيق بالبحث (قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية)، حيث أن الهيئة لها دوراً رئيسياً في الإرتقاء بالمنظومة الصحية، كما أن للهيئة دوراً هاماً في المجال الطبي التعليمي، وتدريب الفرق الطبية بكافة التخصصات، خصوصاً مجال التمريض، بهدف رفع كفاءة ومهارة الأطباء وأطقم التمريض العاملين ضمن منشآت الهيئة.
 - 4- مساهمة نتائج البحث في تكوين تصور واضح لعلاقة القيادة التحويلية بالإرتباط الوظيفي للعاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية من خلال المرونة الشخصية، ومن ثم يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للمسؤولين ومتخذي القرار بالقطاع محل الدراسة حول نتائج واقعية لمتغيرات البحث تُساهم في مزيد من عمق الفهم بتلك المتغيرات، بما يُساهم في تحسين أداء قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية.

- ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1/3: قياس مستوى القيادة التحويلية في القطاع محل الدراسة؟
- 2/3: قياس مستوى الارتباط الوظيفي في القطاع محل الدراسة؟
- 3/3: قياس مستوى المرونة الشخصية في القطاع محل الدراسة؟
- 4/3: تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية بدلالة أبعادها (التأثير المثالي (الكاريزما) - الحفز الإلهامي - الإثارة الفكرية - الإعتبارات الفردية) والمرونة الشخصية بدلالة أبعادها (العزم - القدرة على التحمل - القدرة على التكيف - القدرة على التعافي) في القطاع محل الدراسة؟
- 5/3: تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية بدلالة أبعادها (التأثير المثالي (الكاريزما) - الحفز الإلهامي - الإثارة الفكرية - الإعتبارات الفردية) والارتباط الوظيفي بدلالة أبعاده (الحيوية/الحماس - التفاني/التكريس - الإستغراق/الإمتصاص) في القطاع محل الدراسة؟
- 6/3: تحديد طبيعة العلاقة بين المرونة الشخصية بدلالة أبعادها (العزم - القدرة على التحمل - القدرة على التكيف - القدرة على التعافي) والارتباط الوظيفي بدلالة أبعاده (الحيوية/الحماس - التفاني/التكريس - الإستغراق/الإمتصاص) في القطاع محل الدراسة؟
- 7/3: ما تأثير المرونة الشخصية للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي في القطاع محل الدراسة؟
- 8/3: تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين بالقطاع محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد ومتغيرات الدراسة بما يساهم في تطوير القطاع.

- رابعاً: التأسيس النظري لمتغيرات البحث:

يعرض الباحث فيما يلي أهم المفاهيم والأبعاد المتعلقة بمتغيرات البحث، وذلك كما يلي:

1- القيادة التحويلية: (Transformational Leadership (TL)

1/1: مفهوم القيادة التحويلية:

تعتبر نظرية القيادة التحويلية (Transformational leadership theory) من أقدم المناهج المستخدمة في فهم وتفسير القيادة. وقد وُصفت بأنها العملية التي تتعلق بالعلاقات والقيم الداخلية التي يؤثر فيها القائد على الآخرين، وكيف سلوكهم لمواجهة التحديات، مما يمكنهم في

النهاية من المشاركة في عملية التغيير التنظيمي، كما تشمل القدرة على تحفيز الآخرين، وتنمية قيمهم الأخلاقية للمساعدة في إحداث التغيير في سلوكيات وإتجاهات وقيم وتوقعات المرؤوسين، ومن ثم تغيير سلوك المنظمة ككل (Tengi et al.,2017).

وقد أوضح (Dubinsky et al.,1995) أن مفهوم القيادة التحويلية هو إنعكاس لعدة خصائص موجودة في القادة، مثل الاعتراف بالإحتياجات والقضايا المستقبلية، والتعامل مع المشكلات والفرص طويلة المدى، والفحص الشامل للعوامل التنظيمية الداخلية والخارجية، والتعامل مع القضايا التنظيمية من منظور واسع، ورفع وعي المرؤوسين فيما يتعلق بأهمية وقيمة نتائج وظيفية محددة، والقدرة على تحفيز الموظفين لإستبدال مصالحهم الشخصية بمصالح المنظمة، والقدرة على التأثير على الأتباع لتغيير إحتياجاتهم إلى إهتمامات ذات ترتيب أعلى (Ghuzayil,2021).

وفي نفس السياق، فإن القائد التحويلي هو القائد الذي يتمتع بالتأثير، ويمكنه التفاعل بشكل مباشر مع أتباعه لتغيير الجوانب المختلفة للمنظمة من خلال الرؤية والعمل والتأثير، وتتضمن القيادة موقف وسلوك الشخص للتأثير على الفريق ليكون قادراً على العمل معاً بشكل أكثر كفاءة وفعالية لتحقيق المستوى المطلوب من الإنتاجية (Tengi et al.,2017) كما يُساهم منهج القيادة التحويلية في إبقاء المنظمات على إطلاع بكافة التغيرات المحيطة بها، إذ يمتلك قادتها وأعضاؤها رؤية واضحة للمستقبل. تشير العديد من الدراسات حول القيادة التحويلية إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والنتائج التنظيمية الإيجابية (Ghuzayil,2021).

2/1: أبعاد القيادة التحويلية:

تمكن بعض الكتاب والباحثين في مجال القيادة مثل: (Kouzes & Posner,1995; Avolio et al.,1999; Avolio & Bass,2002; Walumbwa & Lawler,2003; Milan, 2020) من تطوير أربعة أبعاد للقيادة التحويلية، وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل بُعد منها:

أ: **التأثير المثالي (الكاريزما):** (Idealized Influence (Charisma) ويشير هذا البُعد إلى إمتلاك القادة لرؤية المنظمة، والإحساس القوي برسالتها، والقدرة على غرس الإعتزاز والفخر بالمنظمة في نفوس المرؤوسين، وأن مقدرة إمتلاك القادة لهذا التأثير يجعل منه مصدر إعجاب وقدوة للعاملين، وتمكنه من التأثير والتواصل المستمر مع العاملين.

ب: **الحفز الإلهامي** (Inspirational Motivation)، ويعني هذا البُعد العملية التي تُركز على تصرفات وسلوكيات القائد في تحفيز المرؤوسين، وإستثارة همهم، وزيادة الحماس لديهم من خلال رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس، وتوليد حب التحدي.

ح: الإثارة الفكرية Intellectual Stimulation، ويشير هذا البُعد إلى أي درجة يعمل القائد التحويلي على إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، وإنتهاج سياسات جديدة في العمل، وإستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي تصرف، والتخلي عن أساليب التفكير التقليدية، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم، والعمل على تطوير قدراتهم، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية.

د: الإعتبارات الفردية Individual Considerations، ويشير هذا البُعد إلى القادة الذين يوفرون مناخاً مسانداً للإنصات بعناية للعاملين، حيث ينصتون فيه بعناية لحاجات المرؤوسين الفردية، ويعملوا على مساعدة المرؤوسين في أن يحققوا ذواتهم، فالقائد التحويلي يُظهر إهتماماً خاصاً لكل فرد في المنظمة فيعمل على تطوير مهاراته، والإرتقاء بمستوى أدائه، فهو يعمل بمثابة مدرب، ومعلم، وموجه، وصديق، وهو يهتم بالحياة الشخصية لكل منهم على حدى، كما يُراعي الفروق الفردية بينهم، ويتعامل ويُظهر إحترامه لهم، ويعطيهم الثقة، والإطمئنان، ويُحسن الإستماع والإنصات إليهم.

2- المرونة الشخصية: Personal Resilience (PR)

1/1: مفهوم المرونة الشخصية:

يُمكن تعريف المرونة الشخصية أو ما يُطلق عليها بالفردية على أنها قدرة الأفراد الذين يتعرضون لظروف معاكسة على التغلب على الصعوبات، وتحملها، والعزم على البقاء، والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة في العمل والحياة (Michaud,1999). كما تُعرف بأنها تلك الخصائص الداخلية للأفراد التي تشمل القدرة على تحمل الصعاب، والقدرة على التعايش والتكيف مع المتغيرات والظروف المحيطة (Taomina,2015).

ووفقاً لـ Hines et al,(2021) فإن مرونة الفرد ليست صفة فطرية يمتلكها الفرد عند الولادة، بل إنها تتشكل مع مرور الوقت من خلال عائلته وبيئته الإجتماعية وبيئة العمل التي يعمل بها، كما أنها عملية في حركة مستمرة. ولذلك فإن مفهوم المرونة الشخصية يمثل عملية متكررة تُساعد على فهم ما يجب على المنظمة وإدارتها أن تضعه حتى تتمكن من تفعيلها بشكل إيجابي (Tugade & Fredrickson,2004). كما أشار Stein et al.,(2000) إلى أن المرونة الشخصية عملية تُمثل التكيف القوي مع المواقف العصيبة، وتطوير عوامل الحماية، والإنتعاش، وإستجابات ما بعد الأزمة، وهي قدرات مكتسبة للأفراد وليست ثابتة، ولكنها تتأثر بإستمرار بالتغيرات المحيطة بالأفراد.

2/2: أبعاد المرونة الشخصية:

من خلال الدراسات التي قامت لتطوير أبعاد المرونة الشخصية، تلك الدراسات التي قام بها كل من: (Taormina,2015;Tugade & Fredrickson,2004; Bonanno,2004; Yip,2004; Bandura, 1989; Rutter,1987) والتي أشارت إلى أربعة أبعاد للمرونة الشخصية، كما على النحو التالي:

أ: العزم: Determination

ويُقصد به قوة الإرادة، وثبات الهدف الذي يمتلكه الشخص، والقرار بالمثابرة لتحقيق النجاح. ويعكس هذا بُعداً واعياً أو معرفياً للمرونة الشخصية. ومثال على ذلك، إعتقاد جندي جريح أنه الناجي الوحيد من مجموعته في ساحة المعركة، وأن الطريقة الوحيدة لإنقاذ مواطنيه في الوحدات القتالية الأخرى هي القضاء على المدفع الرشاش للعدو الذي قتل رفقاءه، وعلى الرغم من جروحه وإحتمالية مقتله الكبيرة، يقرر مهاجمة تلك الآلة "المدفع"، وهذا هو الإصرار رغم الإنتكاسة البدنية والصعوبات التي تعرض لها أثناء المهمة (Taormina,2015).

ب: القدرة على التحمل: Endurance

ويُقصد بها القوة الشخصية والثبات الذي يمتلكه الشخص لتحمل الأشياء والمواقف الصعبة دون إستسلام. ويُمكن أن يكون هذا معرفياً أو جسدياً، وقد يكون الشخص قادراً على العيش من خلال بعض أنواع الصدمات التي يتعرض لها جسده، وبالتالي تحمل المعاناة الجسدية. لكن التحمل يُمكن أن يكون كذلك ذهنياً، مثال ذلك التعامل مع مدير جديد في العمل صعب المراس، ويحملهم بأعباء عمل أكثر من المعتاد (Yip,2004).

ج: القدرة على التكيف: Adaptability

وتعني بها القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، والمرونة الواسعة التي تعكس قدرة التعامل مع البيئات المختلفة، وضبط النفس، لتتناسب مع الظروف المتغيرة، وهذا الجانب معرفي أكثر منه جسدي لأنه يمكن للشخص أن يبذل جهداً واعياً لتغيير تفكيره و/أو سلوكه. مثال ذلك؛ عندما يذهب الشخص للعمل لأول مرة مع أشخاص غير معروفين له من قبل، أو عندما يغير الشخص وظيفته، بحيث يبدأ الشخص في العمل مع أشخاص مختلفين باختلاف الشخصيات؛ أو عندما يذهب المرء للعمل في شركة مختلفة، بثقافتها التنظيمية الفريدة، وقواعدها الخاصة فيما يتعلق بالطرق التي يجب أن يتم بها القيام بالأشياء. ينتقل بعض الأفراد بسهولة عبر مختلف الوظائف والمنظمات ويمكنه التكيف بشكل جيد مع العمل مع أشخاص مختلفين (Pulakos et al.,2002). ومثال آخر، عندما يذهب الشخص للعيش في بلد مختلف ذي ثقافة مختلفة، حيث يكون لدى الناس قيم ومعتقدات ومواقف وسلوكيات مختلفة. حتى في هذه المواقف، بعض الناس هم أكثر قدرة (وبعضهم أقل قدرة) على التكيف مع متطلبات المعيشة المختلفة في بلدان مختلفة الثقافات (Caligiuri,2000).

د: القدرة على التعافي: Recuperability

ويُقصد بها القدرة على تعافي العامل جسدياً ومعرفياً، من أنواع مختلفة من الأذى والنكسات، أو الصعوبات، والقدرة على العودة إلى الحالة المعتادة، أو إعادة تأسيس نفسه على الرغم من الصعوبات التي تواجهه من أجل العودة (Taormina,2015, Tugade & Fredrickson,2004; Bonanno,2004;).

3- الإرتباط الوظيفي: Job Engagement (JE)

كتب Johnson.(2004) في كتابه "قواعد الإرتباط الجديدة" أن القدرة على إشراك الموظفين وربطهم بالعمل والمنظمة أصبحت واحدة من أصعب المعارك التي يجب التغلب عليها في السنوات القادمة. ويُعد إرتباط الموظفين موضوعاً رئيسياً للإدارة والذي إستحوذ بسرعة على جدول أعمال الموارد البشرية، حيث يستحوذ على إهتمام المتخصصين والمديرين التنفيذيين في مجال الموارد البشرية. وبالرغم من ذلك، قام العديد من الباحثين والكتاب بتعريف الإرتباط الوظيفي بطرق مختلفة، وما زال هناك ندرة في تعريف واضح ومتفق عليه للإرتباط الوظيفي (Soldati,2007).

مع ذلك، فإن الوعي بشأن الدور المحوري للإرتباط الوظيفي يتزايد في أداء المنظمات، حيث يمثل العاملون المرتبطون بالمنظمة بمثابة العمود الفقري لبيئات العمل الجيدة (Kaushik & Kumar,2023; Cleland et al.,2008). وقد تم تعريف الإرتباط الوظيفي بأنه إلتصاق العامل بمنظّمته، ورغبته الشديدة في بذل أقصى مجهود بهدف تحقيق أهدافها، كما يمثل المجهود غير العادي الذي يبذله الموظف من أجل منظّمته ونجاحها (Jesuthalen.2003).

ويرى الباحث أن الإرتباط الوظيفي يُمكن أن يصبح عاملاً رئيسياً في تشكيل سلوك الموظفين، ومستوى دوران الموظفين، وبالتالي أداء الموظفين في العمل. وقد أعطت العديد من الدراسات فكرة مفادها أن الإرتباط الأعلى يُمكن ربطه بزيادة الإنتاجية، وتقليل معدل دوران الموظفين، وزيادة ولاء العملاء، والأداء العام الأفضل للمؤسسة، وبالتالي فإن خلق ثقافة داخل المنظمة تسهل مشاركة إرتباط الموظفين بالمنظمة حيث يمكن الإستفادة من إمكانيات الموظفين المشاركين المستعدين لتجاوز نداء الواجب بطريقة أكثر فعالية. وبالتالي، فإن فهم المفهوم الشامل للإرتباط الوظيفي أمر بالغ الأهمية للمنظمة في الوقت الحاضر.

2/3: أبعاد الارتباط الوظيفي:

قد قام العديد من الكتاب بتحديد وتطوير أبعاد الارتباط الوظيفي مثل: (Riyanto et al.,2019; Motyka,2018; Sendawula et al.,2018; Shusha & Abdelkader,2016; Hanaysha,2015; Schaufeli,2012; Burke & El-Kot,2010)، وإتفقا على ثلاثة أبعاد وهي:

(أ) الحيوية/الحماس: Vigor

وتعبر عن المستويات المرتفعة من الطاقة والمرونة الذهنية أثناء العمل، والرغبة في إستثمار جهد الشخص في عمله، والمثابرة في مواجهة الصعاب. كما يعرف بأنه سلسلة من الحالات العاطفية المترابطة التي يعيشها الموظفون في مكان عملهم، في إشارة إلى مشاعر الموظف المتعلقة بالقوة البدنية والطاقة العاطفية والنشاط المعرفي (Shirom,2010). وتُعد الحيوية أحد جوانب ارتباط الموظفين مما يعني إرتفاع طاقة الموظف في العمل والمرونة العقلية والإستثمار في العمل الفعلي، إلى جانب مستوى عالٍ من المثابرة حتى عند مواجهة الصعوبات (Shekari,2016).

(ب) التفاني/التكريس: Dedication

ويشير إلى إهتمام الفرد القوي بعمله، وإحساسه بقيمته وأهميته، والشعور بالحماس، والإلهام، والفخر، والتحدي عند ممارسة عمله. ويتم تعريف التفاني على أنه موقف الشخص المستقر عاطفياً والإيجابي تجاه العمل بهدف تحقيق نتائج شخصية مهمة (المتطلبات المهنية والهوية) (Sadovaya & Korchagina,2016). وفي الوقت نفسه، وفقاً لـ (Scotter & Motowidlo,1996) يشير إلى أن التفاني في العمل يتضمن الإلتزام بإتباع القواعد، والعمل الجاد، والمرونة في تنفيذ المهام والقدرة على أخذ زمام المبادرة في حل المشكلات.

(ج) الإستغراق/الإمتصاص: Absorption

ويُعتبر عن درجة إنهماك الفرد في عمله، وشعوره بأن الوقت ينقضي بسرعة في العمل، وصعوبة فصل أو عزل نفسه من العمل، حيث يمثل إحدى خصائص ارتباط العاملين، ويشير إلى الحالة التي يكون فيها لدى الشخص إلتزام عاطفي وفكري تجاه المنظمة (Riyanto et al.,2019). كما يُمكن القول بأن الإستيعاب هو مستوى شعور الشخص بالتركيز في العمل يصبح لديه تركيز عالي، ولا يدرك الوقت الذي يقضيه في العمل، وأن المستوى العالي من الإستيعاب سيؤدي إلى أداء أفضل، لأن الإستيعاب يُمثل موقف التركيز والجدية في العمل، وهذا يؤدي إلى ظهور موقف حذر لدى الموظفين الذين يشجعونهم على أن يكونوا أكثر شمولاً في عملهم، الأمر الذي يمكن بدوره أن يحسن جودة نتائج العمل، كما يُمكن أن يُساعد الإستيعاب المنظمات على تحقيق الأهداف والغايات المحددة مسبقاً، لأن الموظفين الذين يتم إستيعابهم في عملهم سيتم تشجيعهم على الوفاء بالالتزاماتهم في العمل (Rayton & Yalabik,2014).

- خامساً: مراجعة الدراسات السابقة، وتطوير فروض البحث:

فيما يلي عرض لعددٍ من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث الثلاثة (القيادة التحويلية كمتغير مستقل، والإرتباط الوظيفي كمتغير تابع، والمرونة الشخصية كمتغير وسيط) والعلاقات بينها، والتي من خلالها يستنتج الباحث الفجوة البحثية للبحث، ويُمكن تناول أهم هذه الدراسات فيما يلي:

1/5: دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة الشخصية:

هناك عدد قليل من الدراسات والأبحاث الأجنبية التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة الشخصية، ومن بين تلك الدراسات: (Clinton et al.,2023; Chen et al.,2022; Aliem et al.,2021; Sundstrom,2021; Djourova,2020; Besuner,2017; Mary,2015; Sylvester,2011; Harland,2005) حيث هدفت دراسة (Clinton et al.,(2023) إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة طبقاً لسجلات الممرضين، حيث تم التطبيق على عينة من مكونة من (240) من مديري الممرضات والممرضات الذين لديهم أكثر من خمس سنوات من الخبرة والممرضات في وحدات التمريض الحرجة في ثلاثة مستشفيات خاصة في منطقة تعاني من نقص الخدمات في جنوب لبنان، وتوصلت الدراسة إلى أن المرونة العالية تزيد من قدرة الممرضات على التعامل مع الضغوطات المرتبطة بالعمل، وتعزز الرضا الوظيفي، وبالتالي الإحتفاظ بهم، وأن الإستهلاك المستمر لأساليب القيادة التحويلية سيعزز مرونة الممرضات، وأوصت بتعزيز السلوكيات القيادية التحويلية لمسؤولي التمريض، حيث يُساعد ذلك في الحفاظ على القوى العاملة في التمريض اللبناني. أما دراسة (Chen et al.,(2022) فقد هدفت لدراسة دور (TL) في تقليل خطر الإرهاق بين موظفي المستشفى، وإختبار التأثيرات الوسيطة للمرونة ووضوح الدور مع توضيح التأثير غير المباشر للدوافع الجوهرية في العلاقة المقترحة. وإختبار فرضيات البحث المختلفة، تم تطوير نموذج إفتراضي على عينة من موظفي المستشفيات بلغت (ن = 398). وأشارت النتائج إلى أن المرونة ووضوح الدور يتوسطان هذه العلاقة بشكل كبير، كذلك هناك تأثير جوهري غير المباشر للدوافع. توفر النتائج رؤى مفيدة لمديري المستشفيات لمكافحة الإرهاق، وهو سبب حاسم للأخطاء الطبية في المستشفيات. علاوة على ذلك، يوفر أسلوب القيادة التحويلية فوائد من حيث التكلفة، حيث أن تقليل الأخطاء الطبية يؤدي إلى تحسين كفاءة التكلفة. وتأتي دراسة (Aliem,(2021) بهدف دراسة العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية لمديري ممرضات الخط الأول والمرونة التنظيمية للممرضات والإرتباط في العمل، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من (60) مدير ممرض و(211) ممرضة في أحد مستشفيات

الجامعات السعودية، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية معنوية بين المتغيرات المدروسة، وشكلت الممارسات القيادية لمديري ممرضات الخط الأول 43% و 40% من التباين في المرونة التنظيمية للممرضات والإرتباط الوظيفي. أما دراسة (Sundstrom, 2021) فقد جاءت بهدف دراسة آثار التدريب الذهني على المرونة والقيادة لدى القادة العسكريين. وتكونت عينة الدراسة من قادة رسميين وغير رسميين في الحرس الوطني الجوي في كانساس، وأكدت النتائج أن الأفكار والسلوكيات القيادية الواعية كانت متسقة بين المشاركين، وأن للتدريب آثاراً إيجابية على يقظة المشاركين، وحماية الذات، من خلال مرونة إعادة الإدراك، وأوصت الدراسة بأنه يجب تطوير دورات المرونة المستقبلية، ومناهج دورات القيادة، من أجل المساعدة على فهم كيفية تصور القادة للإجهاد عقلياً، ودمج السلوكيات المرنة ثم تطبيق تلك المعرفة على سلوكياتهم القيادية. وتأتي دراسة (Djourouva, 2020) بهدف إختبار أدوار الكفاءة الذاتية والمرونة كوسطاء في العلاقة بين الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية. وتكونت العينة من (225) موظفاً في الخدمة الإجتماعية في إسبانيا، وتم استخدام تحليل المسار لإختبار النموذج المفترض، وأظهرت النتائج أن إثنين فقط من أبعاد القيادة التحويلية الأربعة لهما تأثير مباشر على الكفاءة الذاتية: (الدافع الملهم والإعتبار الفردي)، أما بالنسبة للتأثيرات غير المباشرة، فلم تتوسط الكفاءة الذاتية بين بُعدي القيادة والرفاهية، في حين أن المرونة تتوسط بين الكفاءة الذاتية والرفاهية، وتتوسط كلاً من الكفاءة الذاتية والمرونة على التوالي بين أبعاد القيادة والرفاهية. وعن أهم سمات القيادة والسلوكيات كمنبئات للمرونة التنظيمية في أنظمة الرعاية الصحية الأكاديمية. جاءت دراسة (Besuner, 2017) بهدف إستكشاف ما إذا كانت الكفاءة الذاتية والتمكين النفسي والمرونة الشخصية وأسلوب القيادة مرتبطة أو متوقعة بالمرونة التنظيمية بين المديرين السريريين في بيئة المركز الطبي الأكاديمي. وتوصلت إلى أن المرونة أمراً مهماً للبقاء التنظيمي، والتكيف مع قوى التغيير الخارجية والداخلية. أما دراسة (Mary, 2015) فقد هدفت لإستكشاف تأثير المرونة والتركيبية السكانية الرئيسية على سلوكيات القيادة التحويلية التي أظهرها متخصصو المبيعات في الخطوط الأمامية، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (256) من محترفي المبيعات في الخطوط الأمامية (55% ذكور، 45% إناث، ويغطون الصناعات الكبيرة والصغيرة). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المرونة كانت مؤشراً إيجابياً ومنخفضاً إلى معتدلاً لسلوك القيادة التحويلية موضحاً 23% من التباين في سلوكيات القيادة التحويلية. كما توصلت من خلال البيانات التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة أن مستوى المرونة للتغيير لدى محترفي المبيعات في الخطوط الأمامية يتنبأ بجزء من مستوى سلوكيات القيادة التحويلية التي أظهرها الأفراد، وفي جميع المؤسسات ذات الأحجام المختلفة. وفيما يتعلق بدراسة العلاقة بين المرونة وسلوكيات القيادة التحويلية لمحترفي المبيعات في الخطوط الأمامية، جاءت دراسة (Sylvester, 2011) والتي تمت على عينة مكونة من (356) متخصصاً في المبيعات، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين المرونة

وسلوكيات القيادة التحويلية وهو ما يفسر ما يقرب من 22.7٪ من التباين في سلوكيات القيادة التحويلية التي أظهرها متخصصو المبيعات في الخطوط الأمامية في هذه الدراسة. كما جاءت دراسة (Harland, 2005)، بهدف دراسة سلوكيات القيادة ومرونة المرؤوسين، وباستخدام عينة مكونة من (150) طالب ماجستير في إدارة الأعمال، قامت هذه الدراسة بتقييم العلاقة بين سلوكيات القائد ومرونة المرؤوسين. وإعتمدت على أبعاد القيادة التحويلية التالية: الكاريزما، والتأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والإعتبار الفردي، بالإضافة إلى بُعد القيادة المعاملاتية للمكافأة الطارئة وأكدت نتائجها على أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بمرونة المرؤوسين.

وبناءً على النقاش السابق، وأهداف ونتائج الدراسات التطبيقية السابقة الموضحة أعلاه، يُمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول (H1): توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي "الكاريزما" - الحفز الإلهامي - الإستثارة الفكرية - الإعتبارات الفردية) والمرونة الشخصية بدلالة أبعادها (العزم - القدرة على التحمل - القدرة على التكيف - القدرة على التعافي) لدى العاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية.

2/5: دراسات تناولت العلاقة بين المرونة الشخصية والارتباط الوظيفي للعاملين:

هناك عدد قليل من الدراسات والأبحاث الأجنبية التي تناولت العلاقة بين المرونة الشخصية والارتباط الوظيفي ومن بين تلك الدراسات: (Nagoji, & Mackasare, 2023; Cabrera et al., 2023; Ataul, et al., 2022; Chavez et al., 2022; Fadime et al., 2022; Ojo et al., 2021; Ludmila et al., 2018; Mulliner, 2018; Bakibinga et al., 2022)، حيث هدفت دراسة (Nagoji, & Mackasare, 2023) إلى دراسة العلاقة بين العوامل التنظيمية والفردية والديموغرافية المختلفة مع الارتباط الوظيفي الفعال لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بنغالورو، ولاية كارناتاكا، (الهند). وإشتمل إختبار الفرضيات على بيانات عينة مكونة من (n=320) من أعضاء هيئة التدريس بالتعليم العالي بمختلف المناصب الأكاديمية، باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة. وتم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية للكشف عن التأثيرات المباشرة للمتغيرات المستقلة مثل المرونة الشخصية، والتفاؤل الفردي، ودعم زملاء العمل، والأجور، والأداء، والالتزام العاطفي، ومكان السيطرة، مع المتغير التابع، ارتباط أعضاء هيئة التدريس. كشف نموذج قياس تحليل العامل التوكيدي عن وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الأجر والأداء ودعم زملاء العمل والمرونة الشخصية والتفاؤل الفردي مع الارتباط الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات

التعليم العالي في بنغالورو. وجاءت دراسة Cabrera et al.,(2023) بهدف تقييم الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين المرونة والارتباط في العمل لدى الممرضات في بيرو. وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (459) ممرضة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين المرونة والكفاءة الذاتية والالتزام بالعمل، كما أشارت إلى وجود علاقة سلبية بين التوتر والارتباط في العمل. بالإضافة إلى ذلك، توسّطت الكفاءة الذاتية في العلاقة بين المرونة والارتباط في العمل، وكذلك العلاقة بين التوتر والارتباط في العمل لدى الممرضات. وتوصلت إلى أن تعزيز الكفاءة الذاتية والمرونة الشخصية يُمكن أن يحسن الارتباط في العمل، والرضا الشخصي للممرضات، وأوصت بأنه يجب على مديري المستشفيات ومديري التمريض النظر في أهمية المرونة الشخصية في تحمل ضغوط العمل، وزيادة الارتباط والمشاركة في العمل، ووضع إستراتيجيات فعالة لتحسينها. وأكدت دراسة Ataul et al.,(2022) والتي هدفت لإختبار دور الارتباط الوظيفي والمرونة الشخصية للعاملين كمتغير وسيط بين التحدث والاتصال الشفوي للمديرين وجودة خدمة العملاء أثناء مرحلة كوفيد (19)، وباستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل البيانات التي تم جمعها من (424) موظفاً في صناعة الفنادق في تايلاند، توصلت الدراسة أن (ML) له تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على (CQCS) من خلال مشاركة عمل الموظف، كما تعمل مرونة الموظف على تعديل علاقة التحدث والاتصال الشفوي للمديرين وجودة خدمة العملاء. وجاءت دراسة Chavez et al.,(2022) بهدف إنشاء النموذج الهيكلي الأنسب للارتباط الوظيفي لأفراد الشرطة في المنطقة (11) في الفلبين، وقامت بدراسة المتغيرات الخارجية هي المهارات السياسية، والمرونة في العمل، وتحفيز الخدمة العامة، في حين أن المتغير الداخلي هو الارتباط الوظيفي. وتم التطبيق على عينة مقدارها (400) من أفراد الشرطة، وأظهرت النتائج أنه إلى جانب المهارات السياسية العالية جداً لدى المبحوثين، والمرونة في العمل، والدافعية للخدمة العامة، والأداء الوظيفي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات. وكشف تحليل الانحدار المتعدد أن تأثير المهارات السياسية، والمرونة في العمل، وتحفيز الخدمة العامة على الارتباط الوظيفي كان 67.8%. وكشف التحليل الإضافي للنموذج أن أهم العناصر والمتغيرات المؤثرة في المرونة الشخصية لأفراد الشرطة تشمل إيجاد هدف، والحفاظ على الهوية الشخصية، وإدارة التوتر، وبناء الروابط الإجتماعية، والبقاء في صحة جيدة. أما دراسة Fadime et al.,(2022) فهدفت إلى دراسة التأثيرات الوسيطة والمعدلة للمرونة النفسية على العلاقة بين وعي الموظف والنتائج المتعلقة بالوظيفة مثل الارتباط الوظيفي والضيق النفسي. وتم إختبار النموذج من خلال جمع البيانات من (164) ممرضة في شمال قبرص، وأشارت النتائج إلى أن اليقظة الذهنية زادت بشكل كبير من الارتباط الوظيفي، وأن المرونة الشخصية توسّطت بشكل إيجابي في هذه العلاقة. علاوة على ذلك، كشفت النتائج أن اليقظة الذهنية ترتبط بشكل سلبي وبشكل كبير بالضيق النفسي وأن المرونة تخفف من هذا التأثير السلبي. وأكدت

دراسة (Ojo et al., 2021) أهمية المرونة الشخصية في تمكين الأفراد من التأقلم والتعافي من الأزمات والمواقف غير المتوقعة مثل جائحة كوفيد-19. من خلال دراسة تأثير المرونة الشخصية في تحفيز الإلتباط الوظيفي أثناء جائحة كوفيد-19. وتم إختبار النموذج بإستخدام بيانات تم جمعها من (259) موظفاً في ماليزيا. وكشفت نتائج تحليل نمذجة المسار عن تأثيرات كبيرة للكفاءة الذاتية، وتسهيل الظروف، ودعم الأسرة والأصدقاء على مرونة الموظفين. علاوة على ذلك، إرتبطت المرونة الشخصية بشكل كبير بالإرتباط في العمل. كما أشارت النتائج إلى أن المخاوف الإدارية المتعلقة بالموظفين قد لا تعزز مرونة الموظفين وسط جائحة كوفيد-19. ومع ذلك، يمكن للإدارة تحفيز مرونة موظفيها من خلال تزويدهم بالمرونة اللازمة لقضاء وقت ممتع مع أحبائهم والدعم المناسب لتمكين ظروف العمل. وعن لماذا يؤدي العمال المرنون أداءً أفضل، جاءت دراسة (Ludmila et al., 2018) لتؤكد وجود إرتباط بين المرونة الشخصية والأداء الوظيفي، وألقت الدراسة الضوء على دور بُعدين إيجابيين مهمين للرفاهية المرتبطة بالعمل: الرضا الوظيفي والإرتباط في العمل، تم جمع البيانات من (360) عاملاً من دولة التشيك في المهن المساعدة بإستخدام إستطلاع عبر الإنترنت، وأثبتت النتائج وجود مستويات عالية من الإرتباط الإيجابي بين المرونة الشخصية والأداء الوظيفي. وأظهر نموذج الدراسة الوساطة الجزئية من خلال الإرتباط في العمل؛ وعلى العكس من ذلك لم يتبين أن الرضا الوظيفي وسيط لهذه العلاقة. أما دراسة (Mulliner, 2018) فقد هدفت لإستكشاف العلاقات بين المشاركة والتحفيز والمرونة وجودة العلاقة بين المديرين وأولئك الذين تتم إدارتهم في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة (HEI). وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الدافع والمرونة الشخصية والمشاركة والقيادة كلها مترابطة، وتبين أن المتطلبات الأساسية للإرتباط الوظيفي هي الدافع والمرونة، وكلاهما يعتمدان على بعضهما البعض، وبالتالي يصعب الفصل بينهما.

وبناءً على النقاش السابق، وأهداف ونتائج الدراسات التطبيقية السابقة الموضحة أعلاه،

يُمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني (H2): توجد علاقة إرتباط موجبة دالة إحصائياً بين المرونة الشخصية بدلالة أبعادها (العزم - القدرة على التحمل - القدرة على التكيف - القدرة على التعافي) والإرتباط الوظيفي بدلالة أبعاده (الحيوية/الحماس - التفاني/التكريس - الإستغراق/الإمتصاص) لدى العاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية.

3/5: دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي للعاملين:

هناك العديد من الأدبيات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية للمنظمة والإرتباط الوظيفي للعاملين، ومن هذه الدراسات كل من: (Majid et al.,2023; Labrague & Obeidat,2022; Matin et al.,2021; Hapsari et al.,2021; Hai et al.,2020; Tay,2019; Vila et al.,2018; Bui et al.,2017; Hasani et al.,2016; Wefald, 2008) فقد هدفت دراسة (Majid et al.,2023) إلى دراسة التأثير الأساسي لوضوح الدور على العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي ودعم السلوك لدعم نظرية الحفاظ على الموارد، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تتنبأ بشكل مباشر بتحسين وضوح الدور والإرتباط الوظيفي. علاوة على ذلك، يؤدي وضوح الدور إلى الإرتباط في العمل ودعم السلوك، ويظهر وضوح الدور تأثيراً جزئياً للوساطة على الإرتباط الوظيفي والوساطة الكاملة على دعم السلوك. أما دراسة (Labrague & Obeidat,2022) فقد هدفت إلى تحديد تأثير الصراع بين العمل والأسرة على نتائج سلامة المرضى والإرتباط الوظيفي من خلال الدور الوسيط للقيادة التحويلية، وأكدت نتائج الدراسة على الدور الهام الذي يلعبه قائد التمريض لمديري التمريض في الحفاظ على التوازن بين العمل والأسرة، وبالتالي تحسين نتائج سلامة المرضى، وتعزيز الإرتباط الوظيفي بين الممرضات. وأوصت بأنه يجب أن تتضمن التدابير المؤسسية لتعزيز نتائج سلامة المرضى والحفاظ على القوى العاملة في التمريض، وتعزيز السلوكيات القيادية لمديري التمريض، والتقييم الدوري للقيادة، وتنفيذ أنشطة تنمية المهارات القيادية، كما يُمكن معالجة مشكلة العدد الكبير من النساء (WFC) من خلال خلق ظروف عمل تمكينية، وتوفير التدريب والإرشاد المناسبين للممرضات. وجاءت دراسة (Matin et al.,2021) بهدف دراسة تأثير الإرتباط الوظيفي على أسلوب القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، وفحص العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والأداء التنظيمي وإستكشاف ما إذا كان الإرتباط الوظيفي يمكن أن يؤثر على هذه العلاقة، وتم جمع بيانات الدراسة من الموظفين العاملين في إحدى شركات الهاتف المحمول في بنجلاديش، وتم تحليل البيانات المجمع، وتم إختبار فرضيات الدراسة بإستخدام نمذجة المربعات الصغرى الجزئية للمعادلات الهيكلية (PLS-SEM). وأشارت نتيجة نموذج القياس إلى أن العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والأداء التنظيمي ذات دلالة إحصائية، ومن حيث آثار الوساطة، فإن الإرتباط الوظيفي تتوسط العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والأداء التنظيمي. وتأتي دراسة (Hapsari et al.,2021) بهدف فهم وتحليل دور القيادة التحويلية في تحفيز العاملين وإرتباطهم في العمل، ومدى تأثير ذلك على إنتاجية العمل. وتوصلت إلى أن القيادة التحويلية وتحفيز العمل والإرتباط في العمل لهم تأثيراً إيجابياً على إنتاجية العمل، كما بينت أن هناك تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً بين القيادة التحويلية ودافعية العمل على الإرتباط بالعمل، كما أثبتت أن الإرتباط في العمل تتوسط بتأثير إيجابي بين القيادة التحويلية وتحفيز العمل وإنتاجية

العمل. وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة (Hai et al., 2020)، والتي هدفت إلى دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء (HP) على إرتباط الموظف في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) وتأثير القيادة التحويلية، وتم استخدام عينة مكونة من (268) موظفاً من الولايات المتحدة وعينة مكونة من (288) موظفاً من كوريا الجنوبية (SK) لفحص الفرضيات، وأوضحت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء (HPHRP) تنبأت بشكل كبير بإرتباط الموظف في الوظيفة و(OCB) أثناء مرحلة كورونا، كما أثبتت أن القادة التحويليون يعززون جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة ويعززون تأثير (HPHRP) على سلوكيات الموظفين الإيجابية المتعلقة بالعمل، وهذا ما أكدته دراسة (Tay, 2019) والتي هدفت إلى تبيان كيفية تأثير القيادة التحويلية على إرتباط الموظفين، وتوصلت إلى أنه يجب تدريب المديرين على أسلوب القيادة التحويلية الذي من شأنه أن يساعد على تعزيز إرتباط الموظفين بالمنظمات. أما دراسة (Vila et al., 2018) فقد هدفت إلى توضيح مدى مساهمة القيادة التحويلية للمشرفين في الإرتباط الوظيفي، وتعزيز إستدامة المنظمات، ومن أجل إختبار النموذج المقترح، تم إجراء نمذجة المعادلة الهيكلية وتكونت العينة من (320) موظفاً من الشركات الصغيرة والمتوسطة الناشئة القائمة على التكنولوجيا الفائقة والمعرفة في إسبانيا، وقد أيدت النتائج جميع الفرضيات المطروحة من خلال مساعدة الموظفين على العثور على معنى وأهمية عملهم، وجعلهم يشعرون بدعم المنظمة، وتعزيز شعورهم بالقيمة والكفاءة، وأن القادة التحويليون يعززون الإرتباط الوظيفي في العمل، وهو جانب رئيسي من الإستدامة التنظيمية. وتأتي دراسة (Bui et al., 2017) بهدف إستكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وإرتباط الموظفين في العمل على أساس نظرية الملاءمة، والطريقة التي تؤثر بها تصورات الموظفين للقيادة التحويلية والتناسب بين الفرد والوظيفة على إرتباطهم في العمل. وإختبار فرضيات المؤلفين، أجرى المؤلفون نمذجة معادلة هيكلية على بيانات (691) موظفاً في الصين. وتوصلت إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على إرتباط الموظفين في العمل، علاوة على ذلك، تبين أن تصور الموظفين للملاءمة الشخصية للوظيفة يتوسط جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية وإرتباط الموظفين في العمل. أما دراسة (Hasani et al., 2016) فجاءت بغرض تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي من خلال دور التمكين النفسي، وهي دراسة وصفية شملت مجتمع للدراسة مكون من جميع موظفي مكتب تربية محافظة كردستان (200) مفردة، وأظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر على الإرتباط الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن التمكين النفسي يمكن أن يلعب دوراً وسيطاً في خلق أو زيادة العلاقة بين مكونات القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي. وأخيراً جاءت دراسة (Wefald, 2008) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الإرتباط والقيادة وبين الإرتباط والشخصية.

وبناءً على النقاش السابق، وأهداف ونتائج الدراسات التطبيقية السابقة الموضحة أعلاه،
يُمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث (H3): توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأبعادها
مجتمعة (التأثير المثالي "الكاريزما" - الحفز الإلهامي - الإستثارة الفكرية -
الإعتبارات الفردية) والارتباط الوظيفي بدلالة أبعاده (الحيوية/الحماس -
التفاني/التكريس - الإستغراق/الإمتصاص) لدى العاملين بقطاع الرعاية الصحية
بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية.

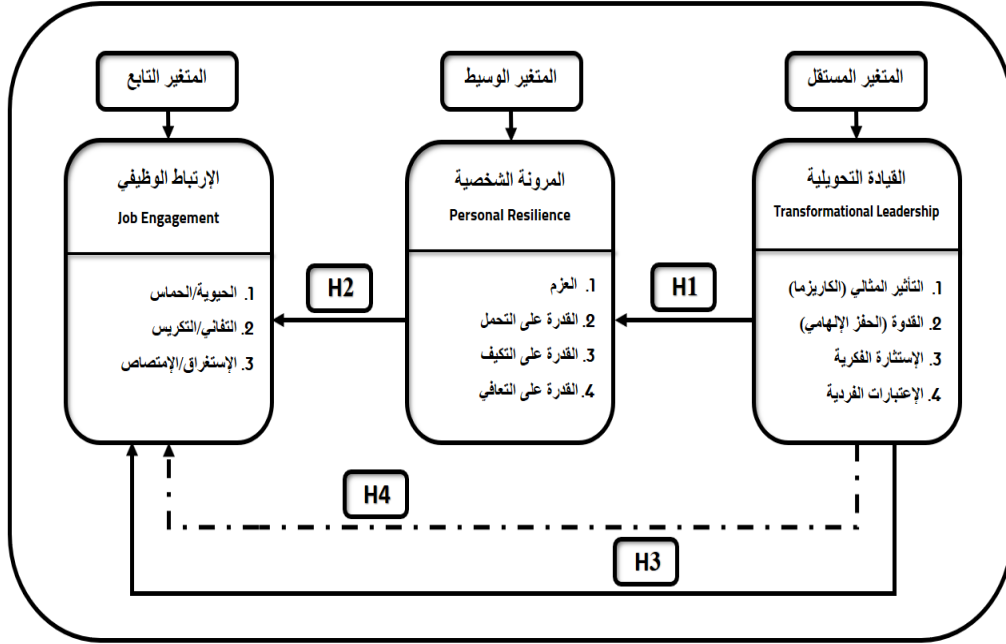
4/5: الدور الوسيط للمرونة الشخصية في العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير
المثالي "الكاريزما" - الحفز الإلهامي - الإستثارة الفكرية - الإعتبارات الفردية)
والارتباط الوظيفي بدلالة أبعاده (الحيوية/الحماس - التفاني/التكريس -
الإستغراق/الإمتصاص) لدى العاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة
للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية.

وإستناداً إلى ما تم مناقشته من الدراسات السابقة التي تناولت طبيعة العلاقة بين
متغيرات البحث، يتضح للباحث توقع وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والمرونة
الشخصية - كما ناقشنا أعلاه في الفرض الأول - وكذلك توقع علاقة إيجابية بين المرونة
الشخصية والارتباط الوظيفي للعاملين - كما ناقشنا أعلاه في الفرض الثاني - وكذلك توقع علاقة
إيجابية بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي للعاملين - وفقاً لما ناقشناه في صياغة الفرض
الثالث.

ونظراً لعدم توافر دراسات أجنبية أو عربية تناولت علاقة المرونة الشخصية كمتغير
وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي، وفي ضوء أهداف البحث الحالي،
ورغبة الباحث التعرف على أثر المرونة الشخصية في العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها
مجتمعة والارتباط الوظيفي بأبعاده مجتمعة في قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة
للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة، وهذا يعني أن تفعيل
القيادة التحويلية من جانب قيادات قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد
التعليمية تدعم وجود المرونة الشخصية، وهذا بدوره يساعد على زيادة الارتباط الوظيفي
للعاملين بالهيئة. وعليه؛ فإننا نصيغ الفرض التالي:

الفرض الرابع (H4): تتوسط المرونة الشخصية العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة
والارتباط الوظيفي بأبعاده مجتمعة في قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة
للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة.

وُبنأءً على نتائج الدراسات السابقة وعلى مشكلة البحث وأهدافه، يوضح الشكل رقم (1) نموذج البحث ومتغيراته:



شكل رقم (1)

نموذج مقترح يوضح العلاقة بين متغيرات البحث

- سادساً: منهج البحث:

إستخدم الباحث المنهج الإستنباطي Deductive Approach في تحديد العلاقات بين المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث، وذلك بالإعتماد على الدراسات السابقة التي تناولتها متغيرات البحث.

كما إعتمد على ذات المنهج في تحديد طرق قياس هذه الأبعاد، وتطوير الإطار المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث. كما قام الباحث بإستخدام المنهج الإستقرائي Inductive Approach حيث قام بتوجيه قائمة إستقصاء لعينة من مجتمع البحث، وقام بتحليل البيانات، والتوصل من خلال ذلك لنتائج البحث. ويتضمن منهج البحث ما يلي:

1/6: مجتمع وعينة البحث ووحدة المعاينة:

يتمثل مجتمع الدراسة للبحث الحالي في جميع العاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية، والذي يضم (49258) عاملاً. وقد إعتد الباحث على أسلوب العينة. ولأن عدد العاملين في مجتمع البحث يزيد عن (20000) عاملاً، ونظراً لصعوبة توفير بيانات العاملين بالقطاع، فقد إعتد الباحث على عينة ميسرة حجمها (381) مفردة⁽¹⁾. وتم زيادته إلى (400) مفردة لأغراض التحليل الإحصائي، وقد تم استخدام طريقة التوزيع المتناسب بين عدد مفردات الدراسة داخل كل طبقة، (كل طبقة تُمثل مستشفى من المستشفيات الجامعية موضع الدراسة). وأعتد الباحث في تحديد المفردات لكل طبقة الطريقة العشوائية للأقسام المختلفة داخل المستشفيات موضع الدراسة. وتتمثل مفردة البحث (وحدة المعاينة) في العامل (الموظف) في كل الدرجات الوظيفية الذين قبلوا التعاون مع الباحث، سواء أكان ذكراً أو أنثى في وظيفة دائمة بالقطاع، ويوضح الجدول التالي رقم (1) مجتمع وعينة الدراسة وفقاً للتوزيع المتناسب.

جدول (1)

مجتمع وعينة الدراسة وتوزيعها وفقاً للتوزيع المتناسب

م	بيان	عدد العاملين	النسبة المئوية	حجم العينة	عدد القوائم المستردة	عدد القوائم الصحيحة	نسبة القوائم الصحيحة
1	مستشفيات جامعة القاهرة	6724	13.7%	54	48	43	89.6%
2	مستشفيات جامعة الإسكندرية	6374	12.9%	51	46	41	89.1%
3	مستشفيات جامعة عين شمس	5558	11.3%	45	41	37	90.2%
4	مستشفيات جامعة أسيوط	3558	7.2%	28	27	22	81.5%
5	مستشفيات جامعة طنطا	3633	7.4%	29	24	21	87.5%
6	مستشفيات جامعة المنصورة	9197	18.7%	74	67	58	86.5%
7	مستشفيات جامعة الزقازيق	3920	7.9%	32	29	26	87.1%
8	مستشفيات جامعة المنيا	1622	3.3%	13	12	10	83.3%
9	مستشفيات جامعة المنوفية	2679	5.4%	22	21	18	85.7%
10	مستشفيات جامعة قناة السويس	2498	5.1%	20	18	16	88.8%
11	مستشفيات جامعة جنوب الوادي	1233	2.5%	10	8	7	87.5%
12	مستشفيات جامعة حلوان	2280	4.6%	18	17	14	82.4%
	الإجمالي العام	49258	100%	400	358	297	82.9%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على البيانات المتوفرة عبر منصة المجلس الأعلى للجامعات.

(1) حسب الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة، فإن أقصى حجم للعينة (عند درجة ثقة 95% وهامش خطأ مقداره +/- 5%)، وعندما يكون حجم المجتمع يتراوح بين 20000 إلى 50000 مفردة) 381 مفردة. بازراعة، محمود صادق، بحوث التسويق للتخطيط واتخاذ القرارات التسويقية (القاهرة، دار النهضة العربية، الطبعة الخامسة، 1988)، ص:174.

ويوضح الجدول السابق رقم (1) توزيع العينة على مفردات مجتمع البحث، حيث يتضح من الجدول السابق أن الباحث قام بتوزيع (400) قائمة إستقصاء، وقد تم إسترداد (358) إستمارة بنسبة مقدارها (89.5%)، وبعد مراجعة القوائم تم إستبعاد (42) قائمة إستقصاء لا تصلح للتحليل الإحصائي، وبذلك بلغ عدد القوائم المستوفاة، والصالحة للتحليل (297) قائمة إستقصاء، بنسبة (74.3%) من العينة المخططة، وبنسبة قوائم صحيحة قابلة للتحليل وصلت إلى (82.9%) من عدد القوائم الواردة.

2/6: متغيرات البحث وطرق قياسها:

يوضح الجدول التالي رقم (2) بيان مختصر لمقاييس متغيرات البحث، كما على النحو

التالي:

جدول (2)

ملخص مقاييس البحث

الرمز	الترتيب بقائمة الإستقصاء	عدد البنود	الأبعاد	دراسات مصدر المقياس	المقياس
II	4-1	4	جاذبية الشخصية (الكاريزما)	Kouzes & Posner,1995, Avolio et al.,1999; Avolio & Bass,2002 ; Walumbwa & Lawler,2003; Milan, 2020	القيادة التحويلية (TL)
IM	10-5	6	القدرة (الحفز الإلهامي)		
IS	16-11	6	الإستثارة الفكرية		
IC	23-17	7	الإعتبارات الفردية		
DE	28-24	5	العزم	Rutter,1987; Bandura, 1989; Yip,2004; Bonanno,2004; Tugade & Fredrickson,2004; Taormina,2015	المرونة الشخصية (PR)
EN	33-29	5	القدرة على التحمل		
AD	38-34	5	القدرة على التكيف		
RE	43-39	5	القدرة على التعافي		
VI	49-44	6	الحيوية/الحماس	Burke & El-Kot,2010; Schaufeli,2012; Hanaysha,2015; Shusha & Abdelkader,2016; Sendawula et al.,2018; Motyka,2018; Riyanto et al.,2019;	الإرتبط الوظيفي (PR)
DN	54-50	5	التفاني/ التكريس		
AB	60-55	6	الإستغراق/ الإمتصاص		

المصدر: إعداد الباحث، بالإعتماد على الدراسات السابقة، وقائمة الإستبيان.

3/6: إختبار الصدق البنائي الصلاحية والإعتمادية والثبات:

لإختبار الصدق البنائي Construct Validity فقد تم بإستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA)⁽¹⁾ لكل مقياس. وفي ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج عدة مؤشرات تحكم على جودة هذه المطابقة تحدد مدى قبول أو رفض النموذج المفترض للبيانات، كما هي موضحة بالجدول رقم (3) التالي:

(1) من خلال عينة ميسرة (30 مفردة) من العاملين بالشركات موضع الدراسة.

جدول (3)

مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالتحليل العملي التوكيدي لمتغيرات البحث وحدود قبولها

م	المؤشرات	حدود القبول (قاعدة المطابقة)	القيمة	النتيجة
1	(CMIN/DF)	إذا كانت أقل من (5) يُقبل الإنموذج المفترض، كما تعني مطابقة تامة للإنموذج إذا كانت أقل من (2)	2.48	مطابقة
2	(GFI)	إذا كان مساوياً لـ (0.90) أو أكثر فإن ذلك يعني دلالة على حُسن جودة الأنموذج.	0.96	مطابقة
3	(NFI)	يدل على حُسن جودة الأنموذج عند بلوغه (0.90) أو أكثر.	0.96	مطابقة
4	(AGFI)	إذا كان أكبر من (0.85) يعني ذلك مطابقة مقبولة، أما إذا كان مساوياً لـ (0.90) أو أكثر فإن ذلك يعني دلالة على مطابقة جيدة.	0.86	مطابقة
5	(PGFI)	يدل على حُسن جودة الأنموذج عند بلوغه (0.60) أو أكثر.	0.96	مطابقة
6	(RFI)	يدل على حُسن جودة الأنموذج ومطابقته للبيانات عند بلوغه (0.90) أو أكثر.	0.96	مطابقة
7	(RMSEA)	يشير هذا المؤشر إلى المطابقة الجيدة للأنموذج عند بلوغه (0.80) أو أقل.	0.04	مطابقة

المصدر: إعداد الباحث بناءً على تعليمات برنامج Amos20 , Lisrel 8.80

ولحساب صدق الإتساق الداخلي وفقاً لإستجابات العينة الإستطلاعية التي بلغ عددها (30) عامل بحساب معامل إرتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الإستبانة كما يوضح نتائجها جدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4)

معاملات إرتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الإستبانة

المحور الأول: القيادة التحويلية (TL):							
■ أولاً: جاذبية الشخصية (الكاريزما): Idealized Influence (Charisma)							
رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط
1	**0.853	2	**0.905	3	**0.928	4	**0.889
■ ثانياً: القدرة (الحفز الإلهامي): Inspirational Motivation							
رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط
1	**0.836	2	**0.895	3	**0.926	4	**0.882
5	**0.876	6	**0.953				
■ ثالثاً: الإستثارة الفكرية: Intellectual Stimulation							
رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط
1	**0.853	2	**0.905	3	**0.928	4	**0.889
5	**0.764	6	**0.810				

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م5، ع1، ج3، يناير 2024)

د. أحمد محمود أحمد عبد النبي

رابعاً: الإعتبارات الفردية: Individual Considerations							
معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة
**0.892	4	**0.889	3	**0.785	2	**0.786	1
		**0.772	7	**0.891	6	**0.832	5
المحور الثاني: المرونة الشخصية (PR):							
أولاً: العزم: Determination							
معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة
**0.709	4	**0.768	3	**0.818	2	**0.796	1
						**0.810	5
ثانياً: القدرة على التحمل: Endurance							
معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة
**0.766	4	**0.728	3	**0.822	2	**0.891	1
						**0.790	5
ثالثاً: القدرة على التكيف: Adaptability							
معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة
**0.768	4	**0.766	3	**0.912	2	**0.883	1
						**0.863	5
رابعاً: القدرة على التعافي: Recuperability							
معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة
**0.758	4	**0.744	3	**0.748	2	**0.738	1
						**0.855	5
المحور الثالث: الإرتباط الوظيفي (PR):							
أولاً: الحيوية/الحماس: Vigor							
معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة
**0.733	4	**0.759	3	**0.682	2	**0.826	1
				**0.791	6	**0.720	5
ثانياً: التفاني/التكريس: Dedication							
معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة
**0.761	4	**0.729	3	**0.749	2	**0.711	1
						**0.602	5
ثالثاً: الإستغراق/ الإمتصاص: Absorption							
معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة
**0.702	4	**0.859	3	**0.642	2	**0.726	1
				**0.688	6	**0.720	5

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق رقم (4) أن معاملات إرتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الإستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الإرتباط قيم عالية نسبياً، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الإتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة.

ولتحديد درجة صلاحية ومدى الإعتماد على قائمة الإستقصاء المستخدمة في البحث لقياس مدى إستجابات مفردات العينة بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية، قام الباحث بمراجعة قائمة الإستقصاء مع بعض الأكاديميين في مجال إدارة الموارد البشرية، وفي ضوء ذلك تم إعادة صياغة بعض العبارات، وبإستخدام معامل الإتساق الداخلي، وذلك لقياس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل عبارة من عبارات قائمة الإستقصاء، بإستخدام معامل ألفا كرونباخ (a) Coronbach's Alpha بهدف قياس معامل الثبات، والذي يعبر عن درجة الإعتمادية، وذلك على مستوى المتغيرات الخاصة بأبعاد البحث. وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الخاصة بحساب كل درجة من المصدقية ومعامل الثبات لأبعاد ومتغيرات البحث، كما يوضحها الجدول التالي رقم (5):

جدول (5)

درجة مصداقية النتائج المحققة لمتغيرات البحث بإستخدام معامل الإتساق الداخلي ومعامل الثبات ألفا كرونباخ

م	المقياس	أبعاد البحث	معامل الإتساق الداخلي	معامل الثبات (a) (ألفا كرونباخ)
1	القيادة التحويلية (TL)	جاذبية الشخصية (الكاريزما)	**0.872	0.836
2		القدرة (الحفز الإلهامي)	**0.879	0.841
3		الإستثارة الفكرية	**0.868	0.829
4		الإعتبرات الفردية	**0.931	0.866
	إجمالي بُعد القيادة التحويلية (TL)		**0.876	0.837
1	المرونة الشخصية (PR)	العزم	**0.882	0.861
2		القدرة على التحمل	**0.791	0.755
3		القدرة على التكيف	**0.786	0.741
4		القدرة على التعافي	**0.776	0.737
	إجمالي بُعد المرونة الشخصية (PR)		**0.793	0.752
1	الإرتباط الوظيفي (JE)	الحيوية /الحماس	**0.889	0.867
2		التفاني/ التكريس	**0.781	0.740
3		الإستغراق/ الإمتصاص	**0.805	0.789
	إجمالي بُعد الإرتباط الوظيفي (JE)		**0.842	0.794
	إجمالي أبعاد القيادة التحويلية على الإرتباط الوظيفي من خلال المرونة الشخصية		**0.833	0.792

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لمعاملي Coronbach's Alpha & Interconsistency

ومن الجدول السابق رقم (5) يتضح ما يلي:

أ - صلاحية جميع العبارات لكل من القيادة التحويلية (TL)، والمرونة الشخصية (PR)، والإرتباط الوظيفي (JE)، حيث جاءت معاملات الإتساق الداخلي معنوية عند مستوى (0.01)، وقد تراوحت معاملات الإتساق الداخلي لمكونات القيادة التحويلية بين (0.868) و(0.931)، وبمتوسط إجمالي قدره (0.876)، في حين تراوحت معاملات معاملات الإتساق الداخلي لمكونات المرونة الشخصية بين (0.776) و(0.882)، وبمتوسط إجمالي قدره (0.793)، وأخيراً فقد تراوحت معاملات معاملات الإتساق الداخلي لمكونات الإرتباط الوظيفي بين (0.781) و(0.889)، وبمتوسط إجمالي قدره (0.842).

ب - أن معامل الإتساق الداخلي للعلاقة بين القيادة التحويلية على الإرتباط الوظيفي من خلال توافر تطبيق المرونة الشخصية قد بلغ (0.833)، الأمر الذي يعكس قوة قيم العلاقة بين المعاملات، ومدى إقترابها من الواحد الصحيح، مما يؤكد انعكاس العلاقة بين المكونات المختلفة بإستمرار الإستقصاء الخاصة بالبحث، ومدى تمثيلها لأبعاد البحث، مما يدل على أن جميع العبارات صادقة ومرتبطة مع أداة البحث، الأمر الذي يبين صدق إدارة البحث المستخدمة، وصلاحيتها للتطبيق العملي.

ج - تم إستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coronbach's Alpha) لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات البحث، وقد تراوحت قيم معاملات الثبات لمكونات القيادة التحويلية بين (0.829) و(0.866)، وبمتوسط إجمالي قدره (0.837)، في حين تراوحت قيم معاملات الثبات لمكونات المرونة الشخصية بين (0.737) و(0.861)، وبمتوسط إجمالي قدره (0.752)، كما تراوحت قيم معاملات الثبات لمكونات الإرتباط الوظيفي بين (0.740) و(0.867)، وبمتوسط إجمالي قدره (0.794).

د - يتضح مما سبق أن جميع معاملات الثبات لأبعاد البحث أكبر من (0.7) وهي القيمة الدنيا (الأقل) لمعامل ألفا كرونباخ (Coronbach's Alpha) المسموح بها، حيث لا يجب أن تقل عن ذلك، مما يعني القدرة على الإعتماد على أداة الدراسة المستخدمة (Jain & Angural, 2017).

ويتضح مما سبق قبول جميع عبارات قائمة الإستقصاء المستخدمة دون حذف أي عبارة لقياس متغيرات البحث الخاصة بالعلاقة بين القيادة التحويلية (TL)، والإرتباط الوظيفي (JE) من خلال تطبيق المرونة الشخصية (PR) بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية، تمهيداً لإختبار فروض البحث.

- سابعاً: نتائج البحث:

1/7: أسلوب تحليل البيانات:

تم تبويب وجدولة وتحليل بيانات البحث باستخدام الحاسب الآلي من خلال إستخدام الحزمة البرمجية (IBM SPSS Statistics V.20)، وقد تطلب تحليل البيانات وإختبار الفروض تطبيق أسلوب تحليل الثبات وفقاً لإختبار ألفا كرونباخ (Reliability Analysis Alpha Scale)، وذلك لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة. كذلك مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)، اعتماداً على النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية، وعرض البيانات بصورة أكثر تقدماً. كما تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط (Simple Regression)، ومعامل الارتباط لبيرسون (Correlation Pearson)، لتحديد إتجاه ومعنوية العلاقة بين القيادة التحويلية (المتغير المستقل) والارتباط الوظيفي (المتغير التابع)، كذلك لتحديد إتجاه ومعنوية العلاقة بين القيادة التحويلية (المتغير المستقل) والمرونة الشخصية (المتغير الوسيط)، أيضاً لتحديد إتجاه ومعنوية العلاقة بين المرونة الشخصية (المتغير الوسيط) والارتباط الوظيفي (المتغير التابع)، وذلك لإختبار مدى صحة الفروض الأول والثاني والثالث. كذلك تم إستخدام معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) لتحديد إتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الارتباط الوظيفي، كما تم إستخدام إختبار التحليل الهيكلي أو تحليل المسار (Structure Analysis) لإختبار العلاقات المباشرة والغير مباشرة بين كل من القيادة التحويلية كمتغير مستقل والارتباط الوظيفي كمتغير تابع من خلال المرونة الشخصية كمتغير وسيط لبيان دور الوسيط في هذه العلاقات، وذلك لإختبار مدى صحة الفرض الرابع (H4).

هذا، وقد تم إستخدام الحزمة البرمجية (IBM SPSS Statistics V.20) لتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث، والانحراف المعياري للتقدير. ولمعرفة مدى توافر أبعاد البحث ثم حساب المتوسط العام لإجابات العينة من واقع القياس بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتكون دلالات القياس من (1-5) درجات، وتشير متوسطاتها بين (1.00) حتى (2.49) على درجة منخفض، ومن (2.50) حتى (3.49) على درجة متوسط، ومن (3.50) فأكثر على درجة مرتفع.

وللإجابة على تساؤلات البحث المتعلقة بكل من مستوى القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي والمرونة الشخصية في قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية، تعرض الجداول الثلاثة التالية (6)، و(7)، و(8) النتائج المستخرجة المعبرة عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى كل منها، حيث يوضح الجدول (6) نتائج المتوسط العام والانحراف المعياري لممارسات سلوكيات القيادة التحويلية (TL)، بينما يعبر الجدول رقم (7) عن نتائج المتوسط العام والانحراف المعياري لأبعاد المرونة الشخصية (PR)، وأخيراً يعبر الجدول التالي رقم (8) عن نتائج المتوسط العام والانحراف المعياري لأبعاد الارتباط الوظيفي للعاملين (JE).

جدول (6)
المتوسط العام والانحراف المعياري للقيادة التحويلية (TL)

م	الرتبة	المتغيرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	3	التأثير المثالي (الكاريزما) (II)	297	2.88	0.89	متوسط
2	4	القوة (الحفز الإلهامي) (IM)	297	2.56	0.84	متوسط
3	2	الإستشارة الفكرية (IS)	297	3.42	0.91	متوسط
4	1	الإعتبرارات الفردية (IC)	297	3.67	0.81	مرتفع
إجمالي متغير القيادة التحويلية (TL) ككل						
				3.14	0.79	متوسط

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق رقم (6) يُمكن ملاحظة أن المتوسط العام لإجمالي ممارسات سلوكيات القيادة التحويلية (TL) ككل جاء بدرجة (متوسط)، حيث بلغ المتوسط العام ككل (3.14) درجة على مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0.79) درجة، وتراوحت متوسطات العناصر لممارسات سلوكيات القيادة التحويلية بين (2.56) و(3.67) درجة على مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري تراوح بين (0.84) و(0.81) درجة، وحصل بُعد الإعتبرارات الفردية (IC) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وبانحراف معياري (0.81) درجة، في حين جاءت أبعاد الإستشارة الفكرية (IS)، والتأثير المثالي (الكاريزما) (II)، والقوة (الحفز الإلهامي) (IM) في المرتبة الثانية والثالثة والرابعة على التوالي، وبمستويات تقدير (متوسط)، وبمتوسطات حسابية بلغت (3.42)، (2.88)، (2.56) على التوالي، وبانحرافات معيارية بلغت (0.91) درجة، و(0.89) درجة، و(0.84) درجة على التوالي.

ويعبر الجدول التالي رقم (7) عن المتوسط العام والانحراف المعياري لأبعاد المرونة الشخصية (PR).

جدول (7)
المتوسط العام والانحراف المعياري لأبعاد المرونة الشخصية (PR)

م	الرتبة	المتغيرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	4	العزم (DE)	297	2.63	1.02	متوسط
2	2	القدرة على التحمل (EN)	297	2.98	0.79	متوسط
3	1	القدرة على التكيف (AD)	297	3.12	0.78	متوسط
4	3	القدرة على التعافي (RE)	297	2.79	0.89	متوسط
إجمالي متغير المرونة الشخصية (PR) ككل						
				2.86	0.74	متوسط

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق رقم (7) يتضح أن المتوسط العام لإجمالي المرونة الشخصية (PR) ككل جاء بدرجة (متوسط)، حيث بلغ المتوسط العام ككل (2.86) درجة على مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0.74) درجة، وتراوحت متوسطات عناصر المرونة الشخصية بين (2.63) و(3.12) درجة على مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري تراوح بين (1.02) و(0.78) درجة، وحصل بُعد القدرة على التكيف (AD) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.12) درجة، وبانحراف معياري (0.78) درجة، في حين جاءت أبعاد القدرة على التحمل (EN)، القدرة على التعافي (RE)، والعزم (DE) في المرتبة الثانية والثالثة والرابعة على التوالي، وبمستويات تقدير (متوسط)، وبمتوسطات حسابية بلغت (2.98)، (2.79)، (2.63) على التوالي، وبانحرافات معيارية بلغت (0.79) درجة، و(0.89) درجة، و(1.02) درجة على التوالي. ويعبر الجدول التالي رقم (8) عن المتوسط العام والانحراف المعياري لأبعاد الارتباط الوظيفي (JE).

جدول (8)
المتوسط العام والانحراف المعياري لأبعاد الارتباط الوظيفي (JE)

م	الرتبة	المتغيرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	2	الحيوية/الحماس (VI)	297	2.61	0.92	متوسط
2	1	التفاني/التكريس (DN)	297	2.68	0.83	متوسط
3	3	الإستغراق/الإمتصاص (AB)	297	2.56	0.97	متوسط
		إجمالي متغير الارتباط الوظيفي (JE) ككل				

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق رقم (8) يتضح أن المتوسط العام لإجمالي الارتباط الوظيفي (JE) ككل جاء بدرجة (متوسط)، حيث بلغ المتوسط العام ككل (2.54) درجة على مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0.86) درجة، وتراوحت متوسطات عناصر الارتباط الوظيفي بين (2.56) و(2.68) درجة على مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري تراوح بين (0.83) و(0.97) درجة، وحصل بُعد التفاني/التكريس (DN) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.68) درجة، وبانحراف معياري (0.83) درجة، في حين جاء بُعد الحيوية/الحماس (VI) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.61) درجة، وبانحراف معياري (0.92) درجة، وأخيراً جاء بُعد الإستغراق/الإمتصاص (AB) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.56) درجة، وبانحراف معياري (0.97) درجة.

2/7: إختبار فروض البحث:

■ إختبار صحة الفرض الأول (H1):

ينص هذا الفرض على أنه: توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي "الكاريزما" - الحفز الإلهامي - الإستثارة الفكرية - الإعتبارات الفردية) والمرونة الشخصية بدلالة أبعادها (العزم - القدرة على التحمل - القدرة على التكيف - القدرة على التعافي) لدى العاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية. ولإثبات صحة هذا الفرض السابق من عدمه، تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون. وتوضح نتائج الجدول التالي رقم (9):

جدول رقم (9)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون فيما بين علاقة القيادة التحويلية والمرونة الشخصية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط
القيادة التحويلية (TL)	3.143	0.791	**0.451
المرونة الشخصية (PR)	2.862	0.744	

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (9) أن هناك علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والمرونة الشخصية، حيث أن معامل الارتباط موجب معنوي عند مستوى معنوية (0.01).

ولمزيد من التحقق لطبيعة العلاقة ما بين المتغيرين السابقين تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والذي يوضح نتائجه الجدول رقم (10) التالي:

جدول رقم (10)

تحليل الانحدار البسيط للمرونة التنظيمية على القيادة التحويلية

المتغير	معامل الانحدار	Beta	R ²	Adj.R ²	T	مستوى الدلالة	F	مستوى الدلالة
المرونة التنظيمية	0.461	0.492	0.217	0.236	7.608	**0.000	37.016	**0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول السابق أن هناك تأثير معنوي لعلاقة القيادة التحويلية على المرونة الشخصية، وهذا التأثير موجب حيث كانت قيمة F (37.016) عند مستوى معنوية (0.01) وكانت Beta موجبة عند (0.492)، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج معامل الارتباط في الجدول رقم (9).

ومن قراءة النتائج السابقة يتم قبول الفرض الأول وبذلك يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية كمتغير مجمل والمرونة التنظيمية كمتغير مجمل، وهو ما يثبت صحة الفرض الأول بالبحث.

■ اختبار صحة الفرض الثاني (H2):

ينص هذا الفرض على أنه: توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين المرونة الشخصية بدلالة أبعادها (العزم - القدرة على التحمل - القدرة على التكيف - القدرة على التعافي) والارتباط الوظيفي بدلالة أبعاده (الحيوية/ الحماس - التفاني/ التكريس - الإستغراق/ الإمتصاص) لدى العاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية. ولإثبات صحة هذا الفرض السابق من عدمه، تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون. وتوضح نتائجه الجدول التالي رقم (11):

جدول رقم (11)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون فيما بين علاقة المرونة الشخصية والارتباط الوظيفي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط
المرونة الشخصية (PR)	2.862	0.744	**0.467
الارتباط الوظيفي (JE)	2.543	0.861	

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (11) أن هناك علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين المرونة الشخصية والارتباط الوظيفي، حيث أن معامل الارتباط موجب معنوي عند مستوى معنوية (0.01).

ولمزيد من التحقق لطبيعة العلاقة ما بين المتغيرين السابقين تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والذي يوضح نتائجه الجدول رقم (12) التالي:

جدول رقم (12)

تحليل الانحدار البسيط للارتباط الوظيفي على المرونة الشخصية

المتغير	معامل الانحدار	Beta	R ²	Adj.R ²	T	مستوى الدلالة	F	مستوى الدلالة
الارتباط الوظيفي	0.682	0.089	0.237	0.223	6.187	**0.000	61.218	**0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

د. أحمد محمود أحمد عبد النبي

يتضح من الجدول السابق أن هناك تأثير معنوي لعلاقة المرونة الشخصية على الارتباط الوظيفي، وهذا التأثير موجب حيث كانت قيمة F (61.218) عند مستوى معنوية (0.01) وكانت Beta موجبة عند (0.089)، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج معامل الارتباط في الجدول رقم (11). ومن قراءة النتائج السابقة يتم قبول الفرض الثاني، وبذلك يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين المرونة الشخصية كمتغير مجمل والارتباط الوظيفي كمتغير مجمل، وهو ما يثبت صحة الفرض الثاني بالبحث.

■ اختبار صحة الفرض الثالث (H3):

ينص هذا الفرض على أنه: توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي "الكاريزما" - الحفز الإلهامي - الإثارة الفكرية - الإعتبارات الفردية) والارتباط الوظيفي بدلالة أبعاده (الحيوية/ الحماس - التفاني/ التكريس - الإستغراق/ الإمتصاص) لدى العاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية. ولإثبات صحة هذا الفرض السابق من عدمه، تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون. وتوضح نتائجه الجدول التالي رقم (13):

جدول رقم (13)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون فيما بين علاقة القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط
القيادة التحويلية (TL)	3.143	0.791	**0.473
الارتباط الوظيفي (JE)	2.543	0.861	

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (13) أن هناك علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي، حيث أن معامل الارتباط موجب معنوي عند مستوى معنوية (0.01).

ولمزيد من التحقق لطبيعة العلاقة ما بين المتغيرين السابقين تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والذي يوضح نتائجه الجدول رقم (14) التالي:

جدول رقم (14)

تحليل الانحدار البسيط للارتباط الوظيفي على القيادة التحويلية

المتغير	معامل الانحدار	Beta	R ²	Adj.R ²	T	مستوى الدلالة	F	مستوى الدلالة
الارتباط الوظيفي	0.716	0.446	0.253	0.208	5.752	**0.000	27.424	**0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول السابق أن هناك تأثير معنوي لعلاقة القيادة التحويلية على الارتباط الوظيفي، وهذا التأثير موجب حيث كانت قيمة F (27.424) عند مستوى معنوية (0.01) وكانت Beta موجبة عند (0.446)، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج معامل الارتباط في الجدول رقم (13). ومن قراءة النتائج السابقة يتم قبول الفرض الثالث، وبذلك يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية كمتغير مجمل والارتباط الوظيفي كمتغير مجمل، وهو ما يثبت صحة الفرض الثالث بالبحث.

■ نتائج اختبار الفرض الرابع (H4):

ينص هذا الفرض على أن: تتوسط المرونة الشخصية العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة والارتباط الوظيفي بأبعاده مجتمعة في قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة، وهذا يعني أن المرونة الشخصية كمتغير وسيط تزيد من قوة العلاقة الموجبة بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل والارتباط الوظيفي كمتغير تابع.

ويوضح الجدول التالي رقم (15) نتائج التحليل الهيكلي (تحليل المسار) لإختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي من خلال المرونة الشخصية:

جدول رقم (15)

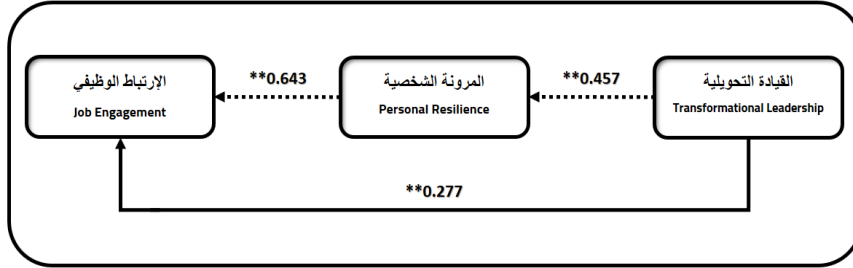
نتائج تحليل المسار للعلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي من خلال المرونة الشخصية

المسار	معاملات المسار	قيمة (ت) *	مستوى المعنوية
العلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي	0.293		
القيادة التحويلية → المرونة الشخصية	0.457	4.256	**0.000
المرونة الشخصية → الارتباط الوظيفي	0.643	5.319	**0.000
العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي	0.227		
القيادة التحويلية ← الارتباط الوظيفي	0.227	3.761	**0.000
كا ² للنموذج	201.363		
مستوى معنوية النموذج **0.000 (نموذج معنوي)			

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

فيما يتعلق بالعلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي، توضح بيانات الجدول السابق أن هناك علاقة موجبة قوية بمعدل مسار (0.227) ومستوى معنوية (0.01)، وفيما يتعلق بالعلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي، يتضح من بيانات نفس الجدول أن العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة الشخصية علاقة موجبة بمعامل مسار (0.457) ومستوى معنوية (0.1)، والعلاقة بين المرونة الشخصية والإرتباط الوظيفي علاقة موجبة بمعامل مسار (0.643) ومستوى معنوية (0.01)، وإجمالي العلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي بمعامل مسار (0.293) ومستوى معنوية (0.01)، (0.550×0.377) وبمقارنة معدل المسار في العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي والذي يقدر بـ (0.227) بذات المعدل في العلاقة غير المباشرة - بعد إدخال المرونة الشخصية كمتغير وسيط - والذي يقدر بـ (0.293)، يتضح أن المتغير الوسيط (المرونة الشخصية) يزيد من قوة العلاقة الموجبة بين القيادة التحويلية (المتغير المستقل) والإرتباط الوظيفي (المتغير التابع).

وبالنظر إلى النموذج التالي الذي تتضح فيه العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي من خلال المرونة الشخصية، يلاحظ أن (كا2) توضح أن النموذج معنوي عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على وجود علاقات حقيقية بين المتغيرات داخل النموذج ويمكن الإعتداد به. ويمكن توضيح العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي في الشكل التالي رقم (2):



شكل رقم (2)

العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي

ومن قراءة النتائج السابقة يتضح أن المرونة الشخصية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة والإرتباط الوظيفي بأبعاده مجتمعة في قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة، وهذا يعني أن المرونة الشخصية كمتغير وسيط تزيد من قوة العلاقة الموجبة بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل والإرتباط الوظيفي كمتغير تابع، وهو ما يثبت صحة الفرض الرابع بالبحث.

- ثامناً: النتائج والتوصيات:

1/8: مناقشة وتفسير النتائج:

قدم البحث إطاراً مقترحاً لتفسير تأثير المرونة الشخصية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية، وقد جاءت نتائج البحث متفقة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة، على المستوى الكلي، وتم التوصل إلى عدة نتائج في هذا البحث، وتفسيرها من وجهة نظر الباحث في ضوء معطيات الدراسة الميدانية، يتمثل أبرزها فيما يلي:

أ - توصلت نتائج البحث من خلال المتوسطات الحسابية أن مستوى ممارسات سلوكيات القيادة التحويلية (TL) في قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية جاءت بمستوى (متوسط) للمتغير ككل نسبياً بمتوسط قدره (3.14) درجة على مقياس ليكرت الخماسي، وتراوحت متوسطات العناصر لممارسات سلوكيات القيادة التحويلية بين (2.56) و(3.67) درجة، وقد حصل متغير الإعتبارات الفردية (البند الرابع للقيادة التحويلية - المتغيرات الفرعية للبنود من (17) إلى (23) في قائمة الاستبيان) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، إلا أن وجود المستوى المتوسط النسبي العام في رأي العاملين قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية في مصر، يرجع إلى متوسطة إهتمام القطاع بكل من أبعاد الإستثارة الفكرية، والتأثير المثالي (الكاريزما)، والقدوة (الحفز الإلهامي)، حيث حصلت الأبعاد الثلاثة على مستويات تقدير (متوسط)، وبمتوسطات حسابية بلغت (3.42)، (2.88)، (2.56) على التوالي، ويُفسر الباحث ذلك، بإنخفاض مستوى القدوة (الحفز الإلهامي) (البند الثاني للقيادة التحويلية - المتغيرات الفرعية للبنود من (5) إلى (10) في قائمة الاستبيان)، والذي جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة، والمتعلقة بمتوسطة ثقة العاملين في مدرائهم، ورأيهم الخاص بمتوسطة إعتبار المديرين مثلاً وقدوة جيدة، وأنهم مثل أعلى لهم، كذلك رأيهم المتعلق بمتوسطة كون مدرائهم يتخلون أحياناً عن قيمهم الأخلاقية، ورأيهم بأن مدرائهم لا يُشعرونهم بأنهم جميعاً شركاء في النجاح والفشل. كذلك يُفسر الباحث ذلك، بإنخفاض مستوى التأثير المثالي (الكاريزما) (البند الأول للقيادة التحويلية - المتغيرات الفرعية للبنود من (1) إلى (4) في قائمة الاستبيان)، والذي جاء في المرتبة الثالثة، والمتعلقة بمتوسطة رأي العاملين بأن مدرائهم لا يتمتعون بالحيوية

والنشاط في العمل، كما يمتلكون درجة موسطة من تحفيز مرؤوسيهم، ويملكون درجة متوسطة من الرؤية المستقبلية لمرؤوسيهم للتعامل مع تحديات المستقبل.

ب - توصلت نتائج البحث من خلال المتوسطات الحسابية أن مستوى المرونة الشخصية (PR) في قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية جاءت بمستوى (متوسط) للمتغير ككل نسبياً بمتوسط قدره (2.86) درجة على مقياس ليكرت الخماسي، وتراوحت متوسطات العناصر الفرعية للمرونة الشخصية بين (2.63) و(3.12) درجة. ويُفسر الباحث ذلك، بحصول كافة أبعاد المرونة الشخصية على درجة متوسطة في رأي المستقصى منهم، خاصة كل من متغير العزم (البند الأول للمرونة الشخصية - المتغيرات الفرعية للبنود من (24) إلى (28) في قائمة الاستبيان)، والذي جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.63)، والذي يرجع - في رأي الباحث - إلى متوسطة عزم وإصرار العاملين على تحقيق أهدافهم في العمل، وأنهم قادرين على التعايش في الأوقات الصعبة، وأن لديهم الإصرار على التعامل مع الظروف والمتغيرات الصعبة. كذلك يُفسر الباحث متوسطة قدرة العاملين على التعافي (البند الرابع للمرونة الشخصية - المتغيرات الفرعية للبنود من (39) إلى (43) في قائمة الاستبيان)، والذي جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.63)، والذي يرجع - في رأي الباحث - إلى متوسطة شعور العاملين بأنهم يستطيعون مواصلة حياتهم باستمرار بغض النظر عن المحن التي يتعرض لها، وقدرتهم على المثابرة، وتحمل المفاجآت غير السارة، وقدرتهم على التعافي بسرعة من المشكلات التي تواجههم، خصوصاً عند تغيير بيئة العمل التي يعملون بها. كذلك يُفسر الباحث متوسطة قدرة العاملين على التحمل (البند الثاني للمرونة الشخصية - المتغيرات الفرعية للبنود من (29) إلى (33) في قائمة الاستبيان)، والذي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.98)، والذي يرجع - في رأي الباحث - إلى رأي العاملين بمتوسطة استطاعتهم تحمل المواقف الشاقة، وقدرتهم على التأقلم مع أنواع الظروف، وقدرتهم على تحمل المشكلات التي تواجههم لفترات طويلة.

ج - توصلت نتائج البحث من خلال المتوسطات الحسابية أن مستوى الارتباط الوظيفي (JE) في قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية جاءت بمستوى (متوسط) للمتغير ككل نسبياً بمتوسط قدره (2.54) درجة، وتراوحت متوسطات العناصر الفرعية للارتباط الوظيفي بين (2.56) و(2.68) درجة. ويُفسر الباحث ذلك، بحصول كافة أبعاد الارتباط الوظيفي على درجة متوسطة في رأي المستقصى منهم، خاصة كل من متغير الإستغراق/ الإمتصاص (البند الثالث للارتباط الوظيفي - المتغيرات

الفرعية للبنود من (55) إلى (60) في قائمة الاستبيان)، والذي جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.56)، والذي يرجع - في رأي الباحث - إلى متوسطة درجة إنهماك العاملين في العمل بالمستشفيات الجامعية، في عمله، ومتوسطة شعورهم بالسعادة مع زيادة وتكثيف العمل، كذلك متوسطة درجة تفكيرهم بشكل مستمر في وظائفهم، وإملاكهم التركيز التام عند أداء وظائفهم. كذلك يُفسر الباحث متوسطة عنصر الحيوية/ الحماس للعاملين (البند الأول للإرتباط الوظيفي - المتغيرات الفرعية للبنود من (44) إلى (49) في قائمة الاستبيان)، والذي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.61)، والذي يرجع - في رأي الباحث - إلى متوسطة الطاقة والمرونة الذهنية للعاملين بالمستشفيات الجامعية أثناء العمل، والرغبة في استثمار جهدهم، والمثابرة في مواجهة الصعاب، ومتوسطة رغبتهم في الذهاب إلى العمل مبكراً دون ملل، كذلك متوسطة شعورهم بالإستمرار في العمل لفترات طويلة جداً. كذلك يُفسر الباحث متوسطة عنصر التفاني/ التركيز (البند الثاني للإرتباط الوظيفي - المتغيرات الفرعية للبنود من (50) إلى (54) في قائمة الاستبيان)، والذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.61)، والذي يرجع - في رأي الباحث - إلى رأي العاملين بمتوسطة شعور العاملين بالقطاع بأن وظائفهم تُسهم في نجاح العمل والأهداف المطلوبة، ومتوسطة شعورهم بالحماس والدافعية خلال قيامهم بأداء مهامهم الوظيفية، وكذلك متوسطة شعورهم بأن وظائفهم تلهمهم، وتُثير تحفيزهم، كما أن لديهم مستوى متوسط من شعورهم بالفخر والإعتزاز بوظائفهم والعمل الذي يقومون به.

د - أظهرت نتائج البحث وجود علاقة إرتباط موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي "الكاريزما" - الحفز الإلهامي - الإستثارة الفكرية - الإعتبارات الفردية) والمرونة الشخصية بدلالة أبعادها (العزم - القدرة على التحمل - القدرة على التكيف - القدرة على التعافي) لدى العاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية، وهذه العلاقة مباشرة ومعنوية، أي لا تأخذ في الإعتبار أي دور لأية متغيرات وسيطة. وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة الشخصية مثل: (Clinton et al.,2023; Chen et al.,2022; Aliem et al al.,2021; Sundstrom,2021; Djourova,2020; Besuner,2017; Mary,2015; Sylvester,2011; Harland,2005) ويُفسر الباحث ذلك بأن توافر سلوكيات القيادة التحويلية داخل قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية يسمح بمزيد من حيوية ونشاط العاملين، وتحفيزهم، وزيادة الثقة بهم، وتقديرهم، وإحترامهم، وشعورهم بأنهم شركاء في

نجاح العمل مع رؤسائهم، كما يزيد من شعور العاملين بأن رؤسائهم يبحثون معهم عن حلول إبتكارية للمشكلات التي تواجههم، كما أنهم يسعون معهم لتحسين الأداء في العمل، وأن رؤسائهم يتحملون مخاطر تطبيق الأساليب الجديدة في العمل، كما يتعاملون مع كل فرد عامل حسب طبيعته، وظروفه الخاصة، وكل هذا يدعم توافر المرونة الشخصية لدى العاملين ويشجعها، كما إتح من نتائج البحث أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.217) عند مستوى معنوية (0.01) أي أن القيادة التحويلية تُفسر حوالي (22%) من التباين في المرونة الشخصية. ولذلك فإن نتائج البحث الحالي تُظهر أهمية توافر سلوكيات القيادة التحويلية في دعم المرونة الشخصية للعاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية.

هـ أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين المرونة الشخصية بدلالة أبعادها (العزم - القدرة على التحمل - القدرة على التكيف - القدرة على التعافي) والارتباط الوظيفي بدلالة أبعاده (الحيوية/الحماس - التفاني/التكريس - الإستغراق/الإمتصاص) لدى العاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية، وهذه العلاقة مباشرة ومعنوية، أي لا تأخذ في الإعتبار أي دور لأية متغيرات وسيطة. وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة الشخصية مثل: (Cabrera et al.,2023; Nagoji, & Mackasare,2023; Ataul, et al.,2022; Chavez et al.,2022; Fadime et al.,2022; Ojo, et al.,2021; Ludmila et al.,2018; Mulliner,2018; Bakibinga et al.,2022) ويُفسر الباحث ذلك بأن توافر المرونة الشخصية داخل قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية يسمح بمزيد من قدرة العاملين على التأقلم والتعايش في الأوقات الصعبة، ويزيد من قدرتهم على التكيف مع المواقف الصعبة، والتعافي من الصدمات التي تواجههم، وقدرتهم على تحمل المشكلات وضغوط العمل، وتزيد من قدرتهم على العودة إلى حالة التوازن بعد تعرضهم للشدائد، وصبرهم عند مواجهة المشكلات، وكل هذا يدعم الارتباط الوظيفي للعاملين. ولذلك فإن نتائج الدراسة تُظهر أهمية توافر المرونة الشخصية في دعم الارتباط الوظيفي للعاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية. كما إتح من نتائج البحث أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.237) عند مستوى معنوية (0.01) أي أن المرونة الشخصية تُفسر حوالي (24%) من التباين في الارتباط الوظيفي. ولذلك فإن نتائج البحث الحالي تُظهر

أهمية المرونة الشخصية في دعم الارتباط الوظيفي للعاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية.

و- أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي "الكاريزما" - الحفز الإلهامي - الإستثارة الفكرية - الإعتبارات الفردية) والارتباط الوظيفي بدلالة أبعاده (الحيوية/الحماس - التفاني/التكريس - الإستغراق/الإمتصاص) لدى العاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية، وهذه العلاقة مباشرة ومعنوية، أي لا تأخذ في الإعتبار أي دور لأية متغيرات وسيطة. وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي مثل: (Majid et al.,2023; Labrague & Obeidat, 2022; Matin et al.,2021; Hapsari et al.,2021; Hai et al.,2020; Tay,2019; Vila et al.,2018; Bui et al.,2017; Hasani et al.,2016; Wefald, 2008) ، ويُفسر الباحث ذلك بأن توافر القيادة التحويلية داخل قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية يسمح بمزيد من تحفيز العاملين، وزيادة الثقة بأنفسهم، وزيادة شعورهم بأنهم شركاء في نجاح العمل مع رؤسائهم، وكل هذا يساعد على زيادة الارتباط الوظيفي للعاملين. ولذلك فإن نتائج الدراسة تُظهر أهمية توافر سلوكيات القيادة التحويلية في دعم الارتباط الوظيفي بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية. كما إتضح من نتائج البحث أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.253) عند مستوى معنوية (0.01) أي أن القيادة التحويلية تُفسر حوالي (25%) من التباين في الارتباط الوظيفي. ولذلك فإن نتائج البحث الحالي تُظهر أهمية القيادة التحويلية في دعم الارتباط الوظيفي للعاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية.

ز - يتمثل الإسهام الرئيسي لهذا البحث فيما أظهرته نتائجه بشأن إختبار أثر الدور الوسيط للمرونة الشخصية في العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي في قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية، حيث أيدت نتائج البحث صحة الفرض الرابع، ووجود علاقة إيجابية غير مباشرة لأبعاد القيادة التحويلية على الارتباط الوظيفي في القطاع محل الدراسة من خلال المتغير الوسيط "المرونة الشخصية"، حيث أوضحت نتائج البحث بإستخدام تحليل المسار للعلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي من خلال المرونة الشخصية أن العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي موجبة قوية بمعدل مسار (0.227) ومستوى معنوية (0.01) والعلاقة غير المباشرة بين

القيادة التحويلية - من خلال المرونة الشخصية كمتغير وسيط - والإرتباط الوظيفي بذات المعدل موجبة بمعدل (0.293). ويفسر الباحث ذلك بأن المتغير الوسيط (المرونة الشخصية) يزيد من قوة العلاقة الموجبة بين القيادة التحويلية (المتغير المستقل) والإرتباط الوظيفي (المتغير التابع). أي تصبح العلاقة بين القيادة التحويلية (كمتغير مستقل) والإرتباط الوظيفي (كمتغير تابع) أقوى في حالة وجود "المرونة الشخصية" (كمتغير وسيط)، لوجود علاقة تداخلية بين المتغيرين المستقل والوسيط. ولذلك، يُمكن تفسير ذلك، بأن دعم المرونة الشخصية - من خلال توافر مناخ تنظيمي يتسم بقيادة تحويلية، يُعد مقوماً ومتطلباً رئيساً للوصول إلى الإرتباط الوظيفي للعاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية.

2/8: التوصيات:

من واقع النتائج التي توصل إليها الباحث، ومناقشتها، وتفسيرها، يقترح الباحث مجموعة من الإقتراحات والتوصيات التالية:

أ - ضرورة قيام المسؤولين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية بإجراء إستقصاءات بصفة دورية للوقوف على مستوى سلوكيات القيادة التحويلية بالقطاع، والتعرف على أسباب إنخفاض هذا المستوى نسبياً - كما إتضح من النتائج - وإتخاذ نتائج هذه الإستقصاءات كأساس لإتخاذ التدابير اللازمة لتحسين آليات تفعيل مستوى القيادة التحويلية بالقطاع.

ب - ضرورة الإهتمام بتنمية وتشجيع ودعم المرونة الشخصية للعاملين، إذ بلغت قيمة هذا الإهتمام درجة متوسطة - كما إتضح من النتائج - ولهذا يفضل أن تعمل إدارة قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية على تشجيع القيادات والمديرين بها لتحفيز العاملين، وتشجيع إستقلاليتهم، وإعطائهم مساحة أكبر من المرونة الشخصية في العمل.

ج - ضرورة الإهتمام بتنمية وتشجيع ودعم الإرتباط الوظيفي، إذ بلغت قيمة هذا الإهتمام درجة متوسطة - كما إتضح من النتائج - ولهذا يجب أن تعمل إدارة قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية على وضع آليات وأدوات ووسائل تشجيعية لزيادة إرتباط العاملين بالقطاع، وتحفيزهم، وبناء العلاقات، وتوفير الموارد والتدريب والتوجيه اللازم، وإيجاد أساليب أكثر فعالية في تعزيز المشاركة، بالشكل الذي يُزيد إرتباطهم بالعمل.

د - ضرورة الإهتمام بعمل لقاءات مستمرة مع العاملين لمناقشة أهم المشكلات التي تواجههم بصفة مستمرة، والعمل على الإهتمام بالإستماع لمقترحاتهم، ومحاولة تنفيذ ما يُمكن تنفيذها منها، حيث أن ذلك يُشعر العاملين بمدى إهتمام القيادات برأيهم، ويجعلهم يشعرون بقيمتهم، مما يؤدي إلى زيادة إرتباطهم بالعمل.

- تاسعاً: محددات البحث:

على الرغم من تناول البحث الحالي علاقة القيادة التحويلية بالإرتباط الوظيفي في قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية، والدور الوسيط للمرونة الشخصية، إلا أن نطاق هذا البحث والنتائج التي توصل إليها تمت في ضوء عدد من القيود التي يُمكن توضيحها، إضافة إلى إقتراح إجراء مزيد من البحوث والدراسات التي لم يتناولها البحث كما يلي:

1- إعتد البحث على نتائج الإستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة، وعلى الرغم من إنتقاد البعض لأسلوب الإستبيان، إلا أنه لا يزال أسلوباً مناسباً للقياس والبحث العلمي، خاصة بعد أن تحقق الباحث من مصداقيته وثباته بطريقة إحصائية مناسبة، علاوة على ما أشارت إليه الدراسات السابقة من أن هذه المقاييس المستخدمة في البحث تحظى بمصداقية عالية.

2- إقتصر البحث على أبعاد ومتغيرات محددة بناءً على دراسات سابقة، حيث إقتصر على جاذبية الشخصية (الكاريزما)، والقدوة (الحفز الإلهامي)، والإستثارة الفكرية، والإعتبرات الفردية، كأبعاد لقياس القيادة التحويلية، في حين إقتصر على أبعاد العزم، والقدرة على التحمل، والقدرة على التكيف، والقدرة على التعافي، كأبعاد لقياس المرونة الشخصية، وأخيراً تناول الباحث أبعاد الحيوية /الحماس، والتفاني/التكريس، والإستغراق/الإمتصاص كأبعاد لقياس الإرتباط الوظيفي.

2- تركزت الدراسة التطبيقية لهذا البحث على قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية، وبالتالي لا يُمكن تعميم نتائج البحث على جميع مؤسسات الرعاية الصحية في مصر.

3- لم يتناول البحث أي متغيرات حاكمة يُمكن أن تؤثر على طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث مثل العوامل الديموجرافية للعاملين (الجنس - السن - التعليم - سنوات الخبرة، وغيرها)، وهو ما يستدعي دراستها في بحوث مستقبلية.

عاشراً: مقترحات بحوث مستقبلية:

تناول البحث الحالي دراسة علاقة المرونة الشخصية بمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي في قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية، إلا أن نطاق هذا البحث والنتائج التي توصل إليها تشير إلى وجود مجالات لبحوث مستقبلية أخرى، فما يزال المجال مفتوحاً لإجراء مزيد من البحوث والدراسات في موضوعات ذات صلة، لم يتناولها هذا البحث، ومن هذه المجالات البحثية على سبيل المثال ما يلي:

- تركزت الدراسة التطبيقية لهذا البحث على قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية، وبالتالي يُمكن لدراسة أخرى تناول تلك المتغيرات في قطاع الرعاية الصحية بالقطاع الخاص خلاف ما جاء بالبحث الحالي.
- إعادة تطبيق الدراسة الحالية على قطاعات أخرى مثل قطاعات الجامعات والمؤسسات التعليمية، والبنوك، والقطاعات، وغيرها، مع مقارنة نتائج البحث الحالية مع ما سيتم التوصل إليه في هذه القطاعات.
- إقتصار البحث على أبعاد ومتغيرات محددة بناءً على دراسات سابقة، وبالتالي يُمكن لدراسات أخرى التطرق لأبعاد ومتغيرات أخرى خلاف ما جاء بالبحث الحالي. مثال ذلك دراسة متغيرات أخرى من المحتمل أن تؤثر على الإرتباط الوظيفي مثال ذلك: المناخ التنظيمي، والقيم التنظيمية، والدعم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والصمت التنظيمي، والصمت الوظيفي.
- دراسة متغيرات وسيطة أخرى بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي مثل: دعم الإبتكار، والإستعداد للإبتكار، والإعتراف والتقدير، ونظام مكافأة الإبتكار، وأنماط التفكير، وأنماط الشخصية، والقدرة على تحمل المخاطر، والمناخ التنظيمي، وسلوك إدارة الإنطباع، وغيرها.
- دراسة أثر أبعاد المرونة الشخصية بمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري في المنظمات والإرتباط الوظيفي في الشركات.
- تطبيق نفس فروض الدراسة مع الأخذ في الإعتبار بعض العوامل الديموجرافية التي يحتمل أن تؤثر على كل من القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي والمرونة الشخصية كالمؤهل الدراسي، والخبرة، ومكان النشأة، والعمر، والنوع، والمستوى الإداري، والحالة الاجتماعية... إلخ.

- حادي عشر: المراجع:

1/11: المراجع العربية:

- الغرابلي، زينب إسماعيل (2020). دور القيادة النسائية في تدعيم الذكاء الروحي لأعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية بجمهورية مصر العربية: دراسة تطبيقية، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة سوهاج، ع (9)، ص: 505-541.*
- عثمانة، سيف ناصر، وعبدالغني، دنيا أحمد (2022). أثر ضغوط العمل على الإلتزام الوظيفي لدى ممرضات المستشفيات الجامعية في الأردن، *المجلة العربية للإدارة، مج (42)، ع (1): 315-336.*

2/11: المراجع الأجنبية:

- Alameddine, M. et al., (2019). A national study on nurses' exposure to occupational violence in Lebanon: prevalence, consequences and associated factors, 10(9):13-71.
- Aliem, S. et al., (2021). The Relationship between Transformational Leadership Practices of First-Line Nurse Managers and Nurses Organizational Resilience and Job Involvement: A Structural Equation Model. *Worldviews on Evidence-Based Nursing, (18):273-282.*
- Ataul, P. et al., (2022). Fostering quality customer service during Covid-19: The role of managers' oral language, employee work engagement, and employee resilience, *Journal of Hospitality and Tourism Management, (53):50-60.*
- Avey, J. et al., (2019). Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover. *Hum Resour Manage., 48(5):677-693.*
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist, 44(9), 1175-1184.*
- Barner, R. et al., (2021). A new look at the relationship between transformational leadership and employee attitudes-Does a high-performance work system substitute and /or enhances those relationships? *Hum Res Manag. 60:337-98.*
- Besuner, P. (2017). *Leadership Attributes and Behaviors as Predictors of Organizational Resilience in Academic Health Care Systems.* Walden University. ProQuest Dissertations Publishing.
- Bonanno, G. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist, 59(1), 20-28.*

-
-
- Bui, H. et al., (2017). The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 32 No. 5, pp. 373-386.
 - Burke, R. & El-Kot, G., (2010). Work engagement among managers and professionals in Egypt: Potential antecedents and consequences," *African J. Econ. Manag. Stud.*, 1(1)42–60.
 - Cabrera, E. et al., (2023). Resilience and stress as predictors of work engagement: the mediating role of self-efficacy in nurses. *Front Psychiatry*. 15: 48.
 - Caligiuri, P. (2000). The Big Five personality characteristics as predictors of expatriates' desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53(1), 67-88.
 - Carrick, S. et al., (2022). Nurses' intention to stay in the work environment in acute healthcare: a systematic review. *J Res Nurs*. 27(4):374–97.
 - Chavez, B. et al., (2022). Political Skills, Resilience at Work, and Public Service Motivation: A Structural Equation Model on Job Engagement of Police Personnel in Region XI, *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 7(10).92-104.
 - Chen, J. et al. (2022). Managing Hospital Employees' Burnout through Transformational Leadership: The Role of Resilience, Role Clarity, and Intrinsic Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19(17): 92-112.
 - Chesak, P. et al., (2015). Enhancing resilience among new nurses: feasibility and efficacy of a pilot intervention. *Ochsner J.*, 15(1):38-44.
 - Cleland A, et al., (2008). Engagement, Assertiveness and Business Performance – A New Perspective, Ixia Consultancy Ltd
 - Clinton, M. et al. (2023). Transformational leadership and predictors of resilience among registered nurses: a cross-sectional survey in an underserved area. *BMC Nurs* 22, 37.
 - Cooper, A. et al., (2020): Nurse resilience: a concept analysis. *Int J Ment Health Nurs.*, 29(4):553-575.
 - Coughlin, E. (2018). Fostering Resilience: Leader Strategies and Practices for Overcoming Adversity in Military Organizations." Pepperdine University, Pepperdine Digital Commons.
 - Djourova, N. et al., (2020). Self-Efficacy and Resilience: Mediating Mechanisms in the Relationship between the Transformational Leadership Dimensions and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 256–270.

-
-
- Dubinsky, A. et al., (1995). An examination of linkages between personal, characteristics and dimension of transformational leadership. *J. Business Psychol.* 9, 315–335.
 - Fadime, T. et al., (2022). How does mindfulness boost work engagement and inhibit psychological distress among hospital employees during the COVID-19 pandemic? The mediating and moderating role of psychological resilience, *The Service Industries Journal*, 42(3-4): 131-147.
 - Frahanak, L. et al., (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership Organization Study*, 27(1):98–111.
 - Fransiska, T. et al., (2021). Transformational leadership on employee engagement: The mediation of work-life balance. *Nat Volatiles Essent Oils.*;8(4):10453–71.
 - Ghafoor, A. et al, (2021). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *Afr J Bus Manage.*, 5(7):7391–403.
 - Hai, S. et al., (2020). The role of perceived high-performance HR practices and transformational leadership on employee engagement and citizenship behaviors, *Journal of Managerial Psychology*, 35(6):513-526.
 - Hanaysha, J. (2015). Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector,” *Manag. Sci. Lett.*, no(1):61–70
 - Hapsari, R. et al., (2021). Transformational Leadership and Work Motivation on Work Productivity Mediated by Work Engagement. *The International Journal of Social Sciences World*, 3(2).
 - Harland, L. et al., (2005). Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2-14.
 - Hasani, R. et al., (2016). 'The Mediatory role of Psychological Empowerment in Explaining Relationship between Transformational Leadership and Job Engagement', *Organizational Culture Management*, 14(3),883-907.
 - Henshall, C. et al., (2020): Nursing resilience interventions-a way forward in challenging healthcare territories. *J Clin Nurs.*, 29(19–20):35-97.
 - Hines, S. et al., (2021). Trends in moral injury, distress, and resilience factors among health care workers at the beginning of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
 -

-
-
- Hudgins, T. (2016). Resilience, job satisfaction and anticipated turnover in nurse leaders. *J Nurs Manag.* 24(1):62-69.
 - Jesuthalen, R. (2003). Business performance management. *Work at World Journal.* 120(4):55-64.
 - Johnson, M. (2004). *New Rules of Engagement: Life-Work Balance and Employee Commitment.* Published by McGraw-Hill Education.
 - Kaushik, S. & Kumar, T. (2023). Job Engagement: A Theoretical Foundation for Enhanced Perspective. *International Journal of Advance Research And Innovative Ideas In Education* 9(1):596-607.
 - Kim, M. & Windsor, C. (2015). Resilience and work-life balance in first-line nurse manager. *Asian Nurs Res.*; 9(1):21–7.
 - Kurt, E. et al., (2017). Transformational leadership and positive psychological capital: the moderating role of experience level. *The European Proceedings of Social and Behavioral Sciences: 7th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, Nov 9–11, United Kingdom: Future Academy, 75:182-193.*
 - Labrague, L. & Obeidat, A. (2022). Transformational leadership as a mediator between work–family conflict, nurse-reported patient safety outcomes, and job engagement. *Journal of Nursing Scholarship, 54, 493–500.*
 - Lan, M. & Chong, W. (2015). The mediating role of psychological empowerment between transformational leadership and employee work attitudes. *Procedia Soc Behav Sci.*, 172:184-191
 - Levin, S. & Lubchenco, J. (2008). Resilience, Robustness, and Marine Ecosystem-based Management. *BioScience, 58(1): 212-236.*
 - Ludmila, D. et al., (2018), Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement, *Journal of Workplace Behavioral Health, 33(1):43-62.*
 - Majid, F. et al., (2023). Transformational leadership, job engagement, and championing behavior: assessing the mediating role of role clarity", *European Business Review.*,1-23
 - Mary, H. (2015). The Impact of Resilience to Change on the Transformational Leadership Behaviors Demonstrated by Frontline Sales Professionals. *Journal of Management Research, 7(1):107-129.*
 - Matin, W. et al., (2021). Influence of Job Engagement on Transformational Leadership Style and Organizational Performance. *IRASD Journal of Management, 3(1):14–21.*

-
-
- McDonald, G. et al. (2013). Personal resilience in nurses and midwives: effects of a work-based educational intervention. *Contemp Nurse*. 45(1):134-43.
 - Michaud, P. (1999). Resilience: A new look at medical care and prevention. *Pediatric Archives*, 6(8):827-831.
 - Milan, S. (2020). Transformational Leadership and its Dimensions: Contributions In Organizational Change among Schools. *BSSS Journal of Management*, XI(1):112-130
 - Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review,” *Int. J. Manag. Econ.*, 54(3):227-244.
 - Mouro, G. et al., (2019): Assessment of nurse retention challenges and strategies in Lebanese hospitals: the perspective of nursing directors. *J. Nurs Manag.* 17(4):453-62.
 - Mulliner, J. (2018). Employee Engagement, Motivation, Resilience, and Leadership: An exploration of relationships within a Higher Education Institution. (Doctoral dissertation). University of Chester, United Kingdom.
 - Nagoji, A. & Mackasare, S. (2023). How resilience, optimism and co-workers support predict faculty work engagement in private higher education institutions: empirical evidence from India. *Curr Psychol*.
 - Ojo, A. et al., (2021). Examining the Predictors of Resilience and Work Engagement during the COVID-19 Pandemic" *Sustainability* 13(5): 29-38.
 - Pulakos, E. et al., (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15(4):299-323.
 - Rayton, B. & Yalabik, Z. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction,” *International Journal of Human Resource Management*, 25(17):2382-2400.
 - Reeves, M. & Simon, L.(2021). Think Biologically: Messy Management for a Complex World. *BCG Global*, BCG Global, 8, (12):266-179.
 - Riyanto, S. et al., (2019). Work Life Balance and Its Influence on Employee Engagement ‘Y’ Generation in Courier Service Industry,” *Int. Rev. Manag. Mark.*, 9(6):25–31.
 - Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *The American Journal of Orthopsychiatry*, 57(3):316-331
 - Sadovaya, V. & Korchagina, G. (2016). Psychological model of a person dedicated to his profession, *Int. J. Environ. Sci. Educ.*, 11(8):2047–2057.

-
-
- Schaufeli, W. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Work Engagement in Everyday Life, Business, and Academia,” Rom. J. Appl. Psychol., 14(1):3-10.
 - Scotter, V. & Motowidlo, S. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance,” J. Appl. Psychol., 81(5):525-531.
 - Sendawula, K. et al., (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda’s health sector,” Cogent Bus. Manag., 5(1):1-12.
 - Shahin, M. et al., (2022). Leadership styles and job satisfaction among nurses of medical-surgical floors in governmental hospitals in Qassim region, Saudi Arabia. Int J Med Res Health Sci., 11(4):50-63.
 - Shekari, H. (2015). Evaluating the Three Dimensions of Work Engagement in Social Security Organization of Yazd Province in Iran, J. Educ. Manag. Stud., 5(3):168-174.
 - Shirom, A. (2010). Feeling energetic at work: On vigor’s antecedents,” in Work engagement: A handbook of essential theory and research. ProQuest Ebook, pp.69-84.
 - Shusha, A. & Abdelkader, A. (2016). Work engagement in higher education in Egypt: The influence on academic work performance,” Int. J. Bus. Perform. Manag., 17(2):132-146.
 - Smith, M, et al., (2019). Personal and work-related factors associated with nurse resilience: a systematic review. Int J Nurs Stud. 93:129–40.
 - Soldati, P. (2007). Employee engagement: Wwhat exactly is it? 'management-issues., (2):89.
 - Stein, H., et al., (2000). Lives through time: An ideographic approach to the study of resilience. Bulletin of the Meninger Clinic, 64(2):281–305.
 - Sundstrom, P. (2021). The mindful shield: The effects of mindfulness training on resilience and leadership in military leaders. Perspect Psychiatr Care. (57):675-688.
 - Susan, Y. et al., (2017). Professional values, job satisfaction, career development, and intent to stay. Nurs Ethics. 24(6):675-685.
 - Sylvester, M. (2011). Transformational Leadership in Frontline Sales Professionals: An Investigation into the Impact of Resilience and Key Demographics, Proceedings of the Northeast Business & Economics Association. (2):458-461.
 - Taormina, R. (2015). Adult Personal Resilience: A New Theroy. New Measure, and Practical Implications. Psychological Thought. (8):35-46.

-
-
- Tay, L. (2019). Does Transformational Leadership Influence Employee Engagement, *Global Business & Management Research*, Special Issue, 11(2):92-97.
 - Tengi, M., et al., (2017). A review theory of transformational leadership for school. *Int. J. Acad. Res. Business Soc. Sci.* (7):792-799.
 - Tugade, M. & Fredrickson, B. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2):320-333.
 - Vila, V. et al., (2018). Promoting the Sustainability of Organizations: Contribution of Transformational Leadership to Job Engagement" *Sustainability* 10(11):4109.
 - Wagnild, G. (2009). The resilience scale user's guide for the US English version of the resilience scale and the 14-item resilience scale (RS-14). Montana: Resilience center. 192-204.
 - Walsh, M, et al., (2014). Processes through which transformational leaders affect employee psychological health. *Ger J Hum Res Manag.* 28(1-2):162-72.
 - Wefald, A. (2008). An examination of job engagement, transformational leadership, and related psychological constructs. A DISSERTATION submitted for the degree Doctor of Philosophy, Kansas State Universty, Manhattan, Kansas.
 - Yip, K. (2004). Taoism and its impact on mental health of the Chinese communities. *The International Journal of Social Psychiatry*, 50(1):25-42.
 - Yuval, S. (2022). Building a Mutually Reinforcing System of Organizational and Personal Resilience, BCG Henderson Institute, Boston Consulting Group, (14): 1-11.

ملحق (1) قائمة إستبيان

..... السيد الفاضل/

..... السيدة الفاضلة /

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بحثية بعنوان: "تأثير المرونة الشخصية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية". وقد تم إختياركم للتعرف على رأيكم بشأن العبارات الواردة بالإستبيان. وإذ يضع الباحث بين أيديكم هذه الإستبانة، فإنه يأمل أن تكون إجاباتكم بكل تجرد وصراحة وموضوعية، حيث إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة سينعكس أثره بالإستفادة العلمية والتطبيقية في تطوير قطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية، والقطاعات المماثلة والمتشابهة.

ولذا، يأمل الباحث منكم قراءة كل عبارة من محاور الإستبانة بعناية، وتوضيح رأيكم بوضع علامة (✓) أمام الإختيار المناسب من وجهة نظركم. ونؤكد لسيادتكم أن هذه الإستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط، وإستخراج نتائج عامة فقط، دون التعرض لكل مفردة على حدى، وأن كافة البيانات التي ستوفرونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستُحاط بالسرية التامة.

شاكرين لكم حُسن تعاونكم معنا،،،

الباحث

ملحق قائمة الاستبيان

فيما يلي عدد من العبارات التي تصف وجهة نظركم حول أبعاد البحث (القيادة التحويلية - المرونة الشخصية - الإرتباط الوظيفي) داخل المستشفى التي تعملون بها. برجاء وضع علامة (✓) (فقط) أمام الخيار الذي يمثل وجهة نظركم.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1	يمتلى مديري في العمل بالحيوية والنشاط.					
2	يمتلك مديري القدرة على تحفيز مرؤوسيه.					
3	لدى مديري رؤية مستقبلية ويقدم لمرؤوسيه أفكاراً خلاقاً للتعامل مع تحديات المستقبل.					
4	يرسم مديري صورة إيجابية ومحفزة بشأن مستقبل المستشفى.					
5	يثق العاملین بالمستشفى في مديري.					
6	يقدر ويحترم العاملین في إدارتي المدير المباشر لهم.					
7	يُعتبر مديري مثلاً وقوة جيدة لكل إنسان.					
8	يُمثل مديري مثلاً أعلى بالنسبة لي، لذا أكون سعيداً باتباعه.					
9	لا يتخلى مديري في العمل إطلاقاً عن قيمه الأخلاقية.					
10	يُشعرني مديري في العمل بأنني وزملائي جميعاً شركاء في النجاح والفشل.					
11	يبحث مديري في العمل عن حلول إبتكارية للمشكلات.					
12	يبحث مديري في العمل عن طرق جديدة لتحسين الأداء بالمستشفى.					
13	يوجهني مديري في العمل لرؤية المشكلات من زوايا مختلفة.					
14	يتحمل مديري في العمل مخاطر تطبيق الأساليب الجديدة في العمل.					

					15	يدفعنا مديري في العمل إلى الاستفادة من أخطائنا.
					16	يسعى مديري أن أكون على دراية دائمة بالتطورات الجديدة في عملي.
					17	يعاملنا مديري في العمل كل فرد حسب طبيعته، وظروفه الخاصة.
					18	يتأكد مديري في العمل من أن حاجاتي ورغباتي قد تحققت.
					19	يرضى مديري عني عندما أنفذ ما هو مطلوب مني بشكل جيد.
					20	يهتم مديري إهتماماً بكل فرد دون إستثناء، ووفقاً للفروق الفردية بينهم.
					21	يُشعرني مديري بأنني قادر على أداء الأعمال المطلوبة مني.
					22	يسعى مديري دائماً إلى تحقيق مصلحتي الشخصية.
					23	أثق في تقييم مديري لي عندما يقوم بتقييمي أو إنتقادي في العمل.
					24	بمجرد أن أحدد الهدف، فإنني أعزم على تحقيقه.
					25	أنا قادر على التعايش في الأوقات الصعبة.
					26	لدي القدرة في التكيف مع المواقف الصعبة.
					27	أتعافى حتى من الأشياء التي تصدمني بقوة.
					28	أنا أصر على ما أقرر، على الرغم من الصعوبات.
					29	أستطيع تحمل المواقف الشاقة.
					30	يمكنني التغيير لأنوائ مع أنواع الظروف.
					31	أتعافى من أي مكروه يحدث لي.
					32	بصفتي الآخرين بأني شخص ذو عزيمة.
					33	أستطيع تحمل المشكلات التي تواجهني لأطول فترة ممكنة.

					يمكنني أن أجد طرائق للتكيف مع الظروف غير المتوقعة.	34
					لدي القدرة على العودة إلى حالة التوازن بعد تعرضي للشدائد.	35
					أعمل بشكل متواصل حتى أصل إلى ما أريد.	36
					أستطيع المحافظة على توازني في المواقف الصعبة.	37
					أنا قادر على التكيف مع المشكلات التي تواجهني.	38
					أواصل حياتي باستمرار بغض النظر عن المحنة التي أتعرض لها.	39
					أنا مثابر في طبيعتي.	40
					يمكنني تحمل المفاجآت غير السارة.	41
					أنا متوافق جداً حين تغير بيئتي.	42
					يمكنني التعافي من أي نوع من المشكلات.	43
					أمتلك طاقة متجددة خلال أدائي للعمل.	44
					أشعر بالقوة والنشاط خلال أداء العمل.	45
					أشعر بالرغبة في الذهاب إلى العمل مبكراً دون ملل.	46
					أستطيع الإستمرار في العمل لفترات طويلة جداً في كل مرة.	47
					أتمتع بالمرونة العالية والإنتاح الذهني في العمل عند أداء مهامي.	48
					أثابر دائماً في عملي، حتى عندما لا تسير الأمور على ما يرام.	49
					أشعر بأن وظيفتي تُسهم في نجاح العمل والأهداف المطلوبة.	50
					أشعر بالحماس والدافعية خلال قيامي بأداء مهام وظيفتي.	51
					أشعر بأن وظيفتي تلهمني وتثير تحفيزي.	52

د. أحمد محمود أحمد عبد النبي

					أشعر بالفخر والإعتزاز بوظيفتي والعمل الذي أقوم به.	53
					أشعر بأن وظيفتي مثيرة لروح التحدي.	54
					أشعر بأن الوقت يمر بسرعة خلال أداء وظيفتي.	55
					عندما أعمل، أنسى كل شيء من حولي.	56
					أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف.	57
					أفكر دوماً وبشكل مستمر في وظيفتي.	58
					أمتلك التركيز التام عند أداء وظيفتي.	59
					أجد من الصعب فصل شخصيتي عن وظيفتي.	60

مع خالص تحياتي لجهودكم،،،

The effect of personal resilience as a mediating variable in the relationship between transformational leadership and job engagement: A field study applied to the nursing staff in teaching hospitals in the Arab Republic of Egypt

Dr. Ahmed Mahmoud Abdelnaby

- Abstract:

The research aims to determine the impact on the p personal resilience as a mediating variable in the relationship between transformational leadership and job engagement: A field study applied to the nursing staff in teaching hospitals in the Arab Republic in Arab Republic of Egypt. The researcher used the deductive method to learn the relationships between the various research subjects, and also used the inductive application by directing a survey list to a sample of (297) individuals from the research community working in the sector under study. To test the validity of the research hypotheses, a special statistical kit was used. The results concluded that the research model presented by the researcher is characterized by a high degree of validity and reliability. The results also demonstrated the existence of a statistically significant direct influence relationship between transformational leadership and personal resilience, a statistically significant influence relationship between personal flexibility and job engagement, and a statistically significant influence relationship between transformational leadership and job engagement. The research results also demonstrated that personal resilience as a mediating variable has a statistically significant effect, as it increases the strength of the positive relationship between transformational leadership and job engagement. In light of the research results, some recommendations were presented to officials in the sector under study to activate some practices of transformational leadership, personal resilience, and job engagement.

-Key words: Transformational Leadership (TL), Personal Resilience (PR), Job Engagement (JE).