

الدمج التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري للعاملين

دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة في جامعة المنصورة

سناء داود ذكي داود

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة الأزهر.

ملخص:

اهتمت هذه الدراسة بشكل أساسي بدور القيادة التكيفية في تحقيق الدمج التنظيمي وأثرهما على السلوك الابتكاري للعاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة ولتحقيق ذلك تناولت الدراسة أبعاد الدمج التنظيمي العام (الدمج التنظيمي، الدمج المحايد، الدمج المتناقض، وعدم الدمج التنظيمي) وأبعاد القيادة التكيفية (التأثير والتحفيز، الاهتمام برؤية المنظمة، الإدارة، تنمية رأس المال البشري، التعلم، السلوك الأخلاقي، التعاون، المبادرة، التواصل، صناعة القرار، والتغيير). أيضاً دراسة تأثير أبعاد القيادة التكيفية على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري، ودراسة تأثير الدمج التنظيمي على السلوك الابتكاري وأخيراً التعرف على الدور الوسيط للدمج التنظيمي في العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية و السلوك الابتكاري، وأجريت الدراسة على عينة قوامها ٣٧٠ مفردة من العاملين في هذه المؤسسات متضمناً العاملين في مجال الرعاية الصحية من الأطباء وهيئة التمريض والإداريون، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أولاً عدم اتفاق مفردات العينة على مدي ممارسة أبعاد الدمج التنظيمي وانتشار ممارسة الأشكال المختلفة للدمج التنظيمي بدرجات متباينة، بالإضافة إلى عدم اتفاقهم على أبعاد القيادة التكيفية ، ثانياً وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التكيفية في الدمج التنظيمي وتفسر هذه الأبعاد (٦.٣٩%) من التباين في الدمج التنظيمي، ثالثاً وجود تأثير معنوي للدمج التنظيمي في السلوك الابتكاري للعاملين ،وأخيراً يتوسط الدمج التنظيمي كلياً العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية المتمثلة في التأثير والتحفيز، والإدارة وبين السلوك الابتكاري للعاملين في المؤسسات موضع التطبيق، كما يتوسط هذه العلاقة جزئياً المتعلقة بالاهتمام برؤية المنظمة ،تنمية رأس المال البشري ،السلوك الأخلاقي ،التعاون ،المبادرة ،صناعة القرار ،في حين لا يتوسط تلك العلاقة فيما يتعلق بالتعلم، التواصل، التغيير.

الكلمات الدالة : الدمج التنظيمي، أبعاد القيادة التكيفية، السلوك الابتكاري، تحليل الانحدار الهرمي المتعدد.

أولاً: مقدمة:

تزايد الاهتمام في العقدين السابقين بالدمج التنظيمي (Organization Identification) خاصة في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (Ngo, Loi, Foley, Zheng, & Zhang, 2010) ويرجع الاهتمام بهذا المفهوم إلي نظرية الهوية الاجتماعية لكل من (Tajfel & Turner, 1979; 1986) والتي تقترض أن الأفراد يميلون إلى تصنيف أنفسهم في مجموعات مختلفة، ويسعي الأفراد جاهدين للحصول على تقدير الذات الإيجابي من خلال عضويتهم في المنظمة مما يحقق قبول الفرد لأهداف وقيم المنظمة والنظر إليها على أنها أهدافه وقيمه والتصرف بطريقة تدعم هذه المنظمة (Dick, Wagner, Stellmache , & Christ, 2004)

ولقد تناول عدد كبير من الباحثين الدمج التنظيمي وكيف يعرف العاملون أنفسهم من خلال علاقاتهم بالمنظمة واتفقوا على أن الدمج التنظيمي بمثابة ارتباط نفسي بين العاملين والمنظمة، و أن الأفراد ذا الدمج التنظيمي المرتفع يعتبرون أكثر مساهمة وتعاوناً مع المنظمة، لأن الدمج التنظيمي يجعل الفرد يشعر بأنه جزء منها ويستمد هويته من هوية هذه المنظمة، ونتيجة لذلك، يميل الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد نيابة عن المنظمة، و يكون لديهم دوافع أكثر لتحقيق الأهداف نيابة عنها (Edwards & Peccei, 2010). هذا الجهد المتزايد من المرجح أن يزيد أداء الفرد، ويمكنه من استيعاب الظروف المختلفة للعمل حتى في ظل الإشراف التعسفي (Zhang, Frenkel, 2018) ، يزيد من ترابط العاملين مما يؤدي إلى سهولة تنفيذ استراتيجية المنظمة (Porck, Knippenberg, Tarakci, Ateş, Groenen, & Haas, 2018) . وتأكيداً على ذلك، أظهرت مجموعة متزايدة من البحوث أن الدمج التنظيمي قادر على التنبؤ بالعديد من النواتج السلوكية للعاملين مثل: الرضا الوظيفي والنية للبقاء في العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأشكال مختلفة من النواتج السلوكية الأخرى مع اهتمام محدود بالسلوك الابتكاري باعتباره من نواتج الدمج التنظيمي (He & Brown, 2013). وفي السنوات الأخيرة تزايد اهتمام الباحثين بالدمج التنظيمي، إلا أنه مازال هناك اختلاف في المفهوم، ومن ثم الأبعاد. مما يعني أن الدمج التنظيمي مازال مجال بحثي متاح لدراسات أخرى (Solomon & Casey, 2017) وتواجه المنظمات مجموعة من التحديات غير المتوقعة ضد المعارف والممارسات القائمة ومن أجل الحفاظ على النمو في سوق عالمية شديدة المنافسة فهي بحاجة إلى قادة يستطيعون مواجهة التحديات غير المتوقعة في ظل عالم تزايدت فيه المعاملات الافتراضية وإشباع حاجات ورغبات العملاء مع الاستمرار في تمثيل أفضل لمصالح المنظمة وموظفيها. فكانت الحاجة إلى القيادة الموجهة بالتكيف التي تتصف بالسيادة على المهارات الفنية المقترنة بعقلية متكيفة مما يتيح القدرة على الازدهار (Jayana, Bingb, & Musac, 2016). وتواجه المنظمات نوعين من التحديات هما: (التحديات التقنية، والتحديات التكيفية) وقد تكون التحديات التقنية معقدة جداً، لكن لها حلول معروفة يمكن تنفيذها من خلال المعرفة الفنية الحالية ولمواجهة التحديات التكيفية لا بد أن يتعلم القائد سلوكيات معينة مما يحقق فعالية القائد التكيفي (Jayan, Bing, & Musa, 2016; Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009) .

ولقد تزايد الاهتمام بمفاهيم القيادة التكيفية Adaptive Leadership مؤخرًا في الأدب القيادي والتنظيمي نتيجة لعمل الدكتور رونالد هيفيتز (1994) Heifetz وهو طبيب نفسي يدرّس في جامعة هارفارد الأمريكية بضرورة الاهتمام بتعبئة العاملين لمعالجة التحديات التكيفية وتحقيق النمو فالقيادة التكيفية بالتحديد تعبر عن التغيير الذي يمكن أن يحقق القدرة على الازدهار. وتعني أحلام جديدة واستراتيجيات وقدرات جديدة، فضلاً عن قدرة القيادة لحشد العاملين للتكيف (Thygeson, Morrissey, & Ulstad, 2010) وفي محاولة لاحقة لهيفيتز وآخرون (Heifetz, Kania, & Kramer, 2004) مؤكدين على أن القيادة التكيفية نشاط تعبئة العاملين إلى معالجة أصعب المشاكل، والقيام بالعمل التكيفي اللازم لتحقيق التقدم.

وتؤكد أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بأن سلوكيات القيادة التكيفية تعتمد على فرضية أساسية وهي، أن القيادة عملية process أكثر من كونها قدرات شخصية فردية لدى القائد هذه العملية تتطلب الأفراد الذين لديهم التركيز على المشاكل المحددة حالياً، وتعديل الطريقة التي عملوا بها في الماضي (Hialele, Manicom, Preece, & Tsotetsi, 2015). ويحفز هذا النوع من القيادة العاملين من أجل التوصل إلى حل للمشكلات من خلال التفكير الابتكاري، وتحديد التحديات المتوقعة وتوفير إطار لتحقيق التزام الموظف بالمشاركة

العملية في البحث عن حلول للتحديات وتنفيذها، لتشجيع العاملين ليصبحوا مشاركين نشطين في عملية التغيير ، كما تقدم القيادة التكيفية طريقة مواجهة القيود التي كانت تجعل التغيير تقليدياً مؤكداً علي أن كل شيء تقريبا يجب أن يتكيف مع كل شيء آخر، وكيف يتكيف العاملون مع بيئتهم الجديدة، ومدى سرعة تعلمهم لسلوكيات قيادة جديدة (Linsky & Lawrence, 2011) .

وفي عام ٢٠٠٠ اهتم الباحثون بسلوكيات القائد التكيفي حيث تستند العديد من دراسات القيادة التي نشرت على التنبؤات التقليدية لنموذج قيادة المعاملات، بينما القيادة التكيفية تعتبر سلوكيات انتقائية من القيادة الموقفية، القيادة الخادمة، والقيادة التحويلية، ونظرية العلوم الجديدة (Sherron, 2000)، ولقد اهتم الباحثون بدراسة تأثير أنماط مختلفة من القيادة على الدمج التنظيمي للعاملين تشمل القيادة التحويلية (Liu, Zhu, & Yang, 2010) ، القيادة الأخلاقية (Walumbwa, Mayer, Wang, Wang , & Workman, 2011) ، القيادة الخادمة (Vondey, 2010) وتوصلت هذه الدراسات إلى علاقة التأثير الإيجابي لهذه الأنماط من القيادة على الدمج التنظيمي للعاملين ولم يحظ تأثير القيادة التكيفية على الدمج التنظيمي باهتمام أي من الباحثين وذلك -على حد علم الباحثة -

وحتى تستطيع المنظمة الاستمرار في بيئة معقدة وسريعة التغيير تعمل من منطلق أن القيادة عامل مؤثر في كيفية حدوث الابتكار في المنظمة (Nelson, Zaccaro, & Herman, 2010) ويؤكد الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية على أهمية سلوكيات القيادة التكيفية في تحسين أداء العاملين وزيادة قدرة المنظمة على الابتكار فتدفع الفرد إلى التفكير في مشكلات المنظمة وتوليد الأفكار لحل هذه المشكلات وتنفيذها (Ozen & Turan, 2017) وكما اجتذب التوجه بالقيادة التكيفية الكثير من الاهتمام لدى الباحثين حيث يتيح للمنظمة فرصة الابتكار والازدهار في العمل إلا أن هناك فهم ضئيل لهذه السلوكيات الجديدة وأثرها على السلوك الابتكاري للعاملين innovative work behavior وبشكل عام فإن الدراسات في مجال القيادة التكيفية لازالت محدودة. (Yukl & Mahsud, 2010) وبصفة خاصة في مجال الرعاية الصحية (Coulombe, 2015; Weberg, 2013) مما يزيد من أهمية تناولها بالدراسة. هذا وتعتبر المستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة أكبر صرح طبي بين الجامعات المصرية وإحدى المؤسسات العلمية المتميزة في مصر، بل وفي الشرق الأوسط بأكمله.

ومع التحديات التكيفية كان ضروريا اهتمام المنظمات بالدمج التنظيمي للعاملين المبني على التوجه بالقيادة التكيفية حتى تستطيع تحقيق أهدافها للمجتمع، إلا أن الدراسات الأكاديمية لم تهتم بالتوجه بالقيادة التكيفية اللازم لتحقيق الدمج التنظيمي لدى العاملين بهذه المنظمات، سواء في الدراسات الأجنبية بصفة عامة أو العربية والمصرية منها بصفة خاصة، - وذلك على حد علم الباحثة - بالتالي فإن هذه الدراسة تسعى محاولة لدراسة كيف تبنى المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة التابعة لجامعة المنصورة الدمج التنظيمي من خلال التوجه بالقيادة التكيفية بالطريقة التي تتناسب مع البيئة المتغيرة وتنمية السلوك الابتكاري للعاملين بهذه المؤسسات.

ثانياً: مشكلة البحث:

لتحديد مشكلة البحث قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية تمثلت في إجراء مقابلات شخصية مع عينة من العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة موضع التطبيق شاملة الأطباء، هيئة التمريض والإداريين والتي يبلغ عددها ٢٠ مفردة^(٥)، وأظهرت أن مفهوم الدمج التنظيمي غير واضح لديهم، كما تبين أن هناك ضعف في الرؤية لدى هؤلاء العاملين بأبعاد القيادة التكيفية، وذلك بالرغم من تأكيد بعضهم على تهيئة المناخ المناسب لتحقيق مستويات عالية من السلوك الابتكاري بهذه المؤسسات.

ومن خلال مراجعة أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي التي تناولت الدمج التنظيمي يتضح أنه بالرغم من وجود اهتمام من قبل الدراسات الأجنبية فيما يتعلق بمفهومه، ومداخله، وأهم المقدمات والنواتج المترتبة عليه إلا أنه هناك ندرة في هذه الدراسات في تناول أبعاد أو أشكال الدمج التنظيمي والتي تتكون من درجات مختلفة من الدمج أو عدم الدمج فقد ركزت إلى حد كبير على الدمج التنظيمي دون الاهتمام باكتشاف أشكال أخرى من الدمج لاسيما دراسة (Kreiner & Ashforth, 2004) التي بادرت بدراسة أشكال الدمج التنظيمي. كما أن هناك قصور في هذه الدراسات لدراسة علاقة الدمج التنظيمي بالسلوك الابتكاري للعاملين مع تركيزها على علاقته بمتغيرات أخرى مثل النية لترك العمل (Dick, Christw, Stellmacherw, & Wagnerw, 2004; Vardaman, Allen, & Rogers, 2018) ،الالتزام التنظيمي (Feather & Katrin, 2004) ، الأداء الوظيفي (Gillet, Colombat, Michinov, Pronosta, & Fouque - Reau, 2013) ،الرضا الوظيفي (Loi , Chan, & Lam, 2016) ، (Zavyalova, Pfarrer, Reger, & Hubbard, 2016) (2013) لا سيما دراسة (He & Brown, 2013) التي أوضحت من خلال تحليل الدراسات السابقة اهتمام بعض الدراسات بتأثير الدمج التنظيمي على إبداع العاملين والذي يعني توليد الأفكار التي تزيد من فعالية وكفاءة المنظمة ولقد أثبتت الدراسات التأثير الإيجابي للدمج التنظيمي على إبداع العاملين مثل دراسة (Hirst, Dick, & Knippenberg, 2009 ; Madjar, Greenberg, & Chen, 2011)

وتؤكد هذه الدراسات على ضرورة الاهتمام بالسلوك الابتكاري للعاملين في الأبحاث المستقبلية بالدراسة كأحد نواتج الدمج التنظيمي أيضاً اهتمت معظم الدراسات الأجنبية بالعلاقة المباشرة بين القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري للعاملين ولم تطرق للعلاقة الغير مباشرة بينهما مثل (Desai(2010) وفي مجال الرعاية الصحية (Weberg (2013) وتؤكد دراسة (Hlalele, Manicom, Preece, & Tsoetsi, 2015) بضرورة دراسة العلاقة الغير مباشرة بين هذين المتغيرين من خلال متغيرات معينة تدعم وتقوي العلاقة بين القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري للعاملين. وبالرغم من اهتمام الدراسات الأجنبية بالدمج التنظيمي فلم يحظ بالاهتمام الكافي

* تم سؤال العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة عن:

- ١- ما أبعاد الدمج التنظيمي لديهم ومدى ممارسة هذه الأبعاد بهذه المؤسسات؟
- ٢- ما سلوكيات القيادة التكيفية من وجهة نظرهم ومدى اهتمام هذه المؤسسات بهذه السلوكيات؟

من الباحثين في البيئة العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة حيث لا توجد - على حد علم الباحثة - إلا دراسة العطوى (٢٠١٠) التي استهدفت تحديد مستوى إدراك العدالة التنظيمية، الدمج التنظيمي، وسلوك العمل المنحرف لدي العاملين في معمل أسمنت المثني في العراق، بالإضافة إلى العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملات) وسلوك العمل المنحرف من خلال الدور الوسيط للدمج التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة والدمج التنظيمي غير مرضي وكان سلوك العمل المنحرف منخفض نسبياً لدي العاملين مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي وسلوك العمل المنحرف واتضح دور الدمج التنظيمي في تقليل سلوك العمل المنحرف للعاملين، وأخيراً وجود دور وسيط للدمج التنظيمي بين العدالة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف.

كما لم تتل القيادة التكيفية باهتمام من الباحثين في البيئة العربية حيث لا توجد - على حد علم الباحثة - أي دراسة عربية تناولت هذا النمط الحديث من القيادة ، وبالرغم من تناولها في الدراسات الأجنبية المتعددة التي تعتبر ثقافات وبيئات مختلفة عن البيئة العربية ، وكان تركيز هذه الدراسات على مجالات تطبيقية متعددة فعلي سبيل المثال دراسة (Jayana, Bingb, & Musac, 2016) اهتمت بالمدارس بماليزيا ،دراسة Sherron (2000) ركزت علي سلوكيات القيادة التكيفية في المنظمات التجارية الأمريكية ، دراسة (Randall, & Coakley, 2007) تناولت القيادة التكيفية في الجامعات الأمريكية ، دراسة (Boylan (2018) كانت علي المدارس البريطانية ،بينما تعتبر نقطة البدء للبحث في القيادة التكيفية في مجال الرعاية الصحية لهيفتيز ١٩٩٤ إلا أن عدد محدود من الدراسات الأجنبية اهتم بالتطبيق علي هذا المجال الحيوي ولقد حقق الطب الحديث تقدماً ملحوظاً في الرعاية الصحية نتيجة للتقدم التكنولوجي. ومع ذلك، نحن لا نزال نعاني من وباء من الأمراض المزمنة المرتبطة بنمط الحياة فممارسة العاملين في مجال الرعاية الصحية لسلوكيات القيادة التكيفية يحقق مساعدة مرضانا على الاستجابة للتحديات التكيفية، وبالرغم من ذلك فإن تطبيق نموذج القيادة التكيفية في مجال الممارسة الطبية محدودة (Thygeson, Morrissey, & Ulstad, 2010) ، وبالإضافة لما سبق اهتمت معظم هذه الدراسات علي القادة في البحث و أوصت دراسة (Sherron (2000 بضرورة دراسة سلوكيات القيادة التكيفية لدي جميع العاملين بالمنظمة واعتبارها توجه يجب أن يهتم به هؤلاء العاملون .

ولقد ركزت الدراسات التي تناولت القيادة التكيفية في مجال الرعاية الصحية على الأطباء، ولم يتناول الباحثون سلوكيات القيادة التكيفية لدي الممرضات والاداريين لذلك يجب أن يتحول قياس القيادة من المفهوم التقليدي للسلوكيات الفردية إلى أنماط تؤدي إلى تأثيرات على مستوى المنظمة وأن تكون سلوكيات القيادة التكيفية في جميع أنحاء المنظمة (Saint, Kowalski, Banaszak-Holl, Forman, Damschroder, & Krein, 2010) حيث إن القيادة التكيفية ليست مسؤولية القائد فقط لكنها مسؤولية جميع العاملين وتعتبر توجه لدي المنظمة بشكل عام (Lotrecchiano (2010. وتؤكد الدراسات الأجنبية على أهمية القيادة التكيفية لتحقيق السلوك الابتكاري للعاملين مثلاً (Coulombe (2015 كما اهتمت بتأثير أنماط مختلفة من القيادة على الدمج التنظيمي - كما سبق ذكره - ولم تتناول أي من هذه الدراسات تأثير القيادة التكيفية على الدمج التنظيمي.

ومما سبق ومن خلال الدراسة الاستطلاعية يمكن إلقاء الضوء على مستوى ممارسة الدمج التنظيمي والقيادة التكيفية لدي العاملين في البيئة المصرية، الكشف عن دور القيادة التكيفية في تحقيق الدمج التنظيمي، والدور الوسيط الذي يحققه الدمج التنظيمي في العلاقة بين القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري للعاملين في

المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال مجموعة من التساؤلات التالية:

- ١- ما مدى ممارسة أبعاد الدمج التنظيمي بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق؟
- ٢- ما درجة توجه المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق بالقيادة التكيفية؟
- ٣- ما تأثير أبعاد القيادة التكيفية في تحقيق الدمج التنظيمي لدى مفردات العينة موضع التطبيق؟
- ٤- ما تأثير القيادة التكيفية على السلوك الابتكاري للعاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق؟
- ٥- هل يلعب الدمج التنظيمي دوراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري للعاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق؟

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- ١- التعرف على مدى ممارسة أبعاد الدمج التنظيمي بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق.
- ٢- دراسة درجة توجه مفردات العينة موضع التطبيق بالقيادة التكيفية.
- ٣- الكشف عن تأثير أبعاد القيادة التكيفية في تحقيق الدمج التنظيمي للعاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق.
- ٤- معرفة درجة تأثير القيادة التكيفية على السلوك الابتكاري لدى مفردات العينة موضع التطبيق.
- ٥- التعرف على الدور الوسيط للدمج التنظيمي في العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري للعاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق.

رابعاً: أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من اعتبارات علمية وتطبيقية أهمها:

١- سد الفجوة البحثية فيما يتعلق بالقيادة التكيفية والدمج التنظيمي في البيئة العربية، بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة. تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات في هذا المجال حيث لا توجد دراسة عربية تناولت القيادة التكيفية - على حد علم الباحثة - و أصبحت القيادة التكيفية مهمة بشكل متزايد على جميع المستويات التنظيمية وذلك طبيعى نتيجة للنمو المتزايد في التعقيد والتغيير، و تعتبر هذه الدراسة استكمالاً لمحاولة العطوى، ٢٠١٠ في الاهتمام بالدمج التنظيمي، كما لم تهتم أي دراسة أجنبية أو عربية بالعلاقة بين هذين المتغيرين بالرغم من اهتمام الدراسات الأجنبية بكلا المتغيرين كلاً على حدة.

٢- أضافت هذه الدراسة للدراسات الأجنبية تناول دور القيادة التكيفية في تكوين الدمج التنظيمي بالرغم من اهتمامها بأنماط قيادة مختلفة وتأثيرها على الدمج التنظيمي مثل القيادة التحويلية، الأخلاقية،

الخدمة. كما أضافت الدور الوسيط للدمج التنظيمي في العلاقة بين القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري للعاملين.

٣- يحقق نموذج القيادة التكيفية في مجال الرعاية الصحية إعادة إطار دور العاملين في مجال الرعاية الصحية كقادة تكتيبيين مما يحقق عددًا من الفوائد لكل من المرضى والعاملين، حيث يعطينا منظورًا جديدًا، ومجموعة من الممارسات التي تساعد مرضانا على أن نكونوا أصحاء.

٤- تقدم الدراسة الحالية للمسؤولين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة إطاراً علمياً للسلوكيات الموجهة بالقيادة التكيفية أثناء تأدية الخدمة الصحية ودورها في تكوين الدمج التنظيمي بما يحقق السلوك الابتكاري للعاملين بهذه المؤسسات.

٥- ومما يزيد من أهمية البحث هو مجال التطبيق الذي يتمثل في المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة وهي إحدى المؤسسات العلمية المتميزة في مصر والوطن العربي، التي تقدم خدمات الرعاية الصحية بما يساعدها في تحقيق أهدافها للمجتمع المصري، بصفة خاصة والوطن العربي بصفة عامة، وحتى تظهر أهمية هذه الدراسة كان لابد من التطرق للإطار النظري وفروض البحث وهذا ما سيتم تناوله في الجزء التالي من البحث.

خامساً : الإطار النظري وفروض البحث:

يشمل الإطار النظري للبحث مفهوم وأبعاد الدمج التنظيمي، مفهوم وأبعاد القيادة التكيفية، علاقة القيادة التكيفية بكل من الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين بالإضافة إلى علاقة الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين وأخيراً الدور الوسيط الذي يلعبه الدمج التنظيمي بين أبعاد القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري للعاملين ومن ثم صياغة فروض البحث في ضوء هذا الإطار النظري والتي من خلال اختبار مدى صحتها يمكن تحقيق أهداف البحث وذلك على النحو التالي:

مفهوم وأبعاد الدمج التنظيمي:

اهتم الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بمفهوم الدمج التنظيمي فأصبح ينظر إليه من قبل العلماء والممارسين على أنه هدف مرغوب فيه للأفراد والمنظمات (Foreman & Sheep, 2018) ولقد تعددت تعريفاتهم حيث يرى كل من (Mael & Ashforth 1992) أن الدمج التنظيمي عبارة عن إدراك الفرد بأنه عضو في المنظمة ويعكس مدى شعوره بأنه مشارك في المنظمة معتبراً أن نجاح المنظمة بمثابة نجاحه مؤكداً أن الأفراد الذين لديهم دمج تنظيمي يصبح لديهم تصنيف فعال لأنفسهم في المنظمة التي يعمل بها هؤلاء الأفراد مما ينعكس ذلك على السلوك الفعلي لهم من خلال الولاء والالتزام بهذه المنظمة ونلاحظ أن هذا التعريف اهتم بالجانبين الإدراكي والسلوكي معاً ، بينما ينظر (Rousseau 1998) إلى الدمج التنظيمي بأنه إدراك الفرد للعلاقة مع المنظمة ويرى (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994) أنه يتعدى ذلك ليشمل قبول الفرد لأهداف وقيم المنظمة والنظر إليها على أنها أهدافه وقيمه، واستخدم (Humphrey 2012) تعريفاً يميز الدمج التنظيمي بأنه علاقة بين الموظف والمنظمة وهذه العلاقة لا تحدد فقط مفهوم الموظف الذاتي ولكن يسمح للمنظمة أن يكون لها تأثير مؤثر على الفرد من أجل الحفاظ على هذه العلاقة، وفي نفس الوقت وتمشياً مع هذا التعريف استنتج ثلاثة أبعاد للدمج التنظيمي هما: إدراك الخصائص المشتركة، ومشاعر التضامن، ودعم

المنظمة مستخدماً الخصائص المشتركة لوصف إدراك الفرد لأوجه التشابه بين أهدافه وحاجاته مع المنظمة، ومشيراً إلى التضامن بأنه شعور بالانتماء الذي يشعر به الفرد لتلك المنظمة، في حين استخدم الدعم للتعبير عن الولاء للمنظمة والدفاع عن أهدافها علاوة على ذلك اقترح (Edwards 2005) أن الأبعاد الأساسية للدمج التنظيمي هي الجاذبية للمنظمة، والولاء لهذه المنظمة، والتطابق بين أهداف المنظمة والأفراد، وعرفه كل من (Van Dick, Van Knippenberg, Kerschreiter, Hertel, & Wieseke, 2008) أنه ارتباط عاطفي بالمنظمة ويقترح أن شعور الفرد بأنه عضواً في منظمة معينة هو خطوة أولى ضرورية لتحقيق الدمج مع هذه المنظمة وهكذا عندما يقوم الأفراد بتصنيف أنفسهم كأعضاء في منظمة ما فإن هذه التصنيفات الذاتية تحفز الأفراد على التصرف بطرق تدعم المنظمة. وتدعيماً لذلك عرفه كل من (Ashforth, Harrison, & Corley 2008) بأنه درجة إدراك الفرد وارتباطه عاطفياً مع المنظمة وأنه يتراوح من الوعي الإدراكي في المقام الأول للعضوية في المنظمة إلى ارتباط قوي بهذه المنظمة بما في ذلك تطابق قيمه و أهدافه مع قيم وأهداف المنظمة ونلاحظ أن هذا التعريف ركز على الجانب الإدراكي فقط دون التركيز على السلوكي ولكنهم لا يعتبرون أن المكون السلوكي ضروري بل هو نتيجة احتمالية مع اهتمامهم بدرجات هذا الدمج التنظيمي، وعرفه (Türen, Erdem, & Çamoğlu, 2017) بأنه العملية التي تجعل العاملين يشعرون بأنهم فريق مسؤول عن نجاح أو فشل المنظمة ويتحقق ذلك بشرطين هما: أن الفرد يجب أن يدرك هوية المنظمة بشكل واضح، كما يجب أن يدرك الفرد هويته بما يتفق مع هوية المنظمة.

ولقد أوضح (Humphrey 2012) أن هناك مشكلة عند محاولة توضيح معنى الدمج التنظيمي، بأنه مفهوم له علاقة بأحد المفاهيم الأخرى المرتبطة بالأفراد، مثل الالتزام التنظيمي. وعلي الرغم من وجود بعض التشابه بين الدمج التنظيمي والالتزام التنظيمي، إلا أنه يوجد اختلاف بين هذين المفهومين، حيث أن الدمج التنظيمي متمم في تحديد الهوية والتصنيف الذاتي. في حين أن الالتزام ليس كذلك، وبالتالي فإن الدمج هو مرجعية ذاتية، أو تعريف ذاتي، لذلك يعكس شعور الفرد بالوحدة مع المنظمة بينما يتألف الالتزام التنظيمي من الفصل بين الفرد والمنظمة، وهو بوجه عام انعكاس لموقف إيجابي تجاه المنظمة. ويركز الفرق الثاني بين الدمج التنظيمي والالتزام التنظيمي بينما يتوقف الدمج التنظيمي على ما إذا كان الفرد يدرك أوجه التشابه مع المنظمة، أو المجموعة نجد أن الالتزام يشكل أساساً على العوامل القائمة على العلاقة التبادلية بين المنظمة والأفراد، كما هناك اختلافات في تطوير البنيان للمفهومين، فالأفراد الذين لديهم دمج تنظيمي يمارسون السلوكيات التي تدعم المنظمة، ليس لأنهم مجبرون على القيام بذلك رسمياً أي من منطلق متطلبات العمل وآليات المراقبة، ولكن لأن قيم وأهداف المجموعة قد أصبحت جزءاً من تصنيف الذات لهم، بينما المزيد من الالتزام التنظيمي يدفع الأعضاء لممارسة سلوكيات بشكل رسمي أكثر، من خلال عقود العمل، مراقبة المشرف، وما إلى ذلك. وهناك اختلاف آخر بين الدمج والالتزام التنظيمي حيث تشير التنبؤات في النظريتين إلى أن الدمج مرن وموقف محدد بحيث يعتمد هذا السلوك على سياق المجموعة ومظهرها بينما الالتزام ثابت ومستقر بمجرد تشكيله.

التعليق على المفهوم:

وبعد استعراض المفاهيم المتعلقة بالدمج التنظيمي يمكن القول أن :

- الشخص يندمج مع المنظمة بشكل كلي أو جزئي مع جوانب محددة بالمنظمة.
 - لم تهتم التعريفات بأشكال الدمج التنظيمي حيث يمكن للعاملين أن يعرفوا أنفسهم من خلال درجات مختلفة للدمج التنظيمي لا سيما دراسة (Kreiner & Ashforth 2004) والتي أوصت بتناول هذه الأشكال باعتبارها أبعاد الدمج التنظيمي في ثقافات أخرى.
 - يعتبر الدمج التنظيمي محدد لشكل الهوية الاجتماعية مع تركيز بعض التعريفات على البعد السلوكي المتمثل في المشاركة في العمل بالمنظمة ودعمها.
 - بعض التعريفات تنظر للدمج التنظيمي على أنه إدراك الذات وتؤكد على ضرورة الارتباط العاطفي للفرد بالمنظمة.
 - ونلاحظ أن بعض الباحثين اهتم بضرورة التوافق بين قيم وأهداف المنظمة، والفرد والتركيز على جوانب التفكير في تحديد الهوية بدلا من الجوانب العاطفية المرتبطة بتحديد الدمج التنظيمي، والبعض الآخر ركز على الخصائص المشتركة بين الفرد والمنظمة.
 - في الوقت نفسه على الرغم من أن بعض التعريفات تناقش مفهوم الدمج التنظيمي من حيث الربط التنظيمي الذاتي الذي يقوم على التوافق مع المنظمة والعلاقة أو الشعور بالانتماء ينكر البعض أهمية العوامل المعرفية وعلى وجه الخصوص العمليات المعرفية المتعلقة التصنيف الذاتي.
 - بعض التعريفات اهتمت بالجانب الإدراكي فقط بإدراك الفرد بأنه عضو في المنظمة والبعض الآخر اهتم بالجانب السلوكي فقط بارتباط الفرد بالمنظمة والتزامه بها والبعض الآخر جمع بين الجانبين.
- قدم كل من (Kreiner & Ashforth 2004) نموذج موسع بوجود أشكال متعددة للدمج التنظيمي والتي تعتبر بمثابة درجات لممارسة العاملين لهذا الدمج. فيمكن للأفراد الدمج مع المنظمة من خلال تحديد الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات بدرجات مختلفة تتمثل في: الدمج التنظيمي، الدمج المتناقض، الدمج المحايد، وعدم الدمج التنظيمي. وقدم الباحثان توضيح لهذه الأبعاد الأربعة من خلال مستويات عالية ومنخفضة من الدمج التنظيمي وذلك على النحو التالي:

١- الدمج التنظيمي: Identification

على الرغم من أن البحوث على الدمج التنظيمي كانت مثمرة فقد ركزت هذه الدراسات إلى حد كبير على الدمج التنظيمي دون الاهتمام باكتشاف أشكال أخرى من الدمج فمثلا كيف يمكن للشخص مشاهدة نفسه بأنها مختلفة عن المنظمة؟ ماذا لو عرف الشخص نفسه بأنها مختلفة جزئيا عن المنظمة أو لا يهيم التفكير في مدى اتساق ذاته وهويته مع المنظمة؟

٢- عدم الدمج: Dis identification

وعندما يدرك الفرد مفهومه لذاته بأنها لا تمتلك نفس السمات أو المبادئ التي يعتقد أنها تحدد هوية المنظمة، يمكن للشخص أن لا يندمج مع هذه المنظمة على المستوى الكلي أو مع جوانب محددة منها ولقد وجد أن عدم الدمج هو فصل فعلي للعامل عن المنظمة وليس مجرد عدم تطابق الصفات الحميدة وقد ينطوي عدم الدمج على التنافر مع مهمة المنظمة، أو ثقافتها، لدرجة أن الشخص يشعر بفصل هويته عن تلك المنظمة ولقد تناولت بعض الدراسات هذا الشكل من أشكال الدمج التنظيمي منها (Pratt & Foreman, 2000)

ومن المهم أن نلاحظ أن عدم الدمج ليس مجرد عكس الدمج التنظيمي حيث تؤكد هذه الدراسات بأن عدم الدمج يعتبر حالة نفسية فريدة من نوعها في حين أن الدمج يعتبر عادة إيجابية يتكون من الربط مع جوانب المنظمة سواء على المستوى الكلي أو الجزئي مع ذات الفرد كما يتكون عدم الدمج وهو عادة سلبية من الكشف عن الفصل مع جوانب للمنظمة سواء على مستوى الكلي أو الجزئي مع ذات الفرد.

٣- الدمج المتناقض Ambivalent identification

الدمج المتناقض هو توافق فردي وتجاهل في وقت واحد مع المنظمة وقد يحدث هذا النوع من التناقض بسبب قيم ومعتقدات وأهداف الأفراد التي لا يتم دمجها بعمق مع المنظمة ، ونتيجة لذلك يمكن للفرد أن يندمج أولاً يندمج مع منظمة معينة أو جوانب منها في وقت واحد وهذا ما يسمى "الدمج المتناقض أي أن الأفراد قادرون على إدراك هذا التناقض مع مراعاة الجوانب الإيجابية والسلبية لكيان آخر، مثل (أنا اتفق مع المنظمة في التركيز على العملاء ولكن لا اتفق مع تركيزها على خفض التكاليف) وقد يستخدم الفرد قيمه والموارد المعرفية لديه التي يمكن أن تقلل هذا التناقض والسعي لكي يكون مفيداً تنظيمياً.

٤- الدمج المحايد: Neutral identification

يحدث الدمج المحايد عندما تظل مهمة الفرد في البقاء محايداً لا يدرك أي تداخل، أو انفصال بين هويته، وهوية المنظمة وعلى الرغم من أن الموظف قد لا يبدو مندمجاً أو غير مندمج مع المنظمة، فإن ضعف انتمائه للمنظمة قد يكون معترفاً به حتى وإن كان بارزاً، بسبب تجاربه السابقة مع المنظمة فيصف الفرد ذاته بعبارات منها: (أنا شخص وحيد، أنا شخصياً، أنا فقط أقوم بعملتي) فهو موظف يعرف نفسه بأنه محايد تجاه المنظمة وأهدافها، قيمها، أقل احتمالاً أن يشعر بالمشاركة في المنظمة مقارنة بذلك الموظف الذي يشعر بالدمج التنظيمي.

ومما سبق يمكن للدراسة الحالية وتمشياً مع ما ذكره (Kreiner and Ashforth (2004) يمكن النظر للدمج التنظيمي بأنه " درجة إدراك الفرد بأنه عضو في المنظمة ،ارتباطه بها ،ومدى تطابق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة مما يعكس علي سلوكه، نيابة عن المنظمة والسعي لتحقيق أهدافها" بالتالي تعتبر أبعاد الدمج التنظيمي بمثابة درجات متباينة لممارسة العاملين لهذا الدمج، من خلال نموذج موسع لتحديد الهوية الذي يتضمن طرقاً متعددة، ويمكن للموظفين أن يعرفوا أنفسهم من خلال الأشكال المختلفة للدمج التنظيمي. وتتمثل الأبعاد التي تتناولها الباحثة بالدراسة في: الدمج التنظيمي، عدم الدمج التنظيمي، الدمج التنظيمي المتناقض، الدمج التنظيمي المحايد.

ونتيجة لعدم اتفاق الباحثين على مفهوم الدمج التنظيمي وقصورهم في تناول أبعاده يمكن صياغة الفرض الأول من فروض البحث وذلك على النحو التالي: "توجد فروق معنوية في درجة ممارسة أبعاد الدمج التنظيمي طبقاً لآراء العاملين في المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق "

وتحتاج المؤسسات إلى قادة يتمتعون بالسيادة على مهاراتهم الفنية المقترنة بعقلية تكيفية، مما يتيح القدرة على التكيف والازدهار في خضم التغييرات غير المتوقعة وتعزيز ممارسة القيادة التكيفية للعاملين مهما كانت الوظائف التي يشغلونها في منظماتهم وتحفيز الآخرين ومعالجة المشاكل الصعبة في سبيل الوصول إلى التميز في الاعمال (Jefferies (2017) الأمر الذي يتطلب ضرورة التطرق لمفهوم وأبعاد القيادة التكيفية:

مفهوم وأبعاد القيادة التكيفية:

تعتبر القيادة التكيفية مركز اهتمام الباحثين والممارسين بشكل مستمر معتبرين أنها نشاط يهتم الفرد من خلاله بدراسة المشكلات ومحاولة إجراء التغييرات التي تحقق التقدم في المنظمة وقديما كان اهتمامهم بالقائد أو العوامل المؤثرة فيه (Nelson & Squires, 2017) ولقد نشأت القيادة التكيفية حديثاً لمعالجة القصور في نظريات القيادة التقليدية حتى تمكن المنظمات من الاستمرار باستخدام القيادة في عصر المعرفة (Uhl-Bien & Marion, 2009)

ويعتبر مفهوم القيادة التكيفية مفهوم حديث نسبياً على الأدبيات حيث ترجع بداية الاهتمام بالقيادة التكيفية إلى (Heifetz, 1994) وتطور التفكير بأسلوب القيادة التكيفية على مدى ثلاثة عقود من الدراسة في جامعة هارفرد التي أجراها هيفيتز حيث ثبت أن التغيير الإداري للمنظمات أصبح بوتيرة سريعة ولا مفر منه وقد أراد من خلال البحث الوصول إلى نهج إداري سليم أن يزود القادة بطرق تحفيز العاملين وتطوير قدراتهم على مواجهة التحديات التكيفية، وقد أوضح أنه لمواجهة التغييرات اللازمة لمؤسسة تزدهر في بيئة اليوم يجب أن يكون لديها إمكانات أكبر للنجاح وأن ينظر صانعو القرار إلى القيادة باعتبارها "عملية" تتطلب الاهتمام من جميع أصحاب المصلحة المعنيين والتي يشار إليها باسم "القيادة التكيفية" (Choong, Durrington, & Kane, 2017) ، وفي دراسة لاحقة لهيفيتز (2004) Heifetz يؤكد علي أنه من أجل التوصل إلى حل المشكلات من خلال النقاش و التفكير الإبداعي ، وتحديد الفرص والتحديات ينبغي أن تكون نتيجة العملية تغيير إيجابي لمواجهة التحديات المختلفة ،بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النموذج يهتم بتوظيف المعرفة من قبل الأطراف ذات الصلة ويوفر إطاراً لتحقيق التزام العاملين بالمشاركة العملية في البحث عن حلول للتحديات وتنفيذها (Randall & Coak, 2007) ،فالقائد التكيفي لا يحدث فقط التغييرات لكنه يدرك بعنايته التغييرات المحتملة في البيئة الخارجية ذات التأثير الإيجابي علي المنظمة ، أي أنه لا يهتم فقط بعلاقته بالمرؤوسين لكن يهتم أيضاً بالعوامل البيئية الخارجية بأن يوجه المرؤوسين لمواجهة التحديات الصعبة لتحقيق الازدهار (Khan (2017) .

ولقد تعددت تعريفات الباحثين للقيادة التكيفية حيث يعرفها (Shanae & Jefferies, 2017) بأنها النموذج الذي يوفر إطاراً لتحديد موعد وكيفية القيادة بما يؤدي إلى حل المشكلات بشكل إبداعي وتحقيق النجاح المستدام، وتعديل في العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة ،كما يري كل من (Haubold (2012 أن القيادة التكيفية ليست سلوكاً فردياً بل إنها ديناميكية تؤسس عوامل مترابطة لتشكيل وسائل اتصال متكاملة ،وطبقاً لكل من (Yukl & Mahsud, 2010) تعني تغيير السلوك طبقاً لتغير الموقف ، و عرفها كل من (Heifetz & Linsky 2004) أنها نشاط تعبئة العاملين إلى معالجة أصعب المشاكل والقيام بالعمل التكيفي

اللازم لتحقيق التقدم، وفي دراسة لاحقة يؤكد (Heifetz, Linsky, & Grashow, 2009) بأنها ممارسة توجه العاملين لمعالجة التحديات وتحقيق النمو وإحداث التغيير الذي يمكن أن يحقق القدرة على الازدهار من خلال استراتيجيات وقدرات جديدة، وقد عرفها (Weberg, 2013) بأنها قيادة ديناميكية تفاعلية ناشئة تحقق نتائج تكيفية في السياق الاجتماعي الذي يتكون من التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة و أنها مصدر التغيير في المنظمة وتنشأ من الآراء المتنوعة وعدم التجانس في المنظمة، وينظر إليها (Doyle, 2017) بأنها العمل الجماعي الذي ينبثق من التبادلات التفاعلية بين الأعضاء في المنظمة، وعرفها (Jefferies, 2017) بأنها مدى مساعدة الآخرين على التغيير والنمو وتقديم الأدوات اللازمة لتحفيزهم على معالجة المشكلات الصعبة ومن الممكن أن يصبح أعضاء الفريق قادة تكيفيين.

بينما معظم النظريات التي تناولت أنماط القيادة المختلفة تصف كيفية تأثير سلوك القائد على أداء الفرد أو المجموعة. (Bass, 2008; Yukl, 2010) إلا أن هذه الأنماط لم تستطع مواجهة عمليات التعقيد في المنظمات الحديثة بالتالي عرفها (Yukl & Mahsud, 2010) بأنها نهج قائم على التعقيد لممارسة السلوكيات التي تحقق الفعالية والكفاءة المستدامة في خدمة المريض لإعادة صياغة علاقة الطبيب والمريض فالمرضى هم أنظمة تكيفية معقدة تواجه كل من التحديات الصحية التكنولوجية والتقنية كما أن التحديات الصحية الفنية قابلة للتعديل من قبل الخبراء والتدخلات الفنية المنتشرة في الطب الحديث، أما التحديات التكيفية فهي معقدة لا يمكن معالجتها إلا من خلال سلوكيات القيادة التكيفية للعاملين التي تمكن المرضى من التعلم والتكيف مع المواقف الجديدة (Thygeson, Morrissey, & Ulstad, 2010)، ولقد حدد (Boylan, 2018) مجموعة من السلوكيات أو يقوم بها القائد التكيفي تتمثل في أنه يبحث باستمرار عن الأفكار الجديدة من خلال الطرق غير الرسمية، غير متسرع، يهتم بالعلاقات بين الفريق، ويتفاعل مع الأنظمة المعقدة، إلا أنه لم يتناول هذه السلوكيات بالدراسة الميدانية.

وينظر إليها (Sherron, 2000) بأنها عملية توجه وضعت لتطوير العاملين والمنظمات بهدف تمكين العاملين من تنمية مهاراتهم واستخدام معارفهم وقدراتهم على حل المشكلات في الحالات التي هي مشابهة أو مختلفة عن السياق وفي محاولته للوصول إلى أبعاد القيادة التكيفية مؤكداً أنها سلوكيات انتقائية من أنماط مختلفة من القيادة تشمل: نظرية القيادة الموقفية، القيادة التحويلية، القيادة الخادمة، ونظرية العلوم الجديدة وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه النظريات:

- **نظرية القيادة الموقفية**: تؤكد هذه النظرية على أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائداً في أي موقف وقد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر، وتمكن هذه النظرية القائد من فهم الأسلوب الملائم لحل مشاكل المنظمة استناداً إلى ظروف الموقف التي يواجهها.

- **نظرية القيادة التحويلية Transformational Theory**: يسعى القائد التحويلي إلى الوصول للدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له حيث تقوم القيادة التحويلية على أساس الدافع الجوهري ويتم التركيز على الالتزام بدلا من الامتثال من قبل المرؤوسين للقائد التحويلي لذلك تعتبر القيادة التحويلية بمثابة رؤية مثمرة ومبدعة وتعتبر دراسة (James Burns, 1978) هي أول دراسة نادى بالقيادة التحويلية ويركز القائد التحويلي على الوصول إلى الدوافع والطاقات الظاهرة والكامنة لدى المرؤوسين والسعي لاستثمارها في ضوء أهداف التغيير المنشودة مع تحقيق درجات مناسبة من التوافق بين هذه الأهداف وأهداف ومصالح المرؤوسين

وهو ما يولد الشعور بالثقة والاحترام للقائد والولاء ومن ثم السعي لتنمية دوافعهم الذاتية للقيام بما هو أعلى من المتوقع وتتكون من أربعة أبعاد هي : التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الذهنية، الاعتبارية الفردية. (Bass (1994)

- **نظرية القيادة الخادمة Servant-Leadership Theory**: وترجع بداية القيادة الخادمة إلى Greenleaf, 1970 فالقيادة الخادمة فلسفة عملية ذات دعم من الأشخاص الذين يختارون الخدمة أولاً ومن ثم فالقائد الخادم شخص لديه إحساس داخلي بالرغبة في خدمة الآخرين أولاً وتشجع القيادة الخادمة على التعاون والثقة والبصيرة، الاستخدام الأخلاقي للسلطة والتمكين، وتلبية احتياجات الآخرين (Greenleaf, 2003).

- **نظرية العلوم الجديدة: New Science Theory** : إن نظرية العلوم الجديدة تعتبر تغيير بشكل جذري في نماذج العلوم التي هيمنت على مدى القرون الماضية حيث يقترح (Wheatley (1999 أن نظرية العلوم الجديدة توفر رؤى قوية بنفس القدر اللازم لتغيير طرق تصميم المؤسسات وإدارتها وقيادتها وتحاول هذه النظرية الاجابة على تساؤل هو: كيف يمكننا إنشاء المزيد من المنظمات التكيفية؟

ولقد توصل (Sherron (2000 إلى سلوكيات القيادة التكيفية التي تتكون من أحد عشر بعداً من أنماط القيادة السابق الإشارة إليها والتي توفرها يعني مدي ممارسة سلوكيات القيادة التكيفية ويمكن توضيحها على النحو التالي:

١- التأثير والتحفيز: Influencing and Motivating

ويعبر هذا البعد عن مدى قدرة القادة التكيفيين على التحفيز والتأثير في المرؤوسين من خلال تلبية الاحتياجات الأساسية، توفير التحفيز الفكري، وتقديم الاهتمام الفردي بالعاملين ويعتبر هذا البعد أمراً ضرورياً للتعامل مع التغيير ومواجهة التحديات التكيفية.

٢- التعلم: Learning

ويعكس هذا البعد مدى اهتمام القادة التكيفيين بالتوجه بالتعلم مدى الحياة وتشجيع بيئات التعلم بأن يقدر الفرد قيمة التعلم والمعرفة الذاتية وتشجع المرؤوسين على الابتكار والبحث عن طرق جديدة للتفكير.

٣- الإدارة: Managing

ويعني هذا البعد تركيز القادة التكيفيين على الأداء بالنتائج، وتحديد الأهداف، وتنظيم العمل بفعالية، واستخدام الموارد بشكل مناسب معتبرين أن توافر المهارات الإدارية الفعالة أساساً قوي للقيادة الفعالة.

٤- الاهتمام برؤية المنظمة: Envisioning

ويعكس هذا البعد مدى قدرة القائد التكيفي بأن يكون مغرم برؤية المنظمة، والتي تعتبر قوة من الخيال تخدم ما هو أبعد من الحاضر وتعتمد على عمق التعلم وتوليف منظم لأفكار جديدة، ويسعى القادة التكيفيون إلى خلق إحساس بالهدف الذي يربط العاملين ببعضهم البعض ويحقق الاتساق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

٥- التعاون أو روح الفريق: Teaming

ويتضمن هذا البعد قدرة القادة التكييفين على نشر روح الفريق وخلق الهياكل التنظيمية التي تدعم العمل الجماعي والتعاوني.

٦- المبادرة: Initiating

ويعبر هذا البعد عن قدرة القائد التكييفي على أخذ زمام المبادرة في المقدمة للترتيب الجديد للأشياء وأن يمتلك القائد التكييفي مستويات عالية من سلوك المبادرة الشخصية، وتحدي الوضع الراهن، وتشجيع المرؤوسين على فعل الشيء نفسه.

٧- السلوك الأخلاقي: Ethical Behavior

ويعكس هذا البعد مدى قدرة القادة التكييفين على إظهار نماذج من السلوكيات والمثل الأخلاقية العالية ويتسم القائد التكييفي بالمصداقية، النزاهة، الشجاعة، رباطة الجأش، الثقة، والمصداقية من قبل المساهمين، العملاء، والعاملين ويعتبر السلوك الأخلاقي أمراً أساسياً للقيادة التكييفية.

٨- تنمية رأس المال البشري: Developing Human Capital

يدرك القادة التكييفيون أن تنمية رأس المال البشري يجب أن تكون محور الاهتمام الأول للمنظمات وضرورة الاستثمار في رأس المال البشري وتتحقق فاعلية التدريب عندما تتوافق قدرات العاملين مع المعايير مما يجعلهم يشعرون بأن تحقيق أهداف المنظمة هو ما يريدونه هم أنفسهم.

٩- التواصل: Communicating

ويعكس بعد التواصل مدى اهتمام القادة التكييفين بإجراء حوار مفتوح مباشر وصادق مع العاملين، والاهتمام بالمحادثات الاستكشافية كوسيلة لدراسة الافتراضات التي تقوم على "ماذا لو"، ولديهم الاستعداد للاستماع إلى الاقتراحات والتعليقات.

١٠- صناعة القرار: Decision-Making

يدرك القادة التكييفيون أهمية صنع القرار السليم حيث يقوم هؤلاء القادة بتحديد المشكلة، تقييم البدائل ونتائج كل بديل، اختيار البديل المناسب ومن ثم المضي قدماً في مسار العمل، فالأفراد الذين يمارسون القيادة التكييفية هم أشخاص قادرين على ضبط أفكارهم وسلوكهم لتحقيق استجابات ملائمة للحالات المعقدة والتي تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة لأداء عمل معين ليتناسب مع المنظمة بشكل أفضل ومساعدتها على أن تصبح مزدهرة وبذلك يظهر وعيه بالوضع الذي أدى إلى اتخاذ إجراءات واستراتيجيات جديدة لتكون مناسبة وفعالة للمنظمة.

١١- التغيير: Changing

ويعكس هذا البعد مدى اهتمام القادة التكييفين بالتغيير واعتباره مصدراً للحياة والفرص للمنظمة. هذا ويؤكد (Hofstede&Bond,1988) على أنه يجب ألا تطبق نظريات القيادة بين الثقافات المختلفة باعتبارها نموذجاً عاماً نظراً لاستناد هذه النظريات إلى قيم وثقافات المجتمعات الأجنبية ووجود اختلاف

بين الثقافات وبعضها البعض ، كما أشار (Sherron 2000) إلى ضرورة إعادة تطبيق هذا المفهوم للقيادة التكيفية بأبعاده في ثقافات أخرى ، بالتالي تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة بأن "القيادة التكيفية هي توجه العاملين بالمنظمة لمواجهة التحديات التكيفية في البيئات الصعبة وإحداث تحد حقيقي للوضع الراهن من خلال ممارسة مجموعة من السلوكيات تهتم بالتأثير والتحفيز، التعلم ، الإدارة ، رؤية المنظمة ، التعاون ، المبادرة ، السلوك الأخلاقي ، تنمية رأس المال البشري، التواصل ، صناعة القرار ، والتغيير مما يساعد المنظمات على التكيف والازدهار" وهذا هو المفهوم الذي سوف يتم تناوله بالدراسة في البحث الحالي وبعد تناول مفهوم وأبعاد القيادة التكيفية بالعرض يمكن استنتاج بعض الملاحظات كما يلي :

١- اتفقت بعض التعريفات على أن القيادة التكيفية بمثابة ممارسة توجه العاملين لمعالجة التحديات التكيفية.

٢- القيادة التكيفية تعتبر قيادة" ديناميكية تركز على عملية القيادة نفسها وليس على سلوكيات فردية للقائد.

٣- معظم دراسات القيادة التكيفية اعتمدت على تحديد مفهوم وأنماط سلوك القائد التكيفي من قبل كبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمات بينما عدد قليل من الدراسات اهتم بالسلوكيات التكيفية من قبل القائد والعاملين المنظمة.

ومما سبق وتمشياً مع ما أكدت عليه دراسة (Thygeson, Morrissey, & Ulstad, 2010) في الأبحاث المستقبلية حيث أشارت بضرورة تناول المشاركين في أداء الخدمة الصحية مثل الأطباء، الممرضات، والإداريين بالدراسة، وحيث أن الأطباء لديهم سلطة تعطيهم القدرة على تحفيز المرضى على مواجهة الأمراض المزمنة من خلال القيام بالسلوك التكيفي بفعالية، كما أن السلطة الرسمية ليست مطلوبة لممارسة القيادة التكيفية (Sherron 2000)، لذا تتوقع الباحثة أن القيادة التكيفية توجه جميع العاملين (مشملاً الأطباء والممرضات والإداريين) بالمستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة عن طريق ممارسة سلوكيات هذا النمط الحديث من القيادة، بالإضافة إلى الغموض الكبير في الأدبيات حول طبيعة القيادة التكيفية، أبعادها، ومحدودية الأبحاث في هذا المجال. (Yukl, & Mahsud, 2010) بالتالي يمكن صياغة الفرض الثاني للبحث على النحو التالي: " توجد فروق معنوية بين آراء العاملين في المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة حول درجة ممارسة أبعاد القيادة التكيفية".

تأثير أبعاد القيادة التكيفية في الدمج التنظيمي للعاملين :

اهتم الباحثون بدراسة بعض المتغيرات التي لها تأثير على الدمج التنظيمي للعاملين والتي تعتبر بمثابة مسببات للدمج التنظيمي مثل شعور الفرد بالسلامة النفسية (Kim 2018) ، الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي (Ates, Mert, & Turgut, 2017) ، التأثير الايجابي والتأثير السلبي للعاملين (Kreiner, & Ashforth, 2004) ، السمعة الحسنة للمنظمة المدركة لدى الموظف (Feather & Katrin, 2004) الدعم التنظيمي المدرك (Shen, Dick , Hirst, Jackson, Ding, Yuan, ZhaoL, Dou, & Zhang, 2014) ، الدمج التنظيمي للقيادة (Gillet, Colombat, Michinov, Pronosta, & Grojean, & Wieseke, 2007) (Fouque 2013) ، الرضا الوظيفي (Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir, & Ando , 2009) ، المناخ الأخلاقي (DeConinck 2011) كما اهتمت بعض الدراسات بالقيادة باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية التي تعتبر مسببات أساسية للدمج التنظيمي للعاملين (He & Brown, 2013) حيث أثبتت هذه

الدراسات أن القادة لديهم القدرة على تكوين الدمج التنظيمي لدي المرؤوسين حيث تزيد القيادة من إدراك الفرد لذاته والمنظمة، كما تساعد سلوكيات القيادة في تكوين إدراك العامل لعلاقته بالمنظمة وتصنيف ذاته ضمن مجموعة العمل (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009)

وتوصلت الدراسات إلى علاقة التأثير الإيجابي لأنماط مختلفة من القيادة على الدمج التنظيمي للعاملين وتشمل القيادة التحويلية (Liu, Zhu, & Yang, 2010) حيث أثبتت هذه الدراسات أن القيادة التحويلية لها تأثير فعال على الدمج التنظيمي للعاملين بينما دراسة (Humphrey 2012) تناولت تأثير القيادة التحويلية علي الدمج التنظيمي على عينة مقدارها ١٢٨ من العاملين وتوصلت إلى التأثير العكسي لأبعاد القيادة التحويلية علي الدمج التنظيمي. كما اهتمت الدراسات أيضاً بتأثير القيادة الأخلاقية علي الدمج التنظيمي (He & Brown, 2013) مؤكدة أن سلوكيات القيادة الأخلاقية تزيد الدمج التنظيمي للمرؤوسين لأن القيادة الأخلاقية تحقق التعاون بين العاملين، والثقة، واحترام الذات في المنظمة مثلاً توصل (Walumbwa, Mayer, Wang, & Workman, 2011) من خلال دراسة ٧٢ مشرفاً إلى أن القيادة الأخلاقية كانت ذات علاقة إيجابية قوية بالدمج التنظيمي. وتناولت دراسة (Vondy 2010) تأثير القيادة الخادمة علي الدمج التنظيمي وذلك من خلال دراسة عينة قوامها ١٣٠ مفردة من العاملين في صناعات أمريكية مختلفة و توصلت هذه الدراسة إلى التأثير الإيجابي للقيادة الخادمة علي الدمج التنظيمي للعاملين ،ولقد أوضح (Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir, & Ando, 2009) أنه تبعاً لاختلاف نمط القيادة تختلف درجة الدمج التنظيمي للعاملين ،وبالرغم من تأكيد الدراسات علي تأثير أنماط مختلفة للقيادة علي الدمج التنظيمي إلا أنه يوجد قصور لديها في الاهتمام بالقيادة التكوينية كأحد المسببات للدمج التنظيمي ،لاسيما دراسة (Yukl 2010) التي اقترحت أن ممارسة سلوكيات القيادة التكوينية قد تحقق الدمج التنظيمي للعاملين وتوصي بتغطية ذلك في الدراسات المستقبلية وفي ضوء ذلك تتوقع الباحثة تأثير أبعاد القيادة التكوينية في الدمج التنظيمي للعاملين في المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق ومن ثم يتم صياغة الفرض الثالث للبحث "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التكوينية في الدمج التنظيمي للعاملين في المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق"

تأثير الدمج التنظيمي على السلوك الابتكاري للعاملين:

يلعب سلوك العمل المبتكر دوراً محورياً في بقاء المنظمات على المدى الطويل (Kheng, June, & Mahmood, 2013) ولقد تزايد الاهتمام بالقدرة على الابتكار المستمر في السلع والخدمات وعمليات العمل وأصبحت أمر حاسم بالنسبة للمنظمات ولقد شهدت السنوات العشرين الماضية المزيد من اهتمام الباحثين بالابتكار على مستوى المنظمات ، أو مجموعات العمل أو الأفراد ويؤكد كل من الباحثين والممارسين على أهمية السلوك الابتكاري في العمل **innovative work behavior (IWB)** للأفراد و لتحقيق النجاح والازدهار التنظيمي ، وغالباً ما يتم التمييز في الأدبيات السابقة ، بين الإبداع **creativity** والابتكار حيث يشمل الإبداع علي استكشاف وتوليد الأفكار بينما يشمل الابتكار بما في ذلك ترويج تلك الأفكار وتنفيذها (Jong & Hartog, 2010)

وفي عام ١٩٩٠ عرف كل من Farr and Ford السلوك الابتكاري في العمل بالسلوك الذي يهدف إلي تحقيق أهداف الفرد ، المجموعة ، والمنظمة من خلال إنتاج وتنفيذ الأفكار المفيدة للعمليات ،المنتجات ،والإجراءات ولقد تناولت الدراسات الأكثر حداثة أبعاد مختلفة للسلوك الابتكاري والتي غالباً ما تكون مرتبطة

بمراحل مختلفة من عملية الابتكار فعلى سبيل المثال يرى (Jong & Hartog,2010) بأنه سلوك معقد يتكون من إنتاج ، وترويج ، وتطبيق الأفكار الجديد في دور العمل أو المجموعة أو المنظمة ،التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي وهذا ما أكدته أيضاً (2003) Janssen بأن السلوك الابتكاري يتكون من ثلاث مراحل :إنتاج الأفكار ، ثم ترويجها ، وأخيراً تطبيق هذه الأفكار .ويري (Leonga & Raslib, 2014) أن السلوك الابتكاري يتكون من أربع مجموعات مترابطة الأنشطة السلوكية وهي إدراك المشكلة ، توليد الأفكار ، ترويجها ، ثم تطبيق الفكرة.

ومن منطلق أن الفرد يحتاج إلى دعم لتنفيذ الأفكار فقد عرفه كلٌّ من (Nehles, 2010; Oukes, 2017) & Veenendaal بأنه سلوك يهدف إلى إنتاج وتوليد ودعم وتنفيذ الأفكار الجديدة وهذا هو التعريف الذي تهتم به الدراسة الحالية بالتالي يتكون السلوك الابتكاري للعاملين من أربع مراحل تعتبر بمثابة أبعاد لهذا السلوك مشتملاً اكتشاف الأفكار ثم توليدها يلي ذلك دعم هذه الأفكار وأخيراً تنفيذ تلك الأفكار ، وتحدث المراحل الأربعة من السلوك الابتكاري بالتسلسل في عملية متكاملة ،وبشكل عام فإن سلوك العمل المبتكر ينتج عن التفكير في المشاكل الحالية في العمل أو عدم تلبية احتياجات الأفراد أو نتيجة للاتجاه للتغيير (Jong & Hartog, 2005).

ومن خلال مراجعة أدبيات الدمج التنظيمي، أمكن التوصل إلى وجود بعض المتغيرات التي يمكن اعتبارها بمثابة نواتج للدمج التنظيمي ويمكن الإشارة إليها بإيجاز على النحو التالي:

لقد وجد (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008) بناء على الدراسات السابقة أن الدمج التنظيمي يساعد الأفراد على تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية للانتماء، والسلامة، والحد من عدم التأكد وإلى جانب النتائج الفردية، هناك نتائج تنظيمية مرتبطة بالدمج التنظيمي (2012) Humphrey حيث اهتمت دراسة (DeConinck 2011) بتحديد طبيعة العلاقة بين الدمج التنظيمي ودوران العمل وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير مباشرة بين المتغيرين وهذا ما أكدته النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Callan, Amiot, & Smith, 2012) بأن المنظمات التي لديها دمج تنظيمي للعاملين قوي يقلل بها دوران العمل معتبراً أن دوران العمل من أهم نواتج الدمج التنظيمي القوي للعاملين ،بينما اختبرت دراسة (Dick, Christw, Stellmacherw, 2004) & Wagnerw تأثير الدمج التنظيمي على دوران العمل واتضح لها وجود علاقة غير مباشرة من خلال رضا العاملين .

ولقد أصبح تأثير الدمج التنظيمي على أداء العاملين مركز اهتمام الباحثين وبمراجعة هذه الدراسات اتضح وجود تأثير إيجابي الدمج التنظيمي على أداء العاملين (He & Brown, 2013) كما تناولت دراسات (Gillet, Colombat, Michinov, Pronost & Fouquereau 2013; Walumbw , Mayer, Wang , Wang , & Workman, 2011) Wang , الأداء الوظيفي كأحد النواتج الهامة للدمج التنظيمي وتوصلت إلى التأثير الإيجابي المباشر للدمج التنظيمي للعاملين علي الأداء الوظيفي ،وتناولت الدراسات في الأدبيات متغيرات تنظيمية أخرى كنواتج الدمج التنظيمي مثل (McDonald & Westphal,2018) Keeves ,. التي تناولت سلوك المساعدة للمديرين التنفيذيين وتوصلت إلى أن الدمج التنظيمي المرتفع يزيد من سلوك المساعدة للمديرين التنفيذيين، وركزت دراسة كل من (Sung, Woehler, Fagan, Grosser, Floyd, 2018) & Labianca (2012) Humphrey علي تأثير الدمج التنظيمي علي مدى قبول العاملين للتغيرات

الناجمة عن اندماج الشركات والتي اتضح لها التأثير الإيجابي فالعاملون ذو الدمج التنظيمي المرتفع استطاعوا قبول التغيرات الناتجة عن الاندماج، وركزت دراسات مثل (Ge, Su, & Zhou, 2010) على سلوكيات المواطنة التنظيمية وتوصلت هذه الدراسات إلى علاقة التأثير الإيجابي المباشرة للدمج التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، في حين توصلت دراسة (Zavyalova, Pfarrer, Reger, Hubbad, 2016) أن السمعة الحسنة للمنظمة من نواتج الدمج التنظيمي وأن المنظمات التي بها درجة مرتفعة من الدمج التنظيمي تحظى بسمعة حسنة ، بالإضافة إلى الالتزام التنظيمي الذي تناولته دراسات عديدة كأحد نواتج الدمج التنظيمي مثل دراسة (Cole, & Bruch, 2016) وتوصلت إلى علاقة التأثير الإيجابي المباشر بين الدمج التنظيمي للعاملين والالتزام التنظيمي، بينما دراسة (Dick , Hirst, Grojean, & Wieseke, 2007) توصلت إلى علاقة التأثير الإيجابي الغير مباشر بين الدمج التنظيمي للعاملين والالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي .

ومع تزايد البحث كان تركيز الباحثون على النتائج السلبية للدمج التنظيمي أو ما يسمى *dark side*، وتبين أن الدمج التنظيمي يرتبط بالسلوكيات المعادية للمنظمة (Aquino & Douglas, 2003) على سبيل المثال انخفاض الابتكار (Haslam, Ryan, Postmes, Spears, Jetten, & Webley, 2006) ومقاومة التغيير التنظيمي (Carmeli, Gilat, & Waldman, 2007) ، استمرار الالتزام بالفشل في المشاريع التنظيمية (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008)، واهتمت دراسة (العطوي) بتأثير الدمج التنظيمي على سلوك العمل المنحرف وتوصلت إلى التأثير السلبي المباشر بينهما حيث يقلل الدمج التنظيمي القوي من سلوك العمل المنحرف للعاملين ، وأثبتت الدراسات أيضاً تأثير الدمج التنظيمي على الأداء المالي للمنظمة مثل دراسة (Weiseke, Ahearne, Lam, & Von Dick, 2008) التي توصلت إلى التأثير الإيجابي للدمج التنظيمي للعاملين على الأداء المالي للمنظمة ، ولقد أثبتت دراسة (He & Brown, 2013) التأثير الإيجابي للدمج التنظيمي على إبداع العاملين ،واقترحت هذه الدراسة تناول السلوك الابتكاري للعاملين كأحد النواتج السلوكية للدمج التنظيمي باعتباره أشمل من إبداع العاملين.

ومن خلال ما سبق يتضح أنه علي الرغم من أن بعض الدراسات أثبتت أن الدمج التنظيمي يترتب عليه بعض الجوانب الإيجابية للعاملين والمنظمة، إلا أن دراسات محدودة سعت لدراسة نواتج هذا المفهوم (Buckley (2010) وتؤكد دراسة (Gils, Hogg, Quaquebeke, & Knippenberg, 2017) بضرورة دراسة نواتج أخرى للدمج التنظيمي بالإضافة لما تناولته الدراسات السابقة وتتفق معه (Chen, Yi Yu, Hsu, Lin, & Lou, 2013) بأن نموذج الدمج التنظيمي يكون أفضل بدراسة النواتج السلوكية للعاملين المترتبة على هذا الدمج. وانطلاقاً مما ذكره (Shen, Jackson, Ding, Yuan, Zhao, Dou, & Zhang, 2014) بأن الدمج التنظيمي المرتفع لدى العاملين يتبعه نواتج إيجابية في سلوكيات العاملين بالإضافة إلى ندرة الدراسات التي تناولت تأثير الدمج التنظيمي على السلوك الابتكاري لا سيما دراسة (He & Brown, 2013) التي اختبرت تأثير الدمج التنظيمي على ابداع العاملين في المنظمات الافتراضية وتوصلت هذه الدراسة إلى التأثير الإيجابي للمتغيرين ،فتتوقع الباحثة أنه من خلال الدمج التنظيمي يتحقق ارتباط العاملين بالمنظمة الأمر الذي يتبعه استيعاب أهداف المنظمة كأهداف خاصة بهم مما يزيد من استعدادهم علي توليد الأفكار الجديدة وتنفيذها ،وفي ضوء هذه الأدلة من المعقول توقع أن الدمج التنظيمي يمكن أن يلعب دوراً محورياً في السلوك الابتكاري للعاملين ومن ثم يتم صياغة الفرض الرابع من فروض البحث علي النحو التالي: " يوجد تأثير معنوي للدمج التنظيمي علي السلوك الابتكاري للعاملين في المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة موضع التطبيق "

الدور الوسيط للدمج التنظيمي في العلاقة بين القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري للعاملين:

اهتمت العديد من الدراسات بدور القيادة التكيفية في ممارسة السلوك الابتكاري للعاملين ،وأوضحت هذه الدراسات تأثير القيادة التكيفية علي السلوك الابتكاري ،فقد توصل(Coulombe 2015) إلى أن القيادة التكيفية تزيد من قدرة المنظمة على الابتكار كما أوصت الدراسة بضرورة توفير البيئة المحفزة للسلوك الابتكاري من خلال الاهتمام بممارسة سلوكيات القيادة التكيفية ويتفق ذلك مع دراسة (Desai, 2010) ،وامتداداً لدراسة (Bettiol & Sedita, 2011) التي سلطت الضوء على الأهمية الحاسمة للقيادة التكيفية عند دراسة الابتكار بين أنواع مختلفة من المنظمات توصلت دراسة (Lotrecchiano 2010) إلي أن القيادة التكيفية تعتبر عامل مؤثر في كيفية حدوث الابتكار في المنظمات التي تنتمي لقطاعات مختلفة ، و تحد القيادة التقليدية من الابتكار في هذه المنظمات وهذا ما أكدته أيضاً دراسة(Rosing, Frese, & Bausch, 2011).

أما في مجال الرعاية الصحية و طبقاً لدراسة (Berwick 2003) يحتاج العاملون إلى تنمية السلوكيات التكيفية من أجل الابتكار وأكدت علي أهمية ذلك في هذا المجال الحيوي ،كما اختبرت دراسة (Weberg 2013) تأثير القيادة التكيفية في السلوك الابتكاري للعاملين في مجال الرعاية الصحية وتوصلت إلي أن ممارسة سلوكيات القيادة التكيفية في مجال الرعاية الصحية تلعب دوراً مهماً في انتشار السلوك الابتكاري لدى العاملين إلا أن هذه الدراسة اهتمت بالأطباء فقط ولم تعتبر أن القيادة التكيفية توجه يجب أن يمارس سلوكياته المشاركين في الخدمة الصحية مشتملاً الأطباء ،الممرضات ، الإداريين ،بالرغم من تأكيد (Desai, 2010). بأن المنظمة تعتبر نظاماً معقداً لأن التنظيم ككل لا يمكن فهمه ببساطة من خلال تحليل أجزائه بل يجب الاهتمام بدراسة المتغيرات لدى العاملين بالمنظمة ككل، كما تناولت هذه الدراسات إجمالي أبعاد القيادة التكيفية ولم تتعرض لكل بعد على حد وتأثيره على السلوك الابتكاري للعاملين وهذا ما سيتم تناوله في الدراسة الحالية.

كما اتضح من دراسة (Hanson ,& Ford 2010) التي اهتمت بتحليل (DNA) dynamic network analysis للمختبرات في بعض المستشفيات وأظهرت الدراسة أن القادة التكيفيين في مختبرات المستشفى لم يكونوا مديرين رسميين ، بل العمال على الخط الأمامي في خدمة العملاء وأن القيادة التكيفية في خدمة العملاء لعبت دوراً هاماً في إجراء تدفق المعلومات إلى جميع العاملين في المختبر مما كان له تأثير إيجابي كبير علي السلوك الابتكاري للعاملين، وفي دراسة (Sweetman 2010) وجدت أن سلوكيات القيادة التكيفية والابتكار تمارس في جميع مستويات المنظمة وذلك من خلال عينة مقدارها ٦٠ مفردة من المديرين وممثلي الخدمات المالية والمهندسين والمعلمون في منظمات غير ربحية متمثلة في المدارس الثانوية والكليات وتوصلت هذه الدراسة أن الابتكار كان مرتبطاً بشكل كبير مع القيادة التكيفية وأنها عامل مهم لحدوث السلوك الابتكاري لدى العاملين بالإضافة لذلك خلصت هذه الدراسة إلى أن السلوك الابتكاري يمارسه العاملون في جميع أنحاء المنظمة ،وتدعم هذه النتيجة ما توصل إليه (Weberg 2013) بأن القيادة والابتكار يمكن أن يحدث على أي مستوى وبين أي فرد في المنظمة ولقد وجدت أيضاً أن القادة التقليديين كانوا أقل نجاحاً من القادة التكيفيين في تنمية سلوكيات الابتكار داخل مؤسساتهم. ومما سبق يتضح أن هذه الدراسات المبكرة تقدم نتائجها دليلاً على أن دراسة أبعاد القيادة التكيفية في منظمات الرعاية الصحية قد يوفر إطاراً جديداً لانتشار سلوكيات الابتكار للعاملين بهذه المؤسسات، كما تؤكد دراسة (Uhl-Bien & Marion, 2009) إلى الحاجة إلى إجراء

دراسات لتحديد التصورات الجديدة للطرق التي تؤثر فيها القيادة التكيفية على السلوك الابتكاري للعاملين في مؤسسات الرعاية الصحية في ثقافات أخرى.

بالإضافة إلى أن هناك اهتمام محدود لهذه السلوكيات القيادية الجديدة وأثرها على السلوك الابتكاري في منظمات الرعاية الصحية (Hlalele, Manicom, Preece, & Tsotetsi, 2015) وبالرغم من حصول العلاقة المباشرة بين القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري للعاملين على اهتمام الباحثين فقد أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة أن يوجه الباحثون اهتمامهم لدراسة التأثيرات غير المباشرة للقيادة التكيفية على السلوك الابتكاري للعاملين وتحديد بعض المتغيرات التي يمكن أن تلعب دوراً وسيطاً في تلك العلاقة. ولقد أوضحت بعض الدراسات أن الدمج التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين بعض المسببات والناتج، فعلى سبيل المثال استهدفت دراسة (Cole & Bruch, 2016) اختبار الدور الوسيط الدمج التنظيمي في العلاقة بين الهوية التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي، ودراسة (Edwards & Peccei, 2010) في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وكلاً من المشاركة التنظيمية والنية لترك العمل (Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir, & Ando, 2009) في العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل، (Gillet, Colombat, Michinov, Pronosta, & Fouque, 2013) في العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، (Chen, Yi Yu, Hsu, Lin, & Lou, 2013) في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوكيات المواطنة التنظيمية وتوصلت هذه الدراسات إلى الدور الوسيط للدمج التنظيمي في العلاقة بين المتغيرات التي تناولتها بالدراسة.

كما اختبرت بعض الدراسات الدور الوسيط للدمج التنظيمي بين بعض أنماط القيادة ومتغيرات معينة مثل: دراسة (Wang, Demerouti, Blan 2018) التي استهدفت اكتشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وصياغة الوظائف وتوصلت إلى أن القيادة التحويلية تحفز على صياغة وظائف الموظف (البحث عن الموارد، البحث عن التحديات، والحد من الطلب) من خلال زيادة قدرتها على التكيف؛ لكن القيادة التحويلية ستكون أقل فاعلية عندما يكون لدى الموظفين مستويات أعلى من الدمج التنظيمي.

ودراسة (Atouba 2018) التي تناولت العلاقات بين مشاركة الموظفين في العمل ونوايا دوران العاملين، ودور الوساطة للدمج التنظيمي في مجال تكنولوجيا المعلومات. باستخدام عينة من 111 من موظفي تكنولوجيا المعلومات من شركة تكنولوجيا معلومات مقرها في الغرب الأوسط، وتوصلت إلى أن الدمج التنظيمي يلعب الدور الوسيط في العلاقة بين مشاركة العاملين في العمل والنية لدوران العمل، دراسة (Vardaman, Allen, & Rogers, 2018) التي أوضحت الدور الوسيط للدمج التنظيمي في تأثير شبكات التواصل الاجتماعي علي دوران العمل. دراسة (Islam, Ali, Niazi, Ramzan, & Yousaf, 2018) التي أجرت أعلى عينة قوامها 708 من العاملين في القطاع المصرفي في باكستان وتوصلت إلى أن الدمج التنظيمي يتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة (Türen, Erdem, Çamoğlu, 2017) التي اختبرت الدور الوسيط للدمج التنظيمي في علاقة تأثير الجودة المدركة لخدمات المنظمة على الأداء الوظيفي واتضح أن الدمج التنظيمي المرتفع يزيد من هذه العلاقة، واهتمت دراسة (Santhanam, Kamalanabhan, Dyaram, & Ziegler, 2015) بالدور الوسيط للدمج التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونية العاملين لترك العمل في المستشفيات الهندية وتوصلت إلى أن الدمج التنظيمي يزيد من التأثير العكسي لممارسات إدارة الموارد البشرية علي نية العاملين لترك العمل، واختبرت دراسة (Chen, Wen, Kong, Niu, & Hau, 2017) الدور الوسيط للدمج التنظيمي في العلاقة بين رأس

المال النفسي لكل من القيادة و العاملين في المنظمات الصينية وتوصلت إلى تأثير رأس المال النفسي للقيادة على رأس المال النفسي للعاملين من خلال الدمج التنظيمي .

ولقد ركزت بعض الدراسات علي هذا الدور للدمج التنظيمي في العلاقة بين أنماط معينة للقيادة وبعض النواتج السلوكية مثل (Tseng, & Wu, 2017) التي اهتمت بالدور الوسيط للدمج التنظيمي في تأثير القيادة الأخلاقية على ولاء العاملين بالمؤسسات المالية في تايوان وتوصلت الدراسة إلى أن الدمج التنظيمي المرتفع للعاملين بالمؤسسات المالية يزيد من تأثير القيادة الأخلاقية علي ولاء العاملين بهذه المؤسسات ، دراسة (Walumbw , Mayer, Wang, Wang , & Workman, 2011)التي تناولت الدور الوسيط للدمج التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين وتوصلت هذه الدراسة إلي أن الدمج التنظيمي يزيد من تأثير القيادة الأخلاقية علي أداء العاملين ،بينما اهتمت دراسة (Humphrey, 2012) بالعلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنين للعاملين وتوصلت هذه الدراسة إلي أن الدمج التنظيمي لا يلعب الدور الوسيط في هذه العلاقة ،نجد أن دراسة (Allen, Attoh, Gong, 2017) تناولت هذا الدور الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي واستنتجت التأثير الإيجابي للدمج التنظيمي علي هذه العلاقة.

أيضاً ركزت دراسة (Vondey,2010) علي دور الدمج التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنين التنظيمية واستنتجت إلي الدور الوسيط للدمج التنظيمي في هذه العلاقة. أما بالنسبة للدور الوسيط الذي يلعبه الدمج التنظيمي في العلاقة بين القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري للعاملين فمن الملاحظ أنه على الرغم من اهتمام الباحثين بدراسة الدور الوسيط للدمج التنظيمي في العلاقة بين بعض أنماط القيادة وبعض المتغيرات إلا أنه - في حدود علم الباحثة - لم يحظ ذلك الدور باهتمامهم في العلاقة بين القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري للعاملين وهذا ما سيتم تناوله في هذه الدراسة.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفروض التالية من فروض البحث على النحو التالي:

الفرض الخامس:

" يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة التكيفية على السلوك الابتكاري لمفردات العينة موضع التطبيق".

الفرض السادس:

يوجد تأثير معنوي وسيط للدمج التنظيمي في العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري لمفردات العينة موضع التطبيق".

سادساً: منهج البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبيان وتحليلها احصائياً لاختبار صحة فروض الدراسة بالإضافة إلى المسح المكتبي وذلك للاستفادة من المراجع والمصادر المتاحة لبناء الخلفية النظرية والإطار الفكري لموضوع الدراسة، ويتضمن منهج البحث التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وكيفية قياسها، مجتمع وعينة البحث، أنواع البيانات ومصادرها، أداة البحث وطريقة جمع البيانات، أساليب تحليل البيانات وذلك على النحو التالي:

(أ) التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وكيفية قياسها:

١ - القيادة التكيفية:

وهي نمط عصري للقيادة يتمثل في توجه العاملين لمواجهة التحديات التكيفية في البيئات الصعبة وإحداث تحد حقيقي للوضع الراهن من خلال ممارسة مجموعة من السلوكيات تهتم بالتأثير والتحفيز، التعلم، الإدارة، رؤية المنظمة، التعاون، المبادرة، السلوك الأخلاقي، تنمية رأس المال البشري، التواصل، صناعة القرار، والتغيير مما يساعد المنظمات على التكيف والازدهار، وإجرائياً يعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته علي فقرات كل بعد من أبعاد مقياس القيادة التكيفية المستخدم في الدراسة، وقد تم الاعتماد في قياس القيادة التكيفية علي المقياس المكون من أحد عشر بعداً الذي أعده (Sherron 2000) ويتضمن (٦٥) عبارة وكان توزيعها علي الأبعاد مشتملاً: ست للتأثير والتحفيز، خمس للتعلم، ثمان للإدارة، خمس لرؤية المنظمة، سبع للتعاون، ثلاث للمبادرة، ست للسلوك الأخلاقي، ست لتنمية رأس المال البشري، خمس التواصل، سبع لصناعة القرار، وأخيراً سبع عبارات لبعد التغيير، وتم ذلك من خلال مقياس ليكرت الخماسي حيث يعكس رقم خمسة أقصى درجات الموافقة بينما يعكس رقم واحد أقل درجات الموافقة بحيث يوضح متوسط الاستجابة درجة اهتمام المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة بالتوجه بالقيادة التكيفية .

٢ - الدمج التنظيمي:

هو درجة إدراك الفرد بأنه عضو في المنظمة وارتباطه بها ومدى تطابق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة مما يعكس علي سلوكه نيابة عن المنظمة والسعي لتحقيق أهدافها، وفي إطار الدراسة الحالية يمكن تعريف الدمج التنظيمي إجرائياً علي أنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته علي أبعاد مقياس الدمج التنظيمي المستخدم في الدراسة الحالية، وقد اعتمدت الباحثة في قياس الدمج التنظيمي علي مقياس (Kreiner & Ashforth 2004) من خلال أربعة أبعاد هما: الدمج التنظيمي، الدمج المتناقض، الدمج المحايد، وعدم الدمج مشتملاً علي (٢٤) عبارة موزعة بمثابة ست عبارات لكل بعد على حده، وتم ذلك من خلال مقياس ليكرت الخماسي حيث يعكس رقم خمسة أقصى درجات الموافقة بينما يعكس رقم واحد أقل درجات الموافقة بحيث يوضح متوسط الاستجابة درجة اهتمام المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة بكل بعد من أبعاد الدمج التنظيمي وللتسهيل استخدمت الدراسة مصطلح الدمج التنظيمي نيابة عن الدمج التنظيمي العام الذي يعبر عن متوسط أبعاد الدمج التنظيمي العام .

٣ - السلوك الابتكاري للعاملين:

هو السلوك الذي يتعلق بإنتاج وتوليد ودعم وتنفيذ الأفكار المفيدة لأساليب وإجراءات جديدة في العمل ويمكن تعريفه إجرائياً علي أنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته علي أبعاد مقياس السلوك الابتكاري للعاملين المستخدم في الدراسة الحالية، وتم الاعتماد على المقياس الذي قدمه Oukes (2010) الذي يتكون من أربعة أبعاد تتمثل في اكتشاف الأفكار ثم توليدها يلي ذلك دعم هذه الأفكار وأخيراً تنفيذ تلك الأفكار ومشملاً علي عشر عبارات موزعة: عبارتان في مرحلة اكتشاف الأفكار، ثلاث عبارات في توليد الأفكار، عبارتين في دعم الأفكار، وثلاث في تنفيذ الأفكار ويوضح متوسط الاستجابة درجة ممارسة العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة للسلوك الابتكاري.

٤ - المتغيرات الرقابية:

يقصد بالمتغيرات الرقابية Control Variable بأنها المتغيرات الأخرى التي من المحتمل أن تؤثر على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة ويتم إضافتها الى البحث العلمي بناء على دراسات سابقة اثبتت أنها تؤثر في المتغيرات التابعة وبالتالي فهي تضاف لضبط إيقاع العملية الإحصائية وبالتالي تزيد من القوة التفسيرية للنموذج والمتغيرات الرقابية ليست محل اختبار الباحث لذلك لا تصاغ في الفروض العلمية ولا تظهر في عنوان البحث وبالنسبة لتفسيرها فتكون في حدود مدى اتفاقها او اختلافها عن نتائج الدراسات الأخرى (Yidong & Xinxin 2013) ومن خلال مراجعة أدبيات السلوك الابتكاري اتضح أن نوع وسن العاملين لهما تأثير علي السلوك الابتكاري (Jung, Chow, & Wu, 2003; Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002) ; Yidong & Xinxin 2013) وتم السيطرة علي التأثيرات الممكنة للمتغيرات الرقابية متمثلة في نوع وسن العاملين وذلك نظراً لوجود تأثير لنوع وسن العاملين علي السلوك الابتكاري وسوف تعتمدهم الدراسة الحالية كمتغيرات رقابية .

(ب) مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث على العاملين في مجال الرعاية الصحية من الأطباء ،هيئة التمريض ،والإداريين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة والذي بلغ (٩٩٢١) مفردة مقسمين إلى (١٣٠٥) هيئة طبية ، (٥٣٩٠) هيئة تمريض ، (٣٢٢٦) إداريين ،وعلى ذلك فإن حجم العينة طبقاً للجداول الإحصائية عند هذا المجتمع الأصلي يبلغ (٣٧٠) مفردة بحدود خطأ ٥% ونسبة توافر الخصائص موضع البحث ٥٠% ومعامل ثقة ٩٥% بازرقه (٢٠٠٢) ، وتتمثل وحدة المعاينة من جميع العاملين في مجال الرعاية الصحية من الأطباء وهيئة التمريض وإداريين بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق ، وتم الاعتماد علي العينة العشوائية البسيطة، وقد تم توزيع عينة العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق وفقاً لأهميتها النسبية طبقاً لحجم العاملين بها ،وكانت نسبة الاستجابة من الهيئة الطبية (١٠٠%) وهيئة التمريض (٩٠%) ،والإداريين (٨٧%) ونسبة الاستجابة للعينة ككل (٩٤%) فكان حجم العينة الفعلي المستخدم في التحليل الاحصائي ٣٤٨ مفردة وتم اختيار مفردات العينة من المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق بطريقة عشوائية طبقية ،ويوضح الجدول رقم (١) أعداد العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق وحجم العينة.

جدول رقم (١)

أعداد العاملين في المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة وحجم العينة.

إداريون	هيئة تمريض	هيئة طبية	حجم العينة	حجم المجتمع	المستشفى أو المركز الطبي
٣٤	٥٦	١٤	١٠٤	٢٧٨٠	مستشفى المنصورة الجامعي
١٠	١٨	٥	٣٣	٩٣٥	مستشفى الطوارئ الجامعي
١٠	١٨	٥	٣٣	٩٣٢	مستشفى الأطفال الجامعي
٨	١٤	٤	٢٦	٧٢٢	مستشفى الباطنة التخصصي
٥	١٠	٣	١٨	٥٢١	مستشفى الطلبة الجامعي
١٢	٢٠	٥	٣٧	٩٤٠	مركز الكلى والمسالك البولية
١٥	٢٦	٧	٤٨	١٢٤٧	مركز جراحة الجهاز الهضمي
٧	١٢	٣	٢٢	٦٢٢	مركز طب وجراحة العيون
٧	١٢	٣	٢٢	٦١٧	مركز الأورام
٩	١٤	٤	٢٧	٦٠٥	مركز الحروق وجراحة التجميل
١١٧	٢٠٠	٥٣	٣٧٠	٩٩٢١	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة: النشرة الإحصائية لمركز المعلومات ودعم القرار في جامعة المنصورة ٢٠١٧

ج) أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

بناء على الأهداف والفروض المحددة اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات هما:

١- البيانات الثانوية:

حيث اطلعت الباحثة على المراجع الأجنبية والعربية من كتب ودوريات متعلقة بموضوع البحث لتحديد الأصول العلمية والجوانب المنهجية للبحث، كما تم مراجعة عدد العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة من أطباء، هيئة تمريض، وإداريين.

٢- البيانات الأولية:

وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية (متضمنة الدراسة الاستطلاعية) والتي تتعلق بتوجه المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة بالقيادة التكوينية، بالإضافة إلى أشكال الدمج التنظيمي، ثم السلوك الابتكاري، وأخيراً بيانات عن نوع وسن العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق، وتم الحصول على هذه البيانات عن طريق المقابلة الشخصية كما تم إعداد قائمة استقصاء لجمع هذه البيانات، وللتأكد من مدى وضوح عبارات المقاييس الأصلية بما يتناسب مع البيئة المصرية، تم عرض قائمة الاستقصاء على عينة استطلاعية بلغ قوامها ٣٦ عاملاً من غير عينة الدراسة الفعلية، وبناء على هذه العينة تم تعديل نص بعض الفقرات وتصحيح صياغتها لتناسب طبيعة المجتمع، كما تم تقييم قائمة الاستقصاء بعد

توزيعها على عينة الدراسة الكلية بإجراء اختبارات الصدق والثبات Validity and Reliability بغرض التأكد من أنها تحقق الأغراض المرجوة منها وذلك كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٢) نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات البحث

المتغيرات	معامل الثبات Alpha	معامل الصدق
١- التأثير والتحفيز	٠.٨٢	٠.٦٧
٢- التعلم	٠.٧٦	٠.٦٠
٣- الإدارة	٠.٨٣	٠.٧١
٤- الاهتمام برؤية المنظمة	٠.٨٩	٠.٦١
٥- التعاون وروح الفريق	٠.٧٦	٠.٦٥
٦- المبادرة	٠.٨٨	٠.٧٦
٧- السلوك الأخلاقي	٠.٨٩	٠.٦٦
٨- تنمية رأس المال البشري	٠.٨٧	٠.٦٥
٩- التواصل	٠.٧٨	٠.٦٧
١٠- صناعة القرار	٠.٨١	٠.٦١
١١- التغيير	٠.٧٦	٠.٦٠
١٢- الدمج التنظيمي	٠.٧٧	٠.٦٣
١٣- عدم الدمج	٠.٨٧	٠.٦٦
١٤- الدمج المتناقض	٠.٧٩	٠.٦٥
١٥- الدمج المحايد	٠.٧٧	٠.٦٧
١٦- السلوك الابتكاري	٠.٨٨	٠.٧١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومما سبق وباستخدام أسلوب الارتباط (ألفا كرونباخ) لقياس درجة الاعتمادية للمقاييس المستخدمة لمتغيرات الدراسة والتي اتضح منها أن قيم ألفا تراوحت بين ٠.٧٦، ٠.٨٩ وهي درجة مناسبة تؤكد على ثبات المقاييس المستخدمة ويمكن الاعتماد عليها لقياس متغيرات البحث مما يعني أنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث حيث أنها أكبر من ٠.٧٠ (Nunnally & Bernstein 1994)

(هـ) أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

اعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات، واختبار فروض البحث:

١- تحليل التباين في اتجاه واحد (One- Way Analysis of Variance) لاختبار الفرض الأول والثاني من فروض البحث.

٢- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرض الثالث من البحث.

٣- تحليل الانحدار المتعدد المترج لدراسة أي أبعاد القيادة التكيفية أكثر تأثيراً في الدمج التنظيمي بالفرض الثالث.

٤- تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لاختبار الدور الوسيط للدمج التنظيمي من خلال الفروض الرابع، الخامس، السادس وسوف نتبع أربع خطوات قدمها (Kenny, Kashy, & Bolger, 1998) ويمكن بيانها على النحو التالي:

الخطوة الأولى : دراسة تأثير أبعاد القيادة التكيفية على الدمج التنظيمي.

الخطوة الثانية : دراسة تأثير أبعاد القيادة التكيفية على السلوك الابتكاري للعاملين.

الخطوة الثالثة : تناول تأثير الدمج التنظيمي على السلوك الابتكاري للعاملين.

الخطوة الرابعة : اختبار تأثير الدمج التنظيمي على العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري للعاملين وبعد إدخال المتغير الوسيط على نموذج الانحدار الهرمي يحدث أحد أو بعض ثلاث نتائج هي:

الأول : أن يظل التأثير معنوي أي انخفض معامل الانحدار المعياري بعد ادخال المتغير الوسيط وظلت ذات دلالة احصائية وهذا يعني أن تأثير المتغير الوسيط جزئياً في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع Partially Mediating Effect.

الثاني : أن تكون قيمة معامل التأثير (Zero) وانخفض معامل الانحدار المعياري بعد إدخال المتغير الوسيط وتحول التأثير المعنوي إلى تأثير غير معنوي مما يعني أن تأثير المتغير الوسيط كلياً في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع Full Mediating Effect.

الثالث : زيادة معامل الانحدار المعياري وبقيت معنوية وذلك بعد إدخال المتغير الوسيط أي زيادة قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع مما يعني أن المتغير الوسيط لا يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والتابع والعلاقة بينهما مباشرة. (Walumbw , Mayer, Wang , Wang , & Workman, 2011)

٥- اختبار Sobel لاختبار التأثيرات الوسيطة.

٦- ولضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد الهرمي تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995):

أ- معامل الارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة، الوسيطة، التابعة، الرقابية.

ب- اختبار عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة ويجب أن تكون قيم التباين المسموح أكبر من (٠,٠٥).

ج- معامل الالتواء للتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ويتحقق ذلك إذا كانت قيمة معامل الالتواء أقل من الواحد الصحيح.

ولقد تم الاستعانة بالإصدار الثاني عشر من البرنامج الإحصائي (SPSS) The Statistical Package for Social Sciences في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ثامناً: نتائج البحث:

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي واختبار فروض البحث على النحو التالي:

مدى الاختلاف بين العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق حول أبعاد الدمج التنظيمي:

تم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار الفرض الأول الذي ينص على "توجد فروق معنوية في درجة ممارسة أبعاد الدمج التنظيمي طبقاً لآراء العاملين في المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق" ويوضح الجدول التالي رقم (٣) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاختبار معنوية الفرق بين العاملين في المستشفيات موضع التطبيق.

جدول رقم (٣): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه

لدرجة ممارسة أبعاد الدمج التنظيمي للعينة موضع التطبيق

P-Value والمعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	أبعاد الدمج التنظيمي
٠.٠٠٢ معنوي	١٢.٤٧ ٣	١٢.٦١٣ ٠.٩٤٢	١٢.٦١٣ ٢٥٣.٨٧٤	١ ٣٤٧ ٣٤٨	بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي	الدمج التنظيمي
٠.٠٠١ معنوي	١٣.٢١ ٢	١٦.١٣٥ ١.٣١٣	١٦.١٣٥ ٣٨٩.٢١٣	١ ٣٤٧ ٣٤٨	بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي	عدم الدمج التنظيمي
٠.٠١٣ معنوي	٦.٠٧٩	٨.١٠٩ ١.٦٠٣	٨.١٠٩ ٤١٩.١٠٢	١ ٣٤٧ ٣٤٨	بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي	الدمج التنظيمي المتناقض
٠.٠٠١ معنوي	١١.٣٢ ٦	١١.٧٠٩ ١.٠١٩	١١.٧٠٩ ٢٨١.٢٠٧	١ ٣٤٧ ٣٤٨	بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي	الدمج التنظيمي المحايد

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول السابق إلي معنوية أبعاد الدمج التنظيمي عند مستوى معنوية ٥% حيث أن قيم P-Value أقل من مستوى المعنوية ٥% مما يدل علي وجود فروق معنوية بين متوسط آراء العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Kreiner & Ashforth, 2004) التي تناولت بالبحث مدى الاختلاف بين مفردات العينة حول أبعاد الدمج التنظيمي مشتملاً : الدمج

التنظيمي ، عدم الدمج التنظيمي ، الدمج التنظيمي المتناقض ، الدمج التنظيمي المحايد وبالتطبيق على عينة مكونة من (٣٣٠) من العاملين في المنظمات الأمريكية توصلت الدراسة إلي وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول هذه الأبعاد ، وفي ضوء ذلك يمكن قبول الفرض الأول من فروض البحث بوجود فروق معنوية في درجة ممارسة أبعاد الدمج التنظيمي العام طبقاً لآراء العاملين في المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق . وبالتالي يتطلب الأمر ضرورة دراسة هذا الاختلاف وتحليله لضمان انتشار الدمج التنظيمي العام في هذه الوحدات حتى تستطيع تحقيق أهدافها الاجتماعية التي أنشئت من أجلها والجدول التالي يوضح الوسط الحسابي لهذه الأبعاد.

جدول رقم (٤)

الوسط الحسابي لآراء العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة حول ممارسة أبعاد الدمج التنظيمي

الترتيب	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي والترتيب أبعاد الدمج التنظيمي العام
١	٤.٨٩	الدمج التنظيمي
٤	٢.٣٣	عدم الدمج التنظيمي
٢	٢.٩٧	الدمج التنظيمي المحايد
٣	٢.٦٥	الدمج التنظيمي المتناقض
	٣.٢١	الدمج التنظيمي العام

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة تنتشر بها معظم أشكال الدمج التنظيمي العام بمستويات متفاوتة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢.٣٣ - ٤.٨٩)، وأن اهتمامها بممارسة سلوكيات الدمج التنظيمي جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي ٤.٨٩ ويتضح من الجدول أيضاً أن هذه الوحدات موضع التطبيق تنتشر بها سلوكيات الدمج التنظيمي المحايد بدرجة أقل حيث بلغ الوسط الحسابي ٢.٩٧ يلي ذلك انتشار سلوكيات الدمج التنظيمي المتناقض وبمتوسط حسابي منخفض يبلغ ٢.٦٥ وأخيراً سلوكيات عدم الدمج التنظيمي بمتوسط حسابي ٢.٣٣ ويدل ذلك علي انتشار الدمج التنظيمي لدي العاملين بالمؤسسات موضع التطبيق مقارنة بالأشكال الأخرى للدمج التنظيمي، وبذلك تتفق نتيجة البحث الحالي مع ما توصلت إليه دراسة (Kreiner & Ashforth, 2004) في ترتيب أهمية أشكال الدمج التنظيمي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي للدمج التنظيمي العام ٢.٥٥، وكان المتوسط الحسابي للدمج التنظيمي ٣.٥٢، للدمج التنظيمي المحايد ٢.٤٣، الدمج المتناقض ٢.٤٣ بينما بلغ المتوسط الحسابي لعدم الدمج التنظيمي ١.٨٢ وتدعم تلك النتائج ما أوصت به بعض الدراسات بضرورة دراسة أشكال مختلفة للدمج التنظيمي (Elsbach, 2001; Pratt, 2000) كما تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Humphrey, 2012) بأن سلوكيات الدمج التنظيمي كأحد أبعاد الدمج التنظيمي لها دور هام في درجة انتشار الدمج التنظيمي العام وأن اهتمام تلك المنظمات بهذه السلوكيات يعني أن لديها توجه بالدمج التنظيمي. ويدل ذلك على اهتمام المؤسسات موضع التطبيق بممارسة سلوكيات الدمج التنظيمي مقارنة بالدمج التنظيمي المحايد، الدمج التنظيمي المتناقض وعدم الدمج مما انعكس على توجه العاملين بها بالدمج التنظيمي العام.

مدى الاختلاف بين العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق حول أبعاد القيادة التكيفية:
 للتعرف على مدى وجود اختلاف معنوي بين آراء عينة البحث حول ممارسة أبعاد القيادة التكيفية تم اختبار
 الفرض الثاني الذي ينص على:
 " توجد فروق معنوية بين آراء العاملين في المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة حول
 درجة ممارسة أبعاد القيادة التكيفية"، كما تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، وذلك كما يتضح من
 الجدول التالي:

جدول رقم (٥): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه
 لدرجة ممارسة أبعاد القيادة التكيفية للعينة موضع التطبيق

P-Value والمعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	القيادة التكيفية
٠.٠٠٠١ معنوي	٨.٤٨١	٩.٧٥٣ ٠.٨٩٦	٩.٧٥٣ ٢٩٤.٣١٥	١ ٣٤٧ ٣٤٨	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	التأثير والتحفيز
٠.٠٠٠١ معنوي	١١.٥١٢	١٧.٢٣٧ ١.٣١٣	١٧.٢٣٧ ٢٣٨.٣٧٠	١ ٣٤٧ ٣٤٨	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	التعلم
٠.٠١٣ معنوي	٦.٠٧٩	٨.١٠٩ ١.٤١٢	٨.١٠٩ ٤١٩.١٠٢	١ ٣٤٧ ٣٤٨	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	الإدارة
٠.٠٠٠١ معنوي	١٠.٤٢٣	١٣.٦١٢ ١.٣١٢	١٣.٦١٢ ٣٧١.١١٨	١ ٣٤٧ ٣٤٨	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	الاهتمام برؤية المنظمة
٠.٠٠٠٦ معنوي	٦.٩٨٦	٥.١١٣ ٠.٥٨٦	٥.١١٣ ١٥٥.٤٣٦	١ ٣٤٧ ٣٤٨	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	التعاون
٠.٠٠٠٣ معنوي	٧.٤٧٣	٨.٣٢٩ ٠.٩٥٣	٨.٣٢٩ ٢٣٩.٦٥٠	١ ٣٤٧ ٣٤٨	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	المبادرة
٠.٠٠٠٢ معنوي	١٢.٥٦٣	٦.٥٦٣ ٠.٦٠٨	٦.٥٦٣ ١٢٩.٩٨٠	١ ٣٤٧ ٣٤٨	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	السلوك الأخلاقي
٠.٠٠٠١ معنوي	١١.٥٧٦	٧.٦٤٣ ٠.٨٤١	٧.٦٤٣ ١٤١.٥٧٠	١ ٣٤٧ ٣٤٨	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	تنمية رأس المال البشري
٠.٠٠٠٤ معنوي	٨.٤٥٣	٧.٥٨٣ ٠.٨٥٧	٧.٥٨٣ ٢٣٨.٣٢٩	١ ٣٤٧ ٣٤٨	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	التواصل
٠.٠١١ معنوي	٦.٠٨٥	٦.١٠٩ ١.٥٣١	٦.١٠٩ ٣٤٧.٢٤١	١ ٣٤٧ ٣٤٨	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	صناعة القرار
٠.٠٠٠٣ معنوي	٨.١٣٤	٨.٨٣٥ ٠.٩٧٤	٨.٨٣٥ ٢٤٠.٥٣٧	١ ٣٤٧ ٣٤٨	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	التغيير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وبتحليل بيانات الجدول السابق يتضح معنوية أبعاد القيادة التكوينية عند مستوى معنوية ٥% حيث أن قيم P-Value أقل من مستوى المعنوية ٥% مما يدل علي وجود فروق معنوية بين متوسط آراء العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Sherron 2000) التي تناولت بالبحث مدى الاختلاف بين مفردات عينة من العاملين في المنظمات التجارية الأمريكية حول أبعاد القيادة التكوينية وتوصلت الدراسة إلي وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول هذه الأبعاد ، وفي ضوء ذلك يمكن قبول الفرض الثاني من فروض البحث بوجود فروق معنوية في درجة ممارسة أبعاد القيادة التكوينية طبقاً لآراء العاملين في المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق .

ويبين الجدول رقم (٦) مصفوفة المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لمتغيرات البحث وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٦) مصفوفة المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لمتغيرات البحث

المتغيرات	M	SD	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤
النوع	٤.٠٤	٠.٦٠	-													
السن	٣.٨١	٠.٥٩	**٠.٥٣	-												
التأثير والتحفيز	٤.٠٨	٠.٥٣	**٠.٥٩	**٠.٥٨	-											
التعلم	٣.٥٤	٠.٨٤	**٠.٥٦	**٠.٥٩	**٠.٥٥	-										
الإدارة	٣.٧٥	٠.٩٠	**٠.٤٣	**٠.٤٠	**٠.٤٠	**٠.٣٥	-									
رؤية المنظمة	٣.٣٤	٠.٨٨	**٠.٤٠	**٠.٤٥	**٠.٢٧	**٠.٣٣	**٠.٥٤	-								
التعاون	٣.٧٨	٠.٨٩	**٠.٢٩	**٠.٢٥	**٠.٢٨	**٠.٢٤	**٠.٥٥	**٠.٤٦	-							
المبادرة	٣.٧٨	٠.٧٣	**٠.٢٧	*٠.١٨	*٠.١٩	**٠.٣٣	**٠.٣٦	**٠.٤٢	**٠.٣٨	-						
السلوك الأخلاقي	٤.٠٣	٠.٥٨	**٠.٢٥	**٠.٣٨	*٠.١٥	**٠.٢٠	**٠.٢٣	*٠.١٧	*٠.١٩	**٠.٣٩	-					
تنمية رأس المال البشري	٤.٠٩	٠.٥٧	*٠.١٨	*٠.١٦	*٠.١٣	**٠.٢٢	**٠.٣٨	**٠.٢١	**٠.٢٣	**٠.٢٧	**٠.٤٣	-				
التواصل	٣.٧٨	٠.٥٨	**٠.٢٦	*٠.١٤	**٠.٢٣	*٠.٠٥	**٠.٠٨	*٠.١٢	*٠.١٥	*٠.١٣	**٠.٣٢	**٠.٢٧	-			
صناعة القرار	٣.٥٩	٠.٩٤	**٠.٣٤	**٠.٢٢	**٠.١٥	*٠.١٩	*٠.١٨	**٠.٢٥	**٠.٢٤	**٠.٢٨	**٠.٢١	**٠.٣٨	**٠.٣٧	-		
التغيير	٣.٥٢	٠.٧٢	*٠.١٢	*٠.١١	**٠.٢٤	**٠.٢١	**٠.٢٤	**٠.٢٣	**٠.٢٧	*٠.١٧	**٠.٢١	**٠.٣١	**٠.٣٦	**٠.٣٩	-	
الدمج التنظيمي	٣.٢١	٠.٣١	**٠.٥٣	**٠.٣٥	**٠.٢٣	**٠.٥٥	**٠.٤٦	**٠.٣٩	**٠.٣٣	**٠.٥٦	**٠.٥٦	**٠.٤٢	**٠.٤٣	*٠.٤٢	**٠.٤٠	-
السلوك الابتكاري	٤.٠٩	٠.٥٤	**٠.٣٨	**٠.٣٣	**٠.٢٣	**٠.٢٧	**٠.٢٨	**٠.٤٢	**٠.٤٣	**٠.٣٤	**٠.٣٤	**٠.٣٨	**٠.٥٥	*٠.٤٧	**٠.٥٢	**٠.٥٦

* * مستوى معنوية ٠.٠١

* مستوى معنوية ٠.٠٥ المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٦) ومن متابعة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات البحث ارتفاع المتوسط الحسابي العام للدمج التنظيمي حيث بلغ (٣.٢١) وانحراف معياري (٠.٣١) مما يشير إلي ممارسة العاملين بالمستشفيات والمراكز الصحية موضع التطبيق للدمج التنظيمي كما سبق ذكره ،وتضح أيضاً ارتفاع المتوسط الحسابي لأبعاد القيادة التكيفية مما يعني انتشار سلوكيات القيادة التكيفية لدي هذه المؤسسات مثلاً احتل بعد تنمية رأس المال البشري المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٩) وانحراف معياري (٠.٥٧) تلاه في المرتبة الثانية بعد التأثير والتحفيز بمتوسط حسابي (٤.٠٨) وانحراف معياري (٠.٥٣) ثم جاء بعد رؤية المنظمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣٤) وانحراف معياري (٠.٨٨) مما يدل علي أن القيادة التكيفية بأبعادها المختلفة تعتبر توجه لدى العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Sherron (2000) التي تناولت أبعاد القيادة التكيفية وتوصلت إلي انتشار هذه السلوكيات في المنظمات الأمريكية موضع التطبيق ، وأخيراً اتضح أيضاً اهتمام العاملين بممارسة السلوك الابتكاري في هذه المؤسسات بمتوسط حسابي (٤.٠٩) وانحراف معياري (٠.٥٤) . كما يشير الجدول السابق إلي وجود علاقة ارتباط معنوي بين متغيرات البحث متمثلاً في سن ونوع العاملين ،سلوكيات القيادة التكيفية ،الدمج التنظيمي العام ،والسلوك الابتكاري للعاملين في المؤسسات موضع التطبيق ويتفق ذلك جزئياً مع دراسة (Weberg (2013) التي توصلت إلي وجود علاقة ارتباط معنوي بين القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري ودراسة (Yidong ; Jung, Chow, & Wu, 2003; Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002) ودراسة (Xinxin & 2013 التي توصلت إلي علاقة الارتباط بين كل من النوع ،السن والسلوك الابتكاري.

ولقد استخدمت مصفوفة معاملات ارتباط (Person) بين متغيرات الدراسة لتحقيق غرضين: الأول يتعلق بالتحقق من وجود ارتباط خطي بين المتغيرات تمهيداً لاستخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي إذ أظهرت النتائج أن أعلى معاملات الارتباط لم تتجاوز (٠.٦٠) وهذا يعني بعدم وجود مشكلة (Multi collinarity) (Fryxell & Wang, 1994) أما الغرض الثاني فيخص تقديم دعم أولي لفروض البحث فقد أشارت أغلب معاملات الارتباط الى وجود علاقة معنوية بين متغيرات البحث ،ولقد تم التحقق من الارتباط المعنوي بين متغيرات البحث الرقابية والمستقلة والوسيلة والتابعة كما في الجدول السابق، ويتفق ذلك مع ما ذكره (Osborne & Elaine, 2002)

وقبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار الهرمي قامت الباحثة بإجراء بعض الاختبارات من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغيرات المستقلة (Multi collinarity) باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم التباين للقيمة (١٠) وتكون قيمة التباين المسموح أكبر من ٠.٠٥ ،والتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مع الأخذ في الاعتبار أن البيانات تتبع معامل التوزيع الطبيعي اذا كانت قيمة معامل الالتواء أقل من الواحد الصحيح (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995) ويتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (٧) أن قيم معامل تضخم التباين تراوحت بين (٢.٧٠ ، ١.٠٨) وهي قيم أقل من القيمة (١٠) ،كما أن قيم التباين المسموح لكل متغير من المتغيرات المستقلة تراوح بين (٠.٩١ ، ٠.٣٦) وهي قيم أكبر من (٠.٠٥) ومن ثم يمكن استنتاج عدم وجود مشكلة الارتباط المرتفع بين أبعاد

المتغير المستقل، واتضح أن قيم معامل الالتواء أقل من الواحد الصحيح وتراوحت بين (٠.٤٥١ - ، - ٠.٠٢٤) مما يؤكد اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي .

جدول رقم (٧) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

معامل الالتواء	التباين المسموح	معامل تضخم التباين	القيادة التكيفية
٠.٠٤٥-	٠.٥٦	١.٨٥	التأثير والتحفيز
٠.٤٣٢-	٠.٧٤	١.٤٦	التعلم
٠.٤٤٢-	٠.٨٥	١.١٦	الإدارة
٠.٠٩٥-	٠.٨٤	١.١٧	الاهتمام برؤية المنظمة
٠.٣٩٤-	٠.٩١	١.٠٨	التعاون
٠.٤٢٣-	٠.٧٩	١.٢٧	المبادرة
٠.٤١٠-	٠.٥٥	١.٨٦	السلوك الأخلاقي
٠.٠٣٣-	٠.٦١	١.٦٥	تنمية رأس المال البشري
٠.٤٥١-	٠.٣٦	٢.٧٠	التواصل
٠.٠٧٤-	٠.٤٢	٢.٠٣٤	صناعة القرار
٠.٠٢٤-	٠.٦٣	١.٦٢	التغيير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

تأثير القيادة التكيفية في الدمج التنظيمي:

لدراسة تأثير القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الدمج التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد في اختبار الفرض الثالث للبحث الذي ينص على "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التكيفية في الدمج التنظيمي للعاملين في المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق"

وتوضح نتائج تحليل الانحدار التي يعرضها الجدول رقم (٨) تأثير أبعاد القيادة التكيفية في الدمج

التنظيمي

جدول رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد القيادة التكيفية في الدمج التنظيمي

التقديرات				F (sig.)	معامل التحديد R ²	المتغيرات المستقلة
المعنوية	Sig.	T	β			
				١٤٧.٥٢	٠.٣٩٦	
				٠.٠٠٠٠		
معنوى	٠.٠٠٠٠	٢.٦٤١	٠.١٩٥			١- التأثير والتحفيز
معنوى	٠.٠٠٠٠	١٣.٣٦٢	٠.٣٧٤			٢- التعلم
معنوى	٠.٠٠٠٠	٣.٥٧٤	٠.١٨٠			٣- الإدارة
معنوى	٠.٠٠٠٠	٢١.٧٣١	٠.٧٣٥			٤- الاهتمام برؤية المنظمة
معنوى	٠.٠٠٠٠	٣.٨٣٢	٠.١٥٩			٥- التعاون
معنوى	٠.٠٠٠٠	١٢.٦٤	٠.٤٢٨			٦- المبادرة
معنوى	٠.٠٠٠٠	٢٢.٦٢	٠.٩٨١			٧- السلوك الأخلاقي
معنوى	٠.٠٠٠٠	١٤.٤٢	٠.٦٢٤			٨- تنمية رأس المال البشري
معنوى	٠.٠٠٠٠	٤.٥٨١	٠.١٤٦			٩- التواصل
معنوى	٠.٠٠٠٠	٣.٩٦١	٠.٢٨١			١٠- صناعة القرار
معنوى	٠.٠٠٠٠	٢.٩٨٧	٠.٢٦٣			١١- التغيير
					الدمج التنظيمي	المتغير التابع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويلاحظ بأن قيم β الخاصة بعلاقات التأثير بين أبعاد القيادة التكيفية في الدمج التنظيمي تشير الى وجود علاقة تأثير معنوية مباشرة بين كل أبعاد القيادة التكيفية وبتغير الدمج التنظيمي ، وهذه النتيجة تدعم نتائج العديد من الدراسات السابقة. والتي تشير بأن أنماط القيادة المختلفة لها تأثير معنوي مباشر ايجابي علي الدمج التنظيمي مثال ذلك دراسة (Zhu, Sosik, Riggio, Yang, 2012) التي تناولت تأثير القيادة التحويلية ، دراسة (Walumbw , Mayer, Wang , Wang , & Workman, 2011) التي اختبرت تأثير القيادة الأخلاقية ، ودراسة (Vondey 2010) التي اهتمت بدراسة تأثير القيادة الخادمة علي الدمج التنظيمي ، بينما دراسة (Humphrey 2012) التي وجدت علاقة ارتباط عكسي بين أبعاد القيادة التحويلية علي سبيل المثال بعد (التأثير والتحفيز) والدمج التنظيمي وامتداداً لنهج هذه الدراسات وجدت الدراسة الحالية تأثير أبعاد القيادة التكيفية علي الدمج التنظيمي وهذا ما أكدته أيضاً دراسة (Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir, & Ando, 2009) بأن القيادة لها تأثير علي سلوكيات العاملين ، وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (١٤٧.٥٢) عند مستوى معنوية ٥% مما يدل على القوة التفسيرية المرتفعة لنموذج الانحدار المتعدد من الناحية الإحصائية، وقد بلغ معامل التحديد R^2 (٠.٣٩٦) أي أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد القيادة

التكيفية كمجموعة تفسر (6.39%) من التباين في الدمج التنظيمي في حين ترجع النسبة المتبقية وقدرها 6.4% إلى متغيرات أخرى لم تتضمنها الدراسة الحالية .

وللتعرف على أكثر أبعاد القيادة التكيفية إسهاماً في تفسير التباين في الدمج التنظيمي للعاملين في المؤسسات موضع التطبيق تم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis) كما يعرض جدول رقم (9) تقديرات نموذج الانحدار لإجمالي أبعاد الدمج التنظيمي على المتغيرات المستقلة ويوضح ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار .

جدول رقم (9)

تقديرات نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على الدمج التنظيمي

المعنوية	Sig.	F	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار
معنوي	0.0000	1143.46	0.073	0.073	1- التأثير والتحفيز
معنوي	0.0000	813.15	0.062	0.084	2- الاهتمام برؤية المنظمة
معنوي	0.0000	768.57	0.046	0.092	3- الإدارة
معنوي	0.0000	762.39	0.045	0.124	4- تنمية رأس المال البشري
معنوي	0.0000	798.24	0.040	0.126	5- التعلم
معنوي	0.0000	637.61	0.033	0.128	6- السلوك الأخلاقي
معنوي	0.0000	596.97	0.030	0.135	7- التعاون
معنوي	0.0000	513.52	0.022	0.247	8- المبادرة
معنوي	0.0000	192.74	0.020	0.249	9- التواصل
معنوي	0.0000	147.52	0.013	0.361	10- صناعة القرار
معنوي	0.0000	142.45	0.012	0.372	11- التغيير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار بشكل إجمالي والمقدر من خلال معنوية معاملات الانحدار عند مستوى معنوية 5% ، ومن خلال قيمة F وقيمة (sig). وتشير نتائج الجدول رقم (9) أيضاً أن أهم المتغيرات المستقلة التي تؤثر في الدمج التنظيمي بترتيب الدخول في النموذج تتمثل في التأثير والتحفيز، الاهتمام برؤية المنظمة ، الإدارة، تنمية رأس المال البشري، التعلم ، السلوك الأخلاقي، التعاون ، المبادرة ، التواصل، صناعة القرار ،وأخيراً التغيير فعلي سبيل المثال احتل التأثير والتحفيز الدرجة الأولى وفسر (7,3%) من التباين في الدمج التنظيمي ، يليه الاهتمام برؤية المنظمة حيث فسر (6,2%)، بينما فسرت الإدارة (4,6%) وفسرت تنمية رأس المال البشري (4,5%) وهكذا وكانت أقل المتغيرات تفسيراً للتباين في الدمج التنظيمي هو بعد التغيير حيث فسر (1,2%)، ومن خلال تحليل نتائج الجدول (9) يتضح أن إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية بين أبعاد القيادة التكيفية وبين الدمج التنظيمي ، ومما سبق يتضح وجود تأثير

معنوي لكل أبعاد القيادة التكيفية علي الدمج التنظيمي كما يتضح معنوية تأثير تلك الأبعاد مجتمعة علي الدمج التنظيمي ومن ثم قبول الفرض الثالث للدراسة بوجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التكيفية علي الدمج التنظيمي للعاملين في المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة.

الدور الوسيط للدمج التنظيمي في العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري

لدراسة الدور الوسيط للدمج التنظيمي في العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري تم صياغة الفروض الرابع، الخامس، والسادس هما:

" يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التكيفية على السلوك الابتكاري لمفردات العينة موضع التطبيق".

" يوجد تأثير معنوي للدمج التنظيمي على السلوك الابتكاري لمفردات العينة موضع التطبيق".

"يوجد تأثير معنوي وسيط للدمج التنظيمي على العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري لمفردات العينة موضع التطبيق".

تم استخدام أسلوب الانحدار الهرمي المتعدد، ويتم اختبار الدور الوسيط للدمج التنظيمي طبقاً للشروط التالية: التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير الوسيط، التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع، التأثير المعنوي بين المتغير الوسيط والمتغير التابع في ظل وجود المتغير المستقل كمتغير رقابي (Baron & Kenny, 1986) وتم تقدير أربعة نماذج حيث تم إدخال متغيرات السن والنوع للعاملين كمتغيرات رقابية علي السلوك الابتكاري في النموذج الأول، ويهدف النموذج الثاني إلي اختبار معنوية التأثير المباشر للمتغير المستقل (أبعاد القيادة التكيفية) في المتغير التابع (السلوك الابتكاري) فتم إدخال أبعاد القيادة التكيفية مع المتغيرات الرقابية لمعرفة تأثير أبعاد القيادة التكيفية في السلوك الابتكاري، وفي النموذج الثالث تم إدخال المتغير الوسيط (الدمج التنظيمي) مع وجود المتغيرات الرقابية علي السلوك الابتكاري لاختبار التأثير المباشر لهذا النموذج ، وفي النموذج الرابع تم إدخال متغير الدمج التنظيمي مع أبعاد القيادة التكيفية والمتغيرات الرقابية علي السلوك الابتكاري بهدف اختبار الدور الوسيط للدمج التنظيمي في العلاقة بين القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري وذلك كما يتضح من الجدول التالي :

جدول رقم (١٠)

تحليل الانحدار الهرمي المتعدد للدور الوسيط للدمج التنظيمي في علاقة أبعاد القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري

السلوك الابتكاري النموذج الرابع	السلوك الابتكاري النموذج الثالث	السلوك الابتكاري النموذج الثاني	السلوك الابتكاري النموذج الأول	المتغير التابع نماذج التحليل المتغيرات الرقابية، المستقلة، الوسيط
٠.٠٦	٠.٠٦	٠.٠٤	٠.٠٦٠	النوع
**٠.٠٨٢	٠.٠٥١	٠.٠٦٣	٠.٠٧١	السن
**٠.١٥٩		**٠.٣١٧		التأثير والتحفيز
**٠.١٥٤		**٠.٢٥٣		الاهتمام برؤية المنظمة
٠.٦٢١		٠.٣٢١		الإدارة
٠.١٨٢		٠.٢٧٧		تتمية رأس المال البشري
٠.٥٤٣		٠.٣٥١		التعلم
٠.٥٣١		٠.٥٦١		السلوك الأخلاقي
٠.١٦٢		٠.٣٢٧		التعاون
٠.١٦٢		٠.٢٦١		المبادرة
٠.٢٧٩		٠.٢٥١		التواصل
٠.١٧٣		٠.٢٧٩		صناعة القرار
٠.٤٦٥		٠.٤٢١		التغيير
**٠.٣٨٩	**٠.٢٥٧	-		الدمج التنظيمي
٠.٤٩٧	٠.٢٦١	٠.٣٨٢	٠.١٢٦	معامل التحديد R ²
٠.١٥٢	٠.١٢٤	٠.٢٦٧	٠.١٢٦	معامل التحديد المعدل Adj R ²
٣١.٦٨*	**٧.٩٩	٢١.٣١*	٦.٩٨*	قيمة F
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	معنوية النموذج

** مستوى معنوية ٠.٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

* مستوى معنوية ٠.٠٥

وتشير نتائج الجدول رقم (١٠) لتحليل الانحدار الهرمي المتعدد إلى إمكانية التعرف على الدور الوسيط للدمج التنظيمي في العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري وذلك على النحو التالي:

١- يتضح من النموذج الثاني أن العلاقة معنوية إذ بلغت قيمة F للنموذج ٢١.٣١ عند مستوى معنوية ٥% كما تشير النتائج الواردة بالجدول (١٠) إلى معنوية التأثير المباشر لأبعاد القيادة التكيفية كمتغير مستقل في النموذج علي السلوك الابتكاري للعاملين ، ويتفق ذلك مع بعض الدراسات السابقة التي تؤكد علي دور القيادة التكيفية في ممارسة السلوك الابتكاري للعاملين مثل دراسة كل من (Desai, 2010)

(Coulombe, 2015) التي توصلت إلي أن القيادة التكيفية تزيد من قدرة المنظمة على الابتكار كما أوصت الدراسة بضرورة توفير البيئة المحفزة للسلوك الابتكاري من خلال الاهتمام بممارسة سلوكيات القيادة التكيفية وهذا أيضاً ما أكدته دراسات أخرى .

(Bettiol & Sedita, 2011; Lotrecchiano 2010; Rosing, Frese, & Bausch, 2011) التي اختبرت تأثير القيادة التكيفية على الابتكار بين أنواع مختلفة من المنظمات وتوصلت هذه الدراسات إلي أن القيادة التكيفية تعتبر عامل مؤثر في كيفية حدوث الابتكار في المنظمات التي تنتمي لقطاعات مختلفة، أما في مجال الرعاية الصحية تدعم بعض الدراسات السابقة نتيجة الدراسة الحالية مثل (Berwick, 2003; Weberg, 2013), ومما سبق يتضح أن سلوكيات القيادة التكيفية لها دور حيوي في التأثير على السلوك الابتكاري للعاملين في المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة موضع التطبيق، وبذلك ثبت صحة الفرض الرابع من فروض البحث .

٢- كما كشفت نتائج النموذج الثالث وباستخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد في الجدول (١٠) إلى معنوية تأثير الدمج التنظيمي على السلوك الابتكاري للعاملين عند مستوى معنوية ٠.٠١ وبلغت قيمة F للنموذج ٧.٩٩

ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة حيث أظهرت مجموعة متزايدة من البحوث أن الدمج التنظيمي يؤثر إيجابياً في سلوكيات العاملين على سبيل المثال (Allen, & Rogers, Vardaman, 2018; Cole & Bruch, 2016; Loi, Chan, & Lam, 2013; Sung, Woehler, Fagan, 2012; Grosser, Floyd, & Labianca, 2018; Humphrey, 2012) وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (Haslam, Ryan, Postmes, Spears, Jetten, & Webley, 2006) التي تناولت انخفاض الابتكار كأحد السلوكيات المعادية للمنظمة وتوصلت هذه الدراسة إلي أن الدمج التنظيمي له نواتج سلبية منها انخفاض الابتكار وأن الدمج التنظيمي المرتفع يزيد من انخفاض الابتكار بالمنظمة، وتعتبر نتيجة الدراسة الحالية امتداد لدراسة (He & Brown, 2013) التي تناولت ابداع العاملين كأحد نواتج الدمج التنظيمي وتوصلت إلي علاقة التأثير الإيجابي المباشر بين المتغيرين وأكدت الدراسة الحالية ما اقترحته هذه الدراسة في الدراسات المستقبلية بأن الدمج التنظيمي يمكن أن يؤثر إيجابياً وبشكل مباشر على السلوك الابتكاري للعاملين، ويمكن تفسير ذلك بأن شعور العامل بالدمج التنظيمي يدفعه لبذل المزيد من الجهود وتوليد الأفكار وتنفيذ هذه الأفكار بهدف تحسين وتطوير المنظمة. ومن ثم يتضح صحة الفرض الخامس من فروض البحث .

٣- أيضاً تشير نتائج النموذج الرابع بجدول (١٠) وباستخدام تحليل الانحدار الهرمي إلى معنوية تأثير أبعاد القيادة التكيفية والدمج التنظيمي على السلوك الابتكاري عند مستوى معنوية ٠.٠٥ كما اتضح أيضاً أن إدخال الدمج التنظيمي كمتغير وسيط في النموذج أدى إلي ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج وبلغت قيمة معامل التحديد ٠.٤٩٦ في النموذج الرابع مقارنة بالنموذج الثاني بدون متغير وسيط حيث بلغت قيمة معامل التحديد ٠.٣٨٢. وهذا ما يضمن معنوية تأثير الدمج التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري للعاملين في المؤسسات موضع التطبيق.

ومما سبق تم التحقق من الشروط اللازمة لاختبار الدور الوسيط للدمج التنظيمي حيث اتضح ما يلي:

- وجود تأثير معنوي بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.
- وجود تأثير معنوي بين المتغير المستقل والتابع.
- وجود تأثير معنوي بين المتغير الوسيط والتابع في ظل وجود المتغير المستقل.

ولدراسة الدور الوسيط للدمج التنظيمي في العلاقة بين أبعاد القيادة التكوينية والسلوك الابتكاري للعاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق تم اختبار الفرض السادس من فروض البحث من خلال قيم معاملات الانحدار المعياري في النموذجين الثاني والرابع كما تشير نتائج تحليل الانحدار الهرمي المتعدد في الجدول رقم (١٠)، ويمكن تحديد العلاقة الوسيطة ما إذا كانت كلية أو جزئية أو لا توجد علاقة وسيطة وذلك على النحو التالي:

١- العلاقة غير مباشرة بين أبعاد القيادة التكوينية والسلوك الابتكاري:

أ- التوسط الكلي للدمج التنظيمي : يتوسط الدمج التنظيمي كلياً العلاقة بين أبعاد القيادة التكوينية المتمثلة في التأثير والتحفيز، و الإدارة كمتغيرات مستقلة وبين السلوك الابتكاري كمتغير تابع حيث انخفض معامل الانحدار المعياري من (٠.٣١٧) إلى (٠.١٥٩) لبعد التأثير والتحفيز ، ومن (٠.٣٢١) إلى (٠.٢٦١) لبعد الإدارة وتغيرت الدلالة الإحصائية من معنوي إلى غير معنوي عند مستوي معنويه ٠,٠٥ أي لم تعد هذه الأبعاد معنوية التأثير علي والسلوك الابتكاري عند دخول الدمج التنظيمي في العلاقة الانحداريه مما يعني وجود وساطة كاملة للدمج التنظيمي في العلاقة بين بعدي التأثير والتحفيز، و الإدارة والسلوك الابتكاري .

ب- التوسط الجزئي للدمج التنظيمي : يتوسط الدمج التنظيمي جزئياً العلاقة بين أبعاد القيادة التكوينية المتمثلة الاهتمام برؤية المنظمة ،تنمية رأس المال البشري ،السلوك الأخلاقي ، التعاون ، المبادرة ، صناعة القرار كمتغيرات مستقلة والسلوك الابتكاري للعاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق كمتغير تابع حيث انخفض معامل الانحدار المعياري من(٠.٢٥٣) إلى (٠.١٥٤) لبعد الاهتمام برؤية المنظمة ،من (٠.٢٧٧) إلى (٠.١٨٢) لبعد تنمية رأس المال البشري ، من (٠.٥٦١) إلى (٠.٥٣١) للسلوك الأخلاقي ،من (٠.٣٢٧) إلى (٠.١٦٢) للتعاون ،من(٠.٢٦١) إلى (٠.١٦٢) للمبادرة ، وأخيراً من (٠.٢٧٩) إلى (٠.١٧٣) لصناعة القرار وظلت الدلالة الإحصائية معنوية عند مستوي معنويه ٠,٠٥ مما يعني وجود وساطة جزئية للدمج التنظيمي في العلاقة بين هذه الأبعاد كمتغيرات مستقلة والسلوك الابتكاري كمتغير تابع.

وتدعم نتيجة الدراسة الحالية في توسط الدمج التنظيمي بين بعض أبعاد القيادة التكوينية والسلوك الابتكاري دراسة (He & Brown, 2013) التي تؤكد على أن الدمج التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة وسلوك العاملين داخل وخارج الدور، وهذا ما أكدته أيضا بعض الدراسات بأن الدمج التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً بين بعض المتغيرات مثلا دراسة (Walumbw , Mayer, Wang , Wang , & Workman, 2011)التي توصلت للدور الوسيط للدمج التنظيمي بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين، ودراسة (Vondey 2010) التي توضح أن الدمج التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين.

٢- العلاقة مباشرة بين أبعاد القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري:

لا يتوسط الدمج التنظيمي العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية المتمثلة في التعلم، التواصل، التغيير والسلوك الابتكاري حيث زاد معامل الانحدار المعياري من (٠.٥٣١) إلى (٠.٥٤٣) لبعدها التعلم، من (٠.٢٥١) إلى (٠.٢٧٩) لبعدها التواصل، من (٠.٤٢١) إلى (٠.٤٦٥) لبعدها التغيير وظلت الدلالة الاحصائية معنوية عند مستوي معنويه ٠,٠٥، كما زادت قوة العلاقة بين كل من التعلم، التواصل، التغيير، والسلوك الابتكاري بعد دخول متغير الدمج التنظيمي كمتغير وسيط مما يعني وجود علاقة مباشرة بين هذه الأبعاد كمتغيرات مستقلة والسلوك الابتكاري كمتغير تابع وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Humphrey, 2012) بأن الدمج التنظيمي قد لا يلعب دوراً وسطياً بين بعض المتغيرات وتوصلت هذه الدراسة إلي أن الدمج التنظيمي لا يتوسط العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية. هذا وتؤكد نتيجة الدراسة الحالية علي الدور الوسيط الذي يلعبه الدمج التنظيمي في تقوية العلاقة كلياً وجزئياً بين بعض أبعاد القيادة التكيفية (التأثير والتحفيز، الإدارة، الاهتمام برؤية المنظمة، تنمية رأس المال البشري، السلوك الأخلاقي، التعاون، المبادرة، صناعة القرار) والسلوك الابتكاري للعاملين في المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة موضع التطبيق وتختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري للعاملين وأضافت لهذه الدراسات العلاقة غير المباشرة بين المتغيرين من خلال الدور الوسيط الذي يلعبه الدمج التنظيمي ومما سبق يتضح أن اهتمام المنظمات بممارسة سلوكيات القيادة التكيفية قد يزيد من الدمج التنظيمي للعاملين مما يدفعهم للاهتمام بالبحث عن الأفكار الجديدة وتنفيذها وينعكس بالأثر الإيجابي على سلوكهم الابتكاري.

وطبقاً لما أشار إليه (Baron & Kenny, 1986) فإن النتائج السابقة لا تكون ذات دلالة إحصائية إلا بعد إجراء اختبار (Sobel) حتى يتم التحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للدمج التنظيمي وقد صمم (Preacher & Leonardelli, 2001) برنامج حسابي لإجراء هذا الاختبار والتي تعرض نتائجه في الجدول رقم (١١) حيث تؤكد النتائج حسب قيمة (p-value) بمعنوية نتائج اختبار الدور الوسيط للدمج التنظيمي سواء بشكل كلي أو جزئي في العلاقة بين بعض أبعاد القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري ومن ثم ثبت صحة الفرض السادس من فروض البحث جزئياً .

جدول رقم (١١) نتائج اختبار (Sobel)

مستوي المعنوية	اختبار (Sobel)	المدخلات	الفروض
.....	6.59	$a= 0.531$ $b= -0.564$ $Sa= 0.061$ $Sb= 0.058$	التأثير والتحفيز - الدمج التنظيمي - السلوك الابتكاري.
.....	5.38	$a= 0.452$ $b= -0.564$ $Sa= 0.069$ $Sb= 0.058$	الاهتمام برؤية المنظمة- الدمج التنظيمي - السلوك الابتكاري.
.....	5.84	$a= 0.613$ $b= -0.564$ $Sa= 0.052$ $Sb= 0.058$	الإدارة- الدمج التنظيمي- السلوك الابتكاري .
.....	5.76	$a= 0.463$ $b= -0.564$ $Sa= 0.072$ $Sb= 0.058$	تتمية رأس المال البشري - الدمج التنظيمي - السلوك الابتكاري.
.....	5.24	$a= 0.634$ $b= -0.564$ $Sa= 0.098$ $Sb= 0.058$	السلوك الأخلاقي- الدمج التنظيمي- السلوك الابتكاري.
.....	7.62	$a= 0.565$ $b= -0.564$ $Sa= 0.052$ $Sb= 0.058$	التعاون- الدمج التنظيمي- السلوك الابتكاري
.....	8.47	$a= 0.752$ $b= -0.564$ $Sa= 0.046$ $Sb= 0.058$	المبادرة- الدمج التنظيمي- السلوك الابتكاري
.....	6.82	$a= 0.565$ $b= -0.564$ $Sa= 0.067$ $Sb= 0.588$	صناعة القرار - الدمج التنظيمي - السلوك الابتكاري

حيث أن:

a معامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

b معامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير الوسيط والتابع.

sa الخطأ المعياري لمعامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

sb الخطأ المعياري لمعامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير الوسيط والتابع.

تاسعاً: توصيات البحث:

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على آراء العاملين في المستشفيات، والمراكز الطبية بجامعة المنصورة حول أبعاد الدمج التنظيمي، وقد أظهرت النتائج وجود فروق معنوية بين مفردات العينة على مدى ممارسة أبعاد الدمج التنظيمي، وانتشار ممارسة الأشكال المختلفة للدمج التنظيمي العام، بدرجات متباينة في المؤسسات موضع التطبيق. والتمثلة في الدمج التنظيمي، الدمج المحايد، الدمج المتناقض، وعدم الدمج التنظيمي، واستهدفت أيضاً دراسة آراء العاملين في هذه المؤسسات حول أبعاد القيادة التكيفية، وأظهرت النتائج وجود فروق معنوية بين مفردات العينة على درجة انتشار هذه الأبعاد، كما استهدفت الدراسة التعرف على تأثير أبعاد القيادة التكيفية على الدمج التنظيمي والتي أكدت التأثير الإيجابي بينهما، وأن أهم المتغيرات المستقلة التي تؤثر في الدمج التنظيمي تتمثل في التأثير والتحفيز، الاهتمام برؤية المنظمة، الإدارة، تنمية رأس المال البشري، التعلم، السلوك الأخلاقي، التعاون، المبادرة، التواصل، صناعة القرار، وأخيراً التغيير، كما استهدفت التعرف على الدور الوسيط للدمج التنظيمي في العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري للعاملين، وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي الدور الوسيط للدمج التنظيمي في العلاقة بين بعض أبعاد القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري للعاملين، كما أكدت النتائج على علاقة التأثير المباشر لأبعاد القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وفي ضوء التوصيات التي قدمها الباحثون يمكن للدراسة الحالية أن تقترح بعض التوصيات التي تقدم دعماً إضافياً لنظرية القيادة من خلال إظهار آلية تحفيزية والتي يمكن أن تزيد بدورها من الدمج التنظيمي لدى العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق بصفة خاصة وفي منظمات الرعاية الصحية والمنظمات العربية بصفة عامة مما يعكس بدوره على سلوكهم الابتكاري وذلك على النحو التالي :-

١- ضرورة الاهتمام بتفعيل الدمج التنظيمي في المؤسسات موضع التطبيق بصفة خاصة والمنظمات المصرية والعربية بصفة عامة، ومحاولة التغلب على الأشكال الأخرى للدمج التنظيمي المتمثلة في الدمج التنظيمي المحايد، المتناقض، وعدم الدمج التنظيمي والتعرف على أسباب ذلك ومحاولة تحويل هذه الأشكال إلى الدمج مع المنظمة فيشعر العامل بأن نجاحات المنظمة هي نجاحاته بالإضافة إلى شعوره بالتطابق بين أهدافه وأهداف المنظمة وتقييم ذاته كعضو هذه المنظمة وذلك على النحو التالي :-

- وضع استراتيجية تساعد علي دمج العاملين مع المنظمة من خلال بعض الآليات منها مثلاً تمييز قيم وأهداف المنظمة والتي تعتبر أحد المقدمات الأساسية لدمج الفرد مع المنظمة لأنه من السهل الدمج مع كيان متميز أكثر من الغير متميز وذلك بما يتفق مع نظرية الهوية الاجتماعية.
- تفعيل تقدير الذات القائم على المنظمة لدي العاملين والذي يعكس مدى نظرة العضو لنفسه على أنه مهم وفعال وجدير بالاهتمام في المنظمة التي ينتمي إليها مع التركيز على الصفات الإيجابية لهذه المنظمة.

٢- ضرورة اهتمام العاملين في منظمات الرعاية الصحية بصفة خاصة والمنظمات المصرية والعربية بصفة عامة بأدبيات القيادة بصفة عامة والقيادة التكيفية بصفة خاصة من خلال حضور المؤتمرات، الاطلاع على الدوريات والكتب الحديثة في مجال أنماط ومهارات الخصائص القيادية المعاصرة والتي من شأنها تعزيز الدمج التنظيمي للعاملين.

٣- توفير البيئة المحفزة للسلوك الابتكاري من خلال الاهتمام بسلوكيات القيادة التكيفية واعتبارها توجه يمارسه جميع العاملين بالمنظمة التي بدورها تزيد من الدمج التنظيمي لديهم الأمر الذي يتطلب وضع إطار جديد للقيادة في إطار تنظيمي لفهم كيفية تيسير الابتكار في المنظمات، وتسهيل تعلم الابتكار وانشاء أدوار مرنة يمكنها التكيف مع الظروف المتغيرة وذلك على النحو التالي:

فيما يتعلق بالتأثير والتحفيز:

يجب الاهتمام من قبل العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية بصفة خاصة والمنظمات المصرية بصفة عامة بالروح الموحدة المليئة بالتحديات والتأثير على الآخرين للمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة ويكون كلٌ منهم محفز ومشجع للآخرين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة المنظمة، ولديهم القدرة على خلق الإثارة في التابعين على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو إدراك التغييرات وقبولها والالتزام بها.

وما يتعلق بالتعلم:

ضرورة اهتمام العاملين بخلق بيئة تعليمية تجريبية ويكون لديهم توجه بالتعلم مدى الحياة ويدرك الفرد قيمة المعرفة الذاتية وجعلها نمط للحياة مع تقديم الفرص المستمرة للتعلم والتطوير الذاتي للأطباء والممرضات والاداريين علي حدٍ سواء واتاحة الفرصة لهم بحضور المؤتمرات والندوات العلمية والاهتمام بتبادل الخبرات وبشكل مستمر مع منظمات الرعاية الصحية العربية والأجنبية، تطوير المعرفة من خلال نظم الاتصالات المتطورة والأنظمة المعلوماتية، وتزويد العاملين بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة ويكون لديهم القدرة علي التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة .

وبالنسبة للإدارة:

من الضروري استخدام العامل للوقت والموارد المتاحة بكفاءة وأن يحدد الأولويات بشكل مناسب لما هو أهم، تحديد الأهداف وتنظيم العمل بفعالية، الاهتمام بتوفير المهارات الإدارية الفعالة، ضرورة بناء علاقات مع تكنولوجيا المعلومات، والمساعدة في بناء سياق تنظيمي يدعم العمل الجماعي وإزالة الهياكل التنظيمية التقليدية التي تعوق ذلك.

وفيما يتعلق بالاهتمام برؤية المنظمة:

ضرورة تحديد رؤية للحقائق المستقبلية للمنظمة ويكون لدى العاملين قدرة على التنبؤ والمساهمة في وضع رؤى استراتيجية للمنظمة مما يحقق لديهم فهم عميق لهذه الرؤية والالتزام بها، إيصال الرؤية إلى العاملين بطريقة مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها، والسعي إلي خلق إحساس بالهدف الذي يربط العاملين ببعضهم البعض بما يحقق الاتساق بين أهداف العاملين والمنظمة ويدفعهم لتنفيذها.

فيما يتعلق بالتعاون: بناء مجتمع عمل ناجح من خلال تطوير العلاقات، تعزيز العمل الجماعي والتعاوني لتسهيل بناء فرق العمل، العمل مع الآخرين بروح الفريق، تقدير اختلافات الأفراد وثقافتهم ومواهبهم والسعي للوصول إلى توافق في الآراء، التعاون مع الفريق وتقديم يد العون والمساعدة للزملاء داخل المنظمة.

فيما يتعلق بالمبادرة:

يبادر العامل فوراً لمواجهة المشكلات بفعالية وإيجابيه، الاستفادة من الفرص المتاحة بأسرع وقت لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه، يهتم بطرح الأفكار، يقرأ دائماً في مجال تخصصه لتحسين قدراته، يختار مهام عمل بها قدر من التحدي حتى يستطيع التعلم منها، دائماً يتطلع للفرص لتنمية مهاراته ومعرفة كل جديد، يستمتع بالمهام الصعبة والتي بها تحدي في العمل للتعلم منها، ويفضل العمل في ظل ظروف تطلب مستوى عالي من القدرات والموهبة.

فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي: حرص العاملين على التصرف بمعايير أخلاقية عالية مثل الأمانة، الصدق، والنزاهة، الالتزام بالسلوك المناسب من الناحية المعيارية والاهتمام بالعلاقات الشخصية المتبادلة، احترام حقوق الآخرين وأفكارهم واهتمامهم، الالتزام بالسمات الإدارية الأخلاقية، سمات عمل الفريق الأخلاقية، الاهتمام بأخلاق المهنة عند إنجاز المهام المطلوبة أمام الأطراف ذات الصلة.

فيما يتعلق بتنمية رأس المال البشري: الاهتمام بتدريب وتنمية الأطباء، الممرضات والاداريين مع الاهتمام بالتوافق بين المعايير وقدرات العاملين مما يجعلهم يشعرون بأن تحقيق أهداف المنظمة هو مطلب أساسي بالنسبة لهم بالإضافة إلى اهتمام العامل بتنمية قدراته والمشاركة في برامج التطوير المتاحة لكل عضو في المنظمة مع تمكين العاملين من تطوير مهاراتهم واستخدام معارفهم وقدراتهم في حل المشكلات التكيفية والاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على المصلحة الشخصية في التطوير الوظيفي لكل عضو في الفريق، وتوفير الفرص للنمو الفردي ، ضرورة الاستماع باستمرار لأراء العاملين بما يضمن امتلاك موارد بشرية كفؤة تساند المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والسعي لبناء جيل قادم من القادة كل في مجاله أي التركيز على الاستثمار في العنصر البشري مثل الاستثمار في التكنولوجيا.

فيما يتعلق بالتواصل: الاهتمام بإجراء حوار مفتوح ومباشر بين العاملين والاهتمام بالمحادثات الاستكشافية كوسيلة لدراسة الافتراضات والمعتقدات التي تقوم على "ماذا لو " وأن يكون لدى كل منهم الاستعداد لسماع مقترحات الآخرين والاهتمام وبشكل مباشر بمشاكل الأداء مع الآخرين، وتقديم الاقتراحات والتعليقات وتحسين تدفق المعلومات مما يسهل التحرك نحو تحقيق هدف مشترك وتبادل المعلومات ذات الصلة بحرية وبشكل منسق.

أما فيما يتعلق بصنع القرارات: إعطاء العاملين صلاحيات اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بعملهم، تشجيعهم على القيام بتنفيذ قرارات العمل المهمة بمفردهم، اعطائهم حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي تجعلهم يشعرون بأنهم الأفضل، واستخدام نهجاً علمياً في حل المشكلات يهتم بدراسة البدائل، يفحصها، يحللها ويحاول حل المشكلة، السعي للحصول على معلومات من مصادر متعددة لتحديد المهمة أو المشكلة، واتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها، ويجب أن تقدر المنظمة صفة اتخاذ القرار التكيفي لدى العاملين ومعرفة مدى فهمهم للمواقف الصعبة وتعديل قدراتهم تبعاً لذلك وتقديم لهم مساعدات أكبر في عملية اتخاذ لقرار .

وأخيراً فيما يتعلق بالتغيير: إدراك الحاجة الى التغيير وأن يكون لدى العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق الرغبة المستمرة في التغيير والسعي للأفكار الجديدة مع الاهتمام بالتجارب واكتشاف الفرص والحلول الجديدة، وإزالة الحواجز التي تحول دون التغيير وتطبيق تقنيات عرض واستكشاف وتحليل وخلق خيارات التغيير التنظيمي لتحقيق الكفاءة والفعالية وعلى النحو الذي يجعل التغيير مستمرا وعملا مؤسسيا .

عاشراً: المحددات ومقترحات لدراسات مستقبلية:

بعد استعراض العناصر المختلفة للبحث وفي ضوء محددات البحث يمكن الإشارة إلى الدراسات المستقبلية المقترحة على النحو التالي: -

١- اهتمت هذه الدراسة بالدور الوسيط للدمج التنظيمي في العلاقة بين أبعاد القيادة التكوينية والسلوك الابتكاري للعاملين في المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، وبالتالي يمكن أن تتناول الأبحاث المستقبلية هذه العلاقة باستخدام مجالات أخرى للتطبيق مثل المنظمات الصناعية التي تهدف إلى الربح والمنظمات التي لا تهدف للربح ويمكن إجراء دراسة مقارنة بينهم مما يشكل إضافة للأدبيات البحثية في هذا المجال.

٢- ركزت الدراسة الحالية على الدمج التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة التكوينية والسلوك الابتكاري للعاملين وهي متغيرات تستحق الاهتمام من الباحثين في البيئة العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة وبالتالي يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية دراسة متغيرات وسيطة أخرى ربما تزيد علاقة التأثير بين هذين المتغيرين.

٣- ركزت هذه الدراسة على العاملين المشاركين في الخدمة الطبية المتمثلين في الأطباء، الممرضات، والإداريين وبالتالي يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية دراسة مقارنة بين هؤلاء العاملين فيما يتعلق بدرجة ممارسة الدمج التنظيمي ودرجة انتشار سلوكيات القيادة التكوينية لديهم.

٤- اعتمدت الدراسة الحالية على أحد المقاييس للدمج التنظيمي يشمل أبعاد تمثل درجات متباينة من ممارسة الدمج التنظيمي تتعلق بالدمج التنظيمي، الدمج المحايد، الدمج المتناقض، وعدم الدمج التنظيمي ومن ثم يمكن للدراسات المستقبلية دراسة المقاييس المختلفة للدمج التنظيمي والوصول لمقياس ومفهوم يناسب البيئة المصرية والعربية.

٥- تناولت الدراسة الحالية أبعاد معينة للقيادة التكوينية فيمكن للدراسات المستقبلية استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد أنماط مختلفة من القيادة المشار إليها سابقاً للوصول إلى أبعاد أخرى للقيادة التكوينية وتناولها بالدراسة ودراسة تأثيرها على الدمج التنظيمي.

٦- دراسة مصداقية مقياس القيادة التكوينية المستخدم في الدراسة الحالية حيث لم يتثنى ذلك للدراسة الحالية وذلك بهدف التوصل لمقياس يناسب البيئة المصرية والعربية.

٧- اهتمت الدراسة الحالية بأبعاد القيادة التكوينية كمتغير مستقل يعتبر أحد مقدمات الدمج التنظيمي وركزت على السلوك الابتكاري كمتغير تابع يعتبر أحد النواتج لهذا الدمج التنظيمي وهناك عدد من المتغيرات يمكن أن تؤثر على الدمج التنظيمي ويمكن وجود متغيرات أخرى تمثل نواتج لهذا المتغير وعليه فإن من الأهمية للدراسات المستقبلية دراسة مقدمات ونواتج أخرى للدمج التنظيمي ودراسة الدور الوسيط له في العلاقة بين هذه المقدمات والنواتج.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- العطوى، عامر علي حسين (٢٠١٠)، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف: دراسة تطبيقية في معمل أسمنت المثني، رسالة دكتوراه في قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
- النشرة الإحصائية عن العام الجامعي (٢٠١٦ - ٢٠١٧)، مركز المعلومات ودعم القرار في جامعة المنصورة.
- بازعة، محمود صادق (٢٠٠٢)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Allen,G.W., Attoh,P.A.,& Gong,T. (2017). "Transformational leadership and affective organizational commitment: roles of perceived social responsibility and organizational identification", Social Responsibility Journal, 13(3):585-600.
- Aquino, K., & Douglas, S. (2003). "Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 90: 195-208.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). "Identification in organizations: An examination of four fundamental questions", Journal of Management, 34(3): 325-374.
- Ates,M.F., Mert,I.S.,& Turgut,H.(2017) . "The Indirect Effect of Organizational Prestige on the Effect of Organizational Trust and Organizational Support on Organizational Identification", European Journal of Business and Management, 9(18):103-117.
- Atouba,Y.C.(2018)."Tackling the Turnover Challenge Among IT Workers: Examining the Role of Internal Communication Adequacy, Employee Work Participation, and Organizational Identification", Communication Reports , 31(3): <https://doi.org/10.1080/08934215.2018.1497180>

- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). "Leadership: Current theories, research, and future directions", *Annual Review of Psychology*, 60: 421–449.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). "The moderator–mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173–1182.
- Bass, B. M. (2008). "Handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications ", (4th ed). New York:Free Press.
- Bass, B. (1994). "Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership", London: Sage Publications.
- Berwick, D. M. (2003). "Disseminating innovations in healthcare", *Journal of the American Medical Association*, 289(15): 1969–1975.
- Bettiol, M., Sedita, S.R. (2011). "The role of community of practice in developing creative industry projects", *International Journal of Project Management*, 29(4): 468–479.
- Boylan, M. (2018). "Enabling adaptive system leadership: Teachers leading professional development", *Educational Management Administration and Leadership* ,46(1): 86–106.
- Brown, A.D. (2017). "Identity Work and Organizational Identification", *International Journal of Management Reviews*, 19: 296–317.
- Buckley, A.A. (2010). "Assessing the effects of organizational identification on in role job performance and learning behavior", *Personnel Review*, 39(2) : 242 – 258.
- Callan, V.J., Amiot, C.E., & Smith, L.G. (2012). "Getting new staff to stay: The mediating role of organizational identification" *British Journal of Management*, 23(1): 45–64.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). "The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance", *Journal of Management Studies*, 44: 972–992.

- Chen, Q., Wen, Z., Kong, Y., Niu, J., & Hau, K.T. (2017). "Influence of Leaders' Psychological Capital on Their Followers: Multilevel Mediation Effect of Organizational Identification", Original Research published, [https://doi: 10.3389/fpsyg.2017.01776](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01776).
- Chen, S.H., Yi Yu, H., Hsu, H.Y., Lin, F.C., & Lou, J. (2013). "Organizational support, organizational identification and organizational citizenship behavior among male nurses", *Journal of Nursing Management*, 21(8): 1072–1082.
- Cole, M.S., & Bruch, H. (2016). "Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter?", *Journal of Organizational Behaviour*, 27: 585–605.
- Coulombe, C. (2015). "Innovation, Adaptive Leadership and Project Management", *Review of Integrative Business and Economics Research*, 4(4): 225–236.
- Choong, R., Durrington, L., & Kane, C. (2017). "Curating health system integration through value-driven change: Adaptive leadership in a complex environment", *Management in Healthcare*, 2(1): 1–13.
- DeConinck, J.B. (2011). "The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople", *Journal of Business Research*, 64: 617–624.
- Desai, D. (2010). "Co-creating learning: insights from complexity theory", *The Learning Organization*, 17(5): 388–403.
- Demirtas, O., Hannah, S.T., Gok, K., Arslan, A., & Capar, N. (2017). "The Moderated Influence of Ethical Leadership, Via Meaningful Work, on Followers' Engagement, Organizational Identification, and Envy", *J Bus Ethics*, 145: 183–199.
- Dick, R.V., Hirst, G., Grojean, M.W., & Wieseke, J. (2007). "Relationships between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behavior", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80: 133–150.
- Dick, V. R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). "The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects

- really matter?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77): 171–191.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994). "Organizational images and member identification", *Administration Science Quarterly*, 39: 239–263.
 - Dick, R.V., Christw, O., Stellmacherw, J., & Wagnerw,U .(2004). " Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction", *British Journal of Management*, 15: 351–360.
 - Doyle, A. (2017). "Adaptive Challenges Require Adaptive Leaders". *Performance Improvement*, 56(9): 18–26.
 - Edwards, M.R., & Peccei, R. (2010). " Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes", *Journal of Personnel Psychology*, 9(1):17–26.
 - Edwards, M. R. (2005). "Organizational identification: A conceptual and operational review", *International Journal of Management Review*, 7: 207–230.
 - Elsbach, K. D. (2001). "Coping with hybrid organizational identities: evidence from California legislative staff", *Advances in Qualitative Organization Research*, 3, 59–90.
 - Feather, N. T., & Katrin,R. A.(2004). "Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, Organizational commitment and identification, job satisfaction and work values ", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77:81–94.
 - Foreman, P., & Sheep, M.L. (2018). "Multiple organizational Identities, Identity Cognitions and organizational identification", *Academy of Management Proceedings*,1(1), <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.18559abstract>
 - Fryxell, G.E. & Wang, J. (1994). "The Fortune corporate ‘reputation’ index, Reputation for what?", *Journal of Management*, 20(1): 1–14.
 - Ge,J., Su,X.,& Zhou,Y. (2010). "Organizational socialization, organizational identification and organizational citizenship behavior: An empirical research of

- Chinese high-tech manufacturing enterprises", *Nankai Business Review International*, 1 (2) :166–179.
- Gils, S.V., Hogg, M.A., Quaquebeke, N.V., & Knippenberg, D.V. (2017). "When Organizational Identification Elicits Moral Decision–Making: A Matter of the Right Climate", *J Bus Ethics* :142:155–168.
 - Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Pronosta, M., & Fouque E. (2013). "Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: the mediating role of need satisfaction and perceived organizational support", *Journal of Advanced Nursing*, 1–13, doi: 10.1111/jan.12144.
 - Greenleaf, R.K. (2003). "the servant leader Within", New York:Paulist Press.
 - Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). "Multivariate Data Analysis", (4th ed), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
 - Hanson, W. R., & Ford, R. (2010). "Complexity leadership in healthcare: Leader network awareness", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2: 6587–6596.
 - Haslam, S. A., Ryan, M. YL, Postmes, T., Spears, R., Jetten, J., & Webley, P. (2006). "Sticking to our guns: Social identity as it basis for the maintenance of commitment to faltering organizational projects", *Journal of Organizational Behavior*, 27: 607–628.
 - Haubold, E.M. (2012). "Using Adaptive Leadership Principles in Collaborative Conservation with Stakeholders to Tackle a Wicked Problem: Imperiled Species Management in Florida", *Human Dimensions of Wildlife*, 17(5): 344–356.
 - He, H., & Brown, A.D. (2013). "Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research", *Group & Organization Management* ,38(1): 3–35.
 - Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). "The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World", Harvard Business Press:20–32.

- Heifetz, R. A., Kania, J.V., & Kramer, M.R. (2004). "Leading Boldly", *Social Innovation Review*, 2(3): 20–32.
- Heifetz, R. & Linsky, M. (2004) "When Leadership Spells Danger", *Educational Leadership*, 61(7): 33–37.
- Hlalele,D., Manicom,D., Preece,J., &Tsetetsi,C.T.(2015). "Strategies and Outcomes of Involving University Students in Community Engagement: An Adaptive Leadership Perspective", *JHEA/RESA*, 13 (1): 169–174.
- Hirst, G., Dick, R.V., & Knippenberg, D.V. (2009). "A social identity perspective on leadership and employee creativity", *Journal of Organizational Behavior*, 30: 963– 982.
- Hofstede, G. H., & Bond, M. H. (1988). "The Confucius connection: from cultural roots to economic growth", *Organizational Dynamics*, 16: 5–21.
- Humphrey,A.M.(2012)." Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification ", *Dissertations and Theses from the Graduate School and Distance Education*, Emporia State University.
- Islam, T., Ali,G. , Niazi,A.K., Ramzan ,M.,& Yousaf,U.(2018)."Employees' Response to CSR: Role of Organizational Identification and Organizational Trust", *Journal of Commerce and Social Sciences* , 12 (1):153–166.
- Janssen, O. (2003). "Innovative behavior and job involvement at the price of conflict and less satisfaction with co-workers", *Journal of occupational and organizational psychology*, 76 (3): 347–364.
- Jayan, M., Bing, K.W.,& Musa,K.(2016)." Investigating the Relationship of Adaptive Leadership and Leadership Capabilities on Leadership Effectiveness in Sarawak Schools", *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 224: 540 – 545.
- Jefferies,S,S.(2017)."Adaptive Leadership in a Sociality Revolving World: a Symbolic Interactionist Lens of Adaptive Leadership Theory ", *Performance Improvement*, 56(9):46–50.

- Jong, J.D., & Hartog, D.D. (2010). "Measuring Innovative Work Behavior", Blackwell Publishing, 19 (1):23–36.
- Jong, D., & Hartog, D. (2005). "Determinants of innovative behavior: an investigation among knowledge workers in SMEs", *Gedrag & Organisatie*, 18(5): 235–259.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings", *Leadership Quarterly*, 14(4–5): 525–544.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). "Data analysis in social psychology", In D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds), *The handbook of social psychology*, 1: 233–265, Boston: McGraw–Hill.
- Khan, N. (2017). "Adaptive or Transactional Leadership in Current Higher Education: A Brief Comparison", *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3):178–183.
- Kheng, Y.K., June, S., & Mahmood, R. (2013). "The Determinants of Innovative Work Behavior in the Knowledge Intensive Business Services Sector in Malaysia", *Asian Social Science*, 9(15):47–59.
- Kim, N.Y. (2018), "Linking Individuation and Organizational Identification: Mediation Through Psychological Safety", *Academy of Management Journal*, 1(1), <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.15675>.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B.E. (2004). "Evidence toward an expanded model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, 25: 1–27.
- Leonga, C.T., & Raslib, A. (2014). "The Relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study", *Social and Behavioral Sciences*, 129: 592 – 600.
- Linsky, M., & Lawrence, J. (2011). "Adaptive Challenges for School Leadership", Available at <http://www.sagepub.com>.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). "I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership", *Leadership Quarterly*, 21(1): 189–202.

- Loi, R., Chan, K.W., & Lam, L.W. (2014). "Leader-member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective", Accepted by *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87:42-61.
- Lotrecchiano, G. R. (2010). "Complexity leadership in transdisciplinary learning environments: A knowledge feedback loop", *International Journal of Transdisciplinary Research*, 5(1): 29-63.
- Madjar, N., Greenberg, E., & Chen, Z. (2011). "Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance", *Journal of Applied Psychology*, 96: 730-743.
- Mael, F., & Ashforth, B.E. (1992), "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13: 103-123.
- McDonald, M.L., Keeves, G.D., & Westphal, J.D. (2018). "One Step Forward, One Step Back: White Male Top Manager Organizational Identification and Helping Behavior toward Other Executives Following the Appointment of a Female or Racial Minority CEO", *Academy of Management Journal*, 61(2), <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0358>
- Moura, G.R., Abrams, D. Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2009). "Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention", *European Journal of Social Psychology*, 39: 540-557
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). "Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships", *The Leadership Quarterly*, 13, 705-750.
- Nehles, A., & Veenendaal, A. (2017). "Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate", *The International Journal of Human Resource Management*, (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/rijh20>
- Nelson, T., & Squires, V. (2017). "Addressing Complex Challenges through Adaptive Leadership: A Promising Approach to Collaborative Problem Solving", *Journal of Leadership Education*, October: 111-122.

- Nelson, J. K., Zaccaro, S.J., & Herman, J.L. (2010). "Strategic Information Provision and Experiential Variety as Tools for Developing Adaptive Leadership Skills ", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2):131–142.
- Ngo, H.Y., Loi, R., Foley, S., Zheng, X., & Zhang, L. (2010)." Perceptions of Organizational Context and Job Attitudes: The Mediating Effect of Organizational Identification", *Asia Pacific Journal of Management*, (27): 237–255.
- Osborne,J., & Elaine,W. (2002). "Four assumptions of multiple regression that researchers should always test", *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 8(2). Retrieved January 28, 2010 from <http://PAREonline.net/getvn.asp>
- Oukes,T.(2010)." Innovative work behavior ", Dissertations and Theses from the College of Business Administration, University of Twente.
- Ozen, H., & Turan, S. (2017)." Scale Development and Initial Tests of the Multidimensional Complex Adaptive Leadership Scale for School Principals: AN Exploratory Mixed Method Study ", *European Journal of Education Studies*, 3 (12):36–74.
- Porck,J.P., Knippenberg,D.V.,Tarakci,M., Ateş,N.Y.,Groenen,P.J.,& Haas,M.D .(2018). "Do Group and Organizational Identification Help or Hurt Intergroup Strategic Consensus?",*Journal of Management*, XX (X): 1–27, DOI: 10.1177/0149206318788434.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). "Classifying managerial responses to multiple organizational identities",*Academy of Management Review*, 25: 18–42.
- Pratt, M. G. (2000). "The good, the bad, and the ambivalent: managing identification among Amway distributors",*Administrative Science Quarterly*, 45, 456–493.
- Preacher, K., & Leonardelli, G. (2001). "Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation test (computer software).

- Randall, L.M., & Coakley, L.A. (2007). "Applying adaptive leadership to successful change initiatives in Academia", *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (4): 325–335.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). "Explaining the heterogeneity of the leadership–innovation relationship: Ambidextrous leadership", *The Leadership Quarterly*, 22(5): 956–974.
- Rousseau, D.M. (1998). "Why workers still identify with organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 19: 217–233.
- Saint, S., Kowalski, C. P., Banaszak–Holl, J., Forman, J., Damschroder, L., & Krein, S. L. (2010). "The importance of leadership in preventing healthcare–associated infection: Results of a multisite qualitative study", *Infection Control and Hospital Epidemiology*, 31(9): 901–907.
- Santhanam, N., Kamalanabhan, T. J., Dyaram, L., & Ziegler, H. (2015). "Examining the Moderating Effects of Organizational Identification between Human Resource Practices and Employee Turnover Intentions in Indian Hospitality Industry ", *Journal on Business Review* ,4 (1):11–19.
- Shanae, S., & Jefferies,S. (2017). "Adaptive Leadership in a Socially Revolving World: A Symbolic Interactionist Lens of Adaptive Leadership Theory", *Performance Improvement* ,56(9): 46–50.
- Shen, Y., Jackson, T., Ding, C., Yuan, D., ZhaoL., Dou, Y., & Zhang,Q. (2014). "Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator", *European Management Journal* ,32 :406–412.
- Sherron, C.T. (2000). "Psychometric Development of the Adaptive Leadership Competency Profile ", *Dissertations and Theses from the College of Business Administration, University of North Texas*.
- Solomon, J., & Casey, A. (2017). "A Hierarchical Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Psychology*, 17(3):93–111.
- Sung, W., Woehler, M.L., Fagan,J. M.,Grosser,T. J.,Floyd,T. M.,&Labianca, G. J. (2018). "Employees' Responses to an Organizational Merger: Intraindividual Change in Organizational Identification, Attachment, and Turnover", *Journal of Applied Psychology*,<http://dx.doi.org/10.1037/apl0000197>.

- Sweetman, D. S. (2010). "Exploring the adaptive function in complexity leadership theory: An examination of shared leadership and collective creativity in innovation networks", Dissertations and Theses from the College of Business Administration, University of Nebraska–Lincoln.
- Thygeson, M., Morrissey, L., & Ulstad, V. (2010). "Adaptive leadership and the practice of medicine: a complexity-based approach to reframing the doctor-patient relationship", *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 16 :1009–1015.
- Türen, U., Erdem, H., & Çamoğlu, A. (2017). "The effects of perceived quality of organizationally provided meal service on employees' job performance and mediating role of organizational identification", *Journal of Workplace Behavioral Health*,: <http://dx.doi.org/10.1080/15555240.2016.1265452>.
- Tseng, L.M., & Wu, J.Y. (2017). "How can financial organizations improve employee loyalty? The effects of ethical leadership psychological contract fulfillment and organizational identification", *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (5): 679–698.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). "Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era", *The Leadership Quarterly*, 18(4): 298–318.
- Uhl-Bien, M. & Marion, R. (2009). "Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model", *The Leadership Quarterly*, 20(4): 631–650.
- Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). "Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior", *Journal of Vocational Behavior*, 72: 388–399.
- van Dick, R. (2001). "My job is my castle: identification in organizational contexts", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19:1–39.
- Vardaman, J.M., Allen, D.G., & Rogers, B.L. (2018). "We Are Friends but Are We Family? Organizational Identification and Nonfamily Employee Turnover", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2) :290–309.

- Vondey,M.(2010). " The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person–Organization Fit, and Organizational Identification", *International Journal of Leadership Studies*, 6 (1): 1–27.
- Walumbw, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., & Workman,K.(2011). " Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader Member Exchange, Self–Efficacy, and Organizational Identification", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2): 204–213.
- Wang,H.J., Demerouti,E.,& Blanc,P.(2017)."Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification", *Journal of Vocational Behavior*, 100 : 185–195.
- Weberg,D.R.(2013)." Complexity Leadership Theory and Innovation: A New Framework for Innovation Leadership", *Dissertations and Theses from the College of Business Administration, Arizona State University*.
- Weiseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & Von Dick, R. (2008). "The role of leaders in internal marketing: A multilevel examination through the lens of social identity theory", *Journal of Marketing*, 73(2), 123–146.
- Wheatley, M. J. (1999). "Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world", (2th ed). San Francisco: Berrett–Koehler.
- Yidong,T. ,& Xinxin ,L.(2013)." How Ethical Leadership Influence Employees’ Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation", *J Bus Ethics* , 116:441–455.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). "Why flexible and adaptive leadership is essential", *Consulting Psychology Journal: Research and Practice*, 62(2) : 81– 93.
- Yukl, G. (2010). "Leadership in organizations", (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zavyalova,A., Pfarrer,M.D., Reger,R.K.,& Hubbard,T.D.(2016)." Reputation as a Benefit and a Burden? How Stakeholders’ Organizational Identification affects the Role of Reputation Following a Negative event ", *Academy of Management Journal*,59 (1): 253–276.

- Zhang,Y., &Frenke,S.J. (2018) "Employee indifference and inaction against abusive supervision: An explanation based on organizational identification theory", *Employee Relations*, 40 (6) :981-998.
- Zhu,W., Sosik,J., Riggio,R.E.,& Yang,B.(2012). "Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment", *Institute of Behavioral and Applied Management*, Copyright (c):186-212.

The adaptive leadership and its Role in Achieving Organizational Identification and their Effect on Innovative Work Behavior: A Field Study in Hospitals and Specialized Medical Centers in Mansoura University

Sanaa D. Z. Daowd

Faculty of Commerce, Al-Azhar University

ABSTRACT:

This study tried basically the role of the adaptive leadership in achieving organizational identification and their effect on innovative work behavior in Hospitals and specialized medical centers in Mansoura University, To achieve this, the researcher aimed to search the dimensions of general organizational identification (organizational identification, disidentification, neutral identification ,ambivalent identification) and adaptive leadership (influencing and motivating, learning, managing, envisioning, teaming, initiating, ethical behavior, developing human capital, communicating, decision-making, changing,) and also aimed to determine the impact the dimensions of adaptive leadership on organizational identification and innovative work behavior, In addition to addressing the impact of the organizational identification on innovative work behavior as well as to study the intermediary role played by the organizational identification in the effect of the dimensions of adaptive leadership impact on innovative work behavior, and the study was conducted on a sample of 370 single of workers, and the study found the results of the most important first disagreement sample on the dimensions of adaptive leadership, in addition to disagreeing on the dimensions of organizational identification, secondly the presence of significant effect of the dimensions of adaptive leadership impact on organizational identification and these dimensions account for %39.6 of the variation in organizational Identification, thirdly the presence of significant effect of organizational identification on innovative work behavior, and finally having a role of total mediator for the direction of the organizational identification to the impact the dimensions of adaptive leadership (influencing and motivating, managing) impact on innovative work behavior to the workers in these institutions , this relationship is partly mediated by(Envisioning, teaming, initiating, ethical behavior, developing human capital, , decision-making) while that relationship is not mediated with respect to (learning ,communicating, changing)

Keywords:

Dimensions of adaptive leadership, organizational identification, innovative work behavior, multiple hierarchy regression analysis.

Sanaadr91@azhar.edu.eg سناء داود ذكي داود

(دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٠)

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية التجارة، جامعة الأزهر

لها اهتمامات بحثية في مجال إدارة الموارد البشرية