

القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء

جائحة كورونا

دراسة تطبيقية

د/ 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 القيادة التكيفية (التأثير والتحفيز، الاهتمام برؤية المنظمة، الإدارة، تنمية رأس المال البشري، التعلم، السلوك الأخلاقي، التعاون، المبادرة، التواصل، صناعة القرار، والتغيير) وأبعاد الدمج التنظيمي العام (الدمج التنظيمي، الدمج المحايد، الدمج المتناقض، وعدم الدمج التنظيمي). 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 ٣٨٤ 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 أبعاد القيادة التكيفية بالإضافة إلى عدم اتفاقهم على مدي ممارسة أبعاد الدمج التنظيمي وانتشار ممارسة الأشكال المختلفة للدمج التنظيمي بدرجات متباينة، ثانياً وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التكيفية في الدمج التنظيمي وتفسر هذه الأبعاد (٣٨.٥%) من التباين في الدمج التنظيمي، ثالثاً وجود تأثير معنوي للدمج التنظيمي في السلوك الابتكاري للعاملين، وأخيراً يتوسط الدمج التنظيمي كليا 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: القيادة التكيفية، الدمج التنظيمي، السلوك الابتكاري، تحليل الانحدار الهرمي المتعدد.

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 384 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 %38.5 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:

Adaptive leadership, organizational identification, innovative work behavior, multiple hierarchy regression analysis.

أولاً: مقدمة:

تواجه 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 بالتنكيف التي تتصف بالسيادة على المهارات الفنية المقترنة بعقلية متكيفة Jayana, Bingb and

Musac (2016). ولقد تزايد الاهتمام بمفاهيم القيادة التكيفية Adaptive Leadership مؤخراً في الأدب القيادي والتنظيمي (Thygeson, Morrissey and Ulstad, 2010; Nadarajah and Radu, 2022) وتؤكد أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بأن سلوكيات القيادة التكيفية تحفز العاملين لحل للمشكلات من خلال التفكير الابتكاري، (Linsky and Lawrence, 2011; Hlalele, Manicom, Preece, and Tsotetsi, 2015). ويؤكد الباحثون 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 الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين، وبشكل عام فإن الدراسات في مجال القيادة التكيفية لازالت محدودة. (Yukl and Mahsud, 2010; Lateef, Kiat and Yunus, 2022) وبصفة خاصة في مجال الرعاية الصحية (Weberg, 2013; Coulombe, 2015) ولقد تزايد الاهتمام في العقدين السابقين بالدمج التنظيمي (Organization Identification خاصة في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، Heifetz, Grashow and Linsky (2009) ويرجع الاهتمام بهذا المفهوم إلي نظرية الهوية الاجتماعية والتي تقترض أن الأفراد يميلون إلى تصنيف أنفسهم في مجموعات مختلفة مستهدفين الحصول 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 (Ngo, Loi, Foley, Zheng, and Zhang (2010) ولقد تناول عدد كبير من الباحثين الدمج التنظيمي وكيف يعرف العاملون أنفسهم من خلال علاقاتهم بالمنظمة وانفقوا على أن الدمج التنظيمي بمثابة ارتباط نفسي بين العاملين والمنظمة، وأن الأفراد ذا الدمج التنظيمي المرتفع يعتبرون أكثر مساهمة وتعاوناً مع المنظمة ونتيجة لذلك، يميل الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد نيابة عن المنظمة و يكون لديهم دوافع أكثر لتحقيق

الأهداف نيابة عنها (Edwards and Peccei (2010). هذا الجهد المتزايد من المرجح أن يزيد من أداء الفرد (Zhang and Frenkel, (2018، ويدعم تنفيذ استراتيجية المنظمة (Porck, Knippenberg, Tarakci, Ateş, Groenen, and 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 and 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 and Casey,2017; Huang, Yu and Peng,2022)

هذا؛ وتعتبر جائحة COVID-19 واحداً من أكثر التحديات التي تواجه القيادة في المهن الصحية، الأمر الذي يتطلب القدرة على التكيف من جانب قادة المنظمات الصحية مما يزيد من أهمية تناولها بالدراسة. (Nadarajah and Radu (2022 ، كما أثبتت الدراسات أن القيادة التكيفية لعبت دوراً كبيراً في تنفيذ برنامج التحصين ضد COVID-19 (Bulgiba (2022 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 والتي تقدم الخدمة لحوالي ثلاثة ملايين ونصف مريض خلال العام وحققت دوراً فعالاً في مواجهة تلك الجائحة، ولقد نظمت جامعة المنصورة بمشاركة المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة مؤتمر في العام ٢٠٢١ تناول قصة فيروس كوفيد ٢٠١٩ منذ ظهورها في الصين وانتشاره في مصر والعالم. حيث تم مناقشة أبحاث خاصة بفيروس كورونا المستجد وطرق مواجهته. (مركز المعلومات ودعم القرار، جامعة المنصورة، ٢٠٢١) ومع التحديات التكيفية كان ضرورياً اهتمام المنظمات بالدمج التنظيمي للعاملين المبنى على التوجه بالقيادة التكيفية حتى تستطيع تحقيق أهدافها للمجتمع، إلا أن الدراسات الأكاديمية لم تهتم بالتوجه بالقيادة التكيفية اللازم لتحقيق

الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري لدي 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 ٥٠ مفردة ، وأظهرت أن هناك ضعف في الرؤية لدى هؤلاء العاملين بأبعاد القيادة التكيفية، كما تبين أن مفهوم الدمج التنظيمي غير واضح لديهم، 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، ومدخله، وأهم المقدمات والنواتج المترتبة عليه إلا أنه هناك ندرة في هذه الدراسات في تناول أبعاد الدمج التنظيمي والتي تتكون من درجات مختلفة من الدمج أو عدم الدمج فقد ركزت إلى حد كبير على الدمج التنظيمي دون الاهتمام باكتشاف أبعاده لاسيما دراسة (2004) Kreiner and Ashforth التي بادرت بدراسة أبعاد الدمج التنظيمي. كما اتضح وجود قصور في هذه الدراسات لدراسة علاقة الدمج التنظيمي بالسلوك الابتكاري للعاملين مع تركيزها على علاقته بمتغيرات أخرى مثل النية لترك العمل Vardaman (2018) Allen and Rogers ، ،الالتزام التنظيمي (2016) Cole and Bruch ، الأداء الوظيفي Gillet ، (2013) Colombat, Michinov, Pronosta, and Fouque – Reau السمعة الحسنة للمنظمة (2016) Zavyalova, Pfarrer, Reger, and Hubbard

Chen, الرضا الوظيفي(Loi , Chan and Lam (2014 لا سيما دراسة ،
Ruan and He(2022) التي اختبرت تأثير الدمج التنظيمي على السلوك الابتكاري
للعاملين، وتؤكد تلك الدراسة 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,et
al. (2015) بضرورة دراسة العلاقة الغير مباشرة بين هذين المتغيرين من خلال
متغيرات معينة تدعم وتقوي العلاقة بين القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري للعاملين.
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(Sherron (2000) اهتمت بالمدارس بماليزيا ،دراسة(Jayana et al.(2016)
ركزت على 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 خاصة في ظل جائحة كورونا،
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 et al.(2010). وبالرغم من
اهتمام الدراسات الأجنبية بالدمج التنظيمي فلم يحظ بالاهتمام الكافي 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 لدى العاملين في معمل أسمنت المثني في العراق، بالإضافة إلى العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف من خلال الدور الوسيط للدمج التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى وجود دور وسيط للدمج التنظيمي بين العدالة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف.

ولقد ركزت الدراسات التي تناولت القيادة التكيفية في مجال الرعاية الصحية على الأطباء، ولم يتناول الباحثون سلوكيات القيادة التكيفية لدى 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, (2010) حيث إن القيادة التكيفية مسؤولية جميع العاملين وتعتبر توجه لدي المنظمة بشكل عام (2010) Lotrecchiano. وتؤكد الدراسات الأجنبية على أهمية القيادة التكيفية لتحقيق السلوك الابتكاري للعاملين على سبيل المثال (2015) Coulombe. ومما سبق ومن خلال الدراسة الاستطلاعية يمكن إلقاء الضوء على مستوي القيادة التكيفية وممارسة الدمج التنظيمي لدى العاملين في البيئة المصرية في ظل جائحة كورونا، 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 درجة توجه المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق بالقيادة التكيفية؟
- ٢- ما مدى ممارسة أبعاد الدمج التنظيمي بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق؟
- 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؟

القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا ...

د/ سناء داود ذكي داود

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- دراسة درجة توجه مفردات العينة موضع التطبيق بالقيادة التكيفية.
 - ٢- التعرف على مدى ممارسة أبعاد الدمج التنظيمي بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق.
 - 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. فتعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات في هذا المجال حيث لا توجد دراسة عربية تناولت القيادة التكيفية - على حد علم الباحثة - وأصبحت القيادة التكيفية مهمة بشكل متزايد على جميع المستويات التنظيمية وذلك طبيعي نتيجة لجائحة كورونا، وتعتبر 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 التحولية، الأخلاقية، الخادمة. كما أضافت الدور الوسيط للدمج التنظيمي في العلاقة بين القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري للعاملين.

٣- يحقق نموذج القيادة التكيفية في مجال الرعاية الصحية - خاصة في ظل جائحة كورونا- إعادة إطار دور العاملين في مجال الرعاية الصحية كقادة تكيّفين 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 بصفة عامة وأثناء جائحة كورونا بصفة خاصة 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، خاصة أثناء جائحة كورونا المستجد وتجهيز مبنى العزل وإمداده بأحدث الأجهزة الطبية. كما نظمت جامعة المنصورة والمراكز الطبية المتخصصة مؤتمراً لمواجهة تلك الجائحة في عامين. وحتى تظهر أهمية هذه الدراسة كان لا بد 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 القيادة التكيفية، مفهوم وأبعاد الدمج التنظيمي، 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 القيادة التكيفية:

تحتاج 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 (2017) Jefferies واستجابة لجائحة COVID-19 أصبحت القيادة التكيفية مهارة أساسية سواء في المنظمات بصفة عامة (Nissim and Simon 2021) أو المنظمات الصحية بصفة خاصة (Laur, Agarwal and Mukerji 2021) كما 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 (2017) Nelson and Squires خاصة أثناء كوفيد - 19 (2020) Garavaglia, Sancino and Trivellato ولقد نشأت القيادة التكيفية حديثاً لمعالجة القصور في نظريات القيادة التقليدية حتى تمكن المنظمات من الاستمرار باستخدام القيادة في عصر المعرفة (2009) Uhl-Bien and Marion ، ويعتبر مفهوم القيادة التكيفية مفهوم حديث نسبياً على الأدبيات لمواجهة التغييرات اللازمة لمؤسسة تزدهر في بيئة سريعة التغيير (Choong, Durrington, and Kane (2017) ، فالقائد التكيفي يدرك بعناية التغييرات المحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة ، أي أنه لا يهتم فقط بعلاقته بالمرؤوسين لكن يهتم أيضاً بالعوامل البيئية الخارجية بأن يوجه المرؤوسين لمواجهة التحديات الصعبة (2017) Khan .

ولقد تعددت تعريفات الباحثين للقيادة التكيفية حيث يعرفها Shanae and (2017) Jefferies 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 (2012) Haubold أن القيادة التكيفية ليست سلوكاً فردياً بل إنها ديناميكية تؤسس عوامل مترابطة لتشكيل وسائل اتصال متكاملة ، وطبقاً لكل من (2010) Yukl and Mahsud تعني تغيير السلوك

طبقاً لتغير الموقف، وقد عرفها (2013) Weberg 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 (2017) Doyle بأنها العمل الجماعي الذي ينبثق من التبادلات التفاعلية بين الأعضاء في المنظمة، وعرفها (2017) Jefferies (بأنها مدى مساعدة الآخرين على التغيير والنمو وتقديم الأدوات اللازمة لتحفيزهم على معالجة المشكلات الصعبة ومن الممكن أن يصبح أعضاء الفريق قادة تكيفيين، وعرفها (2010) Yukl and Mahsud 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 التكيفية 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 (2010) Thygeson et al.، 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 (2000) Sherron 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 الموقفيه، القيادة التحويلية، القيادة الخادمة، ونظرية العلوم الجديدة، ولقد توصل Sherron إلى سلوكيات القيادة التكيفية التي تتكون من أحد عشر بعداً 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.

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 قوياً للقيادة الفعالة.

٤- الاهتمام برؤية المنظمة: Envisioning

ويعكس هذا البعد مدى قدرة القائد التكيفي بأن يكون مغرم برؤية المنظمة، وتعتمد على عمق التعلم وتوليف منظم لأفكار جديدة.

٥- التعاون أو روح الفريق: Teaming

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

٦- المبادرة: Initiating

ويعبر هذا البعد عن قدرة القائد التكيفي علي أخذ زمام المبادرة في المقدمة للترتيب الجديد للأشياء وأن يمتلك القائد التكيفي مستويات عالية من سلوك المبادرة الشخصية، وتحدي الوضع الراهن.

٧- السلوك الأخلاقي: Ethical Behavior

ويعكس هذا البعد مدى قدرة القادة التكيفيين على إظهار نماذج من السلوكيات والمثل الأخلاقية العالية ويتسم القائد التكيفي بالمصادقية، النزاهة، الشجاعة، رباطة الجأش،

القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا ...

د/ سناء داود ذكي داود

الثقة، والمصدقية من قبل المساهمين، العملاء، والعاملين ويعتبر السلوك الأخلاقي أمراً أساسياً للقيادة التكيفية.

٨- تنمية رأس المال البشري : Developing Human Capital

تعني ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق 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 التكيفيين بإجراء حوار مفتوح مباشر وصادق مع العاملين.

١٠- صناعة القرار: Decision-Making

يدرك القادة التكيفيون أهمية صنع القرار السليم حيث يقوم هؤلاء القادة بتحديد المشكلة، تقييم البدائل ونتائج كل بديل، اختيار البديل المناسب.

١١- التغيير: Changing

ويعكس هذا البعد مدى اهتمام القادة التكيفيين بالتغيير واعتباره مصدراً للحياة والفرص للمنظمة.

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"، وهذا هو المفهوم الذي سوف يتم تناوله بالدراسة في البحث الحالي،

ومما سبق وتمشياً مع ما أكدت عليه دراسة (Thygeson et al., 2010)، في الأبحاث المستقبلية حيث أشارت بضرورة تناول المشاركين في أداء الخدمة الصحية مثل الأطباء، الممرضات، والإداريين بالدراسة، لذا تتوقع الباحثة أن القيادة التكيفية توجه جميع

العاملين (مشتماً الأطباء والمرضات والإداريين) بالمستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة عن طريق ممارسة سلوكيات هذا النمط الحيوي من القيادة، بالإضافة إلى الغموض الكبير في الأدبيات حول طبيعة القيادة التكيفية، أبعادها، ومحدودية الأبحاث في هذا المجال (Yuki and Mahsud, 2010) كما تؤكد دراسة Kuluski (2020) على أهمية القيادة التكيفية لمقدمي الرعاية الصحية خاصة في ظل جائحة كورونا، بالتالي يمكن صياغة الفرض الأول للبحث على النحو التالي: "توجد فروق معنوية بين آراء العاملين في المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة حول درجة ممارسة أبعاد القيادة التكيفية".

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 and Sheep, 2018; Costa, Daher, Neves and Velez, 2022) ولقد تعددت تعريفاتهم حيث يرى كل من Foreman and Sheep أن الدمج التنظيمي عبارة عن إدراك الفرد بأنه عضو في المنظمة ويعكس مدى شعوره بأنه مشارك في المنظمة معتبراً أن نجاح المنظمة بمثابة نجاحه، ويرى Brown (2017) 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 ويرى كل من Inoue, Lock, Gillooly, Shipway and Swanson. (2022) أنه يتعدى ذلك ليشمل قبول الفرد لأهداف وقيم المنظمة والنظر إليها على أنها أهدافه وقيمه، واستخدم كل من (Ashforth, Harrison, and Corley, 2008; 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، وعرفه كل من (Türen, Erdem, and Çamoğlu, 2017; Ma, Scerri, 2021) 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.

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 and Ashforth, 2004) والتي أوصت بتناول هذه الأشكال باعتبارها أبعاد الدمج التنظيمي في ثقافات أخرى.
- 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.

قدم كل من (Kreiner and 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 يهيمه 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 ألا 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.

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 أولا 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 محايدا لا يدرك أي تداخل، أو انفصال بين هويته، وهوية المنظمة وعلى الرغم من أن الموظف قد لا يبدو مندمجا أو غير مندمج مع المنظمة، فإن ضعف انتمائه للمنظمة قد يكون معترفا به حتى وإن كان بارزا، بسبب تجاربه السابقة مع المنظمة فيصف الفرد ذاته بعبارات منها: (أنا شخص وحيد، أنا شخصيا، 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 ينعكس على 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 الثاني 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".

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 and Turgut (2017)، الدعم التنظيمي المدرك (Shen, Jackson, Ding, Yuan, ZhaoL, Dou and Zhang (2014)، الدمج التنظيمي للقيادة (Dick, Hirst, Grojean, and Wieseke (2007)، العدالة التنظيمية (Moura, Abrams, Gillet et al. (2013)، الرضا الوظيفي (Retter, Gunnarsdottir, and Ando (2009)، المناخ الأخلاقي (DeConinck (2011) كما اهتمت بعض الدراسات بالقيادة باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية التي تعتبر مسببات أساسية للدمج التنظيمي للعاملين (He and 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 and Weber (2009)، وتوصلت الدراسات إلى علاقة التأثير الإيجابي لأنماط مختلفة من القيادة على الدمج التنظيمي للعاملين وتشمل القيادة التحويلية (Liu, Zhu and Yang, 2010; Humphrey, 2012)، القيادة الأخلاقية (Walumbwa, Mayer, Wang, 2011; He and Brown, 2013) and Workman, 2011; Vondey (2010)، القيادة الأبوية، (Demirtas, Hannah, Gok, Arslan and Capar, 2017; Yeşiltaş Gürlek, Tunab, Kantenc and Çeken, 2020) وتؤكد تلك الدراسات أن سلوكيات القيادة تؤثر في الدمج التنظيمي للمؤسسات، ولقد أوضح (Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir and Ando (2009) أنه تبعاً لاختلاف نمط القيادة تختلف درجة الدمج التنظيمي للعاملين، وبالرغم من تأكيد الدراسات على تأثير أنماط مختلفة للقيادة على الدمج التنظيمي إلا أنه يوجد قصور لديها في الاهتمام بالقيادة التكيفية كأحد المسببات للدمج التنظيمي، لاسيما دراسة (Yukl (2010) التي اقترحت أن ممارسة سلوكيات القيادة التكيفية قد تحقق الدمج التنظيمي للعاملين وتوصي بتغطية ذلك في الدراسات المستقبلية وفي ضوء ذلك تتوقع الباحثة تأثير أبعاد القيادة التكيفية في الدمج التنظيمي للعاملين في المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق ومن ثم يتم صياغة الفرض الثالث للبحث "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التكيفية 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 and 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 ، Jong and Farr (2010; Chen et al.,2022) ، وفي عام ١٩٩٠ عرف كل من and Ford ، 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 and Hartog 2010) بأنه يتكون من ثلاث مراحل: إنتاج الأفكار، ثم ترويجها، وأخيراً تطبيق هذه الأفكار .ويري (Leonga and 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, and Oukes, 2010) (Veenendaal, 2017) 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 مشتتةً لاكتشاف الأفكار ثم توليدها يلي ذلك دعم هذه الأفكار وأخيراً تنفيذ تلك الأفكار. ومن خلال مراجعة أدبيات الدمج التنظيمي، أمكن التوصل إلى وجود بعض المتغيرات التي يمكن اعتبارها بمثابة نواتج للدمج التنظيمي على المستوى الفردي والتنظيمي على سبيل المثال: الرضا الوظيفي (Koçak and Kerse (2022) ، سلوكيات المواطنة التنظيمية (Ge, Su, and Zhou (2010) ، دوران العمل (DeConinck ,2011; Callan, Amiot, and Smith, 2012) سمعة المنظمة (Zavyalova et al., 2016; Al Hassani ,2022) ، أداء الدور الإضافي ، (Gillet, Colombat, Daher, Neves and Velez.(2022) ، الأداء الوظيفي (Michinov, Pronost and Fouquereau 2013; Walumbw et al., (2011) ، سلوك المساعدة للمديرين التنفيذيين (Keeves and McDonald ، Westphal(2018) قبول العاملين للتغيرات الناتجة عن اندماج الشركات

(Humphrey,2012;Sung, Woehler, Fagan, Grosser, Floyd and Labianca, 2018) ، والالتزام التنظيمي (Cole and Bruch (2016) ، سلوك التعلم، والأداء الوظيفي (Buckley(2010) واهتمت دراسة (العطوي) بتأثير الدمج التنظيمي علي سلوك العمل المنحرف ،ولقد أثبتت دراسة He and Brown (2013)التأثير الإيجابي للدمج التنظيمي علي إبداع العاملين ،واقترحت هذه الدراسة تناول السلوك الابتكاري للعاملين كأحد النواتج السلوكية للدمج التنظيمي باعتباره أشمل من إبداع العاملين.

وتؤكد دراسة Gils, Hogg, Quaquebeke and Knippenberg (2017)بضرورة دراسة نواتج أخرى للدمج التنظيمي بالإضافة لما تناولته الدراسات السابقة وتتفق معه(Chen, Yi Yu, Hsu, Lin and Lou, (2013) بأن نموذج الدمج التنظيمي يكون أفضل بدراسة النواتج السلوكية للعاملين المترتبة علي هذا الدمج. وانطلاقاً مما ذكره (Shen et al., 2014) بأن الدمج التنظيمي المرتفع لدى العاملين يتبعه نواتج إيجابية في سلوكيات العاملين بالإضافة إلي ندرة الدراسات التي تناولت تأثير الدمج التنظيمي علي السلوك الابتكاري لا سيما دراسة (Chen,L, Ruan and He(2022) التي اختبرت تأثير الدمج التنظيمي علي السلوك الابتكاري للعاملين وذلك بالتطبيق علي ٢٦٨ مفردة من العاملين في المستشفيات الصينية، وتوصلت هذه الدراسة إلي التأثير الإيجابي المعنوي للدمج التنظيمي على السلوك الابتكاري للعاملين ،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 على 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 (Lotrecchiano 2010) التي سلطت الضوء على الأهمية الحاسمة للقيادة التكيفية عند دراسة الابتكار بين أنواع مختلفة من المنظمات توصلت دراسة (Bettiol and Sedita 2011) إلى أن القيادة التكيفية تعتبر عامل مؤثر في كيفية حدوث الابتكار في المنظمات التي تنتمي لقطاعات مختلفة، وهذا ما أكدته أيضاً دراسة (Rosing, Frese and Bausch 2011). كما اتضح من دراسة كل من (Hanson and Ford 2010; Sweetman, 2010) التأثير الإيجابي للقيادة التكيفية على السلوك الابتكاري للعاملين. أما في مجال الرعاية الصحية اختبرت دراسة (Desai, 2010; Weberg, 2013) تأثير القيادة التكيفية في السلوك الابتكاري للعاملين وتوصلت إلى أن ممارسة سلوكيات القيادة التكيفية في مجال الرعاية الصحية تلعب دوراً مهماً في انتشار السلوك الابتكاري لدى العاملين إلا أن هذه الدراسات اهتمت بالأطباء فقط ولم تعتبر أن القيادة التكيفية توجه يجب أن يمارس سلوكياته المشاركين في الخدمة الصحية مشتملاً الأطباء، الممرضات، الإداريين، 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.

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، بالإضافة إلى أن هناك اهتمام محدود لهذه السلوكيات القيادية التكيفية وأثرها على السلوك الابتكاري في منظمات الرعاية الصحية (Hlalele et al., 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.

هذا؛ ولقد أوضحت بعض الدراسات أن الدمج التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين بعض المسببات والناتج، فعلى سبيل المثال استهدفت دراسة Cole and Bruch (2016) اختبار الدور الوسيط الدمج التنظيمي في العلاقة بين الهوية التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي، (Edwards and Peccei (2010) في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وكلاً من المشاركة التنظيمية والنية لترك العمل، (Chen et al. (2013) في العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، (al. (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. واختبرت بعض الدراسات الدور الوسيط للدمج التنظيمي بين بعض المتغيرات مثل دراسة (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, et al., (2018) التي أوضحت الدور الوسيط للدمج التنظيمي في تأثير شبكات التواصل الاجتماعي علي دوران العمل. دراسة (Islam , Ali, Niazi, Ramzan and Yousaf (2018) التي أجرت أعلى عينة قوامها 758 من العاملين في القطاع المصرفي في باكستان وتوصلت إلى أن الدمج التنظيمي يتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة (Türen et al. (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 and 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 على نية العاملين لترك العمل ، واختبرت دراسة Chen, Wen, Kong, Niu and 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، وتناولت دراسة (Kazmia and Javaida 2022) الدور الوسيط للدمج التنظيمي بين مسباته والأداء الوظيفي وتوصلت إلى أن الدمج التنظيمي يحقق الدور الوسيط في تلك العلاقة ، الا أن دراسة Pattnaik and Tripathy.(2022) لم تثبت هذا الدور في العلاقة بين العدالة التنظيمية الأداء الوظيفي في منظمات القطاع العام الهندية.

كما اختبر البعض الآخر من الدراسات الدور الوسيط للدمج التنظيمي بين بعض أنماط القيادة ومتغيرات معينة مثل: دراسة Wang, Demerouti, and Blance (2017) التي استهدفت اكتشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وصياغة الوظائف. ولقد ركزت بعض تلك الدراسات على هذا الدور الوسيط للدمج التنظيمي في العلاقة بين أنماط معينة للقيادة وبعض النواتج السلوكية مثل (Tseng and 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 على ولاء العاملين بهذه المؤسسات ، دراسة (Walumbw et al., 2011) التي تناولت الدور الوسيط للدمج التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الدمج التنظيمي يزيد من تأثير القيادة الأخلاقية على أداء العاملين ،بينما اهتمت دراس (Humphrey 2012) بالعلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة للعاملين وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الدمج التنظيمي لا يلعب الدور

الوسيط في هذه العلاقة، نجد أن دراسة (Allen, Attoh and Gong (2017) تناولت هذا الدور الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي واستنتجت التأثير الإيجابي للدمج التنظيمي على هذه العلاقة. أيضاً ركزت دراسة (Vondey(2010) على دور الدمج التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية واستنتجت إلى 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 ومصادر ها، 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 لبعث 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 ينعكس 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 (2004) Kreiner and Ashforth من خلال أربعة أبعاد هما: الدمج التنظيمي، الدمج المتناقص، الدمج المحايد، وعدم الدمج مشتملاً علي (٢٤) عبارة موزعة بمثابة ست عبارات لكل بعد على حده، وتم ذلك من خلال مقياس لكرت

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 ومشتماًً 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 and Xinxin 2013) ومن خلال مراجعة أدبيات السلوك الابتكاري اتضح أن نوع و سن العاملين لهما تأثير علي السلوك الابتكاري وذلك كما ذكر Yidong and Xinxin وتم السيطرة علي التأثيرات

الممكنة للمتغيرات الرقابية متمثلة في نوع وسن العاملين وذلك نظراً لوجود تأثير نوع 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 (١٠٨٥٣) مفردة مقسمين إلى (١٦٣٧) هيئة طبية ، (٥٦٩٠) هيئة تمريض ، (٣٥٢٦) إداريين ، وعلى ذلك فإن حجم العينة طبقاً للجداول الإحصائية عند هذا المجتمع الأصلي يبلغ (٣٨٤) مفردة بحدود خطأ ٥% ونسبة توافر الخصائص موضع البحث ٥٠% ومعامل ثقة ٩٥% بازرعه (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 (٩٥%) وهيئة التمريض (٨٦%)، والإداريين (٨٥%) ونسبة الاستجابة للعينة ككل (٨٩%) فكان حجم العينة الفعلي المستخدم في التحليل الإحصائي ٣٤٢ 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.

القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا ...

د/ سناء داود ذكي داود

جدول رقم (١) أعداد العاملين في المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة وحجم العينة.

المستشفى أو المركز الطبي	حجم المجتمع	حجم العينة	هينة طبية	هينة تمريض	إداريون
مستشفى المنصورة الجامعي	٢٨٣٠	١٠٠	١٥	٥٣	٣٢
مستشفى الطوارئ الجامعي	٩٦٧	٣٤	٦	١٧	١١
مستشفى الأطفال الجامعي	٩٦٥	٣٤	٦	١٨	١٠
مستشفى الباطنة التخصصي	٧٥٣	٢٦	٥	١٤	٧
مستشفى الطلبة الجامعي	٥٧٤	٢٠	٤	١٠	٦
مركز الكلى والمسالك البولية	٩٩٥	٣٥	٥	١٨	١٢
مركز جراحة الجهاز الهضمي	١٣٠٢	٤٥	٧	٢٣	١٥
مركز طب وجراحة العيون	٦٧٤	٢٣	٤	١١	٨
مركز الأورام	٦٤٥	٢٨	٥	١٦	٧
مركز الحروق وجراحة التجميل	٦٣٨	٢٢	٤	١٠	٨
مركز جراحة القلب والصدر والأوعية الدموية	٥١٠	١٧	٤	٧	٦
الإجمالي	١٠٨٥٣	٣٨٤	٦٥	١٩٧	١٢٢

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

المنصورة ٢٠٢١

(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 التكيفية، بالإضافة إلي 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

القيادة التحفيزية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا ...

د/ سناء داود ذكي داود

لجمع هذه البيانات، وللتأكد من مدى وضوح عبارات المقاييس الأصلية بما يتناسب مع البيئة المصرية، تم عرض قائمة الاستقصاء علي عينة استطلاعية بلغ قوامها ٣٠ عاملاً من غير عينة الدراسة الفعلية، وبناء علي هذه العينة تم تعديل نص بعض الفقرات وتصحيح صياغتها لتناسب طبيعة المجتمع، كما تم تقييم قائمة الاستقصاء بعد توزيعها علي عينة الدراسة الكلية بإجراء اختبارات الصدق والثبات Validity and Reliability بغرض التأكد من أنها تحقق الأغراض المرجوة منها وذلك كما يتضح من الجدول (٢):

وكما يشير الجدول (٢) وباستخدام أسلوب الارتباط (ألفا كرونباخ) لقياس درجة الاعتمادية للمقاييس المستخدمة لمتغيرات الدراسة والتي اتضح منها أن قيم ألفا تراوحت بين ٠.٧٢، ٠.٩٢ 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 and Bernstein (1994)

جدول رقم (٢) نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات البحث

المتغيرات	معامل الثبات Alpha	معامل الصدق
١- التأثير والتحفيز	٠.٨٥	٠.٧٧
٢- التعلم	٠.٧٨	٠.٦١
٣- الإدارة	٠.٨٥	٠.٧٣
٤- الاهتمام بروية المنظمة	٠.٩٢	٠.٦٤
٥- التعاون وروح الفريق	٠.٨٦	٠.٦٥
٦- المبادرة	٠.٨٩	٠.٧٦
٧- السلوك الأخلاقي	٠.٩٠	٠.٦٧
٨- تنمية رأس المال البشري	٠.٨٨	٠.٦٨
٩- التواصل	٠.٧٨	٠.٦٧
١٠- صناعة القرار	٠.٨٣	٠.٦٣
١١- التغيير	٠.٧٤	٠.٧٠
١٢- الدمج التنظيمي	٠.٧٥	٠.٧٣
١٣- عدم الدمج	٠.٨٦	٠.٨٦
١٤- الدمج المتناقض	٠.٧٢	٠.٦٥
١٥- الدمج المحايد	٠.٧٣	٠.٨٧
١٦- السلوك الابتكاري	٠.٩١	٠.٨١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

(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 المتدرج 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, (1998) Kashy and Bolger 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

القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا ...

د/ سناء داود ذكي داود

الوسيط لا يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والتابع والعلاقة بينهما مباشرة.

Walumbw et al. (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 and 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 القيادة التكيفية:

للتعرف على مدى وجود اختلاف معنوي بين آراء عينة البحث حول ممارسة أبعاد القيادة التكيفية تم اختبار الفرض الأول 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 رقم (٣):

القيادة التكوينية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا ...

د/ سناء داود ذكي داود

وبتحليل بيانات الجدول رقم (٣) يتضح معنوية أبعاد القيادة التكوينية عند مستوي معنوية ٥% حيث أن قيم P-Value أقل من مستوي المعنوية ٥% مما يدل على وجود فروق معنوية بين متوسط آراء العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (2000) Sherron 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 .

جدول رقم (٣): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه
لدرجة ممارسة أبعاد القيادة التكوينية للعينة موضع التطبيق

القيادة التكوينية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	P-Value والمعنوية
التأثير والتحفيز	بين المجموعات	١	٨.٦٣٤	٨.٦٣٤	٨.٣٧٢	٠.٠٠١ معنوي
	داخل المجموعات الإجمالي	٣٤١ ٣٤٢	٢٥٨.٣١٣	٠.٧٨٣		
التعلم	بين المجموعات	١	١٦.٢٣١	١٦.٢٣١	٩.٥٣٢	٠.٠٠٠ معنوي
	داخل المجموعات الإجمالي	٣٤١ ٣٤٢	١٣٥.٣٧٢	١.٧٣٦		
الإدارة	بين المجموعات	١	٩.١١٢	٩.١١٢	٦.١٥٧	٠.٠٠٠ معنوي
	داخل المجموعات الإجمالي	٣٤١ ٣٤٢	٤٢٦.١٠٤	١.٥٣١		
الاهتمام برؤية المنظمة	بين المجموعات	١	١٥.٦١١	١٥.٦١١	١١.٤٢٥	٠.٠٠٠ معنوي
	داخل المجموعات الإجمالي	٣٤١ ٣٤٢	٣٩١.١١١	١.٤٥٠		
التعاون	بين المجموعات	١	٦.١١٥	٦.١١٥	٧.٩٣٦	٠.٠٠٠ معنوي
	داخل المجموعات الإجمالي	٣٤١ ٣٤٢	١٦٧.٢٣١	٠.٦٤٠		

القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا ...

د/ سناء داود ذكي داود

٠.٠٠٠ معنوي	٨.٦٤٣	٨.٤٦٣ ٠.٧٣٩	٨.٤٦٣ ٢٤٩.٥٨٠	١ ٣٤١ ٣٤٢	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	المبادرة
٠.٠٠٠ معنوي	١٣.٥٧١	٦.٥٩٢ ٠.٥٨٠	٦.٥٩٢ ١٣٩.٦٥٠	١ ٣٤١ ٣٤٢	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	السلوك الأخلاقي
٠.٠٠٠ معنوي	١٠.٥٧٢	٥.٦٤٢ ٠.٩٤٠	٥.٦٤٢ ١٦٢.٥٨٠	١ ٣٤١ ٣٤٢	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	تنمية رأس المال البشري
٠.٠٠٠ معنوي	٩.٥٢١	٧.٥٩٤ ٠.٧٥٠	٧.٥٩٤ ٢٤٧.٣٣٤	١ ٣٤١ ٣٤٢	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	التواصل
٠.٠٠٠ معنوي	٥.١٨٤	٥.١٠٣ ١.٥٨١	٥.١٠٣ ٣٥٨.٢٤٧	١ ٣٤١ ٣٤٢	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	صناعة القرار
٠.٠٠٠ معنوي	٧.١٣٥	٧.٨٣٥ ٠.٩٦٩	٧.٨٣٥ ٢٤٠.٥٣٧	١ ٣٤١ ٣٤٢	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	التغيير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

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

تم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار الفرض الثاني 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 (٤) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاختبار معنوية الفرق بين العاملين في المستشفيات موضع التطبيق.

جدول (٤): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجة ممارسة أبعاد الدمج التنظيمي للعينة موضع التطبيق

أبعاد الدمج التنظيمي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	P-Value والمعنوية
الدمج التنظيمي	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	١ ٣٤١ ٣٤٢	١١.٤١٢ ٢٤١.٨٥٧	١١.٤١٢ ٠.٩٤٢	١٣.٤٧٢	٠.٠٠٠ معنوي
عدم الدمج التنظيمي	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	١ ٣٤١ ٣٤٢	١٥.١٤١ ٣٧٦.٢١١	١٥.١٤١ ١.٣١٣	١١.٢٥٤	٠.٠٠٠ معنوي
الدمج التنظيمي المتناقض	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	١ ٣٤١ ٣٤٢	٩.١٦٤ ٤٤٧.١٣٠	٩.١٦٤ ١.٦٠٣	٧.٠٧١	٠.٠٠٠ معنوي
الدمج التنظيمي المحايد	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	١ ٣٤١ ٣٤٢	١١.٦٩٨ ٢٧٥.٢١١	١١.٦٩٨ ١.٠١٩	١٢.٣٤٧	٠.٠٠٠ معنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول السابق إلى معنوية أبعاد الدمج التنظيمي عند مستوي معنوية ٥% حيث أن قيم P-Value أقل من مستوي المعنوية ٥% مما يدل على وجود فروق معنوية بين متوسط آراء العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Kreiner and 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 إلى 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.

القيادة التكوينية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا ...

د/ سناء داود ذكي داود

جدول (٥) الوسط الحسابي لآراء مفردات العينة حول ممارسة أبعاد الدمج التنظيمي

الوسط الحسابي	الوسط الحسابي والترتيب	أبعاد الدمج التنظيمي العام
٤.٩٥		الدمج التنظيمي
٢.٤١		عدم الدمج التنظيمي
٢.٤٨		الدمج التنظيمي المحايد
٢.٧٥		الدمج التنظيمي المتناقض
٣.١٥		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 (٢.٤١ - ٤.٩٥)، وأن اهتمامها بممارسة سلوكيات الدمج التنظيمي جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي ٤.٩٥. ويتضح من الجدول أيضاً أن هذه الوحدات موضع التطبيق تنتشر بها سلوكيات الدمج التنظيمي المحايد بدرجة أقل حيث بلغ الوسط الحسابي ٢.٤٨ يلي ذلك انتشار سلوكيات الدمج التنظيمي المتناقض وبمتوسط حسابي منخفض يبلغ ٢.٧٥ وأخيراً سلوكيات عدم الدمج التنظيمي بمتوسط حسابي ٢.٤١ ويدل ذلك على انتشار الدمج التنظيمي لدي العاملين بالمؤسسات موضع التطبيق مقارنة بالأشكال الأخرى للدمج التنظيمي، وبذلك تتفق

نتيجة البحث الحالي مع ما توصلت إليه دراسة Kreiner and 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 لبعده عدم الدمج التنظيمي ١.٨٢ 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 يعنى أن لديها توجه بالدمج التنظيمي. ويدل ذلك على

القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا ...

د/ سناء داود ذكي داود

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.
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	SD	M	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤
الفرح	١,٠٣	٠,٧٢	-													
الن	٣,١١	٠,٥٥	٠,٥٤	-												
التفكير والتخيل	٤,١٨	٠,٥٢	٠,٥١	٠,٤٤	-											
التعلم	٣,٥٤	٠,٨١	٠,٤٧	٠,٣٨	٠,٤٥	-										
الانارة	٣,٧٥	٠,٩١	٠,٤١	٠,٤٣	٠,٤٢	٠,٣٨	-									
رؤية المنظمة	٣,٣٥	٠,٨٦	٠,٤٠	٠,٤٥	٠,٦٤	٠,٤٣	٠,٥٦	-								
التعاون	٣,٩٨	٠,٨٩	٠,٢٩	٠,٢٦	٠,١٨	٠,٢٣	٠,٤٥	٠,٣٦	-							
المبادرة	٣,٩٨	٠,٧٢	٠,٣٧	٠,٢٨	٠,٢٤	٠,٣٥	٠,٤٧	٠,٣١	٠,٣١	-						
السلوك الإيجابي	٤,٠٣	٠,٥٤	٠,٢٦	٠,٣٩	٠,١٨	٠,٢٣	٠,٢٥	٠,١٧	٠,٣٣	٠,١٧	-					
تكملة رأس المال البشري	٤,٢٧	٠,٥٤	٠,١٥	٠,١٩	٠,١٦	٠,٢٧	٠,٢٨	٠,٢٤	٠,٢٥	٠,٢٨	٠,٤٤	-				
القنوات	٣,٧٣	٠,٥٦	٠,٢٦	٠,١٥	٠,٢٦	٠,٠٩	٠,٠٨	٠,١٦	٠,١٤	٠,١٤	٠,٢٧	٠,٢٧	-			
مساعدة القرار	٣,٧٦	٠,٩١	٠,٣٤	٠,٢٢	٠,١٥	٠,١٩	٠,١٨	٠,٢٥	٠,٢٤	٠,٢٨	٠,٢١	٠,٣٨	٠,٣٧	-		
التغيير	٣,٧٢	٠,٥٢	٠,٢٢	٠,١٣	٠,٢٦	٠,٢٧	٠,٣٥	٠,٢٢	٠,٢٤	٠,١٨	٠,٢٣	٠,٣٢	٠,٣٧	٠,٣٧	-	
الدمج التنظيمي	٣,١٥	٠,٤١	٠,٣٦	٠,٣٦	٠,٣٧	٠,٥٣	٠,٤٣	٠,٣٨	٠,٣٣	٠,٤٨	٠,٥٤	٠,٤٣	٠,٤٣	٠,٤٩	٠,٤٠	-
السلوك الابتكاري	٤,١١	٠,٥٦	٠,٣٤	٠,٣٢	٠,٢٨	٠,٢٧	٠,٢٩	٠,٤٦	٠,٤٥	٠,٣٦	٠,٣٧	٠,٣٨	٠,٥٦	٠,٤١	٠,٥١	٠,٥٢

** 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 (٣.١٥) وانحراف معياري (٠.٤١) مما يشير إلي ممارسة العاملين بالمستشفيات والمراكز الصحية موضع التطبيق للدمج التنظيمي كما سبق ذكره ، واتضح 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 (٤.٢٧) وانحراف معياري (٠.٥٤) تلاه في المرتبة الثانية بعد التأثير والتحفيز بمتوسط حسابي (٤.٠٨) وانحراف معياري (٠.٥٢) ثم جاء بعد رؤية المنظمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣٥) وانحراف معياري (٠.٨٦) 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 (٤.١١) وانحراف معياري (٠.٥٦) . 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 and 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 اذ أظهرت النتائج أن أعلى معاملات الارتباط لم تتجاوز (٠.٦٠) وهذا يعني بعدم وجود مشكلة (Multi collinarity) Fryxell and 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

القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا ...

د/ سناء داود ذكي داود

الارتباط المعنوي بين متغيرات البحث الرقابية والمستقلة والوسيلة والتابعة كما في الجدول السابق، ويتفق ذلك مع ما ذكره (Osborne and 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 and Black (1995) ويتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (٧) أن قيم معامل تضخم التباين تراوحت بين (٢.٧٥ ، ١.٠٢) وهي قيم أقل من القيمة (١٠)، كما أن قيم التباين المسموح لكل متغير من المتغيرات المستقلة تراوحت بين (٠.٩٦ ، ٠.٣٧) 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 (٠.٤٥٢- ، ٠.٠٢٥-) 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
٠.٠٤٤-	٠.٥٦	١.٦٤	التأثير والتحفيز
٠.٤٣٢-	٠.٧٣	١.٤٣	التعلم
٠.٤٤٢-	٠.٧٥	١.١٩	الإدارة
٠.٠٩٦-	٠.٨٧	١.١٣	الاهتمام بروية المنظمة
٠.٣٩٢-	٠.٩٦	١.٠٢	التعاون
٠.٤٢٣-	٠.٧٨	١.٢٢	المبادرة
٠.٤١٠-	٠.٥٣	١.٧١	السلوك الأخلاقي
٠.٠٢٣-	٠.٦٧	١.٩٥	تنمية رأس المال البشري
٠.٤٥٢-	٠.٣٧	٢.٧٥	التواصل
٠.٠٧٣-	٠.٤٤	٢.٠١٤	صناعة القرار
٠.٠٢٦-	٠.٦٥	١.٠٥	التغيير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا ...

د/ سناء داود ذكي داود

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			
			١٣٧.٥٣ ٠.٠٠٠	٠.٣٨٥	
معنوي	٠.٠٠٠	٢.٤٣١	٠.١٨٤		١- التأثير والتحفيز
معنوي	٠.٠٠٠	١٣.٣٦٢	٠.٣٦٢		٢- التعلم
معنوي	٠.٠٠٠	٣.٤٩١	٠.١٧٩		٣- الإدارة
معنوي	٠.٠٠٠	٢١.٧٣١	٠.٧٣٥		٤- الاهتمام بروية المنظمة
معنوي	٠.٠٠٠	٣.٧٦٠	٠.١٦٨		٥- التعاون
معنوي	٠.٠٠٠	١٢.٧٦	٠.٥١٣		٦- المبادرة
معنوي	٠.٠٠٠	٢١.٥٢	٠.٧٩٢		٧- السلوك الأخلاقي
معنوي	٠.٠٠٠	١٣.٤١	٠.٧٢٣		٨- تنمية رأس المال البشري
معنوي	٠.٠٠٠	٤.٦٧١	٠.٢٣١		٩- التواصل
معنوي	٠.٠٠٠	٣.٨٤٣	٠.٣٧٢		١٠- صناعة القرار
معنوي	٠.٠٠٠	٢.٨٦٧	٠.٤٣٢		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 ومتغير 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 and Yang (2012) التي تناولت تأثير القيادة التحويلية ، دراسة Walumbw , Mayer, Wang , Wang and Workman (2011) التي اختبرت تأثير القيادة الأخلاقية ، ودراسة Vondey (2010) التي اهتمت بدراسة تأثير القيادة الخادمة على الدمج التنظيمي ، بينما دراسة Humphrey (2012) التي وجدت علاقة ارتباط عكسي بين أبعاد القيادة التحويلية على سبيل المثال بعد (التأثير والتحفيز) والدمج التنظيمي وامتداداً لنهج هذه الدراسات ووجدت الدراسة الحالية تأثير أبعاد القيادة التكيفية على الدمج التنظيمي وهذا ما أكدته ، وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (137.03) عند مستوى معنوية 5% مما يدل على القوة التفسيرية المرتفعة لنموذج الانحدار المتعدد من الناحية الإحصائية، وقد بلغ معامل التحديد R2 (0.385) أي أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد القيادة التكيفية كمجموعة تفسر (38.5%) من التباين في الدمج التنظيمي في حين ترجع النسبة المتبقية وقدرها 61.5% 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

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	F	Sig.	المعنوية
1- التأثير والتحفيز	0.084	0.084	1144.45	0.000	معنوي
2- الاهتمام برؤية المنظمة	0.087	0.065	813.15	0.000	معنوي
3- الإدارة	0.093	0.048	768.57	0.000	معنوي
4- تنمية رأس المال البشري	0.134	0.043	752.23	0.000	معنوي

معنوي	٠.٠٠٠	٦٩٥٤.٥٢	٠.٠٤٠	٠.١٢١	٥- التعلم
معنوي	٠.٠٠٠	٨٣٧.٧٤	٠.٠٣٣	٠.١٢٣	٦- السلوك الأخلاقي
معنوي	٠.٠٠٠	٨٩٦.٩٦	٠.٠٣٠	٠.١٣٤	٧- التعاون
معنوي	٠.٠٠٠	٧١٤.٥٩	٠.٠٢٢	٠.٢٢٧	٨- المبادرة
معنوي	٠.٠٠٠	٢٩٩.٧٨	٠.٠٢٠	٠.٢٨٣	٩- التواصل
معنوي	٠.٠٠٠	١٧٧.٤٢	٠.٠١٣	٠.٣٥٠	١٠- صناعة القرار
معنوي	٠.٠٠٠	١٧٢.٦٥	٠.٠١١	٠.٣٧١	١١- التغيير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار بشكل إجمالي والمقدر من خلال معنوية معاملات الانحدار عند مستوى معنوية ٥%، ومن خلال قيمة F وقيمة (sig). وتشير نتائج الجدول رقم (٩) 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 (٨,٤%) من التباين في الدمج التنظيمي، يليه الاهتمام برؤية المنظمة حيث فسر (٦,٥%)، بينما فسرت الإدارة (٤,٨%) وفسرت تنمية رأس المال البشري (٤,٣%) وهكذا وكانت أقل المتغيرات تفسيراً للتباين في الدمج التنظيمي هو بعد التغيير حيث فسر (١,١%)، ومن خلال تحليل نتائج الجدول (٩) 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 على الدمج التنظيمي كما يتضح معنوية تأثير تلك الأبعاد مجتمعة على الدمج التنظيمي ومن ثم قبول الفرض الثالث للدراسة بوجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التكيفية على 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 and
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 :

القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا ...

د/ سناء داود ذكي داود

جدول رقم (١٠) تحليل الانحدار الهرمي المتعدد للدور الوسيط للدمج التنظيمي في علاقة أبعاد القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري

السلوك الابتكاري	السلوك الابتكاري	السلوك الابتكاري	السلوك الابتكاري	المتغير التابع
النموذج الرابع	النموذج الثالث	النموذج الثاني	النموذج الأول	نماذج التحليل المتغيرات الرقابية، المستقلة، الوسيطة
٠.٠٥	٠.٠٧	٠.٠٦	٠.٠٥٠	النوع
**٠.٠٨٢	٠.٠٥١	٠.٠٦٣	٠.٠٧١	السن
**٠.١٦٦		**٠.٣٢٨		التأثير والتحفيز
**٠.١٥٣		**٠.٢٥٢		الاهتمام برؤية المنظمة
٠.٢٧١		٠.٣٦١		الإدارة
٠.١٧١		٠.٢٦٦		تنمية رأس المال البشري
٠.٥٤٣		٠.٣٥١		التعلم
٠.٥٢٠		٠.٥٥٠		السلوك الأخلاقي
٠.١٧٣		٠.٣٣٨		التعاون
٠.١٨٤		٠.٢٨٣		المبادرة
٠.٢٧٩		٠.٢٥١		التواصل
٠.١٧٣		٠.٢٧٩		صناعة القرار
٠.٤٦٥		٠.٤٢١		التغيير
**٠.٣٨٩	**٠.٢٥٧	-		الدمج التنظيمي
٠.٤٨٢	٠.٢٦١	٠.٣٦٢	٠.١٢٦	معامل التحديد R ²
٠.١٥٢	٠.١٢٤	٠.٢٦٧	٠.١٢٦	معامل التحديد المعدل Adj R ²
٣١.٦٨*	**٣٩.٧	٢٤.١١*	٦.٩٨*	قيمة F
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	معنوية النموذج

** مستوي معنوية ٠.٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

* مستوي 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 ٢٤.١١ عند مستوي معنوية ٥% كما تشير النتائج الواردة بالجدول (١٠) إلى معنوية التأثير المباشر لأبعاد القيادة التكيفية كمتغير مستقل في النموذج على السلوك الابتكاري للعاملين ، ويتفق ذلك مع بعض الدراسات السابقة التي تؤكد على دور القيادة التكيفية في ممارسة السلوك الابتكاري للعاملين مثل دراسة كل من (Desai, 2010; Coulombe, 2015) التي توصلت 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 وهذا أيضاً ما أكدته دراسات أخرى .

(Bettiol and Sedita, 2011; Lotrecchiano 2010; Rosing, Frese, and Bausch,2011) التي اختبرت تأثير القيادة التكيفية على الابتكار بين أنواع مختلفة من المنظمات وتوصلت هذه الدراسات إلى 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 مستوي معنوية ٠.٠١ وبلغت قيمة F للنموذج ٧.٣٩

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 and Rogers, 2018; Cole and Bruch ,2016; (Vardaman

Loi, Chan and Lam, 2013; Sung, Woehler, Fagan, Grosser, Floyd, and Labianca, 2018; Humphrey, 2012) وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Chen, Ruan and He, 2022) التي تناولت السلوك الابتكاري للعاملين كأحد نواتج الدمج التنظيمي وتوصلت إلى علاقة التأثير الإيجابي المباشر بين المتغيرين ، 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 أدّى إلى ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج وبلغت قيمة معامل التحديد ٠.٤٨٢ في النموذج الرابع مقارنة بالنموذج الثاني بدون متغير وسيط حيث بلغت قيمة معامل التحديد ٠.٣٦٢. 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 التكيفية 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 التكيفية والسلوك الابتكاري:

أ- التوسط الكلي للدمج التنظيمي : يتوسط الدمج التنظيمي كلياً العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية المتمثلة في التأثير والتحفيز، و الإدارة كمتغيرات مستقلة وبين السلوك الابتكاري كمتغير تابع حيث انخفض معامل الانحدار المعياري من (٠.٣٢٨) إلى (٠.١٦٦) ل بعد التأثير والتحفيز ، ومن (٠.٣٦١) إلى (٠.٢٧١) ل بعد 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 التكيفية 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 (٠.٢٥٢) إلى (٠.١٥٣) ل بعد الاهتمام برؤية المنظمة ،من (٠.٢٦٦) إلى (٠.١٧١) ل بعد تنمية رأس المال البشري ، من (٠.٥٥٠) إلى (٠.٥٠٢) للسلوك الأخلاقي ،من (٠.٣٣٨) إلى (٠.١٧٣) للتعاون ،من (٠.٢٨٣) إلى (٠.١٨٤) 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 التكيفية 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 معنوية 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.

القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا ...

د/ سناء داود ذكي داود

وطبقاً لما أشار إليه Baron and 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 and 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
٠.٠٠٠	7.51	$a = 0.531$ $b = -0.564$ $Sa = 0.061$ $Sb = 0.058$	التأثير والتحفيز – الدمج التنظيمي- السلوك الابتكاري.
٠.٠٠٠	6.32	$a = 0.452$ $b = -0.564$ $Sa = 0.069$ $Sb = 0.058$	الاهتمام برؤية المنظمة- الدمج التنظيمي- السلوك الابتكاري.
٠.٠٠٠	5.85	$a = 0.613$ $b = -0.564$ $Sa = 0.052$ $Sb = 0.058$	الإدارة- الدمج التنظيمي- السلوك الابتكاري .
٠.٠٠٠	6.79	$a = 0.463$ $b = -0.564$ $Sa = 0.072$ $Sb = 0.058$	تنمية رأس المال البشري – الدمج التنظيمي- السلوك الابتكاري.
٠.٠٠٠	5.29	$a = 0.634$ $b = -0.564$ $Sa = 0.098$ $Sb = 0.058$	السلوك الأخلاقي- الدمج التنظيمي- السلوك الابتكاري.
٠.٠٠٠	8.68	$a = 0.565$ $b = -0.564$ $Sa = 0.052$ $Sb = 0.058$	التعاون- الدمج التنظيمي- السلوك الابتكاري

5.42	$a = 0.752$ $b = -0.564$ $Sa = 0.046$ $Sb = 0.058$	المبادرة- الدمج التنظيمي- السلوك الابتكاري
5.80	$a = 0.565$ $b = -0.564$ $Sa = 0.067$ $Sb = 0.58$	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 دراسة آراء العاملين في المستشفيات، والمراكز الطبية بجامعة المنصورة حول أبعاد القيادة التكيفية، وأظهرت النتائج وجود فروق معنوية بين مفردات العينة على درجة انتشار هذه الأبعاد، أيضاً التعرف على آراء العاملين في هذه المؤسسات 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. والمتمثلة في الدمج التنظيمي، الدمج المحايد، الدمج المتناقض، وعدم الدمج التنظيمي، واستهدفت أيضاً، 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 ينعكس بدوره على سلوكهم الابتكاري خاصة في ظل جائحة كورونا 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 وجليد بالاهتمام في المنظمة التي ينتمي إليها مع التركيز على الصفات الايجابية 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

القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا ...

د/ سناء داود ذكي داود

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 وإنشاء 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 كلٌّ 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 والإداريين علي حدٍ سواء وإتاحة 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 بروية 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 إلى 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 واهتماماتهم، 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 لآراء 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 بأثر القيادة التكيفية على الدمج التنظيمي 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 التكيفية 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 التكيفية 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 التكيفية فيمكن للدراسات المستقبلية استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد أنماط مختلفة من القيادة المشار إليها سابقاً للوصول إلى أبعاد أخرى للقيادة التكيفية وتناولها بالدراسة ودراسة تأثيرها على الدمج التنظيمي.

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

٧- اهتمت الدراسة الحالية بأبعاد القيادة التكيفية 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 فان 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:

١. 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.
٢. النشرة الإحصائية عن العام الجامعي (٢٠٢٠ - ٢٠٢١)، مركز المعلومات ودعم القرار في جامعة المنصورة.
٣. بازرعة، محمود صادق (٢٠٠٢)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Al Hassani,A.A.(2022)." Student retention in higher education: the influences of organizational identification and institution reputation on student satisfaction and behaviors", International Journal of Educational Management, 36 (6): 1046-1064.
- 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.
- 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.
 - 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.
 - Bulgiba, A. (2022). " Adaptive Leadership and Independent Opinions: Lessons From the National COVID-19 Immunisation Programme", *Asia Pacific Journal of Public Health*, 34(2-3) :244-246
 - 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.
 - 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 published1, <https://doi: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.
- Chen,L., Ruan,R.& He,P.(2022)." The double-edged sword: A work regulatory focus perspective on the relationship between organizational identification and innovative behavior", creativity and innovation management,31(1). <https://doi.org/10.1111/caim.12482>
- 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.
- 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.
- Costa,S., Daher,P., Neves,P.& Velez.M.J.(2022)." The interplay between ethical leadership and supervisor organizational embodiment on organizational identification and extra-role performance",European Journal of Work and Organizational Psychology,31(2): 214-225.
- Coulombe, C. (2015)." Innovation, Adaptive Leadership and Project Management", Review of Integrative Business and Economics Research,4 (4):225-236.
- 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.
- 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.
- 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.
- Garavaglia, C , Sancino, A & Trivellato, B. (2020)" Italian mayors and the management of COVID-19: adaptive leadership for organizing local governance", Eurasian Geography and Economics, DOI: 10.1080/15387216.2020.1845222
- 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.
- 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.

- Hlalele,D., Manicom,D., Preece,J., &Tsoetsi,C.T.(2015). "Strategies and Outcomes of Involving University Students in Community Engagement: An Adaptive Leadership Perspective", JHEA/RESA, 13 (1): 169-174.
- 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.
- Huang H, Yu S and Peng P (2022) Can Organizational Identification Weaken the Negative Effects of Customer Bullying?—Testing the Moderating Effect of Organizational Identification. Front. Psychol. 13:769087. doi: 10.3389/fpsyg.2022.769087
- Inoue,y., Lock,D., Gillooly,L., Shipway,R. & Swanson,S. (2022) ."The organizational identification and well-being framework: theorizing about how sport organizations contribute to crisis response and recovery", Sport Management Review, 25(1): 1-30, DOI: 10.1080/14413523.2021.1911496
- 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.
- 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.
- Kazmia,S.,W.& Javaida,S.,T.(2022)." Antecedents of organizational identification: implications for employee performance ,RAUSP Manag. J, 57 (2) : 111-130.
- 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>.
- Koçak,D.& Kerse,G.(2022)."How Perceived Organizational Obstruction Influences Job Satisfaction: The Roles of Interactional Justice and Organizational Identification", DOI: 10.1177/21582440221079933
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B.E. (2004)." Evidence toward an expanded model of organizational identification", Journal of Organizational Behavior,25: 1–27.
- Kuluski,K.(2020)." Applying the principles of adaptive leadership to persone centered care for people with complex care needs:

- Considerations for care providers, patients, caregivers and organizations", 1 Institute for Better Health, Trillium Health Partners, Mississauga, ON, Canada, DOI: 10.1111/hex.13174.
- Lateef,F., Kiat,K.& Yunus,M.(2022) " A Point of Care Adaptive Leadership Approach to Providing Patient-Centric Care in the Emergency Department", Journal of emergencies Trauma and Shock, 15(1): 47–52.
 - Laur,C.V., Agarwal,P.& Mukerji,G .(2021)." Building Health Services in a Rapidly Changing Landscape: Lessons in Adaptive Leadership and Pivots in a COVID-19 Remote Monitoring Program ", JOURNAL OF MEDICAL INTERNET RESEARCH ,23(1), doi: 10.2196/25507
 - 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 byJournal 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.

- Ma,D.& Scerri,M.(2021)." Dual Organizational Identification in Multinational Enterprises and Interpersonal Horizontal Knowledge Sharing: A Conceptual Model",Journal of International Management, DOI:10.1016/j.intman.2021.100907.
- Madjar, N., Greenberg, E., & Chen, Z. (2011). "Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance", Journal of Applied Psychology, 96: 730-743.
- 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 .
- Nadarajah & Radu,G. (2022): Adaptive leadership during challenging times: Effective strategies for health professions educators: AMEE Guide No. 148, Medical Teacher, DOI: 10.1080/0142159X.2022.2057288
- 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.
- Nissim,Y., & Eitan Simon,E.(2021)." Flattening the Hierarchy Curve: Adaptive Leadership During the Covid-19 Pandemic – A Case Study in an Academic Teacher Training College", Review of European Studies; Vol. 13, No.1: 103-117.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). "Psychometric Theory (McGraw-Hill Series in Psychology), (3), New York: McGraw-Hill.
- 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](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.
- Pattnaik,S & Tripathy,S.,K.(2022)." The effect of organizational justice on employee performance in the Indian Public Sector Units: the role of

- organizational identification", *Benchmarking: An International Journal*, DOI 10.1108/BIJ-08-2021-0508.
- 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.
 - 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.
 - 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., Zhao, L., 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. (2009). " Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model", *The Leadership Quarterly*, 20(4): 631–650.
- 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*.
- Yeşiltaş M., Gürlek ,M., Tunab ,M., Kantenc , P.& Çeken,H. (2020). " Paternalistic Leadership and Organizational Identification: The Mediating Role of Forgiveness Climate ", *INTERNATIONAL JOURNAL OF HOSPITALITY & TOURISM ADMINISTRATION* <https://doi.org/10.1080/15256480.2020.1805089>.

- 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