

تأثير القيم التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي «دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة»

د. رضا مصيلحي أحمد إسماعيل

دكتوراه إدارة الأعمال

كلية العلوم الإدارية

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

جمهورية مصر العربية

الملخص

استهدف البحث الحالي توافقاً مع نظرية التحول دراسة التأثير المباشر وغير المباشر للقيم التنافسية على العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة نوع الثقافة الأكثر شيوعاً في مستشفيات جامعة القاهرة باستخدام إطار القيمة التنافسية (CVF). ولتحقيق هذه الأهداف، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليل الكمي، حيث تم تجميع البيانات من خلال قائمة استقصاء من عينة بلغت (202) من موظفي مستشفيات جامعة القاهرة، وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل واختبار الفروض.

تقدم النتائج التجريبية للبيانات أدلة تدعم فرضيات البحث، حيث كشفت عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي الفعال، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن القيم التنافسية توسطت جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي الفعال ($P < 0.01$).

وأوصت نتائج البحث إلى ضرورة تبني المستشفيات مفهوم القيادة التحويلية، وتوفير عناصر وسلوكيات القيادة التحويلية لجميع القيادات؛ فهي تعد واحدة من أنسب مفاهيم القيادة لقيادة التغيير. حيث توفر الاستراتيجيات التي تعزز توجيه العمل الجماعي وتقليل التسلسل الهرمي، وتعزيز وتدريب الفريق متعدد التخصصات واستخدام أدوات التحسين المستمر للجودة، وتحسين ممارسات وسياسات الموارد البشرية؛ كما تسمح للتابعين بالتعبير عن الأفكار وتشجيعهم على المشاركة في عملية صنع القرار وحل المشكلات بطرق مبتكرة؛ وكذلك القيام بإجراء ورش عمل تدريبية لتعلم وتحسين نمط الثقافة والقيم التنظيمية السائد من خلال إطار القيمة التنافسية (CVF). مما يزيد من فرص تبني التغيير التنظيمي الفعال في المستشفيات، ومتابعة التطورات في البيئة الخارجية، ووضع خطط التغيير المناسبة لتعزيز البيئة الداخلية للمستشفيات.

الكلمات المفتاحية: القيم التنافسية، القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي، مستشفيات جامعة القاهرة.

المقدمة

ظهرت العديد من التغيرات والتطورات التي أسهمت بشكل أساسي في إعادة تشكيل البيئة الاقتصادية المحلية والعالمية وفي تغيير أشكال المنافسة، والتي يمكن إرجاعها إلى عدة أسباب من أهمها انفجار ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ظهور التحالفات والتكتلات الاقتصادية الكبرى و بروز ظاهرة اندماج الشركات العملاقة، والمنافسة الشديدة، وكذا التطور السريع للابتكارات وظهور عدة مفاهيم جديدة على الساحة العالمية منها مفهوم العولمة بكل أشكالها... هذه

* تم استلام البحث في مارس 2019، وقبل للنشر في مايو 2019، وتم نشره في ديسمبر 2020.

التغيرات استدعت ليس فقط تطوير المنتجات والخدمات بل استدعت بالضرورة تغيير وتطوير المنظمات ذاتها لكي تستطيع التعامل بكفاءة مع هذه التغيرات، ولضمان زيادة قدرتها على التكيف والبقاء وتحقيق الريادة والتميز.

وتعد عملية التغيير التنظيمي، بصورة عامة، عملية مقصودة تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة من خلال حركة الانتقال الجذري، أو التدريجي لزيادة فعاليتها، وقد يتضمن التغيير التنظيمي تحسين أو تطوير أو أعاده هيكلة طبيعة عمل، أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل وذلك من خلال تطوير أساليب وتشكيلة المنتجات والخدمات، والتغيير في مستوى التكنولوجيا المستخدمة، والتوجهات الاستراتيجية، أو الثقافة التنظيمية، وطرق الاتصال، وأساليب الرقابة، وغيرها (Dimitrios Hatjidis, 2018: 22).

يرى (Johnson, 1993: 64) أن استراتيجية إدارة التغيير ما هي بالأساس لإظهار ثقافة تتوقف على الحالة قيد التغيير أكثر مما هي عملية تحليلية، عقلانية. أما (Bouckennooghe, 2017: 40) فيجد أن جوهر التغيير المستمر والفعال يكمن في فهم ثقافة المنظمة التي تستهدف تغييرها، حيث أن التوافق بين السلوك الداخلي في المنظمة، وبين الظروف الخارجية حولها يتطلب استراتيجيات تأخذ بعين الاعتبار ثقافة المنظمة، وإذا ما اصطدمت التغييرات بالتقاليد، والقيم والتحيز الثقافي في المنظمة فإنه من المحتم عندئذ أن تواجهنا صعوبة في تطبيقها في المنظمة.

وترتبط الثقافة التنظيمية بمجموعة القيم التي يتقاسمها العاملون، ومعنى ذلك أن لكل منظمة مجموعة من القيم التنظيمية Organizational Values والتي تمثل المعتقدات والأفكار التي يتشارك فيها العاملون، وتحدد الأنماط السلوكية ومرشدات أو موجبات الأداء في المواقف المختلفة والتي يجب أن يتبعها أعضاء التنظيم لتحقيق رؤية وأهداف المنظمة (Jeong-Ran Roh. 2014: 55).

يُعد نمط القيادة، وسلوك القادة أمرًا مهمًا، من أجل المحافظة على تحقيق جهود التحسين المستمر، وتغيير وتطوير المنظمات، كما أشار (Brouer, 2016: 61)، إلى إن نمط القيادة الأفضل في المنظمات التي تمر بجهود تغيير وتطوير المنظمات بشكل واسع، هو النمط القيادة الجماعية الذي يتجه نحو إشراك جميع العاملين، وفي جميع المستويات في عملية التغيير، بمعنى أن ينظر إلى القيادة على أنها عملية تفاعلية تشاركية بين أعضاء الفرق المختلفة، والعمل على تطوير المهارات اللازمة لدى العاملين من أجل إنجاح جهود التغيير المستهدف.

ويشير (Banks, et al., 2017: 22) في هذا المجال إلى القادة التحويليين الذين يدركون أهمية المشاركة باعتبارها أداة فعالة يمكن استخدامها في الاتصالات اللازمة لإتمام عملية التغيير، وتسهيلها، كما يجدونها ضرورية في التأثير في القيم والميول والاتجاهات والسلوك اللازم لهذه العملية، واستيعاب القوى المقاومة للتغيير في مختلف أنحاء التنظيم. كما يدرك هؤلاء القادة أيضاً بأن مثل هذه المشاركة لا تعني تعميق الديمقراطية في المنظمة، وإنما ينظرون إلى المجموعات المشاركة في عملية التغيير على أنها تخص أكبر عدد ممكن من الأفراد.

إن عملية تهيئة العاملين للتكيف مع التغيير التنظيمي لا بد أن تضع في اعتبارها قيم ومعتقدات العاملين، فكلما امتلكت المنظمة موارد بشرية تتمتع بمستويات مرتفعة من القبول ومشاركة التجديد والتطوير والتغيير والابتكار وقبول المخاطرة والثقة الذاتية والتفاؤل والجماعية زادت قدرة المنظمة على تحقيق أهداف واستراتيجيات التغيير التنظيمي بفاعلية، لذا يجب على قادة المنظمات تقييم القيم الفردية وقياس درجة تمتعها من خلال نماذج التي من أشهرها إطار القيم التنافسية Competing Values Framework (CVF) حيث يساعد القادة للعمل بشكل أكثر شمولية وأكثر ثباتاً في تحسين أداء المنظمات وخلق القيمة وتهيئة بيئة فعالة لتحقيق التغيير (Cameron & Quinn, 2006: 96).

من هذا المنطلق يسعى هذا البحث إلى دراسة العلاقة التأثيرية بين استخدام أبعاد القيم التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحولية وفاعلية التغيير التنظيمي في دراسة ميدانية لمستشفيات جامعة القاهرة.

مشكلة البحث

تواجه إدارة المستشفيات الحكومية في مصر كغيرها من سائر البلدان النامية اليوم مجموعة كبيرة من المشكلات والتحديات على الصعيدين الداخلي والخارجي، لعل من أبرزها انخفاض مستوى جودة الخدمة الطبية المقدمة نتيجة

القصور في وضع رؤية واستراتيجية واضحة ومحددة للتغيير والتطوير لمواجهة ضعف الإمكانيات المادية والبشرية ومسايرة التطور التكنولوجي في أداء الخدمات الصحية، وعدم التوازن بين أعداد المستفيدين المطلوب إدخالهم المستشفى وبين عدد الأسرة المتاحة والإمكانيات الطبية الأخرى الموجودة، بالإضافة إلى انخفاض درجة الاستقلال والمرونة الممنوحة لإدارتها. (الكتاب الإحصائي السنوي، وزارة الصحة والسكان، 2018) (تقارير أداء المستشفيات الجامعية بجامعة القاهرة، 2018)

ولمواجهة هذا الواقع الجديد وما يتطلبه من فكر تطويري قادر على التعامل مع تلك المستجدات. كان لا بد أن يتوفر للإدارة مناخ من الحرية والمشاركة البناءة والفعالة من مختلف الجهات المعنية بإدارة المستشفيات، والتخلص من السيطرة البيروقراطية وإطلاق الفرص أمام إبداعات كل القادرين سواء على مستوى القادة أو العاملين للإسهام في نموها وازدهارها. حيث كانت معظم المحاولات السابقة للنهوض بالمستشفيات قاصرة، غير مخططة ركزت على جوانب هامشية، مثل: تعديل الإجراءات - تدريب العاملين - تغيير بعض اللوائح وقواعد العمل، أو حتى الحصول على شهادات الأيزو.

أن هذه المحاولات لم تستطع أن تصل بأداء هذه المستشفيات إلى المستوى المستهدف، نتيجة ضعف استجابة إدارة المستشفيات لمتطلبات التغيير التنظيمي الفعال، والتي من أهمها الأخذ في الاعتبار قيم العمل Work Values لدى الإدارة والعاملين التي تؤثر على الأداء التنظيمي للمستشفيات، كما لم تراعي استخدام الاتجاهات الحديثة في تنمية مهارات وقدرات مواردها البشرية وخاصة القيادات التي تتمتع بالرؤية والقدرة على تهيئة مناخ التغيير والتحول إلى المنظمات عالية الأداء المبدعة.

نظرًا لأهمية قطاع المستشفيات نتيجة الخدمات الصحية التي تقدمها، والتي تُعد مطلب أساس لكل إنسان في الحياة، فقد تعددت الدراسات التي تناولتها من جوانبها المختلفة - ومنها الجانب القيادي والثقافي والتطويري، ويستعرض الباحث فيما يلي - وباختصار - أهم الدراسات التي أجريت وبالقدر الذي أسهمت به هذه الدراسات في بلورة مشكلة البحث فيما يتعلق بجهود التغيير والتطوير التنظيمي للمستشفيات، من خلال دراسة القيم التنافسية السائدة وسلوكيات القيادات التحولية القادرة على توصيل وشرح الرؤية واستراتيجية التغيير الجديدة وتوضيح أثرها الفعلي على تنفيذ خطط وسياسات التغيير، فقد أشارت بعض الدراسات التي تناولت قطاع الصحة والمستشفيات والمنظمات الحكومية إلى ضعف استجابتها إلى متطلبات التغيير والتطوير الفعال

دراسة (ماهر، 2016)، التي تناولت تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة الصحية في مستشفيات جامعة القاهرة، وأكدت نتائجها على ضعف مستوى جودة الخدمات الصحية لمستشفيات جامعة القاهرة نتيجة ضعف جهود التطوير المبذولة من قبل إدارة المستشفيات.

دراسة (خليل، 2015)، وأسفرت نتائجها التي قامت باختبار العلاقة بين نمط القيادة التحولية و الأداء والرضا الوظيفي لدى المنظمات التعليمية على وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية بين نمط القيادة التحولية على كل من الأداء والرضا الوظيفي لدى المنظمات التعليمية مجتمع الدراسة، حيث تمنح هذه القيادات مزيداً من المشاركة في صياغة الأهداف وتنفيذها ومن ثم الالتزام بها.

دراسة (عبد الغفار، 2014)، والتي تناولت تأثير جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات الجامعية بمحافظة الإسكندرية على رضا العملاء، وأشارت نتائجها إلى انخفاض مستوى رضا العملاء للخدمات المقدمة من المستشفيات الجامعية بمحافظة الإسكندرية نتيجة القصور في جهود التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.

دراسة (خيرى، 2013)، التي استهدفت تقييم العلاقة بين مهارات الذكاء وأداء القيادات الإدارية في المنظمات الصحية والطبية، وأسفرت نتائجها على وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية بين المتغيرات.

دراسة (قاسم، 2011)، التي استهدفت تقييم تأثير القيادة الأصيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي للعاملين بالوزارات الخدمية، وأشارت نتائجها إلى وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية بين القيادة الأصيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي للعاملين بالوزارات الخدمية مجتمع الدراسة.

دراسة (النجار، 2011)، التي قامت بتحليل العلاقة التأثيرية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، وخلصت نتائجها إلى وجود تأثير معنوي بين القيادة ودرجة المواطنة والالتزام التنظيمي للعاملين.

دراسة (نور الدين، 2010)، التي قامت باختبار العلاقة بين إدارة التغيير وزيادة فاعلية المنظمة، وأوضحت نتائجها أهمية غرس ونشر القيادات للقيم التنظيمية الفعالة التي يمكن أن تساهم في إنجاح جهود التغيير والتطوير المستهدف في المنظمات الحكومية، حيث تعمل هذه القيم بمثابة موجّهات نحو السلوك المرغوب فيه تجاه تحقيق رؤية وأهداف المنظمة.

دراسة (غنيمي، 2010)، والتي استهدفت اختبار العلاقة التأثيرية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة بجامعة عين شمس، وأوضحت نتائجها التأثير القوي وعلاقة الارتباط القوية بين المتغيرات، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام بأنماط الثقافة السائدة لدى قيادات الجامعة لتحقيق رؤية وأهداف الجامعة.

دراسة (الصباغ، 2009)، التي استهدفت تحليل العلاقة بين الفرد ورئيسه والدعم المدرك وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية، وأكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط قوية الدعم المدرك للأفراد من قبل القيادات ودرجة الالتزام التنظيمي، مما يتطلب ضرورة دراسة وتطوير ثقافات الأفراد وأنماط القيادة لزيادة درجة الولاء التنظيمي للعاملين بالمستشفيات.

دراسة (حسن، 2006)، التي استهدفت تحليل العلاقة بين أنماط القيادة وتطبيق الجودة المستهدفة في الخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات الحكومية والخاصة في مصر، والتي أكدت في نفس السياق على الدور المؤثر لنمط القيادة في تطبيق برامج التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة للمرضى.

دراسة (السعدني، 2005)، التي استهدفت تحليل العلاقة بين العوامل التنظيمية والوظيفية والاحتراق الوظيفي بمستشفيات القاهرة الكبرى، وأسفرت عن وجود علاقة ارتباط قوية بينهما حيث يؤدي توفير القيادات لبيئة عمل ومناخ تنظيمي داعم يمنح مزيداً من التمكين والصلاحيات والسلطة في أداء مهام الوظائف إلى انخفاض درجة الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات

دراسة (زيدان، 2006)، التي استهدفت تحليل العلاقة بين المواطنة التنظيمية لدى المديرين وقدرتهم على إحداث التغيير في الهيئة العامة للتأمين الصحي فرع وسط الدلتا، وأشارت نتائجها إلى وجود علاقة تأثير معنوي وارتباط قوية بين المتغيرات.

دراسة (غنوم، 2005)، التي تناولت تحليل العلاقة بين استراتيجية التغيير وتطوير الثقافة التنظيمية بمستشفيات جامعة عين شمس، وأكدت نتائج الدراسة على ضرورة تطوير الثقافة التنظيمية كمرحلة هامة عند وضع استراتيجية التغيير المستهدفة.

دراسة (Bilal, 2017)، التي تناولت تأثير الثقافة التنظيمية وإعادة تشكيل القدرات على نجاح تنفيذ التغيير بمنظمات الأغذية في استراليا، والتي أكدت في سياق متصل، على إن إعادة تشكيل القدرات العاملين تعمل كوسيط في العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية ونجاح تنفيذ التغيير التنظيمي.

دراسة (Banks and McCauley, 2017)، التي تناولت بالتحليل تأثير القيادة التحولية على سلوك التابعين أثناء إجراء التغيير، حيث أظهرت النتائج أن مشاركة العمل والتكافؤ يعملان كوسيط في العلاقة بين القيادة التحولية وسلوك التابعين أثناء التغيير، حيث تؤدي القيادة التحولية إلى زيادة مشاركة عمل العاملين وتصوراتهم عن عواقب التغيير الجذابة، وبالتالي إثارة سلوك الموظف لدعم التغيير.

دراسة (Mahran, 2016) التي قامت باستخدام إطار القيم التنافسية لتنميط وتقييم الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات الحكومية في مدينة بورسعيد، والتي أسفرت نتائجها عن وجود ثقافة مختلطة مع هيمنة ثقافة القبيلة والتسلسل الهرمي، حيث تعتمد المستشفيات الحكومية على الهياكل التنظيمية الاستبدادية مع التركيز والمركزية الشديد في اتخاذ القرارات والسيطرة المفرطة على الإجراءات، مما يؤدي إلى استخدام أساليب إدارة غير مرنة وانتشار القيم التنظيمية التي تعيق عمليات التغيير الفعال.

دراسة (Sanjeev K. et al., 2015)، التي تناولت تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونمط القيادة بقطاع الطب النفسي بالهند، وقد أفرزت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين نمط الثقافة التنظيمية السائد وأنماط القيادة.

دراسة (López-Domínguez, et al., 2015)، التي قامت بتقييم وتنفيذ برنامج تطوير القيادة التحولية لقطاع التمريض بالمستشفيات الحكومية في البرازيل، وخلصت الدراسة إلى وجود تحسين في مستوى مهارات وقدرات القيادة بعد تنفيذ برنامج التطوير والتغيير المستهدف.

دراسة (Chou, 2014)، التي قامت بتحليل العلاقة بين القيادة التحولية ودعم سلوك العاملين للتغيير التنظيمي في المنظمات الخدمية الإنسانية في ولاية جورجيا الأمريكية، وأسفرت نتائجها عن الدور المؤثر للقيادة التحولية في توجيه العاملين نحو السلوك الداعم للتغيير التنظيمي والحد من المقاومة.

دراسة (Tsai, 2014)، التي استهدفت تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك القيادة والرضا الوظيفي بقطاع الصحة في جنوب أفريقيا، وأوضحت نتائجها أن أسلوب القيادة والتركيز الاستراتيجي على ثقافة التسلسل الهرمي التي أدت إلى انتشار الثقافة والقيم التنظيمية التي تعيق جهود التحسين والتطوير في قطاع الصحة وكذلك تحسين سياسات إدارة الموارد البشرية التي تتبناها المستشفيات.

ومن خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة يتضح، مدى أهمية استجابة قطاع المستشفيات إلى متطلبات التغيير التنظيمي الفعال لمواكبة التغيرات التكنولوجية والمعرفية والتحديات الناتجة عنها تجاه بناء ودعم قدرتها التنافسية التي تمكنها من تقديم خدماتها وفق مستوى الجودة المتوقعة، كما تبين عدم تناول هذه الدراسات بشكل مباشر اختبار تأثير القيم التنافسية على العلاقة بين القيادة التحولية وفاعلية التغيير التنظيمي - على حد علم الباحث - بوجه عام وفي قطاع المستشفيات الجامعية الحكومية في مصر بوجه خاص، لذا تعد هذه الدراسة استكمالاً للجهود البحثية التي تناولت هذا المجال في قطاع حيوي وهام يواجه الكثير من التحديات في المرحلة الحالية، الأمر الذي يتطلب الوقوف على مدى توافر المقومات والدعائم اللازمة لتحقيق التغيير التنظيمي الفعال.

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث الحالي قام الباحث بدراسة استطلاعية بمستشفيات جامعة القاهرة، استهدفت الوقوف على مدى توافر أبعاد القيادة التحولية والقيم التنافسية والتغيير التنظيمي، وذلك باستخدام أسلوب المقابلة مع عينة ممثلة بلغت (28) مفردة بمستشفيات جامعة القاهرة على مستوى القيادات الوسطى، حيث أسفرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد القيادة التحولية والقيم التنافسية والتغيير التنظيمي بمستشفيات جامعة القاهرة جاء متوسطاً، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسات السابقة التي تم استعراضها.

أمام هذا الواقع ينبغي على إدارة مستشفيات جامعة القاهرة وضع رؤية استراتيجية لتطوير كافة قطاعاتها ومجالاتها وخدماتها، حيث تواجه العديد من المشكلات والتحديات، مع الأخذ في الاعتبار أن إحداث التغيير التنظيمي بشتى أنواعه الهيكلي والتكنولوجي... بدون إحداث تغيير في السلوكيات وأنماط التفكير والثقافة والقيم التنظيمية من خلال قيادة فعالة يجعل التغيير يفقد إحدى حلقاته حيث أنه لا يتم التغيير ولا يحقق أهدافه المرجوة منه إلا باستكمال هذه الحلقة، وهذا كون أن الفرد هو من يُحدث التغيير وهو من يحدُّث عليه التغيير فهو بمثابة حجر الزاوية في عملية التغيير، وبالتالي أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية التي تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين أفراد المنظمة، وهو ما يميزها عن غيرها من المنظمات ويوجهها للتأقلم مع بيئتها الخارجية، كما يمكن أن تكون هذه الثقافة التنظيمية عاملاً مساعداً لعملية التغيير أو عاملاً معوقاً له، وهو ما سنحاول إبرازه في هذا البحث من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو تأثير القيم التنافسية على العلاقة بين نمط القيادة التحولية وفاعلية التغيير التنظيمي في مستشفيات جامعة القاهرة.

أهداف البحث

يستهدف هذا البحث بشكل رئيس دراسة وتحليل تأثير استخدام القيم التنافسية على العلاقة بين أبعاد نمط القيادة التحولية وإدارة التغيير التنظيمي بمستشفيات جامعة القاهرة، بما يسهم في تحقيق الآتي:

1- تقييم مدى توافر أبعاد وسمات القيادة التحولية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التحفيز الإلهامي) في مستشفيات جامعة القاهرة واختبار مدى تأثيرها سلباً وإيجاباً على فاعلية التغيير التنظيمي.

- 2- الكشف عن أنماط الثقافة السائدة في مستشفيات جامعة القاهرة (ثقافة العشيرة، ثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة الإبداع)، وتحديد أكثر الأنماط الثقافية شيوعاً، باستخدام إطار القيم التنافسية، واختبار مدى تأثيرها سلباً وإيجاباً على فاعلية التغيير التنظيمي.
- 3- الكشف عن الاتجاه السائد تجاه التغيير التنظيمي في مستشفيات جامعة القاهرة وتوصيف أنواعه وأنماطه وكيفية إدارته تجاه الوصول إلى مستوى الأداء المستهدف.
- 4- اختبار تأثير أبعاد القيم التنافسية على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي بمستشفيات جامعة القاهرة، وتحديد أي من هذه العوامل هو الأكثر تأثيراً على مستويات هذه العلاقة وأيهما هو الأقل تأثيراً.
- 5- محاوله التوصل إلى مجموعة من المقترحات التي تمكن إدارة مستشفيات جامعة القاهرة من تحديد أبعاد نمط القيادة التحويلية والقيم التنافسية، وإدراك أهميتها وتأثيرها في تهيئة البيئة الداعمة لزيادة فاعلية التغيير التنظيمي المستهدف.

أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من خلال الاعتبارات العلمية والتطبيقية التالية:

- 1- يواكب التغيير الذي يحدث في عالم الأعمال اليوم تغييراً في المهارات التي يحتاجها عالم الغد، عالم يصبح فيه الإبداع المدخل الأساسي للنجاح والتفوق وبناء منظمات عالية الأداء، الأمر الذي يحتاج معه قيادات محفزة ومبدعة، تتمتع بقدرة من المخاطرة والقدرة على التكيف مع العوامل البيئية سريعة التغيير، وعلى الرغم من تأكيد الباحثين على أن الثقافة التنظيمية والقيم تعتبر أمراً ضرورياً لتطوير المنظمات في بيئة المعرفة والتغيير المتلاحقة، إلا أنهم يعتقدون بأن هذه المفاهيم لا يزال يكتنفها الغموض؛ وفي ضوء ما سبق فإن أهمية هذا البحث تنبع من كونها بمثابة إسهاماً جديداً من خلال محاولة الربط بين تأثير القيم التنافسية على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي في إطار منهج متكامل في دراستها لتأثير هذه المتغيرات في مستشفيات جامعة القاهرة.
- 2- أهمية قطاع الصحة بوجه عام، حيث أن الخدمة الصحية مطلب أساسي لكل إنسان في الحياة، ومستشفيات جامعة القاهرة بوجه خاص حيث تعد من أقدم المستشفيات التعليمية والعلاجية وأكبرها في مصر والشرق الأوسط، كما تضم جميع فروع الطب، كما تقدم خدماتها إلى نحو 4 ملايين مريض سنوياً، كما يبلغ عدد العاملين بها حوالي (13604) تقريباً (إدارة شؤون الأفراد، مستشفيات جامعة القاهرة، 2018)
- 3- يمكن لإدارة المستشفيات الاستفادة من نتائج هذا البحث، من خلال الاسترشاد بالمقترحات الذي سيتم التوصل إليها في توفير نمط القيادة التحويلية بأبعاده وسلوكياته المختلفة وتعزيز القيم التنافسية الفعالة، بما يمكن من تهيئة البيئة والمناخ الداعم لإحداث تغييرات تدريجية وشاملة وجذرية فعالة في النموذج العام لمجالات وأنشطة المستشفيات.

فروض البحث

من حصيلة الدراسات السابقة وعملاً على تحقيق أهداف البحث، تم تحديد فروض البحث على النحو التالي:

- 1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التحفيز الإلهامي) على فاعلية التغيير التنظيمي بمستشفيات جامعة القاهرة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- 2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيم التنافسية (ثقافة العشيرة، ثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة الإبداع) على فاعلية التغيير التنظيمي بمستشفيات جامعة القاهرة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- 3- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيم التنافسية ثقافة العشيرة، ثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة الإبداعية) على العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي بمستشفيات جامعة القاهرة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

نموذج البحث

قام الباحث ببناء نموذج هذا البحث في ضوء مراجعة بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيراته، وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل رقم (1).

التحفيز الإلهامي) وفق نموذج (Bass and Avolio, 1994) وأبعاد التغيير التنظيمي الذي تضمنت (الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأفراد ومجموعات العمل، التكنولوجيا) وفق (Senior, 2002) حيث نالت هذه الأبعاد شيوعاً وقبولاً من أكثر الباحثين التي تناولت هذا المجال، إلى جانب أهميتها في تطوير منظومة الأداء بمستشفيات جامعة القاهرة.

الدراسات السابقة وأدبيات البحث

تشير نتائج الدراسات العلمية إلى تعاظم دور التغيير التنظيمي في زيادة الفاعلية التنظيمية بالمنظمات الحديثة، اعتماداً على العديد من المحاور الرئيسية، والتي يأتي من أهمها أنماط القيادة التحويلية، والثقافة والقيم التنظيمية، وفيما يلي استعراض لأهم النقاط المتعلقة بهذه المحاور:

1- إدارة التغيير التنظيمي: Organizational change management

يُعد مفهوم إدارة التغيير موضوع مثير للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها أنه لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير، وقد وردت في أدبيات الإدارة تعاريف عدة لإدارة التغيير منها تعريف (Recordo, 1995: 34) الذي يشير إلى أن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية والداخلية، كما عرفها (Certo, 2000) بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها تحويل منظمة قائمة من وضع إلى آخر من أجل زيادة فعاليتها، وهو المدى الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها. ويوضح (Tushman and Anderson, 1997: 55) أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية، حيث تستهدف إدارة التغيير إحداث تغيير جذري وشامل لكل جوانب القصور أو ما يحتمل أن يشكل نقاط ضعف تنظيمي حالي أو مستقبلي، وحينما تضع المنظمة رؤيتها المستقبلية فلا بد أن يشكل الواقع الحالي بكل جوانب القوة والضعف فيه أحد الجوانب التي يجب تغييرها من خلال ثقافة قوية واستراتيجية فعالة لتحقيق الأهداف والرؤى المستقبلية. كما أشار (Smollan, 2014: 21) إلى أنها عملية تحويل تؤدي إلى تغيير جذري في التنظيم، من حيث المنتجات، والخدمات والزبائن والوكلاء، وتقنيات البيع، والمهارات والميزة التنافسية، والأفراد وذلك عن طريق تطوير هذه النواحي جميعها أو وفق مقدرات التنظيم الأساسية، على أنه لا يعتبر القدرة على تغيير التقنيات، والهيكل وقدرات العاملين وحوافزهم هو التغيير المستهدف فقط، وإنما هو تغيير في الفكر والقيم التي ترشد التصرفات وتوجهها.

يمكن تصنيف أنماط التغيير التنظيمي على أنه إما متوقع Anticipatory وإما تفاعلي Reactionary. حيث إن التغييرات المتوقعة هي أية تغييرات مخططة، الهدف منها الاستفادة والاستجابة للحالات المتوقعة حدوثها في المستقبل. وبشكل معاكس، إن التغييرات التفاعلية تأتي كردود فعل لظروف وحالات معينة، وهي بالتالي ضرورية وطارئة، وذلك ردًا على أحداث وضغوط البيئة الخارجية (Burger, 2016: 37).

ويمكن تقسيم مدى التغيير إلى تغيير متزايد بشكل تدريجي Incremental وإلى تغيير استراتيجي Strategic. حيث يتم تصنيف الأنماط الأربعة الرئيسة للتغيير وفق بُعدين: البعد الأول أو الهدف النهائي للتغيير والذي يتركز بشكل محوري حول مدى وحجم التغيير المرغوب تحقيقه في المنظمة، فقد يتضمن التغيير إجراء تحولٍ كاملٍ للمنظمة، أو مجرد إدخال بعض التعديلات فيها (Nadler & Tushman, 1990). أما البعد الثاني فهو طبيعة التغيير Nature ويشير إلى الطريقة التي يتم فيها تطبيق التغيير وتنفيذه، ويأتي التغيير هنا إما بشكل دفعة واحدة أو الخطوة الكبيرة (Big Bang) أو بطريقة تنفيذ خطوة بخطوة، أو مرحلة فمرحلة، ولكن يتم إحداث زيادة ما في كل مرة، وبشكل منتظم وتدرجي، كما أن هناك عدة أنواع أخرى من التغيير، لكل منها مسمى مختلف: التغيير المخطط و التغيير الطارئ، التغيير الاستراتيجي والتغيير الإجرائي، التغيير الجذري والتغيير التدريجي (Roland, 2015: 101).

عالجت العديد من النماذج مراحل التغيير التنظيمي من أهمها (نموذج التغيير الذي يستند إلى المعايير الكمية: Lewin's Three-step Model of Change (HSMC)، نموذج الخطوات الثلاث للتغيير عند (Lippitt, Watson & Westly) في (Empirical Research: أو التطبيقي)، نموذج (Senior, 2002: 311). ووفق هذه النماذج تمر عملية التغيير التنظيمي بالمراحل التالية:

- أ- تشخيص الوضع الحالي والوضع المستقبلي: تتضمن تحديد عوامل القوة والضعف الداخلية، والفرص التهديدات الخارجية، لبناء رؤية وأهداف التغيير المستقبلية.
- ب- التزام الأفراد بالرؤية والحاجة إلى التغيير: تتضمن غرس الحافز من أجل الموافقة على الرؤية الجديدة المستقبلية للمنظمة وتبنيها، والإسهام في خطوات التغيير اللاحقة التي سوف تحققه.
- ج- تطوير خطة للعمل: تتضمن تطوير خطة تنفيذية للعمل حيث تعد بداية مرحلة إدارة عملية الانتقال من الوضع الراهن للمنظمة إلى الوضع الذي ترغب في الوصول إليه في المستقبل.
- د- تنفيذ التغيير: تتضمن اختيار وسائل تطبيق التغيير وأدواته.
- هـ- تقييم ورقابة التغيير: تتضمن إجراء عملية تقييم التغيير ودعمه.

وقام (Kissler, 1991: 260) عند وضع إطار عمل للتغيير بتحديد أربعة أبعاد تنظيمية رئيسية: تمثل البعد الأول في القيادة Leadership، وهو العنصر الهام الذي يُسّر المنظمة نحو مستقبلها، أما البعد التنظيمي Structure، وهو يدل على نقاط القوة والضعف القائمة داخل المنظمة، ويمثل أيضاً الفرص الخارجية المتاحة للمنظمة، والتهديدات التي تواجهها والتي تؤثر في تشكيل الأدوار، والعلاقات بين الوحدات التنظيمية وبين الأفراد. أما البعد الثالث فيركز على العمليات Processes مثل كيف يتم تخطيط العمل، وأداؤه، وقياسه، ورقابته؟ أما البعد الرابع والأخير فهو قوة العمل أو العاملون Workforce، وهو يمثل معارف وقدرات ومهارات للعاملين في المنظمة.

ويأتي بعد الأبعاد الأربعة السابقة أهمية أنظمة التأثير Influence Systems والتي يكون هدفها المساعدة على «تحديد أهداف معينة للتغيير» ومن ثم العمل على تنظيم تأثيرها. فقد تختلف الوسائل والتقنيات باختلاف الأبعاد التي نقوم بمعالجتها وتغييرها، وبالتالي فإن نظام التأثير في القيادة Leadership Influence System يتكون من: القوة Power، والابتكار Innovation، والأسلوب أو النمط Style، والمخاطرة Risking. أما نظام التأثير الذي يخص الهيكل التنظيمي Structure Influence System فيتكون من الدور Role، والعلاقات Relationship والشكل Form، ونظام التأثير الثالث هو العمليات Process Influence Relationship ويتكون من: التخطيط Planning، والعمليات Operations، والرقابة Control، والاتصالات Communications، والألية Automation، والتعليم Education وتوزيع المواد Allocation، والتعويضات Rewards، أما نظام التأثير في الأفراد العاملين فيتكون من: القيم Values، والمهارات Skills، والمعرفة Knowledge، والتحفيز Motivation، والالتزام Commitment. (Kissler, 1991: 84).

2- القيادة التحولية: Transformational Leadership

تتضمن القيادة وفقاً لـ (Kotter) تحديد الاتجاه الذي من الممكن أن تعمل من خلاله المنظمة وهذا يتضمن تطوير رؤية لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للوصول إليها وتحقيقها، بالإضافة إلى تنظيم الأفراد لضمان تعاونهم، والتأكد من أنهم مدركون لرؤية وأهداف المنظمة كما أن القيادة تتضمن «الحث والتشجيع» للعاملين، وهذا يمكن تحقيقه عن طريق مراعاة جوانب إنسانية، وحاجات فردية مثل «القيم والشعور»، ومثل هذه الموضوعات قليلاً ما تلجأ إليها الإدارة.

ويمكن قياس فعالية القائد الحقيقي بمقدار القيادة التي يمنحها للآخرين، وليس بحسب القيادة التي يتمتع بها ويمارسها، وكذلك بمقدار القوة والنفوذ التي يفوضهما للآخرين، وليس بمقدار النفوذ والقوة التي يمتلكها، ولا تظهر فعاليته أيضاً بالأهداف التي يضعها أو الاتجاه الذي يوجه فيه الآخرين، ولكن بالقرارات المتخذة فعلياً، والمهام التي أنجزها على أرض الواقع. وكذلك بازدياد المسؤولية والثقة اللتين يوليهما للعاملين لديه، وعند تطبيق ذلك يصبح من الصعب تحديد من هو القائد الفعلي. (Brouer and Chiu, 2016: 33)

وقد أصبح مصطلح التحولي والإجرائي (Burns, 1985; Bass, 1990: 67) أساساً لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد ظهر مصطلح القيادة التحولية على يد (Burns, 1978) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يسعون للنهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والتحفيز، من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

ويمكن تعريف نظرية القيادة التحولية بأنها «تلك العملية التي تعتمد على إحداث تغييرات جوهرية وأساسية في اتجاهات أفراد التنظيم وقيمتهم وميولهم، وبناء الولاء لديهم، لتحقيق مهمة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها» (Yukl,

251: 1989-289)، وهكذا نجد أن هذه العملية المشتركة بين القادة وأتباعهم، تمثل جزءاً مهماً من جهودهم المبذولة لأية تغييرات تنظيمية معقدة. وقد طور Bass (1985) هذا المفهوم، وعلى الأخص فيما يتعلق بتأثير القائد في أتباعه، حيث يجد أن القائد التحويلي لديه صفات «الكاريزما» فهو يقدم الحافز الفكري للأفراد، ويثير اهتمامهم الشخصي، ويمكن أن يكون نموذجاً للآخرين. وبذلك نجد أن القادة «المحولين» يتوقعون التغيير باستمرار، ويضعون الرؤية الجديدة، ويطورون القيم المشتركة بين التنظيم بمفهومه القديم، ومفهومه الجديد، ويشعرون الأفراد بقوتهم من خلال مشاركتهم في هذه العملية (Cushman & King, 1995).

وقد طور كل من Bass & Avolio (1993) نموذجاً متعدد العناصر «Multifactor Leadership Questionnaire» بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد، يمكن توضيحها في الآتي:

- أ- الجاذبية (التأثير المثالي) (Idealized Influence): تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين وذلك من خلال التمسك بالمعايير والقيم الأخلاقية، والابتعاد عن استخدام القوة والسلطة، ودفع الآخرين على تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها والمشاركة في المخاطر وتقديم احتياجات التابعين قبل احتياجاته الشخصية.
- ب- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): تصف سلوك القائد الذي يشجع التفكير الإبداعي لدى التابعين، وذلك من خلال طرح الأفكار الجديدة وحل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، وإعادة النظر في عمليات وهيكل المنظمة، وتحديد مهمة المنظمة والفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وتنمية (توليد) التعبير لها (arabsystem.net, et al., 2002: 397).
- ج- الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration): تصف سلوك القائد الذي يدرك الفروق الفردية بين التابعين، الحرص على إيجاد نظام اتصال فعال، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والتحفيز المادي والمعنوي القائم على الإنجاز والأداء المتميز.
- د- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): تصف سلوك القائد التي يثير في التابعين حب التحدي، وإذكاء قيم الحماسة والاندفاع لديهم، وتقديم النصح والإقناع للعمل بروح الفريق، ومشاركتهم في بناء الرؤية والأهداف المستقبلية للمنظمة والالتزام بها.

ومن ناحية أخرى يبدو أن نمط القيادة التحويلية Transformational Leadership قد تمت صياغته لكي يلائم تماماً ما تتطلبه القيادة في التغيير، حيث حدد (Tichy & Devenna, 1990) صورة للقيادة التحويلية عن طريق تحديد مهام القائد فيها وهي كالتالي:

- أ- إدراك لوجود حاجة للتجديد والتغيير.
- ب- العمل على إبداع رؤية جديدة.
- ج- جعل التغيير جزءاً من العمل الاستراتيجي للمنظمة، مما يركز على الطبيعة المستمرة للتغيير، وأنّ هناك حاجة مستمرة لتحويل المنظمات Continuous Transformation، وكذلك وجود رغبة دائمة عند الأفراد في المنظمات في وجود قادة تحويليين فيها (Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Kotter, 1995:59-67).

3- إطار القيم المتنافسة (Competing Values Framework (CVF)

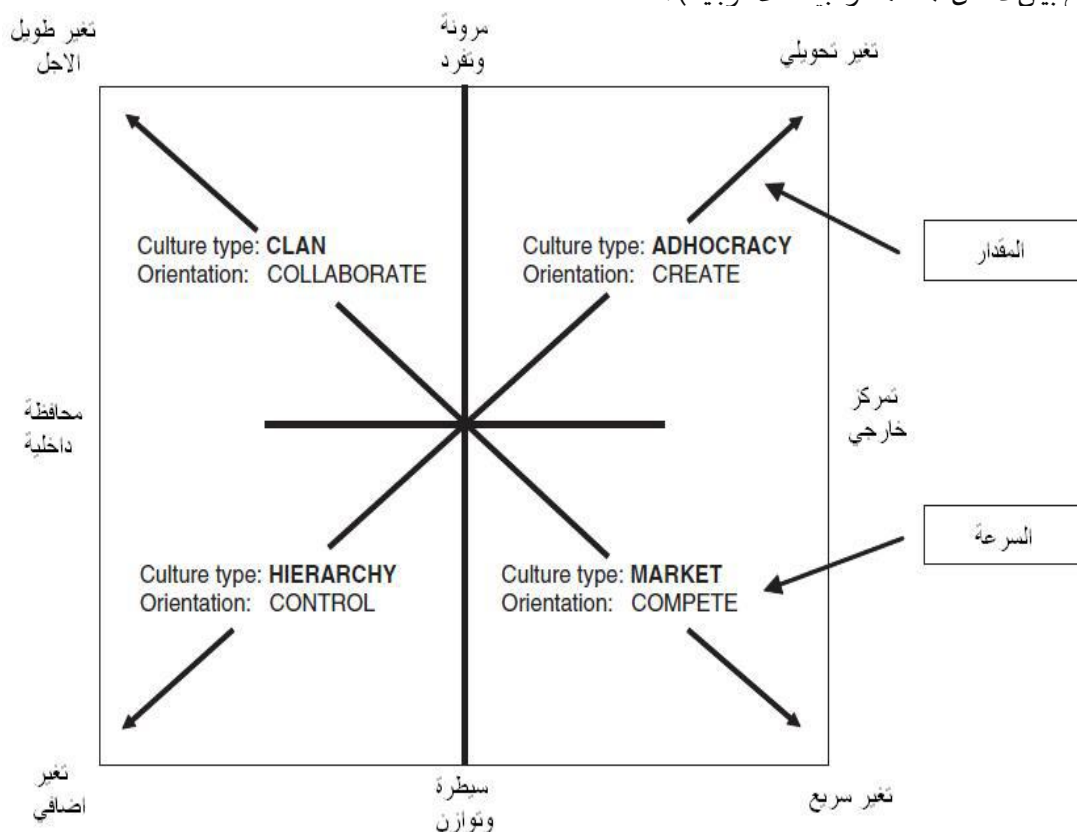
تساهم ثقافة المنظمة بشكل أساسي في إيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم، واعتبارهم شركاء حقيقيين يجب الاهتمام بهم وتنميتهم، وإتاحة المجال لهم لصناعة مستقبل المنظمة، والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة مبنية على الإبداع والتفوق التنظيمي، وذلك من خلال دفع أعضاءها إلى الالتزام بالعمل الجاد والابتكار والتحديث، وتفعيل مبادرات التغيير التنظيمي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء والخدمة، وتقوية علاقات العمل الجماعية، و ترتيب أوضاعها الداخلية وفي علاقاتها مع بيئتها الخارجية للتوجه نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها (Alizadeh & Panahi, 2013: 61).

ويعد إطار القيم المتنافسة (CVF) الذي ظهر نتيجة لأبحاث تجريبية تتعلق بتقييم وتنميط الثقافات السائدة في المنظمات التي تؤدي إلى زيادة الفاعلية التنظيمية (Quinn and Rohrbaugh, 1983; Ubius & Alas, 2009) أداة فاعلة لقياس الثقافة التنظيمية ومقارنتها من خلال استخدام مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية The Organizational

Culture Assessment Instrument (OCAI)، على اعتبار أن القيم الثقافية تمثل إطار مهم لإثارة بواعث ودوافع الأفراد نحو تحقيق رؤية وأهداف المنظمة التطويرية (Gortner, et al., 2007).

يقدم إطار القيم المتنافسة (CVF) مجموعة من الإرشادات والتعليمات التي تمكن القادة من تشخيص وإدارة العلاقات الداخلية، وحالة التطابق والتوافق الخارجي، وحالات التناقضات بين السمات المختلفة للمنظمات والأفراد، وبعبارة أخرى، فإن هذا الإطار يساعد القادة للعمل بشكل أكثر شمولية وأكثر ثبات في بناء القيمة وتطوير الأداء التنظيمي، فهو بمثابة خريطة مفاهيمية وأداة توجيهية وآلية تنظيمية، ونظام للتعلم، وتوليد الأفكار المبتكرة المفيدة التي تساهم في تطوير العديد من المجالات التنظيمية مثل مخرجات القيم، واستراتيجية المنظمة، والثقافة التنظيمية، والجدارات الجوهرية، والقيادة، والاتصالات، واتخاذ القرارات، وإدارة سياسات الموارد البشرية، والفاعلية التنظيمية. (Cameron, et al., 2006)

ويعتمد إطار القيم المتنافسة (CVF) في تشخيص القيم المختلفة للثقافة التنظيمية على محورين أساسيين في ضوء المؤشرات الأساسية للمنظمات الفاعلة، كما يوضحه الشكل التالي رقم (2) التالي، حيث يعكس المحور الرأسي المدى الذي يكون فيه هيكل المنظمة مركز على المرونة والديناميكية أو الاستقرار والسيطرة (الصراع بين التغيير والاستقرار)، أما المحور الأفقي فيعكس المدى الذي يركز فيه المنظمة على التوجه الداخلي والتكامل أو التوجه الخارجي والتكيف (الصراع بين داخل المنظمة والبيئة الخارجية).



Source: Cameron, et al., 2006:56

شكل رقم (2) الأبعاد الجوهرية لأطار القيم المتنافسة

وفي ضوء التقاطع الحاصل بين هذين المحورين ينتج أربع أنواع من الثقافات التنظيمية، يمكن توضيحها من خلال الآتي: (Cengiz Demir, et al., 2017)

أ- ثقافة العشيرة **Clan Culture**: تتميز بلارسمية واللامركزية وتوجه المنظمة فيها يكون نحو الداخل ويسودها التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والإحساس بالعائلة الواحدة، ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي المرشد والملمم الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين، وتتميز العلاقات في هذه الثقافة بالإخلاص والولاء والتقاليد والتماسك العلائقي، أما التركيز الاستراتيجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري

والالتزام والأخلاق المتبادل التي يتم توصيلها وترسيخها تنظيمياً، ومن أمثلة تلك الثقافات شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اليابانية والأمريكية .

ب- **ثقافة الهرمية Hierarchy Culture** : تتميز بالرسمية والمركزية والتوجه التنظيمي فيها نحو الداخل وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، وتوجهاتها الرئيسية تتركز نحو القواعد والأوامر والسياسات والتنظيمات والكفاءة، أما النمط القيادي فهو المنسق والمنظم والمرتب، وتتمثل العلاقات التي تربط الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة وتركيزها الاستراتيجي يتجه نحو التنفيذ الفعال والسلس للعمليات والمهام والجدولة المحددة والتكاليف المنخفضة، ومن أمثلة تلك الثقافات ماكدونالدز، وشركة فورد موتور، والأجهزة الحكومية التي حددت إجراءات صارمة لتنفيذ المهام الروتينية.

ج- **ثقافة السوق Market Culture** : تتميز بالرسمية والمركزية والتوجه التنظيمي فيها نحو خارج المنظمة، وتتمثل توجهاتها الرئيسية نحو إنجاز الأهداف والتبادل البيئي وإشاعة روح المنافسة والمبادرة بين الأفراد لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى، أما النمط القيادي فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الإنجاز وتركيزه الاستراتيجي يكون نحو تحقيق الميزة التنافسية والتفوق في السوق، وتعد خدمة العملاء ورضاهم هي شروط يدرکہا جميع الأفراد، ومن أمثلة تلك الثقافات جنرال إلكتريك وشركات التأمين والبنوك.

د- **ثقافة الإبداع Adhocracy Culture**: تتميز بالمرونة والشكل التنظيمي الأكثر استجابة للظروف شديدة التغيير، والتي تتسارع باستمرار، والتحسين المستمر للأفراد والعمليات، والنمط القيادي بها يتميز بأنه ديناميكي وريادي ويهتم بالعمل الإبداعي مع التوجه بدرجة عالية من المخاطر والالتزام بالتجريب والابتكار، يعد فريق الاستجابة للطوارئ التابع لناسا والذي تم تنظيمه لحفظ Apollo 13 مثالاً على نوع هذه الثقافة.

4- العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنافسية وإدارة التغيير التنظيمي

ضمن أدبيات القيادة، هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة والقيم التنظيمية في عملية التغيير (López-Domínguez, et al., 2016) حيث أوضح (Kotter, 1998: 166) أنه يمكن من خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة فعالة تتكيف مع التغيير، وناقش (Shamuni Kunjiapu, et al., 2014). وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها القائد التأثير على ثقافة وقيم التابعين، وتشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلية نحو توجيه الاهتمام للأحداث الحرجة، الاستجابة للأزمات، ودور المثالية والقدوة الذي يقتدي به، كذلك الرموز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الأفراد العاملين. وحدد (Schein, 2002) كذلك الثقافة التحويلية في تصميم النظم والإجراءات وسياسات العمل، وتصميم البناء والهيكل التنظيمي، وتصميم المرافق والوسائل والأساليب التكنولوجية، ويعتقد (Bakker, et al., 2015) أن القيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير ثقافة وقيم التابعيين حيث تحتاج للمتابعة والتقييم والتحسين المستمر.

ويشير (Bass, et al., 2006) إلى أن بقاء أي منظمة يعتمد على توجيه ثقافة وقيم أفراد التنظيم التي أوجدتها القيادة الفعالة خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير، ويرى كل من (Kotter and Heskett, 1992: 48) أن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين تغيرات الثقافة الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة التي تلمم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة وقيم تتكيف مع المتغيرات، حيث تمتلك كما يطلق عليها (Kotter and Heskett, 1992: 48) صفات القيادة التحويلية الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم، تسمح للأفراد بتحديد رسالتهم وتحفز الإدارة الوسطي بتولي زمام الأمور القيادية.

ويعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية. ففي أدبيات القيادة الحالية، تحديد التغيير الذي يحققه القائد التحويلي يركز على أسلوبين من التغيرات، حيث ركز (Bass & Riggio, 2006) بشكل أساسي على التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعين. بالإضافة إلى أن Bass أوجز أيضاً في دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة والقيم التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي يتمثل في دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين. أما (Chou, 2014). فقد ركز بشكل أساسي على التغيرات التنظيمية واعتبرا أن التغيرات في سلوكيات التابعين أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي. بينما (Burns, 1978) فقد أخذ موقفاً متوازناً في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغيرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغيرات في فكر وتحفيز التابعين.

وفي مراجعة (House, 1995) لأدبيات القيادة والتغيير التي تتضمن أيضاً القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية أوضح أن أغلبية النماذج تتشارك بوجه عام على أهمية إيضاح الرؤية، الإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددها المنظمة.

كما أوضح (Breevaart, et al., 2014) أن القادة التحويليين يدركون أهمية المشاركة باعتبارها أداة فعالة أثناء التغيير التنظيمي والتي يمكن استخدامها لزيادة تدفق المعلومات حول التغييرات المحدثة لزيادة الولاء لدى العاملين، وتطوير التعليم عن طريق الممارسة، أو التعلم، وتطوير القيم والمعايير المشتركة لدى العاملين، ونتيجة لذلك كله يمكن لجهود المشاركة أن تزيد من نوعية المخرجات للتنظيم، ومن الالتزام لدى العاملين وتقبلهم لأهداف التنظيم، كما يمكن أيضاً أن تزيد من قدرة المنظمات على التكيف.

وقد أكد على ذلك كلٌّ من (Beer, Eisenstat, Spector & Kotter, 1993) واعتبروا وجود الرؤية المشتركة على أنها المسيرة لعملية التغيير، ويذكرون ستة خطوات ضرورية تساعد على تحقيق التغيير بنجاح، وهي برأيهم ما يلي:

- أ- إشراك العاملين في التشخيص التنظيمي، من أجل التزامهم بالتغيير.
- ب- تطوير رؤية مشتركة لكيفية تنظيم العمل، وإدارته بشكل تحقق معه المنافسة المطلوبة.
- ج- تحقيق إدراك الرؤية الجديدة، والقدرة على تفعيلها، وتحقيق الانسجام بين جميع الأطراف المعنية من أجل التنفيذ الفعال.
- د- نشر خطة وطرق وأساليب التنفيذ، والعمل في مختلف الأقسام دون اللجوء إلى فرضها من أعلى الهرم التنظيمي.
- هـ- العمل على تثبيت التغييرات في المنظمة من خلال السياسات الرسمية، والأنظمة، والهياكل التنظيمية المختلفة.
- و- مراقبة الاستراتيجيات وتعديلها استجابة للمشكلات التي تظهر خلال عملية التغيير.

الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء من البحث نتائج الدراسة الميدانية في ضوء ما تم الحصول عليه من بيانات من مفردات عينة مجتمع البحث، ووفقاً لما تم استخدامه من أساليب إحصائية في تحليل هذه البيانات، واختبار فروض البحث.

أولاً: تصميم واختبار أداة الدراسة الميدانية

1- أساليب القياس

في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث، واعتماداً على المقاييس العلمية المستخدمة -السابق الإشارة إليها- في هذا المجال وبناءً على الدراسة الاستطلاعية، استخلص الباحث قائمة استقصاء (ملحق البحث) موجهة إلى قيادات الإدارة الوسطى بمستشفيات جامعة القاهرة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لاختبار فروض البحث السابق الإشارة إليها، وقد أعدت هذه القائمة لتقدير الدرجات التي يحصل عليها الفرد (عينة مجتمع البحث) فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية والقيم التنافسية وتأثيرها على تحقيق التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع الدراسة وذلك من خلال استخدام مقياس (Likert, 1961) الخماسي، وقد استخدمت هذه القائمة على النحو الذي يعكس متغيرات البحث، الموضحة بالشكل رقم (1) في البحث.

2- اختبار صدق المقياس وثباته

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Gronbach's Alpha) لكل متغير لاختبار درجة الثبات Reliability، حيث تتراوح قيمة ألفا ما بين (0.81 - 0.92)، مما يؤكد علي جودة الأداة وحسن قياسها، والفهم المتساوي لعينة الدراسة، بحيث يكون هو الفهم الذي قصده الباحث.

ولقياس مصداقية Validity أداة البحث، تم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis). في البداية، تم استخدام مقياس كفاية العينة (Measure of Sampling Adequacy (MSA) والذي يسمى مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin)، وذلك

من أجل تحديد مدى ملاءمة استخدام التحليل العاملي، حيث تعد العينة كافية لإجراء التحليل العاملي إذا كانت قيمة مقياس كفاية العينة (MSA) تقع بين (0.5 - 1). وتشير نتيجة التحليل العاملي إلى أن قيمة (MSA) كانت 0.754، وهذا يعني حسب المقياس أن العينة ملائمة لاستخدام التحليل العاملي. كما أشارت نتائج اختبار (Bartlett) إلى ملاءمة استخدام التحليل العاملي في هذا البحث حيث بلغت (sig = 0.000).

معرفة الصدق الداخلي Structure Validity تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الأداة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للأداة، حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن جميع معاملات الارتباط Pearson Correlation Coefficient تراوحت ما بين (0.552 - 0.792) في جميع متغيرات الاستقصاء وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، مما يدل على اتساق العبارات وصدق جميع متغيرات الاستقصاء لقياس درجة العلاقات والتأثير المستهدفة.

وتدل النتائج السابقة على الثبات والاعتمادية لأداة القياس المستخدمة وصلاحيتها - من الناحية الإحصائية والمنطقية - لجميع وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

3- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بمستشفيات جامعة القاهرة، البالغ عددهم حوالي 13604 عامل عام 2017 (الكتاب الإحصائي السنوي، وزارة الإحصاء والسكان، الإدارة المركزية للمركز القومي لمعلومات الصحة والسكان، الإدارة العامة لخدمات المعلومات والإحصاء، 2018 - إدارة شؤون الأفراد، مستشفيات جامعة القاهرة، 2018)، تتمثل عينة البحث في طبقة الإدارة الوسطى (مديرو الإدارات، رؤساء أقسام، المشرفين) البالغ عددهم حوالي (235) مفردة. قام الباحث باتباع أسلوب الحصر الشامل لتوزيع مفردات عينة مجتمع البحث نظراً لقلتها عددها وضمان التمثيل الأمثل والاستفادة القصوى من نتائج البحث، و يوضح جدول (1) توزيع مفردات عينة البحث، وفق الاستجابة والنماذج الصالحة للاستقصاء.

4- المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة واختبار صحة الفروض على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي التي تضمنها البرنامج الإحصائي SPSS Version 18، وأيضاً البرنامج الإحصائي Amos Version 18، وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

جدول رقم (1)

توزيع مفردات عينة مجتمع البحث

حجم العينة	المستشفيات
29	مستشفى الأطفال الجامعي بالمنيرة
25	مستشفى الأطفال الجديد
20	مستشفى النساء والتوليد
21	مستشفى المنيل الجامعي
12	مركز علاج الأورام والطب النووي
8	مستشفى الطوارئ
6	مستشفى طب الحالات الحرجة
11	مستشفى علاج قصور الكلوي وجراحته
22	مستشفى المنيل التخصصي
9	مركز السموم القومي
14	معهد الأورام القومي
18	مستشفى الأمراض الباطنة
4	مركز الطب النفسي والإدمان
198	الإجمالي

- الأساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الالتواء) وقد اعتمد الباحث على هذه الأساليب في وصف مدى تركيز وتشتت إجابات مفردات العينة عن العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وترتيبها حسب أهميتها.

- اختبار ألفا كرونباخ (Gronbach's Alpha) لتحليل ثبات أداة الدراسة، والتحليل العاملي (Factor Analysis)، لقياس مصداقية وثبات أداة الدراسة، معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لقياس الاتساق الداخلي.

- أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)، يستخدم لتحليل العلاقة التأثيرية بين متغير مستقل واحد (X) مع متغير تابع واحد (Y)، لاختبار العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة التحويلية، والقيم التنافسية كمتغيرات مستقلة والتغيير التنظيمي كمتغير تابع بمستشفيات جامعة القاهرة.

جدول رقم (2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء
لاستجابات أفراد العينة لمتغيرات البحث

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
أبعاد القيادة التحويلية			
الاجاذبية (التأثير المثالي)	2.85	0.78	-0.15
الاستثارة الفكرية	2.44	0.89	0.04
الاعتبارات الفردية	2.53	0.84	-0.10
التحفيز الإلهامي	2.48	0.87	0.09
القيادة التحويلية (بشكل عام)	2.57	0.84	-0.14
أبعاد القيم التنافسية			
ثقافة العشييرة (الجماعة)	2.84	0.81	-0.11
ثقافة البرمية	2.67	0.58	-0.19
ثقافة السوق	2.49	0.71	0.08
ثقافة الإبداع	2.41	0.91	0.17
القيم التنافسية بشكل عام	2.61	0.75	-0.17
أبعاد التغيير التنظيمي			
الأهداف والاستراتيجيات	2.60	0.78	-0.13
الهيكل التنظيمي	2.58	0.80	10.-0
الأفراد ومجموعات العمل	2.44	0.94	0.04
التكنولوجيا	2.75	0.59	-0.27
التغيير التنظيمي (بشكل عام)	2.60	0.78	-0.21
المعدلات العامة للمكونات	2.59	0.79	-0.19

أسفرت نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (2) عند إجراء المقارنة على التالي:

بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد متغيرات البحث بشكل عام بلغ (2.59) بانحراف معياري (0.79) بالتواء مقداره (-0.19)، مما يشير إلى أن هناك انقساساً في الآراء حول مدى توفر أبعاد متغيرات البحث لدى أفراد عينة مجتمع البحث، إلا أن نسبة الذين تتجه آراؤهم نحو توفر هذه الأبعاد بشكل عام أكثر من غيرهم الذين لا يرون ذلك، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الالتواء السالب الذي يعني أن تركيز الاستجابات كان على يمين قيمة المتوسط الحسابي.

جاء ترتيب أبعاد القيم التنافسية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قيمته (2.61)، ثم أبعاد التغيير التنظيمي بمتوسط حسابي قيمته (2.60)، ثم أبعاد القيادة التحويلية بمتوسط حسابي قيمته (2.57).

جاء بعد الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي في متغير القيادة التحويلية أقل من المتوسط بمتوسط حسابي قيمته (2.44-2.48) على التوالي، كما جاء بعد ثقافة السوق، وثقافة الإبداع في متغير القيم التنافسية أقل من المتوسط بمتوسط حسابي قيمته (2.41-2.49) على التوالي، كما جاء بعد الأفراد ومجموعات العمل في بعد التغيير التنظيمي أقل من المتوسط بمتوسط حسابي قيمته (2.44).

ثالثاً: اختبار الفروض

يتناول هذا الجزء من البحث نتائج اختبار فروض البحث، وفقاً لما تم استخدامه من أساليب إحصائية في تحليل البيانات الإحصائية لعينة مجتمع الدراسة:

1- اختبار الفرض الأول: الذي ينص على « لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التحفيز الإلهامي) على فاعلية التغيير التنظيمي بمستشفيات جامعة القاهرة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرض تم استخدام الانحدار البسيط Simple Regression لوصف العلاقة الخطية والتأثيرية بين أبعاد القيادة التحويلية كمتغير مستقل، والتغيير التنظيمي كمتغير تابع، حيث أسفر ذلك التحليل عن النتائج الموضحة بالجدول رقم (3):

جدول رقم (3)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيادة التحولية على فاعلية التغيير التنظيمي

المتغيرات	معامل الانحدار β	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	معامل التحديد R^2	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	18.54	-	-	11.32	-	0.000	-
القيادة التحولية	1.84	2.57	0.84	3.05	0.61	0.000	معنوية
معالم النموذج	قيمة معامل الارتباط: $R=0.78$	قيمة F المحسوبة: $F=379.09$	قيمة T الجدولية: $T=1.96$	الوسط الحسابي للتغيير التنظيمي = 2.60	بانحراف معياري = 0.78		

تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى التالي:

- توضح نتائج تقييم العلاقة الخطية أن نموذج الانحدار الخطي البسيط كان معنويًا ومتوسطًا، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta=1.84$)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة ($t=3.05$) درجة، مما يشير إلى أن متغير أبعاد القيادة التحولية قادر على التنبؤ بمستوى التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث، والمعادلة التالية تعكس هذه النتيجة: $(Y=18.54+1.84X)$ ، حيث توضح أن العلاقة بين أبعاد القيادة التحولية والتغيير التنظيمي علاقة طردية، و في حالة زيادة أبعاد القيادة التحولية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى فاعلية التغيير التنظيمي بالمستشفيات في المتوسط بمقدار (1.84) وحدة تقريباً أي بنسبة (184%) تقريباً والعكس صحيح.
- جاء تأثير أبعاد القيادة التحولية على مستوى فاعلية التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث معنويًا ومتوسطًا، وذلك بدلالة معامل الانحدار ($\beta=1.84$)، ومعامل قيمة ($F=379.09$) وهي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha=0.05$ ، وأن العلاقة بين المتغيرين قوية وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط ($R=0.78$).
- يفسر أبعاد القيادة التحولية ما نسبته (61%) من التباين الحادث في مستوى فاعلية التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث، وأن نسبة (39%) ترجع إلى تأثير متغيرات مستقلة أخرى لم ترد في النموذج مثل (إدارة المعرفة- بيئة العمل- إدارة الجودة- الموارد والقدرات)، الأمر الذي يؤكد على أن انخفاض مستوى التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث يرجع وبنسبة كبيرة إلى انخفاض مستوى أبعاد القيادة التحولية، وذلك بدلالة قيمة معامل التحديد ($R^2=0.61$)، حيث تساهم القيادة التحولية في بناء رؤية استراتيجية وأهداف واضحة ومحددة عن المستقبل، وتشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة وتنفيذ هذه الأهداف، كما تسعى إلى إحداث التغيير والتطوير باستمرار، وتتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغييرات الخارجية، وتهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، وكما تعمل على تغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وزيادة دافعيتهم نحو تحقيق مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة.

ولتحليل مدى تأثير تطبيق كل بعد من القيادة التحولية على مستوى فاعلية التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الجزئي، حيث أسفر التحليل عن النتائج الموضحة بالجدول رقم (4):

جدول رقم (4)

نتائج تحليل الانحدار الجزئي لاختبار تأثير أبعاد القيادة التحولية على فاعلية التغيير التنظيمي

النموذج	معاملات الانحراف المعياري		Beta	قيمة (t)	مستوى المعنوية
	معامل β	الخطأ المعياري			
الثابت	2.14	0.177	-	13.84	0.000
الجاذبية (التأثير المثالي)	1.74	0.081	0.029	3.84	0.000
الاستثارة الفكرية	-1.01	0.031	-0.084	-1.98	0.008
الاعتبارات الفردية	1.25	0.078	0.031	2.71	0.000
التحفيز الإلهامي	-1.09	0.024	-0.099	-2.69	0.247

تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى التالي:

- وجود تأثير إيجابي متوسط لبعد الجاذبية (التأثير المثالي) على فاعلية التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث، وذلك بدلالة قيمة كل من معامل ($\beta=1.74$) وقيمة ($t=3.84$) وهي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha=0.05$ ، الأمر الذي يشير إلى أن قيادات المستشفيات

مجتمع البحث تتمتع بخاصية الجاذبية التأثير المثالي بدرجة متوسطة، مما يتطلب ضرورة تفعيل سلوك القيادة المتعلق بالتأثير المثالي من خلال الحرص على تحقيق المصالح العامة والابتعاد عن استخدام السلطة والقوة في توجيه الأمر والتمسك بالمعايير الأخلاقية عند تحفيز التابعين لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

- وجود تأثير سلبي متوسط لبعده الاستثارة الفكرية على فاعلية التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث، وذلك بدلالة قيمة كل من معامل ($\beta = -1.01$) وقيمة ($t = -1.98$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، الأمر الذي يشير إلى قصور القيادة في إثارة التابعين للتفكير بطرق مبتكرة وإبداعية في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف، وتعزيز روح المبادرة والرغبة في العمل، وإطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، والمساعدة على النمو والتطوير الشخصي، مما أثر سلبياً على فاعلية التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث.

- وجود تأثير إيجابي متوسط لبعده الاعتبارات الفردية على التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث، وذلك بدلالة قيمة كل من معامل ($\beta = 1.25$) وقيمة ($t = 2.71$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، الأمر الذي يشير إلى أن قيادات مستشفيات مجتمع البحث تتمتع بخاصية الاعتبارات الفردية بدرجة متوسطة مما يتطلب ضرورة تفعيل سلوك القيادة في هذا البعد مراعاة الفروق الفردية بين التابعين، وإيجاد نظم اتصال فعالة وتبادل المعلومات، ونظام عادل ومحفز للمكافآت والحوافز وتطوير وتنمية الأداء، وتهيئة مناخ تنظيمي يشجع على الأداء بأسلوب فرق العمل.

- وجود تأثير سلبي متوسط لبعده التحفيز الإلهامي على التغيير التنظيمي للعاملين بالمستشفيات مجتمع البحث، وذلك بدلالة قيمة كل من معامل ($\beta = -1.09$) وقيمة ($t = -2.96$)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ الأمر الذي يشير إلى ضعف قدرة القيادة على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل. حيث يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية والتي تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام، كما يجب أن ينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المستشفى باحتياجات التابعين وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة تأثير إيجابية، والاعتراف بشكل واضح ومكافأة الأفراد الذين جعلوا تحقيق إنجازات التغيير ممكناً وعدم مكافأة أصحاب الأداء الضعيف، مما أثر سلبياً على فاعلية التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث.

- في ضوء ما سبق يتم رفض قبول الفرض وقبول الفرض البديل.

2- اختبار الفرض الثاني: الذي ينص على «لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيم التنافسية (ثقافة القبيلة، ثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة الإبداع) على فاعلية التغيير التنظيمي بمستشفيات جامعة القاهرة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)».

لاختبار الفرض تم استخدام الانحدار البسيط Simple Regression لوصف العلاقة الخطية والتأثيرية بين أبعاد القيم التنافسية كمتغير مستقل، والتغيير التنظيمي كمتغير تابع، حيث أسفر ذلك التحليل عن النتائج الموضحة بالجدول رقم (5) التالي:

جدول رقم (5)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيم التنافسية على فاعلية التغيير التنظيمي

المتغيرات	معامل الانحدار β	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	معامل التحديد R^2	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	4.33	-	-	10.81	-	0.000	-
القيم التنافسية	1.65	2.61	0.71	3.90	0.65	0.000	معنوية
معالم النموذج	قيمة معامل الارتباط: $R = 0.81$	قيمة F المحسوبة: $F = 551.321$	قيمة T الجدولية: $T = 1.96$	الوسط الحسابي للتغيير التنظيمي = 2.60	بانحراف معياري = 0.78		

تشير نتائج الجدول السابق إلى التالي:

- توضح نتائج تقييم العلاقة الخطية أن نموذج الانحدار الخطي البسيط كان معنوياً ومتوسطاً، حيث بلغت

قيمة معامل الانحدار ($\beta=1.65$)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة ($t = 3.90$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، مما يشير إلى أن متغير أبعاد القيم التنافسية قادر على التنبؤ بمستوى فاعلية التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث، والمعادلة التالية تعكس هذه النتيجة ($Y = 4.33 + 1.65X$)، حيث توضح أن العلاقة بين أبعاد القيم التنافسية والتغيير التنظيمي علاقة طردية، وأنه في حالة زيادة أبعاد القيم التنافسية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى التغيير التنظيمي بالمستشفيات في المتوسط بمقدار (1.65) وحدة تقريباً أي بنسبة (165%) تقريباً والعكس صحيح.

- جاء تأثير أبعاد القيم التنافسية على مستوى التغيير التنظيمي للعاملين بالمستشفيات مجتمع البحث معنوياً ومتوسطاً، وذلك بدلالة معامل الانحدار ($\beta=1.65$)، ومعامل قيمة ($F=551.32$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وأن العلاقة بين المتغيرين قوية جداً وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط ($R=81$).
- تفسر أبعاد القيم التنافسية ما نسبته (65%) من التباين الحادث في مستوى التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث، وأن نسبة (35%) ترجع إلى تأثير متغيرات مستقلة أخرى لم ترد في النموذج مثل (التعلم التنظيمي- الإبداع التنظيمي- التمكين)، الأمر الذي يؤكد على أن انخفاض مستوى التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث يرجع وبنسبة كبيرة إلى انخفاض مستوى القيم التنافسية، وذلك بدلالة قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.65$)، حيث تعد القيم التنافسية بمثابة مدخل استراتيجي يهدف لتثبيت خطوات المنظمة المستقبلية، وذلك من خلال إرساء نسق متواصل للقيم والسلوكيات الإيجابية التي تسعى دون توجيه دائم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب في بيئة أعمال المنظمة، كما تعد إدارة محفزة بمجموعة من القادة الفعليين الذين يهدفون إلى تمكين الآخرين بهدف استخراج أفضل ما في العنصر البشري من قدرات وطاقات من خلال مشاركتهم الفعالة في صياغة وتنفيذ رؤية وأهداف المنظمة.

ولتحليل مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيم التنافسية على مستوى فاعلية التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الجزئي، حيث أسفر ذلك التحليل عن النتائج الموضحة بجدول (6):

تشير نتائج الجدول رقم (6) إلى التالي:

- وجود تأثير إيجابي متوسط لبعدها ثقافة العشيرة على فاعلية التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث، وذلك بدلالة قيمة كل من معامل ($\beta=1.56$) وقيمة ($t=2.44$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، الأمر الذي يشير إلى أن المستشفيات مجتمع البحث تتمتع بسمات ثقافة القبيلة بدرجة متوسطة الأمر الذي يتطلب زيادة فاعلية ونشر أبعاد هذه الثقافة من خلال تعزيز المشاركة وتقديم الداعم الكامل لكافة العاملين والعمل بأسلوب فرق العمل، وتنمية القدرات والمهارات البشرية.
- وجود تأثير إيجابي متوسط لبعدها ثقافة الهرمية على التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث، وذلك بدلالة قيمة كل من معامل ($\beta=2.73$) وقيمة ($t=2.91$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، الأمر الذي يشير إلى أن المستشفيات مجتمع البحث تتمتع بسمات ثقافة الهرمية بدرجة متوسطة مما يتطلب زيادة فاعلية ونشر أبعاد هذه الثقافة من خلال تنمية قدرات ومهارات العاملين نحو تحقيق كافة العمليات بالجودة والكفاءة المطلوبة وتوزيع وإتاحة المعلومات ونشرها بين العاملين عبر حلقات التعلم والبرامج التدريبية وقنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية سواء اللازمة للقيام بأداء مهام

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار الجزئي لاختبار تأثير أبعاد القيم التنافسية على فاعلية التغيير التنظيمي

النموذج	معاملات الانحراف المعياري		Beta	قيمة (t)	مستوى المعنوية
	معامل β	الخطأ المعياري			
الثابت	2.39	0.190	-	10.21	0.000
ثقافة العشيرة	1.56	0.061	0.030	2.44	0.000
ثقافة الهرمية	2.73	0.067	0.035	2.91	0.000
ثقافة السوق	-1.41	0.042	0.084	-1.82	0.011
ثقافة الإبداع	-2.09	0.056	-0.089	-2.98	0.023

- الأعمال المؤكدة للعاملين أو المعلومات التنظيمية المتعلقة بأهداف وسياسات المستشفيات.
- وجود تأثير سلبي متوسط لبعده ثقافة السوق على فاعلية التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث، وذلك بدلالة قيمة كل من معامل ($\beta = -1.41$) وقيمة ($t = -1.82$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ الأمر الذي يشير إلى عدم قيام القيادات بنشر وغرس أبعاد ثقافة السوق من خلال إشاعة روح المنافسة والمبادرة بين العاملين لتحقيق أعلى مستوى من الجودة والإنتاجية مما أثر سلباً على مستوى فاعلية التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث.
 - وجود تأثير سلبي متوسط لبعده ثقافة الإبداع على فاعلية التغيير التنظيمي للعاملين بالمستشفيات مجتمع البحث، وذلك بدلالة قيمة كل من معامل ($\beta = -2.09$) وقيمة ($t = 2.98$)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ الأمر الذي يشير إلى عدم قيام القيادات بنشر وغرس أبعاد ثقافة الإبداع من خلال الاهتمام بالمرونة والأشكال التنظيمية الأكثر استجابة للظروف شديدة التغيير والتحسين المستمر للأفراد والعمليات، وحل المشكلات بطرق مبتكرة وإبداعية مما أثر سلباً على مستوى فاعلية التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث.
- في ضوء ما سبق يتم رفض قبول الفرض وقبول الفرض البديل.
- 3- اختبار الفرض الثالث: يتعلق باختبار الفرض التي ينص على « لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيم التنافسية على العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي بمستشفيات جامعة القاهرة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)».

لاختبار هذا الفرض استخدم الباحث أسلوب التحليل الهيكلي (تحليل المسار) لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، حيث أسفر التحليل عن النتائج الموضحة بالجدول رقم (7) التالي:

تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى التالي:

- وجود تأثير معنوي إيجابي متوسط للتأثير الكلي للقيم التنافسية على العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث، وذلك بدلالة قيمة معامل المسار ($P = 0.524$) عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وهذا ما يتفق مع نتائج الفرض الأول والثاني الذي أكد وجود تأثير إيجابي متوسطاً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيم التنافسية و القيادة التحويلية على فاعلية التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث، حيث يؤدي نشر وتعزيز أبعاد القيم التنافسية من خلال زيادة دافعية العاملين والثقة في قدراتهم سواء باحتوائهم، وتمكينهم، والاتجاه نحو الاعتماد على فرق العمل، وكذلك تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم على مواجهة التغيرات المستقبلية، بالإضافة إلى أن التنسيق بين جهود مختلف العاملين في المنظمة والعمل وفق منظومة أخلاقية من قبل القيادة إلى زيادة فاعلية التغيير التنظيمي.

جدول رقم (7)

نتائج تحليل المسار لاختبار تأثير القيم التنافسية على العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي

المتغير المستقل	من خلال المتغير الوسيط القيم التنافسية	قيمة المعامل	المتغير التابع
القيادة التحويلية	r التأثير غير المباشر	Pxy	فاعلية التغيير التنظيمي
	0.631 ثقافة القبيلة (الجماعة)	0.31	
	0.689 ثقافة الهرمية	0.36	
	0.526 ثقافة السوق	-0.20	
	0.510 ثقافة الإبداع	-0.28	
	مجموع التأثير غير المباشرة	0.211	
	التأثير المباشر	0.313	
	التأثير الكلي	0.524	

- وجود تأثير معنوي إيجابي متوسط للتأثير غير المباشر للقيم التنافسية على العلاقة بين القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث، وذلك بدلالة قيمة معامل المسار ($P = 0.211$) عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وهذا التأثير متباين من بعد لآخر من أبعاد القيم التنافسية، حيث كان التأثير معنوياً وإيجابياً لكل من بعد ثقافة الجماعة، والثقافة الهرمية، وذلك بدلالة قيمة معامل المسار ($P = 0.195$)،

(P=0.248) على التوالي، بينما كان هذا التأثير معنوياً وسلبياً لكل من بعد ثقافة السوق، ثقافة الإبداعية، وذلك بدلالة قيمة معامل المسار (P=0.105)، (P=0.124) على التوالي، وهو ما يتفق مع نتائج الفرض الأول والثاني للبحث.

- وجود تأثير معنوي إيجابي متوسط للتأثير المباشر للقيم التنافسية على العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث، وذلك بدلالة قيمة معامل المسار (P=313) عند مستوي معنوية $\alpha=0.05$ ، وهو أقوى من التأثير غير المباشر، وهو مؤشر يدل على أن أبعاد القيم التنافسية تؤثر بشكل واضح على القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، وهو ما يتفق مع نتائج الفرض الأول والثاني للبحث. في ضوء ما سبق يتم رفض قبول الفرض وقبول الفرض البديل.

نتائج وتوصيات البحث:

أولاً- نتائج البحث

أ- نتائج البحث النظرية:

- 1- تشهد مستشفيات جامعة القاهرة انخفاضاً في مستوى الأداء العام نتيجة القصور في صياغة رؤية وأهداف استراتيجية واضحة وتخطيط مسبق وفعال لمتطلباتها المادية والبشرية، ومسايرة التقدم التكنولوجي، والهيكل التنظيمية المركزية في اتخاذ القرارات والسيطرة المفرطة على الإجراءات، بالإضافة إلى ضغوط اتخاذ استراتيجيات معينة مثل تقديم خدماتها الصحية لأكثر عدد ممكن من الأفراد لإعطاء فرص متساوية أمام جميع المواطنين أو مطالبة بتوزيع الخدمات الصحية بعدالة، مما أدى إلى ضعف مستوى جودة الخدمات، وعدم التوازن بين أعداد المستفيدين وبين عدد الأسرة المتاحة والإمكانات الطبية الأخرى الموجودة، وتأثير ذلك سلباً على استجابتها لمتطلبات التغيير التنظيمي الفعال لمواجهة المستجدات والتحديات الداخلية والخارجية المحلية والعالمية، وذلك حسب ما أكدته نتائج العديد من الدراسات وتقارير الجهات المعنية بهذا النشاط.
- 2- يعد تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية، حيث تتوافر بها مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة، والتي تتضمن إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير، حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنظمة لتبني التغيير، إحداث تغيير في البناء التنظيمي، التأكد من أن التغيير بنى على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنظمة ودُعم بمجموعة من الأدوات والعمليات، مشاركة وإدماج العاملين جميع العاملين في المنظمة لبناء الالتزام بعملية التغيير، التنفيذ والمحافظة على التغييرات، بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة، تطوير القدرات، التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير.
- 3- إن إحداث التغيير التنظيمي بشتى أنواعه الهيكلي والتكنولوجي... بدون إحداث تغيير في السلوكيات وأنماط التفكير والثقافة التنظيمية والقيم المشتركة بين العاملين، يجعل التغيير يفقد إحدى حلقاته حيث أنه لا يتم التغيير ولا يحقق أهدافه المرجوة منه إلا باستكمال هذه الحلقة، وهذا كون أن الفرد هو من يحدث التغيير وهو من يحدث عليه التغيير فهو بمثابة حجر الزاوية في عملية التغيير. وبالتالي أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع القيم التنظيمية التي تعد أسلوباً جديداً لفهم وإدارة المعلومات فهماً سلوكياً، وإدارة محفزة بمجموعة من القادة الفعليين الذين يهدفون إلى تمكين الآخرين بهدف استخراج أفضل ما في العنصر البشري من قدرات وطاقت، والتي تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين أفراد المنظمة وهو ما يميزها عن غيرها من المنظمات ويوجهها للتأقلم مع بيئتها الخارجية، فهي مدخل استراتيجي يهدف لتثبيت خطوات المنظمة المستقبلية، وذلك من خلال إرساء نسق متواصل للقيم والسلوكيات الإيجابية التي تسعى دون توجيه دائم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب في بيئة الأعمال.

ب- نتائج البحث الميدانية:

استهدف البحث اختبار تأثير القيم التنافسية على العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي في دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة، حيث أسفرت النتائج على التالي:

- 1- وجود انقسام في آراء العاملين بمستشفيات جامعة القاهرة حول مدى توفر أبعاد القيم التنافسية، القيادة التحويلية، فاعلية التغيير التنظيمي، حيث جاء أدراك أفراد العينة بهذه المتغيرات متوسطاً بشكل عام، ومنخفضاً في بعض متغيرات هذه الأبعاد المتمثلة في (الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي- ثقافة السوق، ثقافة الإبداع، الأفراد ومجموعات العمل) وذلك بدلالة قيمة المتوسط الحسابي، ودرجة الانحراف المعياري.
- 2- جاء تأثير أبعاد القيادة التحويلية على مستوى فاعلية التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث معنوياً ومتوسطاً، وذلك بدلالة معامل الانحدار ($\beta=1.84$)، ومعامل قيمة ($F=379.09$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وأن العلاقة بين المتغيرين قوية وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط ($R=78$).
- 3- جاء تأثير كل من بعد التأثير المثالي والاعتبارات الفردية على فاعلية التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث إيجابياً ومتوسطاً، وذلك بدلالة قيمة كل من معامل ($\beta=1.74$) وقيمة ($t=3.84$)، ($\beta = 1.25$) وقيمة ($t=2.71$) على التوالي وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- 4- جاء تأثير كل من بعد الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي على التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث سلبياً ومتوسطاً، وذلك بدلالة قيمة كل من معامل ($\beta=-1.01$) وقيمة ($t=1.98$)، ($\beta=-1.09$) وقيمة ($t=2.96$) على التوالي وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- 5- جاء تأثير أبعاد القيم التنافسية على مستوى فاعلية التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث معنوياً ومتوسطاً، وذلك بدلالة معامل الانحدار ($\beta=1.65$)، ومعامل قيمة ($F=551.32$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وأن العلاقة بين المتغيرين قوية جداً وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط ($R=81$).
- 6- جاء تأثير كل من بعد ثقافة العشيرة، ثقافة الهرمية على فاعلية التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث إيجابياً ومتوسطاً، وذلك بدلالة قيمة كل من معامل ($\beta=1.56$) وقيمة ($t=2.44$)، ($\beta=2.73$) وقيمة ($t=2.91$) على التوالي وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- 7- جاء تأثير كل من بعد ثقافة السوق، ثقافة الإبداع على فاعلية التغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث سلبياً ومتوسطاً، وذلك بدلالة قيمة كل من معامل ($\beta=-1.41$) وقيمة ($t=1.82$)، ($\beta=-2.09$) وقيمة ($t=2.98$) على التوالي وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- 8- جاء التأثير الكلي للقيم التنافسية على العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث معنوي إيجابي ومتوسطاً، وذلك بدلالة قيمة معامل المسار ($P=0.524$) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- 9- جاء التأثير غير المباشر للقيم التنافسية على العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث معنوي إيجابي ومتوسطاً، وذلك بدلالة قيمة معامل المسار ($P=211$) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- 10- جاء التأثير غير المباشر للقيم التنافسية على العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي بالمستشفيات مجتمع البحث معنوي إيجابي ومتوسطاً، وذلك بدلالة قيمة معامل المسار ($P=313$) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وهو أقوى من التأثير غير المباشر، وهو مؤشر يدل على أن أبعاد القيم التنافسية تؤثر بشكل واضح على القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي.
- 11- عدم قبول فروض البحث، وقبول الفروض البديل.

ثانياً- توصيات البحث

يعرض الجدول التالي رقم (8) توصيات البحث، موضحاً به الجهة المسئولة عن التنفيذ، والإجراءات الواجب القيام بها، والإطار الزمني المقترح للتنفيذ:

جدول رقم (8)
التوصيات وخطة عمل التنفيذ

م	التوصية	المسئول عن التنفيذ (المشاركون)	الإجراءات، والإطار الزمني المطلوب
1	الدعم المتزايد من جانب الإدارة العليا بالمستشفيات لنمط القيادة التحويلية وغرس سلوكياتها وعناصرها في كافة القيادات، حيث تعد من أكثر أنماط القيادة ملائمة لإجراء التغيير المستهدف.	- الإدارة العليا - مديري الإدارات الذي يشاركون الإدارة العليا في اتخاذ القرارات. - مديرو إدارة الموارد البشرية.	- نشر ثقافة وسلوكيات القيادة التحويلية من خلال البرامج وورش العمل التدريبية وعقد الندوات التثقيفية، لتوضيح دعائم وتأثير سلوكيات وعناصر هذا النمط على إنجاح جهود التغيير التنظيمي الفعال. - استقطاب القيادات الإدارية من داخل وخارج المستشفيات التي تتوفر لديهم الرؤية الواضحة والسلوك المثالي والإيثار والصفات الإبداعية والخبرات التي تؤثر على سلوكيات العاملين عند إجراء التغيير التنظيمي. - الحد من كثرة حركة التنقلات بين القيادات رأسياً وأفقياً حتى يتسنى لمن يتولوا مناصب القيادة الإبداع والتميز ولتخفيف حدة الصراع التنظيمي، مما يؤدي لتطوير العمل ورفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية وتعزيز درجة الالتزام التنظيمي. - توفير الدعم التنظيمي والمالي والمادي والتحفيز المعنوي لأنشطة وعمليات القيادة التحويلية أثناء التغيير. - البدء من الآن مع تحقيق الاستمرارية في الدعم.
2	تدعيم وتعزيز ونشر القيم التنافسية الفعالة بين كافة الأفراد العاملين	- مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين. - مديرو إدارة الموارد البشرية. - فرق عمل بحثية تكون مسئولة عن نشر وغرس القيم التنافسية الفعالة.	- تقييم القيم التنافسية السائدة حالياً لتحديد سمات الثقافة التي تحتاج إلى دعم وسمات الثقافة الأخرى التي تحتاج لتعديل أو تغيير من خلال الأساليب والنماذج العلمية المتعارف عليها. - عقد اجتماعات وندوات وورش عمل مستمرة مع المديرين والمشرفين لمناقشة سبل وطرق ومقومات وتحديات نشر وغرس أبعاد وسلوكيات القيم التنافسية الفعالة ومحاولة إزالة الخوف لدى المديرين من التطبيق. - تنظيم فرق التعلم الذاتية وتمكينها وتحقيق استقلاليتها في إدارة وتنظيم ذاتها وفي تحديد أهدافها وثقافتها وقيمها وطريقة عملها وأساليب حل المشاكل وصنع القرارات وتحمل الأعباء والمسئوليات. - بناء علاقات تقوم على التعاون والتفاهم المتبادل والثقة والمشاركة الحرة في المعلومات والتعبير عن الأفكار ومناقشتها ووضعها موضع التنفيذ بين مختلف المستويات التنظيمية. - استحداث نظم أجور وحوافز وتقييم أداء تحفز وتشجع العاملين وتدعمهم إيجابياً على ممارسة القيم التنافسية والتميز والتجديد والتعاون والتجريب وتبني التفكير والسلوك الإبداعي. - غرس ثقافة التعلم والتجديد والتميز بين العاملين في المنظمة من خلال الندوات وورش العمل وحلقات التعلم. - إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد العاملين داخل المنظمة والمنظمات المنافسة والعملاء الخارجيين لتبادل الخبرات وتحقيق المنافع المشتركة. - البدء من الآن في وضع خطة لمدة خمس سنوات مع تقييم نتائج النشاط سنوياً على الأقل.

م	التوصية	المسئول عن التنفيذ (المشاركون)	الإجراءات، والإطار الزمني المطلوب
3	ضرورة تبني التغيير التنظيمي وفق المناهج والأساليب والطرق والنماذج العلمية المتطورة والمتعارف عليها.	- الإدارة العليا - مديري الإدارات الذي يشاركون الإدارة العليا في اتخاذ القرارات. - إدارة الموارد البشرية. - كافة الأفراد المعنية بعملية التغيير التنظيمي.	- وضع أهداف واستراتيجيات التغيير، بناءً على نتائج تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وبمشاركة كافة الأطراف المعنية، لتحديد مجالات وعمليات وجهات وأفراد وسبل التغيير المستهدف. - جعل عملية إدارة التغيير التنظيمي ضمن ثقافة المنظمة، وعملية تعلم مستمرة للمديرين وصقل الخبرات والكوادر التي تمتلك خصائص قيادة التغيير، وتدريبهم ليصبحوا هم أنفسهم وكلاء التغيير في المستقبل. - الاستعانة بالخبرات والاختصاصات في إدارة التغيير من خارج المنظمات في حال عدم وجودها داخل المنظمات لمساعدة المديرين في التخطيط وفي تنفيذ عملية التغيير التنظيمي. - التركيز بشكل أكبر على «قيادة التغيير»، وعلى جانب القيادة في عملية التغيير التنظيمي، ومن المفيد أيضاً إحداث برامج تدريبية خاصة بقيادات التغيير، لتبين الأسس والأساليب العلمية العديدة في هذا المجال. - الاهتمام بالجوانب السلوكية للمدراء عند تطبيق التغيير التنظيمي وتنمية العوامل المشتركة للتغيير التنظيمي متمثلة في التمكين والالتزام والتعويضات والمكافآت. - التركيز على أهمية عملية الاتصال والتشاور في عملية إدارة التغيير التنظيمي. - تطوير السياسات والإجراءات والهياكل التنظيمية واستحداث إدارات تتولى عملية التطوير والتغيير المستمر. - الانتقال من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى الهياكل التنظيمية الأفقية التي تعد إطاراً مناسباً لمزيد من المشاركة وحرية التصرف وتحويل الصلاحيات والتمكين لدى الأفراد العاملين خلال سنة كحد أقصى. - تخطيط وإعداد وتنفيذ برامج التعلم والتدريب غير الروتينية اللازمة لتطوير أداء العاملين وزيادة مستوى إبداعهم وخاصة فيما يتعلق ببرامج التغيير والتطوير والتحسين المستمر. - زيادة المبالغ المخصصة للإنفاق على جهود البحوث والتغيير والتطوير والإبداع التنظيمي. - البدء من الآن في وضع خطة لمدة خمس سنوات مع تقييم نتائج النشاط سنوياً على الأقل.

إجراء بحوث مستقبلية في الموضوعات التالية:

- تقييم دور نمط القيادة التحويلية كمتغير وسيط على العلاقة بين نشر المعرفة والارتقاء بمستوى الجودة بقطاع الصحة في مصر.
- اختبار تأثير الدوافع التنافسية كمتغير وسيط على العلاقة بين التعلم التنظيمي وتحقيق المزايا التنافسية بقطاع الصناعة في مصر.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، أميره عبد الغفار إبراهيم. (2014). «جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات الجامعية وأثرها على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على محافظة الإسكندرية»، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- السويدي، دعاء ماهر. (2016). «أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية بالتطبيق على مستشفيات جامعة القاهرة»، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- الصباغ، شوقي. (2009). «العلاقة بين الفرد ورئيسة والدعم التنظيمي المدرك وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية»، مجلة أفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية ع 43، س 21 أكتوبر.
- الكتاب الإحصائي السنوي، وزارة الصحة والسكان، 2017-2018.
- النجار، حميدة. (2011). «الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية»، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بها، ع 1، يناير.
- جامعة القاهرة. (2018). تقارير أداء المستشفيات الجامعية بجامعة القاهرة، 2017-2018.
- خليل، بسمة. (2015). «أثر نمط القيادة التحولية على كل من الأداء والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بها.
- خيرى، محمد. (2013). «تأثير مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية في المنشآت الصحية والطبية»، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- عريض، محمود على. (2008). «تأثير القيم الثقافية على إدراك نزلاء الفنادق لجودة الخدمة»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- غنوم، هشام. (2005). «تأثير استراتيجيات التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية بمستشفيات جامعة عين شمس»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- نور الدين، ممدوح. (2010). «دور إدارة التغيير في زيادة فاعلية المنظمة»، رسالة زمالة غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Agote, L.; Aramburu, N. & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35–63.
- Alizadeh, S., & Panahi, F. (2013). Organizational Culture Constructs in the Development of Organizational Trust. *International Journal of Management Research and Review*, 3 (8), 3238-3324.
- Amunkete, S. & Rothmann, S. (2015). "Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises", *Journal of Psychology in Africa*, 25 (4), 271–281.
- Banks, G.; McCauley, K. D.; Garner, W. and Guler, C. (2017), "A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: a test for redundancy", *Leadership Quarterly*, Vol. 27 No. 4, pp. 634-652.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Beer, M.; Spector, R. A. and Spector, B. (1993). "Why change programmes don't produce change". *Harvard Business Review*, 12(8).pp.89-111.
- Bilal, A. R. (2016). "What's organization knowledge management strategy for successful change

- implementation?", *Journal of Organizational Change Management*, 29 (7).
- Bouckenoghe, D.; Schwarz, G. M. & Minbashian, A. (2017). "Herscovitch and Meyer's three-component model of commitment to change: Meta-analytic findings", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24 (4), 578–595.
 - Brouer, R. L.; Chiu, C. Y. and Wang, L. (2016), "Political skill dimensions and transformational leadership in China", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31, No. 6, pp. 1040-1056.
 - Cameron, K.; Quinn, R. and DeGraff, J. (2006). *Competing Values Leadership*. Edward Elgar Cheltenham, UK , Northampton, MA, USA.
 - Cengiz Demir; Nazli A. Ayyildiz Unnu; Emel Erturk. (2017). "Diagnosing the organizational culture of a Turkish pharmaceutical company based on the competing values framework", *Journal of Business Economics and Management* 12:1, 197-217.
 - Chou, P. (2014). "Transformational leadership and employees behavioural support to organizational change", *Journal of Management and Administrative Sciences Review*, 3, 825–838.
 - David M. Herold and Donald B. Fedor. (2014). "Effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study", *Journal of Applied Psychology Copyright*, Vol. 93, No. 2, 346–357.
 - Fox, J.; Gong, T. & Attoh, P. (2015). "The impact of principal as authentic leader on teacher trust in the K-12 educational context", *Journal of Leadership Studies*, 8 (4), 6–18.
 - Giangreco, A. & Peccei R. (2016). "The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context", *International Journal of Human Resource Management*, 16 (10), pp. 1812-1829.
 - Hatjidis, Dimitrios; Andrew Parker. (2018) "The role of relationship quality in raising organizational change acceptance: The case of the Greek hotel industry", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 17:3, PP. 340-359.
 - Jeong-Ran Roh. (2014). "Success factors in effecting cultural change in organizations: A case study", *Journal of the Korean Society for Library and Information Science* 44, 2, 427-445.
 - Kotter, J. P. (1994). "Leading change: Why transformation efforts fail", *Harvard Business Review*, 73 (2), pp. 74-89.
 - López-Domínguez, M.; Enache, M.; Sallan, J. M. & Simo, P. (2013). "Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior", *Journal of Business Research*, Vol. 8, Emerald Insight, Bingley, pp. 175-202.
 - Mitrovic, S.; Grubic-Nesic, L.; Milisavljevic, S.; Melovic, B. & Babinkova, Z. (2014). Manager's assessment of organizational culture", *E+M Ekonomik a Management*, 17(3), 35-49.
 - Roland K. Yeo. (2015). Electronic government as a strategic intervention in organizational change processes", *Journal of Change Management* 9:3, 271-304.
 - Sabah Mahmoud Mahran. (2016). "Using the competing value framework model for developing an organizational culture profile in governmental hospitals", *American Journal of Nursing Science*, 5 (6): 288-294.
 - Sanjeev K. Sharma and Aditi Sharma. (2010). "Examining the relationship between organizational culture and leadership styles", *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, January, Vol. 36, No. 1, 97-105.
 - Smollan, R. K. (2014). "Emotional responses to the injustice of organizational change: a qualitative study", In Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. and Zerbe, W. J. (Eds), *Research on Emotion in Styles*, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*.
 - Tsai, Y. (2014). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction", *Health Services Research*, 11 (98), 1-9.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	ثقافة الإبداعية					
	تكايف قيادتنا وتشجع أولئك الذين يتحملون مخاطرة التغيير والتطوير في الأداء.					
	تعتبر قيادتنا الفشل فرصة للتعليم والتحسين المستمر.					
	تهتم قيادتنا بتشجيع الأفراد على تقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق.					
	تعد كفاءة وتميز أداء الأفراد وابداعهم معايير هامة في نظام التحفيز والترقية.					
	تشجع القيادات على التعليم والتدريب المستمر لأعضاء فريق العمل وتدعم الاستفادة من نتائجه.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	ثقافة السوق					
	تستجيب قيادتنا بسهولة للتغييرات التي يحدثها المنافسون أو أي من عناصر البيئة التي تعمل بها.					
	مقترحات العملاء هي التي تقود المنظمة للتغيير.					
	لدى قيادتنا رؤية مشتركة ومقبولة نحو بناء المزايا التنافسية وتحسين المركز التنافسي في المستقبل.					
	تضع قيادتنا الأهداف الطموحة وفي نفس الوقت التي تتسم بالواقعية التي تتناسب مع الرؤية والموارد والإمكانات.					
	تسعى قيادتنا إلى تحقيق أقصى مستوى للإنتاجية والكفاءة في أداء الأعمال وتقديم الخدمات.					

رابعاً: التغيير التنظيمي، نرجو من سيادتكم وضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لرأيكم:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الأفراد ومجموعات العمل					
	أشعر أن طرائق الاتصال بين العاملين والإدارة العليا وأسلوب العمل يتطلب إعادة نظر.					
	تعنى قيادتنا بالتأثير في العاملين، ليتوافق سلوكهم ومتطلبات المهام الجديدة.					
	تعنى قيادتنا بتدريب وتشجيع الأفراد وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم					
	يتم تقييم العاملين استناداً إلى مقاييس متعارف عليها ومقبولة منهم					
	لا توجد أهمية لمعتقدات وقيم وأهداف الأفراد في التغييرات التي ترغب في إحداثها .					
	التكنولوجيا					
	تقوم قيادتنا بتحديث وتجديد الآليات والتقنيات وكافة الوسائل التكنولوجية باستمرار					
	أدخلت تقنيات اتصال حديثة بهدف تسهيل تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة بالمستشفى، والجهات الأخرى المعنية.					
	لدى قيادتنا القدرة على تقديم الخدمات الجديدة بأحدث الوسائل التكنولوجية باستمرار					
	يساهم التغيير والتطوير التكنولوجي في تنوع وزيادة مستوى جودة الخدمات المقدمة .					
	تؤدي التكنولوجيا الجديدة المستخدمة إلى تحسين أداء العاملين والمستشفى.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الأهداف والاستراتيجيات					
	يتم إحداث التغيير في المستشفى، وهو عملية دائمة تستهدف تطوير عمل المستشفى في مختلف المجالات والأنشطة والأفراد.					
	يتم اتخاذ القرارات النهائية حول أهداف واستراتيجيات التغيير استناداً إلى آراء الإدارة العليا ومصالحهم الشخصية فقط.					
	لا يتم تشخيص الوضع الراهن قبل الإقدام على التغيير.					
	يتم وضع خطة عمل تنفيذية للتغيير ذات مراحل محددة وواضحة ومعلنة للجميع.					
	يتم المحافظة على التغييرات في المستقبل وتثبيتها إذا ما ظهر أنها فعالة					
	الهيكل التنظيمي					
	طبيعة الهيكل التنظيمي مرن يسمح بتمكين العاملين من أداء مهام وظائفهم بحرية وسلطة كافية.					
	لا حاجة لمراجعة المهام في المستشفى وتوصيف الوظائف باستمرار					
	لقد تم زيادة عدد العاملين في بعض الأقسام، وانقاصه في أقسام أخرى ليتلاءم ذلك مع التغييرات الجديدة المطلوبة.					
	تركز قيادتنا على أهمية التكامل والتعاون بين أقسام المستشفى من أجل تحقيق الأهداف					
	هناك تطوير باللوائح والأنظمة باستمرار لتحسين أداء العمل.					

The impact of Competing Values as a Mediating Variable on the Relationship between Transformational Leadership and Effective Organizational Change "A Field Study on Cairo University Hospitals"

Dr. Reda Mesilhy Ahmed Ismail
Ph.D. of Business Administration
College of Administrative Sciences
Sadat Academy for Management Sciences
Arab Republic of Egypt

ABSTRACT

The aim of present research was in line with transformational theory examine the direct and indirect effect of competing values on the relationship between Transformational leadership and effective organizational change. in addition to find out the most dominant culture type In Cairo University Hospitals by using the competing value framework (CVF).To achieve those goals the researcher used Quantitative descriptive and analytical design , Data collected through questionnaires from sample of 202 employees of Cairo University Hospitals, The statistical package for social sciences (SPSS) program was used to analyze and examine the hypotheses.

Empirical findings of data provides evidence to support our intended hypothesizes and revealed that there is a statistically significant impact at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between transformational leadership and effective organizational change, The results also indicated that competing values partially mediated the relationship between transformational leadership and effective organizational change ($P < .01$).

The findings of this study recommended that the hospitals needs to adopt the concept of transformational leadership, and providing behaviors and elements of transformational leadership for its members; because it is one of the most appropriate concepts of leadership to lead the change. Also provide strategies that promote group orientation and reduced hierarchy, enhance the multidisciplinary team training and continuous quality improvement tools, and improvement human resource practices and policies; permits to express ideas empower and encourage employees to participate in decision-making and problem-solving process In a creative way; conduct training workshop to learn and improve organizational culture values and using the competing value framework (CVF) That will increase the chances of adopting the effective organizational change in the hospitals, to follow the developments in the external environment, for the purpose of making the appropriate change plans to reinforce the internal environment of the hospitals.

Keywords: *Organizational Change, Transformational leadership, Competing Values, Cairo University Hospitals.*