

أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد و مرؤوسيه

على إبداع الموظف والبراعة التنظيمية

بالطبيق على المراكز الصحية المتخصصة بدمياط

إعداد

دكتورة / ليلاء السيد السنتي

أستاذة إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة دمياط

أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه يؤدي الى زيادة إبداع الموظف. كما أوضحت النتائج المستقل يوجد تأثير إيجابي بين المتغير المستقل (جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه) والمتغير التابع الثاني (البراعة التنظيمية)، بمعنى أن توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه يؤدي الى زيادة البراعة التنظيمية. بالإضافة إلى أنه يوجد تأثير مغزى بين إبداع الموظف والبراعة التنظيمية، وأن إبداع الموظف هو الأكثر تأثيراً على البراعة التنظيمية.

أولاً: المقدمة:

ترتبط جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه دائماً بالمخرجات الإيجابية للموظفين مثل ارتفاع الرضا الوظيفي، الترغيبية،

ملخص الدراسة:

استهدفت الدراسة اختبار أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على كل من إبداع الموظف والبراعة التنظيمية، أيضاً تحديد تأثير إبداع الموظف على البراعة التنظيمية، وتأثير البراعة التنظيمية على إبداع الموظف، بالإضافة إلى تحديد المتغير الأكثر تأثيراً على الآخر. وذلك بالتطبيق على عينة حجمها ٢٥٥ مفردة فى المراكز الصحية المتخصصة بمدينة دمياط.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين المتغير المستقل (جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه) والمتغير التابع الأول (إبداع الموظف)، بمعنى أن توافر

إضافية والتعامل مع المهام غير المهيكلية أو الطارئة.

(٢) **خارج المجموعة:** تعرف بأنها مجموعة من الأعضاء الذين يظهرون دعماً أقل أو يملكون علاقات منخفضة الجودة مع المدير، ويقومون بأداء المهام طبقاً لقواعد المنظمة ودون إنجاز أى مهام إضافية، والقادة يظهرون انعدام الثقة، ودعماً أقل، ومستويات منخفضة من الاتصالات، وتحجيم المكافآت المقدمة للأعضاء خارج المجموعة.

وقد تبين من الأبحاث التي تتعلق بجودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه بأن هناك ارتباط بين هذه العلاقة التبادلية ومخرجات العمل مثل: ارتباط العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه سلبياً مع دوران العمل، ونوايا ترك العمل، وارتباط جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه إيجابياً مع الالتزام التنظيمي، الرضا عن المشرف، تقييم الأداء الوظيفي، الاستقلال، والرضا عن العمل (Liden & Maslyn, 1998).

وتركز المنظمات الحديثة اهتمامها على عامل الرقابة

العلاقات تتراوح من تلك التي تعتمد بشكل صارم على عدم توافر الثقة والاحترام، ضعف الاتصال والتأثير المتبادل (مثل: انخفاض جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه، أو يكون خارج المجموعة) إلى تلك التي تتميز بالثقة المتبادلة، الاحترام، الاتصال، والتأثير المتبادل (مثل: ارتفاع جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه، أو يكون في المجموعة) (Liden & Maslyn, 1998).

وبناء على علاقات التبادل (مرتفعة الجودة- منخفضة الجودة) ينقسم الأعضاء إلى مجموعتين هما (صبرة، ٢٠١٢):

(١) في المجموعة: تعرف بأنها مجموعة من الأعضاء الذين يظهرون التأييد والدعم أو يملكون علاقات ذات جودة مرتفعة مع القائد في إطار علاقة التبادل (القائد وتابعيه)، فالأعضاء في هذه المجموعة يقومون بالإنجاز والأداء وفقاً لقواعد المنظمة ويمكنهم التعامل مع مهام إضافية، والقادة عموماً ينظرون إلى هذه المجموعة من الأعضاء بوصفها قادرة على القيام بمهام

أيضاً، يتناول هذا البحث البراعة التنظيمية وذلك لأنه يتضح أن هذا المفهوم يعمل بشكل كبير على فهم التوازنات التي يجب على القادة إدارتها في البيئات التنظيمية المعقدة، وتشجيع الدعم التنظيمي الذي يعمل على التركيز على الاستغلال والاكتشاف في وقت واحد من أجل القدرة على التكيف مع البيئة، والتي قد تكون مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية للقادة في القرن الواحد والعشرين

(Gibson & Birkinshaw, 2004) وتشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على المواءمة والعمل بكفاءة في إدارتها لمتطلبات الأعمال اليومية، في حين قيامها في نفس الوقت بالتكيف مع التغيرات البيئية، وهذا ما جعلها تنال اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة

(Raisch & Birkinshaw, 2008)

ثانياً: الإطار النظري:

تقترح نظرية العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه أن القادة لا يستخدمون نفس النمط في التعامل مع كل المرؤوسين. ولكن يقومون بتطوير نوع مختلف من العلاقة أو التبادل مع كل مرؤوس. حيث أن هذا

رضا القائد، الالتزام التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية. حيث أنه في ظل هذه العلاقة فإن القادة يطورون علاقات مختلفة مع موظفيهم، كما أنه بصورة عامة يعرف القليل عن كيفية اختلاف العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه داخل الفرق والتي تؤثر على ردود فعل الموظف بجانب أثارها على جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه (Hooper & Martin, 2008).

تسعى المنظمات في الوقت الحالي إلى الحفاظ على النمو في ظل البيئة التنافسية، لذا فإن الإبداع يصبح له أهمية متزايدة لتحقيق هذا النمو (Mathisen et al., 2012). وذلك لأن الإبداع يعتبر الركيزة الأساسية لزيادة الميزة التنافسية للمنظمة

(Cheung & Wong, 2011)

لذا، فإن منظمات الأعمال اليوم في ظل المنافسة الشديدة تعتبر إبداع الموظف عاملاً أساسياً في تحسين الأداء، لذا فإن الثقافات والهيكل التنظيمية تعمل على تعزيز الإبداع لما له من أهمية قصوى (Hahn et al., 2013).

والمرووسين (الثقة، الاحترام، الالتزام المتبادل... الخ).

لذا، يمكن تعريف هذه العلاقة على أنها عبارة عن تطوير القادة لعلاقات جودة مختلفة مع موظفيهم (Hooper & Martin, 2008).

كما يشير (O'Donnell et al., 2012) على أنها عملية يقوم القائد من خلالها بتطوير العلاقة مع كل مرؤوس، ويؤكد أن علاقة القائد غالباً ما تختلف من مرؤوس إلى آخر فهناك علاقة تبادل عالية الجودة، وأخرى منخفضة الجودة.

وسوف يعتمد هذا البحث على أربعة أبعاد لقياس جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه، ويمكن تعريف هذه الأبعاد من خلال كل من (Dienesch & Liden, 1986)

ويمكن توضيحها كما يلي (Liden & Maslyn, 1998) :

البعد الأول: المساهمة :Contribution

تعرف المساهمة على أنها إدراك مقدار، اتجاه، وجودة العمل الموجه نحو النشاط الذي يبذله كل مرؤوس من أجل تحقيق الأهداف المشتركة (الصريحة أو الضمنية) بين

واستغلال المنتجات والخدمات القائمة (Jansen et al., 2008).

متغيرات البحث:

1- جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه Leader- Member Exchange

تشير بعض الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة من زاوية ضيقة، حيث اقتصر على جانب واحد، وهذا الجانب يرتبط بالقائد مثل (الصفات، التصرفات، السمات، السلوكيات)

وبدلاً من ذلك اقترح (Graen & Uhi-Bien, 1995) إطار يشمل ثلاثة مجالات للقيادة وهي (القائد، المرؤوسين، العلاقات)، ويمكن الاستدلال على كل مجال كما يلي (صبر، ٢٠١٢):

أولاً: مجال القائد: يركز على القائد (خصائص، سمات، سلوك، شخصية... الخ).

ثانياً: مجال المرؤوسين: يركز على المرؤوسين (خصائص، سمات، سلوك، اتجاهات، أداء الموظفين... الخ).

ثالثاً: مجال العلاقات: يركز على العلاقات الثنائية بين القائد

والاستكشاف (التعلم المكتسب من خلال عمليات مختلفة متفق عليها، والتجريب المخطط، استخدام معرفة جديدة). وبناء على ذلك تم صياغة مصطلح "المنظمة المساهرة في استخدام هذا المصطلح على نحو متزايد ليشير إلى قدرة المنظمة على القيام بشيئين مختلفين في نفس الوقت على سبيل المثال (الاستغلال والاستكشاف، الكفاءة والمرورة) ولوحظ أهمية البراعة في مجالات الإدارة الاستراتيجية، الابتكار، إدارة التكنولوجيا، التعلم التنظيمي، والسلوك التنظيمي. وبالإضافة إلى ذلك فإن توجد أهمية إدارية من البراعة تنضج في كل من الأداء التنظيمي، التحسين، التكيف، والبقاء (Simsek, 2009).

كما تواجه المنظمات باستمرار التحدي المتمثل في استغلال الكفاءات الموجودة والبحث عن استكشاف جديد، كما أنها تسعى للتكيف مع التغيرات البيئية، لذا فإن المنظمات تسعى إلى استكشاف أفكار أو عمليات جديدة، وتطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة. وهذه المنظمات تحتاج في نفس الوقت إلى الاستقرار لحشد الكفاءات الحالية

الموظفين للعمل بطرق معيارية للوفاء بأهداف محددة. وللتأكيد على أداء العمليات بسهولة وكفاءة، فإنها تعتمد بشكل قسوى على أنظمة الرقابة، الممارسات المعيارية، والروتين. ولكن تحتاج المنظمات أيضاً إلى التغيير والتحسين في كل من ممارستها، الروتين، المنتجات، والخدمات لكي تستجيب للتغيرات البيئية، التحديات، والفرص المتاحة. لذا فإنها تهتم بالرقابة والإبداع الذي يساعد الموظفين في إيجاد طرق جديدة وجيدة لأداء العمل (Rego et al., 2007)

وبشكل متزايد، يستخدم الباحثون في التنظيم البراعة على أنها قدرة البشر على استخدام كل من الاستغلال والاستكشاف بشكل متوازن. بمعنى أن المنظمات يجب أيضاً أن تكون بارعة في الاستغلال والاستكشاف بشكل متوازن. حيث أن المنظمة التي تكون قادرة على استخدام كل من الاستغلال والاستكشاف بشكل متساوي فإنها تحتفظ بدرجة عالية من التوازن بين الاستغلال (التعلم عن طريق البحث المحلي، الصقل التجريبي، وإعادة

بطرق تتسم بالكفاءة (Cheung & Wong, 2011).

كما يمكن تعريف الإبداع على أنه خلق سلع أو خدمات أو إجراءات جديدة ذات جودة عالية والتي تلبى احتياجات كل من العملاء القدامى والعملاء الجدد في كل من القطاعين الخاص والعام، Mathisen et al., (2012).

٣- البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

يمكن تعريف البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمات على الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد (Bodwell, 2011). ويشمل الاستكشاف الابتكار الجذري، والابتكار من أجل العميل المحتمل، في حين يشمل الاستغلال الابتكار التدريجي، والابتكار من أجل العميل الحالي (Benner & Tushman, 2003).

يشير (Gipson & Birkinshaw, 2004) إلى البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على السعي نحو تم...

طرفي العلاقة سمعة حسنة داخل و/أو خارج المنظمة، و تميزه في مجال عمله. وهذا الإدراك قد يعتمد على بيانات تاريخية تتعلق بالشخص مثل: الخبرة الشخصية في التعامل مع الفرد، والملاحظات التي يتم تسجيلها عن الأفراد داخل أو خارج المنظمة، والجوائز أو البصمة المهنية التي يمكن تحقيقها من خلال الشخص.

٢- إبداع الموظف Employee Creativity

يمكن تعريف الإبداع عن إنتاج أفكار أو حلول جديدة ومفيدة، ويتم الحكم على الفكرة بالإبداع إذا كانت شيئاً جديداً (غير مألوف) أو يتوافر فيها الأصالة، ولكن الأفكار يجب أيضاً أن تكون مفيدة لكي تكون مبدعة. والفكرة الجديدة التي لا يكون لها قيمة محتملة تكون غير مفيدة وبالتالي لا تكون إبداعية.

وعلاوة على ذلك، فإن الإبداع قد يعنى أيضاً أن الموظفين يستخدمون مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات والآراء والخبرات لتوليد أفكار جديدة لاتخاذ قرارات، حل المشاكل، وإتمام المهام

أفضل مكون أو بعد في العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، حيث أنه يلعب دور حاسم في تطوير وتحسين هذه العلاقة. وقد نوقش الولاء في أبحاث سابقة على أنه أداة في تحديد أنواع المهام التي تعهد للمرؤوسين، حيث أن القادة أكثر حبا للمرؤوسين الموالين التي تتولى مهام يتطلب فيها العمل المستقل أو تحمل المسؤولية.

البعد الثالث: التأثير Affect

تشير التأثير إلى المحبة المتبادلة بين القائد ومرؤوسه والمعتمدة أساساً على جذب الشخصية بدلاً من اعتمادها على العمل أو القيم المهنية. حيث أن الإتصال المتبادل بين القائد ومرؤوسه يتوقع أنه ينمي العلاقة بين القائد ومرؤوسه بدرجات متفاوتة. فقد وجد أن العمل يعتمد على المساهمة والذي يعتبر البعد الأكثر أهمية في العلاقة التبادلية، أما التأثير فقد يلعب دور أقل أو لا يلعب أي دور في هذه العلاقة التبادلية.

البعد الثاني: الولاء loyalty

يشير الولاء إلى المدى الذي يكون فيه كل من القائد والمرؤوس من الموالين لبعضهما البعض. وقد تم تعريف الولاء أيضاً على أنه المدى الذي يكون عنده كل من القائد والمرؤوس يقدمان دعمهما لبعض بشكل علني. ويصور الولاء على أنه

البعد الرابع: الاحترام المهني

Professional Respect

يقصد بالاحترام المهني إدراك الدرجة التي عندها يبني كل تابع في

بكفاءة، وتحسين الأداء على المدى القصير، بينما يشير التكيف إلى مواجهة التغيرات التي تحدث بالبيئة على المدى الطويل.

أيضاً، يمكن تعريف البراعة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على مواصلة التعلم من خلال مجموعتين من الأنشطة هما: استغلال الكفاءات الموجودة، واستكشاف فرص جديدة. والتعلم من خلال استغلال الأنشطة يعنى الاختيار، الانتاج، الكفاءة، التنفيذ. في حين التعلم من خلال الأنشطة الاستكشافية يعنى البحث، التنوع، المخاطرة، التجريب، المرونة، الابتكار (Bonesso et al., 2014).

وسوف يعتمد هذا البحث في قياس البراعة التنظيمية على بعدين هما (بعد الاستغلال، وبعد الاستكشاف) حيث أثبتت معظم الدراسات السابقة المرتبطة بالبراعة التنظيمية أنه يمكن قياس البراعة التنظيمية من خلال هذين البعدين، ويمكن توضيح ذلك من خلال بعض الدراسات التي تناولت هذين البعدين كما يلي:

البعد الأول: الاستغلال
:Exploitation

يشير الاستغلال إلى الانتقاء، الكفاءة، والتحسين الذي ينبع عن طريق الحد من الاختلاف، زيادة الرقابة، وإضفاء الطابع الرسمي على عملياتها. (Jansen et al., 2008).

أيضاً يشير الاستغلال إلى المعارف من أجل التحسين المستمر، التعديل، الانتقاء، والتغيير التدريجي في السلع الحالية والعمليات والخدمات (Bodwell, 2011).

ويعرف March, 1991 الاستغلال على أنه يشتمل على أشياء مثل: الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، الانتقاء، التنفيذ، الإنجاز. لذلك يصنف الاستغلال على أنه السعي وراء المعرفة الجيدة باستخدام المعرفة الموجودة بالفعل "الآن" (The use of "already Known" Hahn et al., 2013).

ويوضح Luo et al., (2013) أن الاستغلال يعنى التوجه في الكفاءات الموجودة، التفكير البسيط والتدريجي، وأن الاستغلال يقلل التغيير ويركز على الكفاءة.

البعد الثاني: الاستكشاف
:Exploration
يشير الاستكشاف إلى البحث والتجريب الذي ينتج عن اللامرئية

، الثقافات غير ثابتة، وأقل رسمية لعملياتها (Jansen et al., 2008).

كما يعرفها Bodwell, (2011) بأنها عبارة عن البحث عن المعرفة، بذل الجهود، التجريب، الابتكار، التغيير الجذري وخلق سلع وعمليات وخدمات جديدة.

أيضاً، يوضح March, 1991 الاستكشاف على أنها تشمل على أشياء أخرى مثل: البحث، التنوع، المخاطرة، التجريب، المرونة، الاكتشاف، والابتكار. لذلك يصنف الاستكشاف على أنه السعي وراء المعرفة الجيدة باستخدام المعرفة الجديدة "The pursuit of new Knowledge" Hahn et al., (2013).

في حين يوضح Luo et al. (2013) بأن الاستكشاف يعنى البحث، التجريب، التفكير المعقد، المخاطرة، الابتكار. ويتميز الاستكشاف بالتغيير، المتابعة، والمخاطرة.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات العلمية والتطبيقية التي تناولت كل من العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه وإبداع الموظف، والبراعة التنظيمية

، ويمكن تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاث مجموعات هي:

المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه وإبداع الموظف:

تسعى دراسة (Lee, 2008) إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وجودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه على الإبداع، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على ٢٠١ مفردة من أخصائيي البحوث والتطوير في سنغافورة. وقد تبين من النتائج أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً مع أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه وأيضاً الابتكارات.

بينما استهدفت دراسة (شوشة، ٢٠١١) اختبار أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي، وكذلك اختبار ما إذا كان التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين، كما أوضحت النتائج أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين.

(Cheung & Wong, 2011) على فحص الدور الوسيط لمهمة القادة ودعم العلاقات في العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الإبداع لدى المرؤسين، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية تتكون من ١٨٢ مشرفاً ومرؤساً يعملون في المطاعم، الفنادق، متاجر التجزئة، البنوك، ووكالات السفر السياحية في هونج كونج. وتشير النتائج بأن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية، وإبداع المرؤسين، وهذه العلاقة عادة ما تكون قوية عندما تكون هناك درجة عالية من مهمة القادة ودعم العلاقات.

وتناولت دراسة (Rosing et al., 2011) تأثير القيادة على الاستكشاف والاستغلال للأفراد وفرق العمل باعتبارهما النشاطين المطلوبين في إطار عملية الابتكار. وقد توصلت هذه الدراسة بأنه يوجد ارتباط إيجابي بين العلاقة التبادلية للقائد والعضو والإبداع والابتكار، وتتميز العلاقة التبادلية للقائد والعضو بأنها عالية الجودة إذا توافرت الثقة والاحترام.

بينما أكدت دراسة (Mathisen et al., 2012) على دور إبداع القادة باعتباره مؤشراً

للإبداع التنظيمي، وقد أجرى هذا البحث على عينة تتكون من ٢٠٧ مفردة في ٧٠ مطعمًا، وقد تم اختيار قطاع المطاعم بسبب مواجهته لمنافسة شديدة. وتوصلت هذه الدراسة بأن هناك علاقة بين السلوك الإبداعي للقادة والإبداع التنظيمي بشكل مباشر عندما تنتشر السلوك الإبداعي الخاص بها، وبشكل غير مباشر من خلال تعزيز المناخ التنظيمي في المنظمة عن طريق توضيح إدراك وفهم السلوك الإبداعي.

في حين تناولت دراسة (Volmer et al., 2012) تحديد العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤسيه والاستغراق في العمل الإبداعي، وتم إجراء هذه الدراسة على ١٤٤ مفردة من العاملين في شركة عالية التكنولوجيا في ألمانيا. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين العلاقة التبادلية للقائد والعضو والاستغراق في العمل الإبداعي، وهذه العلاقة تكون قوية عندما يكون الموظفون لديهم خبرة كبيرة في استقلالية الوظيفة، كما وجد أن العلاقة بين القائد ومرؤسيه وتصميم الوظيفة يعملان على زيادة استغراق الموظف في العمل الإبداعي.

كما استهدفت دراسة (Gupta & Singh, 2013) تطوير مجموعة من سلوكيات القائد والتي يكون لها إمكانية عالية للتأثير على إبداع المهنيين في البحوث والتطوير. وتم إجراء ٥٢ مقابلة مع العلماء في مختبرات البحوث والتطوير في خمس مدن مختلفة في الهند. وتوصلت النتائج إلى أنه يوجد علاقة بين سلوكيات القادة والإبداع مثل تمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وتوضيح الأدوار والمسؤولية للموظف، وبنبغي على القادة التركيز على العمل التعاوني، تبادل المعلومات ذات الصلة بالعمل، مساعدة بعضهم البعض في العمل لتحقيق هدف مشترك، كما أنه يمكن الحفاظ على السلوك الإبداعي وتعزيزه من خلال الحوافز التي تكافئ الإنتاج الإبداعي، وتشجيع المجازفة.

يتضح مما سبق، أن هذه الدراسات قد ركزت على دراسة القيادة بشكل عام وأثرها على الإبداع مثل دراسة (Gupta & Singh, 2013) والتي استهدفت بيان دور سلوكيات القادة على إبداع المهنيين، ودراسة أثر القيادة على الاستكشاف والاستغلال في إطار الإبداع مثل دراسة (Rosing et al.

(2011)، وبحث أثر القادة الإبداعية على إبداع المنظمات مثل دراسة (Mathisen et al., 2012)، ولم تهتم بعض الدراسات بأن هناك تأثيراً متبادلاً بين القائد ومرؤسيه لدراسة أثر أبعاد هذه العلاقة بشكل خاص على إبداعهم إلا قلة من هذه الدراسات منها على سبيل المثال: دراسة (Lee, 2008; Volmer et al., 2012) والتي قامت بدراسة هذه العلاقة بشكل إجمالي على إبداع الموظف دون دراسة أبعاد هذه العلاقة كل على حده على إبداع الموظف.

المجموعة الثانية: الدراسات التي تناولت جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤسيه والبراعة التنظيمية:

تستكشف دراسة (Jansen et al., 2008) دور سمات فريق الإدارة العليا والتي تتمثل في (الرؤية المشتركة، الإدماج الاجتماعي، والمكافآت المحتملة) والسلوك القيادي في التوفيق بين المصالح المتضاربة بين كبار أعضاء الفريق وتحقيق البراعة التنظيمية. واعتمدت هذه الدراسة على عينة مكونة من ٨٩ مديراً تنفيذياً بفروع الشركات الأوروبية التي تعمل في الخدمة.

سمات فريق الإدارة العليا المتمثلة في كل من: الرؤية المشتركة والمكافآت المحتملة ترتبط إيجابياً بقدرة الشركة على الجمع بين مستويات عالية من الاستكشاف واستغلال الابتكارات، بينما لا توجد علاقة بين الاندماج الاجتماعي والبراعة التنظيمية. وبالإضافة إلى ذلك، تظهر الدراسة أن المدير التنفيذي في القيادة التحولية يزيد فعالية سمات فريق الإدارة العليا في المنظمات الماهرة.

أيضاً، استهدفت دراسة (Bodwell,2011) تحديد عوامل بناء البراعة التنظيمية في المستشفيات، وقد تم جمع البيانات من ١٤٩٠ مديراً من مديري المستشفيات في ٨٩٣ مستشفى بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد أظهرت النتائج أن الاستكشاف والاستغلال عاملان من العوامل الكامنة التي تسهم في بناء البراعة التنظيمية، وكشفت النتائج أيضاً، وجود مستويات عالية من البراعة التنظيمية في المستشفيات بشكل عام ومستويات أعلى من البراعة التنظيمية في المستشفيات الكبيرة عن الصغيرة، كما أنه يوجد في فئات المملوكة للمستثمرين

والمستشفيات غير هادفة للربح مستويات مماثلة من البراعة التنظيمية. بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية والجودة المدركة والأداء المالي في المستشفيات.

وتركز دراسة (Chang&Hughes,2011) على أثر خصائص المديرين في الإدارة العليا، ملامح الهيكل التنظيمي، والسياق التنظيمي في ظهور البراعة في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وأثر توسط البراعة والابتكار بين خصائص كل من الهيكل التنظيمي، السياق التنظيمي، والقيادة على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتم تجميع البيانات من عينة تتكون من ١٠٠٠ شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في اسكتلنده. وقد أشارت النتائج أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي يمكن أن تحقق التوازن المحكم من الابتكارات الاستكشافية والاستغلالية تحقق ذلك من خلال تشكيل الهياكل التنظيمية الدولية السليمة والاعتماد على أساليب القيادة المناسبة.

بينما استهدفت دراسة (Yang&Li,2011) التحقق من أثر

كفاءة الاستكشاف والاستغلال على مخرجات تطوير المنتجات الجديدة في الصين، واعتمدت الدراسة على ٢٨٩ شركة في الصين تعمل في مجال التكنولوجيا. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط بين كفاءة الاستكشاف وأداء المنتج الجديد ويكون سلبياً عند توسط البيئة الديناميكية، في حين يكون إيجابياً عند توسط البيئة التنافسية. وعلى العكس فإن الأثر في حالة كفاءة الاستغلال على أداء المنتج الجديد يكون إيجابياً عند توسط البيئة الديناميكية، ولكن يكون سلبياً عند توسط البيئة التنافسية.

وتناولت دراسة (الزهار، ٢٠١٤) أثر القيادة التحولية على براعة الأداء في البنوك التجارية، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من ٢٧٨ من العاملين في بنوك القطاع العام والخاص في جمهورية مصر العربية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحولية وبراعة الأداء.

ويشير (O'Reilly&Tushman, 2011) إلى أنه يوجد خمس عناصر أساسية والتي تمكن القادة من إدارة البراعة التنظيمية بنجاح وهي:

١- توافر وحدات تنظيمية لكل من الاستغلال والاستكشاف مستقلة عن بعضها من حيث الثقافة، الحوافز، الهياكل التنظيمية، المقاييس المختلفة. ولكنها تعمل في تناسق لتعظيم قيمة المنظمة، حيث عدم توافر ذلك يؤدي إلى عدم الكفاءة في تخصيص الموارد بين الوحدات في المنظمة.

ب- تحقيق الانسجام بين فريق الإدارة العليا مع التأكيد على أهمية البراعة التنظيمية، ووضع نظام اتصالات كفء للوحدات التنظيمية المسؤولة عن الاستغلال والاستكشاف.

ج- تحديد الهدف لكل من الاستغلال والاستكشاف، وذلك لأن المديرين يركزوا على تحقيق العائد على المدى القصير وعدم التركيز على تحقيق العائد على المدى الطويل.

د- صياغة رؤية مشتركة للوحدات التنظيمية المسؤولة عن الاستغلال والاستكشاف.

هـ- إمكانية حل المشكلات التي تنتج عن الوحدات التنظيمية من خلال الإدارة العليا.

من الدراسات وذلك على حد علم الباحثة التي تناولت العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية للقائد و مرؤوسيه الدراسات بشكل عام على السلوك القيادي، خصائص المديرين في الإدارة العليا على البراعة التنظيمية (مثل Jansen et al., 2008 ; Chang & Hughes, 2011) هناك دراسات أخرى قد ركزت على مدى وجود أبعاد البراعة المتمثلة في الاستكشاف والاستغلال في الشركات موضع التطبيق مثل دراسة كل من ; Bodwell Yang & Li, 2011): (2011)، ولم تتناول بشكل خاص أثر أبعاد البراعة التنظيمية للقائد و مرؤوسيه على أبعاد البراعة التنظيمية.

المجموعة الثالثة: الدراسات التي تناولت العلاقة بين إبداع الموظف والبراعة التنظيمية :

توضح دراسة Hahn et al., 2013) أثر هيكل شبكة الأعمال، ثقافة التعلم التنظيمي، وإبداع الموظف في شركات الأنظمة المتكاملة في ضوء توظيف كل من الاستغلال والاستكشاف، وذلك من

خلال تجميع بيانات من ١٣٧ فرداً من ٢٥ فريقاً بالشركات في كوريا الجنوبية. ووجد أن هناك أثراً للتعليم التنظيمي على كل من الاستغلال والاستكشاف، وكذلك على الإبداع الفردي، وأن تحسين الإبداع الفردي للمرؤوس يؤثر على كيفية قيام الموظفين بإجراء الاستكشاف الفعال، بالإضافة إلى أن الاستغلال والاستكشاف لهما تأثير إيجابي على إبداع الفرد.

بينما تركز دراسة (Luo et al., 2013) على اختبار العلاقة بين عملية الإبداع، استخدام البراعة، وأداء المجموعة. واعتمدت هذه الدراسة على عينة مكونة من ٥٥ مجموعة عمل، ووجد أن استخدام الاستغلال له تأثير سلبي على استخدام البراعة، بينما اتضح أن استخدام الاستكشاف له تأثير إيجابي على البراعة، كما أن توظيف استخدام البراعة له تأثير إيجابي على أداء المجموعة.

وبناء على ما سبق، يمكن استعراض كل من مشكلة وأهداف وفروض البحث كما يلي:

رابعاً: مشكلة البحث :

في ضوء كل من الإطار النظري والدراسات السابقة فإن مشكلة البحث تتمثل في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه على إبداع الموظف والبراعة التنظيمية في المراكز موضع التطبيق؟ وينقسم التساؤل الرئيسي إلى ثلاثة تساؤلات فرعية هي:

- ١- هل يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه على إبداع الموظف في المراكز موضع التطبيق؟
- ٢- هل يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه على أبعاد البراعة التنظيمية في المراكز موضع التطبيق؟
- ٣- هل يوجد تأثير معنوي بين إبداع الموظف و البراعة التنظيمية في المراكز موضع التطبيق؟ وأيهما أكثر تأثيراً على الآخر؟

خامساً: أهداف البحث:

انطلاقاً من العرض السابق لمشكلة وتساؤلات البحث، فإن الهدف العام الذي يسعى البحث إلى تحقيقه

هو التعرف على أثر جودة العلاقات التبادلية للقائد و مرؤوسيه على كل من إبداعية الموظف والبراعة التنظيمية في المراكز موضع التطبيق.

ومن منطلق تفسير هذا الهدف تفصيلياً، تتمثل الأهداف الفرعية للبحث فيما يلي:

١ - تحديد أثر أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه على إبداع الموظف في المراكز موضع التطبيق .

٢ - التعرف على مدى تأثير أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه على أبعاد البراعة التنظيمية في المراكز موضع التطبيق .

٣- تحديد أثر كل من إبداع الموظف والبراعة التنظيمية على الآخر في المراكز موضع التطبيق، والمتغير الأكثر تأثيراً على الآخر.

سادساً: فروض البحث:

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه على إبداع الموظف في المراكز موضع التطبيق.

وينقسم هذا الفرض إلى أربعة فروض فرعية هي:

أ- يوجد تأثير معنوي إيجابي للمساهمة على إبداع الموظف في المراكز موضع التطبيق.

ب- يوجد تأثير معنوي إيجابي للولاء على إبداع الموظف في المراكز موضع التطبيق.

ج- يوجد تأثير معنوي إيجابي للتأثير على إبداع الموظف في المراكز موضع التطبيق.

د- يوجد تأثير معنوي إيجابي للإحترام المهني على إبداع الموظف في المراكز موضع التطبيق.

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومروسيه على أبعاد البراعة التنظيمية في المراكز موضع التطبيق.

وينقسم هذا الفرض إلى عدة فروض فرعية هي:

أ- يوجد تأثير معنوي إيجابي للمساهمة على الاستغلال.

ب- يوجد تأثير معنوي إيجابي للولاء على الاستغلال.

ج- يوجد تأثير معنوي إيجابي للتأثير على الاستغلال.

د- يوجد تأثير معنوي إيجابي للإحترام المهني على الاستغلال.

هـ- يوجد تأثير معنوي إيجابي للمساهمة على الاستكشاف.

و- يوجد تأثير معنوي إيجابي للولاء على الاستكشاف.

ز- يوجد تأثير معنوي إيجابي للتأثير على الاستكشاف.

ر- يوجد تأثير معنوي إيجابي للإحترام المهني على الاستكشاف.

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي لإبداع الموظف على البراعة التنظيمية في المراكز موضع التطبيق.

الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على إبداع الموظف في المراكز موضع التطبيق.

سابعاً : أهمية البحث:

ترجع أهمية هذا البحث إلى العديد من النقاط التي من أهمها:

١- أن معظم الدراسات ركزت على تحديد أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على إبداع

المروسين، بالإضافة إلى أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي، ودور إبداع القادة باعتباره مؤشراً للإبداع التنظيمي، ولم تركز إلا قلة من الدراسات على بيان أثر أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومروسيه على إبداع الموظف. وذلك على حد علم الباحثة.

٢- أن الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية قد ركزت على سمات فريق الإدارة العليا والسلوك القيادي وتحقيق البراعة التنظيمية. أيضاً، تناولت خصائص المديرين في الإدارة العليا وملامح الهيكل التنظيمي وظهور البراعة، بالإضافة إلى أثر البراعة التنظيمية على الجودة والأداء المالي، ولكن هناك قلة من الدراسات قد تناولت البراعة التنظيمية مع جودة العلاقة التبادلية للقائد ومروسيه، وهذا على حد علم الباحثة.

٣- يلاحظ من خلال عرض الدراسات السابقة بأن هناك قلة في الدراسات التي تناولت موضوع جودة العلاقة التبادلية للقائد ومروسيه مع إبداع

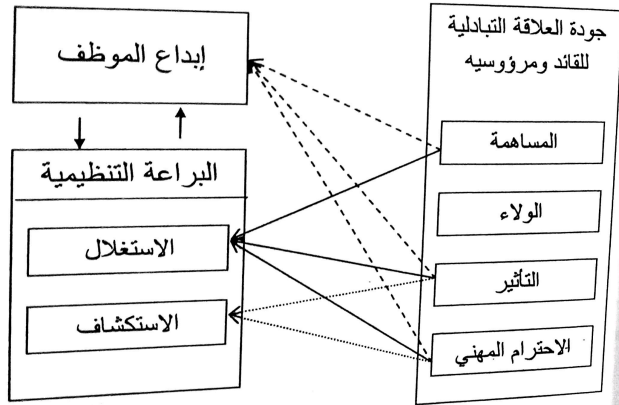
الموظف والبراعة التنظيمية، خاصة في البيئة المصرية. وهذا على حد علم الباحثة. بالإضافة إلى أن هذه الموضوعات تعتبر ذات أهمية في السنوات الأخيرة، مما يستدعي توجيه المزيد من جهود الباحثين إلى هذه الموضوعات لمواكبة التوجهات العالمية أكاديمياً وعملياً.

٤- تفيد نتائج هذا البحث في إصلاح نظام الرعاية الصحية في المستشفيات والمراكز الصحية من خلال التركيز على البراعة التنظيمية التي من الممكن أن تحسن الجودة والأداء المالي من أجل تلبية متطلبات العملاء الداخليين والخارجيين، والحفاظ على الصورة الذهنية للمستشفى.

٥- جاء تفكير الباحثة في اختيار المراكز الصحية المتخصصة في دمياط كمجال لتطبيق هذا البحث لما تقدمه من خدمات حيوية للمواطنين، وذلك من خلال إلقاء الضوء على ثلاثة موضوعات ذات أهمية في الوقت الحاضر والمستقبلي وهي جودة العلاقة التبادلية للقائد ومروسيه، إبداع الموظف،

شكل رقم (١)

أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد و مرؤوسيه على إبداع الموظف والبراعة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة

تاسعاً : أسلوب البحث:

يتضمن أسلوب البحث عدة عناصر أهمها:

١ - أنواع البيانات ومصادر توفيرها.

٢ - مجتمع وعينة البحث.

٣ - أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

وتوضح الباحثة ذلك على النحو التالي:

١ - أنواع البيانات ومصادر توفيرها :

يعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات هما:

أ - البيانات الثانوية:

وتمثلت في إطلاع الباحثة على المراجع الأجنبية، والعربية المختلفة والمتمثلة في الكتب والدوريات المرتبطة بموضوع البحث المتعلقة بجودة العلاقة التبادلية بين القائد و مرؤوسيه، وإبداع الموظف والبراعة التنظيمية. كما تم الاعتماد على الإحصاءات المتعلقة بموقف

لقد تم الاعتماد في قياس إبداع الموظف على المقياس الذي قدمه كل من

(Zhou & George 2001)

والذي تم استخدامه في دراسة

(Tsaur et al., 2010) ويشمل على

١٣ عبارة تتمثل في العبارات من ١١

إلى ٢٤.

(٢) المتغير التابع الثاني ويشمل:

البراعة التنظيمية:

لقد تم الاعتماد في قياس

البراعة التنظيمية على عدة مقاييس

منها: المقياس الذي قدمه

(Lubatkin et al., 2006)

والمقياس الذي قدمه

(Gibson & Birkinshaw, 2004) ،

والمقياس الذي قدمه

(Hansen et al., 2008) ، وذلك لقياس كل من الاستغلال

والاستكشاف، ويضم العبارات من ١٥

إلى ٤٥ .

ويمكن توضيح متغيرات البحث

والعلاقة بين هذه المتغيرات من خلال

الشكل التالي:

والبراعة التنظيمية. حيث أن هذه الموضوعات تمثل أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، وترجع هذه الأهمية بسبب شدة المنافسة خاصة في مجال الخدمات.

ثامناً: قياس متغيرات البحث:

يتناول هذا البحث ثلاث

متغيرات، وهي:

١ - المتغير المستقل: ويتمثل في: جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه :

لقد تم الاعتماد في قياس العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه على المقياس الذي قدمه

(Liden & Maslyn (1998) والمتمثل في أربعة أبعاد هي: المساهمة، الولاء، التأثير، والاحترام المهني، ويشمل العبارات من ١١ إلى ١١ .

٢ - المتغير التابع : ويتمثل في كل من:

(١) المتغير التابع الأول ويشمل: إبداع الموظف:

ب- البيانات الأولية:

وتمثلت في تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، والتي تعكس مدى تأثير أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومروسيه على إبداع الموظف وكذلك على البراعة التنظيمية وقد تم توفير تلك البيانات من خلال قائمة الاستقصاء ، والتي تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث .

وقد تم تقييم قائمة الاستقصاء بإجراء اختبارات الصدق والثبات ، Validity and Reliability

جدول رقم (1)

نتائج اختبار الثبات والصدق لمتغيرات البحث

المتغيرات	معامل الثبات (ألفا)	معامل الصدق
1- جودة العلاقة التبادلية للقائد ومروسيه .	٠.٨٤١	٠.٩١٧
▪ المساهمة .	٠.٧١١	٠.٨٤٣
▪ الولاء .	٠.٧٢٤	٠.٨٥١
▪ التأثير .	٠.٨١٥	٠.٩٠٣
▪ الإحترام المهني .	٠.٧٩٥	٠.٨٩٢
2- إبداع الموظف .	٠.٧٩٩	٠.٨٩٤
3- البراعة التنظيمية .	٠.٨٦٥	٠.٩٣٠
الاستغلال .	٠.٨٩٥	٠.٩٤٦
الاستكشاف .	٠.٧٩١	٠.٨٨٩

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

بغرض التأكد من أنها تحظى بالأغراض المرجوة منها، وذلك من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، وتم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة الاستقصاء (مايسمى بمعامل الاعتمادية)، وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج، فإذا بلغت قيمة معامل ألفا أكثر من ٠.٧٠ يمكن اعتباره ذو دلالة جيدة لأغراض البحث (العباسي ، ١٩٩٩).

وبوضوح الجدول رقم (١) نتائج اختبار الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء بالنسبة للعاملين بالمراكز موضع التطبيق.

٢- مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بدمياط والبالغ عددهم ٧٥٤ مفردة ، حيث بلغ عدد هذه المراكز ثلاثة مراكز تابعة للأمانة العامة للمراكز

وحيث أن مجتمع البحث أقل من ١٠.٠٠٠ مفردة، يمكن حساب ن المصححة على النحو التالي: (أبو العلا، ١٩٩١: ١١٠):

الطبية المتخصصة بوزارة الصحة وهي:

(١) مستشفى جراحات اليوم الواحد.

(٢) مركز الأورام.

(٣) مركز القلب والجهاز الهضمي.

وقد تم استخدام المعادلة التالية لحساب حجم العينة (أبو العلا، ١٩٩١: ١٠٨):

$$n = \frac{N \times \frac{t^2}{d} \times (1 - \frac{1}{N})}{1}$$

حيث أن:

ن : حجم العينة.

د : الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة ثقة ٩٥ %.

ل : نسبته توافر الخاصية

بالمجتمع، وحيث أن

الخاصية غير معروفة، فقد

تم افتراض أنها تساوي

٥٠ %.

د : حدود الخطأ وهي ٥ %.

$$n = \frac{N \times \frac{t^2}{d} \times (1 - \frac{1}{N})}{1} = \frac{1000 \times \frac{1.96^2}{1.96} \times (1 - \frac{1}{1000})}{1} = 384 \text{ مفردة}$$

$$n = \frac{N}{(N + 1)}$$

حيث أن:

ن : ترمز لحجم العينة قبل التصحيح.

ن/ : ترمز لحجم المجتمع.

جودة العلاقة التبادلية للقائد و
مرؤوسيه التي تؤثر على إبداع
الموظف في المراكز موضع التطبيق
كما يلي:

يعرض الجدول التالي نتائج
الانحدار المتدرج للمتغيرات المستقلة
(آراء عينة الدراسة حول أبعاد جودة
العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه) على
المتغير التابع الأول (آراء عينة الدراسة
حول إبداع الموظف) كما يلي:

جدول رقم (٣)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه على إبداع
الموظف بالمراكز موضع التطبيق

مستوى الدلالة/المعنوية لاختبار "ت" (Sig)	معامل التحديد	قيمة "ت" المحسوبة	معامل الانحدار بيتا	معامل الارتباط البيسيط	المتغيرات المستقلة (أبعاد جودة العلاقة التبادلية)
٠.٠٠٠٠	٠.٧٤	١٦.٤٥	٠.٦٢	٠.٨٦	١- التأثير.
٠.٠٠٠٠	٠.٧٢	١٥.٠٤	٠.٦٠	٠.٨٥	٢- الاحترام المهني.
٠.٠٠٠٠	٠.٥٠	٢٠.٧	٠.٥١	٠.٧١	٣- المساهمة.
٠.٠٠٠٠	٠.٤٠	١٢.٥	٠.٤٥	٠.٦٣	٤- الولاء.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل قائمة الاستقصاء.
معامل الارتباط المتعدد = ٠.٨٦

معامل التحديد R Square = ٠.٧٤

قيمة "ف" المحسوبة = ٥٥.٢١ (معنوية عند مستوى ٠.٠١)
معاملات الارتباط البيسيط معنوية عند مستوى ٠.٠١

عاشراً: نتائج البحث:

تم اختبار فروض البحث
على النحو التالي:

نتائج اختبار الفرض الأول:
والذي ينص على:

" يوجد تأثير معنوي لأبعاد
جودة العلاقة التبادلية للقائد
و مرؤوسيه على إبداع الموظف"

لاختبار هذا الفرض تم استخدام
الانحدار المتدرج لتحديد أهم أبعاد

$$n \text{ المصححة} = \frac{384}{(704 \div 384) + 1} = 250 \text{ مفردة}$$

السليمة، ونسبة الاستجابة حيث تم
توزيع العينة وفقاً للتوزيع المتناسب
كما يلي:

∴ حجم عينة البحث = ٢٥٥ مفردة

ويوضح الجدول التالي أعداد
العاملين في المراكز موضع
التطبيق، وحجم العينة وعدد الردود

جدول رقم (٢)

مجتمع وعينة البحث، ونسبة الاستجابة في المراكز موضع التطبيق

اسم المركز	حجم المجتمع	الوزن النسبي	حجم العينة	عدد الردود السليمة	نسبة الاستجابة
١- مستشفى جراحات اليوم الواحد.	١٤٤	٠.١٩١	٤٩	٤٤	٪٩٠
٢- مركز الأورام.	٣٤٠	٠.٤٥٥	١١٥	٩١	٪٧٩
٣- مركز القلب والجهاز الهضمي.	٢٧٠	٠.٣٥٨	٩١	٧٨	٪٨٦
الإجمالي	٧٥٤	١	٢٥٥	٢١٣	٪٨٤

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على سجلات شئون العاملين بالمراكز محل التطبيق وفقاً للحلقة في
٢٠١٣/٩/٣٠.

٢ - اختبار الانحدار البيسيط:
لاختبار كل من الفرض الثالث،
والفرض الرابع.

ولقد تم بعد ترميز وتفرغ
البيانات وإدخالها للحاسب الآلي
استخدام الإصدار السابع عشر من
البرنامج الإحصائي (SPSS) في
إجراء التحليل الإحصائي لبيانات
الدراسة الميدانية.

٣- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

تم الاعتماد على الأساليب
التالية لتحليل البيانات واختبار
فروض البحث:

١ - اختبار الانحدار المتدرج:
لاختبار كل من الفرض الأول،
والفرض الثاني.

بان صحتي
المراكز الصحية بأنها لا تحتمل حدوث أي تصرفات خطأ ، وبالتالي عدم اتاحة الفرصة للرئيس بأن يدافع عن مرؤوسيه أمام الآخرين حتى إذا كان الخطأ بدون قصد مما يكون لهذا اثر على إبداعهم في مجال عملهم بشكل ضعيف.

مما سبق يتضح صحة الفرض الأول والذي ينص على أنه:

" يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه على إبداع الموظف في المراكز موزع التطبيق "

نتائج اختبار الفرض الثاني: والذي ينص على:

" يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه على أبعاد البراعة التنظيمية في المراكز موزع التطبيق "

ويمكن إثبات مدى صحة هذا الفرض من خلال اختبار الفروض الفرعية التالية:

أ- يوجد تأثير معنوي إيجابي للمساهمة على الاستغلال.

ب- يوجد تأثير معنوي إيجابي للولاء على الاستغلال.

المراكز الصحية يتأثروا برئيسهم في خلال العلاقة المبنية على الحب والاستماع بالشعورهم بالإحترام والتقدير ، وشعورهم بالإحترام وما يؤدي إلى إبداعهم في مجال عملهم بشكل كبير.

أيضا ، يأتي الاحترام المهني في المرتبة الثانية في التأثير على إبداع الموظف، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Rosling et al., 2011) حيث توصلت هذه الدراسة بأنه يوجد ارتباط إيجابي بين العلاقة التبادلية القائد ومرؤوسيه والإبداع والابتكار ، وتتميز العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه بأنها عالية الجودة إذا توافرت الثقة والاحترام.

يشاء تأتي المساهمة في المرتبة الثالثة في التأثير على إبداع الموظف، حيث توصلت دراسة (Liden&Maslyn, 1998) بأن المساهمة يعتبر للبعد الأكثر أهمية في جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه.

أخيرا فإن الولاء يأتي في المرتبة الأخيرة في التأثير على إبداع الموظف، حيث توصلت دراسة (Liden&Maslyn, 1998) بأن أصل بعد في العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه وتفسر الباحثة هذه النتيجة

النسبة المتممة ترجع لمرادف أخرى لم يرد ذكرها في التوزيع ٤- مفهوية معاملات الانحدار من خلال قسمة "ت" المحسوبة

بالجدول، Sig. ، وتشير معاملات التحديد لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه (المتغيرات المستقلة) إلى الأهمية النسبية لهذه المتغيرات الأربعة في تفسير التباين في إبداع الموظف (المتغير التابع) ويتضح من الجدول أن أهم أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه التي تؤثر في المتغير التابع (الأداء) حول إبداع الموظف (حسب دخولها في النموذج هي:

* التأثير * الاحترام المهني * المساهمة * الولاء

يتضح أن التأثير يأتي في المرتبة الأولى ، حيث أن هذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (Liden&Maslyn, 1998) ، والتي لا تأخذ في الاعتبار دور المساهمة في العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه. في حين توصلت نتائج البحث في أن التأثير يأتي في المرتبة الأولى في تأثيره على إبداع الموظف وترجع الباحثة ذلك أن المرؤوسين

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

عنوية نموذج الانحدار المقدر عند مستوى معنوية 1٪ حيث أن قيمة "ت" المحسوبة (50.٢١) و Sig (P- value = 0.000) أقل من مستوى المعنوية، وهذا يعني وجود علاقة بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه وإبداع الموظف.

١- أن أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه مجتمعة لها علاقة ارتباط متعدد بإبداع الموظف ، حيث يبلغ هذا الارتباط ٠.٨٢ ، وهو ارتباط قوي ومعنوي عند مستوى أقل من ٠.٠١ ، وتشير النتائج أيضا إلى أن كل بعد من أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه الأربعة له علاقة ارتباط معنوي عند مستوى ٠.٠١ ، زيادة بإبداع الموظف. وهذا يعني زيادة مستوى جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه يؤدي إلى زيادة مستوى إبداع الموظف.

٣- بلغت القدرة التفسيرية للنموذج الانحدار ٧٤ ٪ وهذا يعني أن أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه مجتمعة تفسر ٧٤ ٪ من التباين في إبداع الموظف، أما

ج- يوجد تأثير معنوي إيجابي للتأثير على الاستغلال .

د- يوجد تأثير معنوي إيجابي للإحترام المهني على الاستغلال .

هـ- يوجد تأثير معنوي إيجابي للمساهمة على الاستكشاف .

و- يوجد تأثير معنوي إيجابي للولاء على الاستكشاف .

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومروسيه على الاستغلال بالمراكز موضع التطبيق

المتغيرات المستقلة (أبعاد جودة العلاقة التبادلية)	معامل الارتباط البسيط	معامل الانحدار بيتاβ	قيمة "ت" المحسوبة	معامل التحديد	الدلالة/المعنوية لاختبار "ت" (Sig)	مستوى
١- الاحترام المهني.	٠.٨٣	٠.٦١	٢٠.٣٥	٠.٦٩	٠.٠٠٠	
٢- المساهمة.	٠.٨١	٠.٥٩	١٧.٠١	٠.٦٦	٠.٠٠٠	
٣- التأثير.	٠.٦٥	٠.٥٠	١٩.٦	٠.٤٢	٠.٠٠٠	
٤- الولاء.	٠.٥٥	٠.٤١	١٥.٥	٠.٣٠	٠.٠٠٠	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل قائمة الاستقصاء.

معامل الارتباط المتعدد = ٠.٨٣

معامل التحديد R Square = ٠.٦٩

قيمة "ف" المحسوبة = ٥.١١ (معنوية عند مستوى ٠.٠١)

معاملات الارتباط البسيط معنوية عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- معنوية نموذج الانحدار المقدر عند

مستوى معنوية ١٪ حيث أن قيمة

"ف" المحسوبة (٤٥.١١)، Sig

ز- يوجد تأثير معنوي إيجابي للتأثير على الاستكشاف.

ر- يوجد تأثير معنوي إيجابي للإحترام المهني على الاستكشاف.

ويعرض الجدول التالي نتائج أثر أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومروسيه على الإستغلال:

التبادلية للقائد ومروسيه والإستغلال.

٢- أن أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومروسيه مجتمعة لها علاقة ارتباط متعدد بالإستغلال، حيث يبلغ هذا الارتباط ٠.٨٣، وهو ارتباط قوى ومعنوي عند مستوى أقل من ٠.٠١، وتشير النتائج أيضاً إلى أن كل بعد من أبعاد العلاقة التبادلية للقائد ومروسيه الأربعة له علاقة ارتباط معنوي عند مستوى ٠.٠١ بالإستغلال. وهذا يعنى زيادة مستوى جودة العلاقة التبادلية للقائد ومروسيه يؤدي إلى زيادة درجة الإستغلال.

٣- بلغت القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار ٦٩% وهذا يعنى أن أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومروسيه مجتمعة تفسر ٦٩% من التباين في الإستغلال، أما النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج.

٤- معنوية معاملات الانحدار من خلال قيم "ت" المحسوبة بالجدول، Sig، وتشير معاملات التحديد لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومروسيه (المتغيرات المستقلة)

إلى الأهمية النسبية لهذه المتغيرات الأربعة في تفسير التباين في الإستغلال (المتغير التابع) ويتضح من الجدول أن أهم أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومروسيه التي تؤثر في المتغير التابع (الآراء حول الإستغلال) حسب دخولها في النموذج هي:

* الاحترام المهني * المساهمة * التأثير * الولاء

يتضح أن الاحترام المهني يأتي في المرتبة الأولى، وتأتي المساهمة في المرتبة الثانية، ويأتي التأثير في المرتبة الثالثة، بينما يأتي الولاء في المرتبة الأخيرة في التأثير على الإستغلال، وترى الباحثة أن النتيجة المرتبطة ببعد الولاء تتفق مع نفس النتيجة التي تم الوصول إليها بالنسبة للفرض الأول فيما يتعلق بإبداع الموظف بأن بعد الولاء يعتبر تأثيره ضعيف على كل من إبداع الموظف، وبعد الاستغلال نظراً لطبيعة مجال التطبيق التي لا تحدث حدوث أي أخطاء. بينما تفسر الباحثة ترتيب الاحترام المهني في المرتبة الأولى في التأثير على بعد الاستغلال بأن الرئيس الذي يتميز بالكفاءة والمعرفة المتعلقة بمجال عمله (بعد الاحترام

المهني) يؤدي إلى تشجيع مرؤوسيه على التحسين المستمر في الخدمات الحالية (بعد الاستغلال)، وتعني هذه النتيجة بأنه يوجد ارتباط إيجابي بين

جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه والاستغلال. أيضاً، يعرض الجدول التالي نتائج أثر أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه على الإستكشاف

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه على الاستكشاف بالمراكز موضع التطبيق

المتغيرات المستقلة (أبعاد جودة العلاقة التبادلية)	معامل الارتباط البسيط	معامل الانحدار بيتا	قيمة "ت" المحسوبة	معامل التحديد	مستوى الدلالة/المعنوية لاختبار "ت" (Sig)
١- المساهمة.	٠.٧٤	٠.٦٢	١٩.١٥	٠.٥٥	٠.٠٠٠
٢- الاحترام المهني.	٠.٦٥	٠.٥٨	١٧.٤٤	٠.٤٢	٠.٠٠٠
٣- التأثير.	٠.٦١	٠.٥٤	٢٢.٧	٠.٣٧	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل قائمة الاستقصاء.

معامل الارتباط المتعدد = ٠.٧٤

معامل التحديد R Square = ٠.٥٥ (معنوية عند مستوى ٠.٠١)

قيمة "ف" المحسوبة = ٤٩.٥ (معنوية عند مستوى ٠.٠١)

معاملات الارتباط البسيط معنوية عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- معنوية نموذج الانحدار المقدر عند مستوى معنوية 1% حيث أن قيمة "ف" المحسوبة (٤٩.٥)، (P- Sig = 0.000) value أقل من مستوى المعنوية، وهذا يعني وجود أنبعاد جودة العلاقة

إلى أن كل بعد من أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه الثلاثة له علاقة ارتباط معنوية عند مستوى ٠.٠١ بالاستكشاف، وهذا يعني زيادة مستوى جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه يؤدي إلى زيادة درجة الاستكشاف.

٣- بلغت القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار ٥٥% وهذا يعني أن أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه مجتمعة تفسر ٥٥% من التباين في الاستكشاف، أما النسبة المتممة ترجع لعوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج.

٤- معنوية معاملات الانحدار من خلال قسيم "ت" المحسوبة بالجدول، Sig، وتشير معاملات التحديد لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه (المتغيرات المستقلة) إلى الأهمية النسبية لهذه المتغيرات الثلاثة في تفسير التباين في الاستكشاف (المتغير التابع) ويتضح من الجدول أن أهم أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه التي تؤثر في المتغير التابع (الأراء

حول الاستكشاف) حسب دخولها في النموذج هي:
* المساهمة* الاحترام المهني* التأثير

يتضح أن المساهمة تأتي في المرتبة الأولى، بينما يأتي الاحترام المهني في المرتبة الثانية، وأخيراً يأتي التأثير في المرتبة الثالثة في التأثير على الاستكشاف. وهذا يعني أنه يوجد ارتباط إيجابي بين جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه والاستكشاف، كما يتضح أن الولاء ليس له تأثير على الاستكشاف. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن بعد المساهمة يأتي في الترتيب الأول وأن الاحترام المهني يحتل الترتيب الثاني في التأثير على بعد الاستكشاف (وهذا عكس النتيجة بالنسبة لبعد الاستغلال)، وترجع الباحثة هذا إلى أن تشجيع المرؤوسين على الابتكار الجذري من أجل تقديم خدمات جديدة وجذب عملاء جدد (بعد الاستكشاف)، يحتاج أن يكون المرؤوس على استعداد لبذل مجهود إضافي أكثر من المجهود العادي المطلوب (بعد المساهمة).

مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني في معظمه، والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه على أبعاد البراعة التنظيمية في المراكز موضع التطبيق".

نتائج اختبار الفرض الثالث: والذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي لإبداع الموظف على البراعة التنظيمية في المراكز موضع التطبيق".

يعرض الجدول التالي نتائج أثر إبداع الموظف على البراعة التنظيمية:

الجدول رقم (٦)

نتائج اختبار الاحددار البسيط لتأثير إبداع الموظف على البراعة التنظيمية في المراكز موضع التطبيق

المتغير المستقل	Sig	r	r ²	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
إبداع الموظف	٠.٠٠٠٠	٠.١٦٩	٠.٠٤١٢	٢١.٣٥٦	١.٩٦	قبول الفرض

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل قائمة الاستقصاء

يتضح من الجدول رقم (٦) وجود تأثير معنوي لإبداع الموظف على البراعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة t المحسوبة ٢١.٣٥٦ وهي أعلى من قيمتها الجدولية ١.٩٦ وبمستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٥ .

مما سبق يتضح صحة الفرض الثالث والذي ينص على أنه:

" يوجد تأثير لإبداع الموظف على البراعة التنظيمية في المراكز موضع التطبيق".

نتائج اختبار الفرض الرابع: والذي ينص على: " يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على إبداع الموظف في المراكز موضع التطبيق".

ويعرض الجدول التالي نتائج أثر البراعة التنظيمية على إبداع

الجدول رقم (٧)

نتائج اختبار الاحددار البسيط لتأثير البراعة التنظيمية على إبداع الموظف في المراكز موضع التطبيق

المتغير المستقل	Sig	r	r ²	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
البراعة التنظيمية	٠.٠٠٠٠	٠.١٠٠	٠.٠٣١٧	١٧.٩٥٢	١.٩٦	قبول الفرض

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل قائمة الاستقصاء.

يتضح من الجدول السابق وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على إبداع الموظف، حيث بلغت قيمة t المحسوبة ١٧.٩٥٢ وهي أعلى من قيمتها الجدولية ١.٩٦ وبمستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٥ .

مما سبق يتضح صحة الفرض الرابع والذي ينص على أنه:

" يوجد تأثير لإبداع الموظف على البراعة التنظيمية في المراكز موضع التطبيق".

وبناء على ما سبق، يتضح من الجدولين السابقين أن هناك تأثير بين إبداع الموظف والبراعة التنظيمية. أيضاً، يتضح من بيانات الجدولين أن إبداع الموظف له تأثير أكبر على

البراعة التنظيمية، حيث وصلت t المحسوبة لتأثير إبداع الموظف على البراعة التنظيمية ٢١.٣٥٦، في حين وصلت t المحسوبة لتأثير البراعة التنظيمية على إبداع الموظف ١٧.٩٥٢. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن إبداع المرؤوس في تقديم طرق وأفكار جديدة لتحسين الأداء، وقدرته على تقديم حلول مبتكرة لحل المشاكل يأتي في المقدمة أولاً لتحقيق البراعة التنظيمية المتمثلة في تحسين الخدمات الحالية، وتحقيق رضا العملاء الحاليين (بعد الاستعلاء)، وتقديم خدمات جديدة لأول مرة، والدخول في أسواق جديدة لخدمتها (بعد الاستكشاف).

أحد عشر: ملخص النتائج والتوصيات:

أ- ملخص النتائج:

تمثلت أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البحث فيما يلي:

(1) فيما يتعلق بالفرض الأول والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه على إبداع الموظف في المراكز موضع التطبيق".

فقد اتضح وجود تأثير معنوي بين كل من أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه على إبداع الموظف في المراكز موضع التطبيق. وبالتالي تم قبول الفرض الأول.

(2) فيما يتعلق بالفرض الثاني: والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه على أبعاد البراعة التنظيمية".

فقد أوضحت النتائج أنه يوجد تأثير معنوي لمعظم أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه على أبعاد البراعة التنظيمية في المراكز موضع التطبيق، وبالتالي تم قبول الفرض الثاني في معظمه.

(3) فيما يتعلق بالفرض الثالث والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي لإبداع الموظف على البراعة التنظيمية".

فقد أوضحت النتائج أنه يوجد تأثير معنوي بين إبداع الموظف والبراعة التنظيمية، وبالتالي تم قبول الفرض الثالث.

(4) فيما يتعلق بالفرض الرابع والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على إبداع الموظف".

فقد أوضحت النتائج أنه يوجد تأثير معنوي بين البراعة التنظيمية وإبداع الموظف، وبالتالي تم قبول الفرض الرابع.

ب- التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحثة تقترح مجموعة من التوصيات والتي تتمثل فيما يلي:

أ- فيما يتعلق بالعلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه:

(1) قيام المسؤولين بالمراكز موضع التطبيق على تشجيع المرؤوسين على تحقيق الأهداف المشتركة التي تحقق المصلحة العامة للمراكز الصحية وذلك من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف المتعلقة بعملهم، والسعي نحو خلق صف ثاني من القيادات الإدارية وذلك عن طريق استخدام مهارة التفويض بتكليفهم بالمهام التي تتفق مع مهاراتهم وقدراتهم من أجل تدريبهم على هذه المهام مما يترتب عليه سرعة أداء هذه المهام وأداءها بكفاءة عالية، وبالتالي رفع روحهم المعنوية.

(2) تقديم الدعم من كل طرفي العلاقة القائد ومرؤوسيه بشكل واضح وصريح وذلك من خلال تحديد المهام بوضوح التي تعهد للمرؤوسين لضمان إنجاز المهام بيسر.

(3) الاتصال المتبادل بين القائد ومرؤوسيه في المراكز الصحية موضع التطبيق وذلك من خلال وجود نظام كفاء للاتصال من أعلى لأسفل، ومن أسفل لأعلى لتقديم المقترحات المتعلقة بالعمل والحلول المناسبة للمشاكل التي تكون معوقة للعمل، بالإضافة إلى عقد لقاءات دورية معهم للاستماع إلى مقترحاتهم وشكواهم، وذلك لتنمية العلاقة بينهما واحترام كل منهما لعمل الأخر.

(4) قيام المسؤولين في المراكز الصحية موضع التطبيق على تشجيع المرؤوسين على الأداء بشكل جيد من خلال الاهتمام بهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً ومنح الجوائز التشجيعية والتقدير المهني لهم، والدفاع عنهم إذا تم مهاجمتهم من الآخرين أو في حالة عمل خطأ بدون قصد.

(5) بناء الثقة في العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وذلك من خلال مشاركتهم في صناعة القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتشجيعهم على استخدام طرق عمل جديدة في أداء عملهم.

ب- فيما يتعلق بإبداع الموظف:

(1) تشجيع المرؤوسين على تقديم الأفكار أو الحلول الجديدة والمفيدة لتحسين الأداء، وذلك من خلال الاستماع لهم وعقد لقاءات بصفة مستمرة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيعهم على المبادرة بتقديم طرق أو أفكار جديدة.

(2) وضع الطرق الكفيلة للاستفادة من مهارات وقدرات وآراء المرؤوسين سواء في المبادرة بحلول مبتكرة للمشاكل التي تواجههم في عملهم، أو مشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بالعمل بشكل سليم، بالإضافة إلى إنجازهم لمهام عملهم بأفضل طرق ممكنة.

(3) اهتمام المسؤولين في المراكز الصحية موضع التطبيق بتطوير الخطط الموضوعية وأخذها في الاعتبار مقترحات المرؤوسين الجديرة بالاهتمام ووضعها موضع التنفيذ كلما أمكن.

(4) قيام المسؤولين في المراكز الصحية موضع التطبيق بتشجيع المرؤوسين على تقديم خدمات صحية جديدة تلبى احتياجات عملاء المراكز الصحية وذلك من أجل الحفاظ على العملاء القدامى، وجذب العملاء الجدد.

ج- فيما يتعلق بالبراعة التنظيمية:

(1) قيام المسؤولين في المراكز الصحية موضع التطبيق بتشجيع المرؤوسين على الابتكار الجذري من أجل تقديم خدمات جديدة تقدم لأول مرة في المراكز الصحية موضع التطبيق،

بالمراكز الصحية موضع التطبيق بدمياط.

ب- البيانات الأولية:

وتمثلت في تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، والتي تعكس مدى تأثير أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه على إبداع الموظف وكذلك على البراعة التنظيمية وقد تم توفير تلك البيانات من خلال قائمة الاستقصاء، والتي تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.

وقد تم تقييم قائمة الاستقصاء بإجراء اختبارات الصدق والثبات (Validity and Reliability)

جدول رقم (١)

نتائج اختبار الثبات والصدق لمتغيرات البحث

المتغيرات	معامل الثبات (ألفا)	معامل الصدق
١- جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه .	٠.٨٤١	٠.٩١٧
▪ المساهمة .	٠.٧١١	٠.٨٤٣
▪ الولاء .	٠.٧٢٤	٠.٨٥١
▪ التأثير .	٠.٨١٥	٠.٩٠٣
▪ الإحترام المهني .	٠.٧٩٥	٠.٨٩٢
٢- إبداع الموظف .	٠.٧٩٩	٠.٨٩٤
٣- البراعة التنظيمية .	٠.٨٦٥	٠.٩٣٠
الاستغلال .	٠.٨٩٥	٠.٩٤٦
الاستكشاف .	٠.٧٩١	٠.٨٨٩

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

بغرض التأكد من أنها تحقق الأغراض المرجوة منها، وذلك من خلال حساب معامل الثبات ألفاكرونباخ، وتم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة الاستقصاء (ما يسمى بمعامل الاعتمادية)، وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج. فإذا بلغت قيمة معامل ألفا أكثر من ٠.٧٠ يمكن اعتباره ذو دلالة جيدة لأغراض البحث (العباسي، ١٩٩٩). ويوضح الجدول رقم (١) نتائج اختبار الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء بالنسبة للعاملين بالمراكز موضع التطبيق.

وباستعراض الجدول السابق، يتضح أن قيم معامل الثبات والصدق مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء ثلاثة متغيرات رئيسية تأخذ شكل ليكرت الخماسي وتتكون من أكثر من عنصر، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (٠.٧١١) و(٠.٨٩٥)، (حيث أن قيمة معامل الصدق تساوى الجذر التربيعي لمعامل الثبات) (العباسي، ١٩٩٩). وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع البحث.

٢- مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بدمياط والبالغ عددهم ٧٥٤ مفردة، حيث بلغ عدد هذه المراكز ثلاثة مراكز تابعة للأمانة العامة للمراكز

وحيث أن مجتمع البحث أقل من ١٠.٠٠٠ مفردة، يمكن حساب ن المصححة على النحو التالي: (أبو العلا، ١٩٩١: ١١٠):

الطبية المتخصصة بوزارة الصحة وهي:

(١) مستشفى جراحات اليوم الواحد.

(٢) مركز الأورام.

(٣) مركز القلب والجهاز الهضمي.

وقد تم استخدام المعادلة التالية لحساب حجم العينة (أبو العلا، ١٩٩١: ١٠٨):

$$N = \frac{N_1 \times L}{L - 1}$$

حيث أن:

ن : حجم العينة.

ل : الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة ثقة ٩٥ %.

ل : نسبته توافر الخاصية

بالمجتمع، وحيث أن

الخاصية غير معروفة، فقد

تم افتراض أنها تساوى

٥٠ %.

د : حدود الخطأ وهي ٥ %.

$$N = \frac{N_1 \times L^2 \times 0.05 \times 0.05}{L - 1} = \frac{108 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.05}{1 - 0.05} = 384 \text{ مفردة}$$

$$N_{\text{المصححة}} = \frac{N}{(N + 1)}$$

حيث أن:

ن : ترمز لحجم العينة قبل التصحيح.

ن / : ترمز لحجم المجتمع.

$$\text{ن المصححة} = \frac{384}{(704 \div 384) + 1} = 200 \text{ مفردة}$$

السليمة، ونسبة الاستجابة حيث تم توزيع العينة وفقاً للتوزيع المتناسب كما يلي:

∴ حجم عينة البحث = 200 مفردة
ويوضح الجدول التالي أعداد العاملين في المراكز موضع التطبيق، وحجم العينة وعدد الردود

جدول رقم (2)

مجتمع وعينة البحث، ونسبة الاستجابة في المراكز موضع التطبيق

اسم المركز	حجم المجتمع	الوزن النسبي	حجم العينة	عدد الردود السليمة	نسبة الاستجابة
1- مستشفى جراحات اليوم الواحد.	144	0.191	49	44	90%
2- مركز الأورام.	340	0.451	110	91	79%
3- مركز القلب والجهاز الهضمي.	270	0.358	91	78	86%
الإجمالي	754	1	200	213	84%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على سجلات شئون العاملين بالمراكز محل التطبيق وفقاً للحالة في 2013/9/30.

3- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

تم الاعتماد على الأساليب التالية لتحليل البيانات واختبار فروض البحث:

1- اختبار الانحدار المتدرج: لاختبار كل من الفرض الأول، والفرض الثاني.

2- اختبار الانحدار البسيط: لاختبار كل من الفرض الثالث، والفرض الرابع.

ولقد تم بعد ترميز وتفريخ البيانات وإدخالها للحاسب الآلي، استخدام الإصدار السابع عشر من البرنامج الإحصائي (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

عاشراً: نتائج البحث:

تم اختبار فروض البحث على النحو التالي:

نتائج اختبار الفرض الأول: والذي ينص على:

" يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومروسيه على إبداع الموظف"

لاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار المتدرج لتحديد أهم أبعاد

جدول رقم (3)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومروسيه على إبداع الموظف بالمراكز موضع التطبيق

المتغيرات المستقلة (أبعاد جودة العلاقة التبادلية)	معامل الارتباط البسيط	معامل الانحدار بيتا	قيمة "ت" المحسوبة	معامل التحديد	مستوى الدلالة/المعنوية لاختبار "ت" (Sig)
1- التأثير.	0.86	0.62	16.45	0.74	0.0000
2- الاحترام المهني.	0.85	0.60	15.04	0.72	0.0000
3- المساهمة.	0.71	0.51	20.7	0.50	0.0000
4- الولاء.	0.63	0.45	12.5	0.40	0.0000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل قائمة الاستقصاء.

معامل الارتباط المتعدد = 0.86

معامل التحديد = R Square = 0.74

قيمة "ت" المحسوبة = 20.71 (معنوية عند مستوى 0.01)
معاملات الارتباط البسيط معنوية عند مستوى 0.01

جودة العلاقة التبادلية للقائد و مروسيه التي تؤثر على إبداع الموظف في المراكز موضع التطبيق كما يلي:

يعرض الجدول التالي نتائج الانحدار المتدرج للمتغيرات المستقلة (أراء عينة الدراسة حول أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مروسيه) على المتغير التابع الأول (أراء عينة الدراسة حول إبداع الموظف) كما يلي:

يتضح من الجدول السابق ما يلي:
١- معنوية نموذج الإنحدار المقدر عند مستوى معنوية 1% حيث أن قيمة "ف" المحسوبة (٥٥.٢١)، و Sig (P- value = 0.000) أقل من مستوى المعنوية، وهذا يعنى وجود علاقة بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه وإبداع الموظف.

٢- أن أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه مجتمعة لها علاقة ارتباط متعدد بإبداع الموظف، حيث يبلغ هذا الارتباط ٠.٨٦ وهو ارتباط قوى ومعنوى عند مستوى أقل من ٠.٠١، وتشير النتائج أيضاً إلى أن كل بعد من أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه الأربعة له علاقة ارتباط معنوى عند مستوى ٠.٠١ بإبداع الموظف. وهذا يعنى زيادة مستوى جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه يؤدي إلى زيادة مستوى إبداع الموظف.

٣- بلغت القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار ٧٤% وهذا يعنى أن أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه مجتمعة تفسر ٧٤% من التباين في إبداع الموظف، أما

النسبة المتممة ترجع لعوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج.
٤- معنوية معاملات الإنحدار من خلال قيم "ت" المحسوبة بالجدول، و تشير معاملات التحديد لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه (المتغيرات المستقلة) إلى الأهمية النسبية لهذه المتغيرات الأربعة في تفسير التباين في إبداع الموظف (المتغير التابع) ويتضح من الجدول أن أهم أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه التي تؤثر في المتغير التابع (الأراء حول إبداع الموظف) حسب دخولها في النموذج هي:

* التأثير * الاحترام المهني * المساهمة * الولاء

يتضح أن التأثير يأتي في المرتبة الأولى، حيث أن هذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (Liden & Maslyn, 1998) وهي أن التأثير قد يلعب دور أقل أو لا يلعب أي دور في العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه. في حين توصلت نتائج البحث في أن التأثير يأتي في المرتبة الأولى في تأثيره على إبداع الموظف وترجع الباحثة ذلك أن المرؤوسين

في المراكز الصحية يتأثروا برئيسهم من خلال العلاقة المبنية على الحب والاحترام، وشعورهم بالإستمتاع بعملهم مما يؤدي إلى إبداعهم في مجال عملهم بشكل كبير.

أيضاً، يأتي الاحترام المهني في المرتبة الثانية في التأثير على إبداع الموظف، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Rosing et al., 2011) حيث توصلت هذه الدراسة بأنه يوجد ارتباط إيجابي بين العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه والإبداع والابتكار، وتتميز العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه بأنها عالية الجودة إذا توافرت الثقة والاحترام.

بينما تأتي المساهمة في المرتبة الثالثة في التأثير على إبداع الموظف، حيث توصلت دراسة (Liden & Maslyn, 1998) بأن المساهمة يعتبر البعد الأكثر أهمية في جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه.

أخيراً، فإن الولاء يأتي في المرتبة الأخيرة في التأثير على إبداع الموظف، في حين توصلت دراسة (Liden & Maslyn, 1998) أفضل بعد في العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه، وتفسر الباحثة هذه النتيجة

بأن طبيعة مجال تطبيق البحث وهو المراكز الصحية بأنها لا تحتل حدوث أي تصرفات خطأ، وبالتالي عدم اتاحة الفرصة للرئيس بأن يدافع عن مرؤوسيه أمام الآخرين حتى إذا كان الخطأ بدون قصد مما يكون لهذا أثر على إبداعهم في مجال عملهم بشكل ضعيف.

مما سبق يتضح صحة الفرض الأول والذي ينص على أنه:

" يوجد تأثير معنوى لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه على إبداع الموظف في المراكز موضع التطبيق".

نتائج اختبار الفرض الثاني: والذي ينص على:

" يوجد تأثير معنوى لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه على أبعاد البراعة التنظيمية في المراكز موضع التطبيق".

ويمكن إثبات مدى صحة هذا الفرض من خلال اختبار الفروض الفرعية التالية:

أ- يوجد تأثير معنوى إيجابي للمساهمة على الاستغلال.
ب- يوجد تأثير معنوى إيجابي للولاء على الاستغلال.

ج- يوجد تأثير معنوي إيجابي للتأثير على الاستغلال .

د- يوجد تأثير معنوي إيجابي للإحترام المهني على الاستغلال .

هـ- يوجد تأثير معنوي إيجابي للمساهمة على الاستكشاف .

و- يوجد تأثير معنوي إيجابي للولاء على الاستكشاف .

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه على النتائج بالمراكز موضع التطبيق

المتغيرات المستقلة (أبعاد جودة العلاقة التبادلية)	معامل الارتباط البسيط	معامل الانحدار بيتا	قيمة "ت" المحسوبة	معامل التحديد	مستوى الدلالة (المعنى الاختبار "ت" (Sig)
١- الاحترام المهني.	٠.٨٣	٠.٦١	٢٠.٣٥	٠.٦٩	٠.٠٠٠
٢- المساهمة.	٠.٨١	٠.٥٩	١٧.٠١	٠.٦٦	٠.٠٠٠
٣- التأثير.	٠.٦٥	٠.٥٠	١٩.٦	٠.٤٢	٠.٠٠٠
٤- الولاء.	٠.٥٥	٠.٤١	١٥.٥	٠.٣٠	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل قائمة الاستقصاء.

معامل الارتباط المتعدد = ٠.٨٣

معامل التحديد R Square = ٠.٦٩

قيمة "ف" المحسوبة = ٤٥.١١ (معنوية عند مستوى ٠.٠١)

معاملات الارتباط البسيط معنوية عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- معنوية نموذج الانحدار المقدر عند

مستوى معنوية 1% حيث أن قيمة

ز- يوجد تأثير معنوي إيجابي على الاستكشاف.

ر- يوجد تأثير معنوي إيجابي للإحترام المهني على الاستغلال ويعرض الجدول التالي

أثر أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه على الاستغلال.

التبادلية للقائد ومرؤوسيه والاستغلال.

٢- أن أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه مجتمعة لها علاقة ارتباط متعدد بالاستغلال

، حيث يبلغ هذا الارتباط ٠.٨٣ وهو ارتباط قوى ومعنوي عند مستوى أقل من ٠.٠١، وتشير النتائج أيضاً

إلى أن كل بعد من أبعاد العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه الأربعة له علاقة ارتباط معنوي عند مستوى ٠.٠١ بالاستغلال. وهذا

يعني زيادة مستوى جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه يؤدي إلى زيادة درجة الاستغلال.

٣- بلغت القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار ٦٩% وهذا يعني أن أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و

مرؤوسيه مجتمعة تفسر ٦٩% من التباين في الاستغلال، أما النسبة المتممة ترجع لعوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج.

٤- معنوية معاملات الانحدار من خلال قسم "ت" المحسوبة بالجدول، Sig، وتشير معاملات التحديد لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه (المتغيرات المستقلة)

إلى الأهمية النسبية لهذه المتغيرات الأربعة في تفسير التباين في الاستغلال (المتغير التابع) ويتضح من الجدول أن أهم أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد و مرؤوسيه التي تؤثر في المتغير التابع (الآراء حول الاستغلال) حسب دخولها في النموذج هي:

* الاحترام المهني * المساهمة * التأثير * الولاء

يتضح أن الاحترام المهني يأتي في المرتبة الأولى، وتأتي المساهمة في المرتبة الثانية، ويأتي التأثير في المرتبة الثالثة، بينما يأتي الولاء في المرتبة الأخيرة في التأثير على الاستغلال، وترى الباحثة أن النتيجة المرتبطة بعدد الولاء تتفق مع نفس النتيجة التي تم الوصول إليها بالنسبة للفرض الأول فيما يتعلق بإبداع الموظف بأن بعد الولاء يعتبر تأثيره ضعيف على كل من إبداع الموظف، وبعد الاستغلال نظراً لطبيعة مجال التطبيق التي لا تحتل حدوث أي أخطاء. بينما تفسر الباحثة ترتيب الاحترام المهني في المرتبة الأولى في التأثير على بعد الاستغلال بأن الرئيس الذي تمتد...

المهني) يؤدي إلى تشجيع مرؤوسيه على التحسين المستمر في الخدمات الحالية (بعد الاستغلال)، وتعني هذه النتيجة بأنه يوجد ارتباط إيجابي بين

جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه والاستغلال. أيضاً، يعرض الجدول التالي نتائج أثر أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه على الاستكشاف

جدول رقم (٥)

المتغيرات المستقلة (أبعاد العلاقة التبادلية)	معامل الارتباط البسيط	معامل الانحدار بيتا β	قيمة "ت" المحسوبة	معامل التحديد	مستوى الدلالة/المعنوية لاختبار "ت" (Sig)
١- المساهمة.	٠.٧٤	٠.٦٢	١٩.١٥	٠.٥٥	٠.٠٠٠
٢- الاحترام المهني.	٠.٦٥	٠.٥٨	١٧.٤٤	٠.٤٢	٠.٠٠٠
٣- التأثير.	٠.٦١	٠.٥٤	٢٢.٧	٠.٣٧	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل قائمة الاستقصاء.

معامل الارتباط المتعدد = ٠.٧٤

معامل التحديد R Square = ٠.٥٥

قيمة "ف" المحسوبة = ٤٩.٥ (معنوية عند مستوى ٠.٠١)

معاملات الارتباط البسيط معنوية عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- معنوية نموذج الإنحدار المقدر عند مستوى معنوية 1% حيث أن قيمة "ف" المحسوبة (٤٩.٥)، (P- Sig = 0.000) أقل من مستوى المعنوية، وهذا يعني وجود علاقة بين أبعاد جودة العلاقة

٢- أن أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه مجتمعة لها علاقة ارتباط متعدد بالاستكشاف، حيث يبلغ هذا الارتباط ٠.٧٤ وهو ارتباط قوى ومعنوي عند مستوى أقل من ٠.٠١، وتشير النتائج أيضاً

٣- معنوية معاملات الانحدار من خلال قيم "ت" المحسوبة بالجدول، وتشير معاملات التحديد لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه مجتمعة تفسر ٥٥% من التباين في الاستكشاف، أما النسبة المتممة ترجع لعوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج.

إلى أن كل بعد من أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه الثلاثة له علاقة ارتباط معنوي عند مستوى ٠.٠١. بالاستكشاف. وهذا يعني زيادة مستوى جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه يؤدي إلى زيادة درجة الاستكشاف.

٤- معنوية معاملات الانحدار من خلال قيم "ت" المحسوبة بالجدول، وتشير معاملات التحديد لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه مجتمعة تفسر ٥٥% من التباين في الاستكشاف، أما النسبة المتممة ترجع لعوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج.

٥- معنوية معاملات الانحدار من خلال قيم "ت" المحسوبة بالجدول، وتشير معاملات التحديد لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه مجتمعة تفسر ٥٥% من التباين في الاستكشاف، أما النسبة المتممة ترجع لعوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج.

حول الاستكشاف) حسب دخولها في النموذج هي:

* المساهمة * الاحترام المهني * التأثير

يتضح أن المساهمة تأتي في المرتبة الأولى، بينما يأتي الاحترام المهني في المرتبة الثانية، وأخيراً يأتي التأثير في المرتبة الثالثة في التأثير على الاستكشاف. وهذا يعني أنه يوجد ارتباط إيجابي بين جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه والاستكشاف، كما يتضح أن الولاء ليس له تأثير على الاستكشاف. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن بعد المساهمة يأتي في الترتيب الأول وأن الاحترام المهني يحتل الترتيب الثاني في التأثير على بعد الاستكشاف (وهذا عكس النتيجة بالنسبة لبعد الاستغلال)، وترجع الباحثة هذا إلى أن تشجيع المرؤوسين على الابتكار الجذري من أجل تقديم خدمات جديدة وجذب عملاء جدد (بعد الاستكشاف)، يحتاج أن يكون المرؤوس على استعداد لبذل جهود إضافية أكثر من المجهود العادي المطلوب (بعد المساهمة).

الموظف:

ويعرض الجدول التالي نتائج

أثر البراعة التنظيمية على إبداع

الجدول رقم (٧)

نتائج اختبار الاحدار البسيط لتأثير البراعة التنظيمية
على إبداع الموظف في المراكز موضع التطبيق

القرار الإحصائي	t الجدولية	t	r ²	r	Sig	المتغير المستقل
قبول الفرض	١.٩٦	١٧.٩٥٢	٠.٣١٧	٠.١٠٠	٠.٠٠٠	البراعة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل قائمة الاستقصاء.

البراعة التنظيمية، حيث وصلت t المحسوبة لتأثير إبداع الموظف على البراعة التنظيمية ٢١.٣٥٦، في حين وصلت t المحسوبة لتأثير البراعة التنظيمية على إبداع الموظف ١٧.٩٥٢. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن إبداع المرؤوس في تقديم طرق وأفكار جديدة لتحسين الأداء، وقدرته على تقديم حلول مبتكرة لحل المشاكل يأتي في المقدمة أولاً لتحقيق البراعة التنظيمية المتمثلة في تحسين الخدمات الحالية، وتحقيق رضا العملاء الحاليين (بعد الاستغلال)، وتقديم خدمات جديدة لأول مرة، والدخول في أسواق جديدة لخدمتها (بعد الاستكشاف).

يتضح من الجدول السابق وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على إبداع الموظف، حيث بلغت قيمة t المحسوبة ١٧.٩٥٢ وهي أعلى من قيمتها الجدولية ١.٩٦ وبمستوى معنوية أقل من ٠.٠٥.

مما سبق يتضح صحة الفرض الرابع والذي ينص على أنه:

" يوجد تأثير لإبداع الموظف على البراعة التنظيمية في المراكز موضع التطبيق".

وبناء على ما سبق، يتضح من الجدولين السابقين أن هناك تأثير بين إبداع الموظف والبراعة التنظيمية أيضاً، يتضح من بيانات الجدولين أن إبداع الموظف له تأثير أكبر على

مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني في معظمه، والذي ينص على أنه:

" يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه على أبعاد البراعة التنظيمية في المراكز موضع التطبيق".

نتائج اختبار الفرض الثالث: والذي ينص على:

" يوجد تأثير معنوي لإبداع الموظف على البراعة التنظيمية في المراكز موضع التطبيق".

يعرض الجدول التالي نتائج أثر إبداع الموظف على البراعة التنظيمية:

الجدول رقم (٦)

نتائج اختبار الاحدار البسيط لتأثير إبداع الموظف على البراعة التنظيمية في المراكز موضع التطبيق

القرار الإحصائي	t الجدولية	t	r ²	r	Sig	المتغير المستقل
قبول الفرض	١.٩٦	٢١.٣٥٦	٠.٤١٢	٠.١٦٩	٠.٠٠٠	إبداع الموظف

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل قائمة الاستقصاء

" يوجد تأثير لإبداع الموظف على البراعة التنظيمية في المراكز موضع التطبيق".

نتائج اختبار الفرض الرابع: والذي ينص على:

" يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على إبداع الموظف في المراكز موضع التطبيق".

يتضح من الجدول رقم (٦) وجود تأثير معنوي لإبداع الموظف على البراعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة t المحسوبة ٢١.٣٥٦ وهي أعلى من قيمتها الجدولية ١.٩٦ وبمستوى معنوية أقل من ٠.٠٥.

مما سبق يتضح صحة الفرض الثالث والذي ينص على أنه:

احدى عشر: ملخص النتائج والتوصيات:

أ- ملخص النتائج:

تمثلت أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البحث فيما يلي:

(١) فيما يتعلق بالفرض الأول والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه على إبداع الموظف في المراكز موضع التطبيق".

فقد اتضح وجود تأثير معنوي بين كل من أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه على إبداع الموظف في المراكز موضع التطبيق. وبالتالي تم قبول الفرض الأول.

(٢) فيما يتعلق بالفرض الثاني: والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه على إبداع البراعة التنظيمية".

فقد أوضحت النتائج أنه يوجد تأثير معنوي لمعظم أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه على إبداع البراعة التنظيمية في المراكز موضع التطبيق، وبالتالي تم قبول الفرض الثاني في معظمه.

(٣) فيما يتعلق بالفرض الثالث والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي لإبداع الموظف على البراعة التنظيمية".

فقد أوضحت النتائج أنه يوجد تأثير معنوي بين إبداع الموظف والبراعة التنظيمية، وبالتالي تم قبول الفرض الثالث.

(٤) فيما يتعلق بالفرض الرابع والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على إبداع الموظف".

فقد أوضحت النتائج أنه يوجد تأثير معنوي بين البراعة التنظيمية وإبداع الموظف، وبالتالي تم قبول الفرض الرابع.

ب- التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحثة تقترح مجموعة من التوصيات والتي تتمثل فيما يلي:

أ- فيما يتعلق بالعلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه:

(١) قيام المسؤولين بالمراكز موضع التطبيق على تشجيع المرؤوسين على تحقيق الأهداف المشتركة التي تحقق المصلحة العامة للمراكز الصحية وذلك من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف المتعلقة بعملهم، والسعي نحو خلق صف ثاني من القيادات الإدارية وذلك عن طريق استخدام مهارة التفويض بتكليفهم بالمهام التي تتفق مع مهاراتهم وقدراتهم من أجل تدريبهم على هذه المهام مما يترتب عليه سرعة أداء هذه المهام وأداءها بكفاءة عالية، وبالتالي رفع روحهم المعنوية.

(٢) تقديم الدعم من كل طرفي العلاقة القائد و مرؤوسيه بشكل واضح وصريح وذلك من خلال تحديد المهام بوضوح التي تعهد للمرؤوسين لضمان إنجاز المهام بيسر.

(٣) الاتصال المتبادل بين القائد ومرؤوسيه في المراكز الصحية موضع التطبيق وذلك من خلال وجود نظام كفاء للاتصال من أعلى لأسفل، ومن أسفل لأعلى لتقديم المقترحات المتعلقة بالعمل والحلول المناسبة للمشاكل التي تكون معوقة للعمل، بالإضافة إلى عقد لقاءات دورية معهم للاستماع إلى مقترحاتهم وشكواهم، وذلك لتنمية العلاقة بينهما واحترام كل منهما لعمل الأخر.

(٤) قيام المسؤولين في المراكز الصحية موضع التطبيق على تشجيع المرؤوسين على الأداء بشكل جيد من خلال الاهتمام بهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً ومنح الجوائز التشجيعية والتقدير المهني لهم، والدفاع عنهم إذا تم مهاجمتهم من الآخرين أو في حالة عمل خطأ بدون قصد.

(٥) بناء الثقة في العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وذلك من خلال مشاركتهم في صناعة القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتشجيعهم على استخدام طرق عمل جديدة في أداء عملهم.

ب- فيما يتعلق بإبداع الموظف:

(١) تشجيع المرؤوسين على تقديم الأفكار أو الحلول الجديدة والمفيدة لتحسين الأداء، وذلك من خلال الاستماع لهم وعقد لقاءات بصفة مستمرة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيعهم على المبادرة بتقديم طرق أو أفكار جديدة.

(٢) وضع الطرق الكفيلة للاستفادة من مهارات وقدرات وآراء المرؤوسين سواء في المبادرة بحلول مبتكرة للمشاكل التي تواجههم في عملهم، أو مشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بالعمل بشكل سليم، بالإضافة إلى إنجازهم لمهام عملهم بأفضل طرق ممكنة.

(٣) اهتمام المسؤولين في المراكز الصحية موضع التطبيق بتطوير الخطط الموضوعية وأخذها في الاعتبار مقترحات المرؤوسين الجديرة بالاهتمام ووضعها موضع التنفيذ كلما أمكن.

(٤) قيام المسؤولين في المراكز الصحية موضع التطبيق بتشجيع المرؤوسين على تقديم خدمات صحية جديدة تلبي احتياجات عملاء المراكز الصحية وذلك من أجل الحفاظ على العملاء القدامى، وجذب العملاء الجدد.

ج- فيما يتعلق بالبراعة التنظيمية:

(١) قيام المسؤولين في المراكز الصحية موضع التطبيق بتشجيع المرؤوسين على الابتكار الجذري من أجل تقديم خدمات جديدة تقدم لأول مرة في المراكز الصحية موضع التطبيق،

والتجارة، م ٢، ع ٣، ص: ٧٢٣-٧٤٧.

٣- التقارير والنشرات:

(٥) تقارير إجمالي الموظفين بالمراكز الصحية المتخصصة، ٢٠١٣، دمياط

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- 1-Bodwell, W., 2011, Atheoretical model of organizational ambidexterity in hospitals, PH.D. Dissertation, Colorado State University: Fort Collins, Colorado.
- 2-Benner, M., J., and Tushman, M., L., 2003, "Exploitation, Exploration, and process management: The productivity dilemma revisited", *Academy of Management Review*, V. 28, N.2, PP.238-256.
- 3- Bonesso, S., Gerli, F., and Scapolan, A., 2014, The individual side of ambidexterity: Do individuals perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation, *European Management Journal*, V.32,

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

(١) أبو العلا، عبد اللطيف عبد الفلاح، ١٩٩١، الأسلوب الإحصائي: الطرق والتحليل، الجزء الثاني، بدون ذكر مكان النشر، بدون ناشر.

(٢) العيسى، عبد الحميد، ١٩٩٩، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، معهد الإحصاء، جامعة القاهرة.

(٣) الزهار، رضوة محمد عزيز، ٢٠١٤، أثر القيادة التحولية على براءة الأداء بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة نينوى.

(٤) شوشة، أمير على المرسي، ٢٠١١، أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة التجارية، كلية الدراسات المنصورة، م ٣٥، ع ١، ص: ١-٢٨.

(٥) صبرة، خالد مصطفى، ٢٠١٢، التسلسل بين القائد والأعضاء Leader-Members Exchange (LMX) (مستغل نظري)، المجلة العلمية للاقتصاد

المختلفة، وتنمية مهاراتهم للطلاب (الاستغلال).

(٧) يقع على هذه المراكز تحقيق التميز في تخصيص الموارد البشرية لتحقيق الموازنة بين أنشطة الاستغلال (والتي تركز على الإمكانات الحالية، واتساع خدمات العملاء الحاليين بالإضافة إلى تحسين الخدمات الحالية لتسريع تحقيق هدف البقاء والنمو في السوق القصير) وأنشطة الاستكشاف (التي تركز على البحث عن مبتكرات جديدة، والبحث عن شريحة جديدة من العملاء، بالإضافة إلى تقديم خدمات جديدة لتحقيق هدف البقاء والبقاء على المدى الطويل) وفي نفس الوقت (بعد الاستكشاف) والاستكشاف).

مقترحات لبحوث مستقبلية:

- #### تقترح الباحثة بعض الأفكار لبحوث مستقبلية والمتعلقة بموضوع البحث منها
- (١) أثر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين ممرضيه على إبداع الموظف والبراعة التنظيمية في مستشفيات القطاع العام.
 - (٢) دراسة مقارنة من حيث إبداع الموظف والبراعة التنظيمية بين المستشفيات الكبيرة والصغيرة.
 - (٣) دراسة مدى اختلاف الأنماط التنظيمية على إبداع الموظف والبراعة التنظيمية

والتي تؤدي إلى تلبية رغبات صلاتها القدامى والجدد (بعد الاستكشاف).

(٢) يجب على المسؤولين في المراكز الصحية موضع التطبيق بالسعي نحو التحسين المستمر في الخدمات الحالية المقدمة (الابتكار التدريجي) وذلك من خلال الاستماع لأراء كل من المرؤوسين داخل المراكز الصحية، واحتياجات ورغبات عمالنها لترجمة احتياجاتهم في الخدمات الحالية المقدمة (بعد الاستغلال).

(٣) أيضاً قيام المسؤولين في المراكز الصحية موضع التطبيق على تشجيع المرؤوسين على البحث عن تكنولوجيا جديدة، وأفكار جديدة لتطوير الخدمات الحالية والتي تؤدي بدورها إلى تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة وتقديمها بأقل تكلفة ممكنة (بعد الاستغلال).

(٤) سعى المسؤولين في هذه المراكز نحو دخول أماكن جغرافية جديدة تحتاج إلى هذه الخدمات من أجل جذب عملاء جدد (بعد الاستكشاف).

(٥) يجب على المراكز الصحية موضع التطبيق الإستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية التي قد تحدث، ومواكبة أى تطورات أو تغييرات من خلال وضع خطط مستقبلية في المراكز الصحية تتسم بالمرونة (بعد الاستكشاف).

(٦) السعى نحو توسيع مجالات المعرفة والمهارات الحالية للمرؤوسين، وذلك من خلال تدريبهم على كيفية توسيع معرفتهم عن الخدمات

- Assessment through Scale Development", *Journal of Management*, V. 24, N.1, PP.43 - 72.
- 15- Mathisen G.E., Einarsen, S., and Mykletun, R., 2012, Creative leaders promote creative organizations, *International Journal of Manpower*, V.33, N. 4, pp. 367-382.
- 16- O'Reilly, C.A., and Tushman, M.L., 2011, Organizational Ambidexterity in Action How Managers Explore and Exploit, *California Management Review*, V.53, N.4, pp.5-22.
- 17- O'Donnel, M., Yukl, G., and Taber, T., 2012, Leader behavior and LMX: a constructive replication, *Journal of Managerial Psychology*, V.27, N.2, pp. 143-154.
- 18- Rego, A., Sousa, F., Cunha, M.P., Correia, A., and Amaral, I.S., 2007, "Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study", *Journal of Business Psychology*, V.22, N.3, pp. 211-220.
- 19- Hahn, M.H., Lee, K.C., and Lee, D.S., 2013, Network Structure, Learning, and employee system integration: The mediating effects of exploitation and exploration, *Computers in Human Behavior*, (Article in Press).
- 20- Hooper, D.T., and Martin, R., 2008, Beyond personal Leader-Member Exchange (LMX) quality: The effect of perceived LMX variability on employee reactions, *The Leadership Quarterly*, 19, pp. 20-30.
- 21- Jansen, J.J.B., George, G., Bosch, F.A.J.V., and Dand Volberda, H.W., 2008, Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership, *Journal of Management*
- 22- Lee, J., 2008, Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness, *Journal of Managerial Psychology*, V.23, N.6, pp.670-687.
- 23- Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y., and Veiga, J.F., 2006, Ambidexterity and performance in small to medium sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration, *Journal of Management*, V.32, N.5, October, pp.646-672.
- 24- Luo, Y., Zhang, C., Xu, Y., and Ling, H., 2013, Creativity in IS usage and Workgroup Performance: The mediating role of ambidextrous usage, *Computers in Human Behavior*, (Article in Press)
- 25- Liden, R.C., and Maslyn, J.M., 1998, "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical
- 26- Cheung, M.F.Y., and Wong, C.S., 2011, Transformational leadership, leader support, and employee creativity, *Leadership & Organization Development Journal*, V.32, N.7, pp. 656-672.
- 27- Chang, Y.Y., and Hughes, M., 2012, "Drivers of innovation ambidexterity in small-to-medium-sized firms", *European Management Journal*, V. 30, PP. 1-17.
- 28- Gibson, C.B., and Birkinshaw, J., 2004, "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", *Academy of Management Journal*, V.47, N.2, pp.209-226.
- 29- Gupta, V., and Singh, S., 2013, How leaders impact employee creativity: a study of Indian R&D laboratories, *Management Research Review*, V.36, N.1, pp.66-88.

**Journal of Tourism
Research**, , PP.000-000.

23- Volmer, J., Spurk, D., and Niessen, C., 2012, Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement, **The Leadership Quarterly**, V.23, pp.456-465.

24- Yang, T.T., and Li, C., R., 2011, Competence exploration and exploitation in new product Development: The moderating effects of environmental dynamism and competitiveness, **Management Decision**, V. 49 N. 9, pp.1444-1470.

Creativity and Innovation Management, V. 16, Ns., 3, PP. 250-264.

19- Raisch, S., and Birkinshaw, J., 2008, Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, **Journal of Management**, V.34, N.3, June, pp.375-409.

20- Rosing, K., Frese, M., and Bausch, A., 2011, Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership, **The Leadership Quarterly**, V.22, pp.956-974.

21- Simsek, Zeki, 2009, Organizational Ambidexterity: Towards a multilevel understanding, **Journal of Management Studies**, V. 46, N.4, June, pp.597-624.

22- Tsaor, S., H., Yen, C., H., and Yang, W., Y., 2010, "Do Job Characteristics Lead to Employee Creativity in Travel Agencies?," **International**

ملخص

الدراسة
البنوك
نوع ما
التغيير
الاستر
مدى قدر
التجاري
التغيير ا

واختبار
تتمثل في
الاستراتيجيات
مصر من
يكافة أبعاد
بينهما، كما
بصورة إج