

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة

"عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي"

الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة
الإستراتيجية كمتغير وسيط

"دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين"

**Organizational Genes (DNA) and their Effect on Organizational
Creativity In The Presence of Strategic Agility as an Intermediate
Variable**

إعداد الطالبة:

أسيل نظام سالم غنيم

إشراف:

د. عبد الرحمن حسن سلوادي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
القيادة والإدارة الاستراتيجية

2021 – 2020

تفويض

أنا الموقع أدناه، أسيل نظام سالم غنيم أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الإسم: أسيل نظام سالم غنيم

الرقم الجامعي: 0330011910062

التوقيع:

التاريخ: 2021 / 7 / 27

قرار لجنة المناقشة

الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشافة

الاستراتيجية كمتغير وسيط

دراسة ميدانية على شركات صناعات توتية في فلسطين

Regulatory Genes (DNA) and their Effect on Organizational Creativity In
The Presence of Strategic Agility as an Intermediate Variable

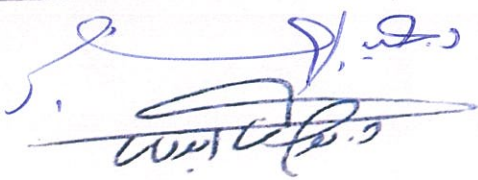
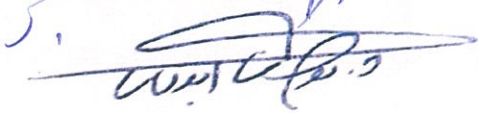

إعداد الطالبة:

أسيل نظام سالم عقيم

إشراف:

د. عبد الرحمن حسن سلوادي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 27 / 7 / 2021 م

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	1 د. عبد الرحمن حسن سلوادي مشرفاً ورئيساً
	2 د. يوسف أبو فارة ممتحناً داخلياً
	3 د. سمير بيضون ممتحناً خارجياً

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ

وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ }

صدق الله العظيم

(سورة النمل الآية 19)

وقال تعالى

{ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ }

صدق الله العظيم

(سورة هود- الآية 88)

إِهْدَاء

الى من أودعنا الله، من ترتعش قلوبنا لذكره، المعلم الأول، نبي الرحمة ونور العالمين

محمد صلوات الله عليه..

الى من أحمل أسمه بكل فخر، من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، الى الذي لم يبخل

علي وسعى من أجل راحتي ونجاحي

والذي العزيز أدامه الله..

الى مصدر الأمان ونبع الحنان، البدر المنير الذي يُضيئ سماءنا، ونستمد من ضيائه أمل الحياة

والدتي العزيزة أدامها الله..

الى من تذوقت معهم أجمل اللحظات، ويظهرون ما هو أجمل من الحياة، من أحيا بجسور محبتهم

أخوتي وأخواتي..

أهديكم هذا العمل المتواضع، أملين ان ينفعا الله به وينفع به المسلمين

الباحثة

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، ملء السموات وملء الأرض، وملء ما شئت من شيء بعد، أهل الثناء والمجد، أحق ما قال العبد، وكلنا لك عبد، أشكرك ربي على نعمك التي لا تعد، وآلائك التي لا تحد، أحمدك ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذا البحث على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني.

الى من رعاني طالبةً في برنامج الماجستير، ومعداً هذا البحث، لصاحب التميز والأفكار النيرة، إلى من غرس بذرة الإبداع في مراحل العليا، إلى من أعاد تشكيل معرفتي بنور الإنجاز، إلى من كان بوصلة في الطريق، ومعجم عند الحاجة، وجواب عند السؤال، إلى من جعل أحلامي رسالة لتكون اليوم بين يدي لأحلق بها إلى مكاني حيث رسمت وأحببت، أستاذي ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور: عبد الرحمن حسن أحمد سلوادي " أبو جواد" الذي له الفضل - بعد الله تعالى - على البحث والباحثة منذ كان الموضوع مجرد عنواناً وفكرة الى أن صار رسالة وبحثاً علمياً. فله مني الشكر كله والتقدير والعرفان.

وأقدم بشكري الجزيل إلى أساتذتي الموقرين في لجنة المناقشة رئاسة وأعضاء لتفضلهم علي بقبول مناقشة هذه الرسالة، فهم أهل لسد خللها وتقويم معوجها وتهذيب نتواتها والإبانة عن مواطن القصور فيها، سائلاً الله الكريم أن يثيبهم عني خيراً.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى جامعة القدس المفتوحة متمثلة بعمادة الدراسات العليا وأخصص بالذكر البروفيسور أ.د. حسني عوض وأعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة كلاً باسمه ولقبه.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
1	الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها
4-2	(1.1) المقدمة introduction
8-5	(2.1) مشكلة الدراسة Research problem
9-8	(3.1) أهداف الدراسة:
10-9	(4.1) أهمية الدراسة:
13-11	(5.1) فرضيات الدراسة:
15-14	(6.1) أنموذج البحث الافتراضي:
16	(7.1) حدود الدراسة:
16	(8.1) محددات الدراسة:
22-16	(9.1) مصطلحات الدراسة:
23	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
23	اولا: الادب النظري
25-24	(1.2) مقدمة الجينات التنظيمية (DNA):
25-24	(2.1.2) الفكرة الأساسية للجينات التنظيمية (DNA) للمنظمات:
26-25	(3.1.2) مفهوم الجينات التنظيمية (DNA)
28-27	(4.1.2) أهمية الجينات التنظيمية:
29-28	(5.1.2) متطلبات تعزيز الجينات التنظيمية:
30-29	(6.1.2) كروموسومات الجينات التنظيمية (DNA):
49	(2.2) الإبداع التنظيمي:
51-50	(2.2.2) المفاهيم الأساسية للإبداع التنظيمي:
58-53	(3.2.2) أبعاد الإبداع التنظيمي:
60-59	(4.2.2) أنواع الإبداع ومصادر الإبداع في القطاع العام:
59	(5.2.2) خصائص الإبداع:
60	(6.2.2) مراحل عملية الإبداع التنظيمي:
62	(7.2.2) محفزات الإبداع التنظيمي:

67 (3.2) الرشاقة الاستراتيجية:
67 (1.3.2) المفاهيم الأساسية للرشاقة الإستراتيجية:
69 (2.3.2) الرشاقة في علم الإدارة:
70 (3.3.2) مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:
73 (4.3.2) أهمية الرشاقة الاستراتيجية:
74 (5.3.2) حاجة المنظمات للرشاقة الاستراتيجية:
75 (6.3.2) أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:
80 (7.3.2) مميزات المنظمات الرشيقية:
81 (8.3.2) مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية:
84 ثانيا : شركات الصناعات الدوائية في فلسطين - الضفة الغربية -
89 ثالثاً: الدراسات السابقة:
109 رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة
110 الفجوة العلمية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:
113 الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
118 (1.3) منهجية الدراسة
118 (2.3) مجتمع الدراسة
119 (3.3) عينة الدراسة
122 (4.3) اداه الدراسه :
119 (1.4.3) مقياس الجينات التنظيمية (DNA)
126 (2.4.3) مقياس الإبداع التنظيمي
130 (3.4.3) مقياس الرشاقة الاستراتيجية
131 (5.3) متغيرات الدراسة
138-137 (7.3) المعالجات الإحصائية
139 الفصل الرابع نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات
159-140 (1.4) النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
174-159 (2.4) النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة
175 الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها
177 (1.5) تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

187 (3.5) التوصيات والمقترحات
188 قائمة المراجع:

قائمة الجداول:

الصفحة	الموضوع	الفصل-الجدول
72	الجدول (3-1) مفاهيم الرقابة الاستراتيجية
80	الجدول (2-3) أهم خصائص ومميزات المنظمة الرشيقية عن المنظمة التقليدية
112	جدول (4.2) الفجوة العلمية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
115	جدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة حسب الشركة الدوائية
117	جدول (2.3): توزيع عينة الدراسة حسب الشركة الدوائية
118	جدول (3.3): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية
119	جدول (4-3) مقياس الجينات التنظيمية حسب الاستبانة
120	جدول (4.3): معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس الجينات التنظيمية (DNA)
122	جدول رقم (5.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب الأبعاد والدرجة الكلية ل فقرات الجينات التنظيمية (DNA)
123	جدول (7.4) مقياس الإبداع التنظيمي
124	جدول (6.3): معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس الإبداع التنظيمي
126	جدول رقم (7.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب الأبعاد والدرجة الكلية ل فقرات الإبداع التنظيمي
127	جدول (3-10) مقاييس الرقابة الاستراتيجية
128	جدول (8.3): معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس الرقابة الاستراتيجية
130	جدول رقم (9.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب الأبعاد والدرجة الكلية ل فقرات الرقابة الاستراتيجية
138	جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر أسس وعناصر الجينات التنظيمية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين
139	جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر فقرات بُعد حقوق وصلاحيات اتخاذ القرار
140	جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر فقرات بُعد المحفزات
141	جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر فقرات بُعد الهيكل التنظيمي
142	جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر فقرات بُعد المعلومات
143	جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرقابة الاستراتيجية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين
144	جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بُعد الحساسية الاستراتيجية
145	جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بُعد الالتزام الجماعي
146	جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بُعد سيولة الموارد

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع التنظيمي لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين	147
جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بُعد الأصالة	148
جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بُعد الطلاقة الفكرية	149
جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بُعد المرونة الذهنية	150
جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بُعد الحساسية للمشكلات	151
جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بُعد القدرة على التحليل	152
جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بُعد قبول المخاطرة	153
الجدول (17.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في بُعد سيولة الموارد	156
الجدول (18.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في بُعد الحساسية الإستراتيجية	155
الجدول (19.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في بُعد الالتزام الجماعي	156
الجدول (20.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في الرشاقة الإستراتيجية	157
الجدول (21.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في بُعد الأصالة	159
الجدول (22.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في بُعد الحساسية للمشكلات	159
الجدول (23.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في بُعد الطلاقة الفكرية	160
الجدول (24.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في بُعد القدرة على التحليل	161
الجدول (25.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في بُعد المرونة الذهنية	161
الجدول (26.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في بُعد قبول المخاطرة	162
الجدول (27.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في الإبداع التنظيمي	162
الجدول (28.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الرشاقة الإستراتيجية في بُعد الأصالة	164
الجدول (29.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الرشاقة الإستراتيجية في بُعد الطلاقة الفكرية	165
الجدول (30.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الرشاقة الإستراتيجية في بُعد المرونة الذهنية	165
الجدول (31.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الرشاقة الإستراتيجية في بُعد الحساسية للمشكلات ...	166
الجدول (32.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الرشاقة الإستراتيجية في بُعد القدرة على التحليل	166
الجدول (33.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الرشاقة الإستراتيجية في بُعد قبول المخاطرة	167
الجدول (34.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الرشاقة الإستراتيجية في الإبداع التنظيمي	168

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الشكل-الفصل
1	مخطط سير بيانات ومعلومات الفصل الأول	الشكل (1-1)
15	أنموذج الدراسة	الشكل (1-2)
23	مخطط سير عمليات الفصل الثاني	الشكل (2-1)

31	الشكل (3.1) جينات كروموسوم اتخاذ القرار
33	الشكل (4.1): أهمية ثقافة المنظمة
35	ويوضح الشكل (5.1) أدناه الطريق للانتقال من تكتيكي تشغيلي الى قائد استراتيجي:
37	الشكل (6.1): تصنيف ABCDs للقرارات
47	الشكل (1.2) مكونات الهيكل التنظيمي
53	الشكل (2.2) أبعاد الإبداع التنظيمي
78	الشكل (3-1) عوامل الالتزام الجماعي
82	الشكل (2.3) أبعاد بناء الرشاقة الاستراتيجية
114	الشكل (3-1) مخطط سير معلومات الفصل الثالث
131	الشكل (1) يبين معامل كرونباخ ألفا للنموذج الخاص بمحاور الدراسة وأبعادها
136	الشكل (4-1) مخطط سير معلومات الفصل الرابع
157	الشكل (4-2) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في أبعاد الرشاقة الإستراتيجية
163	الشكل (4-3) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية على أبعاد الإبداع التنظيمي
168	الشكل (4-4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الرشاقة الاستراتيجية في أبعاد الإبداع التنظيمي

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	الموضوع	الصفحة
الملحق رقم (1)	كتاب تسهيل مهمة إجراء الدراسة	200
الملحق رقم (2)	أسماء محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)	201
الملحق رقم (3)	أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي	202

الجينات التنظيمية وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط

" دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين "

الملخص باللغة العربية :

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر الجينات التنظيمية في الإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين بوجود الرقابة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، من خلال التعرف على مستويات تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية المتمثلة (حقوق اتخاذ القرارات، المحفزات، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي) ومدى وجود أبعاد الإبداع التنظيمي (الطلاقة، الأصالة، القدرة على التحليل، قبول المخاطرة، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات). وكذلك مستوى الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الالتزام الجماعي، سيولة الموارد، الحساسية الاستراتيجية)، في الشركات محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة هذه الدراسة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة، تم توزيع (268) استبانة على عينة الدراسة بطريقة عشوائية على موظفين شركات الصناعات الدوائية في الضفة الغربية وتم استثناء شركة القدس للمستحضرات الطبية لعدم موافقتها على استقبال الاستبانة لديها لأسباب مجهولة تعود لها، واستردت (268) وجميعها صالحة للتحليل.

وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية بأسلوب تحليل المسار وتم استخدام برنامج (SmartPLS) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: وجود أثر دال إحصائياً للجينات التنظيمية في الرشاقة الاستراتيجية، ووجود أثر دال إحصائياً للرشاقة الاستراتيجية في الإبداع التنظيمي، مما يدل أن متغير (الرشاقة الاستراتيجية) يشكل وسيطاً ما بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين (الضفة الغربية) ولكن الأثر ليس كلياً بل هو أثر جزئي وذلك بسبب وجود أثر دال إحصائياً للجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية محل الدراسة.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: على الشركات المبحوثة التشجيع على اهتمامهم بمكونات الجينات التنظيمية كجزء من ثقافة المنظمة (الهيكل التنظيمي - المعلومات - اتخاذ القرارات - الحوافز) وتوضيح أهمية كل هذه الأبعاد لكافة وجميع العاملين لأنها تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وكيفية علاجها ويساعد على تحسين سلوك وأداء الموارد البشرية داخل المنظمات.

Regulatory Genes (DNA) and their Effect on Organizational Creativity In The Presence of Strategic Agility as an Intermediate Variable

Abstract

This study aimed to demonstrate the impact of regulatory genes on organizational creativity in pharmaceutical companies in Palestine with the presence of strategic agility as a mediating variable, by identifying the levels of application of the dimensions of organizational genes represented (decision-making rights, stimuli, information quality, organizational structure) and the extent of the presence of creativity dimensions Organizational (fluency, originality, ability to analyze, accept risk, mental flexibility, sensitivity to problems). As well as the level of strategic agility with its dimensions (collective commitment, resource liquidity, strategic sensitivity), in the companies under study. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used for its suitability to the nature of this study, where the questionnaire was used as a main tool for this study. (268) questionnaires were distributed to the study sample in a random manner to employees of pharmaceutical companies in the West Bank, and the Jerusalem Pharmaceutical Company was excluded because it did not agree to receive The questionnaire has, for unknown

reasons, belongs to it, and has been recovered (268), all of which are valid for analysis. In order to answer the study questions and test its hypotheses, the researcher used statistical methods in a path analysis method, and the (SmartPLS) program supported by the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used. The study reached several results, the most important of which are: the presence of a statistically significant effect of organizational genes on strategic agility, and the presence of a statistically significant effect of strategic agility on organizational creativity, which indicated that the variable (strategic agility) constitutes a mediator between organizational genes and organizational creativity in pharmaceutical companies in Palestine. (West Bank), but the effect is not total, but rather a partial effect, due to the presence of a statistically significant effect of organizational genes on organizational creativity in the pharmaceutical companies under study. In light of these results, the study recommended several recommendations, including: The surveyed companies should encourage their interest in the components of organizational genes as part of the culture of the organization (organizational structure – information – decision-making – incentives) and to clarify the importance of all these dimensions for all and all employees because they help to identify strengths and weaknesses in The

organization and how to treat it helps to improve the behavior and performance of human resources within organizations...

الفصل الأول

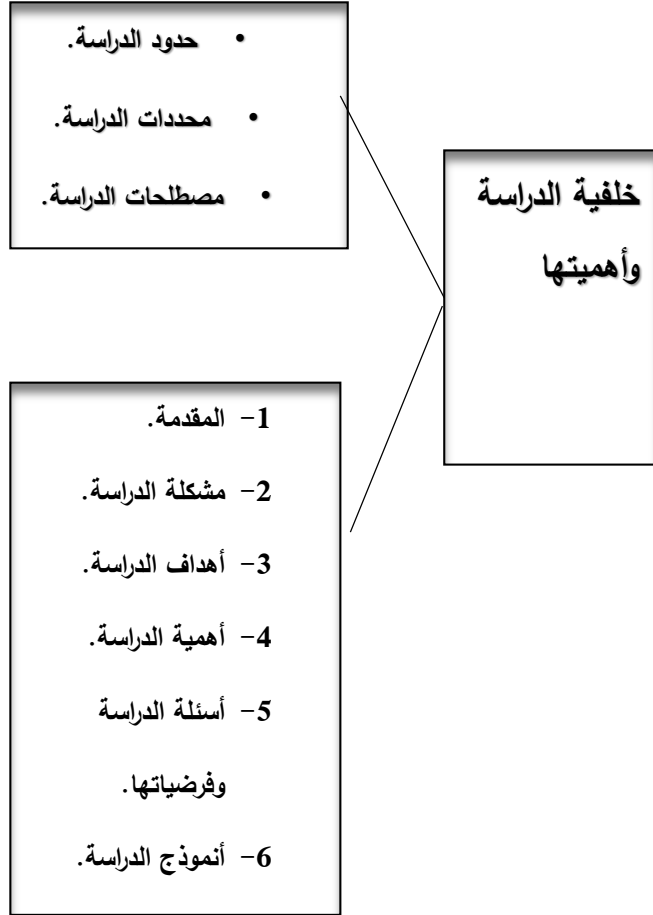
خلفية الدراسة وأهميتها

تهدف بيانات ومعلومات هذا الفصل الى تحليل ومناقشة محورين أثنتين، هما

1- عرض مقدمة توضح ما هية محتوى الدراسة، تمهيداً لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وأهدافها

وفرضياتها وأنموذج الدراسة والأهمية التي ستسهم بها الدراسة.

2- عرض المصطلحات والتعريفات الإجرائية للدراسة وحدود ومحددات الدراسة.



الشكل (1-1) مخطط سير بيانات ومعلومات الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1.1) المقدمة introduction:

لما كانت المؤسسات تخضع لنفس القانون الطبيعي الذي تخضع له سائر الكائنات الحية والمتمثلة في دورة حياتها، فتبدأ تطورها بمرحلة الولادة، النمو، النضج، ثم الإنحدار، كان من المهم البحث عن تكوينها الوراثي كباقي الكائنات الحية، فمفهوم الجينات التنظيمية للمؤسسة يحاكي مفهوم الجينات الوراثية للإنسان، إذ أن البصمة الوراثية للمؤسسة تحمل المعلومات الموروثة والمتقدمة بشكل تراكمي في المؤسسة منذ ظهور الفكرة الأولى للمشروع والتي تمثل النواة الأولى لهذه الخلية.

لكل منظمة خصائصها الفريدة التي تجعلها مختلفة عن بقية المنظمات حتى التي تعمل معها في نفس المجال، الأمر الذي دفع البعض من الكتاب والباحثين إلى محاولة معرفة تلك الخصائص التي تمثل الجينات التنظيمية للمنظمات (المسدي، 2009، لبد، 2015) ، والتي أمكن حصرها في أربعة متغيرات (كروموسومات) محددة للجين التنظيمي وهي (القرار decision – المعلومات the information – الهيكل the structure – المحفزات Motivator) ، وبالنظر الى هذه المتغيرات الأربعة نجد بأنهم الركائز الأساسية لفعالية أداء أي منظمة (Neilson et khorasgani, 2015) وإذ أرادت أي منظمة أن تتعرف على نفسها لتحديد هويتها وتعرف مواطن القوة والضعف لديها ولدى مثيلاتها من المنظمات فعليها أن تهتم بالجينات التنظيمية (Nefi , 2015)، والتي تتكون من هذه المتغيرات الأربعة وهذا ما يُمكن أي منظمة من بناء ميزة تنافسية لمنتجاتها وخدماتها ، تساعد على الإستمرار والبقاء والإبتكار ومواجهة المنظمات المنافسة لها (Izzet dos, 2013 Thomas, 2007).

كما وتعتبر الجينات التنظيمية (DNA) القوة الفاعلة لنجاح المنظمة والتي تأتي بداية من فاعلية الهيكل التنظيمي وغرس القيم المناسبة في الأفراد المناسبين ومن ثم التسليح بالمعلومات الصحيحة ومروراً بالتحفيز بأساليب ملائمة ومجدية وختاماً بإتخاذ قرار سليم في الوقت والزمان المناسبين (العاني، 2018).

تزايد الإهتمام بالجينات التنظيمية (DNA) للمنظمة نظراً لدورها الفعال في ضمان بقاء المنظمات وتحقيق نموها وتطورها، كما أنها تعد من العوامل التي تساهم في تحقيق التميز والإبداع للمنظمات (2014 ، Vicere) ويرى (Bains، 2015)، والمنظمات التي تريد الإستدامة والنجاح في الأسواق عليها أن تفهم الجينات التنظيمية (DNA) للمنظمة، فهي من العوامل الرئيسية التي تحدد شخصية المنظمة، رؤيتها، رسالتها، والسمات الفريدة لها وتساعد في تفسير أدائها وتجعلها مختلفة عن غيرها من المنظمات ، وكما أن الجينات التنظيمية تعتبر المصدر الرئيسي لتحقيق الإبداع للمنظمات وبالتالي يجب على إدارة المنظمة أن تدعمها بالإمكانيات والطاقات البشرية وأن تهتم بإدارتها (2017، Azudin، 2017)، Scholl (and G

ويعتبر الإبداع التنظيمي (administration creativity) من أهم ميزات المؤسسات الناجحة والتي تبدي إستعدادها الدائم للتخلي عن الأنظمة التي طالما نجحت في أداء مهامها بسبب التطور المتسارع في ميادين الإدارة، ولكن هذا لا يعني بالطبع أن كل جديد أفضل من القديم ولكن الأشياء الجيدة فعلاً قادرة على البقاء والإستمرار، ويعد دور الإبداع التنظيمي من الأدوار المهمة في العمل الإداري، لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، فمن خلال ما يقدمه الإبداع التنظيمي من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الإعتيادي وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد وتحسين المناخ العام لإتخاذ القرارات إضافه الى كسر الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار الجديدة لديهم ودعمهم(خصاونة، 2011) هذا كله يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة

التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة فهي تحول الأفراد العاملين الى بيروقراطيين وتسلبهم قدراتهم على الإبداع والتفكير (خلف، 2012).

وفي ظل ما تشهده بيئة المنظمات اليوم من تطورات وتغيرات فرضت عليها الكثير من العقبات والتحديات، فإن معظم المنظمات تسعى الى تعزيز قدراتها مع التكيف مع المتغيرات والمؤثرات البيئية وكيفية الاستفادة من هذه التغيرات ومواجهتها، ومن ثم أصبحت تسعى لتعزيز رشاققتها ومرونتها الإستراتيجية لتحسن أداء المنظمة بشكل مستدام وصولاً الى التميز والإبداع، حيث أن الأداء أصبح مرتبط بحياة المنظمة وبقائها وإستمراريتها ويعتمد كل هذا على قدرة المنظمة على إستغلال كافة إمكانياتها بفاعلية (القرشي 2017).

وتعتبر الرشاقة الإستراتيجية (Strategic agility) من أهم الوسائل والأدوات التي تساعد المنظمات في تطوير مرونتها الإستراتيجية والتي ترتبط أساساً بالمتابعة المستمرة لمجريات بيئتها التنافسية ورصد مختلف التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية من أجل العمل على التكيف السريع معها، كما أنها توضح قدرة الإدارة المتميزة على الإستخدام الأمثل للموارد (بوفاس، 2017).

وتعد فلسطين من الدول الناشئة في مجال تصنيع الأدوية في العالم العربي، وتعتبر صناعة الدواء فيها من الصناعات الإستراتيجية لتحقيق الأمن الدوائي، وتعد صناعة الأدوية في فلسطين من الصناعات التحويلية الواعدة؛ رغم الدور الاقتصادي الهامشي الذي تلعبه حالياً، إذا ما قورنت بغيرها من الصناعات التحويلية في فلسطين، من حيث الإنتاج، والتوظيف والتصدير، وتلعب هذه الصناعة دوراً أساسياً في تأمين الإحتياجات الأساسية من الأدوية للسوق المحلي الفلسطيني؛ إذ إن النسبة العظمى من الإنتاج المحلي، يتم استهلاكها محلياً في سوق الضفة الغربية وقطاع غزة.

لذلك تسعى الباحثة في هذا البحث الى تحديد علاقة الجينات التنظيمية (DNA) للشركات لقياس مدى أثر الإبداع فيها مع توسيط دور الرشاقة الإستراتيجية بالتطبيق على شركات الصناعات الدوائية بشكل يحقق المنافسة والإستمرارية والإبداع لهذه الشركات.

(2.1) مشكلة الدراسة: Research problem:

تواكب منظمات الأعمال منذ ظهورها حتى اللحظة حالة من عدم الاستقرار فهي تواجه العديد من العقبات والتحديات المعقدة، الأمر الذي دفعها إلى إيجاد حلول وأفكار مستحدثة لمواجهة هذه العقبات. وبما أن هذه الحلول والأفكار لا تتأتى من تلقاء نفسها، فهي تتطلب تغييرات جوهرية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل تحقيق الإبداع التنظيمي المنشود كونه الركيزة الأساسية لتطوير وازدهار واستمرار منظمات الأعمال بشكل عام ومنظمات الصناعات الدوائية بشكل خاص.

وكغيرها من المنظمات، تعاني منظمات الصناعات الدوائية في فلسطين حالة مماثلة من عدم الاستقرار، بشكل يحد من قدراتها على التكيف مع المتغيرات والمؤثرات البيئية، الأمر الذي يستدعي وضع منهجية حديثة للنهوض بواقعها ومواكبة التطورات المتسارعة فيها والبحث عن أساليب جديدة في ادارتها، وقبل ذلك كله، استكشاف جيناتها التنظيمية (DNA).

ويعد الإبداع التنظيمي من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازها، والتي تسعى لإحداث نقله نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب أعمالها الإدارية ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، بحيث تصبح ذات كفاءة وفاعلية أعلى، فالإبداع هو الحل الأمثل لمواجهة التعقيدات المتزايدة في جميع جوانب الحياة الاقتصادية أو الإدارية (قده، 2020).

ويؤكد (نجم، 2018) في دراسته عن علاقة الجينات التنظيمية بالابتكار على أهمية مراعاة الملامح الأساسية للمنظمة. ولكي تتجح المنظمات في إحداث تغيير، عليها أن تبدأ بالقيادة العليا من ثم تمكين الإدارة الوسطى ومشاركتها في القرارات وإيجاد قنوات اتصال جيدة للنهيات الطرفية.

وبعد إجراء الباحثة للعديد من المقابلات الشخصية الاستكشافية مع مدراء الشركات الصناعية الدوائية للوقوف على مدى إدراكهم لمفهوم الجينات التنظيمية والرشاقة الإستراتيجية ومستوى الإبداع التنظيمي لديهم، تبين الضعف الشديد لدى معظمهم في إدراك أهمية الجينات التنظيمية وتكاملها مع الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق مستوى الإبداع التنظيمي المطلوب. حيث تبين من خلال طرح سؤال أثناء المقابلة الشخصية على كل مكون من مكونات الجينات التنظيمية (القرار the decision - المحفز Motivator - الهيكل the structure - المعلومات the information)، عدم إلمام بعضهم بمفاهيم الجينات التنظيمية، والرشاقة الإستراتيجية، والإبداع التنظيمي. وعدم إدراكهم لأهمية "الموضوعية في اتخاذ القرار الإداري"، وأهمية إتاحة المجال للموظفين للمشاركة في صنع القرارات والتعبير عن آرائهم، وأهمية العدالة في توفير المكافآت. وعند سؤال الموظفين عن هذا الموضوع، تبين أن مستويات الأجور والحوافز لا تتسم بالعدالة في بعض الشركات، وفي أحيان أخرى تتداخل العلاقات الشخصية والمصالح الضيقة في تحديد تلك المستويات. وتبين أيضاً عدم وجود سياسة واضحة أو منهجية علمية لدعم الإبداع والابتكار في كافة المستويات الإدارية. كما لا تتبع معظمها بروتوكولاً محدداً يحث على إجراء المزيد من بحوث التطوير التنظيمي والإنتاجي أو حتى التسويقي. بناء على ما سبق، وعلى المقابلات التمهيدية التي تم إجرائها، والتوصيات التي خرجت بها الدراسات ذات الصلة، تبين فيما لا يدعو للشك وجود ضعف وقصور في مكونات وأبعاد الإبداع التنظيمي في شركة الصناعات الدوائية (محل البحث) في فلسطين، وعليه توصلت الباحثة لضرورة إجراء دراسة ميدانية حول هذا الموضوع والذي يهدف أساساً إلى التعرف على العلاقة التي

تجمع الجينات التنظيمية بالإبداع التنظيمي في ظل الرقابة الإستراتيجية للمنظمة كمتغير وسط. من هنا، جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر الجينات التنظيمية DNA في فاعلية الإبداع التنظيمي في ظل الرقابة الإستراتيجية كمتغير وسيط في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين؟

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. ما درجة توافر أسس وعناصر الجينات التنظيمية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين؟
2. ما هو مستوى الرقابة الإستراتيجية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين؟
3. ما هو مستوى الإبداع التنظيمي لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين؟
4. هل تشكل الرقابة الإستراتيجية متغيراً وسيطاً بين جينات المنظمة التنظيمية والإبداع التنظيمي لديها؟
5. ما مدى تأثير الجينات التنظيمية بأبعادها (القرار الإداري، المحفزات، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات) في الرقابة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين؟
6. ما مدى تأثير الجينات التنظيمية بأبعادها (القرار الإداري، المحفزات، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات) في الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، قبول المخاطرة) في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين؟
7. ما مدى تأثير عناصر الرقابة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) في الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، قبول المخاطرة) في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين؟

(3.1) أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى هدف أساسي وهو التحقق من مدى وجود علاقة بين أبعاد الجينات التنظيمية الأربعة (القرار-المعلومات-المحفز- الهيكل التنظيمي) وفاعلية الابداع التنظيمي بأبعاده (الطلاقة - المرونة - الحساسية للمشكلات - المخاطرة القدرة على التحليل - الأصالة) من وجهة نظر المدراء والموظفين في شركة الصناعات الدوائية في فلسطين وقد تفرع هذا الهدف الرئيس الى أهداف فرعية وهي:

1- التعرف على مستوى المتغيرات الثلاثة (الجينات التنظيمية - الابداع التنظيمي- الرشاقة

الاستراتيجية) في الشركات (محل البحث) عن طريق الكشف عن ممارستها وتطبيقها وصفاً.

2- تشخيص أبعاد الجينات التنظيمية وأثرها في فاعليات الإبداع التنظيمي بوجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسط.

3- التعرف على مستوى تطبيق وفهم الجينات التنظيمية بأبعاده المختلفة (القرار والمحفز والهيكل والمعلومات) بفعالية الإبداع التنظيمي بأبعاده لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

4- بيان أثر الجينات التنظيمية بأبعاده على الإبداع التنظيمي لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

5- بيان العلاقة بين الجينات التنظيمية بأبعاده على الإبداع التنظيمي لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

6- تحديد أثر الجينات التنظيمية في الرشاقة الاستراتيجية.

7- تقديم توصيات للباحثين المهتمين في هذا المجال تعود لهم بالفائدة.

(4.1) أهمية الدراسة:

تتطلب أهمية هذا البحث إبتداءً من أهمية القطاع المستهدف (شركات الصناعات الدوائية في فلسطين) والذي يعتبر من أهم مرتكزات الأمان والصحة، وتأتي أهمية هذه الدراسة على تسليط الضوء على مصطلحات جديدة تساعد المنظمة للوصول الى إبداعها، وتأتي الأهمية على التعرف على مواطن القوة والقصور فيها، لما يحقق تحسين الأداء، فتظهر أهمية هذه الدراسة على مستويان: -

أولاً: الأهمية العلمية/النظرية:

- 1- يعتبر مصطلح الجينات التنظيمية (DNA) من المفاهيم التي ظهرت حديثاً وتولت إهتمام بعض الباحثين وكذلك مفهوم وأبعاد الإبداع التنظيمي عند توسيط الرشاقة الاستراتيجية.
- 2- تقدم الأدب العلمي أو النظري عن الجينات التنظيمية (DNA) والإبداع الإداري بوجود الرشاقة الإستراتيجية مما يمكن الإستفادة والإستعانة به.
- 3- لفت أنظار الجهات المعنية لضرورة الإهتمام بتحسين القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين بالإضافة الى لفت إنتباههم لتطوير قدراتهم في هذا المجال.
- 4- الندرة في تناول موضوع الجينات التنظيمية (DNA) مع الإبداع التنظيمي عند توسيط الرشاقة الإستراتيجية مما يجعلها تشكل قاعدة معلوماتية للباحثين فيما بعض حيث ستشكل هذه الدراسة إطاراً نظرياً للدراسات اللاحقة خصوصاً في موضوع البحث.
- 5- نظراً لإحتياج المكاتب العربية والفلسطينية بشكل خاص فستعمل هذه الدراسة على إثراء مثل هذه المكاتب فستكون هذه الدراسة محل نقطة إنطلاق لدراسات لاحقة مستقبلية وجديدة في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية / العملية:

ستعمل هذه الدراسة للمرؤوسين بالمراكز الطبية وإتحاد الصناعات الدوائية بصفة عامه وفي شركات الصناعات الدوائية في فلسطين بصفة خاصة، معالجة هذه الجينات التي ستساعدها على الإبداع لجعل هذه الشركات ناجحة ومستمرة وفعالة والتي سيساعد هذه الشركات على تحقيق:

1- ستمكن هذه الدراسة الشركات الدوائية تبني أبعاد الجينات التنظيمية بأبعادها الأربعة مما ينعكس على إبداعها.

2- تحسين مستوى الرضا في القطاع المستهدف بحيث يكون أكثر تكيفا وإستجابة للمتطلبات.

3- نتائج قياس الإبداع سيتم إعتبارها بمثابة مدخلات تغيير في التطويرات المستقبلية لهذه الشركات.

4- التعرف على جوانب الضعف والقصور في تطبيق الإبداع التنظيمي فيها.

5- من الممكن أن تسهم هذه الدراسة في لفت أنظار الإدارات العليا في الشركات الصناعات الدوائية في فلسطين الى أهمية إتخاذ وممارسة الجينات التنظيمية لتحقيق فاعليه الإبداع التنظيمي والتعرف على أساليب أخرى لتحقيق الإبداع.

6- التعرف على واقع الجينات التنظيمية (DNA) وأبعاد ومكونات الإبداع التنظيمي والرضا الاستراتيجية ومدى إدراك الموظفون لأهميتهم.

7- قد يستفاد من نتائج هذه الدراسة العاملين على وحدات تحسين الجودة في الشركات لتحسين أدائهم وتحسين مخرجاتهم.

(5.1) فرضيات الدراسة:

وإعتماداً على أسئلة الدراسة وأنموذجها تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية بأبعادها مجتمعة (القرار الإداري، المحفزات، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات) في الرقابة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) في شركات الصناعات الدوائية في الضفة الغربية. وينبثق عن هذه الفرضية فرضيات فرعية:

H1a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجينات التنظيمية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الحساسية الإستراتيجية كأحد أبعاد الرقابة الإستراتيجية.

H1b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجينات التنظيمية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الالتزام الجماعي كأحد أبعاد الرقابة الإستراتيجية.

H1c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجينات التنظيمية بأبعادها مجتمعة في تحقيق سيولة الموارد كأحد أبعاد الرقابة الإستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية بأبعادها مجتمعة (القرار الإداري، المحفزات، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات) والإبداع التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، قبول المخاطرة) وينبثق عن هذه الفرضية فرضيات فرعية:

H2a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجينات التنظيمية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الأصالة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي.

H2b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجينات التنظيمية بأبعادها مجتمعة في تحقيق المرونة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي.

H2c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجينات التنظيمية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الطلاقة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي.

H2d: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجينات التنظيمية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الحساسية للمشكلات كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي.

H2e: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجينات التنظيمية بأبعادها مجتمعة في تحقيق القدرة على التحليل كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي.

H2f: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجينات التنظيمية بأبعادها مجتمعة في تحقيق قبول المخاطرة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) في الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، قبول المخاطرة) وينبثق عن هذه الفرضية فرضيات

فرعية:

H3a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الأصالة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي.

H3b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في تحقيق المرونة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي.

H3c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الطلاقة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي.

H3d: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الحساسية للمشكلات كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي.

H3e: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في تحقيق القدرة على التحليل كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي.

H3f: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها في تحقيق قبول المخاطرة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعينات التنظيمية في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية

(6.1) نموذج البحث الافتراضي:

اعتماداً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم تصميم نموذج افتراضي يبين العلاقات بين متغيرات الدراسة المختلفة، بشكل يوضح الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز علاقة الجينات التنظيمية كمتغير مستقل رئيسي والإبداع التنظيمي كمتغير تابع. يذكر أن الباحثة توصلت لهذا النموذج بعد مراجعة رصينة لأدبيات البحث والدراسات السابقة ذات العلاقة. ويتضمن هذا النموذج المتغيرات الآتية:

(1) المتغير المستقل: يتمثل بالجينات التنظيمية وأبعادها المتمثلة بـ (القرار الإداري، المحفزات، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات).

(2) المتغير الوسيط: يتمثل بالرشاقة الإستراتيجية وأبعادها المتمثلة بـ (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد).

(3) المتغير التابع: يتمثل بالإبداع التنظيمي وأبعاده المتمثلة بـ (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، قبول المخاطرة).



الشكل (1-2) أنموذج الدراسة

(7.1) حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية: يقتصر تطبيق الدراسة على العاملين في الشركات من المدراء والموظفين.
2. الحدود المكانية: ستطبق هذه الدراسة على شركات الصناعات الدوائية في الضفة الغربية وهي (شركة بيرزيت للأدوية- شركة سما للأدوية - شركة دار الشفاء لصناعة الأدوية وشركة بيت جالا لصناعة الأدوية).
3. الحدود الزمانية: ستطبق هذه الدراسة في العام الجامعي 2020-2021 م.
4. الحدود الموضوعية: ستقتصر على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.

(8.1) محددات الدراسة:

- محددات التطبيق من حيث التعرف على مواقع شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.
- صعوبة الوصول الى مكان الشركات المبحوثة، بسبب انتشار وباء covid-19 لتوزيع أداة الدراسة.
- تعميم هذه النتائج اقتصر على قطاع الشركات الصناعية الدوائية وهي مؤسسات ربحية لصعوبة تعميم نتائجها على مؤسسات القطاع الحكومي والمؤسسات الغير ربحية.

(9.1) مصطلحات الدراسة:

الجينات التنظيمية DNA: مصطلح مجازي يوضح العوامل التي تحدد معاً شخصية المنظمة وتساعد على شرح أدائها (لفته، 2014) وهذا المفهوم يحاكي مفهوم الجينوم البشري والذي يمثل الخريطة الوراثية للإنسان وهو ما أطلق عليه العلماء (سر الحياة) أي مجموعة من المكونات والوظائف الأساسية داخل المنظمة والتي تتكامل فيما بينها لبناء حصن منيع لمحاربة الفيروس البيئي والأخطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بنية المنظمة وهيكلها (الطائي، 2009) وعرفها (Khorasgani,2015) بأنها خصائص المنظمة الفريدة التي تميزها عن غيرها من المنظمات وهي أساس سلوك المنظمة.

تعرف الباحثة DNA إجرائياً: مصطلح مجاز يوضح الخصائص التي تبرز شخصية المنظمة وصفاتها الموروثة من خلال الأدوار والمهام التي تقوم بها والتي تعكس أدائها ومنتجاتها وخدماتها المستمدة من أساسيات تكوينها البنوية والبشرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وهي تساعد الشركة على تحديد نقاط القوة الخفية وكشف نقاط الضعف.

إتخاذ القرار Make decision : جزء من عملية صناعة القرار وبالتحديد هي تتمثل في مرحلة الإختيار والتنظيم في حين أن صناعة القرار تتضمن كافة المراحل التي من شأنها أن تعود الى عملية إتخاذ القرار (سعاد، 2015) وتعد عملية إتخاذ القرار الأساس الجوهري والقلب النابض للأنشطة الإدارية داخل أي مؤسسة (عدوان، 2020).

تعرف الباحثة حقوق إتخاذ القرار إجرائياً: هي عبارة عن مجموعة من البدائل المتاحة لدى متخذ القرار من أجل إختيار أنسب بديل للوصول إلى الهدف المنشود لتحقيق أفضل النتائج.

المحفزات Motivator : عرفها (الصباغ، وآخرون 2016) بأنها عوامل خارجية تشير الى المكافآت التي يتوقعها الفرد للقيام بأداء عمل معين وعرّفها (السقا، 2013) بأنها عبارة عن مجموعه من المؤثرات التي من خلالها يتم دفع العاملين للقيام بسلوك معين سواء كانت إيجابية أو سلبية.

تعرف الباحثة المحفزات إجرائياً: أن المحفز هو حصول الفرد على الحماس والسرور في عمله وإكسابه الثقة في نفسه ويدفعه للقيام بالأعمال الموكلة اليه على خير وجه دون تدمير.

المعلومات The Information : مجموعه من البيانات المنظمة والمرتبطة بموضوع معين والتي تشكل المفاهيم والآراء والحقائق والإستنتاجات والمعتقدات التي توفر خبرة ومعرفة ذات قيمة ويتم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات (الكيلاني، وآخرون 2012) وعرّفها (بسيوني، 2010) على أنها بيانات منظمة تتوفر في وقت ومكان تمكن متخذ القرار من التصرف الضروري.

وتعرف الباحثة المعلومات إجرائياً: هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها من أجل المساعدة في عملية إتخاذ القرارات الرشيدة.

الهيكل التنظيمي Organizational Chart: يعد الهيكل التنظيمي أحد الوسائل المهمة لمساعدة المنظمة والعاملين في تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح فتكمن أهميته بالمساعدة في التقليل من الاختلافات بين الأفراد الى أدنى درجة ممكنة فهو يلوم ويُقيد الأفراد بمتطلبات المنظمة وليس العكس وهو يمثل الإطار الذي يقرر ويحدد الوظائف الذي تمتلك القوة في المنظمة (حريم، 2016).

وتعرف الباحثة الهيكل التنظيمي إجرائياً: يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي لأي مؤسسة أو منظمة حيث يبين الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات والعلاقات والأوامر.

الإبداع التنظيمي Organizational creativity: يعد مفهوم الإبداع التنظيمي من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة وعلم المنظمات فقد قدمت العديد من المفاهيم المتعلقة بالإبداع التنظيمي خاصة بعد إتساع مجالات البحث فيه وما شُخص له من أبعاد إستراتيجية وسلوكية وهيكلية ليتم تعريفه على أنه توليد الجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات أو الخدمات وقبولها وتطبيقها (خير الله، 2009) وعرفه (Fawaz، 2016) بأنه توليد الأفكار الجديدة والمفيدة من طرف الفرد أو مجموعة من الأشخاص المتعاونين، وعرفت أيضاً على أنها فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة (بديسي واخرون، 2016). وتعرف الباحثة الإبداع التنظيمي إجرائياً: القدرة على إيجاد وخلق الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق في المنظمة سواء كانت طريقة انتاج أو منتج جديد.

الأصالة originality: هي الندرة والتفرد في السلوك وهي إحدى القدرات الأساسية في السلوك الإداري الإبداعي (مريحيل، 2013).

وتعرف الباحثة الأصالة إجرائياً: على أنه التصرف بطريقة لا تخطر على بال أحد أي بطريقة غير تقليدية حينها نكون أمام شخص امتلك أهم خاصيتين من خصائص الإبداع وهي الندرة والخيال فإذا ما أضيف الى تلك الخاصيتين خاصة ثالثة وهي الملائمة نكون أمام سلوك إبداعي أصيل ومتكامل.

المرونة Flexibility: القدرة على التغيير وعدم التمسك بالمواقف السابقة والتنويع في الرؤية والانتقال من أمر الى أمر ومن موضوع الى آخر والقدرة على الانتقال من مجرى الى آخر (بروبي، 2011).

وتعرف الباحثة المرونة إجرائياً: المقدرة على إنتهاج الطرق المختلفة والتفكير بأساليب متنوعة والنظر للمشكلة من عدة أبعاد وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها كما أنها تعني النظر الى الأشياء من عدة زوايا.

الطلاقة Fluency: قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة (فلاق، 2011).

وتعرف الباحثة الطلاقة إجرائياً: القدرة على التفكير السريع في العديد من الأفكار المتنوعة، أي القدرة على إيجاد عدد كبير من الحلول والبدائل عن البحث حول موضوع معين ويكون الفرد قادر على إيجاد هذه الإقتراحات بشكل سريع وسهل.

الحساسية للمشكلات Sensitivity to problems: الشخص المبدع الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدها تحديداً دقيقاً وإستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها (فلاق، 2011).

وتعرف الباحثة الحساسية للمشكلات إجرائياً: الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف وترى الباحثة أن الأشخاص التي تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها وبالتالي سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

قبول المخاطرة Accept the risk: مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة (علي وآخرون، 2015)

وتعرف الباحثة قبول المخاطرة إجرائياً: أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة ولديه الإستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

القدرة على التحليل Analytics ability: عرفها (العازمي، 2006) على أنها إنتاج إبداعي تتضمن عملية إختيار وتنسيق أي عمل جديد الى وحدات صغيرة، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تنظيم وتبسيط الأفكار والتخطيط لها عند القيام بأي عمل جديد.

تعرف الباحثة القدرة على التحليل إجرائياً: أن القدرة على التحليل يعني تفكيك المشكلة الى أجزاء صغيرة للوصول الى أفضل حلول لها للوصول الى العناصر التي تتكون منها الاشياء المركبة وهي الكفاءة على تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.

الرشاقة الاستراتيجية Strategic agility: هي القدرة على التحليل الإستراتيجي للمؤسسة وتوقع وفهم طبيعة وإتجاهات وعواقب التغييرات التي تحدث لتقليل التهديدات والإستفادة من التغييرات الغير متوقعة في إتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة وفعالة للحفاظ على تفوقها الإستراتيجي (Hall&beck، 2009).

تعرف الباحثة الرشاقة الإستراتيجية إجرائياً: قدرة شركات الصناعات الدوائية على التكيف مع البيئة المضطربة وتحليلها بالمشاركة مع جميع العاملين في الشركة والإستفادة منها في تعزيز نقاط القوة وإقتناص الفرص للوصول الى ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من الشركات.

الحساسية الاستراتيجية **Strategic sensitivity** : قدرة المؤسسة على الفهم والادراك للإشارات والاتجاهات المختلفة وهي تعني الإنفتاح والإستبصار والإستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمؤسسات (doz & Kosonen، 2010)

تعرف الباحثة الحساسية الإستراتيجية إجرائياً: قدرة المنظمة على البحث عن المعلومات القابلة للتطبيق واستيعاب وفهم وتوضيح هذه المعلومات من خلال تكيفها مع بيئة المنظمة، وتفسير هذه المعلومات وتحليلها بالشكل التي يمكن من خلاله معالجة التحديات التي تواجهها المنظمة، أي بعبارة أخرى ان زيادة المعرفة تؤدي الى اتخاذ طرق واساليب متنوعة من اجل معالجة تحديات العمل.

الالتزام الجماعي **Collective commitment** : هو إتخاذ القرارات بالتكامل مع فريق الادارة بأكملها بحيث يقود جميع اعضاء الفريق الى النجاح الجماعي بدلاً من تعزيز جدول الأعمال الشخصية الخاصة بهم (رضوان، 2018)

تعرف الباحثة الالتزام الجماعي إجرائياً: قدرة الموظفين على الالتزام بمجالات الادارة وسلوكياتها وهو أمر مهم وبدل على ولاء الموظفين للمنظمة اذ ينظر على الإلتزام الجماعي على أن يمثل علاقة تربط العاملين بمسار عمل المنظمة من اجل تحقيق أهدافها التي تسعى الى تحقيقها.

سيولة الموارد **Liquidity of resources** :: تعكس سيولة الموارد قدرة المنظمة على توفير الموارد المطلوبة من أجل إنجاز مهامها وإنتاج منتجاتها بأنها منظمة ذات سيولة عالية إذ أن السيولة تمثل قدرة المنظمة على تمويل الزيادة في الموارد والبقاء بمتطلبات والتزامات العمل دون تكبد خسائر غير مقبولة إذ

أن من المهم عدم تخصيص الموارد في الوحدات الصغرى بطريقة لا يمكن تغييرها وبدون إعادة تنظيمها وتوفير قنوات متعددة للوصول الى أي من الموارد في عدة أماكن مختلفة ليتمكن المديرين من الحصول على الموارد عند الحاجة لها بدلاً من وجود بوابة واحدة بتلك الموارد(الصانع، 2013).

تعرف الباحثة سيولة الموارد إجرائياً: بناء على التعريف السابق فإن سيولة الموارد تعني القدرة الداخلية على إعادة تكوين وتوزيع الموارد بسرعه أي وضع أليات إدارية ديناميكية من أجل معرفه من أين يتم توفير الموارد وإعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة ومرنة ورشيقة.

شركات الصناعات الدوائية: الشركات التي تلعب دوراً اساسياً في تأمين الإحتياجات الأساسية من الأدوية للسوق المحلي الفلسطيني، ويعتبر ركيزة مهمة في الحفاظ على الصحة المجتمعية وتحقيق الأمن الدوائي في فلسطين.

الفصل الثاني

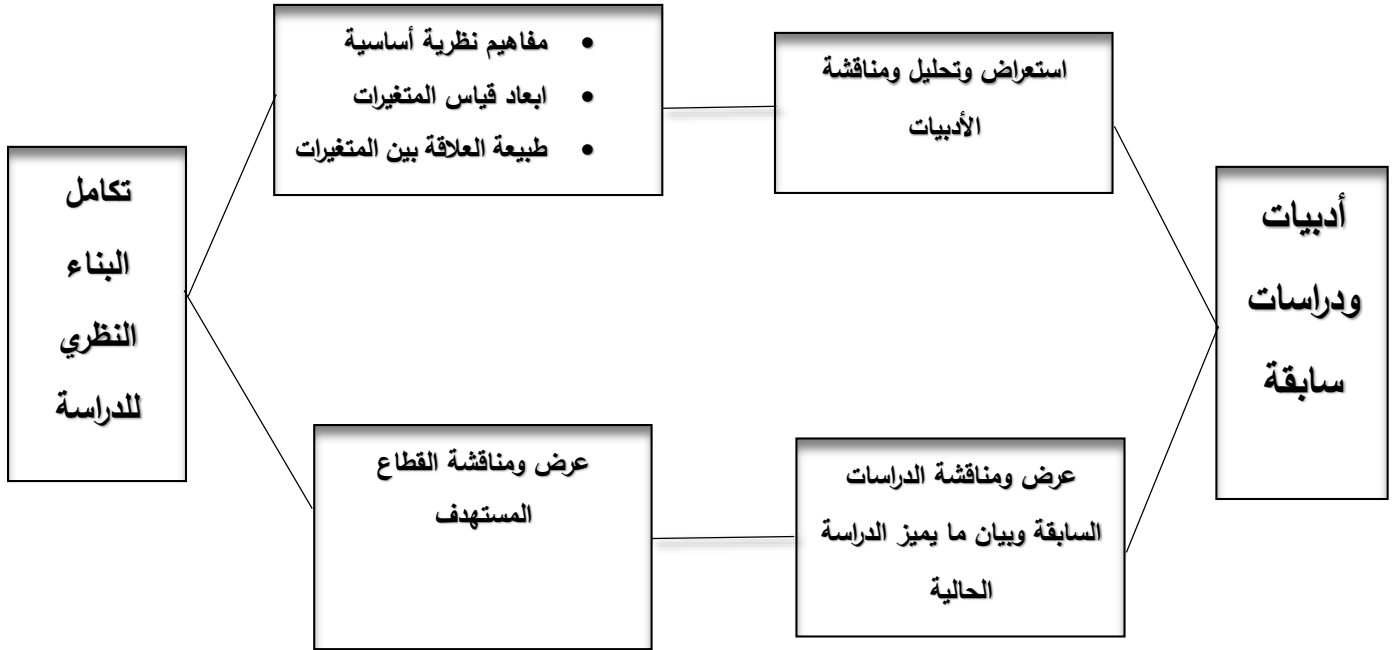
الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

تهدف بيانات ومحتويات هذا الفصل إلى عرض واستعراض ومناقشة محورين أساسيين وهما:

1. استعراض ومناقشة المفاهيم الأساسية والأبعاد الرئيسية لمتغيرات الدراسة الحالية الثلاثة (الجينات التنظيمية، والإبداع التنظيمي، والرشاقة الاستراتيجية) ومحاولة استنباط طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات استناداً لما جاء في الأدبيات المتخصصة.

2. عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية واستنباط ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.



الشكل (1-2) مخطط سير بيانات ومعلومات الفصل الثاني

تحاول بيانات ومعلومات هذا الفصل تقديم اجابة للتساؤلات الآتية:

1- ما المفاهيم الأساسية والأبعاد الرئيسية للجينات التنظيمية (DNA)؟

2- ما المفاهيم الأساسية والمكونات الرئيسية للأبداع التنظيمي؟

3- ما المفاهيم الأساسية والركائز الرئيسية للرشاقة الاستراتيجية؟

4- ما هي قطاعات الصناعات الدوائية في فلسطين - الضفة الغربية؟

(1.2) مقدمة الجينات التنظيمية (DNA):

تهتم بيانات ومعلومات هذا الجزء من الدراسة بالإجابة على السؤال النظري الأول وهو:

ما المفاهيم الأساسية والأبعاد الرئيسية للجينات التنظيمية (DNA)؟

لقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة مصطلح الجينات التنظيمية كاستعارة مجازية تم اتخاذها من نظم الجينات والمناعة البيولوجية، ولكن بالأخذ بعين الاعتبار العمليات المتشابهة بين الكيان التنظيمي والكيان البشري، وتجنب أخطاء التعميم في التشبيه، وقد أظهر الباحثين (Walsh & Ungson) الى أهمية ضرورة تشابه الكيانين من حيث الخصائص والصفات المشتركة وتشابه الوظائف لتكون عملية الاستعارة صحيحة (Huang, 2013).

(2.1.2) الفكرة الأساسية للجينات التنظيمية (DNA) للمنظمات:

قبل الدخول في تفاصيل الجينات التنظيمية للمؤسسات، لا بد من الوقوف على وصف كامل لأنموذج تركيب الجين البشري للإنسان. والذي منه استلهمت الباحثة الفكرة الرئيسية من الدراسة، فعند إكتشاف واطسون وكريك للحلزون المزدوج التركيب للجينات DNA وتزواج القواعد المكملة فأدركوا على الفور أن تزواج القواعد الأربعة يمدنا بأساس الميكانيكية البسيطة لتكرار ال DNA وحيث أن التكاثر يتطلب نقل

المعلومات الوراثية بطريقة دقيقة من الأباء الى النسل، ونظراً بأن المعلومات الوراثية تخزن في الجين فان تناسخ الجين يعتبر مركز العمليات البيولوجية الذي أطلق عليه فيما بعد تسمية (سر الحياة)، وربما أعلن فريق العلماء المسؤول عن مشروع الجينوم البشري في عام 2000 عند الانتهاء من عملية فك الشفرة الوراثية البشرية، وكيفية وضع الأسس للخريطة الوراثية للإنسان وبذلك لم يعد هذا العصر عصر المعلوماتية وانما أصبح عصر الجينوم حيث أصبحنا نعيش في عصر المعرفة متشابكة الجذور ومترابطة الأفكار لدرجة أن العلوم لا تتشابك وتتداخل في نسيج المعرفة وتموت، وهكذا علم الإدارة الذي يقدم رؤية جديدة للمنظمات القائمة على مفهوم الجينات التنظيمية DNA. (محمد، 2006)

الجين التنظيمي البشري human genome: وهو اختصار للحمض الرايبوزي منقوص الأوكسجين وتشكل سلسلة القواعد النيتروجينية في جزيء ال DNA ، أي مخزون المعلومات الوراثية ويسمى ترتيبها بالشفرة الوراثية التي تميز الكائنات الحية عن بعضها، ويأتي تضاعف الجين التنظيمي في قدرة الخلايا الحية في الحفاظ على درجة عالية من الدقة في الإستمرار في وظائفها من جيل لآخر، والتي يأتي بدورها لتعتمد على مضاعفة المعلومات الوراثية المخزونة في جزيء ال DNA المكون من العديد من الكروموسومات ويكون ذلك في الطور البيئي قبل عملية الانقسام وإنتاج خلايا جديدة، ومن شروط تضاعفه ان DNA يحمل نفس المعلومات الوراثية. (الباحثة بناء على دراسات سابقة)

(3.1.2) مفهوم الجينات التنظيمية (DNA)

هو مصطلح يبين العوامل الأساسية التي تحدد مجتمعة شخصية المنظمة والسمات الفريدة لها والتي تفسر أداؤها، وتجعلها مختلفة عن غيرها من المنظمات، وتحدد مواطن القوة والضعف بها، وتساعد على توقع سلوك وأداء الأفراد بها، وهذه الجينات مترابطة ومتكاملة فينا بينها، وتؤثر في بعضها البعض، ويؤثر أي

تقصير منها على الجينات الأخرى وبالتالي ينعكس سلباً على أداء المنظمة بشكل عام. (David، 2007، et al).

ويشمل كل كروموسوم تنظيمي على مجموعه متجانسة من الجينات التنظيمية للمنظمة والذي يمكن حصر هذه الكروموسومات المحددة للجين في أربعة كروموسومات (كروموسوم حقوق اتخاذ القرار Rights Decision، كروموسوم المعلومات Information، والمحفزات Motivators، والهيكل التنظيمي Structure) وهذه الكروموسومات أو الوحدات تحدد أسلوب أداء المنظمة وما إذا كانت ستتمكن من تحقيق أهدافها أم لا، ويختلف الوصول الى درجة التنظيم المرغوبة بين منظمة وأخرى، والأمر الحتمي الوحيد هو أن الوحدات المكونة الأربعة الخاصة بالجينات التنظيمية تؤدي دورها بذات الوقت وليس بينهما تعارض لحل المعضلات التنظيمية. (Gary and Nelson, 2004).

وتأسيساً لما تقدم ومن وجهة نظر الباحثة: فإن مفهوم الجينات التنظيمية DNA يحاكي مفهوم الجين الوراثي البشري الذي يحملة الإنسان، حيث أن الجين التنظيمي يحمل الخصائص الداخلية للمنظمة ويتحكم الى حد كبير في تلك الخصائص، وبالتالي يكون مسؤول عن المعلومات المسجلة فيها وما يبني على هذه المعلومات من قرارات لازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

كما جاء (المنسي ومحمود 2015) ليثبت على أن الطفرة الجينية قد يكون لها نتائج مفيدة، وبالتالي تسمح للمنظمة بالتأقلم مع التغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية لها، ومن هنا تكمن خطورة الطفرة في أحداث اختلال في الوظائف المرتبطة بهذه الجينات، وظهور العديد من الآثار السلبية، وقد تكون إحدى هذه الطفرات ضارة وقد تبدوا يسيرة إلا أنه قد يتسبب في أثار سلبية خطيرة، ويمكن إصلاحها بإستخدام اليات خاصة، ويحدث الخلل غالباً عندما يكون معدل حدوث هذه الطفرات أعلى من قدرة المنظمة على إصلاحها.

(4.1.2) أهمية الجينات التنظيمية:

تبرز أهمية الجينات التنظيمية للمنظمات من خلال ما أفادت به البحوث والدراسات حول هذا الشأن بما يلي:

الأهمية	الباحث
يعمل الجين التنظيمي على تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وكيفية علاجها، ويساعدها على توقع سلوك وأداء الأفراد داخل المنظمة.	Gharmy، 2006
تعتبر خطوة لمعالجة أي خطأ وظيفي داخل المنظمة، وهذا بمعرفة سمات المنظمة التي تؤثر على سلوك الفرد في بيئة العمل داخل المنظمة وتحسن أداء المنظمة عن طريق التأثير في أبعاد الجينات التنظيمية المختلفة.	عبد المجيد، 2016
تضمن استمرارية وبقاء المنظمة لأطول وقت ممكن من خلال نشر المعرفة والمهارات بين أفراد المنظمة وتوارث الخبرات المكتسبة ونقلها من جيل إلى جيل من العاملين.	Govindarajan & Trimble، 2005
في حال حدوث أي تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة فإن ال DNA يحدث تغير في المنظمة وهو ما يسمى الطفرة التنظيمية مما يسمح لكافة المستويات الإدارية في المنظمة بالتكيف مع المتغيرات التي تطرأ في البيئة المحيطة.	المنسي ومحمود، 2015
يعتبر وسيلة لتخزين المعلومات الموروثة والمتراكمة منذ بداية حياة المنظمة، أي في حال وجود مشكلة أو أزمة في المنظمة يجب أن يكون هناك توفر للمعلومات التي تصف DNA المنظمة كي يتسنى للمنظمة والمديرين والمستشارين وأصحاب وصناع القرار بوضع التصورات والبدائل التي من شأنها أن	اشتوي، 2013 وامينة وميمون، 2015

تساعد على إنعاش المنظمة للخروج بها من أي ظرف أو أي حالة، وتمكن من معرفة الاتجاه العام الذي تسير عليه المنظمة، ومن خلال الجينات التنظيمية يمكن التعرف الى شخصية المنظمة الاعتبارية وتاريخها ومكانتها بين مثيلاتها من المؤسسات.

المصدر: من اعداد الباحثة مع الاستعانة بالمراجع الموثقة

وتأسيساً لما تقدم فترى الباحثة وبعد الاطلاع على العديد من آراء الباحثين حول أهمية الجينات التنظيمية ومفهومها، فإنها تتفق معهم حول ما يمكن أن يعكسه هذا المفهوم وما يعود على المنظمة من أهمية على شخصية وكيان المنظمة، حيث تبين لنا أن هذا المفهوم أثار اهتمام العديد من الباحثين في مجال علم الإدارة، وذلك لما يعود من أهمية كبيرة في التأثير على سلوك العاملين ومن ثم أداء المنظمة ولما يعود عليها من أهمية تحدد تشكل هويتها وشخصيتها، حيث يمكن للمنظمة أن تقوم بتعديل الجينات وصياغتها بشكل فريد من خلال الإطلاع على نقاط الضعف وتعزيزها وتعالج نقاط الضعف الموجودة ليتسنى لأصحاب القرار في المنظمة بالنهوض بالمؤسسة.

(5.1.2) متطلبات تعزيز الجينات التنظيمية:

هناك العديد من الأسس التي تمكن من تعزيز الجينات التنظيمية للمنظمات والتي أشار اليها (Perry، 2014)، والتي تتمحور حول بناء المرونة في نماذج العمليات ونظم إدارة التغيير في الشركة، وتتمحور حول تكامل نظم الجينات التنظيمية واتساق أدائها وتوافر القيادة الحكيمة التي تستثمر المرونة بحكمة من خلال قياس ومراقبة مؤشرات الأداء في المنظمة. وجاء (Grams 2009) ليحدد خمس طرق

لتقوية الجينات التنظيمية في المنظمة:

- 1- التعلم بسرعة من الفشل وهذا من شأنه يجعل مناعة المنظمة أقوى.
- 2- توزيع السلطة في الأماكن التي يمكن استخدامها بكفاءة عالية وهذا من شأنه يجعل نظم الجينات التنظيمية ومناعتها أكثر تماسك وقوة.
- 3- التعاطف مع الخطة الإستراتيجية للمنظمة وبالذات القيم والرؤية والرسالة.
- 4- خلق ثقافة حل المشاكل من قبل جميع الأفراد العاملين في المنظمة.
- 5- إنشاء بنية معمارية تفرض المشاركة داخل المنظمة.

(6.1.2) كروموسومات الجينات التنظيمية (DNA):

في عام (2003) قامت شركة Booz Allen Hamilton باستقصاء شمل مئة دولة حول أربعة وعشرون قطاعاً وعشر ادارات مختلفة ولثمان أقسام داخل كل شركة، ثم قامت بالتحليل من خلالها حول 30.000 إستواره نحو الإجابة عنها عبر موقعها الإلكتروني والتي بدورها قامت بتحديد العناصر من خلال أسئلة، حيث تمثلت الإجابة عنها بكروموسومات الجينات التنظيمية للمنظمة والتي تساعد على اكتساب المنظمة ميزة تنافسية عالية والتي تساهم في تحديد شخصيتها وكيانها، وشملت أربع كروموسومات وهي (كروموسوم اتخاذ القرار، كروموسوم المعلومات، كروموسوم المحفزات، و كروموسوم الهيكل التنظيمي).

(1.6.1.2) كروموسوم اتخاذ القرار: يصب القرار بمكانة جوهرية في العمليات الإدارية في

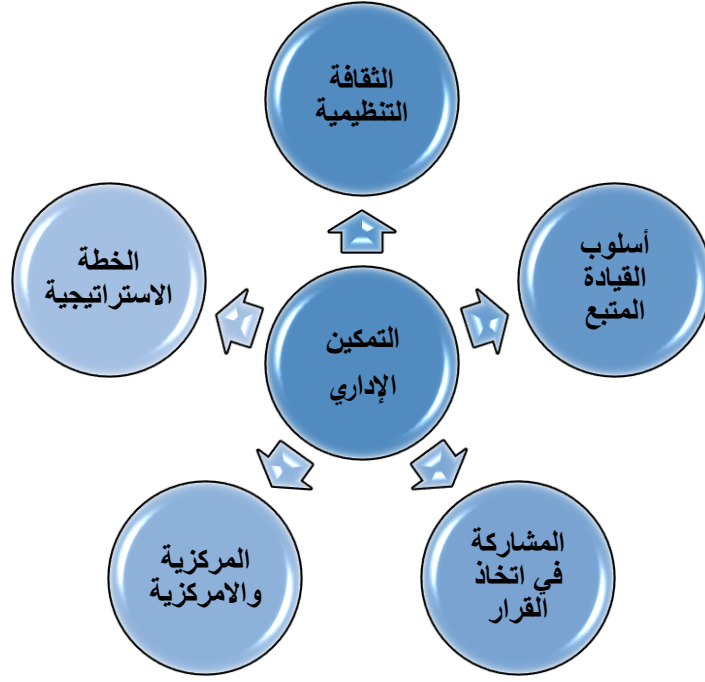
المنظمات، إذ لا بد من وجود القرارات والمفاضلة التي تقود الى الإختيار في جميع نشاطات الإدارة بوظائفها المختلفة، فإتخاذ القرار بطريقة صحيحة يعود بالنفع على جميع مهام المدراء مهما تنوعت الأنشطة التي يقومون بها ومهما اختلفت المستويات التنظيمية لهم.(عدوان، 2020) ويعرف القرار على أنه عملية إختيار مدروسة لأحد البدائل المتاحة والمتوفرة، والتي تتم وفق تحليل موسع لجميع جوانب الموقف أو المشكلة الخاصة بالقرار، وبذلك فإن عملية إتخاذ القرار تتسم بكونها عملية مفاضلة موسعة وتحليلية، وتستهدف

اختيار بديل واحد من بين مجموعه من البدائل المقترحة والمتاحة، لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف بما يتناسب مع عناصر الموقف وعوامله (الزعيبي والسكرانة، 2007) بينما عرفها (سعاد، 2015) بأنها جزء من عملية صناعة القرار، وبالتحديد هي تتمثل في مرحلة الاختيار والتنظيم في حين أن صناعة القرار تتضمن كافة المراحل التي من شأنها أن تعود الى عملية اتخاذ القرار، وترى (لبدة 2015) أن القرار يعد من أهم أدوات القائد أو المدير ليحقق خطة المنظمة (رؤيتها وقيمتها ورسائلها وأهدافها) من خلال اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة تحظى بقبول مرؤوسيه لأنها تعتبر من العوامل التي تميز المنظمات الإدارية والاقتصادية والتي تعتبر من أبرز متطلبات تحقيق التنافسية والجدارة ومقوماتها.

وأشار (عبد الرزاق، 2017) على أن القرار الإداري يمتاز بالعديد من الخصائص والتي تتصف بالواقعية أي تقبل بالوصول الى الحد المعقول وليس الحد الأقصى، وأشار إلى أن القرار الإداري يتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات وتصرفات متخذ القرار أو الشخص الذي يقوم باتخاذها، وأشار على أن عملية اتخاذ القرار تتصف بالاستمرارية من مرحلة إلى أخرى على أنها تتكون من مجموعه من الخطوات المتتالية.

وتأسيسا لما تقدم فإن عملية اتخاذ القرار هو جوهر وعصب العملية الادارية، ومن أجل الوصول الى الأهداف المنشودة للمنظمة لتحقيق أفضل النتائج لا بد من اختيار البدائل الأفضل المتاحة لمتخذي القرار.

ويشمل هذا الكروموسوم الى (6) جينات تصب في المنظمة (محددات) يمكن أن يمثلها الشكل التالي:



الشكل (2-2) جينات كروموسوم اتخاذ القرار

1- جينات الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة التنظيمية الحجر الأساس لتقدم جميع المجتمعات، فالثقافة

التنظيمية أشار إليها (حريم، 2004) بأنها جزء من الثقافة العامة بتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين، كما وتعددت المفاهيم التي تناولتها الثقافة التنظيمية من قبل الكتاب والباحثين وكلاً عرفه حسب وجهة نظره أو حسب طبيعة الخصائص التي تتلاءم مع طبيعة بحثه، فقد عرفها (القريوتي، 2015) بأنها منظومة المعاني والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن ليصبح سمة خاصة للتنظيم، وأشار إليها (درة وجرادات، 2014) على أنها مجموعة من المعتقدات والقيم والعادات والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي تؤدي إلى تكيف العضو الجديد ويتم نقلها عبر الأجيال المختلفة، وعرفها (Schein 2018) بأنها مجموعة من الافتراضات الأساسية المشتركة بين الأعضاء والتي تم اكتشافها وتطويرها عن طريق جماعه معينه لمواجهة المشاكل والتكيف الخارجي، وجاء (سالم، 2006) ليعبر عنها بأنها الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد في المنظمة من

خلال العديد مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة.

وتأسيساً لما تقدم من التعريفات، استنتجت الباحثة أن عملية اتخاذ القرار في المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل أهمها الثقافة، كون اتخاذ القرار عملية ذهنية تعكس معتقدات المرء والتي تكون مشتركة بين العاملين على شكل ثقافة للتعامل مع المشكلات التي تواجه المنظمة قبل أن تصبح تلك المشكلات أمراً واقعاً لا بد من القبول به.

كما وتتبع أهمية ثقافة المنظمة التي تلعب دوراً مهماً في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي (المغربي، 2004) (عثمان، 2004) (مساعدة، 2018).

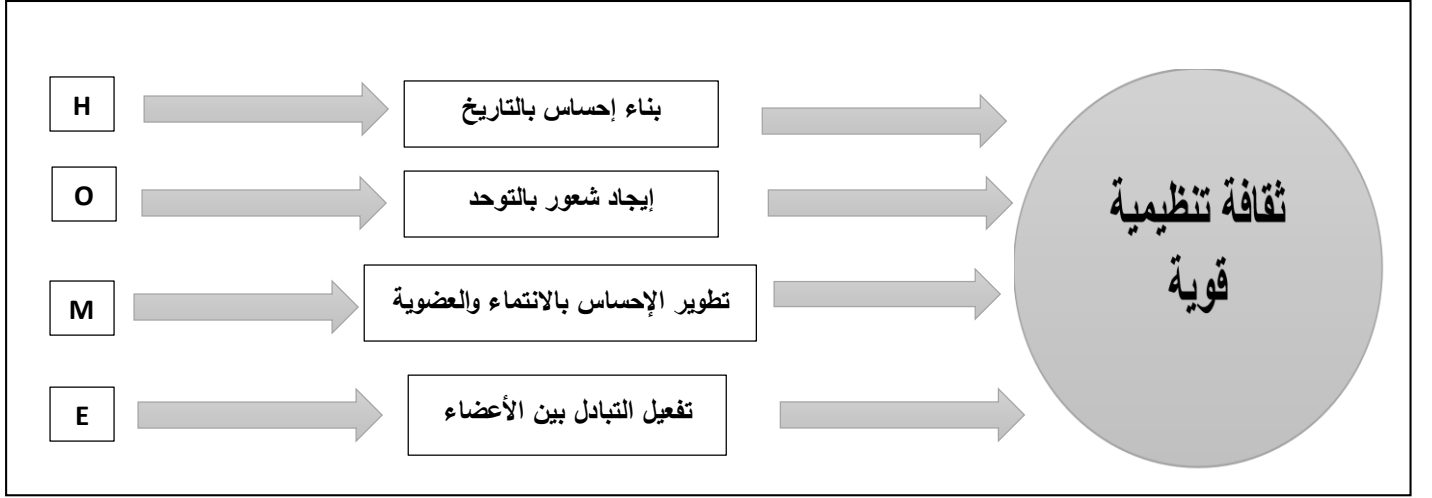
1- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

2- إيجاد شعور بالتوحد: توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء الإبداعي والتميز.

3- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: من خلال مجموعه كبيرة من نظام العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتطويرهم وتدريبهم.

4- زيادة التبادل بين الأعضاء: من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات.

ويمكن أن يمثلها الشكل التالي:



الشكل (2-3): أهمية ثقافة المنظمة

فذكر (العميان، 2005) على أن أهمية الثقافة التنظيمية تنبع على توسيع أفق الأفراد العاملين ومداركهم حول الأحداث الى تحدث في المحيط الذي يعملون فيه وتساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات حيث تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل واسع وكبير في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة كما أن وجود ثقافة تنظيمية مرنة وقوية وواضحة تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار في المنظمة.

وتأسيساً لما تقدمه فترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، أي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب الذي يسلكونها داخل المنظمة الذي يعملون فيها، فالثقافة القوية تعد عنصراً فعالاً لمتخذ القرار ومساعداً له، فلا بد من وجود ثقافة للمنظمة تمتاز بالوضوح والصرحة لأنها تشكل بشكل كبير على متخذ أو على صانع القرار في المنظمة.

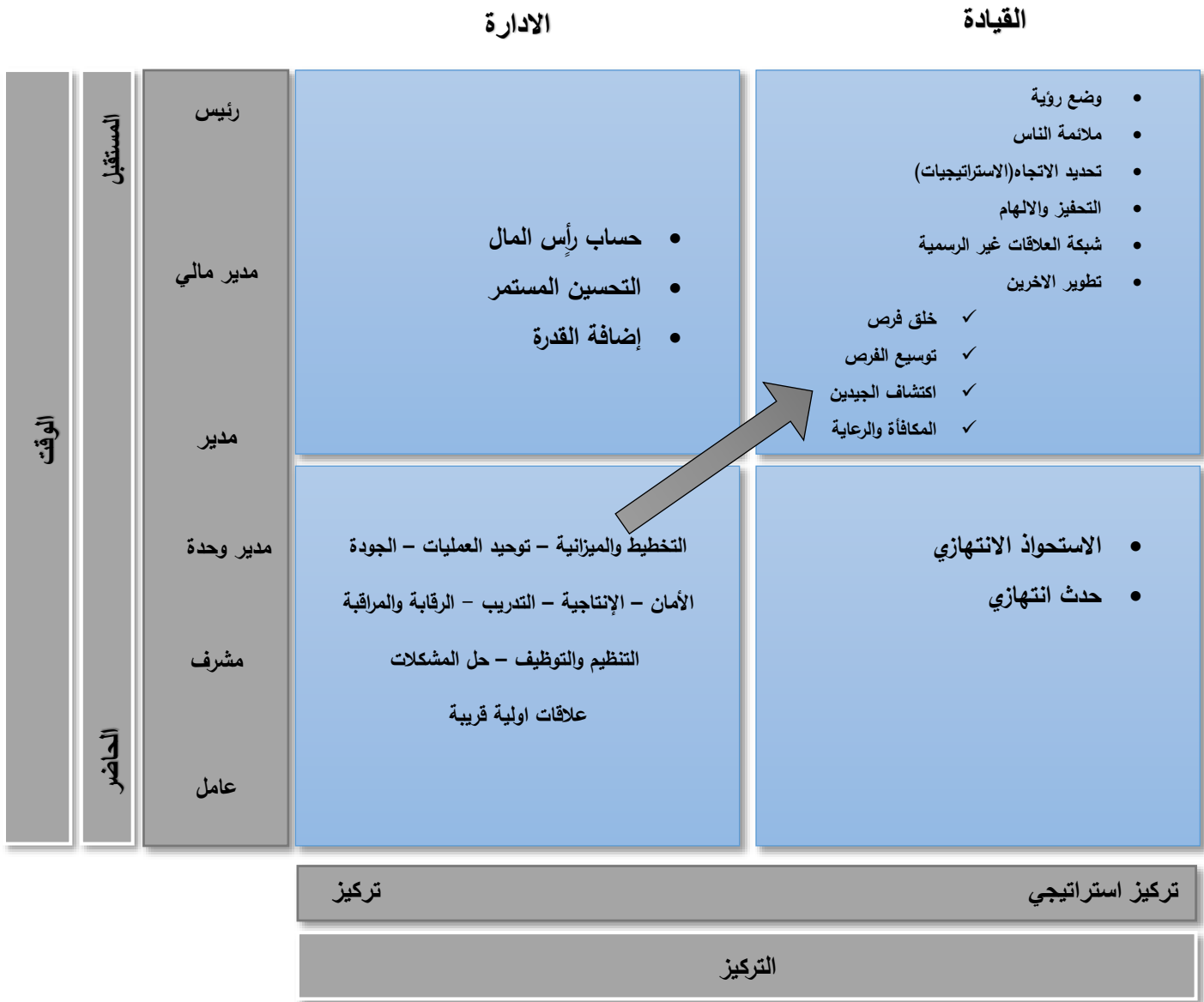
2- جين الخطة الاستراتيجية للمنظمة:

يجب أن يكون هناك استراتيجية عليا واضحة للمؤسسة تسعى الى تنفيذها وأن تكون رؤية الإدارات العليا تتسم بالوضوح الذي يتناسب مع البيئة التي تعمل بها المنظمة، ولا بد من وجوب تقييم الاستراتيجية العليا للمنظمة الى مجموعه من الاستراتيجيات يتم تنفيذ كل منها بواسطة القسم التابع والمختص لها باعتبارهم وحدة أعمال استراتيجية ويشارك العاملون في كل قسم بوضع الاستراتيجية الخاصة بالقسم. (امينة وميمون، 2017).

3- جين أسلوب القيادة المتبع:

تُعرَّف القيادة في الغالب على أنها القدرة على إلهام المتابعين وإثارة إعجابهم من خلال تزويدهم بأغراض القتال من أجلهم، حيث وتناولت العديد من الأدبيات أثر أسلوب القيادة المتبع كمتغير مستقل على جوانب تابعة مختلفة، من ضمنها الأداء العام للشركة، فعلى سبيل المثال أكدت أحد الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة التحويلية وأسلوب القيادة التبادلية على أداء الشركة وأكدت نفس الدراسة أن هناك علاقة إيجابية أيضاً بين الإبداع وأداء المنظمة. لكن أحد أعظم إخفاقات القيادة هو عدم قدرة القادة على الانتقال إلى المزيد من أدوار التفكير الإستراتيجي والخروج من أدوارهم التكتيكية التي كانت في الأساس، فقد لاحظ جون كوتر الأستاذ بكلية هارفارد للأعمال جانبين مهمين وهو: أن الادارة تتعامل مع التعقيد في حين أن القيادة تتعامل مع التغيير، وعلى رغم أن البراعة في التنفيذ التكتيكي متطلب من أجل تطور الشخص الى درجات أعلى في المؤسسة إلا أن الاعتماد على التكتيك (على المدى القصير) فقط لن يعزز المسار المهني على المدى الطويل. أي ان هناك بعدين للتركيز في القيادة البعد.

ويوضح الشكل (5.1) أدناه الطريق للانتقال من تكتيكي تشغيلي الى قائد استراتيجي:



الشكل (2-4): الانتقال من القائد التشغيلي الى القائد الاستراتيجي

المصدر: Beard & Weiss , 2017

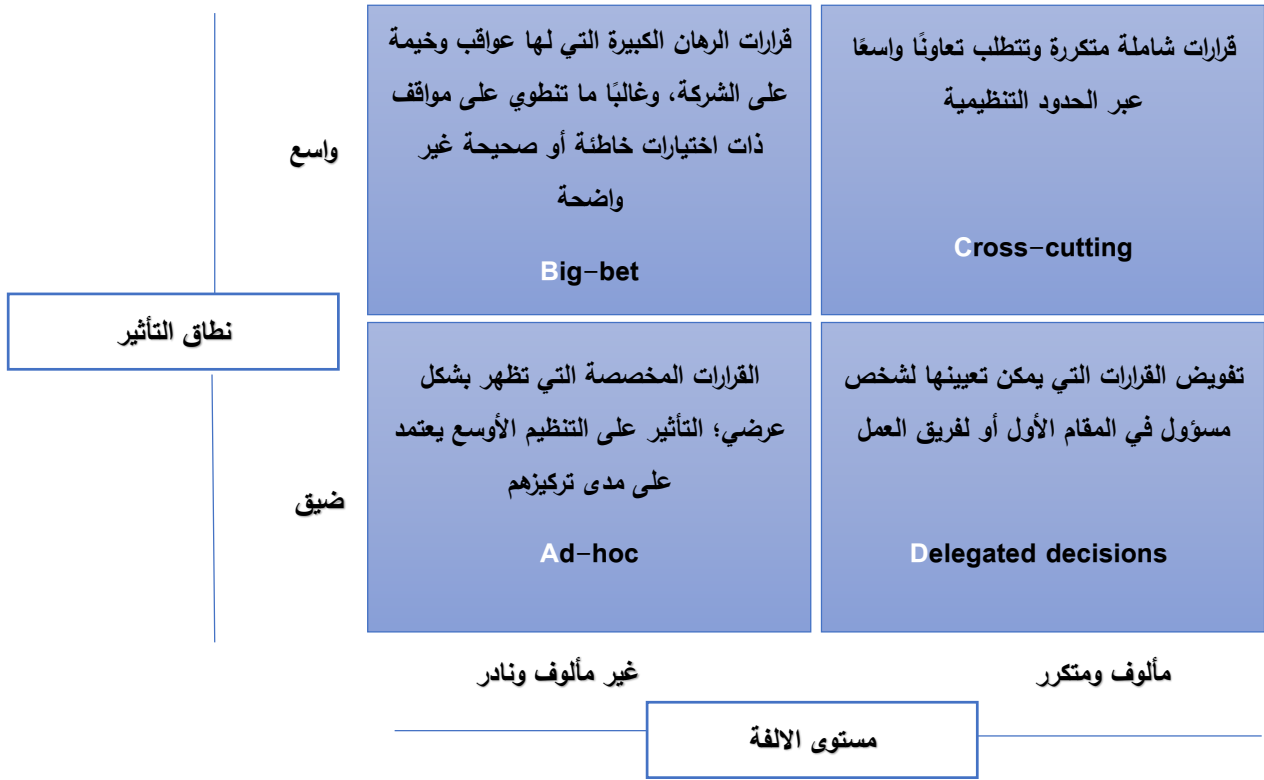
4-جينات التمكين الإداري:

تعددت التعريفات التي توضح مصطلح التمكين ويمكن القول بأنه: عملية يسيطر فيها الناس على حياتهم، والمشاركة الديمقراطية في حياة الشركة التي يعملون بها، وفهم نقدي لبيئتهم.

ومن تحليل هذا التعريفات نجد أنها تشترك هذه العناصر المشتركة في تلك التعريفات وهي أن التمكين (أ) هو عملية، (ب) يحدث في المجتمعات (وأود أن أضيف، في المنظمات)، (ج) يتضمن المشاركة النشطة والتفكير النقدي والوعي والفهم و(د) ينطوي على الوصول إلى القرارات والموارد الهامة والتحكم فيها.

وللتأكيد على ضرورة التمكين في منظمات الأعمال فقد ورد في أحد المقالات الخاصة بماكينزي كومباني، " أن اتخاذ القرار يستغرق جزءاً كبيراً من وقت الإدارة - ما يصل إلى 70 في المائة منه لبعض المديرين التنفيذيين، وأن تكاليف الفرصة البديلة مذهلة: بالنسبة للشركات المتوسطة في فورتشن 500، فهي تساوي عادةً أكثر من نصف مليون يوم من وقت المديرين، أي ما يعادل 250 مليون دولار سنوياً في الرواتب. حيث أشار غالبية المستجيبين لاستطلاع ماكينزي العالمي أن مؤسساتهم لا تستثمر وقت اتخاذ القرار بشكل جيد ". (المعاني، 2010)

ويتضمن التمكين تفويض اتخاذ القرارات لكن على المنظمات أن تدرك طبيعة القرارات التي يتم اتخاذها وفهم التصنيف الذي سيضمن في النهاية نجاح عملية التمكين والتفويض، وهنا يمكن تصنيف القرارات وفقاً لتكرارها ومخاطرها وأهميتها حيث يمكن تنظيمها في أربع فئات والشكل أدناه يوضح هذا التصنيف:



الشكل (2-5): تصنيف ABCDs للقرارات

المصدر: (De Smet & others, 2020)

تأسيساً لما تقدم: نجد أن المؤسسات غالباً ما تستخف بالقيمة الخفية للحصول على قرارات مفوضة بشكل صحيح وصعوبة الكشف عن هذه القيمة. لدى معظم الشركات عمليات رسمية لقرارات "رهان كبير" وقرارات الشاملة، ولكن غالباً ما تقع القرارات المفوضة من خلال الفجوات. يتم تفويض عدد قليل جداً من القرارات صراحة - مما يعني أن عدداً قليلاً جداً من الموظفين يعرفون ما يمكنهم وما لا يمكنهم اتخاذ قرار بشأنه. حتى عندما يعلمون ذلك، فإن مديريهم لا يفهمون كيفية دعم اتخاذهم للقرار.

المفتاح لتحقيق قرارات تفويض أفضل هو تمكين الموظفين من خلال تطوير قدراتهم الإدارية لمنحهم السلطة أو القوة للتصرف. من السهل إخبار الموظفين بالقرارات التي يمكنهم أو لا يمكنهم اتخاذها، لكن هذا وحده لا يكفي. يتطلب التمكين من المديرين إعطاء موظفيهم الأدوات التي يحتاجونها لإتخاذ قرارات عالية الجودة والمستوى الصحيح من التوجيه والمشاركة من أعلى أثناء قيامهم بذلك.

1- جين درجة المركزية واللامركزية في المنظمة:

يشير مصطلح المركزية إلى أن سلطة اتخاذ القرارات المهمة تكمن في "رئيس" أو مركز المنظمة، بينما تشير اللامركزية على العكس من ذلك إلى مزيد من الاستقلالية، حيث تُمنح السلطة لمن هم أبعد من المركز.

اللامركزية: هي نوع من الهيكل التنظيمي يتم فيه تفويض مسؤوليات صنع القرار إلى المديرين والموظفين ذوي المستويات المنخفضة، اللامركزية غير المركزية إذ يمكن لجميع الأعضاء التصرف بشكل أسرع لاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتحكم في الموقف. (ميمون وآخرين 2017) (الشقران، 2016)

ونظراً لكون الهيكل في المنظمة يتبع الاستراتيجية وعندما تتبع إدارة المنظمة استراتيجية تسمح بالمركزية فلا بد أن يكون الهيكل كذلك أيضاً، يسمح الهيكل اللامركزي للموظفين بالعمل في ظل قرارهم وهم مسؤولون بشكل مباشر عن أفعالهم داخل المنظمة، وبالتالي فهم أكثر حذراً فيما يتعلق بالمسؤولية غير المباشرة عن أفعالهم داخل المنظمة، وبالتالي فهم أكثر حذراً فيما يجب القيام به. اعتماداً على حجم المنظمة، يمكن للمديرين استخدام التقنيات المركزية واللامركزية للإدارة والتوجيه واتخاذ القرارات في الشركة التي يعملون بها. في الشركات والمؤسسات الكبيرة، من الشائع جداً العمل في أكثر من بلد أو وجود شركات تابعة، مما يزيد من صعوبة التحكم والإدارة، تساعد اللامركزية في صنع القرار العليا على تفويض المهام إلى المديرين ذوي المستوى المنخفض، وجعلهم جزءاً من عملية الأعمال وإيجاد الحل المطلوب، من خلال

إشراكهم وتحفيزهم على النجاح كجزء من المشروع، من ناحية أخرى، يجب تنفيذ هذا القرار بشكل صحيح وإلا ستكون هناك مشاكل تشغيلية في جميع أنحاء المنظمة، تعمل اللامركزية على تسوية هيكل التسلسل الهرمي التنظيمي مما يساعد على تمرير القرارات عبر المؤسسة وإكمالها بشكل أسرع من نموذج التسلسل الهرمي الطويل. (ميمون وآخرين 2017)

2-الجين المتعلق بدرجة المشاركة في اتخاذ القرار

يعد هذا الجين واحداً من أهم الأنشطة الإدارية وأكثرها شيوعاً، حيث ثبت من خلال تتبع دورات حياة المنظمات أن نجاحها أو فشلها يعتمد في كثير من الأحيان فيما يعتمد على نوعية القرارات المتخذة وقدرة إدارتها العليا على التعامل معها بفاعلية فالمشاركة في اتخاذ القرارات من الوسائل والقرارات المهمة وبالتالي إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات يعود بالنفع على كل من الفرد والمنظمة ويعمل على تحسين نوعية القرار المتخذ، وجعل القرار أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة وبالتالي يؤدي الى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى. (بحر، 2017)

وتأسيساً لما تقدم ترى الباحثة عن المشاركة في عملية صنع القرارات لها تأثيراً كبيراً في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم وتجعلهم أكثر استعداداً بتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها، وحيث وتعمل على رفع روح المعنوية لأفراد التنظيم واشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

فعرقتها (عواد 2018) بأنها المشاركة في التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة لمناقشة المشكلات الادارية الموجودة لوضع الحلول الملائمة لها وصولاً لتحقيق الاهداف المرجوة من خلال اتخاذ قرار مناسب.

(2.6.1.2) المعلومات:

تعد المعلومات إحدى أهم الجينات التي تلعب دوراً مهماً في جميع أعمال المنظمات في كل الأوقات، لأنها أصبحت مورد ثمين وغني وذو قيمة، أصبحت البيانات والمعلومات ضرورة إستراتيجية لرفاهية المنظمة ونجاحها في المستقبل مثل الأكسجين لحياة الإنسان. (Azemi At al 2017)

في منظمات الأعمال، غالباً ما يتم استخدام جودة البيانات وجودة المعلومات بالتبادل، ومع ذلك هناك اتجاه لاستخدام جودة البيانات للإشارة إلى القضايا الفنية وجودة المعلومات للإشارة إلى القضايا غير الفنية، ويمكن اعتبار البيانات منتجاً يتم إنتاجه بواسطة المؤسسات من خلال عملية تصنيع البيانات، بينما يقال أن المعلومات تتكون من حقائق وبيانات، يتم تنظيمها لغرض معين، فجودة المعلومات هي معيار رئيسي لقياس نجاح نظام المعلومات، وجودة القرار هي وظيفة جودة المعلومات. (Howard At al 2011)

وفي إدارة جودة المعلومات، هناك أربع مجموعات للجودة:

- **الجودة الجوهرية:** جودة المعلومات التي تحتوي على دقة البيانات، ومصداقية البيانات، وسمعة البيانات، وقد تم تعريفها أيضاً الجودة الجوهرية المحددة هي أن البيانات لها جودة في حد ذاتها.
- **جودة الوصول:** ترتبط جودة الوصول إلى المعلومات بالوصول إلى المعلومات والأمن، يصف كيف يمكن الوصول إلى البيانات والمعلومات وكيف يمكن فهم المعلومات عبر الإنترنت.
- **الجودة السياقية:** وتعنى الجودة السياقية بكون المعلومات التي لها صلة بالموضوع ومقدار القيمة المضافة بالإضافة الى التوقيت والاكتمال وكمية البيانات.
- **الجودة التمثيلية:** هذا النوع من جودة المعلومات هو المعلومات التي يمكن تفسيرها، وسهولة فهمها من قبل المتلقي، وتتصف بالتمثيل المختصر للتسليم، والتمثيل المتسق للفهم، إذ تتكون جودة المعلومات التمثيلية من تنسيق البيانات ومعنى البيانات. (Azemi at al 2017)

كما وأن اختلاف المنظمات وتوسع اعمالها واختلاف أنشطتها أدى الى تعدد أنواع المعلومات التي تحتاجها ومن أحد التصنيفات لتلك المعلومات ذلك التصنيف الذي يعتمد على أساس استخدامها في العمل الإداري حيث تقسم الى:

- **المعلومات الانمائية:** والتي تهدف الى تطوير وتنمية القدرات لدى المدرك، مثل معلومات الدورات التدريبية.
- **المعلومات الانجازية:** وهي ذلك النوع من المعلومات الذي يحتاجه الإداري لمساعدته على اتخاذ قرار يخص انجاز عمل، مثلا اتخاذ قرار بتعيين موظف أو شراء أجهزة.
- **المعلومات التعليمية:** وهو ذلك النوع من المعلومات الذي يحتاجه ادارة المؤسسات التعليمية كالجامعات والمدارس والمعاهد.
- **المعلومات الانتاجية:** تلك المعلومات يحتاجها قسم البحث والتطوير والبحوث التطبيقية والتي تهدف الى تطوير وسائل الانتاج او استثمار الموارد والامكانيات المتاحة بشكل أفضل، مثال ذلك المعلومات عن سلعة معينة. (Howard at al 2011)

(3.6.2.1) المحفزات:

بحكم التعريف، الحوافز هي عامل إقناع خارجي يشجع الدافع الذي يوجه الفرد بشكل إيجابي إلى العمل بجدية أكبر، بما يتناسب مع الأداء المطلوب في المؤسسة، للحصول على الحوافز.

تُعرّف الحوافز أيضًا على أنها أساليب تستخدمها المؤسسات لتشجيع الموظفين على العمل بروح عالية

وأيضًا كطرق ملموسة وأخلاقية لإرضاء رغبات الأفراد المعنوية والمادية (Ugwu Ude 2012)

أنواع مخططات الحوافز

بشكل عام، يتم تصنيف مخططات الحوافز إلى نوعين (الحايك 2018):

- 1- الحوافز المادية: هي تلك المقدمة لمجموعة محددة من العمال لتحفيزهم على سلوك معين.
- 2- الحوافز غير المادية: يتم توجيه خطط الحوافز غير المادية (غير المالية) إلى الدافع الأخلاقي لخدمة مصلحة المجتمع.

وحيث أشار (Ugwu Ude 2012) على تعدد أنواع مخططات الحوافز والتي كان أبرزها ما يلي:

- 1- الحوافز النقدية: هذا هو الدفع مقابل الأداء الذي يلبي المعايير المعمول بها. يحصل الموظفون على مبلغ معين من المال أو ضمان التوفير.
- 2- المزايا الخاصة: تتضمن إجازة إضافية مدفوعة الأجر، وعمولة، وأداء استثنائي، وحضور مثالي، وما إلى ذلك.
- 3- الاعتراف: الاعتراف بالموظف كحافز، يقدم تكلفة منخفضة نسبياً ولكن ذات تأثير كبير لمكافأة الموظفين، يمكن أن يتم هذا التكريم من خلال إقامة عشاء سنوي ومآدب غداء ومآدب وما إلى ذلك يتم فيها الاحتفال بالمتفوقين أو المؤدين.
- 4- الفرص الخاصة: تشير السجلات المتاحة إلى أن الإدارة في بعض المنظمات استخدمت فرصاً خاصة كمخططات للحوافز تشمل هذه الفرص الخاصة فرصة لتجربة المهام المفضلة للتدريب الخاص وظروف العمل المرنة والإرشاد وما إلى ذلك.
- 5- سعر القطعة: بموجب مخطط الحوافز هذا، يتم دفع سعر موحد لكل وحدة إنتاج، لذلك يمكن تعويض الموظفين وفقاً لعدد القطع التي ينتجونها أو يعالجونها، ولذلك فإن التعويض يتناسب طردياً مع مستوى الإنتاجية أو النتائج التي تم الحصول عليها.

6- **العمولة:** تُستخدم عادةً مع موظفي المبيعات، وهي عبارة عن تعويضات تحفيزية بناءً على نسبة مئوية من إجمالي المبيعات. يوفر نظام الحوافز بالعمولة فقط لمندوب المبيعات على سبيل المثال، دفع حوافز بناءً على نسبة مئوية من معدل دوران المبيعات الذي يولدونه، بينما يوفر مخطط الراتب الأساسي بالإضافة إلى العمولة نسبة من إجمالي الأرباح يتم دفعها على شكل عمولة، والباقي في راتب ثابت.

7- **تقاسم الأرباح:** تقاسم الأرباح عبارة عن خطة تعويضات تحفيزية تؤدي إلى توزيع نسبة مئوية محددة مسبقاً من أرباح الشركة على الموظفين، تُستخدم هذه الخطة لدمج مصالح الموظفين مع مصالح الشركة.

تأسيساً لما تقدم تری الباحثة: وبرغم ما تم الإشارة اليه سابقاً من أنواع مخططات الحوافز إلا أن هناك وجهات نظر تركز على نواح أخرى من التحفيز وأحد أبرز وجهات النظر هذه ما ورد في كتاب " carrots and sticks don't work " حيث أشار هذا الكتاب الى أن التحفيز الكلاسيكي ليس هو العلاج الوحيد الأنجح لتحفيز العاملين حيث أثبت وجهة نظره من خلال عشرين سبب أشار اليهم في كتابه وهذه الاسباب أولها أن البرامج تفشل لأنها برامج، فوجهة النظر هذه ترى أن هذه البرامج يتم فيها تحفيز الموظفين للعمل نحو الهدف فقط طالما استمر البرنامج، فالمتسابق لا يعود للجري بمجرد وصوله لخط النهاية ، أي بنفس الطريقة التي تحصل متاجر البيع بالتجزئة حيث تجعل الناس يتسوقون فقط أثناء البيع. لا ينبغي أن يكون الأمر متعلقاً بالانفجارات المؤقتة للطاقة؛ يجب أن يتعلق الأمر بالتحسين المستمر على أساس الاعتقاد بأن التحسن أو العمل الجاد أمران مهمان لمصلحتهما وليس لمكافأة خارجية.

وثاني هذه الأسباب هو أن المكافآت ليست بالضرورة تعزيز على سبيل المثال، قد تقدم الشركة يوم إجازة إضافي كحافز؛ في بعض الشركات لا يقضي العديد من الموظفين جميع إجازاتهم لماذا تعمل في شيء

لن تستخدمه؟ او مثلا منح بطاقات وقود فقد لا يمتلك أحد العاملين سيارة من الأساس، حتى تلك المكافآت التي قد تبدو مرغوبة بشكل واضح لا تصلح بالضرورة للجميع، أما السبب الثالث فهو البرامج شديدة التركيز، حيث تميل البرامج إلى التركيز بشكل ضيق على هدف محدد، مثل أرقام الإنتاج أو المبيعات، مما يؤدي غالباً إلى تجاهل الجوانب المهمة الأخرى لعمل الفرد، بالإضافة لمجموعة أخرى من الاسباب التي دعت الى تبني نماذج أخرى غير مادية.

حيث وجدت وجهة النظر هذه أن اشراك العاملين هو أحد أفضل الوسائل التي تزيد من دافعية العاملين في المنظمة، حيث يدور مفهوم مشاركة الموظفين أيضاً حول مدى التزام الفرد وإخلاصه وولائه للمؤسسة، المشاركة مشابهة للدافع ولكن ليس مرادفاً لها. تشير المشاركة إلى إحساس جوهري وعميق الجذور وشامل بالالتزام والفخر والولاء الذي لا يمكن تغييره بسهولة. في المقابل، يتأثر مستوى التحفيز بشدة بالعوامل الخارجية، لا سيما التوقعات بأن بعض الجهود أو الإنجازات ستؤدي إلى مكافآت قيّمة، مثل المكافأة المالية لتحقيق هدف المبيعات ربع السنوي.

ومن هنا نشأ نموذج الاحترام الذي يعد أحدث وسائل إشراك العاملين والذي يقوم على مجموعة من العناصر الأساسية بالإضافة الى علاقات الاحترام التي يخلقها القادة الادارية بينهم وبين العاملين وأهم هذه العناصر، التقدير والتمكين والتغذية الراجعة الداعمة والشراكة وصدق التوقعات.

(4.6.2.1) الهيكل التنظيمي:

لكل منظمة من المنظمات هيكل تنظيمي خاص بها يتألف من مجموعة من الشبكات الوظيفية العامة التي تقوم بدورها الأساسي وهو تنظيم العلاقات والاتصالات الرابطة بين أعمال الأفراد والمجموعات بشكل عام، لذلك فإن الهيكل التنظيمي المتوازن لا بد وأن يحتوي على عناصر تساعد على عملية التنظيم والتمثلة

في تقسيم العمل تبعاً لاختصاصات، وكذلك التنسيق لكي يتم تحقيق المهام بطريقة فعالة حتى يتم تحقيق الهدف من التنظيم المؤسسي بأسلوب جيد.

وتعددت المفاهيم التي تناولت تعريف الهيكل التنظيمي بين الباحثين والكتاب والمختصين ولكن جميعها يدور في نفس المحتوى، حيث عبر عنها (الحايك 2018) على أن الهيكل التنظيمي: هو البناء الذي من خلاله يتم تقسيم الوحدات التنظيمية داخل المنظمة، ويبين الاتصالات الرسمية والوظائف وتدفق المعلومات وخطوط السلطة. في حين عبر عنه (حماد، 2016) بأنه عبارة عن خريطة تنظيمية للمنظمة يتم بواسطتها تحديد مختلف الأقسام الإدارية التي بدورها توضح خطوط الاتصال وتبين مدى نطاق الاشراف ليتم عكس فلسفة المنظمة من خلال الشكل التنظيمي. فيما أشار اليه (العبيدي، 2015) بأن الهيكل التنظيمي يحدد علاقات القوة والسلطة بين ما يتم من إنجازه من أنشطة افقية وعمودية داخل أي منظمة مع ضرورة تأمين عمليات الاتصال فيما بينهم.

يتجسد دور الهيكل التنظيمي في توفير وسائل يمكن للمديرين استخدامها لتبين أنشطة الوظائف والأقسام المختلفة من أجل استغلال كامل مهاراتهم وقدراتهم، ويعد كل من التميز والتكامل بمثابة الأركان الأساسية للهيكل التنظيمي ويعني التميز الطريقة التي بموجبها يتوزع الأفراد والموارد على المهام الوظيفية من أجل خلق قيمة، أما التكامل فهو سعي المنظمة الى تنسيق جهود الأفراد والوظائف من أجل انجاز تحقيق المهام الخاصة بالمنظمة. (هل وجونز، 2011)

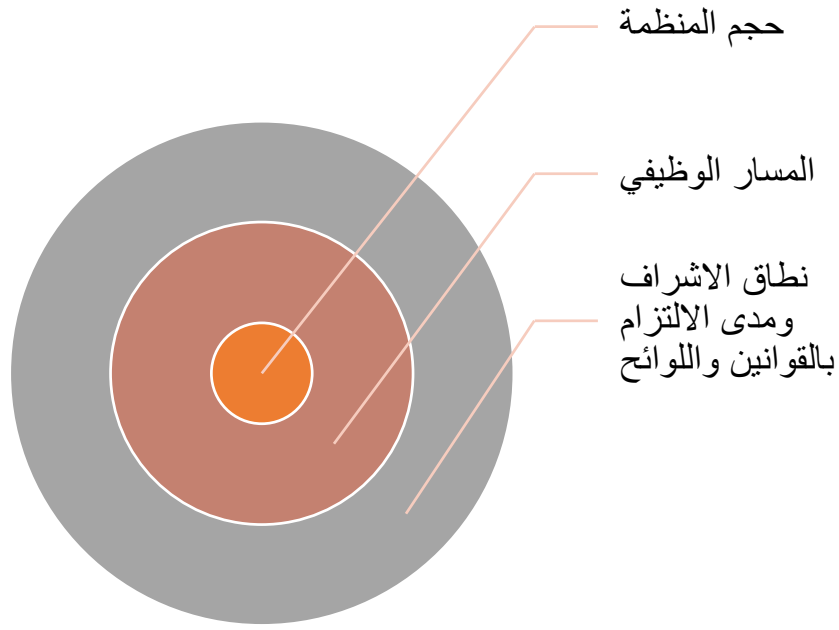
وتأسيساً لما تقدم ترى الباحثة بأن الهيكل التنظيمي للمنظمات يحاكي ويوازي الهيكل العظمي أو الجسم البشري للإنسان، لأنه يوضح الملامح العامة للمنظمة فهو يعتبر قلب العملية الإدارية للمنظمة، لأن المنظمة تسعى لبناء هيكل مثالي يساعدها في تحقيق وانجاز أعمالها وأهدافها ويحدد خطوط الاتصالات بين الإدارات بالكامل، وبالتالي يضمن لها القدرة على تحقيق النجاح في العمل والفاعلية في تحقيق الأهداف،

كما أنه دون وجود جسم بشري لا يمكن القول أن هناك وجوداً للإنسان، فإنه لا يمكن القول أن هناك منظمة ما دون وجود هيكل تنظيمي لها لذلك فإن الهيكل التنظيمي يمثل بطاقة الهوية التعريفية لها وهذه البطاقة تستطيع اخبار كل أعضاء المنظمة والأفراد غير العاملين فيها عن كيفية تشكيل تلك المنظمة بخاصة ما يرتبط بالعلاقات التي يعتقد مخطوط ومؤسسو تلك المنظمة ضرورة وجودها.

- أهمية الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الطرق الهامة التي تساعد المنظمة والعاملين على تحقيق الأهداف المرجوة بفاعليه وكفاءة، فتكمن أهمية الهيكل لأي منظمة على التقليل من الاختلافات بين الأفراد الى أدنى درجة ممكنة، ويمثل الإطار الذي يقرر ويحدد الوظائف الذي تمتلك القوة للمنظمة (حريم، 2016) كما تكمن أهمية الهيكل التنظيمي بدوره الذي يلعبه في نجاح المنظمة من خلال تصميم الأعمال وافساح المجال في المشاركة في اتخاذ القرارات وتوزيع السلطة حسب المسمى الوظيفي.

وفقاً ل (booz 2012) فإن الهيكل التنظيمي هو من أهم المكونات الأربعة في DNA لأن تصميم الهيكل يؤثر تأثيراً قوياً في أداء المنظمة ويؤدي الى زيادة سرعه الأداء او اعاقته ويشمل على أربع جينات:



الشكل (2-6) مكونات الهيكل التنظيمي

وتحدد هذه العناصر شكل الهيكل التنظيمي وتشكيل خطوط الاتصالات في المنظمة، كذلك تحدد عدد المستويات وما عدد التقارير المباشرة في كل مستوى واتجاهها وألية معالجتها وتضع المنظمات الخيارات الهيكلية لدعم الاستراتيجية مثل قرارات تنظيم وحدات الاعمال المتعلقة بالمنتجات أو المناطق الجغرافية وبشكل عام فإن هناك مشكلة هيكلية شائعة تعرقل عملية تنفيذ الإستراتيجية وهي وجود العديد من المستويات الإدارية مع العديد من الأفراد في كل مستوى، مما يؤدي الى كثرة التقارير المباشرة (أي نطاق ضيق) هذا الهيكل يشبه الساعة الرملية إذ يؤدي الى النطاق الضيق في المنتصف الى سلطة غير واضحة لإتخاذ القرارات ومزيج من الحوافز للمنظمة (Wideman 2010) لذلك يجب على المدراء إجراء التغييرات الهيكلية بهدف تخفيض عدد المستويات الإدارية وتوسيع النطاق إلا أن ذلك له تأثير منخفض على المدى الطويل ما لم يتم تغيير السلوكيات المحددة مما يفرض على المنظمة وضع معايير تمكن المدراء في المستويات العليا في متابعه مدى الانحراف عن المعايير المحددة مع امكانية القيام بإبطاء حركة الترقيات

المتصاعدة للمديرين والعمل على تشجيعهم على التنقلات الأفقية مما يؤدي الى تطوير تجربتهم واغناء خبراتهم.

من خلال ما سبق تجد الباحثة وبناء على دراسات سابقة أن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، ويتألف من مجموعة عناصر رئيسية وهي:

- تقسيمات تنظيمية و وحدات مختلفة تقوم بالأعمال والأنشطة.

- التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة.

- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.

- مواقع إتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية. (مساعدة2018)

ويمتاز الهيكل التنظيمي للمنظمة بالعديد من السمات التي أشار إليها كل من (رمضان وآخرون 2012) (مساعدة 2018) حيث اشارا بأن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة ويمكن تحقيق أهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي كما يلي:

1- الإبداعية: حيث يسهل الهيكل التنظيمي عملية الإبداع من خلال تجميع الموارد ونظم المعلومات والاتصالات الفاعلة وغيرها، وتزداد أهمية الإبداع في المنظمات التي تواجه بيئات معقدة ومتنوعة ومضطربة.

2- تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

3- المرونة والتكيف: وهاتان الخاصيتان ترتبطان بالأبداع ارتباطاً وثيقاً إذ أن المنظمات جميعها تحتاج الى هيكل تنظيمي يوفر المرونة والتكيف من خلال المركزية وتغيير العمليات التنظيمية وأخيراً تغيير الهيكل التنظيمي نفسه.

4- تسهيل وتشجيع أداء الموارد البشرية وتطويرها إذ أن الهيكل التنظيمي يسمح ويشجع الأفراد على الاستفادة من طاقاتهم وإمكاناتهم وينميهم ويطورهم من خلال اكتساب قدرات ومهارات جديدة والاضطلاع بمسؤوليات جديدة كلما ازدادت خبراتهم.

5- تسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات لتوحيد الجهود سعياً لتحقيق أهداف المنظمة.

6- تسهيل الاستراتيجية إذ أن أبعاد الهيكل التنظيمي الثلاثة: التعقيد، والرسمية، والمركزية لها تأثيرها على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي سواء من حيث صياغة الاستراتيجية او من حيث تنفيذها لذلك فان الهيكل التنظيمي الفاعل يجب ان يسهل عملية صياغة الاستراتيجية المنظمة وتنفيذها.

(2.2) الإبداع التنظيمي:

يسعى هذا الجزء من الدراسة للإجابة على السؤال النظري الثاني وهو:

ما المفاهيم الأساسية والمكونات الرئيسية للإبداع التنظيمي؟

ولتحقيق الإجابة على السؤال المذكور، قسمت البيانات والمعلومات على محورين أساسيين وهما:

- المفاهيم الأساسية للإبداع التنظيمي.

- أبعاد ومكونات الإبداع التنظيمي.

(1.2.2) المقدمة:

نعيش اليوم في عالم يتلاحق فيه النمو وتزداد فيه المتغيرات، مما يتطلب على الجميع إدراك متطلبات التطور في الحاضر والمستقبل، ومع مرور الوقت تزداد الحاجة للإبداع، فيعتبر الإبداع في المنظمة حاجة ضرورية وأساسية فرضتها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، ويعد الإبداع التنظيمي من أهم أدوات التعامل

مع التطورات الدولية الجديدة ومفتاح أساسي، لما له دور هام في بقاء المنظمات وتطورها في ظل التحديات العالمية.

(2.2.2) المفاهيم الأساسية للإبداع التنظيمي:

أولاً: الإبداع:

يعرف الإبداع بطريقة (فهيمي وآخرون، 2011) على أنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بهدف تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويعمل الإبداع في المنظمات على إحداث تحسينات طفيفة على الأداء الى إحداث تطورات جوهرية وهائلة، حيث ستتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهيكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين، بينما عرفه (Fawaz Ali and others 2016) بأنه ولادة لأفكار جديدة ومفيدة من طرف الفرد أو مجموعه من الأفراد المتعاونين. وتأسيساً لما تقدم، ترى الباحثة أن الإبداع هو التعامل مع الأشياء المألوفة بطريقه غير مألوفة، أي القدرة على تكوين وإنشاء أشياء جديدة أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة مبتكرة جديدة ليعود على المنظمة بالنفع في سبيل تحقيق أهدافها.

ثانياً: مفهوم الإبداع التنظيمي:

يعد هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة وعلم المنظمات، فالإبداع التنظيمي هو تقديم الجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات أو الخدمات وقبولها وتطبيقها، (Thompson، 2010) من ناحية أخرى، يجب تنفيذ هذا القرار بشكل صحيح وإلا ستكون هناك مشاكل تشغيلية في جميع أنحاء المنظمة (قده ، حياة 2020) ومن وجهة نظر (عائشة سمسوم 2016) فإن الإبداع التنظيمي هو المخرجات

النتيجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الاستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة والثقافة والمناخ

التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية.

وتأسيساً لما تقدم ترى الباحثة عن الإبداع التنظيمي عملية تتمثل في ظهور نتاج جديد ينشأ لما لدى الفرد

من خصائص فريدة أو استثنائية، أي عملية عقلية خلاقة تؤدي الى إنتاج وتوليد وخلق أفكار مفيدة وغير

مألوفة من قبل الفرد أو مجموعه صغيرة من الأفراد الذين يعملون معاً بحيث تتسم هذه الأفكار بالجدية

والأصالة.

ثالثاً: أهمية الإبداع التنظيمي:

يعد الإبداع التنظيمي أحد أهم العوامل الأساسية التي تكمن أهميتها في تطوير قدرة الفرد على استنباط

الأفكار الجديدة، وتساعده في الوصول للحلول الناجحة لأي مشكلة، ويعد الإبداع التنظيمي من المهارات

الحياتية التي يمارسها الأفراد يومياً، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعليم والتدريب، وتكمن أهمية الإبداع

التنظيمي في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم

بطريقة أفضل، ويجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه، ويؤدي الى الانفتاح لأفكار جديدة والإستجابة

بفاعليه للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات، ويسهم في تحفيز المنظمات

لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة (فهيمة بديسي

وأخرون 2011)، ويمكن إجمال الايجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع التنظيمي كما يلي: (اسامة 2014

(

1- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.

2- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرصة لهم في إختيار تلك القدرات.

3- القدرة على إحداث التوازن بين الانمائية المختلفة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة.

4- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمتهم بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

واكدت (نوري،2018) على أهمية الإبداع التنظيمي التي تكمن في:

1- تحسين إنتاجية المنظمة عبر تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي.

2- تحسين النوعية من خلال تقليل التآلف والمرفوض.

3- تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين.

4- معيار دقيق لعملية التغيير لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى الفرد، يساهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم ويعزز بيئة العمل ويوفر الوقت والجهد.

فالإبداع من وجهة نظره هو الحل الأمثل لمواجهه لتعقيدات المتزايدة في جميع جوانب الحياة سواء الاقتصادية او الإدارية او التقنية.

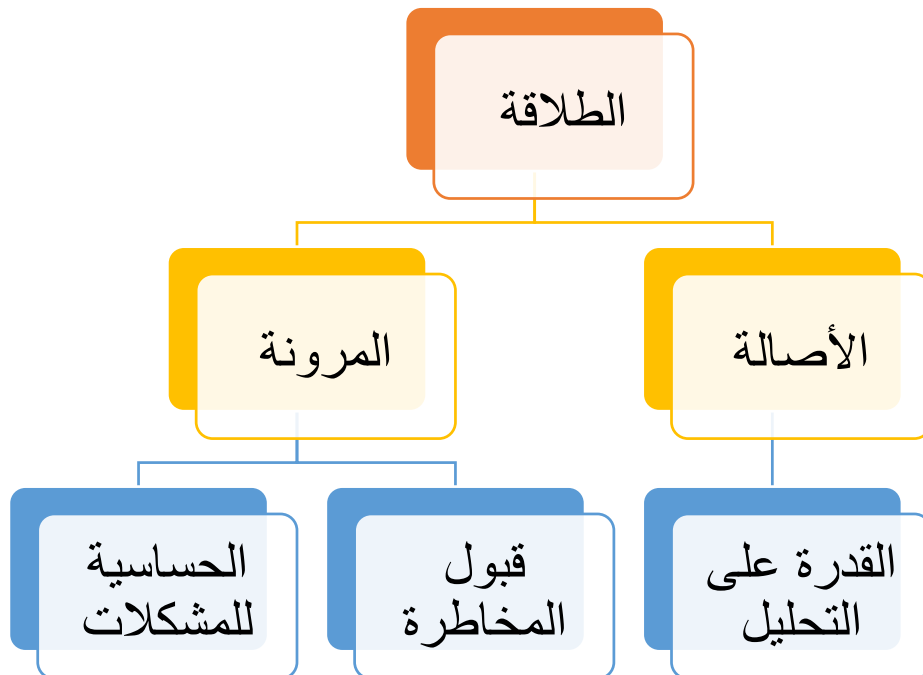
كما برزت أهمية الابداع التنظيمي من حاجة المنظمات المعاصرة له وتكمن حاجة المنظمات للأبداع كما يلي:

أهمية الاشخاص المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر لرفع كفاءتها ونتاجيتها وبالتالي تقدم الخدمات بشكل مميز، وأهمية الأساليب الحديثة والمبتكرة للمنظمات الحكومية والتي تتناسب مع البيئة، كما وتساعد تلك المنظمات في إدارة عملياتها وحل مشكلاتها وتلبية لإحتياجات الرأي العام المتزايدة، إذ أن وعي

المواطنين بالمنجزات بدفعهم الى الإلحاح بقوة للحصول على الخدمات ببسر وسهولة وتزايد المشكلات التنظيمية والاحتياجات المتزايدة للعنصر البشري داخل المنظمات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه (معراج 2015).

وتأسيساً لما تقدم ترى الباحثة أن الإبداع التنظيمي يتميز بأهمية كبرى بما يشكله الإبداع التنظيمي من تحديد المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع، فالثورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من خلق أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد أن هناك تحدياً كبيراً أمام القادة والعاملين ليصبحوا مبدعين، وهذا من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال، أي أن الإبداع يعد من أهم مقومات المنظمة. لأنه يساعدها في التغلب على المشكلات التي تواجهها خاصة في هذا العصر الذي يشهد الكثير من التغيرات والتحولت في كافة المجالات.

(3.2.2) أبعاد الإبداع التنظيمي:



الشكل (7.2) أبعاد الإبداع التنظيمي

حدد الباحثون عدداً من القدرات الإبداعية التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها:

1-الطلاقة: Fluency

تعتبر الطلاقة من أبعاد الإبداع التنظيمي حيث يعبر عنها بقدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية معينة، ويقال إن الطلاقة هي بنك القدرة الإبداعية (الحاكم وآخرون 2015) وتعتبر الطلاقة عن الفرد الذي ينتج عدد كبير من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة وبالتالي تكون لدية الطلاقة في التفكير والتصورات في زمن قياسي بالنسبة للآخرين.

وتتمتاز بأربع عوامل والتي يعبر عنها (النتيفات 2006) في:

أ. **طلاقة الكلمات:** أي سرعة إنتاج كلمات والوحدات التعبيرية المنطوقة واستحضارها بصورة تناسب الموقف.

ب. **طلاقة التداعي:** سرعة إنتاج كلمات أو معاني ذات خصائص متميزة ومعينة.

ت. **طلاقة التعبير:** أي سهولة التعبير والصياغة أو معاني مختصة في كلمات بحيث تربط بينها وتجعلها متلائمة مع بعضها البعض.

ث. **طلاقة الأفكار:** سرعة إصدار أعداد كبيرة من الأفكار لموقف واحد ويركز على عدد من الاستجابات.

2-الأصالة: Originality

تعتبر الأصالة من أكثر الأبعاد ارتباطاً بالإبداع، وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وهناك من العلماء من يقول إن الفكرة لا تكون أصيلة إذا لم يسبق لها سابق وغير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة

وذكىة، وأصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل لها بل قد تساعده هذه الأفكار في التوصل الى شيء جديد وغير مألوف (سمية، 2011)

فالأصالة هي المقدرة على الاتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، وأتفق الباحثين والعلماء أن الأصالة هي القدرة على استجابات أصيلة أي قليلة التكرار، بالمعنى الاحصائي داخل الجماعة التي ينتمي لها الفرد أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وأشار على أن الأصالة تشمل على ثلاث عوامل اساسية:

- الإستجابة غير الشائعة أي القدرة على إنتاج أفكار نادرة ومميّزة.
- الإستجابة غير البعيدة أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.
- الإستجابة الماهرة أي القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة، إذ لا يمكن الإعتماد على عدم الشيوع وحدة كمحك لها (امينة

واخرون، 2015)

3-المرونة: Flexibility:

وهي المقدرة على إنتهاج الطرق والأساليب المختلفة والتفكير بأساليب متنوعة والنظر للمشكلة من عدة جوانب وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها كما أنها تعني النظر الى الأشياء من عدة زوايا.

وصنف المرونة على أنها (امينة واخرون، 2015)

- **المرونة التلقائية:** تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير الى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الإستجابات لا تنتمي الى فئة واحدة وإنما تنتمي الى عدد متنوع وهذا

ما يميزها عن الطلاقة بأنواعها حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار.

- **المرونة التكيفية:** قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر الى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر اليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً.

وكما أشار (حنوة 2000) بأن المرونة يتم قياسها بأكثر من طريقة، مثلاً يتم الكشف على عدد من التنتقات من فكرة لفكرة أخرى أو من نوع الى نوع آخر من المضامين في السياق الواحد أو يمكن حصر الأنواع المختلفة من الأفكار والصور التي انتجها الشخص ودرجة المرونة تكون هي عدد تلك التنتقات أما درجة الطلاقة فيكون العدد الكلي للأفكار التي رسمها الشخص بصرف النظر عن أنواعها.

4-القدرة على التحليل:

يتميز الموظف المبدع أو الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها كما يمكنه أيضاً إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة (بروبي 2011)

أي أن التحليل هو القدرة على تفتيت المركبات الى عناصرها الأولية وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة الا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعّة ومن ثم تتحل المشكلة الى مجموعه من قضايا تساعد على ادراك تلك العنصر المعقد بينما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد أي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة (رشوان 2000)

وهناك قدرات إبداعية أشارت إليها العديد من الأدبيات المتعلقة بالإبداع مثل:

1- الإفاضة: القدرة على إضافه تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل مشكل من شأنها تساعد على

تطويرها واعنائها وتنفيذها.

2- القدرة على التقييم: والتي عرفت بأنها الوصول الى القرارات واتخاذ لأحكام المرتبطة بما هو

أحسن أو أصح أو أكثر ملائمة بالاستناد الى معيار معين.

5- القدرة على قبول المخاطرة:

وتعرف على أنها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها وفي نفس

الوقت يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة

المسؤوليات المترتبة عن ذلك. (قده واخرون 2020) وعبر عنها (محمود 2017) على أنها مدى شجاعة

الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره

الخاصة أي شجاعة الفرد في اتخاذ القرار.

6- الحساسية للمشكلات:

وهي الخاصية التي تجعل الفرد يشعر بأن الموقف الذي يواجهه يتمثل مشكلة أو أكثر في حاجة الى حل،

وتوضح له حجم وعمق المشكلة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد،

فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً، حين أن الآخرين الموجودين معه

في نفس الموقف لا يرون هذا الموقف ما يثير أي نوع من المشكلات أو يرون واحده منها فقط على أكثر

تقدير، وهذه الحساسية لأدراك حقيقة وعمق المشكلة هي التي تفرق بين قدرات الأفراد في الابتكار حيث

أنهم لن يفكروا في ابتكار حلول جديدة دون أن يدركوا المشكلة التي سوف يفكرون فيها أولاً، ويوضح ذلك

أن الحساسية للمشكلات تظهر غالباً في شكل وعي بالعيون أو القصور في الأشياء أو المواقف، مما

يؤدي الى الاحساس بالحاجة لتوليد أفكار تعمل على التغيير، والحساسية للمشكلات لا تقتصر على رؤية الجوانب الغريبة أو المباشرة للمشكلة ولكنها تمتد الى العوامل الخفية، والتي تؤثر مباشرة في المشكلة وكذلك العوامل ذات الصلة والتي تسبب تأثيرات جانبية وتشمل هذه القدرة ايضاً توقع ولادة مشكلة جديدة أننا نعقد الأمور لو تركت على ما هي أو حتى إن تمت مواجهتها مما ينتج عن هذه المواجهة مشكلات أخرى (النتيفات 2006) أي أن الحساسية للمشكلات هي الوعي بمشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني أن الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف واكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة اشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد أو اعادة توظيفها واثارة تساؤلات من حولها(الحاكم واخرون 2015)

ووفقاً لدراسة كل من (سويدات والشيخ، 2017) و (عمرابي، 2016) (مسعودة، 2015) (عوض، 2013) (العدوان وسليمان، 2012) (بن ناقة وفلاق، 2011) حيث يؤكدون جميعاً على أن عناصر الإبداع الرئيسية تنقسم الى أربعة عناصر هي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات).

وتأسيساً لما تقدم ترى الباحثة أن عناصر الإبداع الاداري تعد من أهم العناصر التي يجب أن يتميز ويتحلى بها الموظف أي أن الأصالة، عدم تكرار أفكار الآخرين وتعتمد على القدرة على الابتكار والتميز بحلول جديدة غير متكررة، بينما فيما يخص الطلاقة ترى الباحثة أن الموظف الذي ينتج عدد كبير من الأفكار التي تتعلق بموضوع معين خلال فترة زمنية معينه هو موظف متميز ومبدع وبما يخص المرونة ترى الباحثة بأن قدرة الفرد على تغيير الأفكار بتغيير المواقف للحصول على ردود أفعال مختلفة وبما يخص الحساسية للمشكلات، قدرة الفرد على رؤية المشكلات المتشابكة في الموقف الواحد ونأتي لعنصر

القدرة على التحليل أي قدرته على تحليل المواقف الصعبة والمعقدة وبينما عنصر المخاطرة يأتي ليتبنى الأساليب الجديدة ومن هنا تقبل المخاطر قد ينتج.

(4.2.2) أنواع الابداع ومصادر الإبداع في القطاع العام:

هناك خمس أنواع عامة للإبداع وهي الإبداع التعبيري الإبداع الفني والإبداع المركب والاختراع والاستحداث (مراكشي 2011) بينما حدد البعض أنواع أخرى للإبداع (المرشد 2014) وهي ابداع يرتبط بالأهداف وإبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي وإبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة وإبداع يرتبط بالعملية وإبداع يرتبط برضا المستفيد، ومن مساحة أخرى حدد (حريم 2009) بأن الابداع عبارة عن إبداع اداري وابداع فني.

تأسيساً لما تقدم يمكن تقسيم الابداع بناء على درجة التغيير في المنظمات وهي:

1- ابداع جذري.

2- ابداع ارتقائي حيث يعني التحسين والتطوير بشكل تدريجي (دراج ودراجي 2011)

وتأسيساً لما تقدم ترى الباحثة أن مجالات الإبداع تختلف حسب مجال العمل وطبيعته وتشكل تطوير الخدمات والعمليات والتشريعات والاستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية وانظمة تكنولوجيا المعلومات.

(5.2.2) خصائص الإبداع:

وفقاً لما جاء في دراسة كل من (طه ويوحنا، 2012) (وعيد، 2008) فإن خصائص الإبداع تتمثل فيما يلي:

1- يؤثر الإبداع على جهد متصل الإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لذلك فهو يحتاج

إلى قدرات عالية من التركيز والملاحظة والاستماع فضلاً عن ربط الافكار مع بعضها البعض.

2- يعد الإبداع موجهاً لإشباع حاجات ورغبات معينة في الوقت الذي يجب أن تكون فيه هذه النتيجة سهله بديهياً.

3- يسهل الابداع طريق لاقتناص الفرص واستغلالها وتحويلها لإمكانات إبداعية.

4- الابداع عبارة عن ظاهرة عامة للجميع وليس خاص لأحد ما لكنه يختلف من شخص لأخر حسب نشأة الفرد وفطرته وظروفه البيئية والثقافية فضلاً عن العادات والمعتقدات التي يعيش فيها ويتعامل معها وغالباً ما يرتبط الإبداع بالعوامل الوراثية ويمكن تطويره.

5- الإبداع ليس حكراً للأفراد بالضرورة بل يمكن أن يكون على مستوى الجماعة أو المنظمة، وهذا قد يسهل الطريق أمام الإبداع بالأخص في البداية لأن الظواهر والمتغيرات أصبحت تتشابه بطريقة معقدة وتحتاج بالإمكانات وقدرات وجهود ضخمة ليتم التعامل معها والخروج بنتائج ابداعيه حولها.

6- الإبداع علم نظري مبني على التجارب والممارسات ويمكن تبديله أو تغييره أو تطويره أو تعديله باختلاف الزمان والمكان.

7- الإبداع يعتمد على التركيز والتفكير العميق الذي يبحث المشكلة من كافة النواحي والاتجاهات للوصول لعدة حلول ابداعية مناسبة لها.

(6.2.2) مراحل عملية الإبداع التنظيمي:

تعددت الدراسات التي تناولت مراحل عمليات الابداع التنظيمي ومن بينها دراسة (مكانسي، 2017) (القحطاني، 2016) (دراسة الغالبي، 2011) (دراسة جلدة وعبوي، 2006) والتي جاءت تحت المراحل التالية:

1- **مرحلة الاهتمام:** الشعور بالرغبة حول موضوع معين.

2- **مرحلة الاعداد أو التحضير:** وتعني البدء بتحديد المشكلة وفحص جميع جوانبها وجمع

المعلومات حولها التي تمثل صميم اهتمام الشخص المبدع.

3- **مرحلة الكمون أو الاحتضان أو الاختمار:** تعد هذه المرحلة من أهم مراحل الإبداع والتي يتم من

خلالها ترتيب وتحرير العقل من العديد من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة وهي

تتضمن هضم عقلي أي شعوري ولا شعوري وامتصاصا لكل المعلومات والخبرات المكتسبة

الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، وتتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم المبدع في

سبيل حل المشكلة وترجع أهمية هذه المرحلة إلى انها تعطي العقل فرصة للتخلص من الشوائب

والأفكار الخاطئة ومن هنا تظهر أهمية المهمة وأهمية المشكلة القائمة وتتحول إلى قضية فردية

اي تنتقل إلى عملية الادراك غير الصريح او التفكير الباطني بالأشياء والحلول والانتهاء من

عملية التحضير الاولى او بالأخص من الانتهاء من مهمة والانتقال إلى مهمة أخرى.

4- **مرحلة الإشراق أو الإلهام:** وتشمل عملية انبثاق شرارة الإبداع اي اللحظة التي تولد فيها الفكرة

الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة ولهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في

عملية الابداع اي ظهور الفكرة الجوهرية وهذه المرحلة تبرز خصائص الإبداع الذاتية التي لا

يمر بها الا المبدعون.

5- **مرحلة التحقق أو التنفيذ أو إعادة النظر:** تشمل هذه المرحلة عملية التبصر بالعقل والتحقق من

الفكرة حيث ان التبصر يعني دور الحدس في الهام ومضة الحل البديل الغير متوقع لكن في هذه

المرحلة يجب الاستعانة بأدوات البحث المناسبة للفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة للتحقق

من صحتها لذلك يعتب الفرد مبدعاً عندما يقدم فكرته الابداعية ولا يتوقف عندها لان النتيجة

الابداعية لا تتحقق الا عند مرورها بهذه المرحلة ومن ثم التنفيذ.

(7.2.2) محفزات الابداع التنظيمي:

وفقا لما جاء في دراسة سلمان 2013 فإن مراحل الابداع التنظيمي تكمن في:

- الموارد البشرية: والتي تعتبر الأساس في جميع المؤسسات ويجب على كل مؤسسة الاهتمام بها، وذلك من خلال التدريب والتطوير بشكل دوري للأفراد وتوفير الحرية والأمان الوظيفي لأفرادها ورعاية ودعم المبدعين حيث أن الفرد المبدع والذي يستفيد من الأفكار المختلفة والمميزة ويضمنها في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة فعند رعايته ودعمه وتشجيعه سوف يرتقي ويرتفع مستوى ابداعه الذي سوف ينصب لصالح المؤسسة.

- عوامل الهيكل التنظيمي للمنظمة: حيث يحفز الابداع من خلال:

1- الهيكل العضوي: اي تكون السلطة هنا غير مركزية بحيث يستطيع الفرد التفكير والتحرك بحرية وهذا الأمر يعتبر محفز للإبداع.

2- توافر الموارد: توافر الموارد المالية والمادية في المنظمة تسهل على المبدع وتدعمه وتشجعه بسبب توافر كل ما يحتاجه.

3- توافر نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اي هنا تسهل هذه النظم الافراد على عمليات التجميع والمشاركة والتواصل فينا بينهم وتقضي على معظم معوقات الابداع.

- الثقافة التنظيمية السائدة: حيث تحفز الإبداع من خلال ما يلي:

أ- تحمل المخاطر: المنظمات ذات الثقافة المرنة والداعمة للإبداع تشجع الأفراد المبدعين على المخاطرة دون تحملهم مسؤولية الفشل والخسائر، حيث يعتبر الفشل في هذه الثقافة نوع من التعلم والإدراك، لتجنب الوقوع به مرة أخرى.

ب- قبول الغموض: حيث تقوم المنظمة بتشجيع أفرادها المبدعين على الخوض في الأفكار والتجارب والممارسات المستقبلية الغير معروفة أو الغامضة، لغاية الوصول لأفكار ونتائج إبداعية، ولكن يجب أن يتم التركيز على الأهداف لضمان النجاح والتميز.

ت- الرقابة المنخفضة: المنظمات التي تقلل أو تخفض درجة إجراءات الرقابة والقوانين والسياسات للحد الأدنى، تساهم في فتح المجال أمام المبدعين سواء الأفراد أو الجماعات للنهوض بكل ما لديهم من طاقات وقدرات وأفكار للوصول الى التميز والتفوق.

علاقة الجينات التنظيمية في الابداع التنظيمي (نظرة تحليلية)

يرتكز نجاح شركات الصناعات الدوائية على مدى مشاركتها وتنسيقها مع الجهات والادارات المختصة في كل الأوقات واعلامهم بكل جديد أول بأول، وهذا من أجل الوصول إلى نتائج كبيرة وتحقيق الانجازات المطلوبة، ففاعلية شركات الصناعات الدوائية تكمن وتقاس بالجينات التنظيمية وأبعادها المكونة من (اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، المعلومات، والمحفزات) التي تميزها عن غيرها، وتعتبر عن سير العمل بالطرق الملائمة داخل هذه الشركات، ففي حال غابت أبعاد الجينات التنظيمية بالتالي سيؤثر هذا كله على سير عملها وتحقيق الانجازات المطلوبة منها.

ويعد الإبداع التنظيمي من أهم المقومات والمتطلبات الأساسية التي يجب أن تتحلى بها مثل هذه الشركات لأهميتها في جميع مستويات المنظمة، فأصبح الإبداع في وقتنا الحالي يشكل مصدر ضروري في أي منظمة سواء كانت عامة أو خاصة ويتوقف نجاح إبداع المنظمة من خلال العمل بأبعاد الجينات التنظيمية.

أثر الجينات التنظيمية بالأبداع التنظيمي:

التزام شركات الصناعات الدوائية بتطبيق أبعاد ومكونات الجينات التنظيمية يعد من أهم الركائز والمقومات الرئيسة التي بدورها تتناول جميع جوانب مستويات المنظمة لمواجهة أي تحديات تعرقلها، ويتفق معظم الباحثين في المجتمعات الغربية والعربية بتبني أبعاد الجينات التنظيمية لما لها من دور مساهم وفعال في تحقيق الابداع التنظيمي لدى مثل هذا النوع من الشركات، فتعتبر أبعاد ومكونات الجينات التنظيمية وسيلة جيدة وفاعلة للابتكار والتميز والنهوض ومواكبة التطورات من أجل تحقيق الابداع في أبعاده المختلفة.

أولاً: اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي:

يعد القرار الابداعي عملية لها مراحل متتابعة تهدف إلى نتاج يتمثل في اصدار حلول متعددة تتسم بالتنوع والجدة وذلك في ظل مناخ داعم يسود الاتساق والألف بين مكوناته، عملية اتخاذ القرار الابداعي هي جوهر وقلب العملية الادارية للشركات التي من شأنها الحرص على طبيعة عملها دون أي معيقات وتعينها في النهوض بالقرارات الابداعية، فاتخاذ القرار ركيزة أساسية لقلب الشركات.

هناك العديد من المنظمات التي تستخدم تقنيات لاتخاذ القرارات الابداعية ومن هذه القرارات:

1- **تقنية ابتكار الأفكار:** اي صدور الاحكام قبل الأوان يعوق عملية الابداع، اعتياد النظر إلى الامور بطريقة معينة يجعلنا نخفق في إدراك الخيارات البديلة، والهدف الاساسي من ابتكار الافكار هو السماح للمخيلة بالانطلاق بحرية وكسر قوالب المقيد والمحدود.

2- **تقنية كتابة الأفكار:** تعتبر هذه التقنية شبيهة بالتقنية الأولى إلا أنها تختلف عنها في ان المشاركين يقومون بتدوين افكارهم على اوراق بدلا من تسجيلها على لائحة مشتركة ومن ثم توضع في مكان

مخصص لها في وسط الطاولة وبعدها تنتقل المجموعة إلى مناقشة الافكار المدونة بنفس طريقة تقنية ابتكار الأفكار.

3- **تقنية تنظيم العقل (خرائط العقل):** تعتمد هذه التقنية على البحث العلمي للدماغ، والذي يربط المعلومات بالصور والكلمات والألوان بالأفكار. تشمل جهتي الدماغ الجهة اليسرى المنطقية، والجهة اليمنى التخيلية، تتولد المعلومات على شكل يعكس طريقة عمل الدماغ، بحيث تظهر الأفكار في شكل صور ملونة وكلمات مفتاحيه نابعة من موضوع مركزي. إن هذه الطريقة تسمح لدماغك باستيعاب مجموعة كاملة من المعلومات المترابطة فيما بينها، مستعملة الصور والألوان لإضفاء الإبداع الحيوي على عملية اتخاذ القرار.

4- **تقنية التفكير الجانبي:** تعتمد هذه التقنية على التفكير الجانبي بدلاً من التفكير العمودي التقليدي.

<http://www.forum.topmaxtech.net/t99948.html>

ثانياً: المعلومات والابداع التنظيمي:

تؤخذ المعلومات من تحليل البيانات والحقائق الاحصائية ولهذا يجب أن تتصف بالشمول والدقة والوضوح في فترة زمنية ملائمة، لأن لا شك أن المعلومات لها دور رئيس وحيوي في تبني وامتلاك الإبداع للشركات، حيث تقوم نظم المعلومات بإعداد خططها الإستراتيجية التي تمكنها من تنفيذ مهامها المختلفة في تقديم المعلومات المناسبة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى المنظمة لتقديم أصناف وخدمات جديدة وتصاميم جديد وعمليات عمل جديدة أو حتى دخول أسواق جديدة.

وكما جاء في (ملاوي وآخرون 2010) بأن المعلومات تساعد بدرجة كبيرة في الابداع وذلك من خلال:

1- اجراء المسح البيئي لفهم الفرص والتهديدات ومن ثم توجيه عملية الإبداع.

2- العمل على تحديث وبناء تصور لأبداع المنتجات (سلع وخدمات) والعمليات والتغيير التنظيمي للمنظمة من خلال ربط استراتيجية العمليات بالإبداع.

3- تشجع عملية التفكير الخلاق إذ تساعد في تعزيز عملية العصف الذهني وتحسينها من خلال إتاحة المشاركة بالمعلومات وسهولة تبادلها.

4- العمل على تأمين الأفكار لتطوير منتجات وعمليات جديدة.

ثالثاً: المحفزات والابداع التنظيمي:

تعتبر المحفزات العصا السحرية للشركات التي تلعب دوراً مهماً في التأثير على أداء العاملين من خلال إشباع رغباتهم وسد احتياجاتهم وتحريك دوافعهم، وهذا بهدف تسريع التفاعل فيما بينهم وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم، ومن خلال المحفزات لا شك بخلق رغبة بين الموظفين في العمل وبذلك تتلاقى المصالح وفي ظل هذه الظروف الصعبة يجب على الشركات عدم إهمال الجانب التحفيزي ومعرفة كيفية استغلالها بشكل فعال في ظل تقليص رواتب الموظفين.

حيث إن المحور الجوهري للمنظمات الإدارية المتميزة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها في منهجين فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب وتؤصل ذلك من خلال حوافر وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.

رابعاً: الهيكل التنظيمي والابداع التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي مفتاح الأمان للشركات الصناعية الدوائية وغيرها، لأنه يسمح لنا بالتعرف على وحدات وأقسام المنظمة، ويبين نطاق الاشراف وخطوط السلطة والمسؤولية، ويرتبط الإبداع بالهيكل

التنظيمي بشكل مباشر حيث ينتج عنه إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وبالتالي يساعد على دعم الإبداع في كافة الوظائف. يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة وسيلة واداة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، ومن ناحية أخرى فإن للهيكل التنظيمي تجاسم وتأثير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات أي تقسيم العمل والتخصص يتضمن اسناد مهم وواجبات محددة للفرد والالتزامات المترتبة على الفرد وتوقعاته نتيجة لذلك توفر له الشعور بالرضا عن العمل.

(3.2) الرشاقة الاستراتيجية:

يناقش هذا الجزء من الدراسة متطلبات الإجابة على السؤال النظري الثالث وهو:

ما المفاهيم الأساسية والركائز الرئيسية للرشاقة الاستراتيجية؟

ولتحقيق الإجابة على السؤال أعلاه، قسمت الباحثة البيانات والمعلومات على محورين، هما

1- المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية.

2- أبعاد ومحاور الرشاقة الإستراتيجية.

(1.3.2) المفاهيم الأساسية للرشاقة الإستراتيجية:

تعد الرشاقة الإستراتيجية أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة، والتي باتت تعمل في بيئة غير مستقرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد، نظراً للتطورات التي تطرأ على البيئة مثل التقدم السريع في التقنيات الحديثة ووسائل الإتصال المتنوعة وانفتاح الأسواق العالمية بشكل كبير.

جميع الشركات في يومنا هذا بحاجة كبيرة الى القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وكذلك السرعة في إتخاذ القرارات الصحيحة، وفي ظل الدرجة العالمية من حالة عدم التأكد لظروف البيئة الخارجية المحيطة

بالشركات فإن التخطيط الاستراتيجي بالطرق التقليدية لم يعد مجدياً (Abu Radi 2013) لهذا كان لا بد من هذه الشركات أن تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنها من تجاوز هذه العقبات (الصانع، 2013) ومن أنجح هذه الأساليب هو أسلوب الرشاقة الإستراتيجية التي تعتبر من أهم وسائل ادارة هذا التغيير .

تاريخ ظهور المصطلح:

ظهر مفهوم الرشاقة الإستراتيجية في بداية التسعينات كمصطلح تم استخدامه في العديد من الأبحاث في بداية 1991 عبر جهود مجموعة من الباحثين في معهد Iacocca في جامعة لاهاي في دراسة بعنوان (استراتيجية مؤسسات التصنيع في القرن الحادي والعشرين: من وجهة نظر خبراء الصناعة) وقد شجعت هذه الدراسة الباحثين لعمل المزيد من الدراسات التي تتعلق بهذا المصطلح، وانتشر هذا المصطلح بشكل متسارع على نطاق الأعمال التجارية وفي مجال الإدارة، ليصبح وسيلة مبتكرة لدى المنظمات لمعالجة قضايا عديدة والنمو في الأسواق المتغيرة وشديدة المنافسة (nagel & dove 1991).

مفهوم الرشاقة: يعد مفهوم الرشاقة أحد أهم المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وأحد أهم السمات التي تميز منظمات الأعمال، لما لها من أثار كبيرة في خلق قيمة للمنظمة عبر امتلاكها للخفة والسرعة في إتخاذ الاجراءات المناسبة التي تمنحها الاستمرارية والتفوق والنمو.

الرشاقة لغة: هي مصدر رشق وتعني السرعة والخفة والمناورة "معجم اللغة العربية المعاصر" وهي القدرة على التحرك السريع والسهل حسب وصف معجم Oxford ووصفها Prince & kay 2003 بأن الرشاقة هي القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة، وكما جاء في وصف "معجم الرائد" بأن الرشاقة هي مصدر رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل (Aurdan 2011). واعتبرها (doz & Kosonen 2010) بانها القدرة على إدارة وتطبيع المعرفة اما تفسيرها من وجهة نظر (Erاند & Verma 2008) فهي القدرة

على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة. وعرفها (Narasimhan 2006) بأنها نوع من أنواع المرونة وهي القدرة على الأعمال غير المخطط لها.

تأسيساً لما تقدم ترى الباحثة كمية التشابه والاتفاق بين وجهات نظر الباحثين في مفهوم الرشاقة أي أنهم متفقين على سمات مشتركة في تعريفاتهم، وهي السرعة في الاستجابة ورد الفعل السريع ويمكن اجمال مفهوم الرشاقة بأنها القدرة على إدارة وتطبيع المعرفة بفاعلية، والقدرة على خلق التغيير والاستجابة له من أجل تحقيق الأهداف والقدرة على مواجهة التغييرات الغير متوقعة سواء كانت من داخل المنظمة أو من خارجها.

(2.3.2) الرشاقة في علم الإدارة:

تناولت الأدبيات السابقة في علم الإدارة موضوع الرشاقة من عدة جوانب إدارية، لا يقتصر فقط على الرشاقة الاستراتيجية بل تعدى مصطلحات أخرى كالرشاقة التصنيعية والرشاقة التنظيمية. فوصف (العابدي والموسوي 2014) الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة تحقيق أهدافها عبر النتائج المرجوة التي تطمح بالوصول اليها من خلال معرفة وتطوير مواردها مما يكسبها خفة حركة في بيئة سريعة الاضطراب والتغيير بينما الرشاقة التصنيعية فعبر عنها (ojha 2008) بأنها قدرة المنظمة على المرونة في تطوير عملياتها وسياستها الداخلية من أجل الوصول إلى إنتاجية أعلى.

وفيما بعد ظهر هذا المفهوم بصيغته الاستراتيجية مع اتساع أفق المنظمات وتطور توجهاتها المستقبلية، فكانت تحت يد جهود الفنلنديين Mikko Kosonen & Yves Doz في أول ظهور بكتابهما fast Strategy في عام 2008 م وكذلك بالعديد من الأبحاث حول الرشاقة الاستراتيجية والتي تعتبر من أوائل الدراسات التي اضفت على مفهوم الرشاقة الصبغة الاستراتيجية. (2008 doz & Kosonen)

تأسيساً لما تقدم، ورغم العديد من هذه التعريفات ووجهات النظر إلا أنهم اتفقوا على أن الرشاقة في علم الادارة هي قدرة المنظمة على إحداث تغييرات سريعة لمواجهة ظرف ما أو حالة حرجة تمر بها المنظمة. وتعرف الباحثة الرشاقة بأنها قدرة المنظمة على سرعة استجابتها لأي تغيير أو تطوير مفاجئ يحدث واتخاذ جميع الاجراءات اللازمة والمناسبة لها.

(3.3.2) مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

يعتبر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في الجانب الاستراتيجي من علم الإدارة، وهي من أهم السمات التي تميز المنظمات في وقتنا الحالي لما لها من أثر في خلق قيمة للمنظمة عبر امتلاكها للخفة والسرعة في اتخاذ أي إجراء مناسب يمنحها الاستمرارية والتفوق والنمو، وكان العام carl long هو من أوائل من تحدث عن الرشاقة الاستراتيجية في كتابه الشهير "Measuring Your Strategic Agility" بمعنى آخر قياس رشاقته الاستراتيجية، حيث تناول كتابه العديد من المحاور والأبعاد لقياس هذه الرشاقة وعرف (long 2000) الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التعبئة والإستفادة من الفرص بأسرع ما يمكن وبكفاءة من أجل الوفاء باحتياجات العملاء، حيث أن تعددت تعريفات ومفاهيم الرشاقة الاستراتيجية لدى الباحثين، فوصفها (shin، et al 2015) بأنها المقدرة على التكيف المستمر والسريع من أجل المواءمة مع التكيف الاستراتيجي العام في الأعمال الأساسية من أجل ابتكار وتطوير أعمال جديدة لخلق قيمة للمنظمة.

مرت الرشاقة الاستراتيجية بالعديد من التعريفات فتحدث عنها (عبد الرازق 2018) على أنها القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للمؤسسة من أجل الاستجابة السريعة لها وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر، في حين أشار إليها (هنية 2016) على انها قدرة المنظمة على الحصول على المزايا التي تتاح من الفرص البيئية من خلال التخطيط للتغيير القريب

والبعيد الذي قد يحدث في أنشطة مؤسسات الأعمال بشكل سريع وفاعل وبالشكل المطلوب، وكذلك تعبير الرشاقة الاستراتيجية عن استعداد المؤسسة وقدرتها على تشكيل خيارات إستراتيجية حقيقية لتوليد قيمة مقترحة للعملاء بطريقة التكوين وإعادة التكوين (كرومي 2018).

ومن أجل تسليط الضوء على أكثر من مفهوم ستدرج الباحثة بعض التعريفات التي وردت في العديد من الأدبيات والدراسات السابقة من خلال الجدول التالي:

المصدر	التعريف
(Sherehiy,et al 2007)	عملية تكيف التوجهات في المنظمة لتحقيق أقصى قدر من قوة العمل لأنها ضرورية لبقاء المنظمة.
(Lui,et al 2010)	القدرة على الضبط باستمرار والتكيف مع التوجه الاستراتيجي في الأعمال كدالة للطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة.
(Tallon & Pinsonneault 2011)	القدرة على الكشف والاستجابة للفرص والتهديدات بكل سهولة وسرعة ومهارة عالية.
(Idris & Al-Rubaie, 2013)	المقدرة على التغيير من خلال تكيف رشاقة المنظمة لتحقيق أقصى قدر من القوة وتوفير ما هو ضروري لبقاء المنظمة.
(Sajdak, 2015)	قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة بها.

(Khoshnood & Nematizadeh 2017)	القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل الشركة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة.
(Brannen & doz 2012)	قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الحقيقية في الوقت النموذجي وكما هو مطلوب للأسواق المتغيرة والظروف الاستراتيجية.
(العابدي والموسوي 2014)	القدرة على مواجهة التغييرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للشركة من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر.
(Morgan 2008)	قدرة المنظمة على دعم وقيادة التغييرات المفاجئة من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في الاسواق المتغيرة.

الجدول (1-2) مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية

تأسيساً لما تقدم، وفي ضوء التعريفات السابقة تعرف الباحثة الرشاقة الاستراتيجية إجرائياً: قدرة شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية على التعامل مع الظروف المتغيرة والتكيف مع التقلبات المتسارعة، من خلال تسخير الموارد والإمكانات لإتخاذ الإجراءات الضرورية واستغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة، لضمان الاستمرارية والقاء والنمو في بيئة الأعمال، ومدى قدرة المنظمة على إدراك والحصول على المزايا التي تتاح من الفرص البيئية من خلال التخطيط للتغيير القريب والبعيد الذي قد يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وفاعل وبالشكل المطلوب.

(4.3.2) أهمية الرقابة الاستراتيجية:

تكمن أهمية الرقابة الاستراتيجية في مواجهة التغييرات السريعة التي تحدث نتيجة عدم الإستقرار وعدم اليقين في البيئة المحيطة بأي نشاط اقتصادي. وتعتبر الرقابة الاستراتيجية مطلوبة من عدة جوانب:

الجانب الأول: داخل المنظمة وذلك بهدف فهم الكفاءات الأساسية وتحديد قدراتها.

الجانب الثاني: خارج المنظمة بهدف معرفة البيئة ومن حولها بوضوح وتحديد الحلفاء والمنظمات النظيرة لها.

وتعتبر الرقابة الاستراتيجية مفتاح نجاح المنظمات في البيئية السريعة حيث أنها تمكن المنظمة من تحقيق الكثير من الأهداف بدقة وسرعة، وتساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة (الكبيسي ونوري، 2013)

أشار العديد من الباحثين على أهمية الرقابة الاستراتيجية ويمكن اجمالها بما يلي:

1- تمنح المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات

واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجات عالية من الاستقلالية (الزين، 2013).

2- تجسد الرقابة الاستراتيجية قدرة المنظمة على إدارة وضبط التغيير المستمر لأنها تعهد المنظمة

لقبول التغيير من خلال توليد مجموعة من البدائل، وتطوير المهارات واعادة التعبئة والتنظيم وإزالة

الحواجز أمام التغيير (Ojha، 2008).

3- وحيث اشار باحثين آخر على ان الرقابة الاستراتيجية تضيف على المنظمة صفة الفطنة والمرونة

والانفتاح على الأحداث الجديدة بما يضعها في حال تكون فيه دائماً مستعدة لإعادة تقييم الخيارات

السباقية وتغيير اتجاهها في ضوء التطويرات الجديدة (Kosonen&Doz، 2008).

4- التخطيط الاستراتيجي بصورته التقليدية لم يعد يجدي نفعاً للمنظمات نزراً للتغيرات المتسارعة التي تحدث في العالم لذلك أصبح من المهم والضروري التنبؤ في هذه التغيرات وتهيئة نفسها لإحداث تغييرات داخلية وخارجية في أعمالها من أجل الموائمة مع هذه التغيرات حيث انه لم يعد كافياً فعل نفس الإجراءات مراراً وتكراراً او حتى تطويره كما انه يجب ان يوائم أداء المدراء التنفيذيين مع هذا التغير والمفتاح الحقيقي لنجاحهم في تجاوز المخاطر التي تتعرض لها المنظمات يكون عبر التطبيق العملي والعلمي لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية (young، 2008).

كما جاء في دراسة (مصطفى 2010) حيث ذكر أن المنظمات اليوم تعيش في ظروف متغيرة وشديدة التعقيد وتتزايد مشكلاتها الإدارية والتنظيمية، الأمر الذي يفرض عليها التغيير والتطوير والبحث عن سبل جديدة لخلق قيمة وهذا لن يحدث الا إذا امتلكت المنظمة الخفة والرشاقة لإحداث مثل هذا التغيير. وجاء (المعاضيدي 2011) ليؤكد عن صعوبة إجراء عمليات التغيير عملاً بالمنهج التقليدي الذي قد يحتم على المنظمات البحث عن منهج جديد عبر إعتقاد الرشاقة الاستراتيجية كأسلوب وأداة باعتبارها مدخلاً عصرياً بديلاً للتعامل مع المتغيرات المتسارعة.

وتأسيساً لما سبق ترى الباحثة بأهمية الرشاقة الاستراتيجية في كل المنظمات باعتبارها أداة مهمة وفاعلة في التخطيط الاستراتيجي المعاصر والذي تؤكد على الرؤية الواضحة والأهداف الاستراتيجية وتهتم بوجود مفهوم مشترك بين الاستراتيجيات وتنفيذها وبالتالي يكسب المنظمة ميزة تنافسية عالية تضمن لها استمراريتها ونجاحها ويقائها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

(5.3.2) حاجة المنظمات للرشاقة الاستراتيجية:

أكد (Ruth، 2008) على ضرورة حاجة المنظمة للرشاقة الاستراتيجية لان الكثير من المنظمات تتلاشي وتنتهي، ليس لأنها ترتكب الأخطاء كلا بل لأنها تستمر في فعل الأمور المعتادة على كونها صحيحة لأمد بعيد، وكان ذلك عند تأكيد Doz & Kosonen بسؤالهم عن مدى حاجة المنظمات اليوم للرشاقة

الاستراتيجية؟ وكانت النتائج بأن المدراء التنفيذيين لم يعد أمامهم الوقت الكافي في ادارة شركاتهم حيث أن مدى خدمتهم تكون أقل ومطلوب منهم اين يكون أدائهم أعلى بسبب التغير السريع في البيئة وذلك بسبب التطور التكنولوجي في العالم اليوم ولتجاوز هذا الهجوم الذي تتعرض له الشركات وفرق إدارتها فإن الرشاقة الاستراتيجية هي المفتاح لتحقيق ذلك.

(6.3.2) أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

1- الحساسية الاستراتيجية:

تشير الحساسية الاستراتيجية إلى مسح الجهات البيئية الفاعلة والاحساس بالتغيرات المتجددة فيها وتشمل الاستبصار الاستراتيجية المهم وتوقع وفهم الاتجاهات البيئية والبصيرة الاستراتيجية المتأنية من اجراء تحليل شامل للبيئة الحالية والارتقاء بالوعي الاستراتيجي والحوار الداخلي ذو الجودة العالية. (عبد الحسين 2016) و اشار (doz & kosonen 2010) على ان الحساسية الاستراتيجية تتجسد في شدة الادراك وزيادة كثافة الوعي والاهتمام المتزايد بالتصورات الاستراتيجية. فالحساسية الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على البحث عن المعلومات القابلة للتطبيق واستيعاب وفهم وتوضيح هذه المعلومات من خلال تكيفها مع بيئة المنظمة وتفسير هذه المعلومات وتحليلها بالشكل الذي يمكن من خلاله معالجة التحديات التي تواجهها المنظمة اي بعبارة اخرة ان زيادة المعرفة تؤدي إلى اتخاذ طرق واساليب متنوعة من اجل معالجة تحديات العمل. (2013 Mavengere).

وتعتبر الحساسية الاستراتيجية من وجهة نظر (Lewis et al 2014) بانها تساهم في عملية الجمع بين الاستراتيجية الموجه نحو البيئة الخارجية والاستراتيجية الموجه نحو البيئة الداخلية. بينما doz & kosonen2011 يرى ان الحساسية الاستراتيجية تساهم في الجمع بين الوعي المكبر والحذر من الاتجاهات الأولية للقوى الخارجية مع التركيز المكثف والحذر من استنزاف الوقت الحقيقي والشعور بالمسؤولية.

فالحساسية الاستراتيجية تتكون من ثلاث مرتكزات أساسية ومن خلال هذه المرتكزات يمكن للمنظمة الوصول للحساسية الاستراتيجية وبالتالي بناء رشاقتها الاستراتيجية والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأسرع وقت ممكن وبأقل ما يمكن من التكاليف وهي كالتالي:

1- **عمليات الاستراتيجية المفتوحة:** وهي تشمل عنصرين أساسيين وهما التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين أفراد المؤسسة.

2- **التأكيد على اليقظة الاستراتيجية:** وهو أيضاً يشمل ثلاث عناصر رئيسية وهي: مرونة الرؤية، الأهداف المتناقضة والانفتاح على الرؤية المستقبلية.

3- **الحوار الداخلي عالي الجودة:** وهو أيضاً يتكون من عنصرين وهما واقعيه الإثراء المفاهيمي والتنوع المعرفي. (santala 2009)

وتشير الحساسية الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على تحديد التغيرات في بيئتها وفهمها واستيعابها، بمعنى آخر الاشارات المختلفة الاتجاهات والقوى المتقاربة وتلاشي القيود وبناء رؤية من المستقبل، كالتغيير البيئي المستمر، لذلك يجب ان تكون العمليات المعرفية مستمرة، والرشاقة تدل على الاستمرارية في تحديد واغتنام الفرص بشكل أسرع من المنافسين (doz 2009) وفكرة الحساسية الاستراتيجية أقرب إلى مفهوم القدرة الاستيعابية او كنوع من القدرات الديناميكية ووفقاً لذلك فان الحساسية الاستراتيجية هي الاتصال مع البيئة والاستشعار بالسوق عن بعد، فيجب على المنظمات اعتماد التخطيط التكتيكي المتطور، ومن ثم تلخيص الاستراتيجية بمجموعة من القواعد في اتخاذ القرارات، ونقص المعلومات يجعل من التخطيط غير مجدي ومنظمات اليوم بحاجة إلى تنمية عادات جديدة في تكوين السلطة المعرفية الكاملة من أجل تجهيز جميع المعلومات المتاحة التي تشكل الاستراتيجية، وجلب القدرات العقلية للتأثير على الاسئلة الصعبة، والاستخدام الحذر للأبحاث والنظريات المتاحة (Santala 2009) (أبو الوفا 2019).

2- **الالتزام الجماعي:**

يعرف الالتزام الجماعي على أنه: قدرة الموظفين على الالتزام بمجالات الادارة وسلوكياتها وهو أمر مهم ويدل على ولاء الموظفين للمنظمة اذ ينظر على هذا البعد على انه يمثل علاقة تربط الموظفين بمسار عمل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها. وبالتالي يمكن ان توجه هذه الأهداف إلى العاملين من أجل تنفيذ الأعمال التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف. (الموسومي واخرين 2019) وينقسم الالتزام الجماعي الي:

- الالتزام في مكان العمل: اي الالتزام بالقوانين والمبادئ المتعلقة بمكان العمل في داخل المنظمة.
- الالتزام الوظيفي: اي الالتزام بالقوانين الوظيفية من أجل أداء المهام من دون الوقوع في الأخطاء ومشاكل العمل.
- الالتزام تجاه تحقيق الأهداف: اي الالتزام باتجاه تحديد او البحث عن الأساليب والطرائق الكفيلة بتحقيق الأهداف بأسرع وقت ممكن.
- الالتزام التنظيمي: اي تطبيق القوانين والتنظيمية بكل حذافيرها دون المساس بها من أجل تلاقى الوقوع بالأخطاء في الوقت الحالي وفي المستقبل. (Anttila 2014)

ويمكن من خلال هذا البعد ان تحصل على العمل المنجز بصورة جيدة. هذا التفاني المكثف هو أقوى من النوايا، قوى الإرادة، او الظروف وبدون الالتزام يكون التأثير ضئيلاً والحواجز لا يمكن الوصول إليها، وقد تفقد العاطفة، والتأثير والفرص (Drucker 2005) وحيث اشار doz & Kosonen 2009 إلى ان الالتزام الجماعي يشير إلى جميع جوانب المنظمة التي تعمل معاً (العمل الجماعي) لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة. اذ ان بناء التزام جماعي يتم من خلال أربع ممارسات إدارية: تنظيم تبعية متبادلة بين أعضاء الفريق و العمل معاً كفريق وادارة التغييرات في الفرق الأعلى، فالعمل الجماعي هو الممارسة الأكثر أهمية في الحصول على التزام جماعي لأنه من الضروري التوصل إلى توافق في الآراء بشأن القرارات الاستراتيجية للشركات ويمكن تعزيز هذه الممارسة من خلال التركيز على قضايا المنظمات والحوافز المشتركة والأهداف

الشفافة وعملية التقييم العادل والبناء على مجالات الخبرة المتداخلة واحتضان الصراعات وإبقاء الحوار غير الرسمي وتخصيص وقت للتفكير وتطوير مهارات القيادة التكيفية.

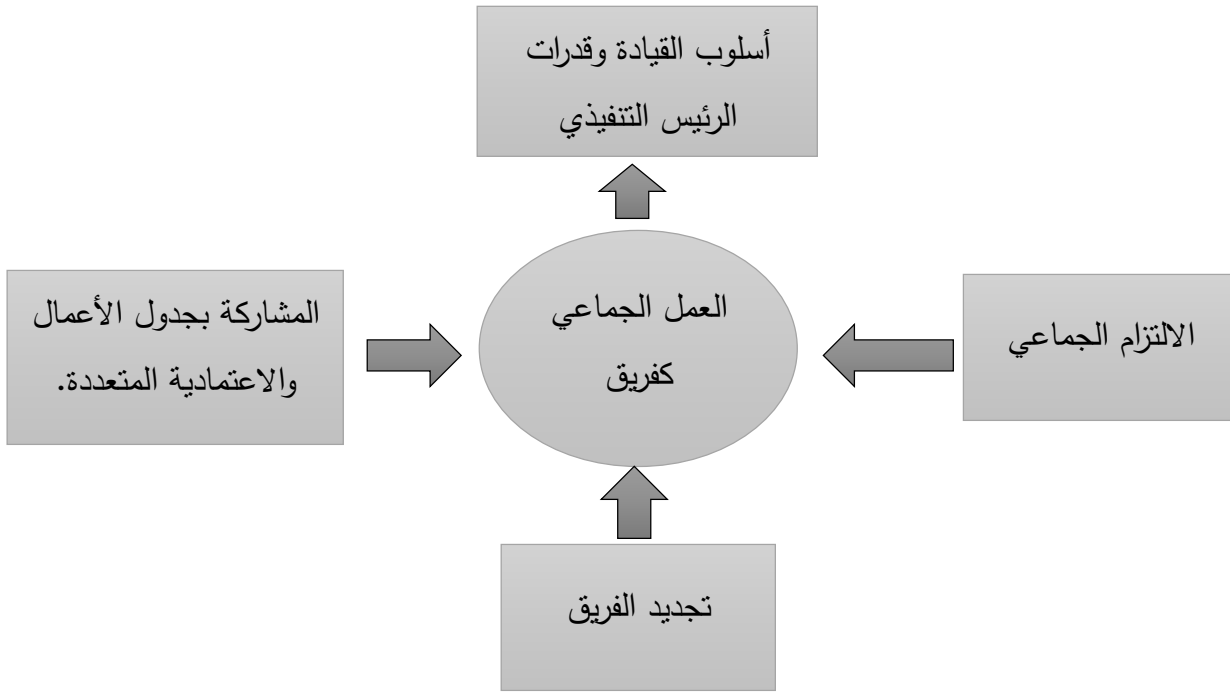
هناك عوامل عديدة للالتزام الجماعي أشار اليهما (2010 Kettunen) وهما:

1- العمل الجماعي كفريق.

2- أسلوب القيادة وقدرات الرئيس التنفيذي.

3- تجديد الفريق.

4- المشاركة بجدول الأعمال والاعتمادية المتعددة.



الشكل (2-8) عوامل الالتزام الجماعي

المصدر (2010 Kettunen)

3- سيولة الموارد:

تعتبر سيولة الموارد أمراً أساسياً وضرورياً فبدونها تبقى الأبعاد الأخرى للرشاقة الاستراتيجية بلا فائدة والمطلوب لتحقيق ذلك هو مجموعة متنوعة من الوحدات المستقلة وكادر من المديرين الذين يمكن نقلهم

عبر الوحدات والسيطرة المركزية على الموارد الرئيسية والعمليات المنظمة لتقليل الاستثمارات او بيع الوحدات
(2010،sull)

وتعرف سيولة الموارد على أنها: القدرة على نقل الموارد بمرونة من مكان إلى آخر حسب الحاجة، وهناك العديد من الموارد المختلفة في المنظمات من حيث القدرة على النقل والندرة والزوجة وامكانية زيادتها وهناك أبعاد حرجة للموارد فيما يخص الرشاقة وهي: ان كان من الممكن مشاركتها أو إن كان يجب تخصيصها في مكان ما إلى أي مدى ترتبط ببيئتها او بمعنى اخرى مدى لزوجتها ومدى سهولة نقلها (doz at all 2008) وتعكس سيولة الموارد قدرة المؤسسة على توفير الموارد المطلوبة من أجل انجاز مهامها ونتاج منتجاتها بأنها منظمة ذات سيولة عالية اذ ان السيولة تمثل قدرة المنظمة على تمويل الزيادة في الموارد والوفاء بمتطلبات والتزامات العمل دون تكبد خسائر غير مقبولة اذ ان من المهم عدم تخصيص الموارد في الوحدات الصغرى بطريقة لا يمكن تغييرها وبدون اعادة تنظيمها وتوفير قنوات متعددة للوصول الى أي من الموارد في عدة أماكن مختلفة ليتمكن المديرين من الحصول على الموارد عند الحاجة لها بدلا من وجود بوابة واحدة لتلك الموارد(الصانع،2013).

كما جاء في دراسة (راضي والموسوي 2019) بأن يمكن قياس الرشاقة الاستراتيجية من خلال ثلاث أبعاد رئيسية وتتمثل في: الحساسية الاستراتيجية اي مسح الجهات البيئية الفاعلة والإحساس بالتغيرات المتجددة فيها وتشمل الاستبصار الاستراتيجي وفهم الاتجاهات البيئية والارتقاء بالوعي الاستراتيجي والحوار الداخلي، والالتزام الجماعي: قدرة الموظفين على الالتزام بمجالات الادارة وسلوكياتها وهو أمر مهم ويبدل على ولاء الموظفين، اذ ينظر إلى الالتزام الجماعي على انه علاقه تربط العاملين بمسار عمل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، وسيولة الموارد: التي تعكس قدرة المؤسسة على توفير الموارد المطلوبة من أجل انجاز مهامها ونتاج منتجاتها والوفاء بمتطلبات والتزامات العمل دون تكبد خسائر غير مقبولة.

(7.3.2) مميزات المنظمات الرشيقة:

هناك مواصفات ومميزات تمتاز بها المنظمة الرشيقة، يمكننا من خلالها القول بأن هذه المنظمة تمتلك مواصفات المنظمة الرشيقة وبكل تأكيد فإن عنصر التكنولوجيا مهم جداً لأي منظمة رشيقة لكي تتمكن من دمج نظام تكنولوجيا المعلومات والأفراد والأنشطة داخل منظمة مرنة ورشيقة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة كما ان المنظمات الرشيقة تقوم بتقييم أداء الموظفين داخل الحدود التنظيمية بشكل دوري ومستمر لضمان مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له التكنولوجيا مهم جدا لأي منظمة، وكما تفكر المنظمات الرشيقة تفكر بشكل فعال في كيفية استشعار التغيرات، ومواءمة عملياتها معها بحيث تعمل على ضمان استعمال الفرص المحتملة في بيئة مضطربة وامكانية الحصول على مكانة فريدة بين أقرانها أخذه بعين الاعتبار قدراتها وكفاءتها (boonpattarakan 2012).

وكما أبرز (Shin et al 2015) أهم خصائص ومميزات المنظمة الرشيقة عن المنظمة التقليدية:

المعيار	منظمة تقليدية	منظمة رشيقة
الهيكل التنظيمي	هرمي	هيكل شبكي ذو شكل أفقي مسطح
كفاءة الوحدات والفرق	تمتلك الخبرة	متعددة الاختصاصات
صناعة القرار	مركزي	لامركزي
دور الإدارة	السيطرة والمراقبة	التنسيق والتسوية
نوعية الأفراد	الاحترام والكفاءة	التكيف، المسؤولية، الاستقلالية

Source: (Shin, et al., 2015)

الجدول (2-3) أهم خصائص ومميزات المنظمة الرشيقة عن المنظمة التقليدية

وكما هو موضح في الجدول أعلاه ان المنظمات الرشيقة توازن الأنواع المختلفة من الهياكل التنظيمية بينما العديد من المنظمات تفضل الأشكال التي تميل إلى أن تكون أقرب إلى اللامركزية وتعدد الاتصالات

وتعدد التخصصات وذلك بهدف الوصول إلى منظمة تحارب الجمود بوجود فريق عمل كفوء ومتعاون ويتخذ القرارات بصورة جماعية.

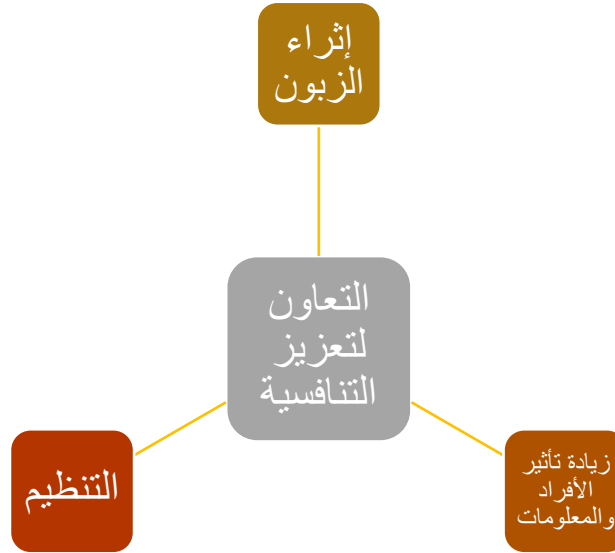
(8.3.2) مراحل بناء الرقابة الاستراتيجية:

تهتم منظمات الأعمال عامةً وشركات الصناعات الدوائية خاصةً بشكل كبير في الإجابة على سؤال يتم طرحه كثيراً: كيف يمكن للمنظمة أن تصبح رشيقة؟ ونجد أن المنظمات تتقدم من خلال أربعة مراحل عندما يتعلق الأمر بتحويل الأعمال التجارية، ومن هذه المراحل (التكيف، التطور، التصور والتجديد)، وتتضمن أول مرحلتين تعديلات طفيفة وتدرجية، في حين أن آخر مرحلتين وهي مرحلة التصور والتجديد تتطلبان إجراءات جذرية وأكثر أهمية، كما تمثل هذه المراحل أيضاً مدى تنامي الرقابة الاستراتيجية (Page AT 2008)

ومن هنا تقوم الرقابة الاستراتيجية بدفع المنظمة إلى التكيف مع البيئة المحيطة بها، ومن ثم تسح بتطوير عملها ومن ثم توجد لديها تصورات عديدة وبالتالي تستطيع المنظمة من أن تجدد في استراتيجيتها من خلال الاعتماد على الرقابة الاستراتيجية، وعندما تنمو المؤسسات وتصبح ناجحة، فإن من الطبيعي أن تفقد جزء من قدرتها على التكيف والتغيير والتجديد وتصبح الممارسات صعبة (DOZ AT ALL 2008)، وفي هذه المرحلة تحتاج المؤسسة إلى إعادة النظر في نشاطاتها وأعمالها وما تقدمه من منتجات وخدمات، وضرورة القيام بعمليات التطوير واقتناص الفرص للحفاظ على ديمومة الرقابة الاستراتيجية لديها، وهذه المرحلة تمثل الموقع الذي تكون فيه الرقابة الاستراتيجية ضرورة قصوى لتتمكن المنظمة من الاستمرار والحفاظ على موقعها الريادي الذي يؤهلها لتكون سباقة بدون استراتيجية ليست أفضل من استراتيجية دون رقابة، ويكمن الخلل لهذه المعضلة هو أن لا تكون المنظمة رشيقة فقط وإنما يجب ان تكون رشيقة من

الناحية الاستراتيجية، وهذا يعني الحفاظ على المرونة للاستجابة بسرعة مع الظروف المتغيرة والفرص الناشئة (Long 2000)

وكما ذكر (مرزوق 2019) بأن هناك أربعة أبعاد لبناء الرشاقة الاستراتيجية وهي:



الشكل (2-9) أبعاد بناء الرشاقة الاستراتيجية

وبناء على الشكل أعلاه فإن أولى أبعاد الرشاقة الاستراتيجية هي:

1- إثراء الزبون اي (متلقي الخدمة): بحيث تكون المنظمة قادرة على أن تكون جزءاً دائماً من

عمليات زبائنها.

2- التعاون لتعزيز التنافسية: وهذا من خلال مزامنة او تناسق الأشخاص والوحدات الفرعية للمؤسسة

والتي تلعب دوراً في تطوير النشاطات من أجل التلبية المستمرة لحاجات الزبائن.

3- التنظيم: وذلك من أجل السيطرة على التغيير وعدم التأكد بالإضافة إلى الحصول على ميزة التغيير

واعتبارها فرصة.

4- زيادة تأثير الأفراد والمعلومات: ذلك من خلال تشجيع الإبداع وتمكين التدفق الحر للمعلومات وتبادل الأفكار والتعاون والتعاقد ضمن المنظمة وخارجها، والاهتمام بالمبادرات الفردية والمسئولية الشخصية.

تركز الرشاقة الاستراتيجية على جهل الاستراتيجية والابعاد الاستراتيجية أكثر مرونة بدلاً من التركيز عليها كقدرة أداء، وذلك من خلال ابعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي وسيولة الموارد (DOZ AT ALL 2008)

علاقة الجينات التنظيمية في الرشاقة الاستراتيجية:

رشاقة إتخاذ القرار:

ويقصد برشاقة اتخاذ القرار هو قدرة المنظمة على جمع وتخزين وهيكله المعلومات المتعلقة بعمل المنظمة من مختلف مصادرها بهدف التعرف على الآثار المترتبة على الأحداث المتعلقة بالأعمال دون تأخير، ومعرفة الفرص والتهديدات المحتملة، ووضع الخطط التي يتم من خلالها اعادة تكوين الكوادر وعمل الإجراءات التنافسية الجديدة (park, et al 2017) وعليه فإن عملية اتخاذ القرار تكون عملية متكاملة مع فريق العمل بالكامل بما يقود جميع أعضاء الفريق أو المنظمة إلى النجاح بدلاً من تعزيز جدول الأعمال الشخصية (doz& Kosonen 2008).

رشاقة المعلومات والمحفزات:

من نظرة تحليلية ووجهة نظر الباحثة فإن المحفزات تعتبر اساس أي ادارة ناجحة وهي عبارة عن قوة داخلية للمنظمات لتتحرك نحو تحقيق الأهداف، والمعلومات تلعب دوراً هاماً في حياة المنظمات لأنها تقدم المعلومة المناسبة في المكان والزمان الصحيح لمساعدة الادارة على القيام بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم

وتوجيه ورقابة، كما تقدم المعلومات المناسبة لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها وبغض النظر عن المستوى الإداري الذي يقع فيه متخذ القرار، أي تشكل نظم المعلومات الرشيقة جزءاً حيوياً من عمليات الأعمال ونماذجها، مما يتطلب شكلاً ديناميكياً من المواءمة نتيجة تكامل عمليات التخطيط الاستراتيجي.

رشاقة الهيكل التنظيمي:

يشترط في الهيكل التنظيمي الرشيق أن يتصف بثلاث صفات أساسية هي:

1- استيعاب التعديلات المتنوعة من دون إحداث تغييرات أساسية به تقوده إلى الانهيار، وبالنحو

الذي يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية عالية.

2- تمكين العاملين من التكيف بسهولة مع احتياجات عملهم، وإكمال عملهم بكفاءة والإسراع في

اتخاذ القرارات عند الضرورة.

3- كفاءة الاتصال الإداري وزيادة تدفق المعلومات عن طريق زيادة التنسيق بين الإدارة العليا

والعاملين من جهة، والعاملين وبعضهم البعض من جهة أخرى (ديوب وآخرين 2015).

ثانياً : شركات الصناعات الدوائية في فلسطين - الضفة الغربية -

يعتبر قطاع صناعة الأدوية واحداً من أهم قطاعات الصحة والرعاية الطبية، التي تتميز بجودتها وتحظى

بسمعة طبية على جميع الأصعدة المحلية والعربية والدولية. وتزداد أهميته ليس فقط من ناحية الأهمية

الاقتصادية والدور الذي يلعبه القطاع سواء في النمو الاقتصادي أو سوق العمل بل تكمن أهميته في الدور

الذي يقوم به في دعم البحث العلمي والتطوير والابتكار، وازدادت أهمية صناعة الأدوية بعد ظهور جائحة

كورونا حيث التفت العالم بأجمعه إلى مثل هذه الشركات منتظراً وراجياً إنتاج لقاح او دواء ضد هذا الفيروس وبرزت في هذا المجال اهمية البحث العملي والتطوير الذي تقوم به شركات هذا القطاع.

شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية: وهي المنظمات التي تقوم بمجموعة من الانشطة المختلفة والتي تبدأ بتوفير الصحة والسلامة للإنسان وهي من الشركات الهامة جداً، حيث إن الأدوية تساعد الإنسان على المقاومة والقضاء على الأمراض، ومع تطور علم صناعة الأدوية، أصبحت بعض الأمراض التي كانت قاتله يمكن السيطرة عليها، ومن هذا المنطق تبرز أهمية مثل هذه القطاعات.

نبذة عامة:

يتألف قطاع الصناعة الدوائية في فلسطين من 5 مصنعي أدوية محليين لديهم القدرة على إنتاج تركيبات من المواد الخام الصيدلانية وإعادة تعبئة أشكال الجرعات الجاهزة؛ لكنهم غير قادرين على البحث وتطوير أي منتجات جديدة. في عام 2010، غطى المصنعون المحليون 59% من السوق. المستهلكون الرئيسيون هم القطاع العام؛ القطاع الخاص وجزء صغير من قطاع المنظمات غير الحكومية. تمثل المضادات الحيوية الأدوية الأكثر استهلاكاً في فلسطين. فيما يتعلق بالمنافسة الأجنبية، فإن المنافسين الرئيسيين للأدوية المحلية الفلسطينية هم موردو الأدوية الأجنبية، والتي تغطي حوالي 22% من السوق المحلي. في حين تبلغ حصة أدوية الكيان الصهيوني من السوق 19%. تدخل جميع الأدوية الصهيونية والدولية إلى السوق المحلية من خلال الموردين والوكلاء المحليين. حوالي 11% من الأدوية الموجودة في السوق حاصلة على براءات اختراع دولياً ويتم توفيرها من قبل عدة وكلاء ووكلاء فرعيين. (الاغا وآخرون، 2012)

سوق الصناعات الدوائية في فلسطين:

تعد فلسطين من الدول الناشئة في مجال تصنيع الأدوية في العالم العربي ويعتبر صناعه الدواء فيها من الصناعات الاستراتيجية لتحقيق الأمن الدوائي، وقد خطا هـ 11 القطاع خطواته الرئيسية في الإنتاج منذ نشأة أول مصنع للأدوية عام 1969 محققاً نمواً ملحوظاً منذ ذلك الحين إذا ما تمت مقارنته بدول عربية أخرى مثل السودان واليمن. حيث تفاوت عدد الشركات العاملة في صناعة الدواء خلال الأعوام الثمانية والأربعين الماضية ليصل في الوقت الراهن إلى سبع شركات عاملة في فلسطين.

وتتركز معظم المصانع التابعة لتلك الشركات في محافظة رام الله منها: شركة بيرزيت للأدوية، وشركة دار الشفاء لصناعة الأدوية والكيمائيات ومواد التجميل، وشركة القدس للمستحضرات الطبية. بينما يتواجد مصنع بيت جالا لصناعة الأدوية في مدينة بيت جالا، ومقر شركة سما لصناعة الأدوية- التي تعتبر حديثة العهد مقارنة بالشركات الأخرى- في مدينة نابلس. كما يوجد مصنع وحيد في قطاع غزة وهو تابع لشركة معامل الشرق الأوسط لصناعة الأدوية ومستحضرات التجميل ميغا فارم (الاجا واخرين، 2012)

أهداف اتحاد شركات الصناعات الدوائية:

المهمة الرئيسية لاتحاد الصناعات الدوائية الفلسطينية هي العمل كممثل رسمي للصناعة الدوائية الفلسطينية.

- تشجيع التعاون بين الأعضاء لتعزيز صناعة ادوية تنافسية ذات جودة عالية
- إنشاء استراتيجية للسوق المستهدفة للصناعة الدوائية الفلسطينية وطنيا ودوليا
- العمل كحلقة وصل بين الصناعة وصانعي القرار في المجالات التشريعية والتنظيمية
- تحسين فهم المستهلك حول سلامة وفعالية المنتجات الصيدلانية الفلسطينية
- بناء علاقات استراتيجية مع الاتحادات الإقليمية والدولية الأخرى

- جذب الأيدي العاملة من ذوي المهارات العالية، وخلق فرص عمل جديدة في هذه الصناعة (الاغا

واخرين، 2012)

أهداف وقيم اتحاد شركات الصناعات الدوائية في فلسطين:

تتركز أهداف ومهام الاتحاد العام في القضايا التالية:

- العمل على توسيع قاعدة الإنتاج ودعم المنتج الوطني ليكون في مقدمة اهتمامات وأولويات الحكومة وكافة الجهات ذات العلاقة كعنصر أساسي في تطوير وتنمية الاقتصاد الفلسطيني.
- الإدارة الفعالة للسياسات الصناعية لخدمة مصالح الأعضاء والمساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني.
- بناء العلاقات بالتشارك مع الاتحادات الصناعية في الدول العربية.
- جمع المعلومات عن القطاع الصناعي، وتنظيمها، وفهرستها ومن ثم تقديمها للجهات الرسمية بالتعاون مع جهاز الاحصاء الفلسطيني.
- المشاركة في المؤتمرات الصناعية والاقتصادية.
- التمثيل الفعال للأعضاء ومصالحهم في الهيئات والمؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.
- التطوير المؤسسي للاتحادات التخصصية وتقوية التعاون فيما بينها.
- المشاركة في وضع السياسات العامة ذات علاقة بالقطاع الصناعي وتقديم المشورة بشأن القوانين واللوائح الصناعية.
- التطوير المؤسسي للمنشآت الصناعية (تحديث وتأهيل) في دعم تحقيق اهدافهم من خلال الاتحادات التخصصية.

واقع قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين:

صناعة الدواء: الوضع الحالي

إن ما يميز الصناعات الدوائية الفلسطينية هو اعتمادها على الخبرات المحلية واكتسابها ثقة محلية جيدة، حيث ترفد السوق الدوائي المحلي والعربي بمئات المستحضرات العلاجية، إضافة إلى انتشارها المحدود بأسواق خارجية مثل أسواق أوروبا الغربية. كما تمتاز الصناعة الدوائية بجودة عالية وبالتزامها بقواعد التصنيع الجيد المعترف بها محليا وعالميا، والتي تخضع لرقابة صارمة بشكل دوري من قبل وزارة الصحة الفلسطينية. من جانب آخر، تعتمد الصناعة على خبرة تمتد لعقود طويلة من الزمن في مجال البحث العلمي والتطوير والتأهيل والإدارة وتراكم رأس المال. وتسعى الشركات إلى توفير الدواء بأسعار تناسب جميع فئات المجتمع.

الجوانب الاقتصادية والتوجهات المستقبلية:

يقدر إجمالي قيمة الأدوية خارج المصنع التي أنتجتها الشركات المحلية في عام 1996 بحوالي 20 مليون دولار أمريكي. على الرغم من التقارير عن أن الأرباح جيدة، إلا أن المصانع تعمل بشكل أقل من طاقتها الكاملة. أفاد بعضهم أنهم يعملون بحوالي 35-40% من طاقتهم الكاملة. السوق المحلي صغير للغاية بحيث لا يستطيع الحفاظ على صناعة دوائية كبيرة بتكاليف مماثلة لتلك الموجودة في السوق الدولية. مع مستويات التصدير الضئيلة، لا يمكن الحفاظ على الربحية إلا في ظروف السوق الحالية، أي بشرط أن تعيق القوانين الصهيونية المنافسة الدولية. هناك بالفعل مؤشرات على أن الشركات المحلية الأصغر تعاني من المنافسة على العقود الحكومية. سيتطلب التوسع في الأسواق الدولية شديدة التنافس. بالإضافة إلى تحسين معايير الجودة، تحسين الكفاءة من خلال الاستفادة من السعة وزيادة أحجام الدفوعات وتقليل عدد المنتجات. كما أكد جميع المراقبين، لا يمكن لصناعة الأدوية الفلسطينية أن تزدهر في أسواق تنافسية

مفتوحة بمعايير إنتاج أقل من تلك التي تطلبها الأسواق الدولية. وبالتالي، على الرغم من أن النتائج التي تحققت في السنوات الأخيرة من حيث الجودة كانت جيدة، إلا أنها لم تكن كافية لتلبية المعايير الدولية. إذا أريد لصناعة الأدوية أن تكون قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية، يجب: إعادة تقييم المنتجات المنتجة حالياً والتخصص وفقاً لقائمة الأدوية الوطنية التي يتم إعدادها حالياً. تنفيذ دراسات ثبات طويلة المدى للمنتجات المسجلة سابقاً. إجراء دراسات المكافئ البيولوجي للأدوية المسجلة، من أجل توفير مؤشر على فعالية الدواء. جعل تنفيذ متطلبات GMP شرطاً للتطوير المستقبلي. تحقيق الفصل الكامل بين خطوط الإنتاج. تطبيق نظام ضمان الجودة المتكامل في المصانع. تنفيذ عملية التحقق من الصحة.)

[/http://pfi.ps](http://pfi.ps)

ثالثاً: الدراسات السابقة:

تهدف الباحثة إلى إستعراض الدراسات السابقة في الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي للإستفادة منها في هذه الدراسة، وقد توصلت الباحثة لعدد لا بأس به من الدراسات التي تناولت الجينات التنظيمية من جانب والتي تناولت الإبداع التنظيمي من جانب آخر إلا ان هذه الدراسات قامت بدراسة الموضوعين من جوانب مختلفة وحسب البيئة الموجودة فيها، ومن خلال إطلاع الباحثة على هذه الدراسات لم يجد أياً منها قد تتطرق إلى موضوع الجينات التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، وتعتبر الدراسات السابقة أحد أهم المحاور الرئيسية التي يقوم عليها موضوع البحث لأنها تستخدم في صياغة مشكلة الدراسة وتحديد المتغيرات والفروض والأهداف الخاصة بالدراسة وتقدم تجارب الباحثين السابقين، وقد صنفت الباحثة هذه الدراسات إلى ثلاث محاور:

أ. المحور الأول: الدراسات التي تناولت الجينات التنظيمية.

ب. المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الإبداع التنظيمي.

ت. المحور الثالث: الدراسات التي تناولت الرشاقة الاستراتيجية.

وستتناول الباحثة الدراسات الفلسطينية والدراسات العربية ومن ثم الدراسات الأجنبية في كل محور وسترتب الدراسات طبقاً لتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: بالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة بالجينات التنظيمية:

الدراسات العربية:

1*1 دراسة (الثابت، 2020) والتي جاءت بعنوان (تعزيز المناعة التنظيمية DNA المكتسبة في ظل التشارك المعرفي - دراسة استطلاعية في شركة ديالي العامة).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة والأثر الذي يمكن أن يلعبه التشارك المعرفي في تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة لمنظمات الأعمال وخاصة المنظمات الإنتاجية، حيث تلعب أبعاد التشارك المعرفي دوراً كبيراً في تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على مجموعه من المبحوثين في شركة ديالي العامة وإستعان الباحث باستمارة الإستبانة بوصفها أداة رئيسة في الحصول على البيانات والمعلومات، وعدد من الأساليب الاحصائية باستخدام برنامج **spss**، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود علاقات إرتباط وأثر بين التشارك المعرفي والمناعة التنظيمية. وإختتم البحث بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: يجب على الشركة المبحوثة الإهتمام بتعزيز مناعتها التنظيمية من الأخطار الخارجية من خلال تبني عملية التشارك المعرفي.

1*2 دراسة (السمان، وآخرون 2020) والتي جاءت تحت عنوان (إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية DNA دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية - معاونيه السمنت الشمالية)

هدفت هذه الدراسة على إبراز دور إدارة الرشيق الأخضر في تعزيز نظام المناعة التنظيمية DNA التي يتم تبنيها في الشركة العامة للسمنت العراقية معاونه السمنت الشمالية، ومن أجل الوقوف على طبيعة ذلك الدور، اختيرت عينة من الأفراد العاملين في مقر المعاونة العامة للسمنت الشمالية والمعالم التابعة لها والبالغ عددهم 436 شخصاً، وتم الإعتماد على إستمارة الإستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات التي تم تحليلها بواسطة عدد من البرامج الإحصائية الجاهزة **spss**، وتوصل الباحث إلى العديد من الإستنتاجات منها: تأثير الرشيق الأخضر المعنوي المباشر على نظام المناعة التنظيمية في معاونة السمنت الشمالية من خلال إستخدام نماذج الرشيق الأخضر التي تركز على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتشخص الفيروسات المخيطة بها وتحدد اللقاحات والعلاجات المناسبة لتفادي المشكلات التي تواجهها.

1*3 دراسة (العبيسي، 2020) والتي جاءت بعنوان (أثر الجينات التنظيمية DNA في إدارة الأزمات بوزارة الأشغال العامة والإسكان الفلسطينية -المحافظات الجنوبية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الجينات التنظيمية DNA في إدارة الأزمات بوزارة الأشغال العامة والإسكان الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، ووظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة إلى 156 موظفاً، وإعتمد الباحث في هذه الدراسة على العينة الهدفية لجميع البيانات من الموظفين بوزارة الأشغال العامة والإسكان الفلسطينية، حيث اشتملت عينة الدراسة على 120 موظفاً وموظفة وتم تصميم الإستبانة لغرض جمع البيانات اللازمة وتم الإعتماد على برنامج **spss** لإدخال البيانات ومعالجتها وإختبار الفرضيات.

وتوصل الباحث إلى العديد من النتائج والتي كان من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجينات التنظيمية وإدارة الأزمات في الوزارة ووجود موافقة بدرجة متوسطة على الجينات التنظيمية لدى

موظفين وزارة الاشغال العامة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والتي كان أهمها: إعادة النظر في مستويات الرواتب الحالية التي يتقاضها العاملين في الوزارة بحيث تتناسب مع حاجات الموظفين في ظل الأوضاع الصعبة.

1*4 دراسة (الزيادي 2019) والتي جاءت بعنوان (تحليل أثر العلاقة بين الحمض النووي DNA للمنظمة

والتميز التنظيمي من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط دراسة ميدانية في جامعة عين شمس)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الحمض النووي DNA للمنظمة والمتمثل في الهيكل التنظيمي والمعلومات وجودة اتخاذ القرارات والحوافز) على التميز التنظيمي، وتبين بوجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد الحمض النووي للمنظمة على التميز التنظيمي من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط وطبقت هذه الدراسة على إدارة جامعة عين شمس بجمهورية مصر العربية وعددهم 8800 عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: يوجد تأثير معنوس إيجابي ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والتميز التنظيمي، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على التميز التنظيمي بعد مهارات العاملين، ثم بعد خبرات العاملين، ثم بعد معرفة العاملين، ثم يليه بعد معنويات العاملين، وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات وكان من أهمها: تشجيع كافة المنظمات على الإهتمام بمكونات الحمض النووي للتنظيم كجزء من ثقافة المنظمة وتوضيح أهميته لكافة العاملين لأنه يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وكيفية علاجها ويساعد على تحسين سلوك وأداء الموارد البشرية داخل المنظمة.

1*5 دراسة (ماجد 2019) والتي جاءت تحت عنوان (تأثير الحمض النووي التنظيمي الـ DNA في رأس

المال الفكري: دراسة استطلاعية على عينة من مديري الشركة العامة لموانئ العراق)

أجريت الدراسة في إحدى شركات محافظة البصرة التي تتمتع بشفرة وراثية قديمة جداً تمتد جذورها إلى عام 1919 وهي الشركة العامة للموانئ العراقية، ولغرض التوصل إلى جملة من التوصيات التي تهتم في

رأس المال الفكري، وانطلاقاً من أهمية موضوع البحث للمنظمات العامة والمجتمع والبيئة التي تعمل في إطار واحد فقد صمم الباحث إستمارة استبانة تضمنت (37) فقرة حكمت من قبل مجموعة من الأساتذة المتخصصين مع فحص الصدق والثبات بإستخدام معامل (Cronbach Alpha)، وقد جمعت البيانات من عينة قوامها (30) مديراً اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل (الوسط الحسابي والانحراف المعياري معامل إرتباط بيرسون والانحدار المتعدد) لتحليل البيانات المتحصلة من العينة لغرض تحليل فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: عدم إتاحة الفرصة أمام المدراء في اتخاذ القرارات، والأثر المتباين للحمض النووي التنظيمي في رأس المال الفكري. مع اهتمام عالي بالتحفيز كما وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على أبعاد الحمض النووي التنظيمي (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، الهيكل التنظيمي، التحفيز) والتأكيد على الجانب المعنوي للتحفيز.

1*6 دراسة (الجوجو 2019) والتي جاءت تحت عنوان (الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي وتمثل مجتمع الدراسة العاملين في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم 110 عامل وقد أستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع 110 إستبانة وبلغ عدد الإستبانات المستردة 80 إستبانة وإعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة وقد تم إستخدام برنامج الرزم الإحصائية spss المعالجات الإحصائية لتحليل البيانات ، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة واهم توصياتها كانت ضرورة تدريب العاملين بشكل كافي حول كيفية إتخاذ القرار.

1*7 دراسة ابو زيد 2019 والتي جاءت تحت عنوان (الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الاستراتيجية والأداء المستدام دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الاستراتيجية والأداء المستدام في شركة مصر للطيران، ولدراسة واقع هذه العلاقة تمثل مجتمع البحث في العاملين بشركة مصر للطيران، وتم تصميم إستمارة استبيان لجمع البيانات، وتوزيعها على 530 من العاملين، وتم الإعتماد على تحليل 463 إستمارة صالحة بإستخدام برنامجي SPSS V. 25 و AMOS V. 22. وتم أستخدام أسلوب تحليل المسار لإبراز التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المستدام في وجود الدعم التنظيمي كمتغير وسيط. وقد توصلت النتائج إلى أن الدعم التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية، بينما يلعب الدعم التنظيمي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والأداء المؤسسي المستدام.

1*8 دراسة (فارس وآخرون 2018) والتي جاءت بعنوان (أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على ادارة الأزمات دراسة ميدانية على بلدية خانيونس)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي على إدارة الازمات في بلدية خانيونس، وقد تم جمع البيانات عن طريق إستخدام أسلوب الحصر الشامل من الموظفين العاملين في بلدية خانيونس والبالغ عددهم 125 موظف، وإعتمد الباحث المنهج الوصف التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الاحصائية SPSS ، ومن اهم نتائج الدراسة تبين: وجود تأثير لمكونين من مكونات الجينات التنظيمية وهي المعلومات والإتصالات والهيكل التنظيمي في إدارة الازمات،

وخرجت الدراسة بالتوصية على: إشاعة مفهوم مكونات الحمض النووي التنظيمي بين العاملين وبيان أهميته في تحديد هوية البلدية.

1*9 دراسة (بدوان، 2018) والتي جاءت بعنوان (علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تم جمع البيانات عن طريق إستخدام أسلوب عينة الطبقة العشوائية لجمع البيانات من الموظفين أصحاب الجهات الاشرافية في الجامعات الفلسطينية وبلغ عددهم 507 موظف، وإعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وإستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تحليل البيانات بإستخدام الحزمة الإحصائية SPSS ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كثيرة من أهمها: وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وخرجت بالعديد من التوصيات وكان من أهمها: العمل على إهتمام الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة بدعم الثقافة التنظيمية وتعزيزها في جامعاتهم من خلال تفعيل دور اللامركزية.

1*10 دراسة (العاني 2018) بعنوان (الحمض النووي للمنظمات أداة لقياس الصحة التنظيمية قراءة ادارية معاصرة)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA مجتمعة وأبعاد الريادة المتمثلة في القدرات الابداعية ، الإجراءات الإستباقية وتبني المخاطرة وقد تم جمع البيانات عن طريق عينة عشوائية بسيطة لجمع البيانات من العاملين من ولاية البيض وسيدس بلعباس، وإعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وإستخدم الإستبانة كأداة للدراسة وتم تحليل البيانات بإستخدام البرنامج الاحصائي AMOS V 22 وتوصلت إلى العديد من النتائج والتي كان من أهمها: دراسة مكونات الحمض النووي للمؤسسات يمكننا من التعرف على مستوى ونمطية التفكير الموجودة في المؤسسة والمطلوبة للإتمام أنشطة

المؤسسة والنشاط الريادي كحتمية تنافسية، وتوصلت إلى العديد من التوصيات كان من أهمها: على مؤسسات الإتصال الإستفادة من عناصر البصمة الوراثية المكتسبة كالقاع التنظيمي بالاستفادة من راس المال الفكري لمؤسسات مشابهه والمقارنات المرجعية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة كل من (دراسة كل من Azudin & Mansour 2017) والتي جاءت بعنوان

(Management Accounting Practice of SMEs: The impact of organization DNA, Business potential and Operational Technology).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغييرات المستمرة في بيئة الأعمال لتمويل الشركات الصغيرة المتوسطة للتحرك نحو الإستدامة ودراسة تأثير كلا من الحمض النووي التنظيمي DNA وإمكانيات الأعمال وتكنولوجيا التشغيل على ممارسات المحاسبة الإدارية للشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا وتمت الدراسة على 110 مفردة، وإعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة في اداه الرئيس لجمع البيانات وتم تحليل البيانات باستخدام الحزن الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

1-دراسة Khorasgani Nosouhi & Bahrami 2015 بعنوان (دراسة مقارنة للحمض النووي

تنظيمي بالشركات الخاصة في شروط التهرب الضريبي وفقاً لنموذج هونلد وسيلفرمان)

A Comparative Study of Organizational "DNA" In Private Companies in Terms of Tax Evasion Based on Honalnd And Silverman's Model.

هدفت هذه الدراسة الى بيان الإختلافات بالجينات التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة أصفهان من حيث التهرب الوظيفي، وقد تم جمع البيانات من 150 شركة إيرانية من ضمنها 80 شركة زاد جداره، واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة في اداه الرئيس لجمع البيانات وتم

تحليل البيانات باستخدام الحزن الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعه من النتائج والتي كان من اهمها عدم وجود علاقة بين حجم من منظمات ونوع النشاط والتهرب الوظيفي.

2-دراسة (Nafei 2015) بعنوان (دور الحمض النووي التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية المصرية)

The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الحمض النووي التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي، وقد تم جمع البيانات من العاملين في الشركات الصناعية المصرية، وقد تم توزيع 372 إستبانة وتم استرداد 300 استبانة بنسبة استجابة بلغت 81%، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وإستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات وتم تحليل البيانات بإستخدام الحزمة الإحصائية **spss** وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعه من النتائج وكان من أهمها: التأكيد على اهمية الدور الملقي على أبعاد الجينات التنظيمية في الشركات الصناعية من أجل تحسين أدائها.

3-دراسة (Sorouh et al 2014) والتي جاءت بعنوان (دراسة الحمض النووي التنظيمي في مكاتب الشباب والرياضة في أصفهان)

Studying of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices.

هدفت هذه الدراسة الى معرفه واقع الحمض التنظيمي في مكاتب الشباب والرياضة بمحافظة أصفهان وقد تم جمع البيانات عن طريق إستخدام أسلوب الحصر الشامل من مديري مكاتب الرياضة والشباب بمحافظة اصفهان والبالغ عددهم 52، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتم تحليل البيانات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعه من النتائج: والتي كان من اهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية وأنشطة ومسؤوليات القيادة.

4-دراسة (Rashid، 2007، chalab) والتي جاءت بعنوان أثر الجينات التنظيمية في الأداء الإبداعي.

The influence of organizational DNA on innovation performance.

هدفت هذه الدراسة الى بيان الأفكار النظرية والعملية لنموذج Hamilton 2005 المتعلقة بأبعاد الجينات التنظيمية للمنظمة، وقد تم جمع البيانات من العاملين في المنظمات الصناعية العراقية، و اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعي spss وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعه من التوصيات والتي كان من اهمها التشجيع على ربط المنظمات الصناعية بشبكة اتصال واسعه مع بعضها البعض ويجب أن تمتلك الإدارة تصور واضح عن المسارات الوظيفية المستقبلية للأفراد.

2-الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

- دراسة (قده، 2020) والتي جاءت تحت عنوان (دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي)

هدفت هذه الدراسة الى إظهار الدور المتنامي للإبداع التنظيمي بإعتباره أحد أشكال الابداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد علاقة الأثر بين ابعاد الابداع التنظيمي المتمثلة في (الطلاقة والمرونة ، الحساسية للمشكلات، المخاطرة و القدرة على التحليل) و الميزة التنافسية، وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه المناسب لموضوع الدراسة، وقد تم جمع المعلومات المتعلقة

بالبحث الذي يجري ميدانياً من خلال تصميم إستبانه وتوزيعها على مجتمع الدراسة المتكون من 33 عامل في مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي والذي يشمل فئتي التقنين والإداريين وقد تم استرجاع 30 منها أي ما يعادل نسبه 99.91 بالمئة من عدد الاستبانات التي تم توزيعها، وقد تم التحليل بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss ومن اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: وجود مستويات مرتفعة من الابداع التنظيمي وعدم وجود علاقه بين الابداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ومن اهم ما اوصت به الدراسة :ضرورة المحافظة على مستوى الابداع التنظيمي بالمخبر والعمل على تعزيزه.

- دراسة (عبد الباقي 2019) والتي جاءت تحت عنوان (أثر الثقافة التنظيمية على تنمية الابداع

الاداري في المنظمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة)

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع الاداري لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة، وقد تم إستخدام الإستبانه كأداة لجميع البيانات حيث تم تحليل 42 استباه كما تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وكان من أهمها: وجود أُر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعه وبعد التوقعات التنظيمية منفرداً في تنمية الإبداع الإداري.

- دراسة عطية 2019 والتي جاءت بعنوان (الابداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من

وجهة نظر المعلمين)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من وجهة نظر المعلمين ولتحقيق هدف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم إستخدام الاستبانه كأداة للدراسة وتم تطبيقها على كامل مجتمع الدراسة المتمثل في معلمي المدارس الحكومية في محافظة بارق والبالغ عددهم 573 معلماً وقد بلغ عدد عينة الدراسة النهائية 540 معلماً بنسبة 94,2% من إجمالي المجتمع

وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج كان من أهمها : ان قادة مدارس محافظة بارق لديهم مستوى مرتفع من الابداع التنظيمي بمجالاته الثلاثة تبني الابداع والتطوير التنظيمي وتوفر القدرات الابداعية من وجهة نظر المعلمين وكشفت النتائج عن وجود فروقا ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات افراد العينة حول مستوى الابداع التنظيمي بمجالاته تعزى لاختلاف متغيري المجلة التعليمية والمؤهل العلمي.

- دراسة (تيفاوي العربي وآخرون 2019) والتي جاءت تحت عنوان (تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع المتغير التنظيمي)

سعت الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف منها الى اي مدى يمكن ان تساهم إدارة المعرفة في وجود الابتكار التنظيمي واتبع الباحثون المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها وجود علاقة تأثير بين العمليات المحددة لعمليات ادارة المعرفة وسعي البنوك للتكيف مع المتغير التنظيمي المصرفي ،وجود علاقة موجبة بين عمليات ادارة المعرفة المصرفية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي ،ووضعت الدراسة بعض التوصيات منها ،على البنوك الاهتمام بعناصر البيئة لما لها من تأثير في العمل و دفع وتحفيز العاملين ،واتباع طرق تقلل من مقاومة التغيير .

- دراسة (بن علي وآخرون 2017) والتي جاءت تحت عنوان (الابداع التنظيمي في المنتجات وأثره على ترسيخ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية مجلة البشائر الاقتصادية جامعه طاهري محمد بشار الجزائر)

سعت الدراسة إلى قياس الابداع التسويقي في عنصر المنتج في ترسيخ الصورة الذهنية ولتحقيق ذلك تم جمع المعلومات الازمة عن طريق تصميم استبيان وتوزيعه على عينه عشوائية بسيطة تم اختيارها من بين زبائن شركة كوندور في الجزائر على مستوى 48 ولاية حيث بلغت العينة 390 مفردة من أصل 400 مفردة كما تم استخدام مجموعه من الأساليب الإحصائية **spss** وتوصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج

من بينها: وجود تأثير معنوي لمجمل عناصر الابداع في المنتجات على درجات تقييم الصورة الذهنية لمؤسسة كوندور .

- دراسة محجوني 2016 والتي جاءت بعنوان (أثر الابداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الأبداع التنظيمي على ادارة الموارد البشرية وخاصة على الأداء الوظيفي للعاملين ومن أجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي وتوزيع استبيان على شركة وحدة تحويل البلاستيك الجنوب ورقاء وتحليل نتائجه عن طريق برنامج spss، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل الابداع التنظيمي على المتغير التابع الأداء الوظيفي.

- دراسة الحاكم واخرون 2017 والتي جاءت تحت عنوان (العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)

تمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن أبرز السمات الابتكارية والإبداعية لمديري المكاتب ببعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة في مدينة الخرطوم. هدف البحث إلى معرفة واقع الإبداع الإداري ودراسة مدى تأثيره بمعوقات الإبداع الإداري، واستخدم البحث المنهج التاريخي والاستقرائي والتحليل الوصفي، ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد إستبانة وزعت منها (379) واسترجع منها (328) إستبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد (5.86 %)، وتوصلت نتائج البحث إلى أن مدراء المكاتب بالإدارات المختلفة يتمتعون بمقومات الإبداع الإداري بدرجة عالية، وإن المعوقات التنظيمية هي أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى تلك الإدارات. أوصى البحث على عدم تركيز السلطة في يد الإدارة العليا لان ذلك من شأنه

الحد من التجديد والإبداع، كذلك عدم اعتبار الأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على أنها الهدف الرئيسي في العمل، مع الاهتمام بزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Sonia and F. Vengrouskie 2019)

Driving Organizational Innovation as a form of Intrapreneurship within (the Context of Small Businesses).

سعت الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف منها، التعرف على مفهوم الابتكار التنظيمي والدور الذي يلعبه سلوك الموظفين في هذا الجانب في الشركات الصغيرة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لوصف الظاهرة محل الدراسة، توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها، اعطاء قدر من المسؤولية للأفراد بالشركات يساهم في تعزيز الابتكار وتقديم افكار تساعد في حل المشكلات بطرق متعددة ومختلفة، كما وضعت الدراسة بعض التوصيات منها، ضرورة التأكيد على القادة بمشاركة التجارب مع الآخرين حتى تساهم في تحسين مستويات الأداء سواء كانت تجارب سلبية أو إيجابية.

دراسة (Oluwayemisi and Abayomi 2018)

Organizational learning, organizational innovation –.and organizational performance: Empirical evidence among selected manufacturing companies in Lagos metropolis.

سعت الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف منها، دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي الابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي في البيئة النيجرية، وتم استخدام المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها، أن التعلم التنظيمي كان له علاقة إيجابية مع الابتكار التنظيمي، كان للابتكار في المنظمة دور وعلاقة ايجابية مع الأداء التنظيمي والتعلم التنظيمي وكان له ايضا علاقة ايجابية مع العروض التنظيمية، ووضعت الدراسة بعض التوصيات ضرورة مشاركة العاملين لمعارفهم من اجل اكتساب مهارات جديدة.

دراسة **Rastgoo 2017** والتي جاءت تحت عنوان (أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري)

e: Creativity on Culture Organizational of Impact The« Health and Sciences Medical: Study Case (Management Knowledge of Role Mediating) Bushehr in University.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الابداع مع التركيز على الدور الوسيط للإدارة المعرفة وقد اعتمد البحث على المسح الوصفي وتجميع البيانات باستخدام استبيان وقد شملت عينة الدراسة 170 فرد من أصل 301 نائب عن وزارة التعليم والبحث والتكنولوجيا والثقافة ومن اهم النتائج التي توصلت اليها هي: وجود تأثير ايجابي وهام للثقافة التنظيمية على ابداع الموظفين.

3-الدراسات المتعلقة بالرشاقة الإستراتيجية

- دراسة (الجبار) 2020 تحت عنوان (الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة

ميدانية على شركات صناعة الادوية الفلسطينية جامعة الاقصى -غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الادوية الفلسطينية ولتحقيق اهداف الدراسة اعتمد المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من

جميع العاملين بالوظائف الاشرافية بشركات صناعة الادوية الفلسطينية والبالغ عددهم 166 موظفا وتم استخدام اسلوب الحصر الشامل بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 145 استبانة بنسبة استرداد 87.3% وقد تم استخدام برنامج spss للإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان من أهلها مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية كان بدرجة موافقه كبيرة بوزن نسبي 80.22% وكان مستوى الميزة التنافسية ايضا بدرجة موافقه كبيرة حيث بلغ وزن النسبي 75.81%، واستنتجت الدراسة بوجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية.

وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات وكان من أهمها اعتماد مدخل الرشاقة الاستراتيجية ونشر فلسفته ومبادئه وتعزيز ممارسته في جميع المستويات باعتباره عاملا جوهريا وله اهمية كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع جودة المنتجات وخفض التكاليف وسرعة الاستجابة والتسليم وتقليل الهدر في الموارد.

- دراسة (أبو جبارة، 2020) بعنوان: (الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من

وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة)

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية بالجامعات الفلسطينية الكبرى والبالغ عددهم 465 موظفا وتم توزيع الاستبانة علي 228 موظفا بطريقه العينة العشوائية الطبقية وقد تم استرداد 199 استبانة و استخدم برنامج spss لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة مستوى توافر ابعاد الرشاقة الاستراتيجية كان في درج موافق كبيره بوزن نسبي 69.73 ، وجود علاقه ذات دلالة إحصائية

ايجابيه قويه بين ممارسه الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة كما اوضحت النتائج وجود اثر جديد لا لا عشاق الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي .

- دراسة (الحنزاب 2020) والتي جاءت بعنوان (أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمات في الخطوط الجوية القطرية)

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد الدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية القطرية، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل للمسميات الوظيفية رئيس تنفيذي، نائب رئيس تنفيذي، مدير (50 مبحوثاً) واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتكونت من 20 فقرة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد (مجتمعة في الاستعداد إدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الخطوط الجوية القطرية مفهوم الرشاقة الاستراتيجية للاستفادة من مخرجاته بتطوير استراتيجياتها وخططها المستقبلية الخاصة بإدارة الأزمات الممكن حدوثها مستقبلاً.

- دراسة (الشنطي والشريف 2019) بعنوان (دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - قطاع غزة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الرقعة الاستراتيجية ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية العامة في قطاع غزة والبالغ عددهم 3167 موظفاً حيث تم استخدام العينة العشوائية الطبقية والبالغ عددهم 343 استبانة، وتم استخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات spss وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من

اهمها ان الرشاقة الاستراتيجية كانت مرتفعة بوزن نسبي 70.95% ، تؤثر عمليات ادارة المعرفة تأثيراً جوهرياً في الرشاقة الاستراتيجية.

دراسة (نجم 2019) والتي جاءت تحت عنوان (أثر الرشاقة الاستراتيجية على ادارة استمرارية الاعمال في المنظمات الدولية في قطاع غزة)

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية على ادارته استمراريته الاعمال وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدامه الاستبانة قد تم جمع البيانات حيث تم توزيع على عينه مكونه من 320 موظف من موظفي المنظمات الدولية من الادارة العليا وتم استخدام اسلوب العينة العشوائية البسيطة و توصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج كان من اهمها مستوى الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات الدولية كبيره نسبيا ، وجود اثر لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على ادارته استمراريته الاعمال في المنظمات الدولية بينما لا يوجد تأثير لكل من وضوح الرؤية المسؤولية المشتركة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Younis 2018) بعنوان (ادارة سياسة الرشاقة الاستراتيجية انعكاسات على اسلوب القيادة المتميزة في الاوقات المضطربة)

THE MANAGEMENT OF STRATEGIC AGILITY POLICY: REFLECTIONS ON THE EXPONENTIAL STYLE OF LEADERSHIP IN TURBULENT TIMES.

هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة ما بين سياسة الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على اسلوب القيادة في الاوقات المضطربة وتم تطبيق الفرضية على افتتاح قناة السويس الجديدة وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومثل مجتمع الدراسة العاملون في شركات النقل والملاحة في مصر واعدت استبانة خاصه لهذه

الغاية وتم اختيار عينه عشوائية بسيطة من العاملين في المجال بلغت 263 فرداً وتم توزيع الاستبيان على جميع افراد العينة.

وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لسياسة الرقابة الاستراتيجية ونمط القيادة في العبور في وقت الازمات وأوصت الدراسة على ضرورة تبني سياسة الرقابة الاستراتيجية لما لها من دور في نجاح أي خطة للإدارة الازمات لدى أي نوع من المنظمات.

دراسة (Khoshnood & Nematizadeh2017) والتي جاءت تحت عنوان (الرقابة الإستراتيجية، وأثرها على القدرات التنافسية في البنوك الخاصة الإيرانية)

Strategic Agility and its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks

هدفت الدراسة الى توضيح الرقابة الاستراتيجية من حيث المفهوم والمحددات واهميتها للقطاع المصرفي وأثرها على القدرات التنافسية للمصاريف الإيرانية الخاصة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم اعدادا استبانة خاصه لهذه الغاية وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة المصاريف الإيرانية الخاصة وتم توزيع الاستبيان على عينه عشوائية بسيطة مكونه من 150 فرداً من المديرين في البنوك الخاصة الإيرانية وتوصلت الدراسة لوجو تأثير ايجابي للرقابة الاستراتيجية على القدرات التنافسية وان بعد وضوح الرؤية يعد الاكثر تأثيراً في القدرات التنافسية وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الرقابة الاستراتيجية بشكل عام وضرورة وضوح الرؤية الاستراتيجية وتوضيحها للمعنيين بشكل خاص والاستمرار في تطوير العمل بروح الفريق وتحسين قدرات فريق الإدارة العليا وتطويرها

دراسة (Sampath 2016) بعنوان (استطلاع اهمية الرشاقة الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية

مستدامة لبنوك التجزئة)

Exploring the Significance of Strategic Agility in Building Sustainable Competitive Advantage for Retail Banks.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم أكثر شمولية لمفهوم الرشاقة الإستراتيجية ودوافعها وتأثيرها باستخدام منظور القدرات الديناميكية والادبيات ذات الصلة في بنوم التجزئة في الهند وربما يقود إلى بناء الميزة التنافسية لبنوك التجزئة واستعلما لباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وتم اعداد استبانة خاصه لهذه الغاية لجمع البيانات من مجتمع المديرين وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 36 مديرا في هذه البنوك واستخدم الباحث الاسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي وتوصلت الدراسة إلى ان الرشاقة الاستراتيجية لها تأثيراً مباشراً على تحقيق بنوك التجزئة العاملة في الهند للميزة التنافسية و إلى وجود العديد من العوامل التي تؤدي إلى امتلاك البنوك للرشاقة الاستراتيجية

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1- تنوعت الأدوات التي استخدمت في الدراسات والبحوث السابقة وذلك تبعا للهدف من هذه الدراسات

فمنها ما استخدم الاستبانات او المقابلات او الاثنين معاً واستخدمت الباحثة الاستبانة لمناسبتها

لطبيعة الدراسة

2- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في اختيار الجينات التنظيمية كمتغير مستقل كما اتفقت

معها في الاعتماد على نموذج شركة booz aleen hamilton الامريكية للاستشارات الادارية

حسب مفهوم الجينات التنظيمية والتي تتكون من الابعاد (القرارات- والمعلومات -والمحفزات

والهيكل التنظيمي) حيث تم اعتماد هذه الأبعاد في دراسة (العبيسي 2020) (الزيادي 2019)
(الجوجو 2019) (الماجد 2019)

3- أجريت هذه الدراسات في أماكن متعددة فمنها ما أجريت في فلسطين والدول العربية كدراسة (الثابت
2020) (السمان 2020) (العبيسي 2020) (الزيادي 2019) (ماجد 2019) (العاني 2018)
(الجوجو 2019) (أبو زيد 2019) (فارس واخرون 2018) (بدوان 2018) ومنها في الدول
الاجنبية كدراسة (chalab 2007) (Soroush et al 2014) (Nafei 2015)
(Azudin & Mansour 2017) (2015 Khorasgani Nosouhi)

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت أغلب الدراسات السابقة على
الإستبانة لجمع البيانات الأولية، وهناك تباين في العينة الدراسية في الدراسات السابقة وفقاً للبيئة التي تم
عمل الدراسة نحوها.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

كانت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة متعددة حيث ساعدت الباحثة في آلية صياغة الإطار النظري،
وتحديد مشكلة الدراسة، وتحديد الجوانب التي سبق بحثها فيما يتعلق بموضوع الدراسة والجوانب التي لم
تدرس قبل لتتمكن الباحثة من البدء حيث انتهى الآخرون وإستفادت الباحثة في تصميم مقاييسها وتحديد
عينة المجتمع وإختيار وتصميم أداة الدراسة (الإستبانة)، والإستعانة بنتائج الدراسات السابقة في مناقشة
وتحليل نتائج الدراسة، إضافة إلى الإطلاع على تجارب الآخرين محلياً وعربياً وإقليمياً والتقدم من حيث
وقفوا. وتم الاستفادة منها بمعرفة الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة، والتي أجمعت عليها معظم الدراسات
وساهمت الدراسات السابقة في توجيه الدراسة الحالية نحو إعتداد الأدوات المتنوعة في جمع البيانات

الخاصة بموضوع الدراسة الحالية، كما ساهمت الدراسات السابقة على التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية تحليل الدراسة.

الفجوة العلمية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	بيان الفجوة البحثية	ما تتميز به الدراسة الحالية
الفجوة المفاهيمية	دراسة(الثابت2020) و(السمان2020) و(أبو زيد2019) و(فارس واخرون2018) (nafi2015) و(Soroush et al 2014) (العاني2018)	قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الجينات التنظيمية وابعادها كمتغير مستقل مع الابداع التنظيمي بشكل مباشر في الشركات	ردم هذه الفجوة المفاهيمية وتناقش أثر الجينات التنظيمية بشكل مباشر وكمتغير مستقل ومؤثر في الابداع التنظيمي بتعزيز وجود الرشاقة الاستراتيجية
الفجوة المكانية	دراسة (السمان2020) و(الثابت2020) و(الزيادي 2019) و(nafi2015)، ودراسة (أبو زيد 2019)	اختلاف مكان تطبيق هذه الدراسات فدراسة السمان 2020 والثابت 2020 طبقت في العراق بينما دراسة الزيادي2019 طبقت في مصر ودراسة	تختلف هذه الدراسات في مجالات التطبيق حيث لا توجد دراسة فلسطينية ركزت على الأثر بين الجينات التنظيمية والابداع

<p>التنظيمي بتعزيز وجود الرشاقة الاستراتيجية في شركات الصناعات الدوائية في الضفة الغربية في فلسطين</p>	<p>أبو زيد 2019 و nafi 2015 طبقت في مصر</p>		
<p>وظفت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقتصر على جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة بل يتعداها إلى التحليل والتفسير من أجل الوصول لأهداف الدراسة</p>		<p>دراسة (العاني 2018) (الثابت 2020) و(السمان 2020) و(أبو زيد 2019) و(فارس واخرون 2018) (nafi 2015) و(Soroush et al 2014)</p>	<p>الفجوة المنهجية</p>
<p>استخدمت الدراسة الحالية برنامج التحليل الاحصائي spss v22 في تحليل بيانات</p>	<p>استخدمت دراسة أبو زيد 2019 برنامجي spssc.25 وبرنامج amos v.22 ودراسة</p>	<p>دراسة أبو زيد 2019 والعاني 2018</p>	<p>الفجوة التحليلية</p>

الرسالة من اجل تفسيرها	العاني 2018 استخدمت برنامج amosv.22		
---------------------------	----------------------------------------	--	--

جدول (4.2) الفجوة العلمية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أدوات الدراسة

1.4.3 مقياس الجينات التنظيمية DNA

2.4.3 مقياس الإبداع التنظيمي

3.4.3 مقياس الرشاقة الاستراتيجية

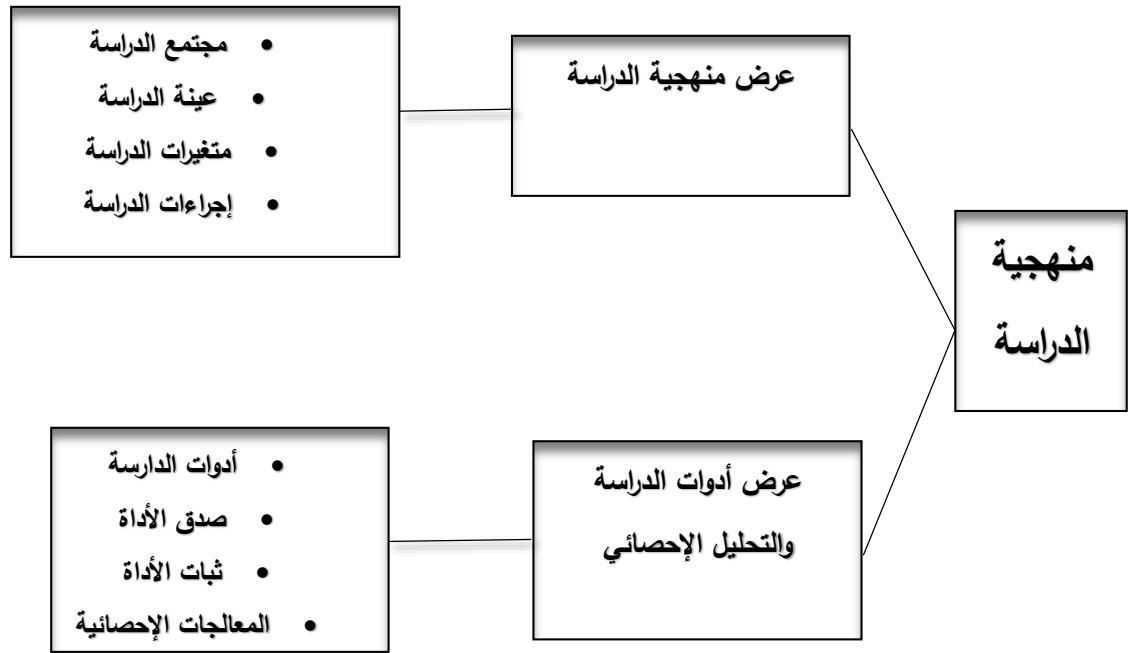
5.3 متغيرات الدراسة

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

7.3 المعالجات الإحصائية

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل على كل من منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وكيفية بناء أدوات الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، كما ويتضمن إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها، ويوضح الشكل التالي انسيابية معلومات هذا الفصل.



الشكل (1-3) مخطط سير معلومات الفصل الثالث

(1.3) منهجية الدراسة

استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يهتم بجمع المعلومات وتلخيصها وتصنيفها، والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر، أو القضايا، أو المشكلات التي يرغب الباحث

في دراستها، لغرض تحليلها، وتفسيرها، وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها، أو التحكم فيها (النعيمة وأخرون 2009 ، غرايبة وأخرون 2010).

وقد استخدم هذا المنهج نظراً لملائمته لأغراض الدراسة وتحقيق أهدافها، وذلك لمعرفة الجينات التنظيمية DNA وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط.

(2.3) مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة (البداينة، 1999) المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. وتمثل مجتمع الدراسة في المدراء والموظفين ممن هم على ملاك شركات الصناعات الدوائية في فلسطين (الضفة الغربية)، والبالغ عددها (5) شركات ولكن تم استثناء شركة القدس للمستحضرات الطبية لأسباب خاصة تعود للشركة، وبالتالي سيقصر مجتمع الدراسة على المدراء والموظفين العاملين في (4) شركات الذين يشغلون المستويات الإدارية والإشرافية الآتية (مدير عام، مدير مصنع، مشرف ، موظف ، وظيفة أخرى مثل مسؤول مبيعات ومشتريات وغيرها) ويبين الجدول الآتي مجتمع الدراسة موزعاً حسب الشركة الدوائية، والنسبة المئوية لعدد العاملين في كل شركة

جدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة حسب الشركة الدوائية

النسبة المئوية %	عدد العاملين	الشركة
23%	200	بيت جالا للأدوية
28%	250	بيرزيت لصناعة الأدوية
40%	350	دار الشفاء لصناعة الأدوية
9%	80	سما لصناعة الأدوية
100%	880	المجموع

المصدر: المدراء العاملون في الشركات المبحوثة.

يتضح من الجدول السابق (1.3) أن دار الشفاء لصناعة الأدوية قد حازت على أعلى نسبة مئوية من مجموع العاملين بينما حازت شركة سما لصناعة الأدوية على أقل نسبة.

(3.3) عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (268) من المدراء والموظفين في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين (الضفة الغربية)، واختير حجم عينة الدراسة باستخدام معادلة (روبيرت ماسون)، والموضحة في الشكل (1.3)، وفقاً للأساليب والخطوات الإحصائية في اختيار العينة الاحتمالية، وقد استخدم برنامج (EXCEL) في احتساب عدد أفراد عينة الدراسة. (Robert, 1989)

الشكل (2-3) معادلة روبيرت ماسون لتحديد عدد أفراد العينة

ادخل حجم المجتمع N في الخلية المقابلة = 880	
0.000650771	0.02551
1.96	0.05
إذاً يكون حجم العينة n = 268	
$n = \frac{N}{\left[\frac{S^2 \times (N - 1)}{pq} \right] + 1}$	
معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة	
حجم المجتمع	N
قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05	S
نسبة توافر الخاصية وهي 0.50	P
النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50	Q

وبالتطبيق على المعادلة السابقة فقد بلغ عدد أفراد العينة (268) من المدراء والموظفين في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين (الضفة الغربية)، وذلك حسب معادلة (روبيرت ماسون)، أي بنسبة (30%)

من حجم مجتمع الدراسة، وقد وزعت أدوات الدراسة على أفراد العينة بإستخدام العينة العشوائية الطبقية بشكل يتناسب وعدد العاملين في المستويات الإدارية والإشرافية لكل شركة. الجدول (2.3) يمثل عينة الدراسة موزعة بشكل طبقي على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين (الضفة الغربية).

جدول (2.3): توزيع عينة الدراسة حسب الشركة الدوائية

النسبة المئوية من حجم المجتمع %	حجم العينة	الشركة
23%	61	بيت جالا للأدوية
28%	76	بيرزيت لصناعة الأدوية
40%	107	دار الشفاء لصناعة الأدوية
9%	24	سما لصناعة الأدوية
100%	268	المجموع

المصدر: الباحثة

يتضح من الجدول (2.3) أن نسبة من يعملون في دار الشفاء لصناعية الأدوية بلغت 40% من حجم المجتمع، مما يعني أن 40% من حجم العينة (107 مفردة) سيتم اختيارها بطريقة عشوائية من دار الشفاء. بينما مثلت نسبة العاملين في شركة سما لصناعة الادوية 9% فقط من حجم المجتمع، مما يعني أن 9% من حجم العينة (24 مفردة) سيتم اختيارها من هذه الشركة.

يذكر أنه تم توزيع أداة الدراسة على مجمل أفراد العينة البالغ عددهم 268. وقد تم استردادها جميعاً بنسبة 100%، الجدول الآتي يبين توزيع لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية:

أولاً: المتغيرات الديمغرافية:

جدول (3.3): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	82	31%
	من 6-10 سنوات	109	41%
	من 11-15 سنة	48	18%
	أكثر من 15 سنة	29	11%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	19	7%
	بكالوريوس	214	80%
	ماجستير	31	12%
	دكتورة	4	1%
المسمى الوظيفي	موظف	197	74%
	مشرف	46	17%
	مسؤول خط انتاج	4	1%
	مدير	21	8%

يتبين من خلال الجدول (3.3) أن (41%) من عينة الدراسة من المدراء والموظفين في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين (الضفة الغربية) لديهم خبرة من 6-10 سنوات، (80%) منهم يحملون درجة البكالوريوس، كما أن (72%) منهم يحملون درجة البكالوريوس، كما بلغت نسبة الموظفين ممن هم على ملاك شركات الصناعات الدوائية في فلسطين (الضفة الغربية) في عينة الدراسة (74%).

(4.3) اداه الدراسه :

لتحقيق أهداف الدراسة، طورت أداة الدراسة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات المعاصرة لكل من مواضيع الجينات التنظيمية (DNA)، الإبداع التنظيمي والمتغير الوسيط الرشاقة الإستراتيجية.

(1.4.3) مقياس الجينات التنظيمية (DNA)

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات المعاصرة لمقياس الجينات التنظيمية (DNA)، وعلى المقياس الذي أعده كل من (عبد المجيد، 2016) (العيسي، 2020) (الزيادي، 2019) (نجم، 2018) (أمينة وأخرون، 2017)، طور المقياس بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، وصيغت جميع الفقرات لهذا المقياس بالاتجاه الإيجابي، وقد استخدم مقياس (Likert) الخماسي لقياس مستوى الجينات التنظيمية (DNA) لفقرات الدراسة، وتم تصحيح الفقرات لهذا المقياس على النحو التالي: (موافق بشدة (5) نقاط، موافق (4) نقاط، محايد (3) نقاط، غير موافق (2) نقطة، غير موافق بشدة نقطة واحدة)، وقد بلغ عدد فقرات هذا المقياس (24) فقرة.

ويوضح الجدول التالي فقرات مقياس الجينات التنظيمية (DNA) التي توزعت على أربعة أبعاد حسب

الاستبانة على النحو الآتي:

#	متغيرات الدراسة	عدد الأسئلة	حدود الأسئلة
	المتغير المستقل: الجينات التنظيمية DNA		من الى
-1	حقوق اتخاذ القرار	6	1 6
-2	المحفزات	8	1 8
-3	جودة المعلومات	5	1 5
-4	الهيكل التنظيمي	6	1 6
#	المجموع الكلي للأسئلة	25	

جدول (3-4) مقياس الجينات التنظيمية حسب الاستبانة

صدق مقياس الجينات التنظيمية (DNA)

فحص الصدق لمقياس الجينات التنظيمية (DNA) بطريقتين، هما:

1- صدق المحكمين: عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) من المتخصصين

في العلوم الإدارية، ملحق (ث). وذلك لمعرفة آرائهم حول فقرات الأداة ومدى وضوحها وقدرتها على

قياس أهداف الدراسة. هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملائمتها

للغرض الذي وضعت من أجله، وقد عدلت بعض الفقرات، وحذفت أخرى، وأضيفت فقرات لم تكن

موجودة، واتفق المحكمون على (85%) مما جاء في فقرات الأداة.

2- الصدق بطريقة البناء الداخلي:

للتحقق من صدق بناء المقاييس، استخرج (Path Coefficient) معاملات المسار والتي تعني

معاملات ارتباط فقرات كل بُعد بالبُعد الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام برنامج (Smart Plus3)، وقورنت

بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في جارسيا وجونزالس (Garcia & Gonzalez, 2006)، وتعتبر قيمة

معامل الارتباط ضعيفة إذا كانت أقل من (0.30)، وتعتبر متوسطة إذا تراوحت بين (0.30- أقل من أو يساوي

0.70)، وتعتبر قوية إذا زادت عن (0.70). الجدول (4.3) يبين معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية

لمقياس الجينات التنظيمية (DNA).

جدول (4.3): معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس الجينات التنظيمية (DNA)

المعلومات	الهيكل التنظيمي	المحفزات	حقوق وصلاحيات اتخاذ القرار	الفقرات
			0.622	q1
			0.763	q2
			0.760	q3
			0.633	q4
			0.784	q5

المعلومات	الهيكل التنظيمي	المحفزات	حقوق وصلاحيات اتخاذ القرار	الفقرات
			0.714	q6
		0.793		q7
		0.794		q8
		0.844		q9
		0.861		q10
		0.858		q11
		0.802		q12
		0.843		q13
	0.748			q14
	0.793			q15
	0.671			q16
	0.786			q17
	0.756			q18
0.751				q19
0.715				q20
0.673				q21
0.714				q22
0.772				q23
0.830				q24

يتضح من الجدول (4.3) أن معامل الارتباط للفقرات التابعة لمقياس الجينات التنظيمية (DNA) تراوح ما بين (0.622) للفقرة (1) بمعامل ارتباط متوسط، و(0.861) للفقرة (10) بمعامل ارتباط قوي، يتضح أن معاملات الارتباط لجميع فقرات هذا المقياس قوية ما عدا الفقرات (1، 4، 16، 21) فقد جاء متوسطاً، وأن جميع الفقرات لهذا المقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

ثبات مقياس الجينات التنظيمية (DNA):

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة ثانية وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا وذلك حسب بُعد ات الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات كما يوضحه الجدول (3.3).

جدول رقم (5.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب الأبعاد والدرجة الكلية لفقرات الجينات التنظيمية (DNA)

البُعد	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
حقوق وصلاحيات اتخاذ القرار	0.804	0.806	0.81
المحفزات	0.923	0.924	0.939
الهيكل التنظيمي	0.808	0.815	0.866
المعلومات	0.839	0.848	0.881
الجينات التنظيمية (DNA)	0.939	0.941	0.945

يتضح من الجدول (5.3) أن برنامج (Smart Plus 3) قام بحساب معامل كرونباخ ألفا للجينات التنظيمية (DNA) بثلاث طرق وقد بلغ أقل هذه المعاملات (0.939) وتراوح معامل الثبات ما بين (0.804) لبُعد حقوق وصلاحيات اتخاذ القرار و (0.923) لبُعد المحفزات وجميع قيم معامل الثبات أكبر من (0.70) وهي دالة إحصائياً، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون الفقرات.

(2.4.3) مقياس الإبداع التنظيمي

بعد الاطلاع على الأدب الإداري لمقياس الإبداع التنظيمي، وعلى المقياس الذي أعده كل من (حياة وأخرون، 2018)(السودي، 2016)(ترايكية، 2016)، طور المقياس بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، وصيغت جميع الفقرات لهذا المقياس بالاتجاه الإيجابي، وقد استخدم مقياس (Likert) الخماسي لقياس مستوى الإبداع التنظيمي لفقرات الدراسة، وتم تصحيح الفقرات لهذا المقياس على النحو التالي: (موافق بشدة (5) نقاط، موافق (4) نقاط، محايد (3) نقاط، غير موافق (2) نقطة، غير موافق بشدة نقطة واحدة)، وقد بلغ عدد فقرات هذا المقياس (24) فقرة.

وتوزعت فقرات مقياس الإبداع التنظيمي على ستة أبعاد حسب الاستبانة جاءت على النحو الآتي:

#	متغيرات الدراسة	الفقرات	حدود الأسئلة	
	المتغير التابع: الإبداع التنظيمي		من	الى
1-	الأصالة	5	1	4
2-	الطلاقة الفكرية	5	1	4
3-	المرونة الذهنية	6	1	4
4-	الحساسية للمشكلات	5	1	4
5-	القدرة على التحليل	5	1	3
6-	قبول المخاطرة	5	1	4
#	المجموع الكلي	23		

جدول (7.4) مقياس الإبداع التنظيمي

صدق مقياس الإبداع التنظيمي

فحص الصدق لمقياس الإبداع التنظيمي بطريقتين، هما:

3- صدق المحكمين: عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) من المتخصصين

في العلوم الإدارية، ملحق (ث). وذلك لمعرفة آرائهم حول فقرات الأداة ومدى وضوحها وقدرتها على

قياس أهداف الدراسة. هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملائمتها

للغرض الذي وضعت من أجله، وقد عدلت بعض الفقرات، وحذفت أخرى، وأضيفت فقرات لم تكن

موجودة، واتفق المحكمون على (85%) مما جاء في فقرات الأداة.

4- الصدق بطريقة البناء الداخلي:

للتحقق من صدق بناء المقاييس، استخرج (Path Coefficient) معاملات المسار والتي تعني

مدى ارتباط فقرات كل بُعد بالبُعد الذي تنتمي إليه باستخدام برنامج (Smart Plus3)، وقورنت بالمعيار

المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في جارسيا وجونزالس (Garcia & Gonzalez, 2006)، وتعتبر قيمة معامل

الارتباط ضعيفة إذا كانت أقل من (0.30)، وتعتبر متوسطة إذا تراوحت بين (0.30- أقل من أو يساوي

(0.70)، وتعتبر قوية إذا زادت عن (0.70). الجدول (4.3) يبين معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية

لمقياس الإبداع التنظيمي.

جدول (6.3): معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس الإبداع التنظيمي

الفقرات	الأصالة	الطلاقة الفكرية	المرونة الذهنية	الحساسية للمشكلات	القدرة على التحليل	قبول المخاطرة
q1	0.684					
q2	0.643					
q3	0.767					
q4	0.742					

قبول المخاطرة	القدرة على التحليل	الحساسية للمشكلات	المرونة الذهنية	الطلاقة الفكرية	الأصالة	الفقرات
					0.704	q5
				0.646		q6
				0.727		q7
				0.805		q8
				0.745		q9
				0.801		q10
			0.674			q11
			0.676			q12
			0.717			q13
			0.696			q14
			0.763			q15
			0.704			q16
		0.728				q17
		0.758				q18
		0.764				q19
		0.648				q20
		0.694				q21
	0.700					q22
	0.740					q23
	0.703					q24
	0.713					q25
	0.784					q26
0.436						q27
0.547						q28
0.573						q29
0.803						q30
0.785						q31

يتضح من الجدول (6.3) أن معامل الارتباط للفقرات التابعة لمقياس الإبداع التنظيمي تراوح ما بين (436). للفقرة (27) بمعامل ارتباط متوسط، و (805). للفقرة (8) بمعامل ارتباط قوي، ويتضح أن معاملات الارتباط لجميع فقرات هذا المقياس قوية ما عدا الفقرات (1، 2، 6، 11، 12، 14، 20، 21، 22، 27، 28، 29) فقد جاء متوسطاً، وأن جميع الفقرات لهذا المقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (01).

ثبات مقياس الإبداع التنظيمي:

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة ثانية وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا وذلك حسب بُدات الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات كما يوضحه الجدول (3.3)

جدول رقم (7.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب الأبعاد والدرجة الكلية لفقرات الإبداع التنظيمي

البُعد	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
الأصالة	.75	.75	.84
الطلاقة الفكرية	.80	.81	.86
المرونة الذهنية	.80	.80	.86
الحساسية للمشكلات	.77	.77	.84
القدرة على التحليل	.76	.76	.84
قبول المخاطرة	.71	.73	.77
الإبداع التنظيمي	.93	.93	.94

يتضح من الجدول (7.3) أن برنامج (Smart Plus 3) قام بحساب معامل كرونباخ ألفا للإبداع التنظيمي بثلاث طرق وقد بلغ أقل هذه المعاملات (0.93) وتراوح معامل الثبات ما بين (0.70) لبُعد القدرة على التحليل و (0.80) لكل من بُعدي الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية وجميع قيم معامل الثبات أكبر من (0.70) وهي دالة إحصائياً، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون الفقرات.

(3.4.3) مقياس الرشاقة الاستراتيجية

بعد الاطلاع على الأدب التربوي لمقياس الرشاقة الاستراتيجية، وعلى المقياس الذي أعده كل من (ثابت، 2019) (عبد العال، 2019) (دماج، 2019)، طور المقياس بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، وصيغت جميع الفقرات لهذا المقياس بالاتجاه الإيجابي، وقد استخدم مقياس (Likert) الخماسي لقياس مستوى الرشاقة الاستراتيجية لفقرات الدراسة، وتم تصحيح الفقرات لهذا المقياس على النحو التالي: (موافق بشدة (5) نقاط، موافق (4) نقاط، محايد (3) نقاط، غير موافق (2) نقطة، غير موافق بشدة نقطة واحدة)، وقد بلغ عدد فقرات هذا المقياس (17) فقرة.

وتوزعت فقرات مقياس الرشاقة الاستراتيجية على ثلاثة أبعاد على النحو الآتي:

#	متغيرات الدراسة	الفقرات	حدود الأسئلة	
	المتغير الوسيط: الرشاقة الاستراتيجية		من	الى
1-	الحساسية الاستراتيجية	6	1	6
2-	الالتزام الجماعي	6	1	6
3-	سيولة الموارد	5	1	5
#	المجموع الكلي	17		

جدول (3-10) مقاييس الرشاقة الاستراتيجية

صدق مقياس الرشاقة الاستراتيجية

فحص الصدق لمقياس الرشاقة الاستراتيجية بطريقتين، هما:

صدق المحكمين: عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) من المتخصصين في العلوم الإدارية، ملحق (ث). وذلك لمعرفة آرائهم حول فقرات الأداة ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف الدراسة. هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد عدلت بعض الفقرات، وحذفت أخرى، وأضيفت فقرات لم تكن موجودة، واتفق المحكمون على (85%) مما جاء في فقرات الأداة.

الصدق بطريقة البناء الداخلي:

للتحقق من صدق بناء المقاييس، استخرج (Path Coefficient) معاملات المسار والتي تعني مدى ارتباط فقرات كل بُعد بالبُعد الذي تنتمي إليه باستخدام برنامج (Smart Plus3)، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في جارسيا وجونزالس (Garcia & Gonzalez, 2006)، وتعتبر قيمة معامل الارتباط ضعيفة إذا كانت أقل من (0.30)، وتعتبر متوسطة إذا تراوحت بين (0.30- أقل من أو يساوي 0.70)، وتعتبر قوية إذا زادت عن (0.70). الجدول (8.3) يبين معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس الرشاقة الاستراتيجية.

جدول (8.3): معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس الرشاقة الاستراتيجية

الفقرات	الحساسية الاستراتيجية	الالتزام الجماعي	سيولة الموارد
q1	0.717		
q2	0.808		
q3	0.739		
q4	0.653		

الفقرات	الحساسية الاستراتيجية	الالتزام الجماعي	سيولة الموارد
q5	0.687		
q6	0.784		
q7		0.642	
q8		0.766	
q9		0.829	
q10		0.777	
q11		0.788	
q12		0.815	
q13			0.696
q14			0.854
q15			0.841
q16			0.877
q17			0.813

يتضح من الجدول (8.3) أن معامل الارتباط للفقرات التابعة لمقياس الرشاقة الاستراتيجية تراوح ما بين (0.642) للفقرة (7) بمعامل ارتباط متوسط، و(0.877) للفقرة (16) بمعامل ارتباط قوي، ويتضح أن معاملات الارتباط لجميع فقرات هذا المقياس قوية ما عدا الفقرات (4، 5، 7، 12) فقد جاء متوسطاً، وأن جميع الفقرات لهذا المقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

ثبات مقياس الرشاقة الاستراتيجية:

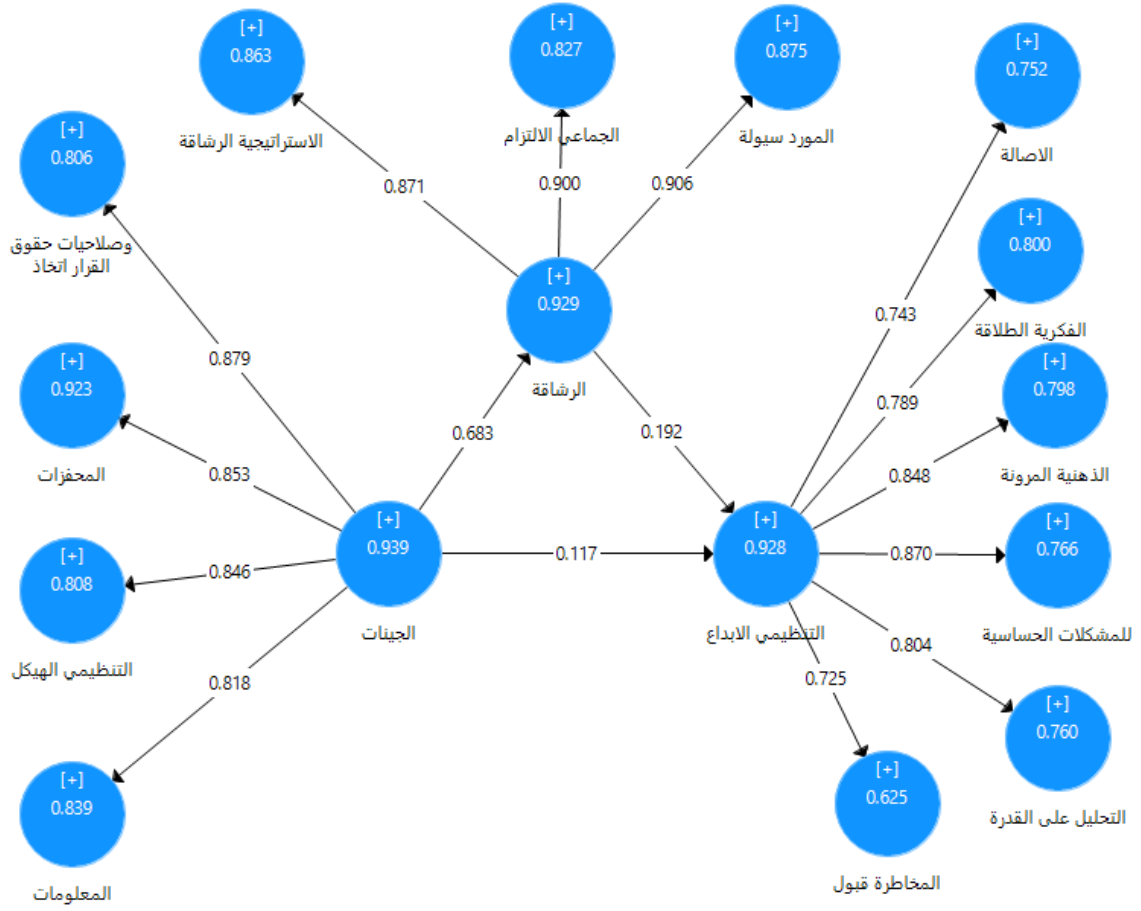
يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة ثانية وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا وذلك حسب بُعدات الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات كما يوضحه الجدول (9.3)

جدول رقم (9.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب الأبعاد والدرجة الكلية لفقرات الرشاقة الاستراتيجية

البيانات المركبة	rho_A	كرونباخ ألفا	البعد
.87	.83	.83	الحساسية الاستراتيجية
.90	.87	.86	الالتزام الجماعي
.91	.88	.88	سيولة الموارد
.94	.93	.93	الرشاقة الاستراتيجية

يتضح من الجدول (9.3) أن برنامج (Smart Plus 3) قام بحساب معامل كرونباخ ألفا للرشاقة التنظيمية بثلاث طرق وقد بلغ أقل هذه المعاملات (.93) وتراوح معامل الثبات ما بين (.83) لبعد الحساسية الاستراتيجية و(.88) لبعد سيولة الموارد وجميع قيم معامل الثبات أكبر من (.70) وهي دالة إحصائياً، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون الفقرات.

الشكل (3-3) يبين معامل كرونباخ ألفا للنموذج الخاص بمحاور الدراسة وأبعادها



(5.3) متغيرات الدراسة

أولاً- المتغيرات المستقلة (الديمغرافية):

- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات (5 سنوات فأقل، من 5-10 سنوات، من 11-15 سنة، أكثر من

15 سنة)

- المسمى الوظيفي وله ستة مستويات (موظف، مشرف، مسؤول خط إنتاج، مدير إنتاج، مدير مصنع، غير ذلك).

مصنع، غير ذلك).

- المؤهل العلمي: وله أربعة مستويات (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

- الشركة التي تعمل بها: وله أربعة مستويات (شركة بيت جالا للأدوية، شركة بيرزيت للأدوية، شركة سما للأدوية، شركة دار الشفاء للأدوية).

ثانياً- المتغيرات المستقلة (المتصلة):

- مستوى توفر الجينات التنظيمية DNA في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين (الضفة الغربية) المتمثلة في (القرار الإداري، المحفزات، الهيكل التنظيمي، المعلومات).

ثالثاً- المتغير الوسيط:

- مستوى توفر الرقابة الإستراتيجية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين (الضفة الغربية). المتمثل في (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، الالتزام الجماعي).

رابعاً- المتغير التابع:

- مستوى توفر الإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين (الضفة الغربية). المتمثل في كل من (الاصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل).

أتمودج الدراسة:



(6.3) إجراءات تنفيذ الدراسة

نُفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمعت البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة والنشرات التي تتعلق بموضوع الدراسة.
2. بعد الانتهاء من مراجعة أداة الدراسة، والتأكد من صدقهما، وذلك بعرضهما على مجموعة من المحكمين عددهم (10) من المتخصصين في العلوم الإدارية، قام المحكمون بإضافة وتعديل وحذف مجموعة من فقرات أداتي الدراسة.
3. أُعدت أداة الدراسة بالصورة النهائية بعد تعديلها بناءً على ملاحظات المحكمين.
4. أخذت موافقة شركات الصناعات الدوائية في فلسطين (الضفة الغربية) لتوزيع أداة الدراسة على العينة، وبسبب الأوضاع الصحية التي تمر بها فلسطين، صممت استبانة الكترونية تمثل فقرات أداة الدراسة، ووزع الرابط على ذوي العلاقة في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين (الضفة الغربية).
5. وفي المرحلة التالية استردت (268) استبانة الكترونياً واعتمدت جميعاً بعد تدقيقها الكترونياً وتبين أنها جميعها قابلة للتحليل.
6. عولج الملف المستلم إلكترونياً بحيث حول من (Excel sheet) إلى ملف (Smart Plus 3)، وملف (SPSS25) حتى يكون جاهزاً للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.
7. بالاعتماد على البيانات التي جمعت وباستخدام برنامجي (Smart Plus 3)، (SPSS25) حلت البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.
8. نوقشت النتائج وفسرت وصولاً إلى التوصيات.

(7.3) المعالجات الإحصائية

استخدم برنامجي الإحصائي (Smart Plus 3)، (SPSS25) والذي من خلالهما استخدمت مجموعة من التحليلات الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.
2. استخدم تحليل مسار المعاملات (Path coefficient) لبيان العلاقة بين المحاور والأبعاد وبين كل من الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية.
3. استخدمت خوارزمية المربعات الجزئية الصغرى وهي سلسلة من تحليلات الانحدار لمتجهات الوزن لكل من محاور الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية.
4. استخدم اختبار البوتستراب وهو إجراء غير معلمي يسمح باختبار الدلالة الإحصائية لنتائج المربعات الجزئية الصغرى في معادلة النمذجة البنائية المتنوعة مثل معاملات المسار، كرونباخ ألفا، والصدق التمييزي، وقيم مربعات الارتباطات.
5. استخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة دلالة الفروق للمتغيرات المستقلة التي تزيد مستويات متغيراتها عن متغيرين.

الفصل الرابع

نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 نتائج السؤال الأول

2.1.4 نتائج السؤال الثاني

3.1.4 نتائج السؤال الثالث

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.2.4 نتائج الفرضية الاولى

2.2.4 نتائج الفرضية الثانية

3.2.4 نتائج الفرضية الثالثة

4.2.4 نتائج الفرضية الرابعة

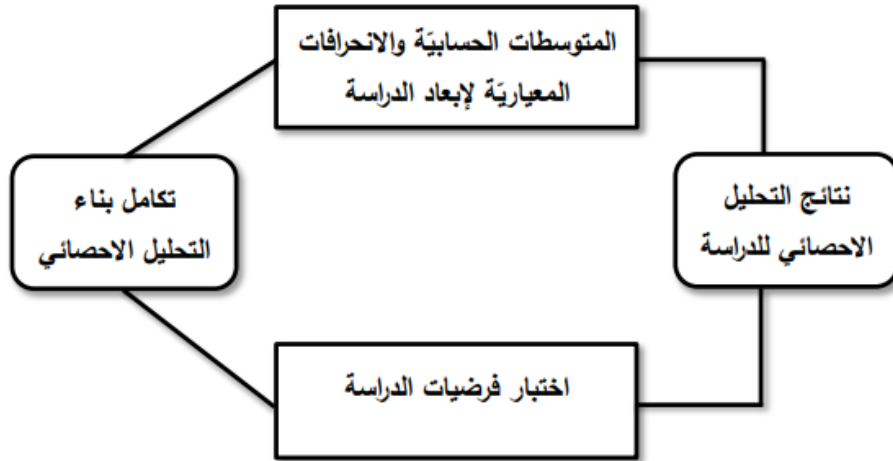
5.2.4 نتائج الفرضية الخامسة

6.2.4 نتائج الفرضية السادسة

7.2.4 نتائج الفرضية السابعة

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضا للبيانات الإحصائية الكمية التي أدخلت باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS25)، و (Smart Plus3) وجمعت عبر أداة الدراسة المتمثلة بتحليل "الجينات التنظيمية DNA وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط"، وحسب ابعاد ادوات الدراسة لكل من مقياس الجينات التنظيمية DNA الإبداع التنظيمي في ظل وجود مقياس الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط، أجاب البحث عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات التي انبثقت عنها، وذلك لاستخلاص نتائج الدراسة.



الشكل (1-4) مخطط سير معلومات الفصل الرابع

(1.4) النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة توافر أسس وعناصر الجينات التنظيمية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين؟

للإجابة عن السؤال الأول، استُخدمت المتوسطات الحسابية لكل فقرة، وأبعاد الجينات التنظيمية DNA، وعلى الدرجة الكلية عند العينة. ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الموزونة الآتية المعتمدة إحصائياً والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالاتي:

- (من 1- أقل من 1.8) مستوى منخفض جداً.

- (من 1.8- أقل من 2.6) مستوى منخفض.

- (من 2.6- أقل من 3.4) مستوى متوسط

- (من 3.4- أقل من 4.2) مستوى مرتفع.

- (4.2 فأعلى) مستوى مرتفع جداً.

وحُسبت الفقرات الخاصة بدرجة المهارات القيادية عن طريق قسمة المدى = (5-1=4) على عدد الفقرات

(5)، تم استخراج طول الفئة (8)، لذلك نجد أن الفئة الأولى (1- 1.8) بإضافة (0.8) الى الحد الأدنى (1)،

ويمكن استخراج باقي الفئات بنفس الطريقة. الجدول (1.4)، التالي الذي يوضح ذلك لكل من الأبعاد

والدرجة الكلية.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر أسس وعناصر الجينات التنظيمية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين

البُعد	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	التفرطح	الالتواء	درجة التوافر
حقوق وصلاحيات اتخاذ القرار	3.74	3.83	.57	.52	-60	مرتفعة
المحفزات	3.22	3.43	.91	-39	-57	متوسطة
الهيكل التنظيمي	3.82	4.00	.53	.73	-98	مرتفعة
المعلومات	3.78	3.83	.53	.63	-12	مرتفعة
الدرجة الكلية للجينات التنظيمية DNA	3.62	3.71	.55	.70	-75	مرتفعة

تلاحظ الباحثة من خلال البيانات الواردة في الجدول (1.4) أن درجة توافر أسس وعناصر الجينات التنظيمية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.62). كما تلاحظ الباحثة من خلال البيانات الواردة في الجدول (1.4) ترتيب أبعاد الجينات التنظيمية، فقد حصل بُعد "الهيكل التنظيمي"، على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي له (3.82)، والانحراف المعياري (.55)، وبمستوى مرتفع. أما بُعد "المحفزات"، فقد حصل على أقل الأبعاد (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصل على متوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (.91)، ومستوى متوسط.

ويتضح من خلال مقياسي التفرطح والالتواء أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وذلك لان المقياسين

لكافة الأبعاد لم تتجاوز العدد 1 أو تقل عن العدد 1-.

وفيما يلي نستعرض درجة توافر أسس وعناصر الجينات التنظيمية لدى شركات الصناعات الدوائية

في فلسطين حسب أبعاد الدراسة:

(أ) بُعد حقوق وصلاحيات اتخاذ القرار:

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر فقرات بُعد حقوق وصلاحيات

اتخاذ القرار

درجة التوافر	الالتواء	التفرطح	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	-0.88	0.14	0.66	4.00	3.89	تسهم المعتقدات السائدة في الشركة بعملية اتخاذ القرارات التي تتناسب مع التغيرات البيئية
مرتفعة	-0.75	0.08	0.88	4.00	3.55	تسمح الشركة للموظفين بالمساهمة في صياغة الاستراتيجيات في كافة المستويات الإدارية
مرتفعة	-0.56	0.14	0.83	4.00	3.62	تسمح الشركة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ قرارات استراتيجية تخص أقسامهم
مرتفعة	-0.72	0.82	0.80	4.00	3.90	متخذ القرار في منظمك يمتلك الخبرة والكفاءة المناسبة
مرتفعة	-0.46	0.19	0.83	4.00	3.77	توفر إدارة الشركة للمستويات الإدارية المختلفة إمكانات تساعدهم في عملية اتخاذ القرار (تمكين)
مرتفعة	-0.68	0.79	0.80	4.00	3.73	تشارك الإدارة العليا بتفويض المستويات الإدارية الأدنى لاتخاذ القرارات
مرتفعة	-0.60	0.52	0.57	3.83	3.74	الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (2.4) أن الدرجة الكلية لدرجة توافر بُعد حقوق

وصلاحيات اتخاذ القرار لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط

الحسابي الذي بلغ (3.74). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (2.4) أن الفقرة التي تتحدث عن "متخذ القرار في منطقتك يمتلك الخبرة والكفاءة المناسبة"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.90)، والانحراف المعياري (0.80)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرة "تسمح الشركة للموظفين بالمساهمة في صياغة الاستراتيجيات في كافة المستويات الإدارية"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (0.88)، ومستوى مرتفع.

ب) بُعد المحفزات:

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر فقرات بُعد المحفزات

الدرجة التوافر	الالتواء	التفرطح	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	-0.64	-0.36	1.04	4.00	3.46	ترتبط مكافآت الموظفين وحوافزهم بشكل مباشرة بنظام تقييم الأداء
متوسطة	-0.69	-0.15	1.01	4.00	3.34	يعتبر اتقان العمل الأساس الذي يحدد عليه مكافأة الموظفين في الشركة ليس اللقب او المسمى الوظيفي
متوسطة	-0.13	-0.15	0.22	3.00	2.92	تتناسب مستويات الأجور في الشركة مع الأوضاع الاقتصادية الحالية
متوسطة	-0.37	-0.85	0.12	3.00	3.13	تقدم الشركة فرصاً حقيقية لترقية الموظفين وتحقيق طموحاتهم الوظيفية
متوسطة	0.03	-0.98	0.22	3.00	2.91	تتناسب الأجور التي يتقاضاها الموظفين مع جهودهم في العمل
متوسطة	-0.62	-0.21	1.01	4.00	3.38	تنمي الشركة روح التقدير والاحترام بين الموظفين لتحفيزهم على العمل
مرتفعة	-0.60	-0.30	1.04	4.00	3.41	تقدم الشركة مزايا معنوية إضافية للموظفين لتحفيزهم على العمل
متوسطة	-0.57	-0.39	0.91	3.43	3.22	الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.4) أن الدرجة الكلية لدرجة توافر بُعد المحفزات لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين جاء متوسطاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.22). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.4) أن الفقرة التي تتحدث عن "ترتبط مكافآت الموظفين وحوافزهم بشكل مباشرة بنظام تقييم الأداء"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.46)، والانحراف المعياري (1.04)، وبمستوى متوسط، أما الفقرة "تناسب الأجور التي يتقاضاها الموظفين مع جهودهم في العمل"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (2.91)، وانحراف معياري (2.22)، ومستوى متوسط.

ج) بُعد الهيكل التنظيمي

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر فقرات بُعد الهيكل التنظيمي

الدرجة التوافر	الالتواء	التفرطح	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	-1.00	0.32	0.72	4.00	3.93	المهام الوظيفية في الشركة محددة بشكل دقيق وواضح
مرتفعة	-.88	0.12	0.69	4.00	3.77	يتصف الهيكل التنظيمي الحالي بالمرونة ليتلاءم مع المتغيرات
مرتفعة	-0.46	0.32	0.70	4.00	3.75	يمتلك الهيكل الحالي للمنظمة قنوات اتصال واضحة ومحددة
مرتفعة	-0.83	0.41	0.75	4.00	3.82	نطاق الإشراف في الشركة يتناسب مع حجمها وثقافتها التنظيمية
مرتفعة	-.19	0.93	0.66	4.00	3.81	توفر الشركة دليل سياسات وإجراءات يتضمن وصفاً واضحاً يحدد سياسات وإجراءات العمل المتبعة في الشركة
مرتفعة	-1.00	0.73	0.53	4.00	3.82	الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن الدرجة الكلية لدرجة توافر بُعد الهيكل التنظيمي لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.82). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن الفقرة التي تتحدث عن "المهام الوظيفية في

الشركة محددة بشكل دقيق وواضح"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.93)، والانحراف المعياري (0.72)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرة "يمتلك الهيكل الحالي للمنظمة قنوات اتصال واضحة ومحددة"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.70)، ومستوى مرتفع.

د) بُعد المعلومات:

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر فقرات بُعد المعلومات

الدرجة التوافر	الالتواء	التفرطح	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	-0.94	0.34	0.74	4.00	3.88	تملك الشركة نظام معلومات محوسب يربط الدوائر المختلفة ويعزز من درجة التنسيق الرأسي والأفقي فيها
مرتفعة	-0.21	0.39	0.64	4.00	3.84	تتشارك الاقسام في الشركة المعلومات فيما بينها
مرتفعة	-0.59	0.58	0.55	4.00	3.87	تناسب المعلومات مع طبيعة الوظيفة التي يعمل بها الموظف
مرتفعة	-0.64	0.96	0.64	4.00	3.80	تقوم الشركة بجمع المعلومات عن التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة.
مرتفعة	-0.64	0.12	0.85	4.00	3.58	جميع المعلومات الخاصة بتنفيذ استراتيجية البحث والتطوير متوفرة لدى العاملين
مرتفعة	-0.14	0.79	0.82	4.00	3.68	يحصل العاملين على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب.
مرتفعة	-0.55	0.63	0.53	3.83	3.78	الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (5.4) أن الدرجة الكلية لدرجة توافر بُعد المعلومات لدى

شركات الصناعات الدوائية في فلسطين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.78). كما

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (5.4) أن الفقرة التي تتحدث عن "تملك الشركة نظام معلومات

محوسب يربط الدوائر المختلفة ويعزز من درجة التنسيق الرأسي والأفقي فيها"، حصلت على أعلى

المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.88)، والانحراف المعياري (0.74)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرة "جميع المعلومات الخاصة بتنفيذ استراتيجية البحث والتطوير متوفرة لدى العاملين"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.58)، وانحراف معياري (0.85)، ومستوى مرتفع.

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى الرقابة الإستراتيجية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين؟

ولبيان مستوى الرقابة الاستراتيجية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، كان لا بد من إدراج الجدول (6.4)، التالي الذي يوضح ذلك لكل من الأبعاد والدرجة الكلية.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرقابة الاستراتيجية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين

المستوى	الالتواء	التفرطح	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	البُعد
مرتفعة	-0.78	0.86	0.60	3.83	3.79	الحساسية الاستراتيجية
متوسطة	-0.34	0.16	0.53	4.00	3.84	الالتزام الجماعي
مرتفعة	-0.97	0.10	0.57	4.00	3.90	سيولة الموارد
مرتفعة	-0.20	0.11	0.50	3.94	3.84	الدرجة الكلية للرقابة التنظيمية

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.4) أن مستوى الرقابة الاستراتيجية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.84). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.4) ترتيب أبعاد الرقابة الاستراتيجية، فقد حصل بُعد "سيولة الموارد"، على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي له (3.90)، والانحراف المعياري

(57)، وبمستوى مرتفع. أما بُعد "الحساسية الاستراتيجية"، فقد حصل على أقل الأبعاد (متوسطاً حسابياً)؛

إذ حصل على متوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (0.60)، ومستوى مرتفع.

ويتضح من خلال مقياسي التفرطح والالتواء أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وذلك لان المقياسين

لكافة الأبعاد لم تتجاوز العدد 1 أو تقل عن العدد 1-.

وفيما يلي نستعرض درجة توافر الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين

حسب أبعاد الدراسة:

أ) بُعد الحساسية الاستراتيجية:

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بُعد الحساسية الاستراتيجية

مستوى	الالتواء	التفرطح	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	-0.61	0.21	0.85	4.00	3.62	تحرص إدارة الشركة على إشراك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي
مرتفعة	-0.74	0.68	0.69	4.00	3.73	تمتلك الشركة القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.
مرتفعة	-0.50	0.13	0.76	4.00	3.77	تمتلك إدارة الشركة الرؤية الواضحة لنشاطاتها المستقبلية
مرتفعة	-0.58	0.32	0.76	4.00	3.89	تبدل إدارة الشركة جهود متواصلة لاستثمار طاقتها بالشكل الأمثل
مرتفعة	-0.53	0.21	0.76	4.00	3.94	تحرص إدارة الشركة على التحسين المستمر بعملياتها
مرتفعة	-0.73	0.66	0.84	4.00	3.78	تمتلك إدارة الشركة المرونة في إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة والاستفادة منها عبر استثمارها بالشكل الأمثل.
مرتفعة	-0.78	0.86	0.60	3.83	3.79	الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (7.4) أن الدرجة الكلية لمستوى بُعد الحساسية

الاستراتيجية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي

بلغ (3.79). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (7.4) أن الفقرة التي تتحدث عن "تحرص إدارة الشركة على التحسين المستمر بعملياتها"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.94)، والانحراف المعياري (0.76)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرة "تحرص إدارة الشركة على إشراك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (0.85)، ومستوى مرتفع.

ب) بُعد الالتزام الجماعي:

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بُعد الالتزام الجماعي

المستوى	الالتواء	التفرطح	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	-0.67	.75	0.70	4.00	3.95	يلتزم العاملون بالقوانين والمبادئ المنصوص عليها داخل الشركة
مرتفعة	-0.78	.77	0.77	4.00	3.81	يرى العاملون الشركة على أنها (بيتهم الثاني) ولديهم انتماء تجاه العائلة (الشركة)
مرتفعة	-0.90	.56	0.65	4.00	3.83	هناك درجة كبيرة من الالتزام بقوانين عمل المجموعات بما يكفل أداء الأعمال بسرعة
مرتفعة	-0.83	.40	0.75	4.00	3.81	يلتزم المديرين بتنفيذ القوانين الصارمة دون تردد
مرتفعة	-1.00	.80	0.71	4.00	3.84	تراعي الإدارة العليا في الشركة الجانب الانساني (روح القانون) حين اتخاذ اجراءات قانونية بحق العاملين
مرتفعة	-.55	.71	0.75	4.00	3.80	هناك التزام كبير بتطبيق القوانين في الشركة بحذافيرها من أجل تجنب الوقوع في الأخطاء
مرتفعة	-.34	.16	0.53	4.00	3.84	الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (8.4) أن الدرجة الكلية لمستوى بُعد الالتزام الجماعي لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.84). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (8.4) أن الفقرة التي تتحدث عن "يلتزم العاملون بالقوانين والمبادئ المنصوص عليها داخل الشركة"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.94)، والانحراف المعياري (0.70)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرة "هناك التزام كبير بتطبيق القوانين في الشركة بحذافيرها من أجل تجنب الوقوع في الأخطاء"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.75)، ومستوى مرتفع.

ج) بُعد سيولة الموارد:

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بُعد سيولة الموارد

المستوى	الالتواء	التفرطح	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	-0.55	0.94	0.66	4.00	3.94	تمتلك الشركة قدرة عالية على توفير الموارد المطلوبة لإنجاز المهام
مرتفعة	-0.07	0.17	0.66	4.00	3.89	تخصص الشركة الموارد بطريقة مرنة تمكنها من إعادة تنظيمها.
مرتفعة	-0.69	0.70	0.74	4.00	3.87	توفر الشركة قنوات متعددة تسهل الوصول إلى الموارد في أماكن مختلفة
مرتفعة	0.89	0.40	0.70	4.00	3.89	لدى الشركة القدرة على إعادة تخصيص وتوجيه الموارد نحو الفرص المتاحة.
مرتفعة	-0.55	0.42	0.74	4.00	3.89	لدى الشركة القدرة على تحريك رأس المال من أجل استغلال الفرص الاستراتيجية.
مرتفعة	-0.97	0.89	0.57	4.00	3.90	الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (9.4) أن الدرجة الكلية لمستوى بُعد سيولة الموارد لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.90). كما

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (9.4) أن الفقرة التي تتحدث عن "تمتلك الشركة قدرة عالية على توفير الموارد المطلوبة لإنجاز المهام"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.94)، والانحراف المعياري (0.66)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرة "توفر الشركة قنوات متعددة تسهل الوصول إلى الموارد في أماكن مختلفة"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (0.74)، ومستوى مرتفع.

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين؟

ولبيان مستوى الإبداع التنظيمي لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، كان لا بد من إدراج الجدول (10.4)، التالي الذي يوضح ذلك لكل من الأبعاد والدرجة الكلية.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع التنظيمي لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين

المستوى	الالتواء	التفرطح	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	.25	.24	0.44	4.00	4.04	الأصالة
مرتفعة	-0.03	.71	0.45	4.00	4.08	الطلاقة الفكرية
مرتفعة	.57	.21	0.37	4.00	4.13	المرونة الذهنية
مرتفعة	-0.21	.58	0.43	4.00	4.05	الحساسية للمشكلات
مرتفعة	.58	.68	0.37	4.00	4.14	القدرة على التحليل
مرتفعة	.30	.28	0.36	4.00	4.07	قبول المخاطرة
مرتفعة	.10	.99	0.32	4.03	4.09	الدرجة الكلية للإبداع التنظيمي

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (10.4) أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.09). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (10.4) ترتيب أبعاد الإبداع التنظيمي، فقد حصل بُعد "القدرة على التحليل"، على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي له (4.14)، والانحراف المعياري (37)، وبمستوى مرتفع. أما بُعد "الأصالة"، فقد حصل على أقل الأبعاد (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصل على متوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (44)، ومستوى مرتفع.

ويتضح من خلال مقياسي التفريط والالتواء أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وذلك لان المقاييس لكافة الأبعاد لم تتجاوز العدد 1 أو تقل عن العدد 1-.

وفيما يلي نستعرض مستوى الغبداع التنظيمي لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين حسب أبعاد الدراسة:

أ) بُعد الأصالة:

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بُعد الأصالة

المستوى	الالتواء	التفريط	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	-0.70	.16	0.69	4.00	4.06	تتسم طريقة انجازي للمهام بالتجدد
مرتفعة	-0.78	.92	0.64	4.00	4.01	اتبع طرق مبتكرة لحل المشكلات التي تواجهني حسب نوعها
مرتفعة	-0.21	0.36	0.61	4.00	4.03	أحرص على تقديم أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل
مرتفعة	-0.24	.10	0.57	4.00	4.07	أصغي للأفكار المطروحة من قبل الآخرين قبل قبولها أو رفضها
مرتفعة	-1.07	.17	0.60	4.00	4.05	أمتلك المهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع
مرتفعة	0.25	.24	0.44	4.00	4.04	الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (11.4) أن الدرجة الكلية لمستوى بُعد الأصالة لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.04). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (11.4) أن الفقرة التي تتحدث عن "أصغي للأفكار المطروحة من قبل الآخرين قبل قبولها أو رفضها"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.07)، والانحراف المعياري (0.57)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرة "اتبع طرق مبتكرة لحل المشكلات التي تواجهني حسب نوعها"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.64)، ومستوى مرتفع.

ب) بُعد الطلاقة الفكرية:

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بُعد الطلاقة الفكرية

المستوى	الالتواء	التفرطح	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	0.14	0.71	0.51	4.00	4.09	امتلاك القدرة على صياغة افكاري وأترجمها لفظياً بطلاقة
مرتفعة	-0.05	-0.29	0.60	4.00	4.11	اتمتع بمهارة استنباط أفكار مختلفة تتماشى مع الظروف المختلفة
مرتفعة	-0.78	.91	0.65	4.00	4.03	لدي القدرة على طرح حلول سريعة لحل مشاكل العمل
مرتفعة	-0.34	.10	0.59	4.00	4.06	أملك القدرة على رد الفعل بسرعة.
مرتفعة	-0.49	0.80	0.65	4.00	4.08	أمتاز بسرعة بديهية تمكنني من طرح الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة
مرتفعة	-0.03	0.71	0.45	4.00	4.08	الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (12.4) أن الدرجة الكلية لمستوى بُعد الطلاقة الفكرية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.08). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (12.4) أن الفقرة التي تتحدث عن "اتمتع بمهارة استنباط أفكار مختلفة تتماشى مع الظروف المختلفة"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.11)، والانحراف المعياري (0.60)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرة "لدي القدرة على طرح حلول سريعة لحل مشاكل العمل"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (0.65)، ومستوى مرتفع.

ج) بُعد المرونة الذهنية:

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بُعد المرونة الذهنية

المستوى	الالتواء	التفرطح	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	0.33	.39	0.50	4.00	4.17	اتمكن من الاستفادة من آراء الآخرين
مرتفعة	-0.13	.70	0.53	4.00	4.19	لا أتردد في تغيير رأيي عند اقتناعي بصحة الرأي الآخر
مرتفعة	-0.19	.49	0.54	4.00	4.15	أرغب وأسعى باستمرار لتجديد أساليب العمل والتطوير منها
مرتفعة	0.04	.86	0.51	4.00	4.02	لدي القدرة على تقديم الأفكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر
مرتفعة	-0.23	.71	0.54	4.00	4.07	لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة
مرتفعة	0.57	.12	0.37	4.00	4.13	الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (13.4) أن الدرجة الكلية لمستوى بُعد المرونة الذهنية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.13).

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (13.4) أن الفقرة التي نتحدث عن "لا أتردد في تغيير رأيي عند اقتناعي بصحة الرأي الآخر"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.19)، والانحراف المعياري (0.53)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرة "الذي القدرة على تقديم الأفكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية وبسر"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.51)، ومستوى مرتفع.

د) بُعد الحساسية للمشكلات:

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بُعد الحساسية للمشكلات

المستوى	الالتواء	التفرطح	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	-0.60	.69	0.61	4.00	3.99	لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات المرتبطة بالعمل قبل حدوثها
مرتفعة	-0.35	.29	0.58	4.00	4.07	أمتلك القدرة على تحديد مواطن الضعف في الأعمال التي أقوم بها
مرتفعة	-0.52	.37	0.55	4.00	4.03	قادر على اقتراح حلول استباقية للمشكلات المحتملة
مرتفعة	-0.22	.27	0.56	4.00	4.12	لدي القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الصعاب والمواقف
مرتفعة	-0.52	0.59	0.69	4.00	4.03	أمتلك رؤية كافية لملاحظة المشكلات التي تواجه الآخرين في العمل
مرتفعة	-0.21	.58	0.43	4.00	4.05	الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (14.4) أن الدرجة الكلية لمستوى بُعد الحساسية للمشكلات لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.05). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (14.4) أن الفقرة التي نتحدث عن "لدي

القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الصعاب والمواقف"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.12)، والانحراف المعياري (0.56)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرة "لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات المرتبطة بالعمل قبل حدوثها"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.61)، وبمستوى مرتفع.

هـ) بُعد القدرة على التحليل:

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بُعد القدرة على التحليل

المستوى	الالتواء	التفرطح	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	0.52	0.76	0.47	4.00	4.16	أمتلك القدرة على تنظيم الأفكار
مرتفعة	0.28	0.69	0.49	4.00	4.13	لدي القدرة على تحليل المهام في العمل
مرتفعة	-0.84	.77	0.61	4.00	4.09	لدي القدرة على الاستدلال في المواقف المختلفة
مرتفعة	0.55	0.64	0.47	4.00	4.17	أمتلك القدرة على تجزئة مهام العمل
مرتفعة	0.06	0.23	0.55	4.00	4.10	أمتلك مهارة إدراك وربط العلاقات بين الأشياء
مرتفعة	0.58	0.68	0.37	4.00	4.13	الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (15.4) أن الدرجة الكلية لمستوى بُعد القدرة على التحليل لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.13). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (15.4) أن الفقرة التي نتحدث عن "أمتلك القدرة على تجزئة مهام العمل"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.17)، والانحراف المعياري (0.47)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرة "لدي القدرة على الاستدلال في المواقف المختلفة"،

فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.77)، ومستوى مرتفع.

د) بُعد قبول المخاطرة:

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بُعد قبول المخاطرة

المستوى	الالتواء	التفرطح	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	-.20	.13	0.61	4.00	4.02	أتقبل نقد الآخرين بكل رحابة صدر
مرتفعة	.35	.71	0.45	4.00	4.08	أقتنع بان الفشل خطوة تسبق النجاح
مرتفعة	.12	0.36	0.53	4.00	4.12	أتحمل مسؤولية الأعمال التي أقوم بها والنتائج المترتبة عليها
مرتفعة	-.30	0.60	0.62	4.00	4.03	أقترح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك
مرتفعة	-.36	.31	0.58	4.00	4.10	أمتلك روح المبادرة في تبني الأفكار الجديدة
مرتفعة	.30	.28	0.36	4.00	4.07	الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (16.4) أن الدرجة الكلية لمستوى بُعد قبول المخاطرة لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.07). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (16.4) أن الفقرة التي تتحدث عن "أتحمل مسؤولية الأعمال التي أقوم بها والنتائج المترتبة عليها"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.12)، والانحراف المعياري (0.53)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرة "أتقبل نقد الآخرين بكل رحابة صدر"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.61)، ومستوى مرتفع.

4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل تشكل الرقابة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً بين الجينات التنظيمية للمنظمة والإبداع التنظيمي

لدى شركات الأدوية في فلسطين؟

وللإجابة عن هذا السؤال كان لا بد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1.4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

ما مدى تأثير الجينات التنظيمية بأبعادها (القرار الإداري، المحفزات، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات)

في الرقابة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) في شركات

الصناعات الدوائية في فلسطين؟

وللإجابة عن السؤال كان لا بد من فحص الفرضيات التالية:

(2.4) النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الصفرية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية بأبعادها (القرار الإداري،

المحفزات، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات) في الرقابة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية،

الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

ولمعرفة صحة الفرضية استخدم برنامج (Smart plus 3) لمعرفة دلالة الأثر للجينات التنظيمية بأبعادها

(القرار الإداري، المحفزات، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات) في الرقابة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية

الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

انبثق عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الصفرية التالية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في بُعد الحساسية الإستراتيجية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

استخدم اختبار (ت) لفحص دلالة الأثر لمعاملات مسارات (Path Coefficients) الجينات التنظيمية في بُعد الحساسية الإستراتيجية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، الجدول (18.4) يمثل نتيجة فحص الفرضية

الجدول (18.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في بُعد الحساسية الإستراتيجية

الأبعاد	الفرق في المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة P
الجينات التنظيمية - الحساسية الاستراتيجية	.24	.05	4.79	.00

يتضح من الجدول (18.4) السابق أن قيمة (P) أقل من (0.05) لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية بمعنى، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في بُعد الحساسية الإستراتيجية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في بُعد الالتزام الجماعي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

استخدم اختبار (ت) لفحص دلالة الأثر لمعاملات مسارات (Path Coefficients) الجينات التنظيمية في بُعد الالتزام الجماعي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، الجدول (19.4) يمثل نتيجة فحص الفرضية

الجدول (19.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في بُعد الالتزام الجماعي

الأبعاد	الفرق في المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة P
الجينات التنظيمية - < الالتزام الجماعي	-0.15	0.04	3.46	0.00

يتضح من الجدول (19.4) السابق أن قيمة (P) أقل من (0.05)، لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية بمعنى، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في بُعد الالتزام الجماعي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للجينات التنظيمية في بُعد سيولة الموارد في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

استخدم اختبار (ت) لفحص دلالة الأثر لمعاملات مسارات (Path Coefficients) الجينات التنظيمية في بُعد سيولة الموارد في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، الجدول (17.4) يمثل نتيجة فحص الفرضية

الجدول (17.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في بُعد سيولة الموارد

الأبعاد	الفرق في المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة P
الجينات التنظيمية - < سيولة الموارد	-0.12	0.04	3.19	0.00

يتضح من الجدول (17.4) السابق أن قيمة (P) أقل من (0.05)، لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية بمعنى، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في بُعد سيولة الموارد في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في الرضاة الإستراتيجية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

استخدم اختبار (ت) لفحص دلالة الأثر لمعاملات مسارات (Path Coefficients) الجينات التنظيمية في الرشاقة الإستراتيجية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، الجدول (20.4) يمثل نتيجة فحص الفرضية

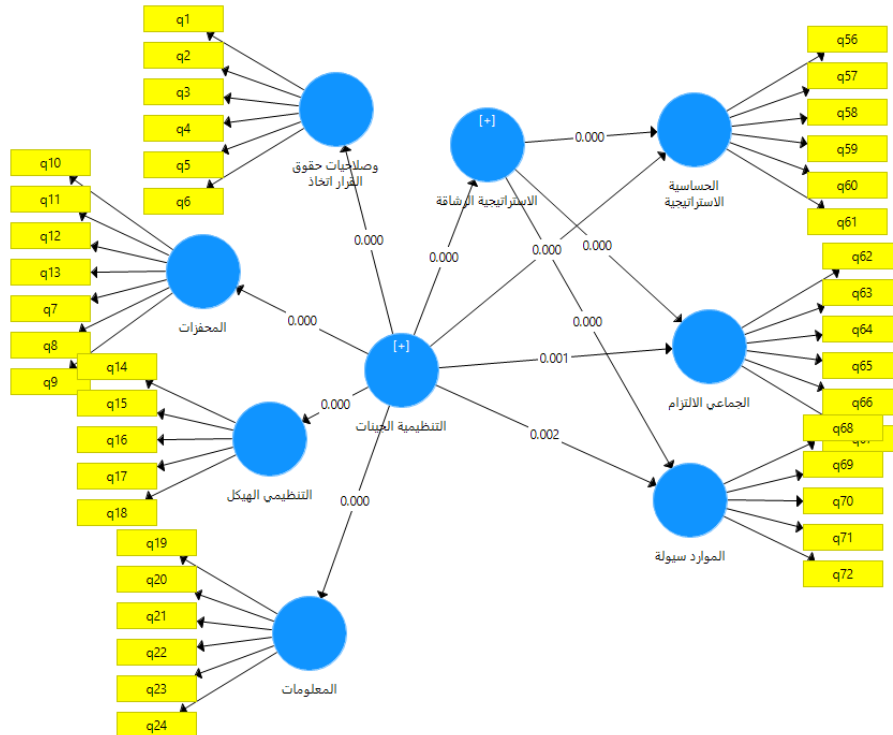
الجدول (20.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في الرشاقة الإستراتيجية

الأبعاد	الفرق في المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة P
الجينات التنظيمية -> الرشاقة الاستراتيجية	.68	.06	12.09	.00

يتضح من الجدول (20.4) السابق أن قيمة (P) أقل من (0.05)، لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية بمعنى، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في الرشاقة الإستراتيجية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين

الشكل (2-4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في أبعاد الرشاقة

الإستراتيجية



السؤال السادس: ما مدى تأثير الجينات التنظيمية بأبعادها (القرار الإداري، المحفزات، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات) في الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، قبول المخاطرة) في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين؟

وللاجابة عن السؤال كان لا بد من فحص الفرضيات التالية:

2.2.4 النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الصفرية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية بأبعادها (القرار الإداري، المحفزات، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات) في الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، قبول المخاطرة) في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين. ولمعرفة صحة الفرضية استخدم برنامج (Smart plus 3) لمعرفة دلالة الأثر للجينات التنظيمية بأبعادها (القرار الإداري، المحفزات، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات) في الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، قبول المخاطرة) في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

انبثق عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الصفرية التالية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في بُعد الأصالة في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

استخدم اختبار (ت) لفحص دلالة الأثر لمعاملات مسارات (Path Coefficients) الجينات التنظيمية في بُعد الأصالة في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، الجدول (21.4) يمثل نتيجة فحص الفرضية

الجدول (21.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في بُعد الأصالة

الأبعاد	الفرق في المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة P
الجينات التنظيمية - < الاصلالة	0.39	0.05	8.19	0.00

يتضح من الجدول (21.4) السابق أن قيمة (P) أقل من (0.05)، لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية بمعنى، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في بُعد الأصالة في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في بُعد الحساسية للمشكلات في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

استخدم اختبار (ت) لفحص دلالة الأثر لمعاملات مسارات (Path Coefficients) الجينات التنظيمية في بُعد الحساسية للمشكلات في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، الجدول (22.4) يمثل نتيجة فحص الفرضية

الجدول (22.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في بُعد الحساسية للمشكلات

الأبعاد	الفرق في المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة P
الجينات التنظيمية - < الحساسية للمشكلات	0.28	0.09	2.87	0.00

يتضح من الجدول (22.4) السابق أن قيمة (P) أقل من (0.05)، لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية بمعنى، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في بُعد الحساسية للمشكلات في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في بُعد الطلاقة الفكرية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

استخدم اختبار (ت) لفحص دلالة الأثر لمعاملات مسارات (Path Coefficients) الجينات التنظيمية في بُعد الطلاقة الفكرية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، الجدول (23.4) يمثل نتيجة فحص الفرضية

الجدول (23.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في بُعد الطلاقة الفكرية

الأبعاد	الفرق في المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة P
الجينات التنظيمية - < الطلاقة الفكرية	0.21	0.07	2.71	0.01

يتضح من الجدول (23.4) السابق أن قيمة (P) أقل من (0.05). لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية بمعنى، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في بُعد الطلاقة الفكرية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في بُعد القدرة على التحليل في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

استخدم اختبار (ت) لفحص دلالة الأثر لمعاملات مسارات (Path Coefficients) الجينات التنظيمية في بُعد القدرة على التحليل في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، الجدول (24.4) يمثل نتيجة فحص

الفرضية

الجدول (24.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في بُعد القدرة على التحليل

الأبعاد	الفرق في المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة P
الجينات التنظيمية -> القدرة على التحليل	0.23	0.07	3.08	0.00

يتضح من الجدول (24.4) السابق أن قيمة (P) أقل من (0.05). لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية بمعنى، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في بُعد القدرة على التحليل في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في بُعد المرونة الذهنية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

استخدم اختبار (ت) لفحص دلالة الأثر لمعاملات مسارات (Path Coefficients) الجينات التنظيمية في بُعد المرونة الذهنية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، الجدول (25.4) يمثل نتيجة فحص الفرضية

الجدول (25.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في بُعد المرونة الذهنية

الأبعاد	الفرق في المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة P
الجينات التنظيمية -> المرونة الذهنية	0.25	0.06	3.90	0.00

يتضح من الجدول (25.4) السابق أن قيمة (P) أقل من (0.05). لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية بمعنى، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في بُعد المرونة الذهنية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

6- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في بُعد قبول المخاطرة في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

استخدم اختبار (ت) لفحص دلالة الأثر لمعاملات مسارات (Path Coefficients) الجينات التنظيمية في بُعد قبول المخاطرة في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، الجدول (26.4) يمثل نتيجة فحص الفرضية

الجدول (26.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في بُعد قبول المخاطرة

الأبعاد	الفرق في المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة P
الجينات التنظيمية - < قبول المخاطرة	0.38	0.05	7.26	0.00

يتضح من الجدول (26.4) السابق أن قيمة (P) أقل من (0.05)، لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية بمعنى، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في بُعد قبول المخاطرة في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

7- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في الإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

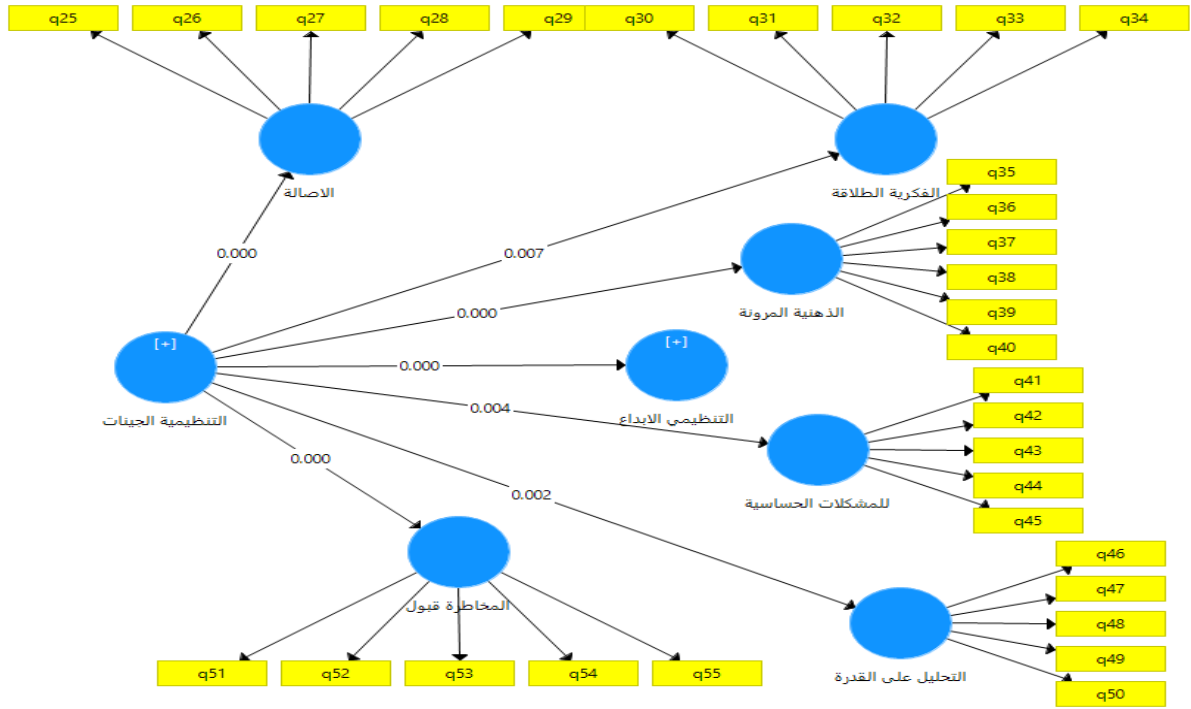
استخدم اختبار (ت) لفحص دلالة الأثر لمعاملات مسارات (Path Coefficients) الجينات التنظيمية في الإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، الجدول (27.4) يمثل نتيجة فحص الفرضية

الجدول (27.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في الإبداع التنظيمي

الأبعاد	الفرق في المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة P
الجينات التنظيمية - < الإبداع التنظيمي	0.39	0.04	8.06	0.00

يتضح من الجدول (27.4) السابق أن قيمة (P) أقل من (0.05)، لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية بمعنى، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في الإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

الشكل (3-4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية على أبعاد الإبداع التنظيمي



السؤال السابع: ما مدى تأثير عناصر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) في الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، قبول المخاطرة) في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين؟

وللاجابة عن السؤال كان لا بد من فحص الفرضيات التالية:

3.2.4 النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الصفرية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) في الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، قبول المخاطرة) في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين. ولمعرفة صحة الفرضية استخدم برنامج (Smart plus 3) لمعرفة دلالة الأثر للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) في الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، المرونة،

الطلاقة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، قبول المخاطرة) في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

انبثق عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الصفرية التالية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية في بُعد الأصالة في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

استخدم اختبار (ت) لفحص دلالة الأثر لمعاملات مسارات (Path Coefficients) للرشاقة الإستراتيجية في

بُعد الأصالة في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، الجدول (28.4) يمثل نتيجة فحص الفرضية

الجدول (28.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الرشاقة الإستراتيجية في بُعد الأصالة

الأبعاد	الفرق في المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة P
الرشاقة الاستراتيجية - < الاصاله	0.07	0.04	1.86	.06

يتضح من الجدول (28.4) السابق أن قيمة (P) أكبر من (0.05). لذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية بمعنى،

أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية في بُعد الأصالة في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية في بُعد الأصالة

في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

استخدم اختبار (ت) لفحص دلالة الأثر لمعاملات مسارات (Path Coefficients) للرشاقة الإستراتيجية في

بُعد الطلاقة الفكرية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، الجدول (29.4) يمثل نتيجة فحص

الفرضية

الجدول (29.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الرشاقة الإستراتيجية في بُعد الطلاقة الفكرية

الأبعاد	الفرق في المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة P
الرشاقة الاستراتيجية -> الطلاقة الفكرية	-0.10	0.04	2.16	.03

يتضح من الجدول (29.4) السابق أن قيمة (P) أقل من (0.05)، لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية بمعنى، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية في بُعد الطلاقة الفكرية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية في بُعد المرونة الذهنية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

استخدم اختبار (ت) لفحص دلالة الأثر لمعاملات مسارات (Path Coefficients) للرشاقة الإستراتيجية في بُعد المرونة الذهنية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، الجدول (30.4) يمثل نتيجة فحص الفرضية

الجدول (30.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الرشاقة الإستراتيجية في بُعد المرونة الذهنية

الأبعاد	الفرق في المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة P
الرشاقة الاستراتيجية -> المرونة الذهنية	-0.01	0.05	0.16	.87

يتضح من الجدول (30.4) السابق أن قيمة (P) أكبر من (0.05)، لذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية بمعنى، أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية في بُعد المرونة الذهنية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية في بُعد الحساسية للمشكلات في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

استخدم اختبار (ت) لفحص دلالة الأثر لمعاملات مسارات (Path Coefficients) للرشاقة الإستراتيجية في بُعد الحساسية للمشكلات في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، الجدول (31.4) يمثل نتيجة فحص الفرضية

الجدول (31.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الرشاقة الإستراتيجية في بُعد الحساسية للمشكلات

الأبعاد	الفرق في المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة P
الرشاقة الاستراتيجية -> الحساسية للمشكلات	-0.04	0.05	0.79	.43

يتضح من الجدول (31.4) السابق أن قيمة (P) أكبر من (0.05) لذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية بمعنى، أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية في بُعد الحساسية للمشكلات في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية في بُعد القدرة على التحليل في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

استخدم اختبار (ت) لفحص دلالة الأثر لمعاملات مسارات (Path Coefficients) للرشاقة الإستراتيجية في بُعد القدرة على التحليل في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، الجدول (32.4) يمثل نتيجة فحص الفرضية

الجدول (32.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الرشاقة الإستراتيجية في بُعد القدرة على التحليل

الأبعاد	الفرق في المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة P
الرشاقة الاستراتيجية -> القدرة على التحليل	-0.04	0.05	0.67	.50

يتضح من الجدول (32.4) السابق أن قيمة (P) أكبر من (0.05) لذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية بمعنى، أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية في بُعد القدرة على التحليل في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

6- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية في بُعد قبول المخاطرة في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

استخدم اختبار (ت) لفحص دلالة الأثر لمعاملات مسارات (Path Coefficients) للرشاقة الإستراتيجية في بُعد قبول المخاطرة في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، الجدول (33.4) يمثل نتيجة فحص الفرضية

الجدول (33.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الرشاقة الإستراتيجية في بُعد قبول المخاطرة

الأبعاد	الفرق في المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة P
الرشاقة الاستراتيجية - < قبول المخاطرة	0.16	0.06	2.89	.00

يتضح من الجدول (33.4) السابق أن قيمة (P) أقل من (0.05) لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية بمعنى، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية في بُعد قبول المخاطرة في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

7- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية في الإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

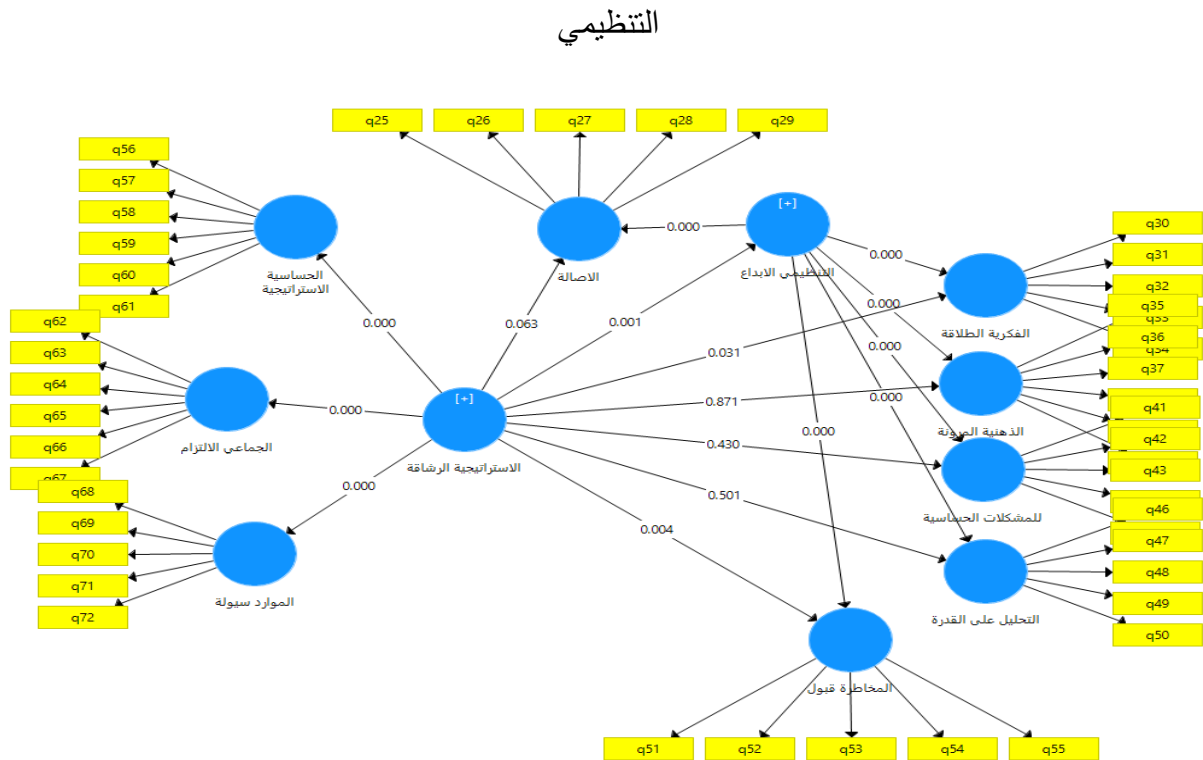
استخدم اختبار (ت) لفحص دلالة الأثر لمعاملات مسارات (Path Coefficients) للرشاقة الإستراتيجية في الإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، الجدول (34.4) يمثل نتيجة فحص الفرضية

الجدول (34.4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الرقابة الإستراتيجية في الإبداع التنظيمي

الأبعاد	الفرق في المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة P
الرقابة الاستراتيجية - الإبداع التنظيمي	0.28	0.08	3.44	.00

يتضح من الجدول (34.4) السابق أن قيمة (P) أقل من (0.05)، لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية بمعنى، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإستراتيجية في الإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

الشكل (4-5) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الرقابة الاستراتيجية في أبعاد الإبداع



وللاجابة عن السؤال الرابع إذا كانت الرقابة الاستراتيجية تشكل متغيراً وسيطاً بين الجينات التنظيمية للمنظمة والإبداع التنظيمي في شركات الأدوية في فلسطين، ومن خلال اختبار الفرضيات الفرعية والتي أظهرت وجود أثر دال إحصائياً للجينات التنظيمية في الرقابة الاستراتيجية، ووجود أثر دال إحصائياً للرقابة

الإستراتيجية في الإبداع التنظيمي، مما يدل على أن متغير (الرشاقة الإستراتيجية) يشكل وسيطاً ما بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي في شركات الأدوية في فلسطين.

لكن هذا الأثر ليس كلياً وإنما هو أثر جزئي وذلك بسبب وجود أثر دال إحصائياً للجينات التنظيمية على

الإبداع التنظيمي في شركات الأدوية في فلسطين.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

1.5 تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

2.5 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

1.2.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

2.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

3.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

4.2.5 تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها

5.2.5 تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها

6.2.5 تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها

7.2.5 تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها

8.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها

9.2.5 تفسير نتائج الفرضية التاسعة ومناقشتها

10.2.5 تفسير نتائج الفرضية العاشرة ومناقشتها

11.2.5 تفسير نتائج الفرضية الحادية عشرة ومناقشتها

3.5 التوصيات والمقترحات

تفسير النتائج ومناقشتها

المقدمة:

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، يتناول هذا الفصل عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة التي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، قدمت الباحثة عدداً من التوصيات والمقترحات.



الشكل (5-1) مخطط عمليات سير الفصل الخامس

(1.5) تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

ما درجة توافر أسس وعناصر الجينات التنظيمية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين؟

يظهر من خلال النتائج في الفصل الرابع، أن درجة توافر أسس وعناصر الجينات التنظيمية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.62)، وتراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر أسس وعناصر أبعاد الجينات التنظيمية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين ما بين (3.22-3.82)، إذ جاء بُعد "الهيكل التنظيمي"، بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.82) ويتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "الحوافز"، في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.22)، ويتقدير متوسط.

وتُعزى نتيجة ارتفاع درجة توافر الهيكل التنظيمي إلى أن الشركات تهتم بوجود هيكل تنظيمي يتم من خلاله توظيف العاملين وتحديد مسؤولياتهم وصلاحياتهم بشكل دقيق، وخاصة أن العاملين يدركون أن الهيكل التنظيمي الموجود مصمم خصيصاً لعمل الشركات وليس لشيء آخر، كما تدرك الإدارات العليا في الشركات المبحوثة أهمية وجود هيكل تنظيمي كفؤ وفعال يمهد الطريق للشركات لتحقيق التميز والإبداع والتفوق التنافسي على الآخرين.

وتُعزى النتيجة الخاصة بالحوافز إلى أنه قلة المعايير الواضحة الذي تنتصف بالعدل والإنصاف، من خلالها ينال العاملون زيادة في رواتبهم، وأن تقييم الأداء هو المعيار الوحيد الذي من خلاله يتم فيه زيادة الراتب وهذا المعيار يتبع مزاجية المسؤول، كما أنه لا يوجد معيار محدد تقوم عليه المكافآت، هذا بالإضافة إلى أن رواتب الموظفين غير مرتبطة بالوضع الاقتصادي المتغير في حين تهبط القيمة الشرائية للدولار ويهبط معها الراتب، كما تقوم الشركات بمحاباة أشخاص على حساب آخرين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسات (عبد المجيد، 2016)، (بدوان، 2018) (نجم 2018) والتي أظهرت نتائجها أن درجة توافر الجينات التنظيمية جاء مرتفعاً.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسات العبسي (2020)، والتي أظهرت نتائجها أن درجة توافر الجينات التنظيمية جاء متوسطاً أو منخفضاً.

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته:

ما مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين؟

يظهر من خلال النتائج في الفصل الرابع، ان مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الصناعات جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.84) كما تم الملاحظة ان أبعاد الرشاقة الاستراتيجية أتت على الترتيب التالي: حصل بُعد سيولة الموارد على المرتبة الأولى (3.90) وبتقدير مرتفع، وحصل بُعد الحساسية الاستراتيجية على متوسط (3.79) وبتقدير مرتفع.

وتعزى هذه النتيجة الى أهمية وجود سيولة الموارد في الشركة لأنها تعد من الأوامر وأهم الأبعاد التي تدعم الرقابة الاستراتيجية وتميها، فعلى الشركة توفير مجموعة متنوعة من الوحدات المستقلة وكادر من المديرين الذين يمكن نقلهم عبر الوحدات والسيطرة المركزية على الموارد الرئيسة والعمليات المنظمة لتقليل الاستثمارات او بيع الوحدات.

وتتجسد الحساسية الإستراتيجية في الإدراك وزيادة كثافة الوعي والاهتمام المتزايد بالتصورات الاستراتيجية، لأنها تساهم في عملية الجمع بين الاستراتيجية الموجه نحو البيئة الخارجية والاستراتيجية الموجه نحو البيئة الداخلية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ثابت وائل محمد 2019) ودراسة (الجيار، الشنطي 2020) والتي انتجت بتوافر الرقابة الاستراتيجية التي كان بدرجة عالية وكبيرة بوزن نسبي 80,22 وحيث اشارت هذه النتيجة الى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل الموظفين وهذا يدل على قدرتهم على مواجهه التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم انظمة استراتيجية ذو مرونة عالية في الشركات المبحوثة.

3.1.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته

ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين؟

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الفصل الرابع أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.09)، حصل بُعد "القدرة على التحليل"، على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي له (4.14)، وبمستوى مرتفع. أما بُعد "الأصالة"، فقد حصل على أقل الأبعاد (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصل على متوسط حسابي (4.04)، ومستوى مرتفع.

وتعزى النتيجة إلى أهمية تطوير الفرد على استنباط الأفكار الجديدة التي يتحلى بها، وتحقيق الذات الإبداعية، وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب، وإدراك العالم بطريقة أفضل. وتدل النتيجة الى أن تحسين خدمات التنظيم يعود بالنفع على كل من المنظمة والفرد، والمساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم وهذا عن طريق اتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات. أما بخصوص الأصالة فتعزى النتيجة أن أصحاب القرار في الشركات يسمعون ويتقبلون الأفكار الأصيلة للأفراد العاملين، مما يؤدي إلى تحفيز الأفراد على الاتيان بالأفكار الجديدة والمفيدة والنادرة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة.

يتضح من التحليل أن بعد القدرة على التحليل احتل متوسطاً حسابياً مرتفعاً أي اخذ المرتبة الأولى ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد سائد بدرجة مرتفعة وهذا يدل على أن الموظفين في شركات الصناعات الدوائية - محل الدراسة- يتمتعون بقدرة على تحليل وتفسير الأفكار والمواقف المختلفة.

وأما ما يخص بعد المرونة الذهنية والذي احتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد الدراسة ووفقاً لمقياس الدراسة فان هذا البعد سائد بدرجة عالية ومرتفعة ويدل هذا على ان الموظفين بالشركات المبحوثة يملكون القدرة على التكيف والتأقلم مع طرق العمل الجديدة.

واما البعد الذي احتل المرتبة الثالثة من أبعاد الابداع التنظيمي فهو بعد الطلاقة الفكرية من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل افراد الدراسة وفقاً لمقياس الدراسة فان هذا البعد سائد بدرجة مرتفعة ويدل على ان الموظفين يتمتعون بحركة جيدة في النقاش والحوار والتعبير عن مقترحاتهم.

وما يخص بعد قبول المخاطرة تبين من خلال الفصل الرابع ان بعد قبول المخاطرة احتل المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل افراد الدراسة ووفقاً لمقياس الدراسة فان هذا البعد سائد بدرجة مرتفعة ويدل هذا على ان العمال لديهم ثقة بالنفس وخبرة في شتى الأفكار والأساليب الجديدة.

وأما بخصوص بعد الحساسية للمشكلات فقد احتل المرتبة الخامسة من الأهمية المعطاة من قبل افراد الدراسة ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد سائد بدرجة مرتفعة وهذا يدل على ان عمال الشركة المبحوثة يتمتعون بقدرة على حل مشاكل العمل ومواجهتها.

وأما بخصوص بعد الأصالة تبين من خلال تحليل الفصل الرابع بأنه احتل المرتبة السادسة اي اقل متوسط حسابي ولكنه جاء مرتفعاً أيضاً ويدل هذا على ان موظفين الشركة المبحوثة يعتمدون على الاساليب والطرق الحديثة ويحرصون على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (قده، حياة 2020) ودراسة (حياة، نجوى 2018)، والتي أظهرت نتائجها ان مستوى الابداع التنظيمي جاء مرتفعاً.

2.5 تفسير نتائج الفرضيات ومناقشتها

1.2.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في الرشاقة الإستراتيجية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

أظهرت النتيجة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في الرشاقة الإستراتيجية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

ويُعزى ذلك إلى أن الجينات التنظيمية تحدد نقاط القوة والضعف في المنظمة وتعمل على علاجها وتساعد على توقع سلوك الأفراد داخل المنظمة، لأن الجينات التنظيمية تعمل على تخزين المعلومات الموروثة والمتراكمة منذ بداية حياة المنظمة وبالتالي تساعد على إنعاش المنظمة للخروج بها من أي ظرف أو حالة وبالتالي يكون هناك رشاقة لدى هذه المنظمة تمكن من معرفة الاتجاه العام الذي تسير عليه المنظمة.

2.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في الابداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين

أظهرت النتيجة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في الابداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

وتُعزى النتيجة إلى أهمية أبعاد الجينات التنظيمية لدى الشركة المبحوثة (حقوق اتخاذ القرار - المحفزات - والمعلومات - الهيكل التنظيمي) وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الارتباط بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود ارتباط معنوي ايجابي بين ابعاد الجينات التنظيمية والابداع التنظيمي وبذلك جاءت نتيجة التأثيرات الايجابية نتيجة ارتباط معنوي ايجابي.

تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية في الإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

أظهرت النتيجة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية في الإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.

وتُعزى النتيجة إلى دور الرشاقة الاستراتيجية في الابداع التنظيمي، وهذا ظهر في الآونة الأخيرة في ظروف جائحة كورونا التي أثرت على العالم ككل، ولا يمكن الحديث عن الرشاقة الاستراتيجية بمعزل عن الكفاءة العالية في الأداء وتهيئة الظروف لتوظيف الابداع والابتكار في كافة عمليات المنظمة.

تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين الجينات التنظيمية للمنظمة والإبداع التنظيمي في شركات الأدوية في فلسطين.

أظهرت النتيجة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في الرشاقة الاستراتيجية، ووجود أثر دال إحصائياً للرشاقة الاستراتيجية في الإبداع التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للجينات التنظيمية في الإبداع التنظيمي، مما يدل على أن متغير (الرشاقة الاستراتيجية) يشكل متغيراً وسيطاً ما بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي في شركات الأدوية في فلسطين. لكن هذا الأثر ليس كلياً وإنما هو أثر جزئي وذلك بسبب وجود أثر دال إحصائياً للجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي في شركات الأدوية في فلسطين.

(3.5) التوصيات والمقترحات

التوصيات:

التوصيات المتعلقة بتعزيز أبعاد الجينات التنظيمية

- توصية خاصة: على كل المنظمات والمؤسسات التشجيع على اهتمامهم بمكونات الجينات التنظيمية كجزء من ثقافة المنظمة (الهيكل التنظيمي - المعلومات - اتخاذ القرارات - الحوافز) وتوضيح أهمية كل هذه الأبعاد لكافة وجميع العاملين لأنها تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وكيفية علاجها ويساعد على تحسين سلوك وأداء الموارد البشرية داخل المنظمات.

أولاً: حقوق اتخاذ القرار

1. العمل على اهتمام الإدارة العليا في الشركة المبحوثة بدعم الثقافة التنظيمية وتعزيزها في شركاتهم من خلال تفعيل اللامركزية وإتاحة المجال للموظفين للتصرف بحرية واستقلالية بعيداً عن القيود

المنظمية، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق وتمكينهم من خلال اشراكهم في صناعة القرارات الادارية وجعلهم يتبنون ويدافعون عن القرارات المتخذة.

2. منح الثقة المتبادلة بين الموظفين من خلال اعطاء الموظفين الفرصة لإظهار ما لديهم من ابداعات في القرارات وذلك من خلال تعزيز واتباع الأسلوب الديمقراطي التشاوري في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم وهذا الأمر الذي يشعر الموظف بمكانته في الشركة وبنقطة الادارة فيه وبالتالي هذا سينعكس على الأداء الوظيفي لكل موظف.

3. تشجيع مشاركة جميع العاملين في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين في اتخاذ القرارات على كافة المستويات الإدارية وخاصة الوظائف النمطية منها مما يزيد من سرعه تنفيذ القرارات وتحقيق الابداع التنظيمي.

4. ضرورة توجيه ادارات الشركة للاهتمام بالأساليب الحديثة للمشاركة في اتخاذ القرارات سليمة فعالة من خلال التدريب.

ثانياً: المحفزات

1. الاهتمام بزيادة الأجور والحوافز للعاملين في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين سواء كانت الحوافز المادية او المعنوية وبصفة خاصة لوظائف الادارة الاشرافية والوظائف النمطية بهدف زيادة دافعيتهم نحو العمل، الأمر الذي يؤدي الى زيادة شعورهم بالحماس في العمل مما ينعكس بشكل قوي على أداء أعمالهم.

2. اعادة النظر في مستويات الأجور والرواتب الحالية بحيث تتناسب مع الارتقاء الحاصل في معدلات غلاء المعيشة والاستقطاعات بحيث الأجور مناسبة مع حاجات الموظفين وتطلعاتهم في ظل الأوضاع الاقتصادية السيئة.

3. ترسيخ مبدأ العدالة والإنصاف في منح الحوافز والمكافئات من خلال القضاء على المحاباة والمحسوبية والواسطات في منحها.
4. ربط الحوافز بمستوى الأداء الفعلي بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم مما يشجع العاملين جميعاً مهما كان مساهمهم الوظيفي على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم وبذلك يتم بط تقديم الحوافز بتحسين الأداء.

ثالثاً: جودة المعلومات

1. تقديم المعلومات بشكل واضح وميسر وبطريقة مناسبة تمكن من معالجتها بشكل يجعلها قابلة للاستخدام الكفؤ.
2. عقد اجتماعات متكررة بين الإدارات وأقسام الشركة المبحوثة لغرض تنسيق الجهود وتسهيل الاتصالات الأفقية والعمودية وتدفق المعلومات بشكل سلس.
3. التأكد من دقة المعلومات وصحتها والعمل على تحديد الدقة المطلوبة للمعلومات لان الدقة العالية تحتاج الى كلف أعلى.

رابعاً: الهيكل التنظيمي

1. ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية بالشركات الصناعات الدوائية بحيث تكون هياكل مرنة تسمح طموحات العاملين بها النابعة من طموحات تلك الشركات مع وجود شبكة اتصال داخلية وخارجية تساعد في تحقيق الخدمات المقدمة بجودة عالية ومستوى ابتكاري أعلى.
2. خلق التوازن ما بين المركزية واللامركزية من خلال اعتماد سياسة تفويض الصلاحيات التي تتوافق مع وظائفهم ولمساعدتهم في انجاز الأعمال الموكلة اليهم.

3. إعادة النظر في توزيع الموظفين على الهيكل التنظيمي بحيث يتناسب ذلك التوزيع مع الاحتياج

الفعلي للموظفين والمهام والمطلوبة حسب كل وحدة في الهيكل التنظيمي.

4. تبني آلية تطوير الهياكل التنظيمية وتبسيطها بحيث تتمكن من مواكبة التطورات التي بها الشركات

محل الدراسة من خلال تصميم الهيكل التنظيمي لها بدرجة عالية من المرونة.

التوصيات المتعلقة بتعزيز الإبداع التنظيمي

1. انعقاد اجتماعات دورية للعاملين بالإدارات المختلفة في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين

والعمل على تسهيل الاتصالات بكافة أنواعها مما يسير تدفق المعلومات بشكل مستمر لتحقيق

الإبداع التنظيمي في أداء الخدمات المطلوبة منهم مما ينعكس على الإبداع التنظيمي.

2. ضرورة توفير مناخ تنظيمي يسمح بالإبداع والابتكار لكافة المستويات الإدارية وذلك من خلال

تجريب الأفكار والحلول الابتكارية التي يقدمها العاملون بالشركات الصناعات الدوائية ووضعها

موضع التنفيذ لتحقيق الإبداع التنظيمي.

3. أهمية القيام بالمزيد من الدراسات والأبحاث حول الجينات التنظيمية وأثرها في الإبداع التنظيمي

في قطاعات أخرى وكذلك اجراء دراسات تتعلق بمتغيرات أخرى كالأداء التنظيمي والميزة التنافسية

والسمعة التنظيمية والصحة التنظيمية وغيرها

4. الاهتمام بالموظفين المبدعين في الشركات وفي جميع المجالات واحتضانهم والمحافظة عليهم

والاستفادة من خبراتهم.

5. ضرورة ان تتبنى الشركات سياسة الإبداع من أجل التميز وذلك بإنشاء جوائز للعاملين الذين

يتقدمون بأفكار عمل جديدة تدعم طرق العمل

التوصيات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية

1. في ظل التطورات السريعة في بيئة الأعمال يجب على القيادات الادارية في الشركات محل الدراسة الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية واستراتيجياتها وتوفير المتطلبات الادارية التي تدعمها.
2. توفير الاجراءات التنظيمية والظروف المساهمة في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية مما يعزز وصف اداء الموظفين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
3. اعتماد مدخل الرشاقة الاستراتيجية ونشر فلسفته ومبادئه وتعزيز ممارسته في جميع المستويات باعتباره عاملاً جوهرياً وله أهمية كبيرة في تعزيز الابداع التنظيمي
4. بناء رؤية واضحة وخلق فناعة لدى الموظفين والمتعاملين مع الشركة بتلك الرؤية والتركيز لما ترغب ان تكون عليه كل شركة من شركات الأدوية مستقبلاً مع التركيز على الصورة الذهنية لدى العملاء الداخليين والخارجيين حول الشركة وتحسين صورتها وسمعتها امام المجتمع.
5. زيادة دعم أنشطة البحث والتطوير بهدف زيادة مستوى الابداع والابتكار لدى الموظفين.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ابو الوفا، جمال محمد (2019) "الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية دراسة تحليلية". مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، مج 7 هـ 14 ص 161-142.
- ابو زيد، رضا محمود (2019) "الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الاستراتيجية والأداء المستدام" (دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران)، جامعة مدينة السادات، كلية السياحة والفنون مج 3 ع 2 ص 41-18.
- المسدي، عادل عبد المنهم (2009) "تموذج مقترح للعلاقة بين الجينات التنظيمية ودوافع العاملين نحو العمل"، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين، العدد الثاني والسبعون، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- القريشي، ياسر (2017) "تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء" كلية الادارة والاقتصاد، جامعه القادسية.
- الجوجو، كمال منير عوض (2019) "الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة" كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية غزة فلسطين ص 1-131.
- الطائي، يوسف حجيم (2009) "الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية" (دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري القطاع الصناعي) المجلة العراقية للعلوم الادارية 25 (1)، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، العراق
- العازمي، محمد (2006) "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري" (دراسة مسحية على العاملين المدنيين في وزارة الداخلية) رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- الصباغ، زهير ودره، عبد الباري واحمد مروة، والعدوان ياسر (2016) "ادارة الموارد البشرية كلية العلوم الادارية والاقتصادية" جامعه القدس المفتوحة، مقرر رقم 4201.
- السقا، عون مفيد (2013) "الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الكيلاني، عثمان والبياتي هلال، والسالمي علاء (2012) "مدخل الى نظم المعلومات الإدارية" الطبعة الرابعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الصانع، ايمان (2013) "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية" (دراسة حالة لشركات الاسمنت الاردنية لافارج) رسالة ماجستير منشورة جامعة الشرق الأوسط.
- الجيار، (2020) "الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الادوية الفلسطينية" جامعة الاقصى - غزة.

- السمان، ثائر احمد سعدون، الدباغ، زهراء غازي ذنون (2020) "ادارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام **المناعة التنظيمية**" (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية/معاوئية السمنت الشمالية) تنمية، 86 - 63. ص 125 39، الرافدين <https://doi.org/10.33899/tanra.2020.164506>
- الثابت، احمد سمير، نايف نعمان (2020) "تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي" (دراسة استطلاعية في شركة ديالي العامة) مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع كلية الادارة والاقتصاد ع33 ص 328.
- الزيايدي، بسنت (2019) "تحليل أُر العلاقة بين الحمض النووي DNA للمنظمة والتميز التنظيمي من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط" (دراسة ميدانية) كلية التجارة، جامعة عين شمس ص511.
- العبسي، يوسف سمير إبراهيم (2020) "أثر الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات بوزارة الأشغال العامة والإسكان الفلسطينية" -المحافظات الجنوبية رسالة ماجستير منشورة كلية الادارة والتمويل جامعه الأقصى، غزة.
- المعاني ، ايمن 2010 **الادارة العامة الحديثة** الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن
- الحنزاب، محمد عبد الله، ابو قاعد، غازي (2020) "أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط القطرية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية مج20 ع2 ص279.
- ابو جبارة، علي زهير (2020) "الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الاشرافية بجامعات قطاع غزة" كلية الاقتصاد والعلوم الادارية " جامعة الأزهر ، غزة مج2 ص170.
- الحايك، عمر عبد الحليم (2018) " أثر سلسلة الأوامر وتطاق الاشراف في الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار بوزارة الداخلية والامن الوطني قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.
- المنسي، محمد عبد العزيز ومحمود، المتولي محمد (2015) "نظام التكاليف الملائم في ظل ديناميكية الجينات التنظيمية للمنظمة". تقرير بحث مقدم إلى مركز ضمان الجودة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- العبيدي، ميسون علي (2015) "استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية بحث استطلاعي لأراء عينة من اطباء مستشفى مرجان التعليمي". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 13، عدد 36، العراق.
- القريوتي، محمد قاسم (2015) "نظرية المنظمة والتنظيم". دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العميان، محمود سلمان (2005) "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال" دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن.
- الغالبي، طاهر محسن (2011) "دور توليد المعرفة في تعزيز الابداع التنظيمي". مجلة دراسات ادارية 4(7) ص 177-198.
- المرشد، منى (2014) "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- الشقران ، رامي عبد الرحمن 2016 تطبيق الامركزية في العمل الاداري لدى القادة بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين ، السعودية
- العدوان، عاطف وسليمان سحر (2012) "راس المال الفكري ودوره في تحقيق الابداع التنظيمي دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية". دراسات العلوم الادارية 39 (2) ص144.
- العجلة، (2009) "الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الموارد البشرية، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أسامة، محوبي (2014) "أثر الابداع التنظيمي على اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه قاصدي مراح ورقلة، الجزائر.
- أمينة، عبد القادر علي، الحاكم علي عبد الله (2015) "العلاقة بين مقومات ومعوقات الابداع الاداري بالمؤسسات السودانية دراسة تطبيقية على بعض منظمات الاعمال متعددة الانشطة العاملة بمدينة الخرطوم". جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، مج 16 ع 1.
- التنتيفات، محمد بن عامر (2006) "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الابداع الاداري في الاجهزة الامنية دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الصانع، إيمان (2013) "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفعالية التنظيمية دراسة حالة لشركة السمنت الأردنية الفارج". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الكبيسي، صلاح الدين ونوري أسماء (2013) "تأثير مبادئ حلقة القرار على خفة الحركة الاستراتيجية دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات بغداد". مجلة الدنانير، كلية الادارة والاقتصاد في جامعه بغداد 1(3) 102-170.
- العابدي، علي الموسوي هاشم (2014) "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي ضمن السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية". مجلة العربي للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعه الكوفة 8(31) 98-112.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن، الشريف تحرير شعبان (2019) "دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية قطاع غزة" مجلة جامعة العين للأعمال والقانون مج3، ع1.
- الموسومي، مثنى توفيق وراضي جواد محسن (2019) "تأثير اليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط". جامعه القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية.
- البداينة، ذياب. (1999). "المرشد إلى كتابة الرسائل الجامعية". الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- العاني، ألاء عبد الموجود (2018)، "الحمض النووي للمنظمات أداة لقياس الصحة التنظيمية " - قراءة إدارية معاصرة- بحث علمي منشور ص466-484، جامعة الموصل، العراق.

- القحطاني، عبد السلام (2016) "سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري". ط 1 ، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، السعودية.
- المعاضيدي، معن وعد (2011) "قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمستلزمات الطبية في نينوى". المجلة العراقية للعلوم الادارية 7(29) 85-108.
- بديسي، فهيمة (2011)، "تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات"، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية، 4 جامعة سعد دحلب، البليدة الجزائر، ص: 4-5.
- بسيوني، عبد الحميد (2010) "نظام المعلومات الإدارية" الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- بحر، يوسف عبد (2017) "السلوك التنظيمي". الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة الإسلامية الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- بن علي، محمد (2017) "الابداع في المنتجات وأثره على ترسيخ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية" مجلة البشائر الاقتصادية، جامعه طاهري، محمد بشار، الجزائر.
- بدوان زكريا محمد حسن (2018) "علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي" (دراسة حالة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة ع253.
- بن ناقة، قدور ومحمد فلاق (2011) "أثر التمكين الإداري في ابداع الموظفين دراسة حالة لمجموعه الاتصالات الاردنية اورانج الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية". جامعه سعد، دحلب الجزائر.
- بديسي فهيمة وآخرون (2011) " تنمية الابداع ودوره في الرفع من اداء المنظمات ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة". دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعه سعد دحلب، البليدة الجزائر ص 4-5.
- بديسي، فهيمة، ووسام، شيلي وحنان رزق الله (2011) "تنمية الابداع ودوره في الرفع من اداء المنظمات ورقة عمل مقدمه من الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة". الفترة 18 و 19 ماي جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- تيقاوي العربي (2019) "تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع المتغير التنظيمي"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإداري العدد 27، ص 34 - 58.
- جمال خير الله، (2009) "الإبداع الإداري" دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى: 5.

- جواد، محسن راضي وتوفيق عبد الحسن الموسوي (2019) "تأثير اليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط". مجلة المثنى الاقتصادية والإدارية، 9 (1) ص 69 - 88.
- جلدة، سليم وعبوي، زيد (2006) "ادارة الابداع والابتكار". ط1 دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
- حنورة، مصري (2000) "التربية والابداع" بوصلة الرؤية، مجلة التقدم العلمي ع 30، الكويت.
- حريم، حسين (2009) "السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال". ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم، حسين (2006) "السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال". دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم، حسين (2016) "مبادئ الادارة الحديثة". الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حماد، منصور حماد (2016) "دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية في جهاز الشرطة الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- خصاونة، عاكف لطفي (2011) "ادارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال" دار الحامد، عمان، الأردن
- خلف، جمال محمود الزهراني، يحيي محمد (2012) "مهارات التفكير الإبداعي" مكتبة جامعه النجاح الوطنية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- ديوب، محمد زهرة احمد (2015) "أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية الادارة الاستراتيجية دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرافأ طرطوس"، ورقة بحثية غير منشورة، جامعة تشرين.
- دراج، عفيفة ونبيلة دراجي (2011) "الابداع سر تميز المؤسسة وولاء زبائنها الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة". جامعة سعد دحلب، الجزائر.
- درة، عبد الباري ابراهيم وجرادات، ناصر محمد سعود (2014) "الاساسيات في الادارة الاستراتيجية". منحى نظري تطبيقي، ط1، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رضوان، طارق، رضوان محمد (2018) "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي"، (دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر)، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا كلية التجارة، ع3 ص 44-44
- 1
- رمضان، زيادة ومخامرة محسن والشيخ سالم فؤاد والدهان اميمة (2012) "المفاهيم الإدارية الحديثة". مركز الكتاب الأردني، عمان، الأردن.
- رشوان، احمد حسين (2000) "الاسس النفسية والاجتماعية للابتكار". المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية.
- رعدان عدنان عبد الرزاق (2018) "أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية". مجلة العلوم الاسلامية مجلة العلوم الاسلامية 20 ص 322 - 350.

- سعيد، كرومي (2018) "أثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة مجمه حمادي بولاية بشار". مجلة البشائر الاقتصادية 4 (1) ص 104 - 122.
- سمية بروبي، (2011) "دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة دراسة حالة المشروبات الغازية مامي". مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب البليدة، سطيف، الجزائر ص 78.
- سمسوم، عائشة (2016) "تنمية الابداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة". جامعة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، 1 (14) 47-59
- سويدات، احمد والشيخ فؤاد (2017) "أثر التفكير الابداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الاداري دراسة ميدانية من وجهة نظر الادارة العليا والوسطى في شركات التامين العاملة في الأردن". المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 13 (1) ص 31-61.
- سالم، الياس (2006) "تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسلية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه محمد بوضياق بالمسلية، الجزائر.
- سمية، بروبي (2011) "دور الابداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة"، (دراسة حالة المشروبات الغازية مامي)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 165
- سعاد، شكري معمر (2015) "التقارير المالية للمراجع واثارها على اتخاذ القرارات في ظل الازمات المالية العالمية" (حالة تقرير المراجع حول سونلغار) رسالة دكتوراه جامعه امحمد، بوقرة بومرداس الجزائر.
- طه، انور ويوحنا جليلا (2021) "تأثير عمليات ادارة المعرفة في قدرات التفكير الابداعي دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية في جامعة الموصل". مجلة تنمية الرافدين ص 35-112.
- عبد الحسين، عادل عباس (2016) "العلاقة التأصيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية بحث تحليلي لأراء عينه من المديرين في شركة زين العرق للاتصالات". مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الرابع عشر العدد الثالث.
- عوض، عاطف (2013) "أثر تطبيق عناصر الابداع الاداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29 (3) ص 209.
- عمراوي، مريم (2016) "أثر الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاع المطاحن بولايتي ورقلة وتقرة". رسالة ماجستير، جامعه قاصدي، كلية التجارة، الجزائر.
- عيد، سيد (2008) "التحديات التي تواجه الادارة الابداعية ندوة الادارة الابداعية للبرامج والانشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة". القاهرة 17-21/2/2008.

- عواد، فتحي أحمد (2018) " إدارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق ". دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عطية، عطية (2019) "الابداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من وجهة نظر المعلمين"، جامعه سوهاج كلية التربية المجلة التربوية، ج 65 ص 159 – 103.
- عبد الباقي، أميرة (2019) "أثر الثقافة التنظيمية على تنمية الابداع الاداري في المنظمات" (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة) مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، معهد العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، مج 5 ع 10 ص 153 – 133.
- علي، امينة والحاكم، علي (2015)"العلاقة بين مقومات ومعوقات الابداع الاداري بالمؤسسات السودانية" (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية ع16 ص 198
- عدوان، إبراهيم (2020) "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في فعالية اتخاذ القرارات" (دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية) رسالة ماجستير جامعه الاقصة غزة، فلسطين.
- علي، امينة، والحاكم على (2015) "العلاقة بين مقومات ومعوقات الابداع الاداري بالمؤسسات السودانية" (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية ع16 ص 198
- فلاق محمد، بن نافلة قدور، (2011) "أثر التمكين الاداري على إبداع الموظفين، دراسة حالة موعة الاتصالات الأردنية Orange"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- فارس، محمد والسقا، منيب والفقعاوي، هاني (2018) "أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على ادارة الأزمات" (دراسة ميدانية على بلدية خانيونس) مجلة جامعة الأزهر غزة، مجلد (20) العددB.
- قدة، حياة (2020) "دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مخبر المجد لتحاليل الطبية بالوادي". مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعه الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج 4 ع 2 ص 135 – 118.
- قدة، (2018) "دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مخبر المجد لتحاليل الطبية بالوادي" جامعه الشهدة حمه لخضر الوادي، مجلة البحوث الاقتصادية والمتقدمة ع 4 ص 118-135.
- لبد، شاهستا (2015) " أثر الجينات التنظيمية على قدرات المرؤوسين الابتكارية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية " رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعه كفر الشيخ، كلية التجارة.
- لفته، بيدار ستار (2014) "المناعة التنظيمية ودورها في ادارة الازمات دراسة تحليلية لآراء عينة من المسؤولين في الشركة العامة للصناعات الجلدية" المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال ادارة

الازمات في عالم متغير للتفكر 23-21 نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعه الزيتونة، 228-247 عمان، الأردن.

- محمد، أنور رشدي هنية (2016) "مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة". مذكرة ماجستير كلية التجارة غزة، الجامعة الإسلامية.
- معراج، قدرى احمد (2015) "أثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناكراك بسكرى". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- مصطفى، ايمان (2010) "بعض متطلبات خفة الحركة في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وابعاد التعلم الاستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء عينه من مديري شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق". اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعه الموصل، العراق.
- مراكشي، محمد (2011) "المعوقات التنظيمية للابداع في المنظمات الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة". جامعه سعد، دحلب، الجزائر.
- مسعودة، بالخضر (2015) "استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الابداع بالمؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة فرتيال بعناية" مجلة جامعه القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2 (41) ص 157-170.
- ملكاوي، ناظم محمود الاحمد، النجار فايز جمعة (2010) "نظم المعلومات واثرها في مستويات الابداع دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية". مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 ع 2، جامعه جدارا الأردن.
- محمود، يوسف داليا طه (2017) "ادارة الصراح التنظيمي وعلاقتها بالابداع الاداري لدى رؤساء الاقسام بكليات جامعة المنيا من وجهة نظر اعضاء التدريس". جامعه حلوان، كلية التربية مجلد 23 ع 3 ص 414.
- مكناسي، سارة العمراوي، زكية (2017) "دور الابداع في تحقيق التنمية الادارية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس". ام البواقي، جامعه العربي بن مهدي، ام البواقي، الجزائر.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي (2018) "السلوك التنظيمي". دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- محمد، عز الدين مالك الطيب، (2007) "تكنولوجيا المعلومات في البحث العلمي في الاقتصاد الإسلامي". كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعه ام درمان الإسلامية، جمهورية السودان.
- مريحيل، توفيق مفتاح علي (2013) "التربية الابداعية ضرورة تعليمية كمدخل لعصر التميز والابداع" كلية قصر التربية، جامعه طرابلس، ليبيا.
- محجوني، اسامة (2016) "أثر الابداع التنظيمي على اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة المتوسطة حالة شركة تحويل البلاستيك للجنوب وبورقلة" مذكرة ماستر في تدبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة قاصدي، مرياح، ورقلة.

- ماجد، زيد صادق (2019) "تأثير الحمض النووي التنظيمي ال DNA في رأس المال الفكري" (دراسة استطلاعية على عينة من مديري الشركة العامة لموانئ العراق) جامعه البصرة كلية الادارة والاقتصاد مج14 ع54 ص 70-107.
- نوري، أسماء، طه (2018) "أثر ابعاد اليقظة الذهنية في الابداع التنظيمي دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق، المجلد 18 عدد 68 ص 218.
- نجم، عبد الحكيم (2018) "الجينات التنظيمية وعلاقتها بالابتكار الدور الوسيط لجودة الخدمة بالتطبيق على المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة" المجلة المصرية للدراسات التجارية جامعه المنصور، مح 42 ع 3، ص 1-172.
- يوسف، عطوي مرزق (2019) " دور التعلم الإستراتيجي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية: دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة الاردن ص 17.

- Azudin, Afirah and Mansor, Noorhayati, (2017) **Management Accounting Practice of SMEs: The impact of organization DNA, Business potential and Operational Technology**, Asia pacific Management Review, vol. 1, Iss.5.
- Akin, Teff; dye, David; Kletter, David& McFarland, (2007), **the performance Gene: unleashing the human Element of organizational DNA**".
- Azemi Nor Athirah Hazlifah Zaidi and Norhayati Hussein (2017) **Information Quality in Organization for Better DecisionMaking**, Vol. 7, No. 12.
- Abu-Radi, S. (2013). **Strategic agility and its impact on the operation's competitive capabilities in Jordanian private hospitals (Unpublished Master Thesis)**. Middle East University
- Boonpattarakon, A. (2012). **Competitive capabilities of Thai logistics industry: Effects on corporate image and performance**. International Journal of Business and Management, 7(5), 19– 30
- Beard & Weiss, Myron, Alan (2017), **The DNA of Leadership**, Business Expert Press, LLC,
- Booz Allen Hamilton Inc (2012) **All Rights Reserved copyright Wideman R Max 2010 Strategic DNA Bringing Business Strategy to Life A Book Review** AEW Services Vancouver.
- Bains, Gurnek (2015). **Cultural DNA: The Psychology of Globalization**. New Jersey: John wiley & sons, P.45
- Cummings, Stephen. (1995). **Centralization and decentralization: The never-ending story of separation and betrayal**. Scandinavian Journal of Management. 11. 103–117. 10.1016/0956–5221(95)00002–D

- C. Long: **You Don't Have a Strategic Plan Good", Consulting to Management**, Vol. 11 Issue 1,2000, pp 35–42
- Doz Yves L & Kosonen Mikko (2010) **Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal Long Range Planning** 43 pp370:382.
- De Smet, Hewes & Weiss, Aaron, Caitlin, and Leigh (2020), **Article, for smarter decisions, empower your employee**, Mckinsey company, September.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). **Embedding Strategic Agility: A Leadership agenda for Accelerating Business Model Renewal, Long Range Planning**, 43(2), 370–382
- Doz, Yves & Kosonen, Mikko. (2008). **the Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. California Management Review.**
- Drucker, P. (2005) **"ORGANIZATIONAL COMMITMENT "** journal human development & leadership division, 1–26.
- Doz.Y & Kosonen.M.(2011).**"Nokia and Strategic Agility: A Postscript"** **California Management Review**, Vol. 53, No. 4.
- Doz, Yves L. & Kosonen, Mikko, (2010), **Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal, Long Range Planning**, Vol.43
- Erande, A., Verma, A. (2008). **Measuring Agility of Organization: A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT).** International Journal of Applied Management and Technology, 6(3), 32–44
- Fawaz Ali and others (2016) **"Organizational Creativity and Competitive Advantage C A Perspective Int j Econ Manag Sci"** Volume 5 Issue 4 University and Buraimi Sultanate of Oman Jordan p:1.

- Gulwadi, Gowri Betrabet and Scholl, Kathleen. (2017) **Campus Infrastructure Sustainable Resource Management Practices: Mapping Campus DNA For Human Resiliency**. Springer International Publishing, P.114–115.
- Gary, N., (2004): " **The four factors of organizational DNA**" Retrieved from <http://www.boozallen.com/4factor.html>
- Grams, Chris. (2009). **Five ways to strengthen your company's immune system**. <http://darkmattermatters.com>.
- Grant Howard Sam Lubbe Rembrandt Klopper (2011) **The Impact of Information Quality on Information Research Alternation Special Edition 4** 288 – 305.
- Huang, J. J. (2013). **Organizational knowledge, learning and memory—a perspective of an immune system**. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(3), 230–240.
- hall Lengnick Cynthia A & Beck Tammy E (2009) **Resilience Capacity and Strategic Agility Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment** Working paper UNIVERSITY of texas at san Antoni o COLLEGE of BUSINESS –pp199.
- izzet dos (2013) **School DNA and its transfer American of human ecology**" vol 2 no 1–7–15
- Kettunen, O. (2010). " **Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms**". Helsinki University. Finland. Khoshnood, N, Nematizadeh, S. (2017). " **Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capability in Iranian Private Banks** ". *International Journal of Business and Management*, 12, (2):220–229
- Khoshnood, Nikoo & Nematizadeh, Sina. (2017). **Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks**. *International Journal of Business and Management*, Vol.12, Issue 11, pp230–261.

- Khorasgani, Akbar, Nosouhi, Abbas & Bahrami, Maryam (2015): **A Comparative Study of Organizational "DNA" In Private Companies in Terms of Tax Evasion Based on Honalnd And Silverman's Model**, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences ISSN: 2231–6345, 5 Vol (5), No (4), Iran.
- L. Doz. Yves. & Kosonen Mikko: **Fast Strategy Wharton School Publishing (2008). How agile is your strategy process? Strategy Magazine Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. Long Range Planning. In Press. Corrected Proof. ISSN 0024–6301. Vol. 1016,2008, pp 52–63.**
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C. & Smith, W. K. (2014). **Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. California Management Review, 56(3).**
- Mahlagha Darvishmotevali, (2019) **Decentralization and Innovative Behavior: The Moderating Role of Supervisor Support, International Journal of Organizational Leadership 831–45.**
- M. santala (2009) **strategic Agility in a small knowledge Intensive Business Services company case swot consulting department of marketing and management master degree kelsingin kauppakorkeakoulu helsinki school of economics espoo finland p 54**
- Mavengere. N. (2013). **"The Role of Information Systems in Promoting Strategic Agility in Supply Chains, Journal of Information Technolog**
- Nafei w (2015) **"the role of organizational DNA in improving organizational performance A study on the industrial companies in Egypt international business" research vol 8 no 1 camadian pp 117–130.**

- Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. W. (2006). **Disentangling leanness and agility: an empirical investigation.** *Journal of operations management*, 24(5), 440–457.
- Nagel, R. N., & Dove, R. (1991). **21st century manufacturing enterprise strategy: An industry–led view:** Diane Publishing.
- OluwayemisiBolajiBello, Abayomi Olarewaju Adeoye. (2018) **Organizational learning, organizational innovation –.and organizational performance: Empirical evidence among selected manufacturing companies in Lagos metropolis, Nigeria.** *Journal of Economics and Management.* ISSN 1732–1948 Vol. 33 (3).
- Ojha, D. (2008). **Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance.** Clemson University.
- Ojha, D. (2008). **Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance.** Clemson University.
- Perry, Simon. (2014). **Enterprise resilience Boosting your corporate immune system. The executive summary series,** www.pwc.com/riskassurance
- Perkins, Douglas. (2010). **Empowerment,** pp207, THOUSAND OAKS, CA: SAGE.
- Panou, George. (2016). **Why is decentralization of decision–making, becoming more common in contemporary organizations**
- Prince, J., & Kay, J. (2003). **Combining lean and agile characteristics: creation of virtual groups by enhanced production flow analysis.** *International Journal of production economics*, 85(3), 305–318
- Rashid, Saleh & Chalab, Ihsan (2007): **The influence of organizational DNA on innovation performance** an empirical study in a sample of Iraqi industrial organizations, al –Qadisia University, Iraq.

- R. E. Morgan & K. Page 2008: **Managing Business Transformation of Deliver Strategic Agility, Strategic Change**, Vol. 17, Issue. 5/6,2008, pp 155–168.
- Ruth, I. (2008). **Interview with Mikko Kosonen and Yves Doz. Journal of Strategic Direction**, 24(7), 30–32.
- Shin, H., Lee, J.–N., Kim, D., & Rhim, H. (2015). **Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. International Journal of production economics**, 168 (2015), 181–196.
- Sull, Donald. (2010) **Competing through organizational agility. McKinsey Quarterly.**–14
- Shin, H., Lee, J.–N., Kim, D., & Rhim, H. (2015). **Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. International Journal of production economics**, 168 (2015), 181–196.
- Sedigheh Soroush, Mohammad Mohammadpouri, Behzad Poorfarahmand, Davood, Nasr Esfahani (2014): **Studying of Organizational DNA in Esfahan 146 Province Sport and Youth Offices**, International Journal of Human Resource Studies, Vol. (4), No. (3).
- Schein Edgar H (2010) **Organizational Culture and Leadership** 4Yth ed Wiley Jossey–bass
- Sonia Aguilar.Edward F. Vengrouskie (2019) **Driving Organizational Innovation as a form of Intrapreneurship within** (the Context of Small Businesses). Journal of Strategic Innovation and Sustainability Vol. 14–3
- Sampath, J. M. (2016). **Exploring the Significance of Strategic Agility in Building Sustainable Competitive Advantage for Retail Banks in India.** Working Paper Series No. ST–16–01. SVKM’s Narsee Monjee

Institute of Management Studies, School of Business Management, Deemed University.

- Thomas, S. (2013) "**The Organizational DNA of Effective Marketing How to do the right things right**", Booz & Company Org DNA Profiler.
- Thompson v (2010) "**Bureaucracy and Innovation Administrative**" Science Quarterly 1–20 p26.
- Ude Ugwu (2012) Incentive Schemes, **Employee Motivation and Productivity in Organizations in Nigeria: Analytical Linkages IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM) Volume 1, Issue 4 (July–Aug. 2012), PP 32–39**
- Vicere Associates, (2014) **The Direction and Alignment (DNA) Model: Focusing Leadership and Driving Performance**, in (www.vicere.com)
- Younis, Zeinab. (2018). **The Management of Strategic Agility Policy: Reflections on The Exponential Style of Leadership in Turbulent Times**. International Journal of Strategic Management. 18. 51–72. 10.18374/IJSM–18– 1.60.
- Yıldız & Baştürk & Boz, (2014) Sebahattin, Faruk, İlknur Taştan, **The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance, Procedia – Social and Behavioral Sciences 150 785 – 793, Elsevier**
- Young, R. (2008). **Interview with Mikko Kosonen and Yves Doz**. Strategic Direction, 24(7), 30–32.

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (1) كتاب تسهيل مهمة إجراء الدراسة.

الملحق رقم (2) أسماء محكمي أداة الدراسة (الإستبانة).

الملحق رقم (3) أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي.

ملحق رقم (1)

كتاب تسهيل المهمة

<p>بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ</p> 	<p>جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي</p>
<p>Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies and Scientific Research</p> <p>Ramallah - P.O. Box: 1804 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu</p>	<p>رام الله - ص ب 1804 هاتف: 02/2956073 - 02/2976240 فاكس: 02/2963738 بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu</p>


الرقم: ع. د. ب. ع. 21/435

التاريخ: 2021/03/13م

الموضوع: لمن يهمة الأمر

تهديكم جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالبة (أسيل نظام سالم غنيم) بإعداد رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة الاستراتيجية بعنوان: (الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة بين عناصر الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي) دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين)، وعليه أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة في توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة لدى مؤسستكم الموقرة. شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة العلم وأهله.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،


أ. د. حسني عوض
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي

نسخة:

• الملف.

ملحق رقم (2)

أسماء محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	مكان العمل
1	د. فادي الشروف	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة فلسطين التقنية خضوري (فرع العروب)
2	د. عصام عياش	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة فلسطين التقنية خضوري (فرع طولكرم)
3	د. حسين شنك	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة فلسطين التقنية خضوري (فرع طولكرم)
4	د. محمد ميالة	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة النجاح الوطنية
5	د. شاهر عبيد	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة القدس المفتوحة
6	د. ذياب جرار	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة القدس المفتوحة
7	أ. بهاء الخطيب	عضو هيئة تدريس غير متفرغ	جامعة القدس المفتوحة
8	د. عودة مشاركة	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة القدس المفتوحة
9	د. عبد اللطيف عودة	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة الاستقلال
10	د. سامر عرقاوي	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة فلسطين التقنية خضوري

ملحق رقم (3)

أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا

حضرات السادة المحترمين:

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: تعبئة استبيان

تجري الباحثة دراسة حول " الجينات التنظيمية DNA وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط " وهي دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين (الضفة الغربية) والتي تعد جزءاً من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة الإستراتيجية من جامعة القدس المفتوحة. وبعد مصطلح الجينات التنظيمية أحد أحدث وأهم المصطلحات التي تتعلق بمنظمات الأعمال، وعنصراً حاسماً في ظل البيئة سريعة التغير التي تعيشها المنظمات بشكل عام والشركات خاصة، ويعد هذا المصطلح وقياسه، مطلباً أساسياً في سبيل دعم الإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، حيث زاد التركيز على الإبداع في هذا القطاع في الآونة الأخيرة نتيجة اهتمام العالم أجمع بنشاط هذه المنشآت والذي نتج بطبيعة الحال عن جائحة COVID-19 التي اجتاحت العالم. ولكي يتم خلق ودعم الجينات التنظيمية القادرة على تحفيز الإبداع في هذا القطاع لا بد من توفر قدر مناسب من الرشاقة الاستراتيجية لتساهم المنظمات بالنهوض واستثمار الفرص في الوقت المناسب. وبصفتكم صناع قرار في شركتكم، وانطلاقاً من موقعكم الإداري، ولكونكم أقرب للواقع العملي، وكونكم المتعايشين مع الأحداث، فأنتم الأقدر والأكثر كفاءة على تزويد الباحثة بالمعلومات الواقعية والصحيحة. ومن هذا المنطلق تتوجه إليكم الباحثة بالاستبانة المرفقة متمنية قراءتها والإجابة عن فقراتها بوضع علامة X في المربع الذي يعكس رأيك في مقابل كل فقرة.

الباحثة على ثقة بأنكم ستكونون خير عون لها في تقديم خدمة للبحث العلمي من جهة، وتطوير أداء شركتكم من جهة أخرى، علماً بأن المعلومات الواردة في الإستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

مع جزيل الشكر والتقدير

الباحثة

أسيل نظام سالم غنيم

إشراف

د. عبد الرحمن حسن سلوادي

أولاً: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (X) مقابل الإجابة المناسبة:

سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل 10 سنوات فأقل

15 سنة فأقل 15 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي: موظف مشرف مسؤول خط إنتاج مدير إنتاج مدير مصنع
غير ذلك (.....)

المؤهل العلمي: دبلوم فأقل بكالوريوس ماجستير دكتوراه

الشركة التي تعمل بها: شركة بيت جالا للأدوية شركة بيرزيت للأدوية شركة القدس للمستحضرات الطبية
 شركة سما للأدوية شركة دار الشفاء

ثانياً: البيانات التخصصية:

الرجاء من حضرتكم التكرم بوضع الدرجات التي ترونها مناسبة بوضع علامة X في المربع الذي يعكس رأيك مقابل كل فقرة.

#	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
المتغير المستقل: الجينات التنظيمية DNA						
وهو مصطلح يبين العوامل الأساسية التي تحدد مجتمعة شخصية المنظمة والسمات الفريدة لها (البصمة الوراثية)، وتحدد وتفسر أسلوب أدائها وتجعلها مختلفة عن غيرها من المنظمات.						
الكروموسوم الأول: حقوق وصلاحيات اتخاذ القرار						
1.	تسهم المعتقدات السائدة في الشركة بعملية اتخاذ القرارات التي تتناسب مع التغيرات البيئية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	تسمح الشركة للموظفين بالمساهمة في صياغة الاستراتيجيات في كافة المستويات الإدارية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	تسمح الشركة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ قرارات استراتيجية تخص أقسامهم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	متخذ القرار في منطمتك يمتلك الخبرة والكفاءة المناسبة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	توفر إدارة الشركة للمستويات الإدارية المختلفة إمكانات تساعدهم في عملية اتخاذ القرار (تمكين).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	تشارك الإدارة العليا بتفويض المستويات الإدارية الأدنى لإتخاذ القرارات.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الكروموسوم الثاني: المحفزات					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. ترتبط مكافآت الموظفين وحوافزهم بشكل مباشرة بنظام تقييم الأداء.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. يعتبر اتقان العمل الأساس الذي يحدد عليه مكافأة الموظفين في الشركة ليس اللقب او المسمى الوظيفي.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. تتناسب مستويات الأجور في الشركة مع الأوضاع الاقتصادية الحالية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. تقدم الشركة فرصاً حقيقية لترقية الموظفين وتحقيق طموحاتهم الوظيفية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. تتناسب الأجور التي يتقاضاها الموظفين مع جهودهم في العمل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. تنمي الشركة روح التقدير والاحترام بين الموظفين لتحفيزهم على العمل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. يهتم العاملون في الشركة بالحصول على الحوافز المعنوية (الشكر، الثناء).
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. تقدم الشركة مزايا معنوية إضافية للموظفين لتحفيزهم على العمل.
الكروموسوم الثالث: الهيكل التنظيمي					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. المهام الوظيفية في الشركة محددة بشكل دقيق وواضح.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. يتصف الهيكل التنظيمي الحالي بالمرونة ليتلاءم مع المتغيرات.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. يمتلك الهيكل الحالي للمنظمة قنوات اتصال واضحة ومحددة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. نطاق الإشراف في الشركة يتناسب مع حجمها وثقافتها التنظيمية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. توفر الشركة دليل سياسات وإجراءات يتضمن وصفاً واضحاً يحدد سياسات وإجراءات العمل المتبعة في الشركة.
الكروموسوم الرابع: المعلومات					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. تملك الشركة نظام معلومات محوسب يربط الدوائر المختلفة ويعزز من درجة التنسيق الرأسي والأفقي فيها
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. تتشارك الاقسام في الشركة المعلومات فيما بينها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. تتناسب المعلومات مع طبيعة الوظيفة التي يعمل بها الموظف

#	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4.	تقوم الشركة بجمع المعلومات عن التغييرات المستمرة في البيئة المحيطة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	جميع المعلومات الخاصة بتنفيذ استراتيجية البحث والتطوير متوفرة لدى العاملين.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	يحصل العاملون على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
المتغير التابع: الإبداع التنظيمي						
البعد الأول: الأصالة						
1.	تتسم طريقة انجازي للمهام بالتجدد.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	اتبع طرق مبتكرة لحل المشكلات التي تواجهني حسب نوعها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	أصغي للأفكار المطروحة من قبل الآخرين قبل قبولها أو رفضها.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	أمتلك المهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
البعد الثاني: الطلاقة الفكرية						
1.	امتلك القدرة على صياغة افكاري وأترجمها لفظياً بطلاقة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	انتمتع بمهارة استنباط أفكار مختلفة تتماشى مع الظروف المختلفة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	لدي القدرة على طرح حلول سريعة لحل مشاكل العمل.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	أمتاز بسرعة بديهية تمكنني من طرح الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
البعد الثالث: المرونة الذهنية						
1.	اتمكن من الاستفادة من آراء الآخرين.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	لا أتردد في تغيير رأيي عند اقتناعي بصحة الرأي الآخر.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	أرغب وأسعى باستمرار لتجديد أساليب العمل والتطوير منها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	أدرس المشكلة التي أواجهها من كافة الزوايا.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
البعد الرابع: الحساسية للمشكلات						
1.	لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات المرتبطة بالعمل قبل حدوثها.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. أمتك القدرة على تحديد مواطن الضعف في الأعمال التي أقوم بها.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	# الفقرات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. قادر على اقتراح حلول استباقية للمشكلات المحتملة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. أمتك رؤية كافية لملاحظة المشكلات التي تواجه الآخرين في العمل.
البعد الخامس: القدرة على التحليل					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. أمتك القدرة على تنظيم الأفكار.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. لدي القدرة على تحليل المهام في العمل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. أمتك مهارة إدراك وربط العلاقات بين الأشياء.
البعد السادس: قبول المخاطرة					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. أتقبل نقد الآخرين بكل رحابة صدر.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. أقتنع بان الفشل خطوة تسبق النجاح.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. أتحمّل مسؤولية الأعمال التي أقوم بها والنتائج المترتبة عليها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. أمتك روح المبادرة في تبني الأفكار الجديدة.
الدور الوسيط: الرشاقة الاستراتيجية					
القدرة على دعم وقيادة التغيير المفاجئ من اجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغيرة.					
البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية					
الانفتاح والتعرف على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقة مع الافراد والشركات والموردين والزبائن واغتنام الفرص المتاحة بشكل أسرع من المنافسين.					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. تحرص إدارة الشركة على إشراك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. تمتلك الشركة القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. تمتلك إدارة الشركة الرؤية الواضحة لنشاطاتها المستقبلية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. تبذل إدارة الشركة جهود متواصلة لاستثمار طاقتها بالشكل الأمثل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. تحرص ادارة الشركة على التحسين المستمر بعملياتها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. تمتلك إدارة الشركة المرونة في إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة والاستفادة منها عبر استثمارها بالشكل الأمثل.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الثاني: الالتزام الجماعي قدرة الموظفين على الالتزام بمجالات الإدارة وسلوكياتها

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. يلتزم العاملون بالقوانين والمبادئ المنصوص عليها داخل الشركة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. يرى العاملون الشركة على أنها (بيتهم الثاني) ولديهم انتماء تجاه العائلة (الشركة).
#	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محابد	غير موافق بشدة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. هناك درجة كبيرة من الالتزام بقوانين عمل المجموعات بما يكفل أداء الأعمال بسرعة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. يلتزم المديرين بتنفيذ القوانين الصارمة دون تردد.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. تراعي الإدارة العليا في الشركة الجانب الانساني (روح القانون) حين اتخاذ اجراءات قانونية بحق العاملين.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. هناك التزام كبير بتطبيق القوانين في الشركة بحذافيرها من أجل تجنب الوقوع في الأخطاء.
البعد الثالث: سيولة الموارد					
قدرة الشركة للحصول على الموارد وتخصيص هذه الموارد لغايات استراتيجية إضافة لقدرتها على تتبع هذه الموارد مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانياتها الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية التي تعمل بها (القدرة على نقل الموارد بمرونة من مكان إلى آخر حسب الحاجة)					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. تمتلك الشركة قدرة عالية على توفير الموارد المطلوبة لإنجاز المهام.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. تخصص الشركة الموارد بطريقة مرنة تمكنها من إعادة تنظيمها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. توفر الشركة قنوات متعددة تسهل الوصول إلى الموارد في أماكن مختلفة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. لدى الشركة القدرة على إعادة تخصيص وتوجيه الموارد نحو الفرص المتاحة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. لدى الشركة القدرة على تحريك رأس المال من أجل استغلال الفرص الاستراتيجية.