

تاريخ الإرسال (4-12-2021)، تاريخ قبول النشر (31-1-2022)

د. عبد الرحمن حسن السلواوي

أ. أسيل نظام سالم غنيم

فلسطين

فلسطين

aseelmart@gmail.com

**الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها في الإبداع
التنظيمي في ظل وجود الرقابة الاستراتيجية كمتغير
وسيط
"دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في
فلسطين"**

<https://doi.org/10.33976/IUGJEB.30.2/2022/2>

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 ومدى وجود أبعاد الإبداع التنظيمي وكذلك مستوى الرقابة الاستراتيجية بأبعادها 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) استبانة وجميعها صالحة للتحليل، وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية بأسلوب تحليل المسار وتم استخدام برنامج (SmartPLS) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS). أظهر البحث نتيجة رئيسية وهي وجود اثر بين الجينات التنظيمية والابداع التنظيمي ولكن هذا الأثر جزئياً وليس بشكل كلي. أخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تعزيز الجينات التنظيمية وأثرها على الابداع التنظيمي في ظل وجود الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسطي.

كلمات مفتاحية: الجينات التنظيمية، DNA، البصمة الوراثية، الإبداع التنظيمي، الرقابة الاستراتيجية

Organizational 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 and the extent of the presence of dimensions of organizational creativity as well as the level of strategic agility with its dimensions 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. The questionnaire had it for unknown reasons belonging to it, and it retrieved (268) questionnaires, all of which are valid for analysis, and to answer the study questions and test its hypotheses, the researchers used statistical methods in the method of path analysis and the (SmartPLS) program supported by the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used. There is an effect between regulatory genes and organizational creativity, but this effect is partial and not entirely. Finally, the study presented a set of recommendations that may contribute to the enhancement of regulatory genes and their impact on organizational creativity in the presence of strategic agility as a middle variable.

Strategic agility ،organizational creativity ،DNA

مقدمة: لما كانت المؤسسات تخضع لنفس القانون الطبيعي الذي تخضع له سائر الكائنات الحية والمتمثلة في دورة حياتها، فتبدأ تطورها بمرحلة الولادة، النمو، النضج، ثم الانحدار، كان من المهم البحث عن تكوينها الوراثي كباقي الكائنات الحية، فمفهوم الجينات التنظيمية للمؤسسة يحاكي مفهوم الجينات الوراثية للإنسان. 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، لبدة، 2015)، والتي أمكن حصرها في أربعة متغيرات (كروموسومات) محددة للجين التنظيمي وهي (القرار-decision- المعلومات-the information- الهيكل-the structure- المحفزات-Motivator)، وبالنظر إلى هذه المتغيرات الأربعة نجد بأنهم الركائز الأساسية لفعالية أداء أي منظمة (Neilson et khorasgani, 2015) (Nefi , 2015)، وهذا ما يمكن أي منظمة من بناء ميزة تنافسية لمنتجاتها وخدماتها، تساعد على الإستمرار والبقاء والإبتكار ومواجهة المنظمات المنافسة لها (Thomas, 2007).

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، (خصاونة، 2011)

وتعتبر الرقابة 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 صناعه 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 يسعى الباحثان في هذا البحث إلى تحديد علاقة الجينات التنظيمية (DNA) للشركات بقياس مدى أثر الإبداع فيها مع توسيط دور الرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على شركات الصناعات الدوائية بشكل يحقق المنافسة والإستمرارية والإبداع لهذه الشركات.

مشكلة الدراسة: 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 إدارتها، وقبل ذلك كله، استكشاف جيناتها التنظيمية (DNA).

ويعد الإبداع التنظيمي من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والتميزة 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، (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 للنهايات الطرفية.

وبعد إجراء الباحثين للعديد من المقابلات الشخصية الاستكشافية مع مدراء الشركات الصناعية الدوائية للوقوف على مدى إدراكهم لمفهوم الجينات التنظيمية والرقابة الإستراتيجية ومستوى الإبداع التنظيمي لديهم، تبين الضعف الشديد لدى معظمهم في إدراك أهمية الجينات التنظيمية وتكاملها مع الرقابة 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، والرقابة 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 يبحث 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 كدراسة (بدوان، 2018) (chalab، 2007) (الثابت، 2020) (العاني، 2018)، تبين فيما لا يدعو للشك وجود ضعف وقصور في مكونات وأبعاد الإبداع التنظيمي في شركة الصناعات الدوائية (محل البحث) في فلسطين، وعليه توصل الباحثان 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 وسطي. 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 الاستراتيجية 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؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى هدف أساسي وهو التحقق من مدى وجود علاقة بين أبعاد الجينات التنظيمية الأربعة (القرار-المعلومات-المحفز- الهيكل التنظيمي) وفاعلية الإبداع 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 - الإبداع التنظيمي - الرقابة الاستراتيجية) في الشركات (محل البحث) عن طريق الكشف عن ممارستها وتطبيقها وصفيًا.
- (2) تشخيص أبعاد الجينات التنظيمية وأثرها في فاعليات الإبداع التنظيمي بوجود الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسطي.
- (3) التعرف على مستوى تطبيق وفهم الجينات التنظيمية بأبعادها المختلفة (القرار والمحفز والهيكل والمعلومات) بفعالية الإبداع التنظيمي بأبعاده لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.
- (4) بيان أثر الجينات التنظيمية بأبعادها على الإبداع التنظيمي لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.
- (5) بيان العلاقة بين الجينات التنظيمية بأبعادها على الإبداع التنظيمي لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.
- (6) تحديد أثر الجينات التنظيمية في الرقابة الاستراتيجية.
- (7) تقديم توصيات للباحثين المهتمين في هذا المجال تعود لهم بالفائدة.

أهمية الدراسة:

تتعلق 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.

الأهمية التطبيقية/العملية: ستعمل هذه الدراسة للمؤوسين بالمراكز الطبية وإتحاد الصناعات الدوائية بصفة عامه وفي شركات الصناعات الدوائية في فلسطين بصفة خاصة، معالجة هذه الجينات التي ستساعد 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 الرقابة 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 الابداع التنظيمي والرقابة الاستراتيجية ومدى إدراك الموظفون لأهميتهم.

فرضيات الدراسة:

إعتماداً على أسئلة الدراسة وأتمودجها تم صياغة الفرضيات الآتية:

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:

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:

H3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة 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:

H4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرقابة الاستراتيجية.

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: تم إجراء هذه الدراسة في العام 2021 - 2022 م.

4. الحدود الموضوعية: ستقتصر على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

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 الفكرة الرئيسية من الدراسة، فعند إكتشاف واطسون وكريك للحلزون المزدوج التركيب للجينات DNA وتزاوج القواعد المكملة فأدركوا على الفور أن تزاوج 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 ومتراصة الأفكار لدرجة أن العلوم لا تتشاك وتتداخل في نسيج المعرفة وتموت، وهكذا علم الإدارة الذي يقدم رؤية جديدة للمنظمات القائمة على مفهوم الجينات التنظيمية DNA . (محمد، 2006).

أهمية الجينات التنظيمية:

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

جدول (1) أهمية الجينات التنظيمية

الأهمية	الباحث
تضمن استمرارية وبقاء المنظمة لأطول وقت ممكن من خلال نشر المعرفة والمهارات بين أفراد المنظمة وتوارث الخبرات المكتسبة ونقلها من جيل الى جيل من العاملين.	Govindarajan& Trimble, 2005
يعمل الجين التنظيمي على تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وكيفية علاجها، ويساعدها على توقع سلوك وأداء الأفراد داخل المنظمة.	Gharmy, 2006
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 تساعد على إنعاش المنظمة للخروج بها من أي ظرف أو أي حالة،	اشتوي، 2013 وامينة وميمون، 2015
في حال حدوث أي تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة فان 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
تعتبر خطوة لمعالجة أي خطأ وظيفي داخل المنظمة، وهذا بمعرفة سمات المنظمة التي تؤثر على سوك الفرد في بيئة العمل داخل المنظمة وتحسن أداء المنظمة عن طريق التأثير في أبعاد الجينات التنظيمية المختلفة.	عبد المجيد، 2016

المصدر: من اعداد الباحثين مع الاستعانة بالمراجع الموثقة

وتأسيساً لما تقدم فيرى الباحثان 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.

كروموسومات الجينات التنظيمية (DNA):

في عام (2003) قامت شركة Hamilton Allen Booz باستقصاء شمل مئة دولة حول أربعة وعشرون قطاعاً وعشر ادارات مختلفة ولثمان أقسام داخل كل شركة، ثم قامت بالتحليل من خلالها حول 30.000 إستمارة 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).

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)

وتأسيساً 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.

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. (Howard at al 2011)

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 أيضاً على أنها أساليب تستخدمها المؤسسات لتشجيع الموظفين على العمل بروح عالية وأيضاً كطرق ملموسة وأخلاقية لإرضاء رغبات الأفراد المعنوية والمادية (Ugwu، 2012)

(Ude

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 يجتوي على عناصر تساعد على عملية التنظيم والمتمثلة 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.

أبعاد الإبداع التنظيمي:

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)

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

المرونة: Flexibility

وهي المقدرة على إمتحاج 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 إلى الأشياء من عدة زوايا. (امينة وآخرون، 2015)

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 وتقييمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها كما يمكنه أيضاً إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة (بروبي، 2011)

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 وآخرون، 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.

الحساسية للمشكلات:

وهي الخاصية التي تجعل الفرد يشعر بأن الموقف الذي يواجهه يتمثل مشكلة أو أكثر في حاجة إلى 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 إلى الاحساس بالحاجة لتوليد أفكار تعمل على التغيير، (النتيفات، 2006)

علاقة الجينات التنظيمية في الإبداع التنظيمي (نظرة تحليلية)

يرتكز نجاح شركات الصناعات الدوائية على مدى مشاركتها وتنسيقها مع الجهات والادارات المختصة في كل الأوقات وإعلامهم بكل جديد أول بأول، وهذا من أجل الوصول إلى نتائج كبيرة وتحقيق الانجازات المطلوبة، ففاعلية شركات الصناعات الدوائية تكمن وتقاس بالجينات التنظيمية بأبعادها التي تميزها عن غيرها، وتعبّر 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 تتحلّى 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. (الباحثان بناء على دراسات سابقة)

أثر الجينات التنظيمية بالإبداع 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 الإبداع التنظيمي لدى مثل هذا النوع من الشركات، فتعتبر أبعاد ومكونات الجينات التنظيمية وسيلة جيدة وفاعلة للابتكار والتميز والنهوض ومواكبة التطورات من أجل تحقيق الإبداع في أبعاده المختلفة. (الباحثان بناء على دراسات سابقة)

أولاً: اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي:

يعد القرار الإبداعي عملية لها مراحل متتابعة تهدف إلى إنتاج يتمثل في إصدار حلول متعددة تتسم بالتنوع والجدة وذلك في ظل مناخ داعم يسود الاتفاق والألف بين مكوناته، عملية اتخاذ القرار الإبداعي هي جوهر وقلب العملية الإدارية للشركات التي من شأنها الحرص على طبيعة عملها دون أي معيقات وتعنيها في النهوض بالقرارات الإبداعية، فاتخاذ القرار ركيزة أساسية لقلب الشركات.

ثانياً: المعلومات والإبداع التنظيمي:

تؤخذ المعلومات من تحليل البيانات والحقائق الإحصائية 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 خطتها 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. (الباحثان بناء على دراسات سابقة)

ثالثاً: المحفزات والإبداع التنظيمي:

تعتبر المحفزات العصا السحرية للشركات التي تلعب دوراً مهماً في التأثير على أداء العاملين من خلال إشباع رغبتهم 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. (الباحثان بناء على دراسات سابقة)

رابعاً: الهيكل التنظيمي والإبداع 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 وإداة 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. (الباحثان بناء على دراسات سابقة)

مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

تعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها: قدرة المنظمات على تعديل أو إعادة تشكيل الشركة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة. (Khoshnood, 2017)، القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للشركة من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر (العابدي وآخرين، 2014)

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

- **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)
- **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)

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 الرئيسة والعمليات المنظمة لتقليل الاستثمارات او بيع الوحدات (Sull, 2010)

الجدول (3): 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)

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 المنظمة تحارب الجمود بوجود فريق عمل كفوء ومتعاون ويتخذ القرارات بصورة جماعية.

علاقة الجينات التنظيمية في الرقابة الاستراتيجية:

رقابة اتخاذ القرار:

ويقصد برقابة اتخاذ القرار هو قدرة المنظمة على جمع وتخزين وهيكلية 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 إعادة تكوين الكوادر وعمل الإجراءات التنافسية الجديدة (park, et al 2017)

رقابة المعلومات والمحفزات: من نظرة تحليلية وجهة نظر الباحثان 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 الادارة في اتخاذ القرارات بمختلف انواعها 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. (الباحثان بناء على دراسات سابقة)

رقابة الهيكل التنظيمي:

يشترط ديوب وآخرون (2015) ثلاث صفات أساسية في الهيكل التنظيمي الرشيق وهي:

- 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 عملائهم، 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 وآخرون، 2015).

شركات الصناعات الدوائية في فلسطين - الضفة الغربية -

يعتبر قطاع صناعة الأدوية واحداً من أهم قطاعات الصحة والرعاية الطبية، التي تتميز بجودتها وتحظى بسمعة طيبة على جميع الاصعدة المحلية والعربية والدولية. وتزداد اهميته ليس فقط من ناحية الأهمية الاقتصادية والدور الذي يلعبه القطاع سواء في النمو الاقتصادي او 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 أهمية البحث العلمي والتطوير الذي تقوم به شركات هذا القطاع.

شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية: وهي المنظمات التي تقوم بمجموعة من الأنشطة 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 قاتلة يمكن السيطرة عليها، ومن هذا المنطق تبرز أهمية مثل هذه القطاعات.

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالجينات التنظيمية:

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 باستمرار الإستبانة بوصفها أداة رئيسة في الحصول على البيانات والمعلومات، وعدد من الأساليب الإحصائية 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.

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 الإشرافية 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.

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

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 إستبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المتكون من 33 عامل في مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي والذي يشمل فئتي التقنيين والإداريين وقد تم استرجاع 30 منها أي ما يعادل نسبة 99.91 بالمئة من عدد الاستبانات التي تم توزيعها، وقد تم التحليل بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: وجود مستويات مرتفعة من الابداع التنظيمي وعدم وجود علاقة بين الابداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ومن أهم 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 الإستبانة كأداة لجميع البيانات حيث تم تحليل 42 استبانة كما تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وكان من أهمها: وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعه وبعد التوقعات التنظيمية منفرداً في تنمية الإبداع الإداري.

دراسة Rastgoo 2017 والتي جاءت تحت عنوان (أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري) 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 أهم النتائج التي توصلت إليها هي: وجود تأثير ايجابي وهام للثقافة التنظيمية على ابداع الموظفين.

الدراسات المتعلقة بالرقابة الإستراتيجية

دراسة (أبو جبارة، 2020) بعنوان: (الرقابة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعة قطاع غزة هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الرقابة 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 بطريقة العينة العشوائية الطبقية وقد تم استرداد 199 استبانة و استخدم برنامج SPSS لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة مستوى توافر ابعاد الرقابة الاستراتيجية كان في درج موافق كبيره بوزن نسبي 69.73 ، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية قوية بين ممارسه الرقابة 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 الجبار 2020 تحت عنوان (الرقابة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الادوية الفلسطينية جامعة الأقصى - غزة) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة 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. وتوصلت الدراسة إلى العديد

من النتائج والتي كان من أهمها مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية كان بدرجة موافقه كبيرة بوزن نسبي 80.22% وكان مستوى الميزة التنافسية ايضاً 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 عاملاً جوهرياً وله اهمية كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع جودة المنتجات وخفض التكاليف وسرعة الاستجابة والتسليم وتقليل الهدر في الموارد.

دراسة (Younis 2018) بعنوان (ادارة سياسة الرشاقة الاستراتيجية انعكاسات على اسلوب القيادة المتميزة في الاوقات المضطربة) 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 الرشاقة الاستراتيجية ونمط القيادة في العبور في وقت الازمات وأوصت الدراسة على ضرورة تبني سياسة الرشاقة الاستراتيجية لما لها من دور في نجاح أي خطة للإدارة الازمات لدى أي نوع من المنظمات.

التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- 1- تنوعت الأدوات التي استخدمت في الدراسات والبحوث السابقة وذلك تبعاً للهدف من هذه الدراسات فمنها ما استخدم الاستبانات او المقابلات او الاثنين معاً واستخدم الباحثان 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 الأمريكية للاستشارات الادارية حسب مفهوم الجينات التنظيمية والتي تتكون من الابعاد (القرارات- والمعلومات -والمحفزات والهيكل التنظيمي)
 - 3- أجريت هذه الدراسات في أماكن متعددة فمنها ما أجريت في فلسطين والدول العربية
- كما 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 ساعد الباحثان في آلية صياغة الإطار النظري، وتحديد مشكلة الدراسة، وتحديد الجوانب التي سبق بحثها فيما يتعلق بموضوع الدراسة والجوانب التي لم تدرس قبل ليتمكن الباحثان من البدء حيث انتهى الآخرون واستفاد الباحثان في تصميم مقاييسها وتحديد عينة المجتمع واختيار 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 اعتماد الأدوات المتنوعة في جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة الحالية، كما ساهمت الدراسات السابقة على التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية تحليل الدراسة.

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 (النعمي وآخرون 2009، غرابية وآخرون 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.

مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة (البداية، 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 (4): توزيع مجتمع الدراسة حسب الشركة الدوائية

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

المصدر: المدراء العاملون في الشركات المبحوثة.

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

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) المرفقة في ملاحق هذه الدراسة، وفقاً للأساليب والخطوات الإحصائية في اختيار العينة الاحتمالية. وبالتطبيق على معادلة (روبيرت ماسون) فقد بلغ عدد أفراد العينة (268) من المدراء والموظفين في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين (الضفة الغربية)، أي بنسبة (30%) من حجم مجتمع الدراسة، وقد وزعت أدوات الدراسة على أفراد العينة باستخدام العينة العشوائية الطبقية بشكل يتناسب وعدد العاملين في المستويات الإدارية والإشرافية لكل شركة. الجدول يمثل عينة الدراسة موزعة بشكل طبقي على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين (الضفة الغربية).

جدول (5) 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: الباحثان

يتضح من الجدول (2.3) أن نسبة من يعملون في دار الشفاء لصناعة 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:

جدول (6) 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%
	دكتوراة	4	1%
المسمى الوظيفي	موظف	197	74%
	مشرف	46	17%
	مسؤول خط انتاج	4	1%
	مدير	21	8%

يتبين من خلال الجدول 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%).

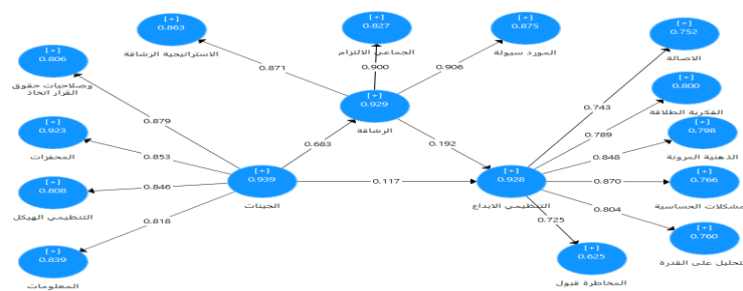
أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة، طورت أداة الدراسة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات المعاصرة لكل من مواضيع الجينات التنظيمية (DNA)، الإبداع التنظيمي والمتغير الوسيط الرقابة الإستراتيجية. وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات المعاصرة لمقياس الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي والمتغير الوسيط الرقابة الإستراتيجية، وعلى المقياس الذي أعده كل من (عبد المجيد، 2016) (العبيسي، 2020) (الزيايدي، 2019) (نجم، 2018) (أمنية وآخرون، 2017)، طور المقياس بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، وقد استخدم مقياس (Likert) الخماسي لقياس مستوى الجينات التنظيمية (DNA) والإبداع التنظيمي والرقابة الإستراتيجية 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 (65) فقرة.

صدق المحكمين: عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) من المتخصصين في العلوم الإدارية 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 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 (0.30-0.70)، وتعتبر قوية إذا زادت عن (0.70). الملحق (2، 3، 4) يبين معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس الجينات التنظيمية (DNA) والإبداع التنظيمي والرقابة الإستراتيجية، والتي تبين أن جميع الفقرات لهذا دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وبمعامل ارتباط يتراوح بين 70-90%. **ثبات الأداة:**

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 الشكل البياني رقم (1)

الشكل رقم (1): معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب الأبعاد والدرجة الكلية لفقرات أداة الدراسة



يتضح من الجدول أن برنامج (Smart Plus 3) قام بحساب معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة. وقد بلغ أقل هذه المعاملات (0.928) وجاء معامل الثبات لبعد الجينات التنظيمية (0.939) و (0.929) لبُعد الرشاقة الاستراتيجية، و (0.928) لبعد الجينات التنظيمية. وجميع قيم معامل الثبات أكبر من (0.70). وهي دالة إحصائياً، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون الفقرات. متغيرات الدراسة:

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

المتغير الوسيط: مستوى توفر الرشاقة الإستراتيجية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين (الضفة الغربية). المتمثل في (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، الالتزام الجماعي).

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

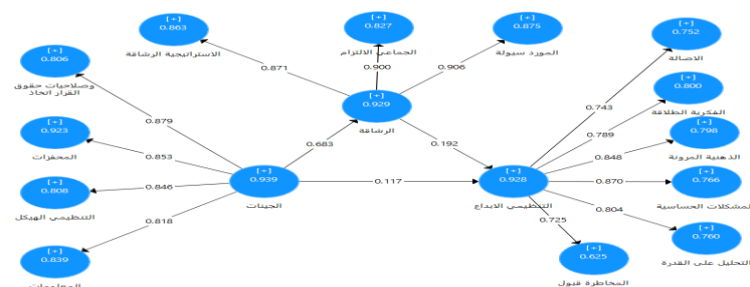
صدق المحكمين: عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) من المتخصصين في العلوم الإدارية وذلك لمعرفة آرائهم حول فقرات الأداة ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف الدراسة. هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد عدلت بعض الفقرات، وحذفت 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 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- أو يساوي 0.70)، وتعتبر قوية إذا زادت عن (0.70). الملحق (2،3،4) يبين معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس الجينات التنظيمية (DNA) والإبداع التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية، والتي تبين أن جميع الفقرات لهذا دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وبمعامل ارتباط يتراوح بين 70-90%.

ثبات الأداة:

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 الشكل البياني رقم (1)

الشكل رقم (1): معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب الأبعاد والدرجة الكلية لفقرات أداة الدراسة



يتضح من الجدول أن برنامج (Smart Plus 3) قام بحساب معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة. وقد بلغ أقل هذه المعاملات (0.928) وجاء معامل الثبات لبعد الجينات التنظيمية (0.939) و (0.929) لبُعد الرقابة الاستراتيجية، و (0.928) لبعد الجينات التنظيمية. وجميع قيم معامل الثبات أكبر من (0.70). وهي دالة إحصائياً، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون الفقرات. متغيرات الدراسة:

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

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

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

إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت 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 إلكترونية تمثل فقرات أداة الدراسة، ووزع الرابط على ذوي العلاقة في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين (الضفة الغربية).
- 5) وفي المرحلة التالية استردت (268) استبانة إلكترونية واعتمدت جميعاً بعد تدقيقها إلكترونياً 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.

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 والرقابة الاستراتيجية.
- 3) استخدمت خوارزمية المربعات الجزئية الصغرى وهي سلسلة من تحليلات الانحدار لمتجهات الوزن لكل من محاور الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي والرقابة 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.

نتائج الدراسة:

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 المعتمدة إحصائياً. وحُسبت الفترات الخاصة بدرجة المهارات القيادية عن طريق قسمة المدى $(5-1=4)$ على عدد الفترات (5)، تم استخراج طول الفئة (8)، لذلك نجد أن الفئة الأولى (1-1.8) بإضافة (0.8) إلى الحد الأدنى (1)، ويمكن استخراج باقي الفئات بنفس الطريقة. الجدول التالي الذي يوضح ذلك لكل من الأبعاد والدرجة الكلية.

جدول (7): 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

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أن درجة توافر أسس وعناصر الجينات التنظيمية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.62). كما يلاحظ الباحثان من خلال البيانات الواردة في الجدول ترتيب أبعاد الجينات التنظيمية، فقد حصل بُعد "الهيكل التنظيمي"، على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي له (3.82)، والانحراف المعياري (0.55)، وبمستوى مرتفع. أما بُعد "المحفزات"، فقد حصل على أقل الأبعاد (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصل على متوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (0.91)، ومستوى متوسط. ويتضح من خلال مقياسي التفرطح والالتواء أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وذلك لأن المقياسين لكافة الأبعاد لم تتجاوز العدد 1 أو تقل عن العدد -1.

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 (8)، التالي الذي يوضح ذلك لكل من الأبعاد والدرجة الكلية.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرقابة الاستراتيجية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين

البُعد	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	التفرطح	الالتواء	المستوى
الحساسية الاستراتيجية	3.79	3.83	.60	.86	-.78	مرتفعة
الالتزام الجماعي	3.84	4.00	.53	.16	-.34	متوسطة
سيولة الموارد	3.90	4.00	.57	.10	-.97	مرتفعة
الدرجة الكلية للرقابة التنظيمية	3.84	3.94	.50	.11	-.20	مرتفعة

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (8) 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 ترتيب أبعاد الرقابة الاستراتيجية، فقد حصل بُعد "سيولة الموارد"، على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي له (3.90)، والانحراف المعياري (0.57)، 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 لأن المقياسين لكافة الأبعاد لم تتجاوز العدد 1 أو تقل عن العدد -1.

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 أدناه، التالي الذي يوضح ذلك لكل من الأبعاد والدرجة الكلية.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع التنظيمي لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين

البُعد	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	التفرطح	الالتواء	المستوى
الأصالة	4.04	4.00	0.44	.24	.25	مرتفعة
الطلاقة الفكرية	4.08	4.00	0.45	.71	-.03	مرتفعة
المرونة الذهنية	4.13	4.00	0.37	.21	.57	مرتفعة
الحساسية للمشكلات	4.05	4.00	0.43	.58	-.21	مرتفعة
القدرة على التحليل	4.14	4.00	0.37	.68	.58	مرتفعة
قبول المخاطرة	4.07	4.00	0.36	.28	.30	مرتفعة
الدرجة الكلية للإبداع التنظيمي	4.09	4.03	0.32	.99	.10	مرتفعة

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول 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 ترتيب أبعاد الإبداع التنظيمي، فقد حصل بُعد "القدرة على التحليل"، على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي له (4.14)، والانحراف المعياري (0.37)، وبمستوى مرتفع. أما بُعد "الأصالة"، فقد حصل على أقل الأبعاد (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصل على متوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.44)، ومستوى مرتفع. ويتضح من خلال مقياسي التفرطح والالتواء أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وذلك لأن المقياسين لكافة الأبعاد لم تتجاوز العدد 1 أو تقل عن العدد -1.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل تشكل الرقابة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً بين الجيئات التنظيمية للمنظمة والإبداع التنظيمي لدى شركات الأدوية في فلسطين؟

ولإجابة عن هذا السؤال كان لا بد من الإجابة عن الأسئلة التالية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما مدى تأثير الجيئات 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؟

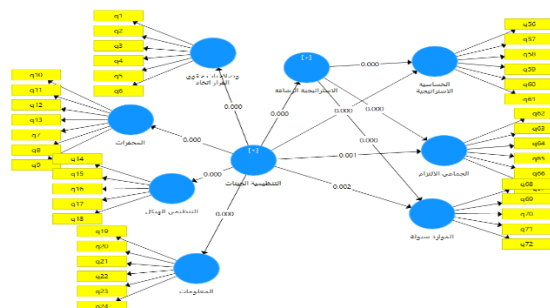
ولإجابة عن السؤال كان لا بد من فحص الفرضية التالية: **النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الصفرية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجيئات التنظيمية بأبعادها (القرار الإداري، المحفزات، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات) في الرقابة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين. ولمعرفة صحة الفرضية استخدم برنامج (Smart plus 3) لمعرفة دلالة الأثر للجيئات 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. واستخدم اختبار (ت) لفحص دلالة الأثر لمعاملات مسارات (Path) **Coefficients** لتحقيق ذلك كما يبين الجدول التالي:

جدول (10): اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجيئات التنظيمية في بُعد الرقابة الإستراتيجية بأبعادها

الأبعاد	الفرق في المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة P
الجيئات التنظيمية -> الحساسية الإستراتيجية	.24	.05	4.79	.00
الجيئات التنظيمية -> الالتزام الجماعي	-.15	.04	3.46	.00
الجيئات التنظيمية -> سيولة الموارد	-.12	.04	3.19	.00

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (P) أقل من (0.05). لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية بمعنى، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجيئات 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.

الشكل (2) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجيئات التنظيمية في أبعاد الرقابة الإستراتيجية



السؤال السادس: ما مدى تأثير الجيئات 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؟

وللإجابة عن السؤال كان لا بد من فحص الفرضيات التالية: **النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الصفريّة 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.

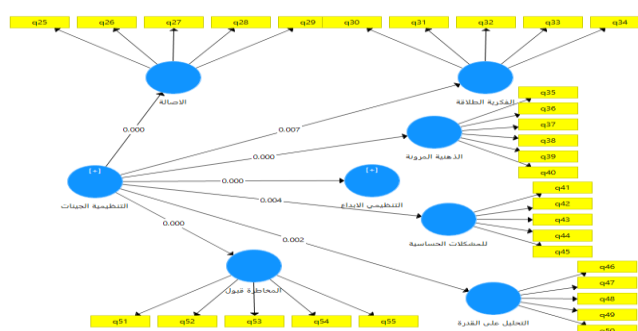
ولمعرفة صحة الفرضية استخدم برنامج (Smart plus 3) لمعرفة دلالة الأثر للجينات التنظيمية بأبعادها (القرار الإداري، المحفزات، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات) في الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، قبول المخاطرة) في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين. واستخدم اختبار (ت) لفحص دلالة الأثر لمعاملات مسارات (Path Coefficients) لتحقيق ذلك كما يبين الجدول التالي:

الجدول (11) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الجينات التنظيمية في بُعد الإبداع التنظيمي بأبعاده

الأبعاد	الفرق في المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة P
الجينات التنظيمية - < الأصالة	0.39	0.05	8.19	0.00
الجينات التنظيمية - < الحساسية للمشكلات	0.28	0.09	2.87	0.00
الجينات التنظيمية - < الطلاقة الفكرية	0.21	0.07	2.71	0.01
الجينات التنظيمية - < القدرة على التحليل	0.23	0.07	3.08	0.00
الجينات التنظيمية - < المرونة الذهنية	0.25	0.06	3.90	0.00
الجينات التنظيمية - < قبول المخاطرة	0.38	0.05	7.26	0.00

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (P) أقل من (0.05). في كافة المحاور، لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفريّة بمعنى، 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.

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



السؤال السابع: 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؟

وللإجابة عن السؤال كان لا بد من فحص الفرضيات التالية: **النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الصفريّة الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة 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.

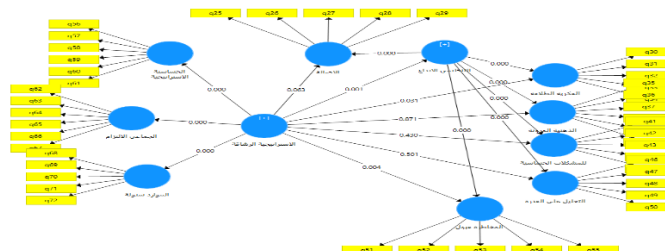
ولمعرفة صحة الفرضية استخدم برنامج (Smart plus 3) لمعرفة دلالة الأثر للرقابة الإستراتيجية بأبعاده في الإبداع التنظيمي بأبعاده في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين. واستخدم اختبار (ت) لفحص دلالة الأثر لمعاملات مسارات (Path) **Coefficients** لتحقيق ذلك كما يبين الجدول التالي:

الجدول (12) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الرقابة الإستراتيجية في بُعد الإبداع الإداري

الأبعاد	الفرق في المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة P
الرقابة الاستراتيجية -> الأصالة	0.07	0.04	1.86	.00
الرقابة الاستراتيجية -> الطلاقة الفكرية	-0.10	0.04	2.16	.03
الرقابة الاستراتيجية -> المرونة الذهنية	-0.01	0.05	0.16	.87
الرقابة الاستراتيجية -> الحساسية للمشكلات	-0.04	0.05	0.79	.43
الرقابة الاستراتيجية -> القدرة على التحليل	-0.04	0.05	0.67	.50
الرقابة الاستراتيجية -> قبول المخاطرة	0.16	0.06	2.89	.00
الرقابة الاستراتيجية -> الإبداع التنظيمي	0.28	0.08	3.44	.00

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (P) أكبر من (0.05) لكل من المرونة الذهنية والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل بينما جاءت قيمة (P) أقل من (0.05) لكل من الأصالة والطلاقة الفكرية وقبول المخاطرة. وبالرغم من ذلك فقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإستراتيجية بأبعاده (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.

الشكل (4) اختبار معاملات المسارات (ت) لدلالة أثر الرقابة الاستراتيجية في أبعاد الإبداع التنظيمي



تفسير نتائج الأسئلة ومناقشته

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)، وتراوح 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

بعد "الهيكل التنظيمي"، بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "الحوافز"، في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.22)، وبتقدير 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 يمهّد الطريق للشركات لتحقيق التميز والإبداع والتفوق التنافسي على الآخرين. وتُعزى النتيجة الخاصة بالحوافز إلى أنه قلة المعايير الواضحة الذي تتصف 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 (العبيسي، 2020)، والتي أظهرت نتائجها أن درجة توافر الجينات التنظيمية جاء متوسطاً أو منخفضاً.

تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته: ما مستوى الرقابة الاستراتيجية لدى شركات الصناعات الدوائية في فلسطين؟

يظهر من خلال النتائج يتبين أن مستوى الرقابة الاستراتيجية لدى شركات الصناعات جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.84) كما تم الملاحظة أن أبعاد الرقابة 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. وتُعزى هذه النتيجة إلى أهمية وجود سيولة الموارد في الشركة لأنها تعد من الأوامر وأهم الأبعاد التي تدعم الرقابة الاستراتيجية وتنميتها، فعلى الشركة توفير مجموعة متنوعة من الوحدات المستقلة وكادر من المديرين الذين يمكن نقلهم عبر الوحدات والسيطرة المركزية على الموارد الرئيسية والعمليات المنظمة لتقليل الاستثمارات أو بيع الوحدات. وتتجسد الحساسية الاستراتيجية 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 (الجبار، الشنطي 2020) والتي انتجت بتوافر الرقابة الاستراتيجية التي كان بدرجة عالية وكبيرة بوزن نسبي 80,22 وحيث أشارت هذه النتيجة إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل الموظفين وهذا يدل على قدرتهم على مواجهه التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم أنظمة استراتيجية ذو مرونة عالية في الشركات المبحوثة.

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)، وبمستوى مرتفع. وتُعزى 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 إلى أن تحسين خدمات التنظيم يعود بالنفع على كل من المنظمة والفرد، والمساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم وهذا عن طريق إتاحة 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 ب تكرار 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 فإن 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 فإن 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 فإن هذا البعد سائد بدرجة مرتفعة ويدل هذا على ان العمال لديهم ثقة بالنفس وخبرة في شتى الأفكار والأساليب الجديدة. واما بخصوص بعد الحساسية للمشكلات فقد احتل المرتبة الخامسة من الأهمية المعطاة من قبل افراد الدراسة ووفقاً لمقياس الدراسة فإن 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 ايضاً 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.

تفسير نتائج الفرضيات ومناقشتها

تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

أظهرت النتيجة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في الرقابة 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 رقابة لدى هذه المنظمة تمكن من معرفة الاتجاه العام الذي تسير عليه المنظمة.

تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

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 إيجابي.

تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

أظهرت النتيجة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإستراتيجية في الإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين. وتُعزى النتيجة إلى دور الرقابة الاستراتيجية في الابداع التنظيمي، وهذا ظهر في الآونة الأخيرة في

ظروف جائحة كورونا التي أثرت على العالم ككل، ولا يمكن الحديث عن الرقابة الاستراتيجية بمعزل عن الكفاءة العالية في الأداء وتهيئة الظروف لتوظيف الإبداع والابتكار في كافة عمليات المنظمة.

تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها

أظهرت النتيجة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في الرقابة الاستراتيجية، ووجود أثر دال إحصائياً للرقابة الاستراتيجية في الإبداع التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للجينات التنظيمية في الإبداع التنظيمي، مما يدل على أن متغير (الرقابة 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

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 المنظمة، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق وتمكينهم من خلال إشراكهم في صناعة القرارات الإدارية وجعلهم يتبنون ويدافعون عن القرارات المتخذة.
2. منح الثقة المتبادلة بين الموظفين من خلال إعطاء الموظفين الفرصة لإظهار ما لديهم من ابتكارات في القرارات وذلك من خلال تعزيز واتباع الأسلوب الديمقراطي التشاوري في الإدارة وتقويض الصلاحيات لهم وهذا الأمر الذي يشعر الموظف بمكانته في الشركة وبتقاة الإدارة 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 الإبداع التنظيمي.
4. ضرورة توجيه إدارات 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 الإدارة 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. إعادة 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 والمكافآت من خلال القضاء على المحاباة والمحسوبية والواسطات في منحها. وربط الحوافز بمستوى الأداء الفعلي بحيث يتم التميز 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. والتأكد من دقة المعلومات وصحتها والعمل على تحديد الدقة المطلوبة للمعلومات لأن الدقة العالية تحتاج إلى 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 إليهم.
3. إعادة النظر في توزيع الموظفين على الهيكل التنظيمي بحيث يتناسب ذلك التوزيع مع الاحتياج الفعلي للموظفين والمهام المطلوبة حسب كل وحدة في الهيكل التنظيمي. وتبني 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. وضرورة ان تتبنى الشركات سياسة الإبداع من أجل التميز وذلك بإنشاء جوائز للعاملين الذين يتقدمون بأفكار عمل جديدة تدعم طرق العمل

التوصيات المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية

1. في ظل التطورات السريعة في بيئة الأعمال يجب على القيادات الادارية في الشركات محل الدراسة الاهتمام بالرقابة الاستراتيجية واستراتيجياتها وتوفير المتطلبات الادارية التي تدعمها. وتوفير الاجراءات التنظيمية والظروف المساهمة في تعزيز الرقابة الاستراتيجية مما يعزز وصف اداء الموظفين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
2. اعتماد مدخل الرقابة الاستراتيجية ونشر فلسفته ومبادئه وتعزيز ممارسته في جميع المستويات باعتباره عاملاً جوهرياً وله أهمية كبيرة في تعزيز الابداع التنظيمي
3. بناء رؤية واضحة وخلق قناعة 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. وزيادة دعم أنشطة البحث والتطوير بهدف زيادة مستوى الابداع والابتكار لدى الموظفين.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- المسدي، عادل عبد المنهم (2009) "نموذج مقترح للعلاقة بين الجينات التنظيمية ودوافع العاملين نحو العمل"، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين، العدد الثاني والسبعون، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- الثابت، احمد سمير، نايف نعمان (2020) "تعزيز المناهضة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي" (دراسة استطلاعية في شركة دنالي العامة) مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع كلية الادارة والاقتصاد ع53 ص 328.
- الجيار، (2020) "الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الادوية الفلسطينية" جامعة الاقصى - غزة.
- 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.
- الزيايدي، بسنت (2019) "تحليل أثر 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.
- 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.
- 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.
- النتيقات، 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.
- العابدي، علي الموسوي هاشم (2014) "تشخيص مؤشرات النزاهة الاستراتيجية لضمان 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.
- البدانية، ذياب. (1999). "المرشد إلى كتابة الرسائل الجامعية". الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- 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.
- 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.
- خصاونة، عاكف لطفي (2011) *ادارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال* "دار الحامد، عمان، الأردن
- ديوب، محمد زهرة احمد (2015) "أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية الادارة الاستراتيجية دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرفأ طرطوس"، ورقة بحثية غير منشورة، جامعة تشرين.
- 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.
- عبد الحسين، عادل عباس (2016) "العلاقة التأسيسية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية بحث تحليلي لأراء عينة من المديرين في شركة زين العرق للاتصالات". مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الرابع عشر العدد الثالث.
- عدوان، إبراهيم (2020) "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في فعالية اتخاذ القرارات" (دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية) رسالة ماجستير جامعه الاقصية غزة، فلسطين.
- 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.
- قدة، حياة (2020) *دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل 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 الشهيدة حمه لخضر الوادي، مجلة البحوث الاقتصادية والمتقدمة ع 4 ع 2 ص 135-118.
- لبدة، شاهستا (2015) "أثر الجينات التنظيمية على قدرات المرؤوسين الابتكارية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية" رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعه كفر الشيخ، كلية التجارة.
- 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.
- نجم، عبد الحكيم (2018) "الجينات التنظيمية وعلاقتها بالابتكار الدور الوسيط لجودة الخدمة بالتطبيق على المراكز الطبية المتخصصة بجامعه المنصورة" المجلة المصرية للدراسات التجارية جامعه المنصور، مج 42 ع 3، ص 172-1.

المصادر الأجنبية:

- Akin, Teff; dye, David; Kletter, David& McFarland, (2007), *the performance Gene: unleashing the human Element of organizational DNA*.
- Grant Howard Sam Lubbe Rembrandt Klopper (2011) *The Impact of Information Quality on Information Research Alternation Special Edition* 4 288 – 305.
- C. Long, (2000). *You Don't Have a Strategic Plan Good*", *Consulting to Management*, Vol. 11 Issue 1, pp 35-42

- 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.
- Khoshnood, Nikoo & Nematizadeh, Sina. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12(11), pp230-261.
- Khorasgani, Akbar, Nosouhi, Abbas & Bahrani, 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.*
- Mahlagha Darvishmotevali, (2019). *Decentralization and Innovative Behavior: The Moderating Role of Supervisor Support, International Journal of Organizational Leadership* 831-45.
- 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.
- 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.
- Thomas, S. (2013) "*The Organizational DNA of Effective Marketing How to do the right things right*", Booz & Company Org DNA Profiler.
- Ude Ugwu (2012) *Incentive Schemes, Employee Motivation and Productivity in Organizations in Nigeria: Analytical Linkages IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM) Volume*

المصادر المرومنة:

- Al-Masadi, Adel Abdel-Manham (2009) "*A proposed model for the relationship between regulatory genes and workers' motivations towards work*" (in Arabic). *Journal of Accounting, Management and Insurance*, 72nd Issue, Faculty of Commerce, Cairo University.
- Al Thabet, Ahmed Samir, Nayef Noman (2020) "*Enhancing the acquired organizational immunity in light of knowledge sharing*" (in Arabic). (An exploratory study in Diyala State Company) *Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology College of Administration and Economics* 53 p. 328.
- Al-Jayyar, (2020) "*Strategic agility and its impact on enhancing competitive advantage, a field study on Palestinian pharmaceutical companies* (in Arabic)." Al-Aqsa University - Gaza.
- Abu Jabara, Ali Zuhair (2020) "*Strategic agility and its impact on enhancing the entrepreneurial orientation from the point of view of workers in supervisory positions in the*

- universities of the Gaza Strip” Faculty of Economics and Administrative Sciences (in Arabic). Al-Azhar University, Gaza Vol. 2, p. 170.*
- Al-Ziyadi, Basant (2019) “*An analysis of the relationship between the DNA of the organization and organizational excellence through human capital as an intermediate variable*” (field study) (in Arabic). Faculty of Commerce, Ain Shams University, p. 511.
 - Al-Absi, Youssef Samir Ibrahim (2020) “*The Impact of Organizational Genes on Crisis Management at the Palestinian Ministry of Public Works and Housing*” (in Arabic). - Southern Governorates, published master’s thesis, Faculty of Administration and Finance, Al-Aqsa University, Gaza.
 - Al-Hayek, Omar Abdel Halim (2018) “*The impact of the chain of command and the scope of supervision in the organizational structure on decision-making at the Ministry of Interior and National Security, Gaza Strip*” (in Arabic). Unpublished master’s thesis, Islamic University of Gaza, Palestine.
 - Al-Mansi, Mohamed Abdel-Aziz and Mahmoud, Al-Metwally Mohamed (2015) “*The appropriate costing system in light of the dynamics of organizational genes.*” (In Arabic). Research report submitted to the Quality Assurance Center, Faculty of Commerce, Mansoura University, Egypt.
 - Amina, Abdel Qader Ali, Governor Ali Abdullah (2015) “*The Relationship between the Constituents and Obstacles of Administrative Creativity in Sudanese Institutions: An Applied Study on Some of the Multi-Active Business Organizations Operating in the City of Khartoum*”. (In Arabic). Sudan University of Science and Technology, Journal of Economic Sciences, Vol. 16, Vol. 1.
 - Al-Natifat, Muhammad bin Amer (2006) “*Organizational variables and their relationship to the level of administrative creativity in the security services, a field study on the officers working in the Riyadh police.*” (In Arabic). Unpublished master's thesis, Naif Arab University for Security Sciences.
 - Al-Abedy, Ali Al-Mousawi Hashem (2014) “*Diagnosing indicators of strategic intelligence within the framework of strategic sovereignty through strategic agility.*” (In Arabic). Al Nudity Journal of Administrative and Economic Sciences, University of Kufa, 8 (31) 98-112.
 - Al-Shanti, Mahmoud Abdel-Rahman, Al-Sharif Tahrir Shaaban (2019) “*The Role of Knowledge Management Operations in Improving Strategic Agility in Non-Governmental Organizations in the Gaza Strip*” (in Arabic). Al Ain University Journal of Business and Law Volume 3, Volume 1.
 - Al-Badayna, Diab. (1999). “*Guide to Writing University Theses*”. (In Arabic). Riyadh: Naif Academy for Security Sciences.
 - Badwan Zakaria Muhammad Hassan (2018) “*The Relationship of Organizational Genes to Institutional Excellence*” (a field case study on Palestinian universities in the Gaza Strip) (a field study on Palestinian universities in the governorates of Gaza), (in Arabic). Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza, p. 253.
 - Jamal Khairallah, (2009) “*Administrative Creativity*” (in Arabic). Dar Osama for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, first edition: 5.

- Khasawneh, Akef Lutfi (2011) *"Managing Creativity and Innovation in Business Organizations"* (in Arabic). Dar Al-Hamid, Amman, Jordan.
- Diop, Mohamed Zahra Ahmed (2015) *"The Impact of the Organizational Structure on the Effectiveness of Strategic Management, A Field Study on the General Company for Tartous Port"* (in Arabic). Unpublished research paper, Tishreen University.
- Somaya Broubi, (2011) *"The Role of Creativity and Innovation in Highlighting the Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises Case Study of the Ghazmi Mami Drinks"* (in Arabic). Unpublished Master's thesis, Saad Dahleb University, Blida, Setif, Algeria, p. 78.
- Abdel-Hussein, Adel Abbas (2016) *"The emergency relationship between environmental sensing strategies and strategic renewal through the mediating role of strategic agility: analytical research of the opinions of a sample of managers in Zain Al-Erq Telecom Company"* (in Arabic). Karbala University Scientific Journal, Volume Fourteen, Issue Three.
- Adwan, Ibrahim (2020) *"The extent to which governance principles are applied and their role in effective decision-making"* (a field study on Palestinian government hospitals) (in Arabic). Master's Thesis, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Abdel-Baqi, Amira (2019) *"The Impact of Organizational Culture on the Development of Administrative Creativity in Organizations"* (a case study of Algeria Telecom Skikda) (in Arabic). Al-Mishkat Journal in Economics, Development and Law, University Center, Belhadj Bouchaib, Ain Temouchent, Institute of Economics, Management and Commercial Sciences, Vol. 5, p. 10, pp. 153-133.
- Quddah, Hayat (2020) *"The Role of Organizational Creativity in Achieving Competitive Advantage in the Economic Institution Case Study of Al-Majd Laboratory for Medical Analysis in the Valley."* (In Arabic). Journal of Advanced Economic Research, University of Martyr Hama Lakhdar El Wadi, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, 4(2), pp. 135-118.
- Quddah, (2018) *"The Role of Organizational Creativity in Achieving Competitive Advantage in the Economic Institution Case Study of Al-Majd Laboratory for Medical Analysis in the Valley"* (in Arabic). Al-Shahda University, Hama Lakhdar Al-Wadi, Journal of Economic and Advanced Research, Vol. 4, p. 2, p. 135-118.
- Libdeh, Shahsta (2015) *"The impact of regulatory genes on the innovative abilities of subordinates, an applied study on commercial banks"* (in Arabic). Unpublished PhD thesis, Kafr El-Sheih University, Faculty of Commerce.
- Mahmoud, Youssef Dalia Taha (2017) *"Management of organizational integrity and its relationship to administrative creativity among department heads in the faculties of Minya University from the point of view of faculty members"* (in Arabic). Helwan University, College of Education, Volume 23, p. 3, p. 414.
- Najm, Abdel Hakim (2018) *"Regulatory genes and their relationship to innovation, the mediating role of service quality by application to specialized medical centers at Mansoura University"* (in Arabic). The Egyptian Journal of Commercial Studies, Al-Mansour University, p. 42, p. 3, p. 172-1.