

أثر الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي: تحليل الدور الوسيط للثقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية¹

د. منى سامي محمود مصطفى

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة المنصورة

جمهورية مصر العربية

d.monasamy@mans.edu.eg

ملخص البحث

هدف البحث إلى دراسة أثر الجينات التنظيمية بوصفها متغير مستقل متعدد الأبعاد (حقوق اتخاذ القرار-المحفزات- جودة المعلومات-الهيكل التنظيمي) على الإبداع التنظيمي (الطلاقة-المرونة-الحساسية للمشكلات-الأصالة) واختبار الدور الوسيط للثقة التنظيمية (الثقة بزلاء العمل-الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بالإدارة العليا).

وطبق البحث على العاملين بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية-هولدي فارما. وتم إجراء البحث على عينة طبقية عشوائية قوامها 378 مفردة، وتم جمع البيانات الأولية من خلال المقابلة الشخصية، باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة 291 قائمة، بمعدل استجابة 77%. وتم استخدام برنامجي (AMOS.26) (SPSSV.26) لإجراء التحليل الإحصائي.

وتوصل البحث إلى وجود أثر معنوي للجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي، كما بينت الدراسة وجود أثر معنوي للجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية، وتوصلت كذلك إلى وجود أثر معنوي للثقة التنظيمية على الإبداع التنظيمي، وأخيرًا، توصل البحث إلى أن الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي، وبناءً على نتائج البحث تم وضع مجموعة من التوصيات، منها أنه يجب نشر ثقافة الثقة والتعاون بين العاملين، إتباع سياسة الحوارات واللقاءات غير الرسمية، مشاركة العاملين في صنع القرارات، إنشاء إدارة لأنظمة المعلومات، وقد قامت الباحثة بتقديم اقتراحات لبحوث مستقبلية منها تطبيق نموذج الدراسة على قطاعات أخرى.

الكلمات الدالة

الجينات التنظيمية – الإبداع التنظيمي – الثقة التنظيمية-شركات الأدوية.

¹ تم تقديم البحث في 2022/12/29، وتم قبوله للنشر في 2023/2/8.

(1) المقدمة

أدى التطور الهائل في التكنولوجيا بكل أنواعها إلى تطور المنظمات ، فنجد بعضها عبر القارات وتطور تطورًا هائلًا والبعض لم يتعد الحدود ، مما دفع شركة Booz Allen Hamilton إلى البحث عن السمات الفريدة التي تحدد شخصية المنظمة وتميزها، فقامت بعمل بحث شمل 100 دولة ، 23 قطاع وتوصلت إلى أن لكل منظمة سمات خاصة فريدة تميزها عن غيرها من المنظمات في مجال عملها، وتجعل لها صبغة خاصة بها والتي أمكن حصرها في أربعة عناصر (كروموسومات) أساسية تحدد الجين التنظيمي وهي (حق اتخاذ القرار-المحفزات-المعلومات-الهيكل) (Qabajia, 2018) وهذه العناصر الأربعة هي أساس فاعلية أداء أي منظمة ، وما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية تمكها من البقاء ومواجهة المنافسة وتحقيق التميز والإبداع (Nafei, 2015)

وترى الباحثة أن الجينات الخاصة بالمنظمات تختلف عن جينات البشر في إمكانية تعديلها أو تغييرها لإصلاح العيوب؛ حيث يمكن للمنظمات إحداث تغييرات في الحمض النووي الخاص بها. كما أن الجينات التنظيمية لم تحظى بالعناية البحثية الكافية (شوقي، 2022). ومن جانب آخر، فإن الثقة التنظيمية تحظى باهتمام المنظمات، حيث إن الثقة هي العنصر الأكثر أهمية لجميع أنواع المنظمات للعمل بسلاسة (Hanif, 2020). لما لها من تأثير في اكساب المنظمات ميزة تنافسية وتعتبر الثقة مهمة لتقليل مخاطر السلوك الانتهازي، وأعضاء المنظمات التي تتمتع بثقة أعلى يكون لديهم التزام تنظيمي أقوى (Nurhayati et al., 2018) ولدهم ولاء وارتباط قوى بالعمل (Lalatendu et al., 2018; Farinha, 2016)، كذلك فإن الثقة ترتبط بشكل إيجابي بمشاركة المعرفة في مكان العمل، وترتبط سلبيًا بالإجهاد (Kmieciak, 2021).

وأوضح Nabors (2019) أن عدم ثقة الموظفين في مديريهم بالمنظمات الكبيرة يؤدي إلى حالات من التوتر، وانخفاض الروح المعنوية في مكان العمل، وزيادة معدلات الغياب والحوادث وزيادة الضغط على الموظف، وأوضحت الدراسة أن ذلك يؤدي إلى فقدان مليون يوم عمل سنويًا وخسارة أكثر من 300 مليار دولار سنويًا. وأكد Chen et al. (2021) أن الثقة والإبداع قوى دافعة مهمة للتنمية المستدامة للمنظمات، وأن الإبداع عامل رئيسي في الابتكار التكنولوجي وفي زيادة القدرة التنافسية للمنظمات. وترى الباحثة أن الإبداع التنظيمي متغير يجب أن يحظى بالمزيد من الاهتمام؛ حتى تتمكن المنظمات من مواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة بها، وتستطيع البقاء، حيث إن الأساليب التقليدية لن تمكها من مواجهة التغيرات والأزمات المستقبلية.

وباعتبار صناعة الدواء من الصناعات الاستراتيجية المهمة لتحقيق الأمن الدوائي بمصر وهي من الصناعات التي تتطلب الإبداع والتميز والذي ظهرت أهميته بعد جائحة كورونا حيث توجه العالم بأسره تجاه شركات الأدوية منتظرًا العلاج الناجع للفيروس، وازدادت أهمية الابتكار والإبداع لشركات الأدوية كي تتمكن من تصنيع الأدوية واللقاحات، ومن هنا برزت أهمية تطبيق شركات الأدوية لمكونات الجينات التنظيمية والتي تحدد هوية المنظمة وشخصيتها، حيث يمكن للمنظمات تعديل جيناتها التنظيمية وصياغتها بشكل متميز من خلال تعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط ضعفها، مما يمكنها من تحقيق الإبداع في أدائها ومواجهة أي تحديات (السلوادي وغنيم، 2022).

وتأسيساً على ما سبق فإن الباحثة تسعى لدراسة التأثير المباشرة وغير المباشرة بين الجينات التنظيمية والثقة التنظيمية والإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية.

(2) مشكلة البحث

تواجه منظمات اليوم تحديات عديدة ومنافسة شديدة، مما يحتم عليها ضرورة دراسة وفهم بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف لديها؛ لاستغلال الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية والتغلب على المعوقات، ومن ثم وجب عليها معرفة الجينات التنظيمية لديها؛ حتى تتمكن من تحديد السمات الفريدة التي تميزها عن غيرها من المنظمات التي تعمل في مجالها، للاستفادة منها في تحقيق الإبداع التنظيمي الذي يعد ركيزة أساسية لفعالية أداء المنظمات - بصفة عامة - ومنظمات الدواء بصفة خاصة، حيث تعتبر صناعة الدواء من الصناعات الهامة الاستراتيجية والتي تعتمد على الإبداع والابتكار لخلق ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار ومواجهة المنافسة.

وقد أوضحت دراسة (Elsakaan et al. (2021 وجود تأثير معنوي للجينات التنظيمية على التميز المؤسسي. وبمراجعة البحوث والدراسات السابقة وجدت الباحثة أنه توجد دراسات تناولت تأثير الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي مثل دراسات: (رشيد وجلاب، 2007؛ لبد، 2015؛ السلواوي وغنيم، 2022) كما توجد دراسات اهتمت بدراسة العلاقة بين الجينات التنظيمية والثقة التنظيمية (اسماعيل، 2020) كما توجد دراسات تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والإبداع التنظيمي (متعب، 2008؛ جلولي، 2013؛ Pucetaite and Novelskaite، 2014)، في حين أنه لا توجد دراسات تناولت دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية- هو لدي فارما. وهذا ما تقوم الباحثة بدراسته.

ولتحديد المشكلة من الناحية التطبيقية؛ قامت الباحثة بدراسة استطلاعية حيث قامت بمقابلة 30 مفردة من العاملين بشركات الأدوية 20 أغسطس-4 سبتمبر؛ وذلك للتعرف على مدى وعيهم بمفهوم الجينات التنظيمية، ومستوى الثقة التنظيمية والإبداع لديهم، ومدى توفر أبعاد كل منهم. ودارت المقابلات حول:

1- فيما يتعلق بالجينات التنظيمية: ما مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، ومدى الاستفادة من مقترحاتهم، وما هيكل المحفزات ومناسبتها وعلاقته بالإبداع، وما مدى توفر المعلومات، ودقتها، وحداثتها، وتوفر وسائل التواصل لنقلها، وما مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي ومرونته للتكيف والمساهمة في الإبداع.

2- بالنسبة لمستوى الثقة التنظيمية ومدى توفر أبعادها: ما مدى التزام الإدارة العليا بما تعهد به للعاملين، ومدى توفر قنوات للتواصل بينهم، ما مدى دعم الرئيس المباشر للعاملين معه، ومدى مشاركته لهم مشاكلهم واهتماماتهم، ما مدى العلاقة بين زملاء العمل، ومدى تأثيرهم على بعض، ومدى ثقهم ببعضهم لبعض.

3- وبالنسبة لمدى توافر أبعاد الإبداع التنظيمي: ما مدى تشجيع إدارة الشركة على توليد الأفكار الإبداعية والاستفادة منها، ما مدى التزام إدارة الشركة بتنفيذ التغيير، ومدى استخدامها للتكنولوجيا المناسبة، ما مدى استخدام إدارة الشركة لأساليب جديدة لحل المشكلات.

وقد أسفرت المقابلات عن:

- 1-عدم الإلمام الكافي بمفهوم الجينات التنظيمية، والثقة التنظيمية، والإبداع التنظيمي وأهميتهم للمنظمة.
- 2-بالرغم من استخدام نظم المعلومات داخل الشركات، إلا أنها لم تستخدم مخرجات ذلك لتحقيق الإبداع
- 3- نظم المحفزات داخل الشركات غير مرضي لبعض العاملين، وفي بعض الأحيان يتدخل الجانب الشخصي
- 4- حقوق القرار غير واضحة للعاملين في الشركات
- 5- لا تلتزم الشركات بتنفيذ التغيير الذي يقترحه العاملون
- 6-يتوفر لدى الشركات الإمكانيات المادية والبشرية إلا أن بعضها حقق نجاح دولي والبعض الآخر لم يحقق نجاحات وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية ترى الباحثة أن الأمر يحتاج إلى بحث ودراسة لتحديد العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي بتوسيط الثقة التنظيمية.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن للباحثة صياغة المشكلة كالتالي:

- 1-ما أثر أبعاد الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي؟
- 2-ما أثر أبعاد الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية؟
- 3-ما أثر الثقة التنظيمية على الإبداع التنظيمي؟
- 4-ما أثر أبعاد الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي عند توسيط الثقة التنظيمية؟

(3) أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من الآتي:

(1-3) الأهمية العلمية

- تعتبر الجينات التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة -نسبياً- التي لم تأخذ القدر الكافي من الدراسة، حيث إنه على مدار 23 عام (1997-2020) يوجد 155 دراسة فقط منشورة في قاعدة Scopus؛ لذلك فإن الجينات التنظيمية تحتاج لمزيد من البحث (شرقي، 2022).

- لا يوجد -في حدود علم الباحثة- دراسات تناولت المتغيرات الثلاثة في دراسة واحدة.

- محاولة المساهمة للمعرفة وذلك من خلال الإضافة التي تتمثل في معرفة تأثير الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي بتوسيط الثقة التنظيمية.

(2-3) الأهمية التطبيقية

-تنبع أهمية البحث التطبيقية من أهمية مجال التطبيق (شركات الأدوية)؛ حيث تعتبر صناعة الدواء من أهم الصناعات في العالم، خاصة في ظل جائحة كورونا؛ وسعى العالم لصناعة اللقاحات المضادة.

-أكدت مؤسسة فيتش دور مصر كمركز إقليمي لصناعة الدواء وتصديره.

- أعلنت الحكومة سبتمبر 2019 وضع خطة لدعم تصنيع الدواء وصادراته.

-تم وضع خطة لتطوير الشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية التابعة لقطاع الأعمال العام.
-تم افتتاح "مدينة الدواء" إبريل 2021 وهي الأكبر في الشرق الأوسط؛ لجذب الاستثمارات الأجنبية وإقامة المشروعات الاستثمارية؛ لتشجيع صناعة الدواء بمصر (دسوقي، 2022).

-التعرف على الجينات التنظيمية لشركات الأدوية -محل البحث- التي تمكنها من الاستمرارية والنمو في السوق وتحقيق التميز والإبداع في عملها.

-تساعد دراسة الثقة التنظيمية على توجيه اهتمام الشركات محل الدراسة إلى الاهتمام بتنمية الثقة لدى العاملين لديها لزيادة التزامهم وانتماءهم للشركة.

-تساعد دراسة الإبداع في تطوير الأداء بالشركات محل الدراسة.

- نتائج قياس الإبداع يعتبر كمدخلات في عملية التطوير بالشركات محل الدراسة.

-توفر الدراسة لشركات الأدوية المصرية -عامة- والشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية -خاصة- توصيات يمكن من خلالها تحديد الجينات التنظيمية لزيادة الثقة التنظيمية وسلوك الإبداع لدى العاملين لديها

(4) أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- معرفة أثر أبعاد الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي
- 2- التعرف على أثر أبعاد الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية
- 3- تحديد أثر الثقة التنظيمية على الإبداع التنظيمي
- 4- تحديد أثر أبعاد الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي عند توسيط الثقة التنظيمية.

(5) الدراسات السابقة وتنمية فروض البحث

تتناول الباحثة عرض الدراسات السابقة وفقاً للعلاقة بين متغيرات البحث

(1-5) الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي

تناولت دراسة رشيد وجلاب (2007) أثر الحمض النووي DNA على الأداء الإبداعي في المنظمات الصناعية العراقية وأوضحت الدراسة وجود تأثير معنوي للحمض النووي على الأداء الإبداعي. وتناولت دراسة لبددة (2015) تأثير الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار-المعلومات-المحفزات-الهيكل التنظيمي) على قدرات المرؤوسين الابتكارية بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية بالمستويات الإدارية الثلاثة بجمهورية مصر العربية، وأوضحت الدراسة وجود تأثير معنوي للجينات التنظيمية على قدرات المرؤوسين الابتكارية، وأوضحت أن أبعاد الجينات يختلف ترتيبها في التأثير على قدرات المرؤوسين على الابتكار حيث جاء الهيكل التنظيمي في الترتيب الأول يليه المحفزات في الترتيب الثاني في التأثير يليها المعلومات وأخيراً حقوق اتخاذ القرار في التأثير على قدرات المرؤوسين على الابتكار.

ووفقاً لدراسة (Elsakaan et al. 2021) فإنه يوجد تأثير معنوي للجينات التنظيمية على التميز المؤسسي. أما دراسة السلوادي وغنيم (2022) فهدفت معرفة تأثير الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، وأوضحت الدراسة وجود تأثير للجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي. مما سبق يمكن للباحثة صياغة الفرض الأول التالي:

(1) يوجد أثر معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي بالشركات محل البحث، ويتفرع عن هذا الفرض:

(1-1) يوجد أثر معنوي لأبعاد الجينات (حقوق القرار-المحفزات-المعلومات-الهيكل التنظيمي) على الطلاقة

(2-1) يوجد أثر معنوي لأبعاد الجينات (حقوق القرار-المحفزات-المعلومات-الهيكل التنظيمي) على المرونة

(3-1) يوجد أثر معنوي لأبعاد الجينات (حقوق القرار-المحفزات-المعلومات-الهيكل التنظيمي) على الحساسية للمشكلات.

(4-1) يوجد أثر معنوي لأبعاد الجينات (حقوق القرار-المحفزات-المعلومات-الهيكل التنظيمي) على الأصالة

(2-5) الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الجينات التنظيمية والثقة التنظيمية

أوضحت دراسة إسماعيل (2020) وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد الثقة التنظيمية، كما أوضحت وجود تأثير معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على أبعاد الثقة التنظيمية، وذلك عند دراسته لتأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمستشفيات الجامعية بمصر. وحيث إن الثقافة التنظيمية أحد محددات حقوق القرار (أحد أبعاد الجينات التنظيمية) فقد أوضح دلجوم وبغداد (2018) وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية، وباعتبار مهارات القيادة أحد محددات حقوق القرار (أحد أبعاد الجينات التنظيمية) فقد أوضح الجادر ومرجاج (2016) وجود علاقة ارتباط معنوية بين مهارات القيادة والثقة التنظيمية، وكذلك أوضحا.

Uslu and Oklay, (2015) وجود تأثير معنوي لمهارات القيادة على الثقة التنظيمية. كما أوضحت دراسة

Rusu (2021) أن مشاركة العاملين في صنع القرار ونمط القيادة المستخدم يؤثر على الثقة التنظيمية.

ومما سبق يمكن للباحثة وضع الفرض الثاني التالي:

(2) يوجد أثر معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية بالشركات محل البحث ويتفرع عن هذا الفرض:

(1-2) يوجد أثر معنوي لأبعاد الجينات (حقوق القرار-المحفزات-المعلومات-الهيكل التنظيمي) على الثقة بزملاء العمل

(2-2) توجد أثر معنوي بين أبعاد الجينات (حقوق القرار-المحفزات-المعلومات-الهيكل التنظيمي) على الثقة بالرئيس المباشر

(3-2) يوجد أثر معنوي لأبعاد الجينات (حقوق القرار- المحفزات-المعلومات-الهيكل التنظيمي) على الثقة بالإدارة العليا

(3-5) الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الثقة التنظيمية والإبداع التنظيمي

هدفت دراسة متعب (2008) لاختبار العلاقة بين الثقة التنظيمية ومستوى مخرجات العمل الوظيفية (الالتزام التنظيمي-الرضا الوظيفي) والسلوكية (الأداء الوظيفي-المواطنة-سلوك الإبداع) وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير للثقة التنظيمية على سلوك الإبداع . وتوصلت دراسة جلولي (2013) إلى وجود علاقة معنوية بين الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي. كما توصلت دراسة Pucetaite and Novelskaite (2014) إلى وجود علاقة معنوية بين الثقة بالرئيس المباشر والسلوك الابتكاري للعاملين. أما دراسة سعيد (2015) فقد استهدفت معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والإبداع الإداري بتوسيط الولاء التنظيمي، وقد أوضحت الدراسة وجود أثر للثقة التنظيمية على الإبداع الإداري.

أما دراسة العمرو ومحمد (2017) فهدفت معرفة تأثير الثقة التنظيمية على ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين بجامعة مؤتة، وأوضحت وجود أثر معنوي جزئي للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمعلومات-الثقة بالسياسات الإدارية-الثقة بالقيم التنظيمية-الانفتاح-الاهتمام بالعاملين) على ممارسة السلوك الإبداعي.

وأوضحت دراسات (Alwiyanti et al., 2020; Chen et al., 2021; Yi and Wen, 2017) وجود تأثير إيجابي للثقة التنظيمية على الإبداع. وأوضحت دراسة Zaeem (2021) وجود علاقة معنوية بين الثقة التنظيمية والابتكار، وأوضحت دراسة قويدر (2021) دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وجود علاقة معنوية بين الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في الرؤساء-الثقة في الزملاء-الثقة في المنظمة) والإبداع التنظيمي لدى العاملين وأوضحت دراسة طارش (2022) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي.

ومما سبق يمكن للباحثة وضع الفرض الثالث التالي:

(3) يوجد أثر معنوي لأبعاد الثقة التنظيمية على أبعاد الإبداع التنظيمي بالشركات محل البحث ويتفرع عنه:

(1-3) يوجد أثر معنوي لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة العليا-الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بزملاء العمل) على الطلاقة

(2-3) يوجد أثر معنوي لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة العليا-الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بزملاء العمل) على المرونة

(3-3) يوجد أثر معنوي لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة العليا-الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بزملاء العمل) على الحساسية للمشكلات

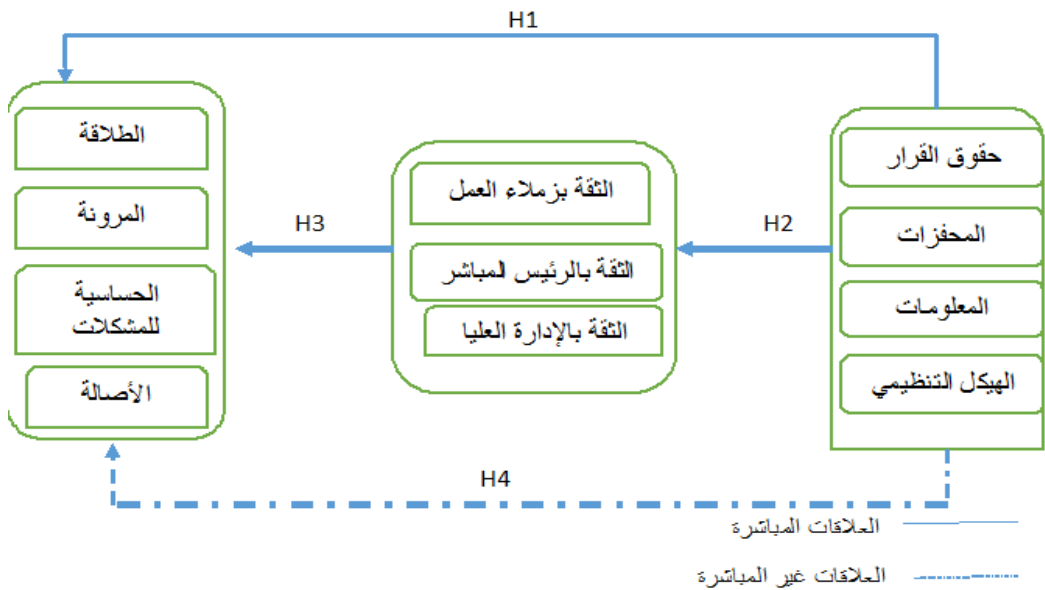
(4-3) يوجد أثر معنوي لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة العليا-الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بزملاء العمل) على الأصالة

(4-5) الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع

من خلال مراجعة الدراسات تبين -في حدود علم الباحثة- أنه لا توجد دراسة تتعلق بتأثير الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي بتوسيط الثقة التنظيمية، ووفقاً للدراسات فإن الثقة التنظيمية ترتبط بالسلوكيات الإيجابية وترتبط إيجابياً بالأداء، والإبداع والابتكار (Pucetaite and Novelskaite 2014; Javed et al., 2018)، ومن خلال بيان العلاقات بين المتغيرات، تتوقع الباحثة أنه عند إدراك العاملين لجينات المنظمة فإنه سيؤدي إلى ثقتهم بها؛ مما يؤدي إلى إبداعهم في الأداء، ومن ثم تضع الباحثة الفرض الرابع التالي:

يوجد أثر معنوي غير مباشر لأبعاد الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي بتوسيط الثقة التنظيمية.

في ضوء ماسبق يمكن للباحثة وضع متغيرات البحث والعلاقات بينهم في النموذج الموضح بالشكل (1)



شكل 1: نموذج البحث

المصدر: إعداد الباحث

(6) الإطار النظري لمتغيرات البحث

(1-6) الجينات التنظيمية

(1-1-6) مفهوم الجينات التنظيمية

تعتبر الجينات التنظيمية تعبير مجازي يبين الخصائص التي تميز صفات المنظمة الموروثة من خلال المهام والأدوار التي تقوم بها وتؤثر على أدائها ومنتجاتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات (بدوان، 2018)، ويمكن تعريف الجينات التنظيمية بأنها الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وهي أساس سلوكها (Khorasgani et al., 2015). كذلك يمكن تعريفها بأنها البنية التي تتكون من اتخاذ القرار والمعلومات والمحفزات والهيكل (Azudin and

(Mansor, 2017)، كما عرفها إبراهيم (2018) بأنها عبارة عن أربعة أبعاد أساسية (حقوق القرار-المعلومات-المحفزات -الهيكل التنظيمي) تعمل على تمييز المنظمة وتحدد كيف تؤدي عملها وتبين للمديرين الخصائص المميزة لمنظمتهم والأبعاد ، وكذلك يمكن تعريفها بأنها الخصائص والعناصر التي تتكامل وتتفاعل لتحديد شخصية المنظمة، وتحدد السمات التي تميزها وتساعد على التكيف مع بيئتها وتحقيق أهدافها (الحيلة وآخرون، 2021). أما شرقي (2022) فعرفها بأنها المكونات الأساسية التي تحدد سمات المنظمة وشخصيتها والتي تميزها عن غيرها من المنظمات في أدائها وتعاملاتها في السوق ونتائج أعمالها وخدماتها.

ويمكن للباحثة تعريف الجينات التنظيمية بأنها:

مجموعة عناصر تحدد السمات الفريدة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتحدد سلوكها، ونقاط قوتها وضعفها.

(2-1-6) أبعاد الجينات التنظيمية

اتفق الباحثون Neilson, 2003; Izzet, 2013; Khorasgani et al., 2015; Nafei, 2015; Qabaja, 2018، 2018؛ نجم وآخرون، 2018؛ إسماعيل، 2020؛ Alshawabkeh, 2021؛ السلوادي وغنيم، 2022)

على أن الجينات التنظيمية للمنظمة تتكون من أربع عناصر (حقوق القرار-المحفزات-المعلومات-الهيكل التنظيمي) تميزها عن غيرها من المنظمات وهي كالتالي:

حقوق اتخاذ القرار: يقصد به تحديد من له حق اتخاذ القرار، ومدى فاعلية القرارات داخل المنظمة، حيث يمكن توضيحها بأنها دراسة البدائل المتاحة لحل المشكلة واختيار الحل المناسب، واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتحقيقه (شرقي، 2022). وأوضح (Neilson and Fernandes (2008 أن حقوق القرار تضم مجموعة عناصر هي: (ثقافة المنظمة- أسلوب القيادة-المركزية واللامركزية-استراتيجية المنظمة.

المحفزات: يقصد بها الوسائل التي تستخدمها المنظمات لحث العاملين على الأداء، وتعمل الحوافز على إثارة السلوك وتوجيهه لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويحدد جين المحفزات حوافز العاملين وفقاً للجهد المبذول، وأنواعها (مادية-معنوية)، والأعمال التي يجب الاهتمام بها (Abdel- Raheem et al., 2019) وأوضح Jefferson (2018) أن الحوافز تؤثر على معدل دوران العمل، وتؤثر على أداء العاملين؛ لذا يجب على القادة معرفة ما يحفز العاملين لزيادة الأداء.

المعلومات: تؤثر المعلومات على كافة أنشطة المنظمة من خلال (مدى توافر المعلومة-مدى ملاءمتها-تكلفة الحصول عليها-توقيت الحصول عليها-توافر قنوات الاتصال لنقل المعلومة (Khorasgani et al., 2015). كذلك فإن المعلومات هي الأساس لنقل ونشر المعرفة بالمنظمة، وجين المعلومات يحدد المقاييس المستخدمة في قياس الأداء، كما تؤثر جودة المعلومات على اتخاذ القرارات وعلى تحديد المحفزات وكيفية أداء الأنشطة (Abdel-Raheem et al., 2019).

الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل شكل الهرم التنظيمي، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية، وعدد المستويات الإدارية (Abdel-Raheem et al., 2019). والهيكل التنظيمي المرنة أكثر قدرة على إحداث التغيير بما يتلاءم مع الظروف البيئية (Krishnan, 2018)، وأوضح (Allen (2018 أن الهياكل التقليدية تؤدي إلى الصراع داخل المنظمة

وأن إشراك العاملين في الحوار يؤدي إلى خفض الصراع. وذكر Khorasgani et al.(2015) أن العناصر المؤثرة في الهيكل التنظيمي (حجم المنظمة-المسار المهني-اللوائح والقوانين-نطاق الإشراف)

(2-6) الثقة التنظيمية

(1-2-6) مفهوم الثقة التنظيمية

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للثقة التنظيمية، حيث يمكن تعريفها بأنها إيمان الموظف بتحقيق أهداف الشركة وأهداف قادته، واعتقاده بأن عمله بالمنظمة يحقق له الفائدة (Aydem, 2015)، كذلك عرفها Rusu and Babos (2015) بأنها الاعتقاد بأن المنظمة لن تقوم بأعمال ضد العاملين. وأنها تأخذ في اعتبارها صالح العاملين (Onyeizugbe et al.,2018). أما العمرو ومحمد(2017) فعرفها بأنها ثقة العاملين بالمعلومات لديهم والقدرة على الحصول عليها عند الحاجة، وثقتهم بالسياسات الإدارية المستندة على الخبرة والكفاءة، وثقتهم بالقيم التي تضمن التمكين والاهتمام بحاجات العاملين من قبل الإدارة. كما تم تعريفها أنها تركيبة من المكونات العاطفية والمعرفية، تشير إلى الأفكار الإيجابية الشخصية تجاه المنظمة وأعضائها (Artar& Erdil 2019).

وعرفها Staab(2019) بأنها تقييم فردي لتصرفات الطرف الآخر وتوقع أنه لن يتصرف بشكل انتهازي. وعرفها Demir(2021) بأنها موقف عاطفي بين الأفراد، حيث تكون توقعات الفرد إيجابية عن سلوكيات الطرف الآخر. كما تم تعريفها بأنها درجة الثقة الإيجابية التي يتمتع بها أعضاء المنظمة في المنظمة (Zhenggen and Hongbum, 2021). وأوضح أحمد وعبد الله (2021) أن مفهوم الثقة يتمثل في أنها:

-علاقة تبادلية بين فردين (الوائق-الموثوق فيه)

-أنها مبنية على توقعات الفرد الوائق بأن الطرف الآخر سيقوم بتصرفات مرضية

-يُعتمد عليها في التعاون والتنسيق وحل المشاكل بين الأفراد.

-تعتبر عقد نفسي غير مكتوب يتم الالتزام به.

كما يمكن تعريفها بأنها شعور متبادل إيجابي بين الفرد ومنظمتها، حيث يتوقع كل طرف من الآخر الالتزام بالمسؤولية بدون قيد (بعاج، 2022).

ويمكن للباحثة تعريف الثقة التنظيمية كالتالي:

معتقدات وتوقعات الفرد الإيجابية عن سلوك الطرف الآخر، بأنه يتصرف بأمانة وكفاءة مع الالتزام بما تم الاتفاق عليه.

(2-2-6) أبعاد الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية متغير متعدد الأبعاد، حيث تتمثل أبعادها في: الثقة بالأشخاص-الثقة بالمؤسسة-الثقة بالكفاءة-الثقة بالقيم(Samadi et al., 2015).

أما العمرو ومحمد (2017) فاعتمدا أبعاد (الثقة بالمعلومات-الثقة بالسياسات الإدارية-الثقة بالقيم التنظيمية-الانفتاح-الاهتمام بالعاملين). كذلك تمثلت أبعاد الثقة التنظيمية في: الثقة في الهيكل التنظيمي، الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الزملاء وذلك في دراسة (Giderler et al., 2017).

وتمثلت أبعاد الثقة لـ (Albrecht and Travaglione, 2003; معايمة وأندراوس, 2009) في (السياسات الإدارية-الابتكار وتحقيق الذات -القيم السائدة-المعلومات المتاحة في التنظيم). وتمثل أبعاد الثقة التنظيمية وفقاً لـ (Ruder, 2003; Yilmaz, 2006; Khanifar et al., 2012; Hoppes and Holley, 2014; Gucer and Demerdag, 2014; Mayer et Mclary and Cruise, 2015; Rita, 2015; Andrew and Edward, 2016; Sarmawa et al., 2020; Demir, 2021; سعد, 2022; Scott, 1981; al., 1995; متعب, 2008; فارس, 2014; زهران, 2015; أحمد وعبدالله, 2021; محمد وآخرون, 2022; إبراهيم, 2022) في الثقة بزملاء العمل-الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بالإدارة العليا) وهي الأبعاد التي تبنتها الباحثة لأنها أكثر استخداماً وتناسب مجال الدراسة.

ولخصتها الباحثة في الآتي:

-الثقة بزملاء العمل: شعور إيجابي وتعاون متبادل بين الزملاء في المواقف المختلفة، وتبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة، والسمات التي تجعل الفرد جدير بالثقة؛ الالتزام بالقيم والاهتمام بالعمل، ومساعدة زملاء العمل والاهتمام بمصالحهم (يعاج, 2022).

-الثقة بالرئيس المباشر: اقتناع الأفراد برئيسهم لدعمه لهم وتلبية احتياجاتهم وتحفيزهم، وعدم استغلالهم. فهي شعور وتوقع إيجابي من المرؤوس تجاه رئيسه خلال العلاقات المتبادلة فيما بينهم، والرئيس الناجح يدفع مرؤوسيه للثوق به لتمييزه بالكفاءة، الأخلاق والعدالة في التعامل (Elewa and El Banan, 2019).

-الثقة بالإدارة العليا: التوقعات الإيجابية للمرؤوسين عن إدارة منظماتهم ورضاهم عن الممارسات والسياسات الإدارية، وأهداف وقرارات الإدارة وإيمانهم بأن القرارات التي تتخذها الإدارة في صالح الجميع، ورضاهم عن المكافآت المادية والمعنوية، توافر فرص التدريب، المشاركة في صنع القرار (Guzzo, 2021; غرارة, 2020).

وذكر Rusu and Babos (2015) إن من العوامل المؤثرة على الثقة: سياسات تقييم الأداء والمكافأة حيث تؤدي لزيادة الثقة التنظيمية، وكذلك مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار يشجع على بناء الثقة التنظيمية. ووجود مناخ تنظيمي يثق به العاملين مبني على قيم التواصل، الاحترام المتبادل، الصدق، كما أن الثقافة التنظيمية المبنية على القيم التي تشجع على الثقة وكذلك الهيكل التنظيمي المرن يزيد من الثقة التنظيمية.

(3-6) الإبداع التنظيمي

(1-3-6) مفهوم الإبداع التنظيمي

لا يوجد تعريف محدد للإبداع التنظيمي، وترى الباحثة أن محاولة وضع تعريف محدد للإبداع يخالف فكرة الإبداع نفسها، ويرى Khanifar et al. (2012) أنه لا يمكن استمرار المنظمة وضمان بقائها دون الإبداع؛ فالإبداع سبب لزيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات وتقليل التكلفة، كما يمكن تعريفه بأنه تطوير منتج جديد ومفيد أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد (Dechamp &

(Szostak,2016). كذلك يمكن تعريفه بأنه ظاهرة اجتماعية تتشكل من التفاعل بين ثلاث عناصر:1-الفرد وهو الذي يمتلك المهارات اللازمة لتوليد الأفكار،2-القيادة التي تعزز الإبداع،3-الثقافة التي توفر الدعم الرمزي الضروري للإبداع (Muzzio&Junior,2018).

وعرفه الصفدي(2019) بأنه عملية فكرية خلاقة تتم في كل مستويات المنظمة، بحيث يتم استغلال كافة إمكانيات المنظمة للتعرف على المشكلات ومواجهتها بالحلول الإبداعية، مع ضرورة توفير البيئة المناسبة والثقافة التنظيمية الداعمة وتحفيز العاملين.

كما يمكن تعريفه بأنه تجسيد لقدرة الفرد العقلية وفضوله لخلق شيء جديد. حيث أوضح عسيري وتومي (2020) أن الإبداع القدرة على خلق أو استحداث أفكار جديدة قابلة للتطبيق، ويمكن أن تكون تلك الأفكار استحداث طريقة إنتاج جديدة أو منتج جديد (Alwiyanti et al., 2020).

كذلك يمكن تعريفه بأنه توليد للأفكار، ويمر بمراحل مختلفة يتأثر ويؤثر بالبيئة المحيطة ويعمل على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وإيجاد منتجات جديدة (طبيشات،2020).

وعرفه أحمد وعبدالله (2021) بأنه النظر إلى التحديات بمنظور مختلف وجديد ويتفاعل فيه الفرد مع بيئة المنظمة والبيئة الخارجية، مما يؤدي لإنتاج شيء جديد له قيمة، وأوضحا أنه يختلف عن الاختراع: ويقصد به صنع شيء جديد، والابتكار: ويقصد به القدرة على الاختراع بتميز، والاكتشاف: وهو الوصول لشيء موجود مسبقاً، والتجديد: وهو القدرة على إحداث أفكار جديدة.

ويمكن للباحثة تعريف الإبداع التنظيمي كالتالي:

تفاعل المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية بمنظور مختلف، ومواجهة المشاكل بأساليب تخرج عن المؤلف، واستغلال الموارد المتاحة لديها بكفاءة وفاعلية، وتوليد أفكار فريدة سواء في (السياسات-الإجراءات-العمليات...) لتحسين جودة منتجاتها وتقليل التكلفة.

(2-3-6) أبعاد الإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي متغير متعدد الأبعاد وقد اعتمد كلا من (الصفدي،2019؛ سويدات والشيخ،2017؛ بوزريق،2017؛ عمراوي،2016؛ طه ويوحنا،2012؛ Torrance, 2008؛ على أبعاد (الطلاقة-المرونة-الحساسية للمشكلات-الأصالة)

واستخدم (الهاجري،2011؛ مسعوني وقدة،2018؛ واري،2019) أبعاد (الطلاقة-المرونة-الحساسية للمشكلات-الأصالة-الحرص على النجاح وتحقيق الأهداف-قبول المخاطرة والقدرة على تجاوز المشكلات-القدرة على التحليل والربط)

والأبعاد (الطلاقة-المرونة-الحساسية للمشكلات-الأصالة-المخاطرة) استخدمها (الخميش،2019) واعتمد (Barari (2015) أبعاد (إبداع التصنيع - إبداع العمليات -إبداع الإدارة)وأما أبعاد(البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع-مهارات التفكير الإبداعي-خصائص الناتج الإبداعي) تم استخدامها في دراسة (شداد و مزريق، 2017) وتبنى (Kambiz and Aslan (2015) أبعاد(الإبداع التدريجي-الإبداع الجذري- أبعاد المنتجات-الإبداع الإداري)

واستخدم (توليد أفكار جديدة-تنفيذ التغيير-حل المشكلات)(أبوزيد، خالد، 2010) وقد تبنت الباحثة أبعاد (الطلاقة-المرونة-الحساسية للمشكلات-الأصالة) لأنها أكثر استخدامًا وتناسب مجال التطبيق. وعرفتهم الباحثة كالتالي:

-الطلاقة: عرفتها الباحثة بأنها القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة، أي القدرة على توليد الحلول عند مواجهة تغير ما، والمنظمة التي لديها إبداع تنظيبي هي من لديها القدرة على توليد عدد أكبر من الأفكار عن غيره خلال فترة زمنية محددة.

-المرونة: عرفتها الباحثة بأنها القدرة على التكيف والتعديل (للطرق والأفكار...) وفقًا لظروف المنظمة، والمنظمة التي لديها إبداع تنظيبي هي من لديها القدرة على التعديل والتغيير وفقًا للموقف.

-الحساسية للمشكلات: تعرفها الباحثة بأنها إدراك المشكلات أو نقاط الضعف لدى المنظمة، والمنظمة التي لديها إبداع تنظيبي هي من لديها القدرة على اكتشاف المشكلات وحلها بطرق تختلف عن الآخرين.

-الأصالة: عرفتها الباحثة بأنها القدرة على توليد الأفكار والحلول الجديدة، والفكرة الأصيلة هي التي لا سابق لها والمنظمة التي لديها إبداع تنظيبي لا تلجأ للحلول التقليدية عند مواجهة المواقف بل إلى الحلول المختلفة الجديدة.

(7) أسلوب البحث

(1-7) بيانات البحث ومصادرها

(1-1-7) البيانات الثانوية: وتم تجميعها من خلال مراجعة الكتب والدوريات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الاستعانة ببيانات الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق مما يمكن الباحثة من إعداد الإطار النظري وصياغة الفروض.

(2-1-7) البيانات الأولية: وتم جمعها من خلال توجيه قائمة استقصاء -تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة- إلى العاملين الدائمين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والمستلزمات الطبية هولدي فارما، منطقة القاهرة الكبرى.

(2-7) متغيرات البحث وقياسها: تتمثل متغيرات البحث في

الجينات التنظيمية (متغير مستقل): تمثلت أبعاده في: حقوق اتخاذ القرار-المحفزات-جودة المعلومات-الهيكل التنظيمي، وتم قياسه من خلال 36 عبارة بالاستعانة بمقياس كلا من (Nafei,2015;Izzet,2013;بدوان،2018).

الثقة التنظيمية (متغير مستقل/وسيط): تم استخدام أبعاد (الثقة بزلاء العمل-الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بالإدارة العليا)، وتم قياسه من خلال 15 عبارة بناءً على مقياس (Scott,1981;غرارة،2020)

الإبداع التنظيمي (متغير تابع): تم قياسه وفقًا لأبعاد الطلاقة-المرونة-الحساسية للمشكلات-الأصالة، باستخدام مقياس (أبوزيد،2010) من خلال 22 عبارة.

(3-7) مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في العاملين الدائمين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والمستلزمات الطبية هولدي فارما، منطقة القاهرة الكبرى. والبالغ عددهم 22282 وفقاً لمركز معلومات قطاع الأعمال العام، إدارة الإحصاء 2022.

وقد تم أخذ عينة طبقية عشوائية؛ لتوافر شروطها (عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع، وجود إطار لمجتمع الدراسة) تم تحديدها من خلال برنامج Sample Size Calculator عند مستوى ثقة 95% وخطأ معياري 5%، حيث بلغت 378. وتم توزيع العينة وفقاً لأسلوب التوزيع النسبي أخذاً في الاعتبار التباين بين عدد المفردات داخل كل طبقة (تمثل كل طبقة شركة من شركات الأدوية)، وتم الاختيار داخل كل طبقة عشوائياً. ويوضح جدول (1) توزيع عينة البحث.

جدول 1: عدد العاملين بالشركات التابعة للقابضة للأدوية، وتوزيع العينة

اسم الشركة	عدد العاملين	توزيع العينة
العربية للأدوية والصناعات الكيماوية	1366	23
النيل للأدوية	2779	47
تنمية الصناعات الكيماوية (سيد)	2993	51
ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية	1712	29
مصر للمستحضرات الطبية	1788	30
القاهرة للأدوية	2472	42
النصر للكيماويات الدوائية	2551	43
العبوات الدوائية	649	11
الجمهورية للأدوية	1288	22
المصرية لتجارة الأدوية	4684	80
الإجمالي	22282	378

المصدر: مركز معلومات قطاع الأعمال العام، إدارة الإحصاء 2022

وتتمثل وحده المعاينة في جميع العاملين الدائمين بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية-هولدي فارما.

(4-7) أداة البحث وطريقة جمع البيانات: تمثلت أداة البحث في قائمة استقصاء قامت الباحثة بإعدادها في ضوء

الدراسات السابقة، شملت 73 عبارة، وقد تم إعداد الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حيث تأخذ موافق تماماً (5)-غير موافق تماماً (1)

ولتفسير المتوسطات الحسابية فقد تم الاعتماد على مقياس التحليل الثلاثي حيث طول الفترة = $3/(1-5) = 1.33$ ومن ثم فإن المستوى الضعيف = 1 حتى $(1+1.33)$ أي 2.33:1 والمستوى المتوسط = $3.67:3.34$ والمستوى المرتفع = $5:3.68$. وتم جمع البيانات من خلال المقابلة الشخصية، وبعد فحص الاستمارات كان عدد الاستمارات الصحيحة والتي تم تحليلها 291 استمارة بنسبة 77% وهي نسبة كافية (Sekaran&Bougie, 2016)

(5-7) **منهج البحث:** اعتمدت الباحثة على المنهج الاستنباطي، حيث اتجهت الدراسة من العام للخاص، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة وتحديد الأبعاد المختلفة وصياغة الفروض، ثم جمع البيانات وتحليلها لاختبار مدى صحة الفروض.

(6-7) الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمت الباحثة برنامجي (AMOS.26) (SPSS.26) ووفقاً للفروض وطبيعة البيانات تم استخدام:-
الأساليب الإحصائية الوصفية: حيث تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لقياس مدى التشتت والاختلاف بين إجابات مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.
اختبارات الصدق والثبات:

اختبار الصدق: لمعرفة مدى قياس الاستقصاء ما صمم من أجله، وأن العبارات تعطي للمستقصي منه نفس المعنى الذي تقصده الباحثة، وتم ذلك من خلال:

صدق المحتوى: حيث قامت الباحثة بعرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأساتذة بالجامعة: لإبداء رأيهم في صلاحيتها، وتم عمل التعديلات المطلوبة، ليصل الاستقصاء لشكله النهائي.

التحليل العاملي التوكيدي: بعد التأكد من صدق المحتوى، وتعديل قائمة الاستقصاء، قامت الباحثة بعمل التحليل العاملي التوكيدي وهو أحد تطبيقات نموذج المعادلات البنائية، حيث يعمل على اختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي تم بنائها وفقاً لأسس نظرية، وقد قامت الباحثة بعمل التحليل العاملي التوكيدي لكل مقياس متغيرات الدراسة وذلك باستخدام AMOS v.26

- اختبار الثبات: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما اتسم المقياس بالثبات.

- استخدام معاملات الارتباط: وذلك للتعرف على مدى وجود علاقات بين المتغيرات الخاضعة للاختبار.

- استخدام أسلوب تحليل المسار: وذلك لقياس الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث من خلال بناء النموذج الهيكلي وقياس دليل الصلاحية لمعاملات GFI, AGFI & RMSEA

(7-7) حدود البحث

حدود مكانية: تم تطبيق البحث على شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيموايات والمستلزمات الطبية-هولدي فارما- منطقة القاهرة الكبرى.

حدود بشرية: تمثلت في العاملين الدائمين بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمواويات والمستلزمات الطبية-هولدي فارما.

حدود موضوعية: تناول البحث المتغيرات التالية:

الجينات التنظيمية وتناولتها الباحثة من خلال أبعاد (حقوق اتخاذ القرار-المحفزات-جودة المعلومات-الهيكل التنظيمي).

الثقة التنظيمية وتناولتها الباحثة من خلال أبعاد (الثقة بزلاء العمل-الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بالإدارة العليا).

الإبداع التنظيمي: وتم تناوله من خلال أبعاد (الطلاقة-المرونة-الحساسية للمشكلات-الأصالة).

(8) التحليل الإحصائي

(1-8) الاحصاء الوصفي

يمكن عرض نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات كما في جدول (2) وذلك كما يلي:

جدول 2: التحليل الوصفي لمتغيرات و أبعاد البحث (ن = 291)

الترتيب وفقاً للوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
1	0.66	3.70	حقوق القرار
2	0.65	3.53	المحفزات
1	0.67	3.70	جودة المعلومات
3	0.65	3.49	الهيكل التنظيمي
	0.56	3.61	المتغير المستقل: الجينات التنظيمية
3	0.75	3.66	الثقة بزلاء العمل
2	0.76	3.57	الثقة بالرئيس المباشر
1	0.69	3.69	الثقة بالإدارة العليا
	0.61	3.64	المتغير الوسيط: الثقة التنظيمية
1	0.84	3.64	الطلاقة
3	0.67	3.53	المرونة
4	0.69	3.52	الحساسية للمشكلات
2	0.72	3.57	الأصالة
	0.61	3.56	المتغير التابع: الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (2) الآتي:

- بلغ المتوسط الحسابي للجينات التنظيمية 3.61 وهو معدل متوسط، بانحراف معياري 65. وتراوحت أبعاد الجينات التنظيمية (3.70:3.49) وهذا يبين توافر أبعاد الجينات التنظيمية بين العاملين بشركات الأدوية بدرجة متوسطة، وقد حصل بعد حق اتخاذ القرار، وبعد جودة المعلومات على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 3.70، مما يدل على توفير المعلومات اللازمة للعمل في الوقت المناسب وخلوها من الأخطاء، وحدثتها، وتناقلها بين العاملين بكفاءة، كذلك فعالية قرارات شركات الأدوية محل الدراسة، واتخاذها في الوقت المناسب بكفاءة وفعالية.

- وبلغ الوسط الحسابي العام للثقة التنظيمية 3.64 وهو معدل متوسط بانحراف معياري 61. وتراوحت قيم الوسط الحسابي لأبعاد الثقة التنظيمية (3.69:3.57) وبين هذا توافر أبعاد الجينات التنظيمية بين العاملين بشركات الأدوية بدرجة متوسطة، وبلغ أعلى متوسط حسابي 3.69 ويتعلق ببعد الثقة بالإدارة العليا، وهذا يبين الشعور الإيجابي للعاملين بشركات الأدوية تجاه الإدارة العليا وثقة العاملين بسياساتها وقراراتها.

- بينما بلغ الوسط الحسابي العام للإبداع التنظيمي 3.56 بانحراف معياري 61. وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي لأبعاد الإبداع التنظيمي (3.64:3.52)، مما يشير إلى توافر أبعاد الإبداع التنظيمي بدرجة متوسطة بين العاملين بشركات الأدوية محل الدراسة، وقد حصل بعد الطلاقة على أعلى وسط حسابي (3.64) وذلك يدل على قدرة العاملين بشركات الأدوية على طرح عدد كبير من الأفكار لحل مشاكل العمل.

- أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فهي تقل عن الواحد الصحيح مما يدل على درجة عالية من التوافق بين مفردات العينة حول متغيرات الدراسة، باستثناء الانحراف المعياري لبعد (الطلاقة 84. يقترن من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تباين بين آراء العاملين فيما يتعلق بهذا البعد.

(2-8) معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

تم إجراء اختبار الارتباط الثنائي لبيرسون، وذلك لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة ويعرض جدول (3) قيم تلك الارتباطات:

جدول 3: معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة (ن=291)

المتغيرات التابعة		المتغيرات الوسيطة			المتغيرات المستقلة		
الحساسية للأصالة	المرونة	الثقة بزملاء العمل	الثقة بالرئيس المباشر	الثقة بالإدارة العليا	الهيكل التنظيمي	جودة المعلومات	حقوق القرار
							1
							0.631**
						1	0.614**
						0.566**	1

المتغيرات المستقلة	المتغيرات الوسيطة			المتغيرات التابعة			المتغيرات المستقلة	المحفزات	حقوق القرار	الهيكل التنظيمي
	الثقة بالثقة	الثقة بالثقة	الثقة بالثقة	الثقة بالثقة	الثقة بالثقة	الثقة بالثقة				
الهيكل التنظيمي							1	.683**	.604**	.672**
الثقة بالإدارة العليا							1	.646**	.561**	.491**
الثقة بالرئيس المباشر							1	.520**	.591**	.534**
الثقة بزملاء العمل							1	.566**	.510**	.554**
الطلاقة							1	.565**	.523**	.516**
المرونة							1	.580**	.517**	.531**
الحساسية للمشكلات							1	.570**	.463**	.469**
الأصالة							1	.593**	.517**	.561**

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي. * معنوية عند $p \leq 0.05$ ** معنوية عند $p \leq 0.01$

يتضح من نتائج جدول (3) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وقوية بين معظم متغيرات الدراسة، وكانت جميع معاملات الارتباط عالية أو متوسطة أو منخفضة بشكل عام على النحو المبين بالجدول أعلاه، كما تشير نتائج الارتباط إلى الاتفاق مع اتجاهات العلاقة المفترضة بصورة أولية.

(3-8) اختبارات الصدق والثبات

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في جميع بيانات تتسم بالثبات، ويقصد بها إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد وقد تم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس ويرى أن قيم الفا المقبولة تتراوح من 0.6 إلى 0.7 في حين أن القيم الأكبر من 0.7 تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة (Hair et al., 2014)، بينما يستخدم اختبار الصدق الذاتي لبيان مدد صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من

أجلة وهو الجدر التربيعي لقيمة معامل الفا والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطى للمستقصي منها نفس المعنى المفهوم الذي تقصده الباحثة وظهرت نتائج التحليل الجدول رقم (4)

جدول 4: قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
حقوق القرار	9	0.752	0.867
المحفزات	10	0.739	0.860
جودة المعلومات	8	0.728	0.853
الهيكل التنظيمي	9	0.725	0.851
المتغير المستقل: الجينات التنظيمية	36	0.905	0.951
الثقة بزملاء العمل	5	0.600	0.773
الثقة بالرئيس المباشر	5	0.628	0.792
الثقة بالإدارة العليا	5	0.653	0.808
المتغير الوسيط: الثقة التنظيمية	15	0.813	0.902
الطلاقة	5	0.758	0.871
المرونة	6	0.667	0.817
الحساسية للمشكلات	6	0.658	0.811
الأصالة	5	0.681	0.825
المتغير التابع: الإبداع التنظيمي	22	0.825	0.908

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من جدول (4) ما يلي:

- فيما يخص مقياس المتغير المستقل (الجينات التنظيمية) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير تجاوزت 0.60. وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (0.728:0.752) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
- وفيما يتعلق بمقياس الثقة التنظيمية والذي يمثل المتغير الوسيط اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد 0.60 وهي الحد الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، فقد تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد من (0.600:0.653) وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- وبالنسبة لمقياس الإبداع التنظيمي والذي يمثل المتغير التابع، فإن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت 0.60 وتراوحت ما بين (0.667:0.758) وهذا ما يشير إلى وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

- أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق فهي معاملات صدق مرتفعة لجميع متغيرات البحث حيث بلغ معامل الصدق لمتغير الجينات 0.951 و متغير الثقة التنظيمية 0.902 والإبداع التنظيمي 0.908 وفي ضوء ذلك، يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تحظى بصدق وثبات مرتفع.

(4-8) نتائج اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM

تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفروض، حيث يتم أولاً تقدير نموذج القياس، ثم تبعه تقدير للنموذج الهيكلية لاختبار نموذج الدراسة وفروضها.

- تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام أبعاد المتغيرات المستقلة (الجينات التنظيمية)، والمتغيرات التابعة (الإبداع التنظيمي)، وتم استخدام هذه الأبعاد كمتغيرات ملاحظة، وذلك لتعقد نموذج القياس، وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة ومن صحة النموذج وصلاحيته، والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة قبل إجراء اختبار الفروض وذلك من خلال صياغة النموذج النظري للدراسة وتقييمه ثم محاولة تعديله، عن طريق حذف العبارات التي تكون معاملات تحميلها على المتغيرات ضعيفة. وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن النتائج التالية:

- مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة:

جدول 5: مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة

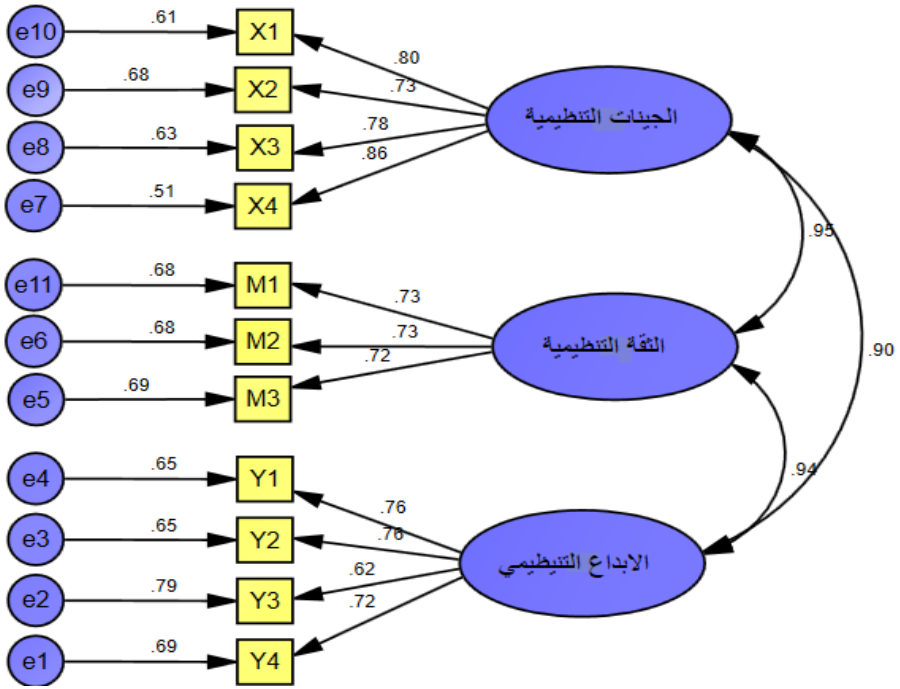
المؤشر	الرمز الإحصائي	القيمة	مدى القبول	معياري القبول
جودة المطابقة	GFI	0.951	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	0.015	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	0.976	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لويس	TLI	0.968	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	0.059	مقبول	أقل من 0.08

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

تظهر النتائج المعروضة في جدول (5) أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة ولا تحتاج إلى إجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ما يلي:

-ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة (GFI = 95.1% & CFI = 97.6%) وهي أعلى من 0.90، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث إن (RMSEA = 0.059)، كذلك ارتفاع مؤشر تاكر لويس (TL = 0.968) وهي أعلى من 0.9.

هذا ويوضح الشكل (2) النموذج النهائي للمقياس الكلي لمتغيرات الدراسة



شكل 2: النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة

ولحساب الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة وفقاً لنموذج القياس وبعد إثبات التوافق الجيد لنموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، تم حساب الثبات المركب، والصدق المشترك للمتغيرات، كما تم حساب الصدق التمييزي من خلال نتائج التحليل العاملي التوكيدي، وذلك كما يظهر في الجدولين رقم (6 ، 7) التاليين:

جدول 6: نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الكلي للدراسة

المتغير	معاملات التحميل المعيارية	قيمة ت CR	التباين المستخلص AVE	الثبات المركب
المتغير المستقل: الجينات التنظيمية				
حقوق القرار	0.796	ثابت	0.792	0.810
المحفزات	0.730	22.936***		
جودة المعلومات	0.780	20.665***		
الهيكل التنظيمي	0.860	22.060***		
المتغير الوسيط: الثقة التنظيمية				
الثقة بزملاء العمل	0.734	ثابت	0.728	0.643
الثقة بالرئيس المباشر	0.731	21.856***		
الثقة بالإدارة العليا	0.720	23.084***		

المتغير	معاملات التحميل المعيارية	قيمة ت CR	التباين المستخلص AVE	الثبات المركب
المتغير التابع: الإبداع التنظيمي			0.714	0.684
الطلاقة	0.758	ثابت		
المرونة	0.761	18.550***		
الحساسية للمشكلات	0.618	22.053***		
الأصالة	0.720	18.668***		

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي $P < 0.001^{***}$

- جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث إن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من 0.5 (Hair, et al., 2014)، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء.

- تظهر قيم ت (CR) أن جميع التحميلات المعيارية معنوية إحصائياً عند (0.001)، كما أن قيم الصدق التقاربي المعبر عنه بمتوسط التباين المستخلص (AVE) والثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من 0.6، ومن ثم قبول الصدق التقاربي للنموذج وذلك لارتفاع متوسط التباين عن 0.5 حيث إن قيم AVE المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من 0.5. وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير 50% فأكثر من التباين في المتغيرات الظاهرة وأن الباقي يرجع إلى خطأ في القياس مما يعتبر دليلاً على أن جميع الأبعاد تقيس المتغيرات المرتبطة بها وتؤكد الصدق المشترك.

الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة

يشير الصدق التمييزي إلى مدى تميز أو تباين المتغيرات الضمنية، ويتم حسابه من خلال مقارنة قيم الارتباط بين المتغير مع غيره من المتغيرات بمتوسط التباين المستخلص AVE لهذا المتغير، ويتوفر الصدق التمييزي عندما يكون متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من أي قيمة من متوسط قيم الارتباط بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات. وتم حساب الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب التباين المشترك بين المتغيرات والتأكد من أن هذه التباينات أقل من متوسط التباين المحسوب لكل متغير، ويعرض جدول (7) مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة.

جدول 7: مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع: الإبداع التنظيمي	المتغير الوسيط: الثقة التنظيمية	المتغير المستقل: الجينات التنظيمية
		(0.89)
	(0.853)	0.887
(0.845)	0.842	0.851

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

الأرقام التي بين الأقواس تشير إلى متوسط التباين المستخلص AVE

وفقاً للنتائج المعروضة في جدول (7) يتضح أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير، أكبر من قيم التباين المشترك بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، لأن قيم التباين المستخلص ≤ 0.5 ، وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير 50% من التباين في المتغيرات الظاهرة والباقي يرجع إلى الخطأ في القياس

-اختبار النموذج الهيكلي للدراسة (فروض الدراسة):

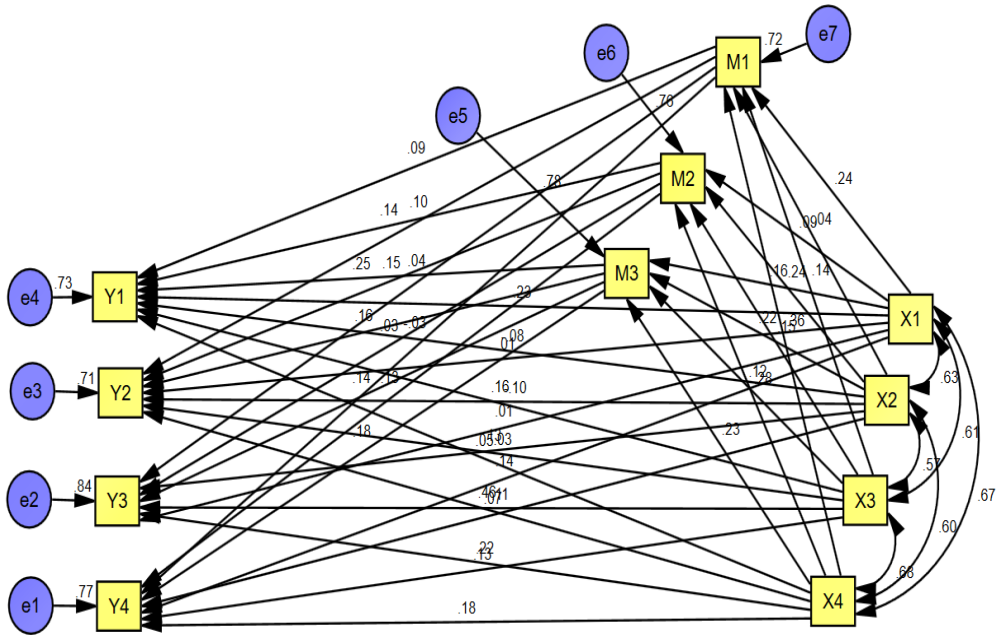
بناء على مؤشرات جودة التوافق المقبولة لنموذج القياس، بالإضافة إلى تمام التأكد من صلاحية جميع المتغيرات في نموذج القياس من حيث الثبات، والصدق المشترك (متوسط التباين المشترك)، والصدق التمييزي. تأتي مرحلة اختبار النموذج الهيكلي وتعتبر المرحلة الأساسية والثانية للتحليل، ويهدف النموذج الهيكلي أو البنائي إلى اختبار فروض الدراسة، حيث يتكون من المتغيرات الخارجية Exogenous، وهي متغيرات الجينات التنظيمية، والمتغيرات التابعة Endogenous وتتمثل في متغيرات الإبداع التنظيمي، والمتغير الوسيط التداخلي Mediator وهو الثقة التنظيمية. ولتقييم النموذج الهيكلي تم تقييم جودة التوافق لهذا النموذج وذلك لتحديد ما إذا كان النموذج المفترض يوافق البيانات أم لا. وذلك كما يعرضها جدول (8) التالي:

جدول 8: مؤشرات جودة النموذج الهيكلي للدراسة

المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معياري القبول
جودة المطابقة	GFI	0.936	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	0.027	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	0.950	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لويس	TLI	0.962	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	0.018	مقبول	أقل من 0.08

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

تظهر النتائج المعروضة في جدول (8) أن مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي جيدة ولا تحتاج إلى إجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ارتفاع مؤشرات جودة التوافق، حيث بلغت قيمة ($GFI = 93.6\%$ & $CFI = 95\%$) وهي أعلى من 0.90، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث إن ($RMSEA = 0.018$) بالإضافة إلى ارتفاع مؤشر تاكر لويس ($TL = 0.962$) حيث إنها أعلى من 0.9. ويعرض شكل (3) النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة الذي تم استخدامه في اختبار الفروض.



شكل 3: النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة

وفيما يتعلق باختبارات فروض الدراسة وفقاً للنتائج الإحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، يمكن توضيحها في جدول (9)، (10)، (11) للتأثيرات المباشرة و جدول (12)، (13)، (14)، (15) للتأثيرات غير المباشرة وذلك على النحو التالي:

- نتائج التأثيرات المباشرة

تحتوي الدراسة على أربعة فروض رئيسية ينبثق منها فروض فرعية، وتبين الجداول (9، 10، 11) قيم معاملات المسار لهذه الفروض في النموذج الهيكلي للدراسة كما يلي:

جدول 9: نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض الأول)

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	قيم المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	CR	Sig
	حقوق القرار (X1)		0.233	0.084	3.510	***
ف (1/1)	المحفزات (X2)	الطلاق (Y1)	0.079-	0.079	1.280-	0.201
	جودة المعلومات (X3)		0.163	0.079	2.561	0.010

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية Beta	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	الفرض
0.473	0.717	0.093	0.052		الهيكل التنظيمي (X4)	
0.935	0.082	0.066	0.005		حقوق القرار (X1)	
0.113	1.584-	0.062	0.096-		المحفزات (X2)	ف (2/1)
0.629	0.484	0.062	0.030	المرونة (Y2)	جودة المعلومات (X3)	
***	6.426	0.073	0.459		الهيكل التنظيمي (X4)	
0.864	0.172	0.099	0.013		حقوق القرار (X1)	
0.078	1.761	0.094	0.125		المحفزات (X2)	ف (3/1)
0.140	1.476	0.094	0.108	الحساسية للمشكلات (Y3)	جودة المعلومات (X3)	
0.009	2.598	0.111	0.218		الهيكل التنظيمي (X4)	
0.039	2.060	0.075	0.143		حقوق القرار (X1)	
0.295	1.046	0.071	0.068		المحفزات (X2)	ف (4/1)
0.056	1.913	0.072	0.128	الأصالة (Y4)	جودة المعلومات (X3)	
0.017	2.392	0.084	0.183		الهيكل التنظيمي (X4)	

المصدر: من إعداد الباحثة وفقًا لنتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من جدول (9) ما يلي:

ينص الفرض الأول على أنه "يوجد أثر معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية (حقوق القرار، والمحفزات، وجودة المعلومات، والهيكل التنظيمي) على الإبداع التنظيمي بالشركات محل البحث. وينبثق من هذا الفرض أربعة فروض بالنسبة للفرض الفرعي الأول: يوجد أثر معنوي لأبعاد الجينات (حقوق القرار-المحفزات-المعلومات-الهيكل التنظيمي) على الطلاقة.

تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة للجينات التنظيمية، حيث يشير جدول (10) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (حقوق القرار، وجودة المعلومات) والمتغير التابع الطلاقة حيث إن $(\beta = 0.233, 0.163; CR = 3.510, 2.561)$.

وبالنسبة للفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر معنوي لأبعاد الجينات (حقوق القرار-المحفزات-المعلومات-الهيكل التنظيمي) على المرونة.

فقد تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة للجينات التنظيمية، حيث يشير جدول (10) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع المرونة حيث إن $(\beta = 0.459 CR = 6.426)$.

وبالنسبة للفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر معنوي لأبعاد الجينات (حقوق القرار-المحفزات-المعلومات-الهيكل التنظيمي) على الحساسية للمشكلات.

تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة للجينات التنظيمية، حيث يشير جدول (10) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع الحساسية للمشكلات حيث إن $(\beta = 0.218 CR = 2.598)$.

فيما يتعلق بالفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر معنوي لأبعاد الجينات (حقوق القرار-المحفزات-المعلومات-الهيكل التنظيمي) على الأصالة.

تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة للجينات التنظيمية، حيث يشير جدول (10) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (حقوق القرار والهيكل التنظيمي) والمتغير التابع الأصالة حيث إن $(\beta = 0.143, 0.183; CR = 2.060, 2.392)$.

جدول 10: نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض الثاني)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات		المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	الفرض
			المعيارية	Beta			
***	3.855	0.066	0.244		حقوق القرار (X1)	الثقة بزملاء العمل (M1)	
0.510	0.659	0.062	0.039		المحفزات (X2)		ف (1/2)
0.021	2.310	0.063	0.142		جودة المعلومات (X3)		

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية Beta	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	الفرض
0.167	1.383	0.076	0.361		الهيكل التنظيمي (X4)	
***	3.946	0.071	0.092	الثقة بالرئيس المباشر (M2)	حقوق القرار (X1)	
0.021	2.301	0.073	0.242		المحفزات (X2)	ف (2/2)
0.021	2.313	0.078	0.149		جودة المعلومات (X3)	
***	3.446	0.073	0.281		الهيكل التنظيمي (X4)	
0.068	1.825	0.075	0.159	الثقة بالإدارة العليا (M3)	حقوق القرار (X1)	
***	5.452	0.070	0.218		المحفزات (X2)	ف (3/2)
***	4.051	0.080	0.122		جودة المعلومات (X3)	
0.001	3.239	0.083	0.232		الهيكل التنظيمي (X4)	

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يتضح من جدول (10) ما يلي:

- ينص الفرض الثاني على أنه "يوجد أثر معنوي بين أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق القرار، والمحفزات، وجودة المعلومات، والهيكل التنظيمي) وبين الثقة التنظيمية. وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر معنوي لأبعاد الجينات (حقوق القرار-المحفزات-المعلومات-الهيكل التنظيمي) على الثقة بزملاء العمل

تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة للجينات التنظيمية، حيث يشير جدول (10) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (حقوق القرار، وجودة المعلومات) والمتغير التابع الثقة بزملاء العمل حيث إن $(\beta = 0.244)$ $(0.142; CR = 3.855, 2.310)$.

- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر معنوي بين أبعاد الجينات (حقوق القرار-المحفزات-المعلومات-الهيكل التنظيمي) على الثقة بالرئيس المباشر.

قد تم إثبات صحته كلياً بالنسبة للجينات التنظيمية، حيث يشير جدول (10) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (حقوق القرار، والمحفزات، وجودة المعلومات، والهيكل التنظيمي) والمتغير التابع الثقة بالرئيس المباشر حيث إن $(\beta = 0.092, 0.242, 0.149, 0.281; CR = 3.946, 2.301, 2.313, 3.446)$.

– **الفرض الفرعي الثالث:** يوجد أثر معنوي لأبعاد الجينات (حقوق القرار-المحفزات-المعلومات-الهيكل التنظيمي) على الثقة بالإدارة العليا .

تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة للجينات التنظيمية، حيث يشير جدول(10) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (المحفزات، وجودة المعلومات، والهيكل التنظيمي) والمتغير التابع الثقة بالإدارة العليا حيث إن(β = 0.218, 0.122, 0.232; CR = 5.452, 4.051, 3.239).

جدول 11: نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض الثالث)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	الفرض
			المعاملات المعيارية			
			Beta			
0.114	1.579	0.072	0.094	الطلاقة (Y1)	الثقة بزلاء العمل (M1)	ف (1/3)
0.013	2.489	0.062	0.141		الثقة بالرئيس المباشر (M2)	
***	4.562	0.061	0.250		الثقة بالإدارة العليا (M3)	
0.081	1.745	0.056	0.101	المرونة (Y2)	الثقة بزلاء العمل (M1)	ف (2/3)
0.005	2.800	0.049	0.155		الثقة بالرئيس المباشر (M2)	
0.003	2.967	0.048	0.159		الثقة بالإدارة العليا (M3)	
0.586	0.545	0.085	0.037	الحساسية	الثقة بزلاء العمل (M1)	ف (3/3)
0.645	0.461	0.074	0.030	للمشكلات (Y3)	الثقة بالرئيس المباشر (M2)	
0.032	2.147	0.072	0.135		الثقة بالإدارة العليا (M3)	
0.610	0.510-	0.065	0.032-	الأصالة (Y4)	الثقة بزلاء العمل (M1)	ف (4/3)
0.032	2.146	0.056	0.127		الثقة بالرئيس المباشر (M2)	
0.002	3.094	0.055	0.178		الثقة بالإدارة العليا (M3)	

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يتضح من جدول(11) ما يلي:

– **ينص الفرض الثالث:** يوجد أثر معنوي لأبعاد الثقة التنظيمية على أبعاد الإبداع التنظيمي بالشركات محل البحث وينبثق من هذا الفرض أربعة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع.

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر معنوي لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة العليا-الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بزلاء العمل) على الطلاقة

تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة للثقة التنظيمية، حيث يشير جدول (11) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (الثقة بالرئيس المباشر، والثقة بالإدارة العليا) والمتغير التابع الطلاقة حيث إن $\beta = 0.141$, $CR = 2.489, 4.562$).

- **الفرض الفرعي الثاني:** يوجد أثر معنوي لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة العليا-الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بزلاء العمل) على المرونة

قد تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة للثقة التنظيمية، حيث يشير جدول (11) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (الثقة بالرئيس المباشر، والثقة بالإدارة العليا) والمتغير التابع المرونة حيث إن $\beta = 0.155, 0.159$; $CR = 2.800, 2.967$.

- **الفرض الفرعي الثالث:** يوجد أثر معنوي لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة العليا-الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بزلاء العمل) على الحساسية للمشكلات

قد تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة للثقة التنظيمية، حيث يشير جدول (11) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (الثقة بالإدارة العليا) والمتغير التابع الحساسية للمشكلات حيث إن $\beta = 0.135$; $CR = 2.147$.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر معنوي لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة العليا-الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بزلاء العمل) على الأصالة

تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة للثقة التنظيمية، حيث يشير جدول (11) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (الثقة بالرئيس المباشر، والثقة بالإدارة العليا) والمتغير التابع الأصالة حيث إن $\beta = 0.127$, $CR = 2.146, 3.094$.

- نتائج التأثيرات غير المباشرة:

يهدف الفرض الرابع إلى اختبار التأثير غير المباشر من خلال توسيط متغير الثقة التنظيمية بأبعاده بين الجينات التنظيمية بأبعاده والإبداع التنظيمي بأبعاده، وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن الجداول (12)، (13)، (14)، (15) التالية:

جدول 12: نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (توسيط الثقة بزلاء العمل)

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغير الوسيط	المتغيرات التابعة	قيم المعاملات المعيارية	CR	Sig
				Beta		
ف (1/1/4)	حقوق القرار (X1)	الثقة بزلاء العمل (M1)	الطلاقة (Y1)	0.038	1.159	NS
	المحفزات (X2)			0.006	0.934	NS
	جودة المعلومات (X3)			0.022	1.004	NS
	الهيكل التنظيمي (X4)			0.057	1.002	NS
ف (2/1/4)	حقوق القرار (X1)	الثقة بزلاء العمل (M1)	المرونة (Y2)	0.037	1.114	NS
	المحفزات (X2)			0.006	1.146	NS
	جودة المعلومات (X3)			0.022	1.179	NS
	الهيكل التنظيمي (X4)			0.055	1.172	NS
ف (3/1/4)	حقوق القرار (X1)	الثقة بزلاء العمل (M1)	الحساسية للمشكلات (Y3)	0.016	1.110	NS
	المحفزات (X2)			0.003	1.268	NS
	جودة المعلومات (X3)			0.009	1.213	NS
	الهيكل التنظيمي (X4)			0.023	1.036	NS
ف (4/1/4)	حقوق القرار (X1)	الثقة بزلاء العمل (M1)	الأصالة (Y4)	0.005	1.043	NS
	المحفزات (X2)			0.001	1.270	NS
	جودة المعلومات (X3)			0.003	1.269	NS
	الهيكل التنظيمي (X4)			0.007	1.220	NS

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من جدول (12) ما يلي:

- ينص الفرض الرابع على أنه يوجد أثر معنوي غير مباشر لأبعاد الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي بتوسيط الثقة التنظيمية. وينبثق من هذا الفرض فروض فرعية تبعاً للمتغير الوسيط.
- الفرض الفرعي الأول لم يتم إثبات صحته بالنسبة للثقة بزلاء العمل كأحد أبعاد الثقة التنظيمية، حيث يشير جدول (13) عدم وجود تأثير غير مباشر ومعنوي للجينات التنظيمية عبر متغير الوسيط التداخلي (الثقة بزلاء العمل كأحد أبعاد الثقة التنظيمية) على الإبداع التنظيمي.

جدول 13: نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (توسيط الثقة بالرئيس المباشر)

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغير الوسيط	المتغيرات التابعة	قيم المعاملات المعيارية Beta	CR	Sig
ف (1/2/4)	حقوق القرار (X1)	الثقة بالرئيس المباشر (M2)	الطلاق (Y1)	0.120	2.036	***
	المحفزات (X2)			0.054	1.200	NS
	جودة المعلومات (X3)			0.233	3.121	***
	الهيكل التنظيمي (X4)			0.062	1.027	NS
ف (2/2/4)	حقوق القرار (X1)	الثقة بالرئيس المباشر (M2)	المرونة (Y2)	0.019	0.995	NS
	المحفزات (X2)			0.051	1.146	NS
	جودة المعلومات (X3)			0.031	0.939	NS
	الهيكل التنظيمي (X4)			0.161	2.171	***
ف (3/2/4)	حقوق القرار (X1)	الثقة بالرئيس المباشر (M2)	الحساسية للمشكلات (Y3)	0.007	1.046	NS
	المحفزات (X2)			0.018	1.021	NS
	جودة المعلومات (X3)			0.011	1.226	NS
	الهيكل التنظيمي (X4)			0.020	1.265	NS
ف (4/2/4)	حقوق القرار (X1)	الثقة بالرئيس المباشر (M2)	الأصالة (Y4)	0.116	2.952	***
	المحفزات (X2)			0.042	1.016	NS
	جودة المعلومات (X3)			0.026	1.140	NS
	الهيكل التنظيمي (X4)			0.248	3.786	***

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

– وبالنسبة للفرض الفرعي الثاني فقد تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة للثقة بالرئيس المباشر كأحد أبعاد الثقة التنظيمية، حيث يشير جدول (14) أن هناك تأثيراً غير مباشراً ومعنوي للجينات التنظيمية عبر متغير الوسيط التداخلي (الثقة بالرئيس المباشر كأحد أبعاد الثقة التنظيمية) على الإبداع التنظيمي.

جدول 14: نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (توسيط الثقة بالإدارة العليا)

Sig	CR	قيم المعاملات المعيارية	المتغيرات التابعة	المتغير الوسيط	المتغيرات المستقلة	الفرض
		Beta				
NS	1.281	0.047	الطلاقة (Y1)	الثقة بالإدارة العليا (M3)	حقوق القرار (X1)	ف (1/3/4)
***	3.227	0.265			المحفزات (X2)	
***	2.106	0.136			جودة المعلومات (X3)	
***	4.174	0.369			الهيكل التنظيمي (X4)	
NS	1.117	0.034	المرونة (Y2)	الثقة بالإدارة العليا (M3)	حقوق القرار (X1)	ف (2/3/4)
***	1.972	0.146			المحفزات (X2)	
***	2.217	0.126			جودة المعلومات (X3)	
***	3.065	0.249			الهيكل التنظيمي (X4)	
NS	1.051	0.024	الحساسية للمشكلات (Y3)	الثقة بالإدارة العليا (M3)	حقوق القرار (X1)	ف (3/3/4)
***	2.253	0.132			المحفزات (X2)	
***	2.029	0.118			جودة المعلومات (X3)	
***	2.261	0.134			الهيكل التنظيمي (X4)	
NS	0.948	0.033	الأصالة (Y4)	الثقة بالإدارة العليا (M3)	حقوق القرار (X1)	ف (4/3/4)
***	2.044	0.145			المحفزات (X2)	
***	2.057	0.125			جودة المعلومات (X3)	
***	2.126	0.148			الهيكل التنظيمي (X4)	

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

- الفرض الفرعي الثالث فقد تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة للثقة بالإدارة العليا كأحد أبعاد الثقة التنظيمية، حيث يشير جدول (15) أن هناك تأثيراً غير مباشراً ومعنوي للجينات التنظيمية عبر متغير الوسيط التداخلي (الثقة بالإدارة العليا كأحد أبعاد الثقة التنظيمية) على الإبداع التنظيمي.

جدول 15: قيم المعامل المعياري قبل وبعد دخول المتغير الوسيط التداخلي الثقة التنظيمية في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي

المتغير الوسيط	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	المعامل المعياري قبل دخول الوسيط	المعامل المعياري بعد دخول الوسيط	التغير في المعامل المعياري
الثقة بزملاء العمل	حقوق القرار (X1)	الطلاق (Y1)	0.233	0.038	التغير بالسالب
	المحفزات (X2)		-0.079	0.006	التغير بالإيجاب
	جودة المعلومات (X3)		0.163	0.022	التغير بالسالب
	الهيكل التنظيمي (X4)		0.052	0.057	التغير بالإيجاب
	حقوق القرار (X1)	المرونة (Y2)	0.005	0.037	التغير بالإيجاب
	المحفزات (X2)		-0.096	0.006	التغير بالإيجاب
	جودة المعلومات (X3)		0.03	0.022	التغير بالسالب
	الهيكل التنظيمي (X4)		0.459	0.055	التغير بالسالب
	حقوق القرار (X1)	الحساسية للمشكلات (Y3)	0.013	0.016	التغير بالإيجاب
	المحفزات (X2)		0.125	0.003	التغير بالسالب
	جودة المعلومات (X3)		0.108	0.009	التغير بالسالب
	الهيكل التنظيمي (X4)		0.218	0.023	التغير بالسالب
	حقوق القرار (X1)	الأصالة (Y4)	0.143	0.005	التغير بالسالب
	المحفزات (X2)		0.068	0.001	التغير بالسالب
	جودة المعلومات (X3)		0.128	0.003	التغير بالسالب
	الهيكل التنظيمي (X4)		0.183	0.007	التغير بالسالب
الثقة بالرئيس المباشر	حقوق القرار (X1)	الطلاق (Y1)	0.233	0.12	التغير بالسالب
	المحفزات (X2)		-0.079	0.054	التغير بالإيجاب
	جودة المعلومات (X3)		0.163	0.233	التغير بالإيجاب
	الهيكل التنظيمي (X4)		0.052	0.062	التغير بالإيجاب
	حقوق القرار (X1)	المرونة (Y2)	0.005	0.019	التغير بالإيجاب
	المحفزات (X2)		-0.096	0.051	التغير بالإيجاب
	جودة المعلومات (X3)		0.03	0.031	التغير بالإيجاب
	الهيكل التنظيمي (X4)		0.459	0.161	التغير بالسالب

المتغير الوسيط	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	المعامل المعياري قبل دخول الوسيط	المعامل المعياري بعد دخول الوسيط	التغير في المعامل المعياري
	حقوق القرار (X1)	الحساسية للمشكلات (Y3)	0.013	0.007	التغير بالسالب
	المحفزات (X2)		0.125	0.018	التغير بالسالب
	جودة المعلومات (X3)	0.108	0.011	التغير بالسالب	
	الهيكل التنظيمي (X4)	0.218	0.02	التغير بالسالب	
	حقوق القرار (X1)	الأصالة (Y4)	0.143	0.116	التغير بالسالب
	المحفزات (X2)		0.068	0.042	التغير بالسالب
	جودة المعلومات (X3)	0.128	0.026	التغير بالسالب	
	الهيكل التنظيمي (X4)	0.183	0.248	التغير بالإيجاب	
الثقة بالإدارة العليا	حقوق القرار (X1)	الطلاقة (Y1)	0.233	0.047	التغير بالسالب
	المحفزات (X2)		0.079-	0.265	التغير بالإيجاب
	جودة المعلومات (X3)	0.163	0.136	التغير بالسالب	
	الهيكل التنظيمي (X4)	0.052	0.369	التغير بالإيجاب	
	حقوق القرار (X1)	المرونة (Y2)	0.005	0.034	التغير بالإيجاب
	المحفزات (X2)		0.096-	0.146	التغير بالإيجاب
	جودة المعلومات (X3)	0.03	0.126	التغير بالإيجاب	
	الهيكل التنظيمي (X4)	0.459	0.249	التغير بالسالب	
	حقوق القرار (X1)	الحساسية للمشكلات (Y3)	0.013	0.024	التغير بالإيجاب
	المحفزات (X2)		0.125	0.132	التغير بالإيجاب
جودة المعلومات (X3)	0.108	0.118	التغير بالإيجاب		
الهيكل التنظيمي (X4)	0.218	0.134	التغير بالسالب		
حقوق القرار (X1)	الأصالة (Y4)	0.143	0.033	التغير بالسالب	
المحفزات (X2)		0.068	0.145	التغير بالإيجاب	
جودة المعلومات (X3)	0.128	0.125	التغير بالسالب		
الهيكل التنظيمي (X4)	0.183	0.148	التغير بالسالب		

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج جدول (15) تغير قيم المعامل المعياري بالإيجاب لغالبية المتغيرات المستقلة مع المتغيرات التابعة في ظل كافة أبعاد المتغير الوسيط. وتشير تلك النتائج إلى التغير الإيجابي بعد دخول المتغير الوسيط الثقة التنظيمية على العلاقة المباشرة لكافة العلاقات بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي باستثناء البعض منها. وبذلك يكون قد أسهم دخول الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في زيادة التأثير الإيجابي للجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي.

(9) النتائج والتوصيات

(1-9) مناقشة النتائج

بالنسبة للفرض الأول والذي يختبر التأثيرات المباشرة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي للتأكد من توافر الشرط الأول من شروط الوساطة التداخلية، أسفرت نتائج البحث عن قبول الفرض جزئياً ووجود علاقة معنوية بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي، وعليه فيجب على شركات الأدوية الاهتمام بأبعاد الجينات والمتمثلة في (المحفزات- جودة المعلومات- الهيكل التنظيمي- حقوق القرار) لتعزيز الإبداع لدى العاملين لديها. وهذا يتفق مع نتائج دراسات (السلوادي وغنيم، 2022؛ رشيد وجلاب، 2007؛ Elsakaan et al., 2021) والتي أوضحت وجود علاقة معنوية بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي. ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

- اختبار التأثيرات المباشرة بين الجينات التنظيمية والطلاق: أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض الفرعي عن وجود تأثير معنوي بين حقوق القرار والطلاق، وجودة المعلومات والطلاق، حيث كلما كانت المعلومات متوفرة وجيدة وفي الوقت المناسب، فإنه يؤدي إلى الطلاق لدى العاملين والقدرة على اقتراح وتوليد العديد من الأفكار المناسبة لطبيعة العمل ولحل المشكلات.

- اختبار التأثيرات المباشرة بين الجينات التنظيمية والمرونة: أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض الفرعي عن وجود تأثير معنوي بين الهيكل التنظيمي والمرونة، وتبرر الباحثة ذلك بأنه كلما كان الهيكل التنظيمي مناسب لطبيعة العمل فإن ذلك يؤدي إلى المرونة والقدرة على إحداث التعديلات المناسبة وقت الحاجة.

- اختبار التأثيرات المباشرة بين الجينات التنظيمية والحساسية للمشكلات: أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض الفرعي عن وجود تأثير معنوي بين الهيكل التنظيمي والحساسية للمشكلات، حيث إن الهيكل التنظيمي المرن وتحديد الأدوار وعدم التداخل في الاختصاصات يؤدي إلى تحسين قدرة العاملين على التنبؤ بمشكلات العمل ودراستها والاستعداد لمواجهتها.

- اختبار التأثيرات المباشرة بين الجينات التنظيمية والأصالة: وأسفرت نتائج اختبار هذا الفرض الفرعي عن وجود تأثير معنوي بين الهيكل التنظيمي والأصالة، وحقوق القرار والأصالة، حيث ترى الباحثة أن الهيكل التنظيمي المرن وتحديد نطاق الإشراف واللوائح والقوانين وتوفير قنوات اتصال يؤدي إلى الأصالة، حيث إن تحديد استراتيجية المنظمة ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية وعدم التداخل في الاختصاصات يؤدي إلى قيام العاملين بتوليد أفكار جديدة لتحسين العمل وابتكار أساليب جديدة في عملهم.

وبالنسبة للفرض الثاني والذي يختبر التأثير بين الجينات التنظيمية كمتغيرات مستقلة والثقة التنظيمية كمتغيرات وسيطة؛ وذلك للتأكد من توفر الشرط الثاني من شروط الوساطة وقد أسفرت نتائج الاختبار عن قبول

الفرض جزئياً ووجود تأثير معنوي بين الجينات التنظيمية والثقة التنظيمية وهذا يتفق مع دراسة (إسماعيل، 2020) التي أوضحت وجود علاقة معنوية بين الجينات التنظيمية والثقة التنظيمية.

- اختبار التأثيرات المباشرة بين الجينات التنظيمية والثقة بزملاء العمل، أسفرت نتيجة الفرض الفرعي وجود تأثير معنوي بين حقوق القرار والثقة بزملاء العمل، كذلك جودة المعلومات والثقة بزملاء العمل، حيث تبادل المعلومات بين العاملين وتناقلها يزيد الثقة بينهم، ولا يوجد تأثير معنوي بين كلا من (المحفزات-الهيكل التنظيمي) والثقة بزملاء العمل، حيث ترى الباحثة أن من يحدد المحفزات والأدوار والهيكل التنظيمي هو الإدارة العليا؛ لذا لا علاقة له بالثقة بزملاء العمل.

- اختبار التأثيرات المباشرة بين الجينات التنظيمية والثقة بالرئيس المباشر، أوضحت نتائج الفرض الفرعي وجود تأثير معنوي بين جميع أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق القرار-المحفزات-جودة المعلومات-الهيكل التنظيمي) والثقة بالرئيس المباشر، حيث ترى الباحثة أن توفر هذه الأبعاد له علاقة بالرئيس المباشر لذا توفرها يؤدي للثقة بالرئيس المباشر.

- اختبار التأثيرات المباشرة بين الجينات التنظيمية والثقة بالإدارة العليا، بينت نتيجة الفرض الفرعي وجود تأثير معنوي بين (المحفزات-جودة المعلومات-الهيكل التنظيمي) والثقة بالإدارة العليا، حيث ترى الباحثة أن توفر المحفزات والمعلومات الجيدة في وقتها وتحديد اللوائح والقوانين وتوفير قنوات الاتصال يؤدي للثقة بالإدارة العليا. بالنسبة للفرض الثالث والذي يختبر التأثير بين الثقة التنظيمية والإبداع التنظيمي؛ وذلك للتأكد من توافر الشرط الثالث من شروط الوساطة، وقد أسفرت نتائج الاختبار عن قبول الفرض جزئياً ووجود تأثير معنوي بين الثقة التنظيمية والإبداع التنظيمي، وعليه فإن العامل الذي لديه ثقة تنظيمية يكون أكثر إبداع وهذا يتفق مع دراسات (Alwiyanti et al., 2020; Chen et al., 2021; طارش، 2022) والتي أوضحت وجود علاقة معنوية بين الثقة والتنظيمية والإبداع التنظيمي.

- اختبار التأثيرات المباشرة بين الثقة التنظيمية والطلاقة، أوضحت نتائج الفرض الفرعي وجود تأثير معنوي بين (الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بالإدارة العليا) والطلاقة حيث ترى الباحثة أن ثقة العاملين بسياسات الإدارة العليا وتشجيع الرئيس المباشر يحفز العاملين على طرح العديد من الأفكار لحل مشاكل العمل، والتعبير بطلاقة عن أفكارهم.

- اختبار التأثيرات المباشرة بين الثقة التنظيمية والمرونة، أوضحت نتيجة الفرض الفرعي وجود تأثير معنوي بين (الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بالإدارة العليا) والمرونة وترى الباحثة أن الثقة بالرئيس وبالإدارة العليا تجعل العاملين قادرين على التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وتعديل وتغيير أسلوب العمل والعمل تحت أي ظروف.

- اختبار التأثيرات المباشرة بين الثقة التنظيمية والحساسية للمشكلات، أسفرت نتيجة الفرض الفرعي عن وجود تأثير معنوي بين الثقة بالإدارة العليا والحساسية للمشكلات، وترى الباحثة أن ثقة العاملين بالإدارة العليا يجعلهم

يفكرون بمشاكل العمل قبل حدوثها ووضع حلول للمشكلات التي تواجههم، والتنبؤ بالمشاكل المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية.

-اختبار التأثيرات المباشرة بين الثقة التنظيمية والأصالة، وأوضحت نتيجة الفرض الفرعي وجود تأثير معنوي بين (الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بالإدارة العليا) والأصالة، وترى الباحثة أن الثقة بالرئيس المباشر والإدارة العليا يشجع العاملين للبحث عن أساليب مبتكرة لإنجاز مهام العمل، والمساهمة بأفكار جديدة لتحسين العمل، واستخدام أساليب جديدة.

بالنسبة للفرض الرابع يعتبر هذا الفرض دور المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي، وقد أسفرت نتائج الاختبار عن قيام متغير الثقة التنظيمية بدور الوساطة التداخلية الجزئية في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي، وهذا يبين الدور المهم الذي تقوم به الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي بشركات الأدوية، وأوضحت نتائج الاختبار الآتي:

-قام المتغير الوسيط (الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بالإدارة العليا-الثقة بزملاء العمل) بدور الوساطة التداخلية الجزئية في العلاقة بين الجينات التنظيمية والطلاقة.

- قام المتغير الوسيط (الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بالإدارة العليا-الثقة بزملاء العمل) بدور الوساطة التداخلية الجزئية في العلاقة بين الجينات التنظيمية المرنة.

-قام المتغير الوسيط (الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بالإدارة العليا-الثقة بزملاء العمل) بدور الوساطة التداخلية الجزئية في العلاقة بين الجينات التنظيمية الحساسة للمشكلات.

-قام المتغير الوسيط (الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بالإدارة العليا-الثقة بزملاء العمل) بدور الوساطة التداخلية الجزئية في العلاقة بين الجينات التنظيمية الأصالة.

(2-9) التوصيات

أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لكل من الجينات التنظيمية والثقة التنظيمية على الإبداع التنظيمي (كمتغير تابع)، وتوصي الباحثة شركات الأدوية بإنشاء حاضنة للإبداع أو بنك للأفكار لدعم الأفكار الإبداعية وتشجيع المتميزين وتنمية مهارات الإبداع لديهم، كما تضع الباحثة مجموعة من التوصيات يمكن من خلالها تحسين الإبداع التنظيمي لشركات الأدوية من خلال الاهتمام بكل من الجينات التنظيمية بأبعادها والثقة التنظيمية بأبعادها، وذلك كالتالي:

جدول 16: توصيات البحث وكيفية تنفيذها

الجهة المسؤولة	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	مجال التوصية
	توصية عامة لشركات الأدوية - بصفة عامة: يجب على شركات الأدوية القيام بالخطوات التالية لتحسين الجينات التنظيمية: -تقييم الشركة استراتيجيًا وتحديد الجينات التنظيمية المطلوب تنميتها. -تحديد الخصائص المطلوبة للجينات للعمل على تعميمها على الشركة. -وضع سيناريوهات وخطط بديلة للتغلب على المعوقات التي يمكن أن تواجه مكونات الجينات عند تعميمها.	1-توصيات تتعلق بالجينات التنظيمية
	توصيات خاصة بشركات الأدوية محل الدراسة: بالنسبة لجين اتخاذ القرار: إنشاء مركز لدعم واتخاذ القرار لدراسة القرارات الاستراتيجية للشركات. -إشراك العاملين في عملية صنع القرار ، وتوضيح كيفية دراسة بدائل حل المشكلة ،وكيفية اختيار البديل المناسب للشركة. فيما يتعلق بجين المحفزات: تنوع الحوافز المقدمة للعاملين (مادية-معنوية) وتغييرها كل فترة بما يتناسب مع ظروف العاملين والعمل. جين المعلومات: إنشاء إدارة لأنظمة المعلومات، وتوفير قنوات اتصال واضحة ومحددة لنقل المعلومات ،وتحديد المسؤول في كل قناة عن نقل المعلومة وصحتها. جين الهيكل التنظيمي: تطوير الهياكل التنظيمية للشركات لتكون مرنة وتعتمد على فرق العمل المدارة ذاتيًا كي تشبع طموح العاملين، وتوضح خطوط السلطة والمسؤولية، وقنوات التواصل .	
الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية		2- توصيات تتعلق بالثقة التنظيمية: - ضرورة مشاركة العاملين في صنع القرارات - ضرورة التزام الإدارة العليا بما تتعهد به للعاملين - اتباع سياسة الحوارات واللقاءات غير الرسمية - تمكين العاملين وتفويض بعض الصلاحيات لتحفيزهم 1-2 تحسين الثقة بالإدارة العليا
الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية		- ضرورة توفير الإدارة العليا وسائل تواصل مع العاملين في جميع الاتجاهات - تبني الشركات سياسة الإبداع من أجل التميز وتحفيز العاملين لتقديم الأفكار المبتكرة. -وضع سياسات إدارية واضحة ومعلنة وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين لدعم الثقة

مجال التوصية	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	الجهة المسؤولة
2-2 تحسين الثقة بالرؤساء المباشرين	- على الرؤساء دعم نقاط الاتفاق بينهم وبين العاملين ، والابتعاد عن نقاط الخلاف - ضرورة قيام الرؤساء المباشرين بإظهار كفاءات ونجاحات العاملين ومكافأتهم وتحفيزهم - تنمية الشعور لدى العاملين بأن رؤسائهم ينظرون إلى مشاكلهم بأنها مشاكلهم الشخصية ويسعوا لحلها - يجب أن يتسم التعامل بين الرئيس والمرؤوس بالشفافية والاحترام المتبادل - يجب على الرؤساء متابعة ثقة العاملين باستمرار (Chene 2019) ليست ثابتة حيث إن الثقة وفقاً لـ	الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية
3-2 تحسين الثقة بالزملاء	-تنظيم رحلات ولقاءات ودورات وندوات يهدف: - نشر ثقافة الثقة والتعاون بين العاملين - تشجيع العاملين على تبادل المعلومات فيما بينهم - تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين ، وتوضيح أن هدفهم واحد . - تعزيز التعاون بين العاملين وتوضيح أن تكاملهم معاً سبب لنجاحهم . - توضيح أن مشاكل العمل يمكن حلها من خلال التعاون والنقاش والفهم.	الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة

(3-9) توصيات لمقترحات بحثية

تناولت هذه الدراسة دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين الدائمين بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمواويات والمستلزمات الطبية -هولدي فارما-، وترى الباحثة أن الجينات التنظيمية والثقة التنظيمية والإبداع التنظيمي متغيرات لها أهميتها ولا زالت تحتاج لمزيد من الدراسة، وتقتصر الباحثة-وفقاً لمحددات الدراسة-عدد من النقاط البحثية تستحق الدراسة والتحليل من قبل الباحثين ومنها:

- 1- تم تطبيق الدراسة الحالية على العاملين بقطاع الأدوية ، وتقتصر الباحثة تطبيق هذا البحث في قطاعات أخرى مثل قطاع البنوك، أو الجامعات...
- 2- إجراء دراسة مقارنة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة بين شركات الأدوية الاستثمارية وشركات قطاع الأعمال العام
- 3- إجراء أبحاث تتعلق بكل من الجينات التنظيمية، الإبداع التنظيمي مع توسيط متغير آخر خلاف الثقة التنظيمية؛ لأن المتغير الوسيط لم يخفف أثر المتغير المستقل ليصبح صفراً، مما يدل أن هناك متغيرات أخرى وسيطة تخفف العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

4-تناولت الدراسة العلاقة بين (الجينات التنظيمية-الثقة التنظيمية-الإبداع التنظيمي) وفقاً للفروض، ولم تتطرق الباحثة لتحليل معنوية الفروق في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، الخبرة، المستوى الوظيفي،...)وعليه يمكن للباحثين دراسة معنوية الفروق في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية(النوع-الخبرة-المستوى الوظيفي...)

- بعاج، الهاشحي (2022). أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين - دراسة حالة (رسالة دكتوراة). جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. الجزائر.
- الجادر، سهير ومرجاح، زهراء (2016). دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية: بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(87)، 242-257.
- جلولي، أسماء (2013). أثر الثقة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.
- دسوقي، أسماء (إبريل 2022). إفريقيا سوق واعدة لنفاذ الصادرات الدوائية المصرية. مجلس الوزراء: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، <https://idsc.gov.eg/DocumentLibrary/View/6842>
- دلهم، محمد و بغداد، كربالي (2018). مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 12(4)، 93-111.
- رشيد، صالح وجلاب، احسان. (2007). أثر ال IDNA لمنظمي في الأداء الإبداعي: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية العراقية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(4)، 9-22.
- زهرا، علي السيد (2015). العلاقة بين الثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على ديوان عام محافظة الشرقية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة. (14)، 720-751.
- سعد، بهاء الدين مسعد و إبراهيم، شيماء مهدي (2022). دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية "دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمواويات والمستلزمات الطبية-هولدي فارما". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 3(3)، 1519-1580. <http://doi.org/10.21608/cfdj.2022.230660>
- سعيد، محمد نصر (2015). أثر الولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة التنظيمية والإبداع الإداري : دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية المصرية، مجلة إدارة الأعمال المصرية. 5(7)، 1-53. ISSN:2314-520X
- سويدات، أحمد والشيخ، فؤاد. (2017). أثر التفكير الإبداعي على فاعلية اتخاذ القرار الإداري- دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13(1)، 31-61.
- شداد، الناصر و مزريق، عاشور. (2017). أثر الإبداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الجديد، 2(17)، 89-101.
- شرقي، خليل (2022). التوجهات البحثية والفكرية لIDNA التنظيمي: دراسة بيلومترية. مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، 16(1)، 463-480.

- طارش، محمد سعيد (2022). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في العراق. مركز البحوث النفسية، 33(1)، 557-590.
- طبيشات، نواف (2020). دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية. المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 81-112. <http://doi.org/10.21608/aja.2020.111809>
- طه، أنوار و يوحنا، جلييلة (2012). تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي-دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية في جامعة الموصل. مجلة تنمية الافدين، 35(112)، 222-239.
- عسيري، حسن يعي وتومي، سعيد محفوظ (2020). أثر الإبداع التنظيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة "دراسة حالة مستشفى طرفي". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 7(2)، 1-38.
- عمراوي، مريم (2016). أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاع المطاحن بولايتي ورقلة وتقرة(رسالة ماجستير). جامعة قاصدي، الجزائر.
- العمرو، ميسون والمحاسنة، محمد (2017). أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة مؤتة:دراسة حالة. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 32(3)، 203-248.
- غرارة، فريال. (2020). الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة (رسالة ماجستير). جامعة محمد خيضر-بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- فارس، محمد (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر-غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22(2)، 165-195. ISSN:1726-6807
- لبدة، شاهيسنا السعيد (2015). أثر الجينات التنظيمية على قدرات المرؤوسين الابتكارية:دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمصر(رسالة دكتوراة)، جامعة طنطا. كلية التجارة، مصر.
- متعب، حامد كاظم (2008). دزر الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية. مجلة القادسية لعلوم الإدارة والاقتصاد، 10(2)، 24-48.
- محمد، سلى عبدالمالك؛ فهيم، تقى محروس و زكي، هبة صلاح (2022). أثر القيادة الخادمة على مستوى الثقة التنظيمية للعاملين بشركات السياحة المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق، 6(1)، 1-21.
- مسعوني، نجوى وقدة، حياة. (2018). دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 5(1)، 119-135
ISSN : 2572-0198

- معاينة، عادل وأندراوس، رامي (2009). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية: دراسة وصفية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 10(4)، 87-116.
- نجم، عبدالحكيم؛ خشبة، ناجي و سليمان، أمينة (2018). الجينات التنظيمية وعلاقتها بالابتكار: الدور الوسيط لجودة الخدمة "بالتطبيق على المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 42(3)، 136-172.
- واري، حسين (2019). قياس مستوى الإبداع التنظيمي في ظل بعض المتغيرات الديموغرافية - دراسة ميدانية. مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية، 2(2)، 200-209. ISSN : 2661-7897.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Abdel-Raheem, A., & Saad, M. (2019). Organizational Personality as a Moderating Variable of the Relationship between Organizational DNA and Innovative Performance. *Journal of Business and Management Sciences*, 7(3), 131-139.
- Albrecht, S., & Travaglione, A. (2003). Trust in Public-Sector Senior Management. *International Journal of Human Management*, 14(1), 76-92.
- Allen, B. (2018). *Leading Change Together: Reducing Organizational Structural Conflict through a Dialogic OD Approach using Liberating Structures*. (Doctoral Dissertation), Nova Southeastern University. College of Arts, Humanities and Social Sciences, Department of Conflict Resolution Studies, https://nsuworks.nova.edu/shss_dcar_etd/91.
- Alshawabkeh, Z. (2021). The role of organizational DNA in enhancing the strategic balance in commercial banks in Madaba. *Management Science Letters*, 11(5), 1639-1650.
- Alwiyanti, R., Bastaman, A., Wahyu, K. (2020). The Relationship between Organizational Trust and Employee Creativity Mediated by Leader Member Exchange (LMX). *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(2), 695-703 ISSN:2456-2165
- Andrew, K., & Edward, C. (2016). Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization – Stakeholder Relationships. *Journal of Management*, 4(2), 114-121.
- Artar, M., & Erdil, O. (2019). Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Trust And Work Alienation. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 34, 194-205. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2017.12.02.17>.
- Aydem, C. (2015). Is Organizational Trust Associated With Organizational Prestige? A Political Party Example. *Journal of Business & Economic Policy*, 2(3), 187 -197. ISSN 2375-0766

- Azudin A., & Mansor N. (2017). Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review*, 23(3). 222-226. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.014>.
- Barari, R. (2015). The effect role of knowledge management on organizational innovation in University of Iran. *International Journal of Educational and Psychological Researches*, 1(2).87-95
- Chen, Y., Yu C., Yuan Y., Lu F.& Shen W. (2021). The Influence of Trust on Creativity: A Review. *Fron Psychol.*, 12 .1-10. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.706234>.
- Chêne, A. (2019). *The dynamics of organizational trust -A case study*. EGOS-Sub-theme50: Dynamics of Trust and distrust: Temporality, Technology and Truth, Edimbourg, United Kingdom, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02283947>.
- Dechamp, G. & Szostak, B . (2016). Organisational Creativity and the Creative Territory: The Nature of Influence and Strategic Challenges for Organisations. *Management*, 19(2), 61-88. <https://doi.org/10.3917/mana.192.0061>
- Demir, S. (2021). Organizational trust perception and innovative behaviours of teachers. *European Journal of Educational Management*, 4 (1), 25-33. <https://doi.org/10.12973/eujem.4.1.25>.
- Elewa, A. H., & El Banan, S.H. (2019). Organizational Culture, Organizational Trust and Workplace Bullying Among Staff Nurses at Public and Private Hospitals. *International Journal of Nursing Didactics*, 9(4), 10-20.
- Elsakaan, R. A., Ragab, A. A., El-Gharbawy, A., & Ghanem, A.-N. (2021). The Impact of the Organizational DNA on the Institutional Excellence of Alexandria Petroleum Companies through Improving Organizational Performance as a Mediating Variable. *Open Access Library Journal*, 8(7), 1-13. <http://doi.org/10.4236/oalib.1107691>.
- Farinha, J., Sousa, M. (2016). How is Trust affected by a Leader's failure on his role? *Universidade Europeia ICIEMC*, 245-254. <http://hdl.handle.net/10400.26/30439>.
- Giderler, C., Güler, M., & Giderler, M. (2017). The Correlation Between Organizational Trust and Loneliness at Work-Life. *International Journal of Multidisciplinary Thought*, 6 (1), 141-148. ISSN: 2156-6992.
- Gucer, E. & Demerdag, S. (2014). Organizational Trust and Job Satisfaction. *Business Management Dynamics*, 4(1).12-28.

- Guzzo, Renata F., Wangb, X., Madera, J., & Abbott, J. (2021). Organizational trust in times of COVID-19: Hospitality employees' affective responses to managers' communication. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 1-11.
- Hair, J., Black W. , Babin, B., & Anderson, R. . (2014). *Multivariate data analysis* (7 ed.). Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Hanif, M.I., Baloch,Z.,Baig,S . (2020). How Servant Leadership Affect the Organizational Trust with Mediating Role of Technological Innovation? *International Review of Management and Marketing*, 10(5), 74-84. ISSN: 2146-4405.
- Hoppes, C. & Holley, K. (2014). Organizational trust in times of challenge: the impact on faculty and administrators , *innovative higher education* , 39(3). <http://doi.org/10.1007/s10755-013-9275-y>
- Izzet, D. (2013). School DNA and Its Transfer. *American Journal of Human Ecology*, 2 (1), 7-15.
- Javed, B., Rawwas,M., Khandai,S. Shahid,K., &Tayyeb,H. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 388–405. <http://doi.org/10.1017/jmo.2017.56>
- Jefferson, R. (2018). *Intrinsic and Extrinsic Job Motivators Predicting Likelihood of Employee Intent to Leave*(Doctoral Dissertation), College of Management and Technology, Walden University,Minnesota,United State. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations> .
- Kambiz, A& Aslan, A. (2015). The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation: An Empirical Study . *Asian Social Science*, 11(23).153-168.
- khanifar , H., Nazari , K., Emami , M., & Soltani , H. (2012). The Study of the Relationship between Organizational Trust and Organization Creativity (Case Study in Purge National Company and Distribution of Petroleum Products in Kermanshah-Iran. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 2(3). 2694-2700.ISSN 2090-4304.
- Khorasgani, A., Nosouhi, A.,& Bahrami, M. (2015). A Comparative Study organizational DNA in private companies Terms of tax evasion Based On Honald and Silverman's Model. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5 (4), 1391-1400.
- Kmieciak, R. (2021). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation*

- Management*, 24 (5), 1832-1859. <http://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>.
- Krishnan, R. (2018). *Organizational Change Readiness: Effects of Organizational Structure and Leadership Communication in Organizational Change*. (Doctoral Dissertation), University of Maryland University College, United State,,ProQuest10791024 .
- Lalatendu, K., Sajeet, P., Nrusingh, P. (2018). pursuit of organigtional trust: psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23, 227-234. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>.
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. . (1995). An integrative model of organizational trust. *the academy of management review*, 20(3), 234-248.
- Mcleary, C., & Cruise, P.,. (2015). A context- specific model of organizational trust. *cross cultural management Journal*, 22(2), 297-320.
- Muzzio, H., Júnior, F.,G. (2018). Organizational Creativity Management: Discussion Elements, *RAC, Rio de Janeiro*, 22 (6), 922-939. <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170409>.
- Nabors, B. (2019). *A Correlational Study of Organizational Trust, Manager Transparency, and Employee Stress*. (Doctoral Dissertation),University of Phoenix.Arizona,United State, ProQuest Number13902661.
- Nafei, W. (2015). The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt. *International Business Research*, 8(1), 117-130.
- Neilson, G. & Fernandes , L. (2008). *the dominant genes Organizational Survival Of the Fittest, Booz & Company*.
- Neilson, G., Pasternack, B., & Mendes, D. (2003). *The Four Bases of Organizational DNA Trait by trait, companies can evolve their own execution culture*. Strategy. <http://www.strategy-business.com>.
- Nurhayati,M.,Thoyib,A., Noermijati ,D., Irawanto,W. (2018). Impersonal Trust and Perceived Organizational Politics on Organizational Commitment. *European Research Studies Journal*, XXI (3), 391-403.
- Onyeizugbe, C., U., Orogbu, L.,O., Mande,S., Michael,J,E. (2018). Organizational Trust and Employee Performance in Selected Hotels in Edo State of Nigeria. *Journal of Research in Business, Economics and Management (JRBEM)*, 10(4),2034-2045.ISSN: 2395-2210.

- Pucetaite, R., Novelskaite, A. (2014). The Mediating Effect of Organizational Trust in the Relationship between Leader Member Exchange and Organizational Innovativeness. *Economics and Management*, 19(2).192-201. <http://doi.org/10.5755/j01>.
- Qabaja, D. (2018). *The Impact of Organizational DNA on Jordanian Water Authority " Good Governance". A Case Study*. (Master's Degree) ,Zarqa University, Jordan.
- Rita, I. (2015). Engaging Employees in China: The Impact of Communication Channels, Organizational Transparency and Authenticity. *Corporate Communications: an international journal*, 20(4), 448-467.
- Ruder, G. J (2003). *The Relationship Among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy*. (Doctoral Dissertation), Virginia University, United State, <http://hdl.handle.net/10919/26565>
- Rusu, R. (2021). Organizational Trust and Leadership. *Sciendo*,27(2),193-197. <https://sciendo.com/article/10.2478/kbo-2021-0072>.<http://doi.org/10.2478/kbo-2021-0072>.
- Rusu, R., & BABOŞ ,A.(2015). Organizational Trust Between Institutional and Interpersonal Trust. *Scientific Bulletin*, XX (2). <http://doi.org/10.1515/bsaft-2015-0009>
- Samadi, B., Chin Wei, C., Seyfee, S., & Fadzilah , W. (2015). Conceptual Model of Organizational Trust and Knowledge Sharing Behavior among Multigenerational Employees. *Asian Social Science*, 11(9).32-42.ISSN 1911-2017 E-ISSN 1911-2025 <http://doi.org/10.5539/ass.v11n9p32>.
- Sarmawa, W.; Widyani, A.; Sugianingrat, I. & Martini, I. (2020). Ethical entrepreneurial leadership and organizational trust for organizational sustainability. *cogent business and management*, 7(1), 1-16.
- Scott, D. (1981). The development of four new organizational measures of trust. In D.Ray (Ed.), *The relationship between theory, research, and practice: An assessment of fundamental problems and their possible resolution*.(pp.107-109).Southern Management Association
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Staab,T. (2019). *Moderating Effects Of Turnover Intent On Organizational Trust and Organizational Identification as Predictors of Organizational Commitment:A Generational Analysis of Millennial*. (Doctoral Dissertation) ,Faculty of Saint Leo University. United State, ProQuest 22622579

- Torrance, E. (2008). *Torrance tests of Creative thinking: Streamlined Scoring guide for figural forms A and B*. Bensenville, IL: Scholastic Testing Service.
- Uslu, F., Oklay, E. (2015). *The Effect of Leadership on Organizational Trust*. in Karadag, E. *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*, Springer Nature <http://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0>.
- Yi, J. & Wen K. (2017). Effects of Organizational Trust on Organizational Learning And Creativity. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(6), 2057-2068. <http://doi.org/10.12973/eurasia>. 2017.01213a
- Yilmaz, K. (2006). Guven olcegi gecerlik ve guvenirlik calismasi. Sakarya University. *Journal of Education Faculty/ Sakarya Universitesi Egitim Fakultesi Dergisi*, 11, 69-80.
- Zaem, A., Abdul Khaliq, A., Nadeem, A.,. (2021). Impact of Organizational Trust On Process Innovation Through the Mediating Role of Knowledge Creation Practices. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, 18(10), 1492-1505. ISSN 1567-214x
- Zhenggen, L., & Hongbum, S. (2021). Structural relationship between organizational justice, organizational trust, and knowledge sharing and innovative behavior: Focus on professors from Chinese sport universities. *Journal of Physical Education and Sport*, 21(2), 882 - 893. <http://doi.org/10.7752/jpes.2021.02110>.

فيما يلي عدد من العبارات تتعلق بمتغيرات البحث، رجاء تحديد درجة موافقتك عليها، بوضع علامة (√) أمام الخانة المناسبة، مع العلم أن "موافق تمامًا" (5) "غير موافق تمامًا" (1)

غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا	العبارات
المتغير المستقل: الجينات التنظيمية					
أ- حق اتخاذ القرار					
					1 يشترك العاملون في شركتنا في صنع القرارات المهمة
					2 تعمل إدارة شركتنا على تدريب العاملين بها على كيفية صنع القرار
					3 تسمح إدارة شركتنا للعاملين بها بإبداء رأيهم فيما يتعلق بعملهم
					4 تتعامل إدارة شركتنا بطريقة إيجابية مع ما يبديه العاملون من أفكار وآراء
					5 تشجع إدارة شركتنا العاملين على وضع حلول مبتكرة لما يواجههم من مشاكل بالعمل
					6 تستفيد إدارة شركتنا من مقترحات ومشاركات العاملين عند صنع القرارات
					7 تسمح إدارة شركتنا لمختلف العاملين بالمستويات الإدارية بالمشاركة في صنع القرارات
					8 تشجع إدارة شركتنا العاملين على المشاركة في صنع القرارات لضمان تقبلهم لها
					9 أرى أن ثقة العاملين في رؤسائهم هو ما يجعلهم يشاركون في صنع القرارات
ب- المحفزات					
					10 يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع المجهود الذي أقوم به
					11 تتناسب مستويات الأجور في شركتنا مع الوضع الاقتصادي الحالي
					12 تتصف سياسة المكافآت في شركتنا بالعدالة والإنصاف
					13 تكافئ إدارة شركتنا العاملين على الجهد الإضافي
					14 يرتبط نظام المكافآت في شركتنا بنظام تقييم الأداء
					15 يتم إنجاز العمل في شركتنا في جو يسوده التعاون والانسجام
					16 أشعر بالأمان الوظيفي في عملي بالشركة
					17 أشعر أن الوظيفة التي أعمل بها ذات قيمة للشركة
					18 تعطي إدارة شركتنا الحرية للعاملين في تحديد طريقة أداء العمل
					19 أشعر بارتياح عند تعاملتي مع زملائي بالعمل
ج- جودة المعلومات					
					20 توفر إدارة الشركة المعلومات اللازمة لأداء العمل في الوقت المناسب

				توفر إدارة شركتنا الإمكانيات اللازمة لتداول المعلومات بسهولة وسرعة	21
				تمتلك إدارة شركتنا نظام اتصال فعال لنقل المعلومات	22
				تتميز المعلومات التي نحصل عليها بخلوها من الأخطاء	23
				تتفق المعلومات التي أحصل عليها مع طبيعة عملي	24
				تقوم إدارة شركتنا بتحديث المعلومات باستمرار	25
				يتم عرض المعلومات الواردة بأكثر من طريقة حتى يتم فهمها	26
				تبرر المنفعة المتوقعة من المعلومات تكلفة الحصول عليها	27
د-الهيكل التنظيمي					
				يتناسب الهيكل التنظيمي بشركتنا مع طبيعة عملنا	28
				يتسم هيكلنا التنظيمي بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية	29
				يتميز الهيكل التنظيمي لشركتنا بعدم التداخل في الاختصاصات	30
				يتميز الهيكل التنظيمي لشركتنا بالمرونة للتكيف مع التغيرات بالبيئة المحيطة	31
				يتناسب عدد المستويات الإدارية في شركتنا مع الاحتياج الفعلي للعمل	32
				يتناسب عدد العاملين في كل مستوى إداري مع الاحتياج الفعلي للمستوى	33
				يقوم المديرون في شركتنا بتفويض السلطة	34
				يوجد توازن بين السلطات والمسؤوليات الملقاه على عاتق العاملين	35
				يوجد بشركتنا دليل الوصف الوظيفي للعاملين لمساعدتهم على تحديد المسار الوظيفي	36
المتغير الوسيط:الثقة التنظيمية					
أ-الثقة بالإدارة العليا					
				تلتزم الإدارة العليا بشركتنا بالوفاء بما تتعهد به للعاملين	37
				أثق في قدرة الإدارة العليا بشركتنا على تسيير الأمور	38
				أثق في قدرة الإدارة العليا بشركتنا على اتخاذ قرارات صحيحة	39
				توفر الإدارة العليا بشركتنا قنوات اتصال للتواصل مع العاملين	40
				تراعي الإدارة العليا بشركتنا مصالح العاملين عند اتخاذ قراراتها	41
ب-الثقة بالرئيس المباشر					
				يلتزم رئيسي المباشر بتنفيذ ما يقول	42
				أثق في قدرة رئيسي المباشر على تحقيق الأهداف	43
				أتفق أنا ورئيسي المباشر في عديد من الأمور الخاصة بالعمل	44
				يشارك رئيسي المباشر العاملين مشاكلهم الشخصية	45

46	يدعم رئيسي المباشر نقاط الاتفاق مع العاملين ويتعد عن نقاط الخلاف				
ج- الثقة بزملاء العمل					
47	تربطني علاقات قوية بزملائي بالشركة				
48	يتميز زملائي بالشركة بالكفاءة في أداء العمل				
49	زملائي بالشركة قادرون على انجاز المهام في كل الظروف				
50	زملائي بالشركة يشاركونني في حل المشكلات الخاصة بالعمل				
51	زملائي في الشركة يحبون للأخرين ما يحبونه لأنفسهم				
المتغير التابع: الإبداع التنظيمي					
أ- الطلاقة					
52	يستطيع العاملون في شركتنا طرح عدد كبير من الأفكار لمواجهة مشاكل العمل				
53	يستطيع العاملون في شركتنا استرجاع المعلومات السابقة لحل المشكلات				
54	يستطيع العاملون في شركتنا طرح أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة				
55	يستطيع العاملون في شركتنا التعبير بطلاقة عن أفكارهم				
56	يستطيع العاملون في شركتنا الدفاع عن أفكارهم				
57	يستطيع العاملون في شركتنا طرح عدد كبير من الأفكار لمواجهة مشاكل العمل				
ب- المرونة					
58	يستمتع العاملون في شركتنا للرأي المخالف لرايهم				
59	يعدل العاملون في شركتنا رأيهم إذا ثبت عدم صحته				
60	يستطيع العاملون في شركتنا العمل تحت أي ظروف				
61	يستطيع العاملون في شركتنا التفكير في المشكلة من عدة زوايا				
62	يستطيع العاملون في شركتنا احداث تغيير في أسلوب العمل كل فترة				
63	يستطيع العاملون في شركتنا التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل				
64	يستمتع العاملون في شركتنا للرأي المخالف لرايهم				
ج- الحساسية للمشكلات					
65	يتنبأ العاملون في شركتنا بمشاكل العمل قبل حدوثها				
66	يستعد العاملون في شركتنا لمشاكل العمل قبل حدوثها				
67	يستطيع العاملون في شركتنا تحديد نقاط الضعف في عملهم				
68	يستطيع العاملون في شركتنا وضع حلول للمشكلات التي تواجههم				
69	يستطيع العاملون في شركتنا اقتراح حلول جديدة لمشكلات العمل				

					يستطيع العاملون في شركتنا التنبؤ بالمشاكل المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية للشركة	70
د- الأصالة						
					يبتعد العاملون بشركتنا عن تقليد الغير عند حل مشكلات العمل	71
					يبحث العاملون في شركتنا عن أساليب مبتكرة لإنجاز مهام العمل	72
					يساهم العاملون في شركتنا بأفكار جديدة لتحسين العمل	73
					يستخدم العاملون في شركتنا أساليب جديدة في عملهم	74
					يسعى العاملون في شركتنا لاكتشاف أشياء جديدة	75

The Effect of Organizational Genetics on Organizational Creativity: Analyzing The Mediating role of Organizational Trust Applying to Employees of Pharmaceuticals Companies

Dr. Mona Samy Mahmoud Mostafa

Abstract

The aim of the research is to study the effect of organizational Genetics as an independent multidimensional variable (decision-making rights-motivators-quality of information-organizational structure) on organizational creativity (fluency-flexibility-sensitivity to problems-originality) and to test the mediating role of organizational trust (trust in coworkers-trust in the boss direct - trust in upper management)

The research was applied to workers in pharmaceutical companies affiliated to the Holding Company for Pharmaceuticals, Chemicals and Medical Supplies - HoldiPharma. The research was conducted on a stratified random sample of 378 individuals, and the primary data was collected through a personal interview, using a survey list distributed to the sample members, and the number of valid survey lists was 291 lists, with a response rate of 77%. and was used (SPSSV.26) (AMOS. 26).

The research concluded that there is a significant effect of organizational Genetics on organizational creativity, and , the research also showed that there is a significant effect of organizational Genetics on organizational trust, and it also concluded that there is a significant effect of organizational trust on organizational creativity. Finally, the research concluded that organizational trust mediates the relationship between organizational Genetics and creativity. organizational,.

Based on the results set of recommendations ,including that a culture of trust and cooperation should be spread among workers, following the policy of informal dialogues and meetings, participation of workers in decision-making, establishing a management of information systems, and the researcher made research suggestions, including applying the study model to other sectors.

Keywords

Organizational Trust - organizational Genetics - organizational creativity- Pharmaceuticals Companies.

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

مصطفى، منى سامي محمود، (2023). أثر الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي: تحليل الدور الوسيط للثقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 60(1)، 267 - 320.