



تأثير الجينات التنظيية على الرشاقة التنظيية: الدور الوسيط للذكاء التنظيي

دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة المركزية بجمارك دهباط

إعداد

محمد الشوافي عبدالحميد الغنام

مدرس بقسم إدارة الأعمال بالمعهد العالي للإدارة وتكنولوجيا المعلومات بكفر الشيخ

دورية علمية محكمة

المجلد (٢) . العدد (٧) . أكتوبر ٢٠٢٣

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدهباط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر

العربية

تأثير الجينات التنظيمية على الرشاقة التنظيمية: الدور الوسيط للذكاء التنظيمي

دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة المركزية بجهازك دمياط

إعداد

محمد الشوافدي عبدالحميد الغنام

مدرس بقسم إدارة الأعمال بالمعهد العالي للإدارة وتكنولوجيا المعلومات بكفرالشيخ

هدف البحث الحالي إلى قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد الجينات التنظيمية (حقوق القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) عبر توسيط الذكاء التنظيمي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، حب التغيير، التطابق والتوافق، العطاء، نشر المعرفة، ضغط الاداء)

المستخلص

وذلك من خلال تطبيقها على العاملين بالإدارة المركزية بجهازك دمياط، وتم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل. حيث تم تجميع (٣٠٩) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام أداة التحليل SPSS V.25 لاختبار التأثيرات المباشرة، إلى جانب أداة التحليل Amos V.23 لاختبار التأثيرات غير المباشرة.

وقد توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للجينات التنظيمية على الرشاقة التنظيمية، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للرشاقة التنظيمية على الذكاء التنظيمي. وأكدت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للجينات التنظيمية على الذكاء التنظيمي. بالإضافة

إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للجينات التنظيمية على الرقابة التنظيمية عند توسيط الذكاء التنظيمي.

وفي ضوء ما أسفرت عنها الدراسة من نتائج فقد اقترح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في بناء وتعزيز الرقابة التنظيمية والذكاء التنظيمي في المنظمة .

الكلمات المفتاحية: الجينات التنظيمية ، الذكاء التنظيمي ، الرقابة التنظيمية

Abstract:

The current research aimed is to measure the direct and indirect effects of the dimensions of Organizational DNA (Decision Rights, Motivators, information, organizational structure) on agility in its dimensions (agility, agility of decision-making, agility and application) by mediating through organizational intelligence in its dimensions (vision, common thought, love of change, conformity and compatibility, giving, dissemination of knowledge, pressure of performance) the employees of the General Organization of Customs, and The comprehensive inventory method was used. Where (309) valid questionnaires were collected for statistical analysis using the analysis tool S PSS V.25 to test the direct effects, in addition to the analysis tool Amos V.23 to test the indirect effects.

The results of the research found that there is a positive significant Organizational DNA on organizational agility, and I also found a positive significant effect of organizational agility on organizational intelligence. The results confirmed the existence of a positive significant effect of Organizational DNA on organizational intelligence. In addition, there was an indirect positive significant effect of Organizational DNA on organizational agility when mediating organizational intelligence.

In light of the results of the study, a set of recommendations were proposed that could contribute to building and Organizational Agility and organizational intelligence in the organization.

Keywords: Organizational DNA , Organizational Intelligence, Organizational Agility.

تمهيد:

إن كل منظمة لها خصائصها الفريدة التي تجعلها مختلفة عن بقية المنظمات حتى التي تعمل معها في نفس المجال ، الأمر الذي دفع البعض من الباحثين إلى محاولة معرفة تلك الخصائص التي تمثل الحمض النووي للمنظمات (لبد، ٢٠١٥) ، والتي أمكن حصرها في أربعة متغيرات محددة للجين التنظيمي وهي أنها الركائز الأساسية لفعالية أداء أي منظمة (Khorasgani, 2015) وإذا ما أزدادت أي منظمة أن تتعرف على نفسها لتحديد هويتها وتعرف مواطن القوة والضعف لديها ، ولدى مثيلاتها من المنظمات فعليها أن تهتم بالجينات التنظيمية والتي تتكون من هذه المتغيرات الأربعة ، وهذا ما يُمكن أي منظمة من بناء ميزة تنافسية لمنتجاتها (Nafei, 2015).

وإن بيئة الأعمال الحالية أصبحت تتسم بالتعقيد والتغير السريع ونظراً لعدم قدرة العقل البشري على ملاحظة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة (Zain et al., 2005) ، ولذلك فإن المنظمة في حاجة إلى رأس مال بشري يتسم بالرقابة التنظيمية وتمثل أبعادها في رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة والتطبيق (Warr & Inceoglu, 2012) ، وتلعب الرقابة التنظيمية دوراً مهماً في حياة المنظمة وذلك من خلال زيادة مهارات وقدرات الأفراد العاملين بها، هذا بالإضافة إلى ضرورة استخدام وتطبيق التكنولوجيا في مختلف عملياتها (Sherehiy, 2008).

وتسعى أغلب المنظمات اليوم إلى التوجه نحو استخدام النظم الذكية، كما أشار (Albrecht, 2003) بأن المنظمة الذكية هي تلك المنظمة التي تستغل الإمكانيات الحقيقية للقوى العقلية التي تمتلكها، فمثلما يمتلك الفرد الذكاء فإن المنظمة أيضاً لها ذكاء. فالذكاء التنظيمي استراتيجي ضروري للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية الكبيرة ولتحقيق قدر أكبر من الكفاءة في المنظمات الصناعية الصغيرة، وبالتالي يمكن في الوقت الحالي القول بثقة أن الذكاء

التنظيمي يمكن أن يعزز القوة والقدرة التنافسية للمنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات (Shahtalebi et al., 2012).

وفي ضوء ذلك يتضح أهمية كلا من الجينات التنظيمية ، والرشاقة التنظيمية ، والذكاء التنظيمي ، حيث تنبع أهمية هذا البحث في تناوله متغيرات حديثة نسبياً مثل: الجينات التنظيمية ، والرشاقة التنظيمية ، والذكاء التنظيمي ، ونظراً لعدم وجود دراسات - في حدود علم الباحث - تناول هذه المفاهيم بالدراسة والتحليل في نموذج واحد يأتي هذا البحث في محاولة للمساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من الجينات التنظيمية والذكاء التنظيمي عند توسط الرشاقة التنظيمية على العاملين بالإدارة المركزية بجمارك دمياط ..

أولاً: مصطلحات البحث

١/١ الجينات التنظيمية : Organizational DNA

عرفها (Khorasgani, 2015) على أنها الخصائص الفريدة للمنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات وهي أساس سلوك المنظمة، وأن نجاح أو فشل المنظمة يرجع إلى التنفيذ الناجح للاستراتيجية.

٢/١- الذكاء التنظيمي: Organizational Intelligence

عرفه (Murphy et al., 2020) على أنه القدرة على التكيف مع البيئات والحالات المتغيرة والقدرة على اتخاذ القرار بناءً على المعرفة المتوفرة في أي ظروف حرجة.

٣/١ الرشاقة التنظيمية: Organizational Agility

عرف (Park, 2011) الرشاقة التنظيمية على أنها نظام متكامل قائم على الاستغلال الجيد والفعال للتكنولوجيا المادية وغير المادية وكذلك الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة وذلك بغرض تلبية احتياجات السوق السريعة والمتغيرة .

ثانياً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

أ- الخلفية النظرية

1- الإطار المفاهيمي للجينات التنظيمية Organizational DNA

إن الحمض النووي التنظيمي يساعد في تحسين أداء المنظمات الصناعية الذي يميزها عن غيرها من المنظمات والدراسة تبحث هذه المتغيرات مع متغيرات الأداء التنظيمي ، كما أن إعادة بناء الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للوظائف واللامركزية وتفويض السلطة والتمكين وجودة المعلومات وتوافرها يؤدي إلى زيادة تحسين الأداء (Nafei, 2015) ويمكن تناول هذا المتغير كما يلي:

1/1 مفهوم الجينات التنظيمية : Organizational DNA

يرى (Honold and Silverman, 2002) أن الحمض النووي التنظيمي للمنظمات يعمل على زيادة فعاليتها فكل مؤسسة لديها طريقة متميزة للتفكير في مفاهيم مثل الأرباح، والتخطيط، والمهمة والقيادة، والتوظيف، والتعويض، وصنع القرار. ويرى (Arjoon, 2006) أن التفوق الأخلاقي شكل من أشكال الحمض النووي التنظيمي للمنظمات التي تدفع العاملين في المنظمات إلى الثقة والنزاهة والأمانة الفكرية ، ومهم لسمعة المنظمة أن تمتلك قوة من الحمض النووي الأخلاقي ، من خلال بناء ثقافة الثقة والنزاهة للمستثمرين ، وهو جزء لا يتجزأ من الحمض النووي التنظيمي للمنظمات وأن المنظمات تتبنى ثقافة اتخاذ الأفراد القرارات التي تتفق مع أخلاقهم ومبادئهم مما يحفزهم على العمل ، وأن أداء المنظمات يجب أن يكون نابعاً من المواقف الأخلاقية للشركات والثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة لبناء ثقافة مؤسسية صحيحة ، تقوم على أن من يسلك سلوكاً أخلاقياً يثاب وغير الأخلاقي يعاقب.

ويري (عبد المقصود، ٢٠٠٦) أن الحمض النووي لأي منظمة يتكون من أربعة عناصر هي (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي)، وهذه العناصر مترابطة فيما بينها وتحدد أسلوب أداء المنظمة، كما أكدت الدراسة على أن التقصير في عنصر واحد من هذه العناصر من شأنه أن يؤثر في العناصر الثلاثة الأخرى بأشكال غير مقصودة.

ويرى (Neilson et al., 2004) أن أهم السمات الأصيلة التي تؤثر على خصائص المنظمة وتؤثر على سلوك الأفراد هي الجينات التنظيمية، وقد أجرى استطلاع على الإنترنت من كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية، والموظفين ومن كافة الوظائف بالمنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل وأفراد، ومن كل أنواع المنظمات من بترول وصحة وبنوك وإدارة، وكانت النتيجة أن هناك ملاحظات حول انتشار الخلل بين منظمات الأعمال وانتهت الدراسة إلى أن المنظمات تستطيع تغيير الجينات التنظيمية لها، حيث تُعد لبنات الجينات للتكيف مع الصعوبات التي تواجهها وتحسن قدراتها التنفيذية.

وعرف (Khorasgani, 2015) أن الحمض النووي التنظيمي هو الخصائص الفريدة للمنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات وهي أساس سلوك المنظمة، وأن نجاح أو فشل المنظمة يرجع إلى التنفيذ الناجح للاستراتيجية. وأثبتت الدراسة أن التوجه بالهدف يرجع إلى كاريزما القائد ومسئولته عن ترتيب اللوائح والقوانين

وعرف (Nafei, 2015) الحمض النووي التنظيمي على أنه جميع العناصر التي تتصف هوية المنظمة وتنعكس على أدائها ويؤثر على أنشطتها وتجعلها فريدة عن غيرها من المنظمات .

وعرف (عيد، عبد الخالق، ٢٠٢٣) الجينات التنظيمية على أنها وصف للعناصر الرئيسية التي تحدد معاً تميز المنظمة عن مثيلاتها وترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء أعمالها، وتؤثر على أنشطتها، وتحدد مواطن القوة والضعف بها، وتنعكس على نتائجها وخدمتها، وتسهم في رسم صورة مستقبلية لتلك المنظمة .

٢/١: أبعاد الجينات التنظيمية : Organizational DNA

يمكن توضيح أبعاد الجينات التنظيمية كما في الجدول رقم (١)

جدول (١) أبعاد الجينات التنظيمية

الأبعاد المستخدمة في القياس	الباحث/ السنة
(حقوق القرار ، المحفزات ، المعلومات ، الهيكل التنظيمي)	(Govindarajan & Trimble,
(حقوق القرار ، المحفزات ، المعلومات ، الهيكل التنظيمي)	(Arjoon, 2006)
(حقوق القرار ، المحفزات ، المعلومات ، الهيكل التنظيمي)	(Arnold.,2006)
(حقوق القرار ، المحفزات ، المعلومات ، الهيكل التنظيمي)	(Neilson, 2006)
(حقوق القرار ، المحفزات ، المعلومات ، الهيكل التنظيمي)	(Nafei, 2015)
(حقوق القرار ، المحفزات ، المعلومات ، الهيكل التنظيمي)	(Khorasgani, 2015)
(حقوق القرار ، المحفزات ، المعلومات ، الهيكل التنظيمي)	(Yeandle et al., 2015)
(حقوق القرار ، المحفزات ، المعلومات ، الهيكل التنظيمي)	(عيد ،عبدالخالق ، ٢٠٢٣)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

وبناء على الجدول رقم (١) فإن الباحث سوف يعتمد على الأبعاد الأكثر تناولاً من جانب الباحثين، لتوافق هذه الأبعاد مع أهداف الدراسة الحالية وذلك لرؤية الباحث أنها أكثر التصاقاً بمجال تطبيق الدراسة الحالية وهي (حقوق القرار ، المحفزات ، المعلومات ، الهيكل التنظيمي).

١/٢/١ حقوق القرار: Decision Rights

عرفها على انها (Dehoff et al., 2005) تحديد التقنيات الأساسية الخاصة بمن له الحق في اتخاذ القرار داخل المنظمات، ومدى فعالية القرارات في المنظمات الخاصة بسرعة طرح المنتجات، وتقديم الخدمات الجديدة، والفترة الزمنية اللازمة للمنظمة من أجل الحصول على النتائج .

وأن حقوق القرار تخضع لمجموعة من العناصر وهي (ثقافة المنظمة – استراتيجية المنظمة – الأسلوب القيادي المتبع – درجة المركزية واللامركزية)، ويرى (Dunbar, 2014) أن القرار المرن يساعد المنظمة على الاستجابة للأزمات و التكيف مع البيئة وإذا كانت الجينات التنظيمية للمنظمة هي التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

٢/٢/١ المحفزات: Motivators

عرفها على انها (Holladay, 2005) تحديد المحفزات هي تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة لحث العاملين ودفعهم لأداء أفضل , فالمحفزات لا تقتصر على المال فقط بل تتضمن كافة سبل التحفيز المادية والمعنوية التي تدفع العاملين إلى بذل أقصى طاقاتهم لتساعد على مواءمة أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة.

كما عرف (Metz, 2018) أن الحوافز هي عنصر قوى في السلوك التنظيمي يمكن أن تؤثر على نجاح الأفراد داخل المؤسسة . ويرى (Jefferson, 2018:27) أن الحوافز تلعب دوراً في دفع أداء الموظفين , وتؤثر على الأداء التنظيمي بالمنظمة.

ويرى (Neilson, 2006) أن عناصر المحفزات هي (الأجر السائد- جماعية العمل - المكافآت والحوافز المادية - فرص التقدم والترقي)، والمحفزات هي تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة لحث العاملين ودفعهم لأداء أفضل , فالمحفزات لا تقتصر على المال (Holladay, 2005) فقط

بل تتضمن كافة سبل التحفيز المادية والمعنوية التي تدفع العاملين إلى بذل أقصى طاقاتهم بغية الحصول عليها، فالمحفزات تساعد على مواءمة أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة

٣/٢/١ المعلومات: **Information** :

عرفها (Neilson et al., 2004) بأنها المحرك لأنشطة المنظمة ويمكن استخدامها في قياس أداء العاملين حيث تؤثر المعلومات الرديئة على باقي مكونات الحمض النووي DNA وبخاصة حقوق القرار والمحفزات .

كما أن المعلومات تؤثر على جميع الأنشطة من حيث (مدى توافر المعلومات - مدى ملاءمة المعلومات- توقيت الحصول على المعلومات - تكلفة المعلومات - مدى توافر نظم الاتصال السليمة).

ويرى (Neilson et al., 2004) أن المعلومات هي المحرك لأنشطة المنظمة ويمكن استخدامها في قياس أداء العاملين حيث تؤثر المعلومات الرديئة على باقي مكونات الحمض النووي DNA.

٤/٢/١ الهيكل التنظيمي : **Structure** :

أن الهياكل التنظيمية التقليدية هي مصدر الصراع الدائم داخل المنظمات، وأن أكثر العناصر تأثيراً في الهيكل التنظيمي هي (حجم المنظمة- المسار الوظيفي- نطاق الإشراف- القوانين واللوائح) (Khorasgani, 2015).

٢-الإطار المفاهيمي للذكاء التنظيمي : **Organizational Intelligence**

يعتبر الذكاء التنظيمي أحد أساسيات النجاح التنظيمي، فقد أظهرت الأبحاث أن الذكاء التنظيمي على صلة بنتائج إيجابية مثل السلوك الودي، والعلاقات الجيدة مع الزملاء والأسرة، بالإضافة إلى أن هذه الأبحاث في هذا النطاق اعتبرت الذكاء التنظيمي أحد القدرات الهامة لنجاح الموظفين في أماكن العمل (Nezhadali et al.,2014).

ويمكن تناول هذا المتغير كما يلي:

١/٢ مفهوم الذكاء التنظيمي: Organizational Intelligence

عرفه (Matin et al., 2010) بأنه عملية التعلم التي تتضمن تحسين سلوكيات التكيف باستخدام الذاكرة التنظيمية.

وعرف (Marjani & Soheilipour, 2011) الذكاء التنظيمي بأنه استخدام الإمكانيات المتاحة لصنع قرارات سريعة في المواقف المفاجئة التي تحدث نتيجة لتغير أو تطور النظام سواء بالتكيف مع هذه المتغيرات أو الإبداع وإظهار مهارات مختلفة.

وعرف (Gholami & Safae, 2012) الذكاء التنظيمي بأنه مجموعة متداخلة من العلاقات والتراكمات ومجموعة من الذكاء البشري والإمكانيات الميكانيكية التي تمتلكها المنظمة على مستوى المنظمة ككل.

وعرف (Shahtalebi et al., 2012) الذكاء التنظيمي بأنه القدرة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات من أجل إتخاذ قرارات فعالة.

وذكر (العوامل، ٢٠١٥) الذكاء التنظيمي بأنه تعبئة لكل قواها العقلية المتوافرة لديها والذي يعد مؤشر لقياس إدارة أزمات الأعمال بنجاح.

وأشار (Babapour & Gheibi, 2017) إلى أن الذكاء هو قدرة المنظمة على إيجاد المعرفة والاستفادة منها بشكل استراتيجي لتتماشي مع التغيرات المحيطة.

كما عرفه (Kheirabadi et al., 2019) بأنه قدرة المنظمة على تحريك قوتها الذهنية وتركيزها لتحقيق مهمتها.

وعرف (Albrecht, 2003) الذكاء التنظيمي بأنه " قدرة المنظمة على حشد كل قدراتها العقلية (مثل قدرات معالجة المعلومات وتحويلها إلى معرفة) وتركيز تلك القدرات على إنجاز مهمتها."

3/2- أبعاد الذكاء التنظيمي: Organizational Intelligence

يمكن توضيح أبعاد الذكاء التنظيمي كما في الجدول رقم (٢)

جدول (٢) أبعاد الذكاء التنظيمي

الأبعاد المستخدمة في القياس	الباحث/ السنة
(الرؤية الإستراتيجية، والمصير المشترك، والتغيير، والعتاء، والتوافق والتطابق، ونشر المعرفة، وضغط الأداء)	(Albrecht, 2003)
(الرؤية الإستراتيجية، والمصير المشترك، والتغيير، والعتاء، والتوافق والتطابق، ونشر المعرفة، وضغط الأداء)	(Matin et al.,2010)
(الرؤية الإستراتيجية، والمصير المشترك، والتغيير، والعتاء، والتوافق والتطابق، ونشر المعرفة، وضغط الأداء)	(Kimball & Loya, 2017)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

وبناء على الجدول رقم (٢) فإن الباحث سوف يعتمد على الأبعاد الأكثر تناولاً واشتراكاً من جانب الباحثين، والتي تتوافق مع أهداف الدراسة الحالية وإمكانية تطبيقها في الشركات محل الدراسة وهي على النحو التالي :-

1/3/2 الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision :

وتعنى القدرة على تجهيز المنظمة لتحقيق الأهداف، فكل منظمه تحتاج لرؤية لتسير على نهجها تتضمن الأهداف والمبادئ التنظيمية والتعرف على القدرات المتاحة لإنجاز الأهداف (Matin et al.,2010).

2/3/2 المصير المشترك Shared Fate :

يعنى إمتلاك هدف مشترك والتعاون والتنسيق بين الأفراد لتحقيق الأهداف، مما يعنى توحيد جميع العاملين بالمنظمة من أجل تحقيق الرؤية المشتركة، ويحدث هذا عندما يتولد لدى

العاملين الإحساس بوجود هدف جماعي يساعد في نجاح المنظمة ككل (Gholami & Safaee, 2012).

٣/٣/٢ حب التغيير Appetite Of Change :

المنظمة الذكية هي تلك المنظمة التي يتوافر بها التغيير ويقصد به إمتلاك المنظمة الإمكانيات (البشرية، والتنظيمية) المرنة وأن تكون المنظمة أكثر تقبلاً للتغيرات البيئية (Gholami & Safaee, 2012).

٤/٣/٢ التوافق والتوافق Alignment and Congruence :

ويعنى إزالة التناقضات وتوجيه طاقه المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، فأى مجموعه تتكون من عدد من الأفراد يبدؤون بالتفاعل مع بعضهم البعض وفي ظل عدم وجود قواعد يمكن السير على نهجها فعليهم تنظيم أنفسهم وتوحيد جهودهم نحو مهمه محده والعمل على تقسيم الوظائف والمسئوليات ووضع مجموعه من القواعد التي تحدد تفاعل كل واحد مع الآخر والقواعد المحددة للتفاعل مع البيئة. (Matin et al.,2010)

٥/٣/٢ العطاء Heart :

ويعنى استعداد العاملين لبذل جهود تتجاوز الجهود المطلوبة منهم لأنهم يدركون أن نجاحهم يتم من خلال نجاح المنظمة ككل ولهذا يرغبون في تحقيق نجاح المنظمة (Gholami & Safaee, 2012).

٦/٣/٢ نشر المعرفة Knowledge Deployment :

ويقصد بهذا البعد القدرة على خلق ونقل وتنظيم ومشاركة وتطبيق المعرفة (Gholami & Safaee, 2012)

٧/٣/٢ ضغط الأداء Performance Pressure :

يكون لضغط الأداء التأثير الأكبر عندما يلقي الأداء المتوقع القبول من أعضاء المنظمة باعتباره مجموعه من الضغوط التي يضعها الشخص لنفسه وأولويات متفق عليها بين القائد والمرؤوس من أجل تحقيق النجاح المشترك للمنظمة. (Matin et al., 2010).

٣-١ الاطار المفاهيمي للرشاقة التنظيمية: Organizational Agility

تصبح الرشاقة التنظيمية مفهوماً هاماً للمنظمات من حيث إنها تمثل ضرورة حتمية لنجاح المنظمات، حيث تمكن المنظمات من تحقيق القدرة التنافسية من خلال الكشف والاستجابة للفرص والتهديدات بسهولة وسرعة منتظمة، وكذلك تركيز الرشاقة التنظيمية على التغيير المستمر. (Najrani, 2016).

١/٣ ماهية الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

عرف (Sambamurthy et al., 2003) الرشاقة التنظيمية بأنها: "قدرة المنظمة على إعادة تصميم عملياتها بشكل سريع وتصميم عمليات جديدة في وقت مناسب . وعرفها (David, 2009) على أنها مجموعة من الأفكار التي تسعى إلى التحسين المستمر في المنظمة، والكفاءة في استخدام الموارد المادية وغير المادية بكفاءة وفعالية . وعرفها (Hill & Jones, 2009) الرشاقة التنظيمية هي عملية تركيز الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من خلال التركيز على أسواق معينة ومنتجات معينة وذلك بغرض تحقيق التميز فيما تقدمه المنظمة كما عرفها (Sherehiy, 2009) بأنها مجموعة من القدرات التي تسعى إلى تحقيق خفة الحركة في المنظمة .

وعرفها (McCarthy et al., 2010) بأنها قدرة المنظمة على تلبية احتياجات ورغبات عملائها بسرعة وبالجودة المناسبة

وعرف (Park, 2011) الرشاقة التنظيمية على انها نظام متكامل قائم على الاستغلال الجيد والفعال للتكنولوجيا المادية وغير المادية وكذلك الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة وذلك بغرض تلبية احتياجات السوق السريعة والمتغيرة .

كما عرف (غنيم ، ٢٠٢٠) الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تطوير منتجاتها وخدماتها، وزيادة وتنمية المعرفة لدى مواردها البشرية بالشكل الذي ينعكس دوره على تنمية المنظمة بحيث تكون خفيفة الحركة في ظل بيئة سريعة ومتغيرة.

٢/٣ أبعاد الرشاقة التنظيمية :

يمكن توضيح أبعاد الرشاقة التنظيمية كما في الجدول رقم(٣)

جدول (٣) أبعاد الرشاقة التنظيمية

الأبعاد المستخدمة في القياس	الباحث/ السنة
رشاقة الاستشعار، و رشاقة اتخاذ القرار ، و رشاقة الممارسة	(Sambamurthy et al., 2003)
رشاقة الاستشعار ، و رشاقة اتخاذ القرار ، و رشاقة الممارسة	(Markos & Sridevi ,2008)
رشاقة الاستشعار ، و رشاقة اتخاذ القرار ، و رشاقة الممارسة	(Pavlou & Elsayy, 2010)
رشاقة الاستشعار ، و رشاقة اتخاذ القرار ، و رشاقة الممارسة	(Park, 2011)
رشاقة الاستشعار ، و رشاقة اتخاذ القرار ، و رشاقة الممارسة	(Warr & Inceoglu, 2012)
رشاقة الاستشعار، و رشاقة اتخاذ القرار، و رشاقة الممارسة	(غنيم ، ٢٠٢٠)
رشاقة الاستشعار ، و رشاقة اتخاذ القرار ، و رشاقة الممارسة	(محمد ، عبدالعزيز، ٢٠٢٣)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

وبناء على الجدول رقم (٣) فإن الباحث سوف يعتمد على الأبعاد الأكثر تناولاً من جانب الباحثين، لتوافق هذه الأبعاد مع أهداف الدراسة الحالية وإمكانية تطبيقها في الشركات محل الدراسة وهي على النحو التالي:-

والرشاقة التنظيمية تتكون من ثلاثة عناصر هي رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة والتطبيق (Sambamurthy et al., 2003)

١/٢/٣- رشاقة الاستشعار

رشاقة الاستشعار هي قدرة المنظمة على فحص ورؤية الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة سواء كانت هذه التغيرات متعلقة بالعملاء، أو المنافسين الجدد، أو التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمات الأخرى ويجب أن تتوافر لدى المنظمة القدرة على مواجهتها والتعامل مع هذه المتغيرات في الوقت المناسب. رشاقة الاستشعار هي قدرة المنظمة على الرصد الاستراتيجي للظروف البيئية والتي يكون لها تأثير على استراتيجية وأداء المنظمة، وتتمثل المهمة الأساسية لعملية الاستشعار في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالتغيرات والأحداث البيئية بشكل جيد وفعال. وترتبط هذه المهمة بعملية صنع القرار من ناحية، وضرورة تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية من ناحية أخرى.

٢/٢/٣- رشاقة اتخاذ القرار

رشاقة اتخاذ القرار هي القدرة على جمع وتسجيل وتحليل وتقييم المعلومات من مصادر متعددة ومتنوعة وذلك بغرض تحديد الفرص والعمل على استغلالها، وكذلك العمل على تقليل أثر التهديدات في البيئة المحيطة على المنظمة من ناحية، ووضع الخطط الاستراتيجية التي تساعد على إعادة تشكيل واستغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية من ناحية أخرى. وتتكون مهمة صنع القرار من عدة أنشطة مترابطة مع بعضها، ومن أهمها جمع وتسجيل وتحليل المعلومات من مصادر مختلفة وذلك بغرض التعرف على الآثار المترتبة على أنشطة ومهام

المنظمة. وتدعى مهمة صنع القرار إلى استغلال أقصى قدر من الفرص، وتقليل أثر التهديدات على المنظمة.

٣/٢/٣- رشاقة الممارسة والتطبيق

رشاقة الممارسة والتطبيق هي قدرة المنظمة على استغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية، وإعادة هيكلة عملياتها وعلاقاتها بالشكل الذي يساعد المنظمة على تقديم منتجاتها في الوقت المناسب.

وتتكون رشاقة الممارسة والتطبيق من مجموعة من الأنشطة يكون هدفها الأساسي إعادة تجميع موارد المنظمة، وتعديل العمليات التي تقوم بها وذلك بغرض مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة

وتشمل مهمة الممارسة والتطبيق التعرف على المنظمات المنافسة في السوق وذلك من خلال العمل على تقديم منتجات جديدة، حيث إن المنظمة الجيدة لا بد أن تتعرف على منافسها حتى يكون لها صفة البقاء والاستمرار في ظل ظروف البيئة المتغيرة.

ب: الدراسات السابقة

قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة والتي قامت بدراسة العلاقة بين متغيرات البحث الحالي، وقد وجد الباحث ندرة في الدراسات السابقة والتي قامت بدراسة العلاقات المباشرة بين متغيرات البحث الحالي، ولذلك سيقوم الباحث بعرض الدراسات السابقة والتي تخص متغيرات البحث الحالي وهي على النحو التالي

١-الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الجينات التنظيمية والذكاء التنظيمي :

سعت دراسة (Jadidi et al.,2013) الى معرفة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والذكاء التنظيمي في المستشفى التعليمي التابع لجامعة أراك الطبية. والهيكل التنظيمي احد ابعاد الجينات التنظيمية ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الهيكل التنظيمي

والذكاء في المستشفى التعليمي ، واوصت الدراسة بانه يجب على المستشفيات التعليمية مراجعة الوضع الحالي حول الأبعاد الهيكلية التنظيمية خاصة من خلال تقليل المركزية ، وإضفاء الطابع الرسمي ، لتوفير المجال اللازم لتطوير وتنفيذ الذكاء التنظيمي.

وهدفت دراسة (اسماعيل ، ٢٠٢٠) الى تحديد نوع وقوة العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي ، والذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي في جامعة مدينة السادات ، والدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي ، وتوصلت الدراسة الى اهتماماً منخفضاً بواسطة الجامعة في الذاكرة التنظيمية ، انخفاض مستوى الجينات التنظيمية داخل جامعة مدينة السادات ، ووجود علاقة بين ابعاد المناعة التنظيمية ومنها الجينات التنظيمية ومستوى الذكاء .

٢- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية

هدفت دراسة (Bahrami et al.,2016) إلى دراسة الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية. وأظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي يعمل كوسيط في العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية.

وهدفت دراسة (حسين & عبدالله ، ٢٠١٨) إلى تحديد العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي بالتطبيق في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة وتوصلت الدراسة إلى إن للذكاء التنظيمي دوراً وسيطاً فاعلاً للعلاقة بين الرشاقة التنظيمية و التجديد الاستراتيجي.

وهدفت دراسة (الزيادي ، ٢٠٢٣) إلى التعرف على أثر الذكاء وصوت العاملين على الرشاقة التنظيمية، وتحديد تأثير صوت العاملين كمتغير وسيط على العلاقة بين الذكاء والرشاقة التنظيمية وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي بين الذكاء والرشاقة التنظيمية، وبين

صوت العاملين والرشاقة التنظيمية ووجود تأثير لصوت العاملين كمتغير وسيط على العلاقة بين الذكاء والرشاقة التنظيمية.

وهدفت دراسة (عطا، ٢٠٢٣) إلى اختبار الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية الخضراء على العلاقة بين الذكاء والرشاقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية المستخدمة تطبيقات الاوراكل. وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير للذكاء على الرشاقة التنظيمية، وكذلك تأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الرشاقة التنظيمية، كما وضحت الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية الخضراء على العلاقة بين الذكاء والرشاقة التنظيمية.

٣- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الجينات التنظيمية والرشاقة التنظيمية

هدفت دراسة (غنيم & السلواوي، ٢٠٢٢) إلى بيان أثر الجينات التنظيمية في الإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين بوجود الرشاقة متغيراً وسيطاً، من خلال التعرف على مستويات تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية ومدى وجود أبعاد الإبداع التنظيمي وكذلك مستوى الرشاقة بأبعادها، وتوصلت الدراسة الى وجود اثر بين الجينات التنظيمية والابداع التنظيمي والرشاقة التنظيمية ولكن هذا الأثر جزئياً وليس بشكل كلي، و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تعزيز الجينات التنظيمية وأثرها على الابداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة.

وهدفت دراسة (عيد، عبد الخالق، ٢٠٢٣) إلى دراسة العلاقة بين الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد نوعها وقوة العلاقة بين الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية وبيان مدى إمكانية ذلك التمييز بين البنوك التجارية المصرية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في البنوك التجارية حول أبعاد الحمض النووي التنظيمي وأبعاد الصحة التنظيمية حسب المستوى الإداري ونوع ملكية البنك. وأظهرت النتائج وجود ارتفاع مباشر ومعنوي بين الحمض النووي التنظيمي

والصحة التنظيمية بالإضافة إلى تأثير الحمض النووي التنظيمي على التنظيم وتختلف الصحة في البنوك التجارية المصرية باختلاف المستوى الإداري ونوع ملكية البنك.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث الحالي والعلاقة

فيما بينهم، يمكن للباحث استخلاص الفجوة البحثية وهي كما يلي:

قلة الدراسات التي قامت بدراسة العلاقات المباشرة بين متغيرات البحث الحالي، مما دفع الباحث نحو زيادة هذه الدراسات بالدراسة الحالية.

عدم وجود دراسات - حسب علم الباحث - قامت بفحص وساطة الذكاء التنظيمي في العلاقة بين الجينات التنظيمية و الرشاقة التنظيمية وتجميع هذه المتغيرات في نموذج بحثي واحد، وهو ما قام به الباحث.

ثالثاً:- مشكلة وتساؤلات البحث

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة من بالتطبيق على العاملين بالإدارة المركزية بجمارك دمياط . (*) للتوصل الى مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية و بلغت ٣ مفردة، وذلك بهدف تحديد وصياغة مشكلة وتساؤلات البحث، في حين تمت الدراسة الاستطلاعية من خلال استطلاع رأى العينة. وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية مجموعة من المظاهر التي تشكل مشكلة بحثية وهي كما يلي:

❖ معظم العاملين لديهم مستوى منخفض من الذكاء التنظيمي .

❖ معظم العاملين لديهم نقص للرؤية الاستراتيجية .

❖ معظم العاملين لا يشعرون بالرشاقة في العمل .

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، تمكن الباحث من صياغة تساؤلاً للبحث في العبارة التالية " إلى أي مدى توجد علاقة بين الجينات التنظيمية والذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية . وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية ، يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ١- ما تأثير الجينات التنظيمية على الذكاء التنظيمي ؟
- ٢- ما تأثير الذكاء التنظيمي على الرقابة التنظيمية ؟
- ٣- ما تأثير الجينات التنظيمية على الرقابة التنظيمية ؟
- ٤- ما تأثير الجينات التنظيمية على الرقابة التنظيمية عند توسيط الذكاء التنظيمي ؟

رابعاً: أهداف البحث

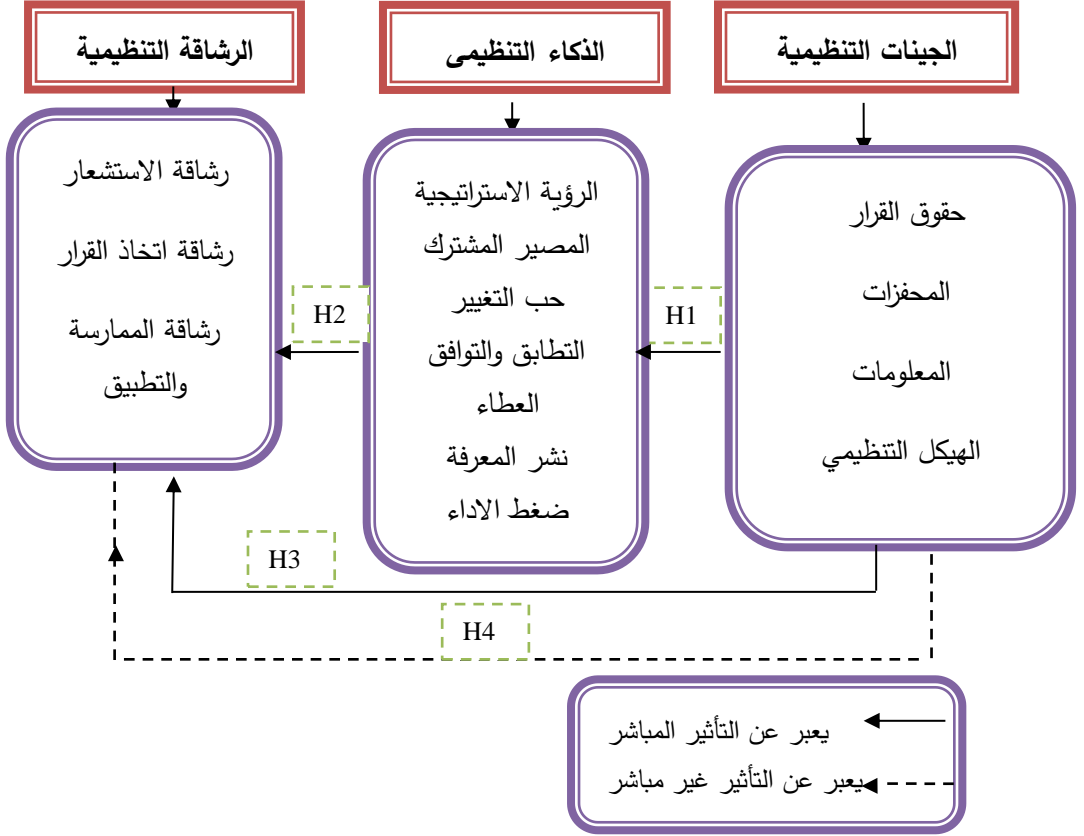
ولإجابة عن تساؤلات البحث السابق ذكرها، يتبنى البحث الحالي الأهداف التالية:

- ١- بيان التأثير المباشر الجينات التنظيمية على الذكاء التنظيمي .
- ٢- فحص التأثير المباشر الذكاء التنظيمي على الرقابة التنظيمية .
- ٣- قياس التأثير المباشر الجينات التنظيمية على الرقابة التنظيمية.
- ٣- تحليل التأثير غير المباشر الجينات التنظيمية على الرقابة التنظيمية عند توسيط الذكاء التنظيمي .

خامساً: فروض البحث

وبناء على ما تقدم عرضه للعلاقات بين متغيرات الدراسة، و في ضوء مشكلة وتساؤلات البحث، تمكن الباحث من وضع نموذج للبحث يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات وذلك كما هو موضح بالشكل (١) على النحو التالي:

(*) تمت المقابلة والملاحظة في الفترة ما بين ٢٠٢٣/٠٣/١٧ إلى ٢٠٢٣/٠٣/٢٦ وذلك على عينة ميسرة مكونة من (٣٠) مفردة من العاملين بالإدارة المركزية بجمارك دمياط .



شكل (١): نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

وفي ضوء الاطار المفاهيمي وفي ضوء الدراسات السابقة ، تمكن الباحث من صياغة الفروض

التالية:

H1: تؤثر الجينات التنظيمية تأثير إيجابي معنوي على الذكاء التنظيمي.

H2: تؤثر الرشاقة التنظيمية تأثير إيجابي معنوي على الرشاقة التنظيمية.

H3: تؤثر الجينات التنظيمية تأثير إيجابي معنوي على الرشاقة التنظيمية.

H4: يوجد تأثير غير مباشر الجينات التنظيمية على الرشاقة التنظيمية عند توسيط الذكاء التنظيمي.

سادساً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث على الصعيدين العلمي والتطبيقي وذلك على النحو التالي:

١. المستوى العلمي:

١/١ تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تناولها لمتغيرات تسويقية حديثة نسبياً مثل: الجينات التنظيمية ، الرشاقة التنظيمية ، الذكاء التنظيمي .

٢/١ ندره الدراسات السابقة حيث لم يتوصل الباحث الى دراسة فحصت التأثير المباشر وغير المباشر أيضاً الجينات التنظيمية على الرشاقة التنظيمية من خلال الذكاء التنظيمي في حدود علم الباحث ، وعبر تحقيق أهداف البحث فإنها ستسهم في إضافة جديدة للمجال المعرفي المرتبط بالجينات التنظيمية ، الرشاقة التنظيمية ، الذكاء التنظيمي

٣/١ يعد البحث الحالي بمثابة استكمال للبحوث السابقة التي تناولت متغيرات البحث.

٤/١ ساهم نتائج البحث الحالي في محاولة استكشاف مستوى الرشاقة التنظيمية التي يتمتع بها العاملين ، ومن ثم معرفة مدى الذكاء التنظيمي من عدمه لدى هؤلاء العاملين .

٢. المستوى التطبيقي:

١/٢ تستمد الأهمية التطبيقية للبحث من مجال التطبيق وهو الإدارة المركزية بجمارك دمياط .

٢/٢ يعد ميناء دمياط من أهم الموانئ في نقل البضائع والحاويات في الشرق الأوسط، حيث تم افتتاح هذا الميناء في ١٩٨٦م وتشغيله للملاحة البحرية، كما يعد وجود ميناء دمياط في مصر مهماً جداً، فقد تم إنشاء هذا الميناء لتخفيف وتقليل العبء على الموانئ المصرية، وقد أصبح

الميناء من أهم موانئ شرق البحر الأحمر ، كما يعد النقل البحري للبضائع من الطرق الأكثر أماناً وذلك بسبب خفض نسبة الحوادث، والمحافظة على الطرق البرية.

سابعاً: منهج البحث

يوجد منهجين لدراسة البحوث في مجال الأعمال وهما المنهج الاستقرائي Inductive Approach والمنهج الاستنباطي Deductive Approach. ويقوم المنهج الاستنباطي على خمسة مراحل متتابعة وهم استنتاج الفروض من النظريات، والتعبير عن الفروض في شكل اجرائي (يقترح العلاقة بين مفاهيم أو متغيرات محددة)، اختبار هذه الفروض، دراسة النتائج إذا لزم الأمر، تعديل النظرية في ضوء النتائج. ويعد المنهج الاستنباطي هو الأنسب للبحث الحالي (Robson, 2002: Saunders, et al., 2009).

ثامناً: أسلوب البحث

يشمل أسلوب البحث المتغيرات التي يحتويها البحث الحالي علاوة على أساليب قياسها، إلى جانب مجتمع وعينة البحث، أسلوب جمع البيانات، البيانات المطلوبة للبحث ومصادر الحصول عليها، والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات واختبار الفروض، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٤) متغيرات البحث وقياسها

عدد العبارات	المقياس	الابعاد الفرعية	المتغير
٢٠	(Neilson, 2006: Nafei, 2015)	حقوق القرار	الجينات التنظيمية
		المحفزات	
		المعلومات	
		الهيكل التنظيمي	
٣٥	(Albrecht, 2003)	الرؤية الإستراتيجية	الذكاء التنظيمي
		المصير المشترك	
		حب التغيير	

عدد العبارات	المقياس	الابعاد الفرعية	المتغير
		العطاء	
		والتوافق والتطابق	
		نشر المعرفة	
		ضغط الأداء	
١٥	(Jaworski & Kohli, 1993) (Park, 2011)	رشاقة الاستشعار رشاقة اتخاذ القرار رشاقة تطبيقات العمل	الرشاقة التنظيمية

١. مجتمع وعينة البحث:

يتضمن مجتمع البحث جميع العاملين بالإدارة المركزية بجمارك دمياط ، وقد بلغ العدد الإجمالي ٣٨٧ موظف وموظفة طبقا لسجلات العاملين بشئون العاملين خلال عام ٢٠١٩ ، وقد قامت الباحثة باستقصاء آرائهم بأسلوب الحصر الشامل، وقد تم استرداد ٣٠٩ استمارة خالية من الأخطاء وصالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت ٨٠٪.

٢. عينة الدراسة:

١/٢ نوع العينة:

تم سحب عينة عشوائية طبقية موزعة على أساس التوزيع النسبي حيث تتوفر شروط استخدامها وهي عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها ووجود إطار لمجتمع البحث .

٢/٢ حجم العينة:

بلغ حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة والبالغة ٣٠٩ بأسلوب الحصر الشامل.

٢. أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

اعتمد الباحث على أسلوبين لجمع البيانات وهما:

١/٣ البيانات الثانوية: عن طريق الاطلاع على الكتب والدوريات والرسائل العلمية العربية والأجنبية والتي تناولت متغيرات البحث وهي الجينات التنظيمية، والرقابة التنظيمية، الذكاء التنظيمي، فضلاً عن الاطلاع على الموضوعات المتعلقة بهذه المتغيرات مما يشكل تأصيلاً للمفاهيم وحتى يتمكن الباحث من إعداد الإطار النظري للبحث.

٢/٣ البيانات الأولية: وتم جمعها من مجتمع البحث باستخدام قائمة استبيان صممها الباحث في ضوء الدراسات السابقة وتحليلها والتي من خلالها يستطيع الباحث اختبار الفروض والتأكد من صحتها أو خطأها للوصول إلى النتائج.

تاسعاً: حدود البحث

- الحدود المكانية: تم تحديد بيئة الدراسة في الإدارة المركزية بجمارك دمياط .
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال مدة زمنية محددة استغرقت شهرين بدءاً من مارس ٢٠٢٣ حتى ابريل ٢٠٢٣ .
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على العاملين الإدارة المركزية بجمارك دمياط .

عاشراً: تحليل البيانات واختبار الفروض

١/١٠ الأساليب الاحصائية المستخدمة:

استخدمت الدراسة برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الاصدار ٢٦ في تحليل البيانات، وبرنامج أموس الاصدار ٢٦، وقد تم استخدام أساليب احصائية عديدة في هذه الدراسة منها:

*الأساليب الاحصائية الوصفية: حيث تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لقياس مدى التشتت والاختلاف بين اجابات مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.

* الأساليب الاحصائية الاستدلالية: حيث اعتمد الباحث في اختبار فروض الدراسة على مجموعة من الأساليب الاحصائية التي تتمثل في:

* مقاييس الصدق: حيث تم الاعتماد على معاملات الصدق والثبات مستخدمة في ذلك معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق العبارات المعروضة على أفراد العينة فيما يتعلق بقوائم الاستبيان.
* استخدام معاملات الارتباط: وذلك للتعرف على مدى وجود علاقات بين المتغيرات الخاضعة للاختبار.

* استخدام معاملات الانحدار: وذلك للتعرف على مدى وجود تأثير بين المتغيرات الخاضعة للاختبار.

* استخدام مجموعة من معادلات التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA)

* استخدام أسلوب تحليل المسار: بغرض تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع والوسيط من خلال بناء النموذج الهيكلي وقياس دليل الصلاحية لمعاملات GFI, AGFI & RMSEA .
٢-١٠: الاحصاء الوصفي:

يحتوي البحث على ثلاث متغيرات أساسية وهم الجينات التنظيمية والتي تمثل المتغير المستقل للدراسة ويتضمن أربعة أبعاد (حقوق القرار، والمحفزات، والمعلومات، والهيكل التنظيمي)، إلى جانب الذكاء التنظيمي والذي يمثل المتغير الوسيط للدراسة والذي يتضمن سبعة أبعاد رئيسية تتمثل في (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، حب التغيير، التطابق والتوافق، العطاء، نشر المعرفة، ضغط الأداء)، وأخيراً الرقابة التنظيمية والتي تمثل المتغير التابع للدراسة بأبعادها الثلاثة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة والتطبيق)، ويمكن عرض نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات كما في الجدول رقم (٥) وذلك كما يلي:

جدول رقم (٥): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث (ن = ٣٠٩)

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
حقوق القرار	3.67	0.80	1.11	1.05
المحفزات	3.62	1.19	1.19	1.19
المعلومات	3.70	0.79	1.04	1.04
الهيكل التنظيمي	4.24	0.96	1.07	0.96
المتغير المستقل: الجينات التنظيمية	3.81	0.94	0.86	1.02
الرؤية الاستراتيجية	3.95	0.82	0.81	0.90
المصير المشترك	4.04	0.98	0.93	1.20
حب التغيير	4.24	0.86	1.21	1.11
التطابق والتوافق	3.83	0.84	0.81	0.82
العطاء	3.60	1.12	1.01	0.80
نشر المعرفة	4.11	1.21	0.87	0.92
ضغط الأداء	3.87	0.83	1.12	0.97
المتغير الوسيط: الذكاء التنظيمي	3.95	0.95	0.98	1.08
رشاقة الاستشعار	3.92	0.87	0.82	1.23
رشاقة اتخاذ القرار	4.05	1.00	1.01	1.11
رشاقة الممارسة والتطبيق	3.76	0.87	1.09	1.13
المتغير التابع: الرشاقة التنظيمية	3.91	0.91	0.89	1.16

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول (٥) ما يلي:

- حصلت أبعاد الجينات التنظيمية على متوسطات تراوحت ما بين (٣,٦٢:٤,٢٤)، حيث حصلت المحفزات على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٣,٦٢ فيما حصل الهيكل التنظيمي على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت ٤,٢٤.

وهو ما يشير إلى توافر أبعاد الجينات التنظيمية بدرجة عالية بين مفردات العينة.

- تراوحت قيم الوسط الحسابي لأبعاد الذكاء التنظيمي ما بين (٣,٦٠: ٤,٢٤)، حيث حصل العطاء على القيمة الأدنى للوسط الحسابي بين جميع الأبعاد والتي بلغت ٣,٦٠، بينما حصل حب التغيير على أعلى قيمة للوسط الحسابي بين جميع الأبعاد حيث بلغت قيمته ٤,٢٤، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد الذكاء التنظيمي بدرجة مرتفعة بين مفردات العينة.
- سجلت أبعاد الرشاقة التنظيمية وسط حسابي تراوح ما بين (٣,٧٦: ٤,٠٥)، حيث حصلت رشاقة الممارسة والتطبيق على القيمة الأدنى للوسط الحسابي والتي بلغت ٣,٧٦، في حين حصلت رشاقة اتخاذ القرار على القيمة الأعلى للوسط الحسابي حيث بلغت قيمته ٤,٠٥، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية بدرجة مرتفعة بين مفردات العينة.
- كما يتبين من نتائج الجدول السابق أن جميع عبارات المقياس تميل الى التوزيع الطبيعي حيث تراوحت قيم معامل الالتواء ما بين (± ٣) ، كما كانت قيم معامل التفرطح تتراوح ما بين (± ١٠) .

٣-١٠: معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

تم اجراء اختبار الارتباط الثنائي لبيرسون، وذلك لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة

تأثير الجينات التنظيمية على الرشاقة التنظيمية: الدور الوسيط للذكاء التنظيمي

جدول رقم (٦): معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة (ن=٣٠٩)

المتغيرات التابعة			المتغيرات الوسيطة							المتغيرات المستقلة				
رشاقة الممارسة والتطبيق	رشاقة اتخاذ القرار	رشاقة الاستشعار	ضغط الأداء	نشر المعرفة	العطاء	التطابق والتوافق	حب التغيير	المصير المشترك	الرؤية الاستراتيجية	الهيكل التنظيمي	المعلومات	المحفزات	حقوق القرار	
													1	حقوق القرار
												1	0.643	المحفزات
											1	0.464	0.468	المعلومات
										1	0.453	0.532	0.441	الهيكل التنظيمي
									1	0.592	0.544	0.619	0.479	الرؤية الاستراتيجية
								1	0.656	0.677	0.667	0.482	0.638	المصير المشترك
							1	0.599	0.588	0.426	0.607	0.548	0.601	حب التغيير
						1	0.492	0.654	0.524	0.504	0.608	0.517	0.670	التطابق والتوافق

المتغيرات التابعة			المتغيرات الوسيطة						المتغيرات المستقلة					
رشافة الممارسة والتطبيق	رشافة اتخاذ القرار	رشافة الاستشعار	ضغط الأداء	نشر المعرفة	العطاء	التطابق والتوافق	حب التغيير	المصير المشترك	الرؤية الاستراتيجية	الهيكل التنظيمي	المعلومات	المحفزات		حقوق القرار
					1	0.632	0.435	0.440	0.660	0.625	0.550	0.499	0.587	العطاء
				1	0.625	0.455	0.653	0.590	0.484	0.457	0.657	0.670	0.485	نشر المعرفة
			1	0.547	0.592	0.446	0.655	0.482	0.556	0.483	0.627	0.482	0.556	ضغط الأداء
		1	0.473	0.564	0.543	0.609	0.529	0.635	0.452	0.671	0.489	0.486	0.570	رشافة الاستشعار
	1	0.551	0.454	0.603	0.596	0.532	0.452	0.518	0.611	0.639	0.507	0.577	0.668	رشافة اتخاذ القرار
1	0.525	0.575	0.550	0.563	0.540	0.608	0.632	0.595	0.576	0.466	0.510	0.489	0.494	رشافة الممارسة والتطبيق

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول رقم (٦) 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 الى الاتفاق مع اتجاهات العلاقة المفترضة بصورة أولية.

١٠-٤: اختبارات الصدق والثبات:

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في جمع بيانات تتسم بالثبات، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد (Adams, et al., 2007). ومعامل الثبات ألفا كرونباخ هي الطريقة التي استخدمتها الباحثة لحساب ثبات المقاييس وذلك باستخدام برنامج SPSS (V. 26)، وفي معظم الحالات يمكن اعتبار ألفا كرونباخ مؤشراً ملائماً وممتازاً لقياس ثبات المقياس ويعتبر من المعاملات التي من خلالها يمكن قياس مدى ثبات المقياس من خلال الاتساق الداخلي، حيث يرى Hair, et al. (2014) أن قيم ألفا المقبولة هي التي تتراوح من ٠,٦ الى ٠,٧ في حين أن القيم أكبر من ٠,٧ تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. بينما يستخدم اختبار الصدق الذاتي لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صُممت من أجله وهو الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث (Adams, et al., 2007). وبالتالي، قامت الباحثة بإختبار الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء باستخدام عينة الدراسة المكونة من ٣٠٩ مفردة، وأظهرت نتائج التحليل الجدول التالي رقم (٧):

جدول رقم (٧): قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
حقوق القرار	٥	0.783	0.885
المحفزات	٥	0.774	0.880
المعلومات	٥	0.742	0.861
الهيكل التنظيمي	٥	0.783	0.885
المتغير المستقل: الجينات التنظيمية	٢٠	0.801	0.895
الرؤية الاستراتيجية	٥	0.757	0.870
المصير المشترك	٥	0.787	0.887
حب التغيير	٥	0.725	0.851
التطابق والتوافق	٥	0.699	0.836
العطاء	٥	0.788	0.888
نشر المعرفة	٥	0.755	0.869
ضغط الأداء	٥	0.781	0.884
المتغير الوسيط: الذكاء التنظيمي	٣٥	0.791	0.889
رشاقة الاستشعار	٥	0.721	0.849
رشاقة اتخاذ القرار	٥	0.757	0.870
رشاقة الممارسة والتطبيق	٥	0.779	0.883
المتغير التابع: الرشاقة التنظيمية	١٥	0.785	0.886

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

- فيما يخص مقياس المتغير المستقل (الجينات التنظيمية) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير ٠,٦٠، وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠,٧٤٢) و (٠,٧٨٣) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.

- بالنسبة لمقياس الذكاء التنظيمي والذي يمثل المتغير الوسيط اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت ٠,٦٠ وهي الحد الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد من (٠,٦٩٩:٠,٧٨٨) وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- أما بالنسبة لمقياس الرشاقة التنظيمية والذي يمثل المتغير التابع، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت ٠,٦٠ وتراوحت ما بين (٠,٧٢١:٠,٧٧٩) وهذا ما يشير إلى وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- وفي ضوء ذلك، يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تحظى بصدق وثبات مرتفع.

٥-١٠: نتائج اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM:

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

أ- تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة Measurement Model:

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام أبعاد المتغيرات المستقلة (الجينات التنظيمية)، والمتغيرات التابعة (الرشاقة التنظيمية)، والمتغير الوسيط (الذكاء 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 الاحصائي عن النتائج التالية:

- مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة:

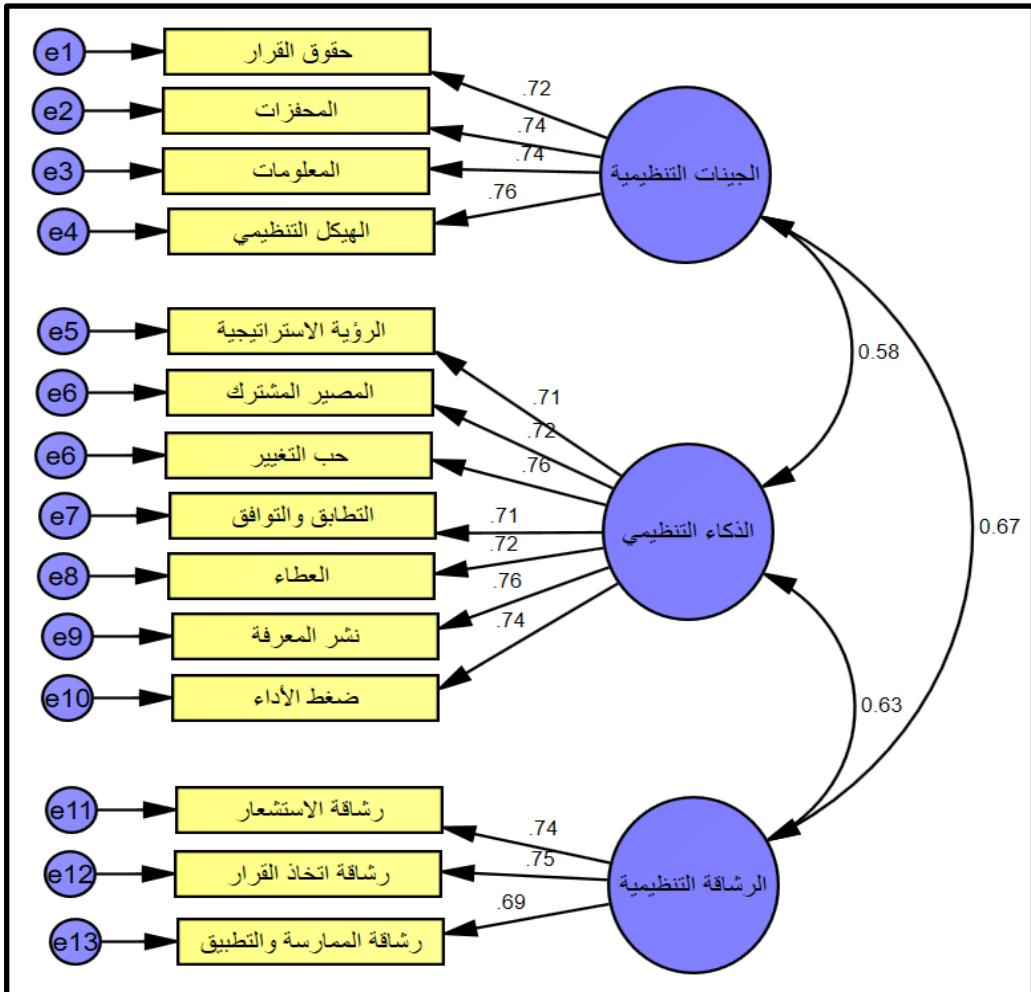
جدول رقم (٨): مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة

المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	0.972	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	0.039	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	0.975	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لويس	TLI	0.979	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	0.042	مقبول	أقل من ٠,٠٨

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

تظهر النتائج المعروضة في الجدول السابق أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة ولا تحتاج الى اجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ما يلي:

- ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة $(GFI = 97.2\% \& CFI = 97.5\%)$ وهي أعلى من ٠,٩٠، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث أن $(RMSEA = 0.042)$
- ارتفاع مؤشر تاكر لويس $(TL = 0.979)$ وهي أعلى من ٠,٩.



هذا ويوضح الشكل رقم (٢) النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة:
 شكل رقم (٢): النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة

لحساب الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة وفقاً لنموذج القياس وبعد اثبات 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 (٩، ١٠) التاليين:

جدول رقم (٩): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الكلي للدراسة

الثبات المركب CR	الثباتين المستخلص AVE	قيمة ت (CR)	معاملات التحميل المعيارية	المتغير
٠,٧٥١	٠,٧٤٠			المتغير المستقل: الجينات التنظيمية
		ثابت	0.718	حقوق القرار
		20.539***	0.744	المحفزات
		22.760***	0.743	المعلومات
		21.833***	0.755	الهيكل التنظيمي
٠,٧٨٧	٠,٧٣٠			المتغير الوسيط: الذكاء التنظيمي
		ثابت	0.708	الرؤية الاستراتيجية
		22.892***	0.715	المصير المشترك
		19.451***	0.755	حب التغيير
		19.048***	0.711	التطابق والتوافق
		19.262***	0.724	العطاء
		20.845***	0.756	نشر المعرفة
22.553***	0.741	ضغط الأداء		
٠,٧٢٧	٠,٧٢٥			المتغير التابع: الرشاقة التنظيمية
		ثابت	0.736	رشاقة الاستشعار
		19.413***	0.750	رشاقة اتخاذ القرار
		22.027***	0.689	رشاقة الممارسة والتطبيق

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

- جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث يرى (Hair, et al., (2014) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء.
- تظهر قيم ت (CR) أن جميع التحييلات المعيارية معنوية احصائياً عند (٠,٠٠١)، كما أن قيم الصدق التقاربي المعبر عنه بمتوسط التباين المستخلص (AVE) والثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من ٠,٦، ومن ثم قبول الصدق التقاربي للنموذج وذلك لارتفاع متوسط التباين عن ٠,٥، حيث أن قيم AVE المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥. وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠٪ فأكثر من التباين في المتغيرات الظاهرة وأن الباقي يرجع الى خطأ في القياس مما يعتبر دليلاً على أن جميع الأبعاد تقيس المتغيرات المرتبطة بها وتؤكد الصدق المشترك.
- **الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة:**

يشير الصدق التمييزي الى 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 الجدول رقم (١٠) مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (١٠): مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع: الرشاقة التنظيمية	المتغير الوسيط: الذكاء التنظيمي	المتغير المستقل: الجينات التنظيمية	
		0.860	المتغير المستقل: الجينات التنظيمية
	0.854	0.797	المتغير الوسيط: الذكاء التنظيمي
0.852	0.822	0.811	المتغير التابع: الرشاقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS وفقاً للنتائج المعروضة في الجدول رقم (١٠) يتضح أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير، أكبر من قيم التباين المشترك بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، لأن قيم التباين المستخلص $\leq 0,5$ ، وهذا يعني أن المتغير الضمفي قادر على تفسير ٥٠٪ من التباين في المتغيرات الظاهرة والباقي يرجع إلى الخطأ في القياس.

ب- 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 وتمثل في متغيرات الرشاقة التنظيمية، والمتغير الوسيط التداخلي Mediator وهو الذكاء التنظيمي. ولتقييم النموذج الهيكلي تم تقييم جودة التوافق لهذا النموذج وذلك

لتحديد ما اذا كان النموذج المفترض يوافق البيانات أم لا. وذلك كما يعرضها الجدول رقم (١١) التالي:

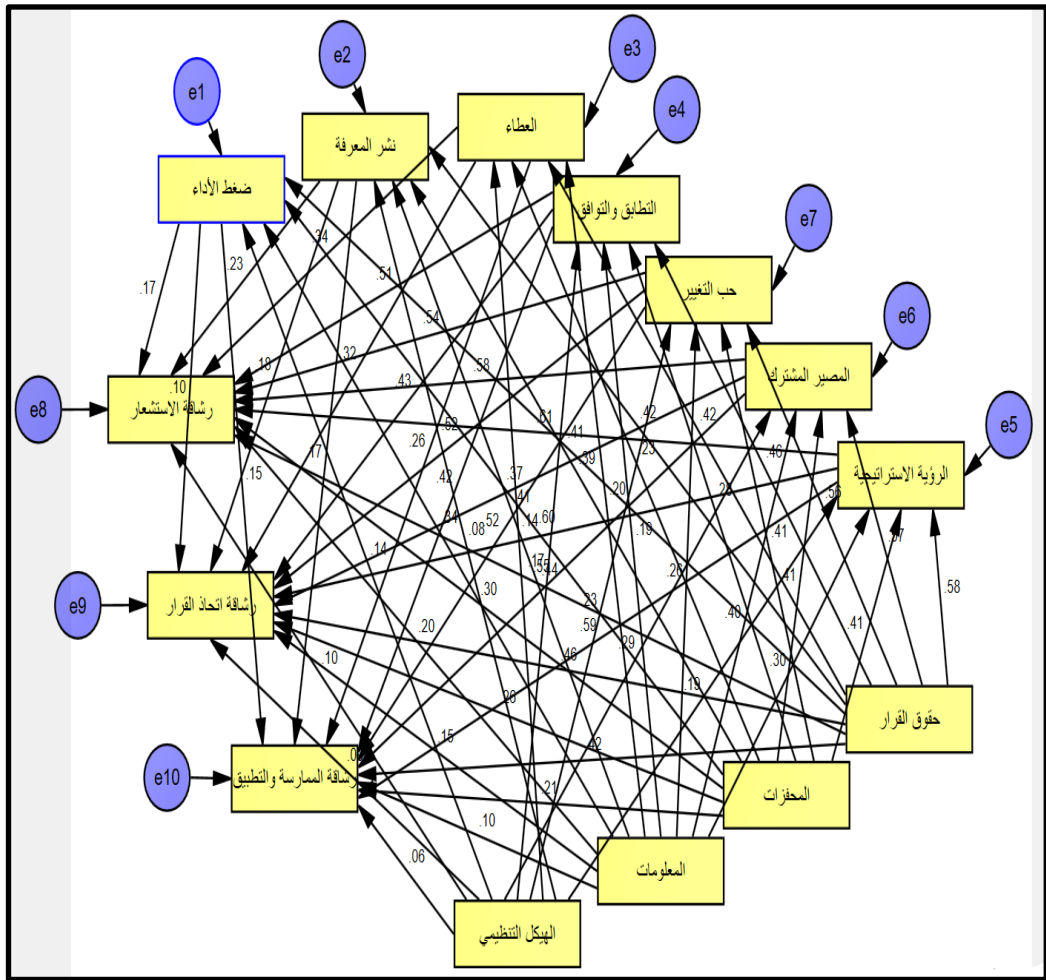
جدول رقم (١١): مؤشرات جودة النموذج الهيكلي للدراسة

المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	٠,٩٦٨	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	٠,٠٢٧	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	٠,٩٧٣	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لويس	TLI	٠,٩٧٩	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	٠,٠٣٩	مقبول	أقل من ٠,٠٨

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

تظهر النتائج المعروضة في الجدول السابق أن مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي جيدة ولا تحتاج الى اجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة (GFI = 95.1% & CFI = 97.3%) وهي أعلى من ٠,٩٠، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث أن (RMSEA = 0.039) بالاضافة الى ارتفاع مؤشر تاكر لويس (TL = 0.979) حيث أنها أعلى من ٠,٩.

ويعرض الشكل رقم (٣) النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة الذي تم استخدامه في اختبار الفروض



شكل رقم (٣): النموذج الهيكلي للدراسة

وفيما يتعلق باختبارات فروض الدراسة وفقاً للنتائج الاحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، ويمكن توضيحها في الجدول رقم (١٢)، (١٣)، (١٤) للتأثيرات المباشرة والجدول رقم (١٥)، (١٦)، (١٧)، (١٨) للتأثيرات غير المباشرة وذلك على النحو التالي:

• نتائج التأثيرات المباشرة:

تحتوي الدراسة على أربعة فروض رئيسية ينبثق منها فروض فرعية، وتبين الجداول رقم (١٢)، (١٣)، (١٤) قيم معاملات المسار لهذه الفروض في النموذج الهيكلي للدراسة كما يلي: جدول رقم (١٢): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض

الأول)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	الفرض
			Beta			
٠,٠٣٢	٣,١٤٩	٠,٠٠٦	٠,٤٤٠	رشاقة الاستشعار	حقوق القرار	ف (١/١)
٠,٠٤١	٢,٧٥٤	٠,٠١٤	٠,٣٠٤		المحفزات	
٠,٠٤٧	٢,٠٤٠	٠,٠٢٤	٠,٢٠٣		المعلومات	
٠,٠٨٠	١,٦٢٦	٠,٠٣٠	٠,٠٩٧		الهيكل التنظيمي	
٠,٠١١	٣,٥٢٢	٠,٠٠٤	٠,٤٥٨	رشاقة اتخاذ القرار	حقوق القرار	ف (٢/١)
٠,٠٤٣	٢,٦٨٩	٠,٠٢٢	٠,٢٥٨		المحفزات	
٠,٠٧٠	١,٩١٨	٠,٠٢٦	٠,١٥٢		المعلومات	
٠,٠٨٥	١,٠٦٧	٠,٠٣٧	٠,٠٨٥		الهيكل التنظيمي	
٠,٠٣٨	٢,٧٨٣	٠,٠٠٨	٠,٤٢٤	رشاقة الممارسة والتطبيق	حقوق القرار	ف (٣/١)
٠,٠٤٥	٢,٣٩٠	٠,٠٢٢	٠,٢١١		المحفزات	
٠,٠٧٨	١,٦٤٥	٠,٠٢٩	٠,١٠١		المعلومات	
٠,١٠٠	٠,٧١٧	٠,٠٤٠	٠,٠٥٧		الهيكل التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي:

- ينص الفرض الأول على أنه "توجد علاقة معنوية ايجابية بين الجينات التنظيمية (حقوق القرار، المحفزات، المعلومات، والهيكل التنظيمي) كمتغيرات مستقلة وبين الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) كمتغيرات تابعة. وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع:
 - الفرض الفرعي الأول فقد تم صحته جزئياً بالنسبة للجينات التنظيمية، حيث يشير الجدول رقم (١٢) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (حقوق القرار، والمحفزات، والمعلومات) والمتغير التابع رشاقة الاستشعار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية حيث أن $(\beta = 0.440, 0.304, 0.203; CR = 3.149, 2.754, 2.040)$
 - الفرض الفرعي الثاني فقد تم صحته جزئياً بالنسبة للجينات التنظيمية، حيث يشير الجدول رقم (١٢) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (حقوق القرار، والمحفزات) والمتغير التابع رشاقة اتخاذ القرار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية حيث أن $(\beta = 0.458, 0.258; CR = 3.522, 2.689)$
 - الفرض الفرعي الثالث فقد تم صحته جزئياً بالنسبة للجينات التنظيمية، حيث يشير الجدول رقم (١٢) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (حقوق القرار، والمحفزات) والمتغير التابع رشاقة الممارسة

والتطبيق كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية حيث أن $(\beta = 0.424, 0.211; CR = 2.783, 2.390)$

- بناء على نتائج الفروض الفرعية يمكن للباحث قبول الفرض الاحصائي الأول للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: توجد علاقة معنوية ايجابية بين الجينات التنظيمية (حقوق القرار، المحفزات، المعلومات، والهيكل التنظيمي) كمتغيرات مستقلة وبين الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) كمتغيرات تابعة.

جدول رقم (١٣): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض الثاني)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	الفرض
			Beta			
٠,٠٠٢	٤,٣٨٨	٠,٠٠١	٠,٥٨١	الرؤية الاستراتيجية	حقوق القرار	ف (١/٢)
٠,٠١٩	٣,٦٣١	٠,٠١٧	٠,٤١٢		المحفزات	
٠,٠٤٠	٣,٠٥٥	٠,٠٢٦	٠,٣٠٠		المعلومات	
٠,٠٤٧	٢,٠٨٤	٠,٠٣٨	٠,١٨٥		الهيكل التنظيمي	
٠,٠٠٣	٤,٢٧٩	٠,٠١١	٠,٥٦٨	المصير المشترك	حقوق القرار	ف (٢/٢)
٠,٠٢٩	٣,٦١٧	٠,٠١٨	٠,٤١١		المحفزات	
٠,٠٣٢	٣,٣٤٠	٠,٠٢١	٠,٣٩٩		المعلومات	
٠,٠٤٠	٢,٩٤٧	٠,٠٢٦	٠,٢٩٣		الهيكل التنظيمي	
٠,٠٠٧	٤,٢٢٨	٠,٠١١	٠,٥٦١	حب التغيير	حقوق القرار	ف (٣/٢)
٠,٠٣١	٣,٥١٩	٠,٠١٩	٠,٤٠٥		المحفزات	
٠,٠٤١	٢,٤٧٦	٠,٠٢٧	٠,٢٥٦		المعلومات	

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	الفرض
			Beta			
٠,٠٤٤	٢,٣٧٣	٠,٠٢٩	٠,٢٣٠		الهيكل التنظيمي	
٠,٠٠٨	٤,١٩٥	٠,٠١٢	٠,٤٦٤	التطابق والتوافق	حقوق القرار	ف (٤/٢)
٠,٠٤٠	٢,٥٩١	٠,٠٢٧	٠,٢٧٦		المحفزات	
٠,٠٤٧	٢,١٦٧	٠,٠٣٦	٠,١٩٢		المعلومات	
٠,١٠٩	١,٨٠٤	٠,٠٣٩	٠,١٧١		الهيكل التنظيمي	
٠,٠٠٩	٣,٩٤٤	٠,٠١٦	٠,٤٢٣	العطاء	حقوق القرار	ف (٥/٢)
٠,٠٤٥	٢,١٩٤	٠,٠٢٩	٠,٢٢٨		المحفزات	
٠,٠٤٦	٢,١٩٢	٠,٠٣٢	٠,١٩٦		المعلومات	
٠,١١٢	١,٦١٧	٠,٠٤٠	٠,١٤٢		الهيكل التنظيمي	
٠,٠١٢	٣,٨٦٢	٠,٠١٧	٠,٤١٩	نشر المعرفة	حقوق القرار	ف (٦/٢)
٠,٠٣٥	٣,٣٠٥	٠,٠٢٣	٠,٣٩٣		المحفزات	
٠,٠٣١	٣,٤٩٦	٠,٠٢١	٠,٤٠٥		المعلومات	
٠,١١٥	١,٥٦٥	٠,٠٤٢	٠,٠٨١		الهيكل التنظيمي	
٠,٠١٤	٣,٦٧٩	٠,٠١٧	٠,٤١٤	ضغط الأداء	حقوق القرار	ف (٧/٢)
٠,٠٣٨	٣,١٩٠	٠,٠٢٤	٠,٣٧٠		المحفزات	
٠,٠٣٨	٣,١٤٠	٠,٠٢٥	٠,٣٤٣		المعلومات	
٠,١١٤	١,٥٧٠	٠,٠٤٢	٠,١٣٩		الهيكل التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي:

- ينص الفرض الثاني على أنه "توجد علاقة معنوية ايجابية بين الجينات التنظيمية (حقوق القرار، المحفزات، المعلومات، والهيكل التنظيمي) كمتغيرات مستقلة وبين الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، حب التغيير، التطابق والتوافق، العطاء، نشر المعرفة، ضغط

الأداء) كمتغيرات تابعة. وينبثق من هذا الفرض سبعة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع:

- الفرض الفرعي الأول فقد تم اثبات صحته كلياً بالنسبة للجينات التنظيمية، حيث يشير الجدول رقم (١٣) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (حقوق القرار، المحفزات، المعلومات، والهيكل التنظيمي) والمتغير التابع الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي حيث أن $(\beta = 0.581, 0.412, 0.300, 0.185; CR = 4.388, 3.631, 3.055, 2.084)$.

- الفرض الفرعي الثاني فقد تم اثبات صحته كلياً بالنسبة للجينات التنظيمية، حيث يشير الجدول رقم (١٣) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (حقوق القرار، المحفزات، المعلومات، والهيكل التنظيمي) والمتغير التابع المصير المشترك كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي حيث أن $(\beta = 0.568, 0.411, 0.399, 0.293; CR = 4.279, 3.617, 3.340, 2.947)$.

- الفرض الفرعي الثالث فقد تم اثبات صحته كلياً بالنسبة للجينات التنظيمية، حيث يشير الجدول رقم (١٣) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (حقوق القرار، المحفزات، المعلومات، والهيكل التنظيمي) والمتغير التابع حب التغيير كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي حيث أن $(\beta = 0.561, 0.405, 0.256, 0.230; CR = 4.228, 3.519, 2.476, 2.373)$.

- الفرض الفرعي الرابع فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للجينات التنظيمية، حيث يشير الجدول رقم (١٣) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (حقوق القرار، المحفزات، المعلومات) والمتغير التابع التطابق والتوافق كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي حيث أن $(\beta = 0.464, 0.276, 0.192; CR = 4.195, 2.591, 2.167)$.
- الفرض الفرعي الخامس فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للجينات التنظيمية، حيث يشير الجدول رقم (١٣) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (حقوق القرار، المحفزات، المعلومات) والمتغير التابع العطاء كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي حيث أن $(\beta = 0.423, 0.228, 0.196; CR = 3.944, 2.194, 2.192)$.
- الفرض الفرعي السادس فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للجينات التنظيمية، حيث يشير الجدول رقم (١٣) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (حقوق القرار، المحفزات، المعلومات) والمتغير التابع نشر المعرفة كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي حيث أن $(\beta = 0.419, 0.393, 0.405; CR = 3.862, 3.305, 3.496)$.
- الفرض الفرعي السابع فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للجينات التنظيمية، حيث يشير الجدول رقم (١٣) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (حقوق القرار، المحفزات، المعلومات) والمتغير التابع ضغط الأداء كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي حيث أن $(\beta = 0.414, 0.370, 0.343; CR = 3.679, 3.190, 3.140)$.

- بناء على نتائج الفروض الفرعية يمكن للباحث قبول الفرض الاحصائي الثاني للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: توجد علاقة معنوية ايجابية بين الجينات التنظيمية (حقوق القرار، المحفزات، المعلومات، والهيكـل التنظيمي) كمتغيرات مستقلة وبين الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، حب التغيير، التطابق والتوافق، العطاء، نشر المعرفة، ضغط الأداء) كمتغيرات تابعة
- جدول رقم (١٤): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض

(الثالث)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	الفرض
			Beta			
٠,٠٠١	٣,٩٦٤	٠,٠٠٢	٠,٦١١	رشاقة الاستشعار	الرؤية الاستراتيجية	ف (١/٣)
٠,٠٢٢	٤,٠٧١	٠,٠١٣	٠,٥٧٥		المصير المشترك	
٠,٠٣٠	٣,٨١٠	٠,٠١٧	٠,٥٣٦		حب التغيير	
٠,٠٣٦	٣,٥٦٤	٠,٠١٩	٠,٥٠٦		التطابق والتوافق	
٠,٠٤٢	٣,٤١١	٠,٠٢٨	٠,٣٤٣		العطاء	
٠,٠٤٥	٢,٨٢٠	٠,٠٢٩	٠,٢٣١		نشر المعرفة	
٠,٠٩٢	١,٥١٩	٠,٠٤٠	٠,١٦٥		ضغط الأداء	
٠,٠١٢	٤,٥٨١	٠,٠٠٧	٠,٥٩٥	رشاقة اتخاذ القرار	الرؤية الاستراتيجية	ف (٢/٣)
٠,٠٢٩	٤,٠٥٣	٠,٠١٤	٠,٥٦٥		المصير المشترك	
٠,٠٣٤	٣,٧٨٥	٠,٠١٧	٠,٥٢٤		حب التغيير	
٠,٠٣٦	٣,٥٥٦	٠,٠٢٧	٠,٤٣٠		التطابق والتوافق	
٠,٠٤٣	٣,٠٨٣	٠,٠٢٩	٠,٣٢٤		العطاء	
٠,٠٧٨	١,٧٩٦	٠,٠٣٢	٠,١٧٩		نشر المعرفة	
٠,٠٩٧	٠,٥٩٥	٠,٠٤٥	٠,٠٩٥		ضغط الأداء	

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	الفرض
			Beta			
٠,٠١٥	٤,٣٢٢	٠,٠١٠	٠,٥٨٨	رشاقة الممارسة والتطبيق	الرؤية الاستراتيجية	ف (٣/٣)
٠,٠٣٠	٣,٩٩٠	٠,٠١٦	٠,٥٥١		المصير المشترك	
٠,٠٣٥	٣,٧١٩	٠,٠١٧	٠,٥٢٣		حب التغيير	
٠,٠٣٦	٣,٥١٥	٠,٠٢٨	٠,٤٢١		التطابق والتوافق	
٠,٠٤٤	٢,٩٢٤	٠,٠٢٩	٠,٢٥٦		العطاء	
٠,٠٨٣	١,٧٢٤	٠,٠٣٦	٠,١٦٦		نشر المعرفة	
٠,٠٩٤	١,٤٢٦	٠,٠٤٥	٠,١٤٦		ضغط الأداء	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (١٤) ما يلي:

- ينص الفرض الثالث على أنه "توجد علاقة معنوية ايجابية بين الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، حب التغيير، التطابق والتوافق، العطاء، نشر المعرفة، ضغط الأداء) كمتغيرات مستقلة وبين الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) كمتغيرات تابعة. وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع:

- الفرض الفرعي الأول فقد تم صحته جزئياً بالنسبة للذكاء التنظيمي، حيث يشير الجدول رقم (١٤) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، حب التغيير، التطابق والتوافق، العطاء، نشر المعرفة) والمتغير التابع رشاقة الاستشعار كأحد

أبعاد الرقابة التنظيمية حيث أن $(\beta = 0.611, 0.575, 0.536, 0.506, 0.343, 0.231; CR = 3.964, 4.071, 3.810, 3.564, 3.411, 2.820)$

- الفرض الفرعي الثاني فقد تم صحته جزئياً بالنسبة للذكاء التنظيمي، حيث يشير الجدول رقم (١٤) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، حب التغيير، التطابق والتوافق، العطاء) والمتغير التابع رقابة اتخاذ القرار كأحد أبعاد الرقابة التنظيمية حيث أن $(\beta = 0.595, 0.565, 0.524, 0.430, 0.324; CR = 4.581, 4.053, 3.785, 3.556, 3.083)$

- الفرض الفرعي الثالث فقد تم صحته جزئياً بالنسبة للذكاء التنظيمي، حيث يشير الجدول رقم (١٤) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، حب التغيير، التطابق والتوافق، العطاء) والمتغير التابع رقابة الممارسة والتطبيق كأحد أبعاد الرقابة التنظيمية حيث أن $(\beta = 0.588, 0.551, 0.523, 0.421, 0.256; CR = 4.322, 3.990, 3.719, 3.515, 2.924)$

- بناء على نتائج الفروض الفرعية يمكن للباحث قبول الفرض الاحصائي الثالث للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: توجد علاقة معنوية ايجابية بين الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، حب التغيير، التطابق والتوافق، العطاء، نشر المعرفة، ضغط الأداء) كمتغيرات مستقلة وبين الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة والتطبيق) كمتغيرات تابعة

• نتائج التأثيرات غير المباشرة:

يهدف الفرض الرابع للدراسة الى اختبار التأثير غير المباشر من خلال توسط الذكاء التنظيمي بأبعاده بين الجينات التنظيمية بأبعاده والرشاقة التنظيمية بأبعاده، وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن الجداول رقم (١٥)، (١٦)، (١٧)، (١٨)، (١٩)، (٢٠)، (٢١) التالية:

جدول رقم (١٥): نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة

(توسط الرؤية الاستراتيجية)

نوع الوساطة	Sig	CR	قيم المعاملات المعيارية	المتغيرات التابعة	المتغير الوسيط	المتغيرات المستقلة	الفرض
وساطة جزئية	***	٢,٧٧٠	٠,٢٦٩	رشاقة الاستشعار	الرؤية الاستراتيجية	حقوق القرار	ف (١/١/٤)
	***	٢,٤٧٢	٠,١٨٦			المحفزات	
	***	٢,١٢٥	٠,١٢٤			المعلومات	
	NS	١,٦٨٧	٠,٠٥٩			الهيكل التنظيمي	
	***	٢,٧٩٩	٠,٢٧٣	رشاقة اتخاذ القرار		حقوق القرار	ف (٢/١/٤)
	***	٢,٢٦٨	٠,١٥٤			المحفزات	
	NS	١,٩٤١	٠,٠٩٠			المعلومات	
	NS	١,٤٤٩	٠,٠٥١			الهيكل التنظيمي	
	***	٢,٦٥٧	٠,٢٤٩	رشاقة الممارسة والتطبيق		حقوق القرار	ف (٣/١/٤)
	***	٢,١١١	٠,١٢٤			المحفزات	
	NS	١,٦٦٨	٠,٠٥٩			المعلومات	
	NS	١,٣٥٧	٠,٠٣٤			الهيكل التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (١٥) ما يلي:

ينص الفرض الرابع على أنه "يؤثر الذكاء التنظيمي في العلاقة المعنوية الايجابية بين (حقوق القرار، المحفزات، المعلومات، والهيكل التنظيمي) كمتغيرات مستقلة وبين الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) كمتغيرات تابعة. وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير الوسيط.

الفرض الفرعي الأول فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي، حيث يشير الجدول رقم (١٥) أن هناك تأثيراً غير مباشراً ومعنوي للجينات التنظيمية عبر متغير الوسيط التداخلي (الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي) على الرشاقة التنظيمية.

جدول رقم (١٦): نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة

(توسيط المصير المشترك)

نوع الوساطة	Sig	CR	قيم المعاملات المعيارية	المتغيرات التابعة	المتغير الوسيط	المتغيرات المستقلة	الفرض
وساطة جزئية	***	٢,٣٣٤	٠,٢٥٣	رشاقة الاستشعار	المصير المشترك	حقوق القرار	ف (١/٢/٤)
	***	٢,٢٨١	٠,١٧٥			المحفزات	
	***	٢,١٥٠	٠,١١٧			المعلومات	
	NS	١,٧٧٩	٠,٠٥٦	الهيكل التنظيمي			
	***	٢,٤٣٩	٠,٢٥٩	رشاقة اتخاذ القرار		حقوق القرار	ف (٢/٢/٤)
	***	٢,٢٥٩	٠,١٤٦	القرار		المحفزات	

نوع الوساطة	Sig	CR	قيم المعاملات المعيارية	المتغيرات التابعة	المتغير الوسيط	المتغيرات المستقلة	الفرض
	NS	١,٨٩٦	٠,٠٨٦	رشاقة الممارسة والتطبيق		المعلومات	ف (٣/٢/٤)
	NS	١,٤٦٠	٠,٠٤٨			الهيكل التنظيمي	
	***	٢,٣٢٨	٠,٢٣٤			حقوق القرار	
	***	٢,٠٤١	٠,١١٦			المحفزات	
	NS	١,٧٠١	٠,٠٥٦			المعلومات	
	NS	١,٣٥٣	٠,٠٣١			الهيكل التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

- الفرض الفرعي الثاني فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للمصير المشترك كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي، حيث يشير الجدول رقم (١٦) أن هناك تأثيراً غير مباشراً ومعنوي للجينات التنظيمية عبر متغير الوسيط التداخلي (المصير المشترك كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي) على الرشاقة التنظيمية.

جدول رقم (١٧): نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (توسيط حب التغيير)

نوع الوساطة	Sig	CR	قيم المعاملات المعيارية Beta	المتغيرات التابعة	المتغير الوسيط	المتغيرات المستقلة	الفرض
وساطة جزئية	***	٢,٥٤٢	٠,٢٣٦	رشاقة الاستشعار	حب التغيير	حقوق القرار	ف (١/٣/٤)
	***	٢,٣٤٧	٠,١٦٣			المحفزات	
	***	٢,٢٢٦	٠,١٠٩			المعلومات	

تأثير الجينات التنظيمية على الرشاقة التنظيمية: الدور الوسيط للذكاء التنظيمي

نوع الوساطة	Sig	CR	قيم المعاملات المعيارية Beta	المتغيرات التابعة	المتغير الوسيط	المتغيرات المستقلة	الفرض
	NS	١,٧٠٤	٠,٠٥٢	رشاقة اتخاذ القرار		الهيكل التنظيمي	ف (٢/٣/٤)
	***	٢,٦٥٩	٠,٢٤٠			حقوق القرار	
	***	٢,٣٢٦	٠,١٣٥			المحفزات	
	NS	١,٩٠٢	٠,٠٨٠			المعلومات	
	NS	١,٨١٤	٠,٠٤٥	رشاقة الممارسة والتطبيق		الهيكل التنظيمي	ف (٣/٣/٤)
	***	٢,٤٨٨	٠,٢٢٢			حقوق القرار	
	***	٢,٢٩٥	٠,١١٠			المحفزات	
	NS	١,٨٣١	٠,٠٥٣			المعلومات	
	NS	١,٤١٩	٠,٠٣٠			الهيكل التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

- الفرض الفرعي الثالث فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة لحب التغيير كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي، حيث يشير الجدول رقم (١٧) أن هناك تأثيراً غير مباشراً ومعنوي للجينات التنظيمية عبر متغير الوسيط التداخلي (حب التغيير كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي) على الرشاقة التنظيمية.

جدول رقم (١٨): نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة
(توسيط التطابق والتوافق)

نوع الوساطة	Sig	CR	قيم المعاملات المعيارية	المتغيرات التابعة	المتغير الوسيط	المتغيرات المستقلة	الفرض
وساطة جزئية	***	٢,٧٥٧	٠,٢٢٣	رشاقة الاستشعار	التطابق والتوافق	حقوق القرار	ف (١/٤/٤)
	***	٢,٥٠٣	٠,١٥٤			المحفزات	
	***	٢,٤١١	٠,١٠٣			المعلومات	
	NS	١,٦٨٤	٠,٠٤٩			الهيكل التنظيمي	
	***	٢,٦٤٩	٠,١٩٧	رشاقة اتخاذ القرار		حقوق القرار	ف (٢/٤/٤)
	***	٢,٤٥٥	٠,١١١			المحفزات	
	NS	١,٨٨٢	٠,٠٦٥			المعلومات	
	NS	١,٣١٠	٠,٠٣٧			الهيكل التنظيمي	
	***	٢,٥٤٧	٠,١٧٩	رشاقة الممارسة والتطبيق		حقوق القرار	ف (٣/٤/٤)
	NS	١,٩١٩	٠,٠٨٩			المحفزات	
	NS	١,٥٩٠	٠,٠٤٣			المعلومات	
	NS	١,٢٢٣	٠,٠٢٤			الهيكل التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

الفرض الفرعي الرابع فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للتطابق والتوافق كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي، حيث يشير الجدول رقم (١٨) أن هناك تأثيراً غير مباشراً ومعنوي للجينات التنظيمية

عبر متغير الوسيط التداخلي (التطابق والتوافق كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي) على الرشاقة التنظيمية.

جدول رقم (١٩): نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (توسيط العطاء)

نوع الوساطة	Sig	CR	قيم المعاملات المعيارية	المتغيرات التابعة	المتغير الوسيط	المتغيرات المستقلة	الفرض
وساطة جزئية	***	٢,٦٧٠	٠,١٥١	رشاقة الاستشعار	العطاء	حقوق القرار	ف (١/٥/٤)
	***	٢,٣٥٨	٠,١٠٤			المحفزات	
	NS	١,٢٦٣	٠,٠٧٠			المعلومات	
	NS	٠,٦٢٠	٠,٠٣٣			الهيكل التنظيمي	
	***	٢,٦٤٨	٠,١٤٨	رشاقة اتخاذ القرار		حقوق القرار	ف (٢/٥/٤)
	NS	١,٣٢٤	٠,٠٨٤			المحفزات	
	NS	٠,٨١٥	٠,٠٤٩			المعلومات	
	NS	٠,٦٠٠	٠,٠٢٨			الهيكل التنظيمي	
	***	٢,٣٨٩	٠,١٠٩	رشاقة الممارسة والتطبيق		حقوق القرار	ف (٣/٥/٤)
	NS	١,١١٩	٠,٠٥٤			المحفزات	
	NS	٠,٥٠٦	٠,٠٢٦			المعلومات	
	NS	٠,٤٤٢	٠,٠١٥			الهيكل التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

- الفرض الفرعي الخامس فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للعطاء كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي، حيث يشير الجدول رقم (١٩) أن هناك تأثيراً غير مباشراً ومعنوي للجينات

التنظيمية عبر متغير الوسيط التداخلي (العطاء كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي) على الرشاقة التنظيمية.

جدول رقم (٢٠): نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (توسيط نشر المعرفة)

نوع الوساطة	Sig	CR	قيم المعاملات المعيارية Beta	المتغيرات التابعة	المتغير الوسيط	المتغيرات المستقلة	الفرض
وساطة جزئية	***	٢,٧٩٥	٠,١٠٢	رشاقة الاستشعار	نشر المعرفة	حقوق القرار	ف (١/٦/٤)
	NS	١,٦٧٤	٠,٠٧٠			المحفزات	
	NS	١,٤٧٨	٠,٠٤٧			المعلومات	
	NS	٠,٥٦٢	٠,٠٢٢			الهيكل التنظيمي	
	NS	١,٧٧٧	٠,٠٨٢	رشاقة اتخاذ القرار		حقوق القرار	ف (٢/٦/٤)
	NS	١,٣٦٣	٠,٠٤٦			المحفزات	
	NS	٠,٦٦٢	٠,٠٢٧			المعلومات	
	NS	٠,٥١٩	٠,٠١٥			الهيكل التنظيمي	
	NS	١,٤٨٥	٠,٠٧٠	رشاقة الممارسة والتطبيق		حقوق القرار	ف (٣/٦/٤)
	NS	١,٠١٥	٠,٠٣٥			المحفزات	
	NS	٠,٥٥٩	٠,٠١٧			المعلومات	
	NS	٠,٣٠٧	٠,٠٠٩			الهيكل التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

- الفرض الفرعي السادس فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة لنشر المعرفة كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي، حيث يشير الجدول رقم (٢٠) أن هناك تأثيراً

غير مباشراً ومعنوي للجينات التنظيمية عبر متغير الوسيط التداخلي (نشر

المعرفة كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي) على الرقابة التنظيمية.

جدول رقم (٢١): نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة

(توسيط ضغط الأداء)

نوع الوساطة	Sig	CR	قيم المعاملات المعيارية Beta	المتغيرات التابعة	المتغير الوسيط	المتغيرات المستقلة	الفرض
لا توجد وساطة	NS	١,٨٢٤	٠,٠٧٣	رقابة الاستشعار	المتغير الوسيط	حقوق القرار	ف (١/٧/٤)
	NS	١,٤٢٣	٠,٠٥٠			المحفزات	
	NS	١,١٩٥	٠,٠٣٣			المعلومات	
	NS	٠,٨٩٠	٠,٠١٦			الهيكل التنظيمي	
	NS	١,٤٠١	٠,٠٤٤	رقابة اتخاذ القرار		حقوق القرار	ف (٢/٧/٤)
	NS	٠,٨٩٤	٠,٠٢٥			المحفزات	
	NS	٠,٧١٣	٠,٠١٤			المعلومات	
	NS	٠,٦١٩	٠,٠٠٨			الهيكل التنظيمي	
نوع الوساطة	Sig	CR	قيم المعاملات المعيارية	المتغيرات التابعة	المتغير الوسيط	المتغيرات المستقلة	الفرض
	NS	١,٥١٠	٠,٠٦٢	رقابة الممارسة والتطبيق		حقوق القرار	ف (٣/٧/٤)
	NS	٠,٩٤٠	٠,٠٣١			المحفزات	
	NS	٠,٨٨٦	٠,٠١٥			المعلومات	
	NS	٠,٣٥٣	٠,٠٠٨			الهيكل التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

- الفرض الفرعي السابع فلم يتم اثبات صحته اطلاقاً بالنسبة لضغط الأداء كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي، حيث يشير الجدول رقم (٢١) أن هناك تأثيراً غير مباشراً ومعنوي للجينات التنظيمية عبر متغير الوسيط التداخلي (ضغط الأداء كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي) على الرشاقة التنظيمية.
- بناء على نتائج الفروض الفرعية يمكن للباحث قبول الفرض الاحصائي الرابع للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يؤثر الذكاء التنظيمي في العلاقة المعنوية الايجابية بين (حقوق القرار، المحفزات، المعلومات، والهيكل التنظيمي) كمتغيرات مستقلة وبين الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) كمتغيرات تابعة.

حادى عشر: النتائج والتوصيات

بعد مراجعة نتائج الدراسات السابقة ومقارنتها بنتائج البحث الحالي، توصل الباحث إلى ما يلي:
أ) مناقشة النتائج:

فيما يخص تأثير الجينات التنظيمية على الذكاء التنظيمي :

تبين من نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي لاجد ابعاد الجينات التنظيمية على الذكاء التنظيمي . وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Jadidi et al.,2013) في إن ابعاد الجينات التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي تؤثر على الذكاء التنظيمي وبالتالي ثبوت صحة الفرض الثالث. فيما يخص تأثير الذكاء التنظيمي على الرشاقة التنظيمية :

أوضحت نتائج البحث الحالي وجود تأثير الرشاقة التنظيمية على الذكاء التنظيمي . وتدعم نتائج الدراسة الحالية وتوصلت اليه دراسة (Bahrami, et al.,2016) في وجود تأثير معنوي الرشاقة التنظيمية على الذكاء التنظيمي وبالتالي ثبوت صحة الفرض الثاني.

فيما يخص تأثير الجينات التنظيمية على الرقابة التنظيمية :

توصلت نتائج البحث الحالي إلى وجود تأثير معنوي مباشر إيجابي لأبعاد الجينات التنظيمية على الرقابة التنظيمية . وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (غنيم & السلوادي، ٢٠٢٢) في وجود علاقة بين الجينات التنظيمية وبين الرقابة التنظيمية ، وبالتالي ثبوت صحة الفرض الأول

فيما يخص تأثير الجينات التنظيمية على أبعاد الرقابة التنظيمية عند توسيط الذكاء التنظيمي .

تبين من نتائج البحث وجود تأثير ايجابي معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على الرقابة التنظيمية ، وكذلك وجود تأثير معنوي الرقابة التنظيمية على أبعاد الذكاء التنظيمي ، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على أبعاد الذكاء التنظيمي .

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من وجود علاقة مباشرة بين الجينات التنظيمية والذكاء التنظيمي (Jadidi et al.,2013) ، بالإضافة إلى وجود علاقة بين الذكاء التنظيمي والرقابة التنظيمية (Bahrami, et al.,2016)، كما توجد علاقات بين الجينات التنظيمية و الرقابة التنظيمية (غنيم & السلوادي، ٢٠٢٢) ، فإن البحث الحالي وجد توسيط الرقابة التنظيمية في العلاقة بين أبعاد الجينات التنظيمية والذكاء التنظيمي.

جدول (٢٢) تساؤلات وأهداف وفروض ونتائج اختبار فروض الدراسة

التساؤلات	الأهداف	الفروض	الأسلوب الإحصائي	النتيجة
١- ما تأثير الجينات التنظيمية على الذكاء التنظيمي؟	- بيان التأثير المباشر للجينات التنظيمية على الذكاء التنظيمي للعاملين.	تؤثر الجينات التنظيمية تأثير إيجابي معنوي على الذكاء التنظيمي.	أسلوب تحليل الانحدار	قبول الفرض الأول
ما تأثير الذكاء التنظيمي على الرشاقة التنظيمية؟	فحص التأثير المباشر للذكاء التنظيمي على الرشاقة التنظيمية للعاملين	تؤثر تأثير الذكاء التنظيمي إيجابي معنوي على الرشاقة التنظيمية للعاملين	أسلوب تحليل الانحدار	قبول الفرض الثاني
ما تأثير الجينات التنظيمية على الرشاقة التنظيمية؟	بيان التأثير المباشر للجينات التنظيمية على الرشاقة التنظيمية	تؤثر الجينات التنظيمية تأثير إيجابي معنوي على الرشاقة التنظيمية	أسلوب تحليل الانحدار	قبول الفرض الثالث
ما تأثير الجينات التنظيمية على الرشاقة التنظيمية عند توسيط الذكاء التنظيمي؟	تحليل التأثير غير المباشر للجينات التنظيمية على الرشاقة التنظيمية عند توسيط الذكاء التنظيمي	يوجد تأثير غير مباشر للجينات التنظيمية على الرشاقة التنظيمية عند توسيط الذكاء التنظيمي	أسلوب تحليل المسار	قبول الفرض الرابع

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج البحث

ب) التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يمكن للباحث تقديم التوصيات التالية وألية تنفيذها على النحو التالي:

جدول (٢٢) توصيات الدراسة

النتيجة	التوصية	المسئول عن تنفيذها	آلية التنفيذ
تؤثر الجينات التنظيمية تأثير إيجابي معنوي على الذكاء التنظيمي.	ضرورة التزام تلك الادارات المركزية بمفهوم الجينات التنظيمية , التي تؤثر تأثيراً مباشراً الذكاء التنظيمي.	مديري الموارد البشرية بالإدارة المركزية بجمارك دمياط	١- يجب أن يحرص متخذي القرار القائمين على الادارة المركزية , علي اختيار القيادات الإدارية الذين تتوافر لديهم ثقافة وقدرات عالية , لإدراك طبيعة عمل تلك المراكز من خطورة تأخر القرارات . ٢- ضرورة اهتمام الإدارة المركزية بتصميم وتنفيذ آليات لبرامج الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية , التي تلزم العاملين بها بسياسات العمل التي تؤهل تلك الادارات لتحقيق الذكاء التنظيمي و نمو دائم ورضا للعاملين.
تؤثر تأثير الذكاء التنظيمي إيجابي معنوي على الرشاقة التنظيمية	ضرورة وجود دعم من الادارة العليا لتطبيق الذكاء التنظيمي	مديري الموارد البشرية بالإدارة المركزية بجمارك دمياط	١- البدء في التطبيق من الإدارة العليا ومن ثم الإدارة الوسطى ثم الإدارة الدنيا. ٢- تمكين العاملين وتفويضهم بعض الصلاحيات وإشراكهم في صياغة إستراتيجية المنظمة، وتحفيز العاملين لإظهار رشاقتهم التنظيمية.

<p>١- انشاء نظام سجلات الكترونية للعاملين داخل الادارة مما يساعد على سرعة تدفق المعلومات.</p> <p>٢- التأكيد على ضرورة تصميم واعتماد هيكل تنظيمي مرن يسع طموحات العاملين بها , النابعة من طموحات تلك الادارة , مع وجود شبكة اتصالات داخلية وخارجية تساعد في تحقيق الخدمات بجودة عالية ومرونة ورشاقة تنظيمية .</p>	<p>مديري الموارد البشرية بالإدارة المركزية بجمارك دمياط</p>	<p>العمل على تطوير وتطبيق اساليب التطوير الالكتروني</p>	<p>تؤثر الجينات التنظيمية تأثير إيجابي معنوي على الرشاقة التنظيمية</p>
<p>١-تحسين مستويات أداء العاملين</p> <p>٢-تطوير أدائهم من خلال الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.</p> <p>٣. تمكين العاملين وتفويضهم بعض الصلاحيات وإشراكهم في صياغة إستراتيجية المنظمة، تحفيز العاملين لإظهار قدراتهم الإبداعية والابتكارية</p> <p>٤-وضع أسس للتعامل بين الرئيس والمرؤوسين تقوم على الشفافية المطلقة في التعامل مع جميع المرؤوسين، وتقديم المعلومات والتفسيرات اللازمة للعمل لكافة المرؤوسين على حد سواء.</p>	<p>مديري الموارد البشرية بالإدارة المركزية بجمارك دمياط</p>	<p>العمل على مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات التي تتعلق بأعمالهم مما يرفع من روحهم المعنوية</p>	<p>يوجد تأثير غير مباشر للجينات التنظيمية على الرشاقة التنظيمية عند توسط الذكاء التنظيمي .</p>

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج البحث

(ج) مقترحات لبحوث مستقبلية

يوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات المتعمقة والتي من شأنها أن ترثي المكتبات

العربية فيما يخص متغيرات البحث باعتبارها متغيرات لها أهمية بالنسبة لمجال التطبيق

الخاصة بالجمارك وكذلك لأي مجال تطبيقي آخر، ويمكن للباحث اقتراح مجموعة من العناوين والتي يمكن أن تفيد الباحثين المهمتين بالبحث في هذا المجال البحثي:

١. العلاقة بين الذكاء التنظيمي والاحتفاظ بالعملاء.
٢. أثر الجينات التنظيمية على أداء الموظفين.
٣. العلاقة بين الجينات التنظيمية والارتباط الوظيفي.
٤. التأثير المُعدّل للذكاء التنظيمي في العلاقة بين الجينات التنظيمية والاداء الوظيفي.
٥. توسيط الرشاقة التنظيمية في العلاقة بين ادارة المواهب والاحتفاظ بالعملاء.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

اسماعيل عمار فتحى موسى. (٢٠٢٠) ، دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي. المجلة العلمية للبحوث التجارية ، جامعة المنوفية ، ٣٦(١) ١٥١-٢٢١ .

عيد ، ايمن عادل ، عبدالخالق ، طارق وجدى (٢٠٢٣). دور الجينات التنظيمية في تحسين مستوى الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية

الزبادى ، مها عادل رمضان (٢٠٢٣). أثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية في محافظة المنوفية. المجلة العربية للإدارة، معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا مصر ٤٣ (٤).

العوامل، فواز توفيق (٢٠١٥)، أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في الذكاء المنظمي: دراسة حالة في شركة ماركة VIP في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال.

حسين ، سحر عباس & عبدالله ، احمد . (٢٠١٨)، العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي، مجلة الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق ٧ (٢٦) .

عبدالمقصود ، سامح (٢٠٠٦)، الحمض النووي للمؤسسات ، مجلة ادارة العصر ، الجمعية العربية للإدارة .

عطا ، رغداء محمد حلبي (٢٠٢٣) ، توسيط إدارة الموارد البشرية الخضراء في العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية بالتطبيق على الموظفين شركات الأدوية المستخدمة تطبيقات الاوراكل ، المجلة العلمية للبحوث التجارية ، ٤٨(١) ، ٦٩٩-٧٦٨.

غنيم، منال أحمد محمد. (٢٠٢٠) ، أثر جودة الحياة الوظيفية علي الرقابة التنظيمية دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية في محافظة المنوفية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، ٥(١) ٦٢- ٩٠ .

غنيم ، أسيل نظام سالم & السلوادي ، عبد الرحمن حسن(٢٠٢٠) ، الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط " دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين".مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية .

محمد، وائل زاهر، مرزوق، & عبد العزيز على. (٢٠٢٣) ، تأثير الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية).

لبده، شاهيستا السعيد . (٢٠١٥) ،أثر الجينات التنظيمية على قدرات الرؤوسين الابتكارية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة طنطا . المصرية.مجلة البحوث الإدارية ، ٤(١٤).

ثانياً: المراجع الاجنبية

- Albrecht, Karl (2003), *The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action*, AMACOM, USA.
- Arnold, K. (2006), *Corporate DNA: Using Organizational Memory to Improve Poor Decision-making*, Congress Library.
- Babapour M., & Gheibi B., (2017), An investigation of the impact of the knowledge sharing and the characteristics of learning organization on employees' organizational intelligence, *INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP*, 5, 191-198.
- Bahrani, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong public health and research perspectives*, 7(3), 190-196.
- David, F., (2009). *Strategic Management- Concepts and Cases*, 12th ed., Prentice-Hill Pearson Education International Inc. U.S.A. . 46.
- Dehoff, K., Jaruzelski, B. & Kronenberg, E. (2005). *Innovation's Org DNA*. Booz & Company, from <http://www.orgdna.com/about.cfm>
- Dunbar, V., (2014) " A Critical Examination of Crisis Decision-Making Models: Are They Adequate for 21st Century Organizational Environments " PhD Dissertation, (University of Maryland University College).
- Hill, C. and Jones, G., (2009). *Strategic Management, An Integrated approach*, 13th ed., Houghton Mifflin Company, Boston.
- Holladay, R. (2005). *Simple Rules: Organizational DNA*, *ODPractitioner*, 37 (4), 1-7

- Honold, L., & Silverman, R. (2002) Organizational DNA : Diagnosis Your Organization for Increased Effectiveness. California: Davies Black.
- Jefferson, R., (2018) " Intrinsic and Extrinsic Job Motivators Predicting Likelihood of Employee Intent to Leave" PhD Dissertation, College of Management and Technology, Walden University
- Gholami S., & Safaee S., (2012), The relationship between organizational intelligence and the performance of managers, Journal of education and instructional studies, 2(2), 155-165.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005), Organizational DNA for Strategic Innovation, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, 47, (3).
- Jadidi, R., Memari, F., & Anbari, Z. (2013). The relationship between organizational structure and organizational intelligence in teaching hospitals of Arak University of Medical Sciences. Journal of Arak University of Medical Sciences, 16(8), 21-31.
- Kimball E., & Loya Karla I., (2017) , Using Qualitative Inquiry to Promote Organizational Intelligence, New Directions for Institutional Research, 174 , 95-101.
- Kheirabadi, Maryam A., Ghasem R., Alireza Z., Fereshteh A., Basiri Z., & Kaveh O., (2019), The comparison between the attitudes of employees and clients towards organizational intelligence (case study: Isfahan General
- 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 (S4), 1391-1400.

- Mao, H., Liu, S., & Zhang, J. (2015). How the effects of IT and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity. *Information Development*, 31(4), 358-382.
- Marjani Amir B., & Soheilipour M., (2011), The Relationship between Organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl
- Matin, H., Jandaghi, G., Hamidizadeh A., & Karimi, F., (2010), Studying status of organizational Intelligence in selected public offices of Qom, *European Journal of Social Sciences*, 14(4), 613-620.
- Markos, S., and Sridevi, M. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance, *International Journal of Business and Management* 5, (12)
- McCarthy, I. P., Lawrence, T. B., Wixted, B., & Gordon, B. R. (2010). A Multidimensional Conceptualization of Environmental Velocity. *Academy of Management Review*, 35(4), 604-626.
- Metz, j., (2018), " The Impact Of Achievement Motivation , Job Satisfaction And Work-Life Balance Among Retail Managers" PhD Dissertation, Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology.
- Murphy, W. H., Gölgeci, I., & Johnston, D. A. (2020). Power-based behaviors between supply chain partners of diverse national and organizational cultures: the crucial role of boundary spanners' cultural intelligence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(2), 204-218.

- 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.
- Najrani, M. (2016). The effect of change capability, learning capability and shared leadership on organizational agility (Order No. 10141724). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global; Publicly Available Content Database. (1807413488).
- Neilson, G. (2006). The Four Factors of Organizational DNA. Harvard Business, 33, 1-10.
- Nezhadali L.H.,Beigi, Z.M.,mohazabi , M . (2014) . The impact of organizational intelligence on service quality from the perspective of social exchange theory UCT Journal of Social Science humanities Research 2(1) ,.8-12.
- Park, Y. (2011). "The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies", Doctor Dissertation, Faculty of the USC graduate School, University of Southern California.
- Pavlou, P., El Sawy, O. (2010). The "Third Hand": IT-Enabled Competitive Advantage in Turbulence Through Improvisational Capabilities. Information Systems Research 21(3),. 443-471
- Robson, C. (2002). Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2009). Research methods for business students. London: Financial Times Prentice Hall .Schreuders, J., & Legesse, A. (2012), Organizational ambidexterity: How small

- technology firms balance innovation and support, *Technology Innovation Management Review*, 2(2), 17-21.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). "Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms". *MIS Quarterly*, 27(2): 237-263.
- Shahtalebi S., Mahdiah M., & Pardakhtchi Mohammad H., (2012), A study of relationship between organizational intelligence dimensions and empowerment climate, among faculty members of Tehran Islamic Azad Sherehiy, B., (2008). Relationships Between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility, Doctor Dissertation, University of Louisville.
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations with Person–Job Fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129-138.
- Yeandle, J., & Fawkes, L., Carter, C., & Gordon, C., & Challis, E., (2015) Organizational effectiveness and personality disorder, *Mental Health Review Journal*, 20(2) 84 – 91.
- Zain, M., Rose. R., Abdullah, I., & Masrom, M. (2005). The Relationship between Information Technology Acceptance and Organizational Agility in Malaysia. *Information & Management*, 42, 829-839.

الدراسة الميدانية

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

قائمة استقصاء

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان: تأثير الجينات التنظيمية على الرقابة التنظيمية: الدور الوسيط للذكاء التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة المركزية بجمارك دمياط لذلك فإن الباحث تطمع في تعاونكم ومساعدته في إتمام دراسته من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية، وذلك عبر الإجابة على الأسئلة الواردة بهذه القائمة، وذلك من أجل الوقوف على مدى توافر الجينات التنظيمية ودورها في تنمية الرقابة التنظيمية والذكاء التنظيمي لدى العاملين ، مع العلم أن هذه البيانات لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين سلفاً حسن تعاونكم واهتمامكم

الباحث

فيما يلي بعض العبارات التي تعبر عن رأيك، من فضلك ضح علامة (√) أمام الإجابة التي تتناسبك، بحيث تحصل العبارة الأعلى موافقة على موافق تماماً (٥)، والأقل موافقة على غير موافق على الإطلاق (١):

أولاً: الجينات التنظيمية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
تتخذ القرارات في الجمرك بسرعة.					
يمكن وصف هذا الجمرك بأنه مركز (الأوامر والتحكم).					
يشارك العاملون في صنع القرارات الهامة بالجمرك .					
يتولى المسؤولية بالجمرك الأفراد الذين لديهم قدرات عالية على اتخاذ القرارات.					
العاملون بالجمرك ملتزمون بتركيز جهودهم في حدود قدراتهم .					
عندما تتخذ قرارات الجمرك تنفذ ونادراً ما نفكر فيها ثانياً .					
يتم تقييم الفرص الجديدة للجمرك في ضوء المزايا المالية لها.					
عند تقييم فرص جديدة للجمرك تكون الأولوية لتواؤم الفرص مع الإمكانيات .					
ثقافة الجمرك المتميزة تعطيه ميزة تنافسية.					
يكافأ العاملون بالجمرك على أساس الأداء الكلي .					

					تتعامل إدارة الجمرك مع العاملين باحترام وتقدير .
					يكافأ العاملون بالجمرك على أساس أداء وحدة معينة به.
غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	
					الأفراد المبدعون بالجمرك يحصلون على مكافآت متميزة .
					دوافع الأفراد في الجمرك تتجه نحو (القيم والفخر).
					دوافع الأفراد في الجمرك تتجه نحو(الحوافز والمكافآت).
					الإدارة العليا بالجمرك تستمع لآراء جميع الأطراف ذات المصلحة .
					يتم جمع معلومات باستمرار عن التغييرات في البيئة المحيطة .
					يحصل الجمرك علي المعلومات الهامة (حتى السيئ منها)عن البيئة التنافسية
					تتسم المعلومات بالجمرك بالدقة والتركيز على الأهداف المباشرة.
					تركز المعلومات بالجمرك على الأهداف طويلة المدى.
					يحصل العاملون في الجمرك على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب .
					لدي الجمرك مقاييس لتقييم انجاز العمل .
					يوفر الجمرك المعلومات اللازمة للمرضي .
					يركز الجمرك عموماً علي مصالح العمل .
					يوجد بالجمرك حلول بديلة لكل جوانب العمل .

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	
					هيكل الجمرك به عدد ملائم من المستويات.
					يعمل الجمرك وفقاً لمبدأ الجمركية في كل شيء .
					يفوض المديرين بالجمرك بعض سلطاتهم لمساعدتهم .
					يشرف كل مدير بالجمرك علي عدد من المرؤوسين لا يزيد عن ١٠ أفراد .
					الأفراد في الجمرك يتعاونون بفاعلية عبر القنوات التنظيمية .
					قنوات الاتصال بالجمرك واضحة ومحددة .
					يسهل الاتصال مع أي مستوي إداري في الجمرك .
					النفوذ في الجمرك غالباً ما يعتمد على (الألقاب والمستوى).
					النفوذ في الجمرك غالباً ما يعتمد على (السمعة والمصداقية والعلاقات).
					لا يوجد بالجمرك تداخل في أدوار ومهام العاملين فيه.
					يهتم الجمرك بالعمليات والقضايا الداخلية بنفس الاهتمام بالمواطن والبيئة المحيطة

القسم الثاني: - (الرقابة التنظيمية):

العبرة					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
					(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
رقابة الاستغلال									
					ادارة جمركنا بطيئة في كشف التغيرات الحاصلة في تفضيلات الزبون للخدمات				
					ادارة جمركنا بطيئة في الكشف عن التغيرات الحاصلة في تحركات منافسينا (مثلا، الترويج ، الأسعار الجديدة)				
					ادارة جمركنا بطيئة في الكشف عن التغيرات في التكنولوجيات.				
					تستطيع ادارة جمركنا تغيير الشراكات الإستراتيجية في الوقت المناسب.				
					تستطيع ادارة جمركنا حل احتياجات وشكاوى زبائننا المتغيرة دون تأخير .				
رقابة تطبيق العمل									
					تستطيع ادارة جمركنا إعادة تكوين مواردنا في الوقت المناسب.				
					تستطيع ادارة جمركنا تعديل وإعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب				
					تستطيع ادارة جمركنا اعتماد تكنولوجيات جديدة في الوقت المناسب.				
					تستطيع ادارة جمركنا طرح خدمات جديدة في الوقت المناسب.				
					تستطيع ادارة جمركنا تغيير السعر بسرعة.				
رقابة اتخاذ القرار									

العبارة					
غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	
					تقوم ادارة الجمرك بتحليل الأحداث الهامة عن العميل والمنافسين والتكنولوجيا بدون تأخير.
					تكتشف ادارة الجمرك الفرص والتهديدات والتغيرات في الوقت المناسب ، التكنولوجيا ، الزبون في ذلك الوقت المناسب.
					تنفذ ادارة الجمرك خطة عمل لتلبية احتياجات العميل دون تأخير.
					الوقت المناسب تنفذ ادارة الجمرك خطه عمل للرد على تحركات المنافسين
					تقوم ادارة الجمرك بتنفيذ خطة عمل حول كيفية القيام باستخدام التكنولوجيا الجديدة بدون تأخير

ثالثاً: الذكاء التنظيمي

العبارة					
غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	
الرؤية الاستراتيجية					
					تمتلك ادارة الجمرك القدرة على تحقيق التطور المستمر
					تمتلك ادارة الجمرك القدرة على وضع تصور واضح لمستقبلنا في بيئة أعمال متقلبة
					تمتلك ادارة الجمرك القدرة على وضع الأهداف المستقبلية وتحقيقها
					تمتلك ادارة الجمرك القدرة على الاستنباط
					تمتلك ادارة الجمرك القدرة على الابتكار
المصير المشترك					

تأثير الجينات التنظيمية على الرشاقة التنظيمية: الدور الوسيط للذكاء التنظيمي

					تضمن ادارة الجمرك الارتباط الوثيق على أساس المصلحة المشتركة بين مختلف الاطراف
					ترتبط العاملين في ادارة الجمرك روابط إنسانية قوية يشعر العاملون في ادارة الجمرك بالانتماء .
					تشارك إدارة ادارة الجمرك العاملين حول النتائج
					يشارك العاملون في ادارة الجمرك إدارة ادارة الجمرك في إعداد الخطط
حب التغيير					
					ترغب ادارة الجمرك اتباع نموذج أعمال جديدة يتسم بالذكاء
					ترغب ادارة الجمرك تعميم طرق جديدة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة
					تتوافر لدى ادارة الجمرك المرونة اللازمة لتحقيق التغيير
					تتوافر لدى ادارة الجمرك القدرة لتغيير البيئة الداخلية تحفز العاملين لمواجهة التحديات
التطابق والتوافق					
					يتناسب الهيكل التنظيمي المشترك مع رسالتنا
					يتم التنسيق بين العاملين بما يمنع عمليات التصادم فيما بينهم
					تقوم ادارة الجمرك بتفويض المسؤوليات والصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا
					يتسم تنسيق جهود العاملين بما يمنع ازدواجية العمل
					يتسم نظم المعلومات في تمكين الموظفين بالقيام بأعمالهم بفعالية
العطاء					
					يتسم الذكاء التنظيمي في تحسين الصورة الذهنية لمشاركة

					يتسم الذكاء التنظيمي في زيادة رضا العملاء
					يتسم الذكاء التنظيمي في تحسين إنتاجية العاملين
					يتسم الذكاء التنظيمي في كسب ولاء العملاء
					يتسم لذكاء التنظيمي في توفير نفقات البحث والتطوير .
نشر المعرفة					
					تمتلك ادارة الجمرك القدرة على خلق المعرفة واستخدامها
					تمتلك ادارة الجمرك القدرة على تدفق المعرفة بسهولة عبر المستويات الإداري
					يتمتع العاملون بثقافة تشارك المعرفة فيما بينهم
					تدعم نظم المعلومات في ادارة الجمرك نشر المعرفة
					تطبق ادارة الجمرك برامج التدريب المستمر لإكساب العاملين المعرفة الحديثة
ضغط الاداء					
					يؤمن العاملون بضرورة بذل المزيد من الجيود في العمل
					يؤمن العاملون بالتفاني لتحقيق أهداف ادارة الجمرك
					يتم تقويم الإنجاز بمقارنة النتائج بالأهداف الاستراتيجي
					تحفز إدارة الشركات العاملين على كفاءة الإنجاز
					تحفز إدارة ادارة الجمرك ثقافة التعاون في سبيل تحقيق النجاح المشترك