



## أثر الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي

### دراسة تطبيقية

د.نجوى رمضان أمهاي

أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، سرت، ليبيا

E-mail: [Najwa\\_ramdan@su.edu.ly](mailto:Najwa_ramdan@su.edu.ly)

تاریخ الاستلام: 2025/09/07، تاریخ القبول: 2025/09/15، تاریخ النشر: 2025/10/01

#### الكلمات المفتاحية

الجينات التنظيمية، اتخاذ القرار، المحفزات،  
الميكيل التنظيمي، المعلومات، الإبداع  
التنظيمي.

#### الملخص

تحاول هذه الدراسة في إلى معرفة أثر الجينات التنظيمية على مستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمصرف الوحيدة سرت. حيث استخدمت الباحثة أسلوب المحصر الشامل لجمع البيانات وتم توزيع الاستبيانات على كل العاملين في المصرف محل الدراسة والبالغ عددهم قرابة (45) عضواً، وقد استرجعت (43) استجابة واستبعاد (2) كونها غير صالحة للتحليل. أي ما نسبته 95.5%. وللتعامل مع البيانات المجمعة تم استخدام برنامج المزرعة الإحصائية (SPSS) وطرق الاحصاء الوصفي والاستدلالي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار الخطي والتحليلات الإحصائية الأخرى. ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجينات التنظيمية بـأبعاده المختلفة من اتخاذ القرار، المحفزات، الميكيل التنظيمي، المعلومات في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمصرف الوحيدة سرت، ولمساعدة المخططين وواعضي السياسات في المصارف الليبية وضعت مجموعة توصيات عملية من شأنها أن تساعده على تأسيس وتطوير بيئة تنظيمية مشجعة وملائمة للرفع من مستوى الإبداع التنظيمي لدى أفرادها.

## The impact of Organizational Genes on the Organizational Creativity

### An Applied Study

Dr. Najwa Salim

Faculty of Economics, Sirte University, Libya

#### Abstract

This study aims at finding out the impact of organizational genes on the organizational creativity from the perspective of employees at Al-Wahda Bank in Sirte. The researcher used a comprehensive census approach to collect data, distributing questionnaires to all (45) employees at the bank under study. A total of (43) questionnaires were returned, and two were excluded as they were not suitable for analysis, resulting in a response rate of (95.5%). The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to process the collected data, employing descriptive and inferential statistical methods such as the arithmetic mean, standard deviation, linear regression analysis, and other statistical analyses. The study concluded with several key findings, most notably the existence of a statistically significant effect of organizational genes and their various dimensions (decision-making, incentives, organizational structure, and information) on organizational creativity from the employees' perspective at Al-Wahda Bank. The study also provided a set of recommendations that may assist planners and policymakers in Libyan banks in establishing and developing encouraging systems and a suitable organizational climate to enhance and elevate the level of organizational creativity among their staff.

#### Keywords

**Organizational Genes, decision making, incentives, organizational structure, information, Organizational Creativity**

khorasgani,2015; Neilson et al.,2023 ) بما يمكن المنظمات من اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها على البقاء ومواجهة المنظمات المنافسة وتحقيق الابداع التنظيمي . (Thomas, 2007 ) .

### **1.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

منذ النشأة، شهدت منظمات الأعمال العديد من التقلبات وواجهت تحديات معقدة، مما حفزها لابتكار الحلول وتوليد الأفكار للتغلب على هذه التحديات. وكون هذه الحلول لا تنشأ بصورة تلقائية، فإنها تتطلب تغييرات جذرية في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، بهدف تحقيق الإبداع التنظيمي؛ كونه يُعد أساساً لتطوير وازدهار واستدامة منظمات الأعمال عامةً، والمنظمات الخدمية على وجه الخصوص. وعلى غرار غيرها، تواجه المصارف العامة في سرت تحديات مماثلة تقيد من قدرتها على التكيف مع الوضع البيئي، الأمر الذي يلزم تبني وسائل وأساليب حديثة للارتفاع بالأداء ومواكبة التطورات، واستحداث طرق جديدة في الإدارة، والأهم من ذلك، فهم طبيعتها وجذورها التنظيمية الأساسية.

حيث يعتبر مفهوم الجينات التنظيمية من المفاهيم الإدارية الرائدة والجديدة بالبحث على جميع الاصعدة وفي جميع المنظمات، لما له من أثر بارز في تعزيز الأداء وتطويره وتحقيق الإبداع التنظيمي (Reda,2008)؛ (السلوادي وغنيم، 2022؛ مصطفى ،2023)، فمعرفة المنظمات الجينات التنظيمية أضحى لزاماً عليها؛ لتمكن من تحديد سماتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات العاملة في مجالها لتحقيق الإبداع التنظيمي وزيادة فعالية أداء المنظمات (رشيد وجلاب، 2007؛ لبدة، 2015؛ السلوادي وغنيم، 2022).

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن تناول موضوع الإبداع التنظيمي بالدراسة في البيئة الليبية كونه عنصر محدد

### **1. مقدمة:**

في هذه البيئة تخضع كل المنظمات لقانون الطبيعة ودورة حياة؛ مثلها مثل سائر الكائنات، فتبدأ بمرحلة التكوين، النمو، الازدهار، ثم الاندثار، من خلال مجاحدة اشكاليات عظيمة وتغييرات علمية وتقنية هائلة جعلتها في أمس الحاجة إلى تغيير الاستراتيجيات والتجديد والتطوير وإلى تبني الحلول الإبداعية والأفكار الخلاقة وذلك من أجل تحقيق الاستدامة والوفاء بالتزاماتها الجديدة في ظل الأزمة التي تعيشها. وهي هنا -الأزمة- ليست أزمة موارد ولكن أزمة إبداع (عماد،2012).

فالبقاء اليوم يعني إبداع، وهو ليس حسراً على أعمال محددة أو على أشخاص دون غيرهم، فكل من هو قادر على التفكير والعمل قادر على الإبداع، إذا ما أتيحت له الظروف المناسبة، مما يلزم المنظمات ضرورة البحث عن أفضل الطرق الممكنة للرفع من مستوى قدرات العاملين فيها على الإبداع مقابلة هذه الاشكاليات، فالإبداع التنظيمي هو تصور يحتاج إلى تدعيم وتحفيز، وإلا فإنه سيزول ويندثر (Nonaka & Von , 2009).

لذا كان من الضروري أن تبحث المنظمات في تكوينها الوراثي للتعرف على خصائصها وكيف يمكن تعديليها بما يخدم اهدافها، إن مفهوم الجينات التنظيمية للمنظمة يوازي مفهوم الجينات الوراثية للإنسان. حيث أن لكل منظمة خصائص فريدة تختلف عن غيرها من المنظمات حتى لو اتفقت من حيث المجال، مما وجه تركيز البعض من الكتاب والباحثين في محاولة للتعرف على تلك الخصائص والتي تمثل الجينات التنظيمية للمنظمات(السدسي، 2009 ؛ لبدة، 2015)، وقد تم حصرها في أربعة متغيرات محددة للجين التنظيمي وهي (القرار، المحفزات ، الهيكل، المعلومات) ، إذ تُعد هذه المتغيرات بمثابة دعائم أساسية وركائز للأداء الفعال

ل العلاقات والتأثيرات على مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مصرف الوحدة سرت، بالإضافة إلى تحقيق التالي:

1. تشخيص أبعاد الجينات التنظيمية وما الأكثر تأثيراً منهم من وجهة نظر المبحوثين .
2. تحديد مستوى الإبداع التنظيمي في المصرف المبحوث .
3. تبيان أثر الجينات التنظيمية في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين .
4. صياغة بعض المقترنات والتوصيات التي قد تسهم في تعزيز مفهوم الجينات التنظيمية لدى العاملين في الجهة المبحوثة والرفع من مستوى الإبداع التنظيمي وعلى كافة الصُّعد .

### **3.1 أهمية الدراسة :**

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال تقييم واقع الجينات التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (التخاذل القرار، المحفزات، الهيكل التنظيمي، المعلومات) وتأثيرها في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين، ويمكن تحديد أهمية الدراسة في الآتي:

#### **1.3.1 الأهمية من الناحية العلمية :**

1. رفد ميدان الدراسات والبحوث بإضافة جديدة وتقديم مقترنات لإجراء المزيد من الدراسات اللاحقة في مثل هذه المواضيع التي أصبحت ذات أهمية في بناء المنظمات.
2. محدودية الأبحاث في هذا الميدان بحسب إطلاع الباحثة، وال الحاجة الماسة لنتائج هذه البحوث، حيث يسترشد بها المسؤولين لمعرفة وتحديد الجينات التنظيمية الداعمة للإبداع التنظيمي والمحفزة عليه.

#### **2.3.1 الأهمية من الناحية التطبيقية:**

1. قد تفيد هذه الدراسة في جانب مهم متعلق بالعنصر البشري وهو التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي لديهم،

لنجاح المنظمات في تحقيق الاستدامة من خلال التعرف على الجينات التنظيمية للمنظمة وتحديدها؛ ولتحديد المشكلة من الناحية التطبيقية؛ أعدت الباحثة دراسة استطلاعية وأجرت مقابلة لـ(20) مفردة من العاملين بمصرف الوحدة الرئيسي سرت؛ للتعرف على مدى ادراكهم لمفهوم وأبعاد كلاً من الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي ، ومعرفة مدى توفرها والتزام الإدارة بدعمها .

وقد أظهرت المقابلات افتقار العاملين إلى الفهم الكافي لمفهومي الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي ، وأهميتها للمنظمة. وعلى الرغم من استخدام أنظمة المعلومات، إلا أن مخرجاتها لا تستغل بالشكل الأمثل في تعزيز الإبداع. كما أن نظام الحواجز غير مرضٍ، وقد يتأثر بالانطباعات الشخصية. كما أشار المستجيبون إلى أن عملية اتخاذ القرارات تفتقر في بعض الأحيان إلى الموضوعية، ولا تبدي الإدارة أي التزام بتطبيق المقترنات المقدمة من العاملين.

بناءً على ما سبق من نتائج والتي تستدعي إجراء دراسات معمقة حول أثر الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مصرف الوحدة سرت، ستحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات البحثية الآتية:

**1. ما درجة توافر أسس وعناصر الجينات التنظيمية**

**في مصرف الوحدة سرت؟.**

**2. ما هو مستوى الإبداع التنظيمي في مصرف**

**الوحدة سرت؟ .**

**3. ما مدى تأثير الجينات التنظيمية بأبعادها (الاتخاذ**

**القرار، المحفزات، الهيكل التنظيمي، المعلومات) في**

**الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في**

**مصرف الوحدة سرت؟ .**

### **2.1 أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسى إلى تقديم مفاهيم نظرية وعملية حول مفهوم الجينات التنظيمية وتقييم

- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة مفهوم الجينات التنظيمية وتقدير تأثيرها في تحقيق الإبداع التنظيمي .
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال شهر أكتوبر وسبتمبر 2025 م .
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على جميع الموظفين العاملين بمصرف الوحدة سرت .
- الحدود المكانية: شملت هذه الدراسة مصرف الوحدة الرئيسي بمدينة سرت الليبية .

### 6.1 الدراسات السابقة:

قدم ( Saleh; Ihssan,2008 ) دراسة بعنوان The influence of organizational DNA on innovation performance: An empirical study in a sample of Iraqi industrial organizations ، والتي تهدف إلى معرفة مدى مساهمة أبعاد الجينات التنظيمية في تحقيق الأداء الإبداعي في الشركة العامة للصناعات المطاطية العراقية، وبلغت عينة الدراسة (30) موظف من الإدارات العليا ؛ ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن التوافق الجيد بين مكونات الجينات التنظيمية يرفع من الأداء الإبداعي، كما أن هذا التوافق يمكن من تطوير المنتجات والخدمات والمقدمة. كما قدم (السلوادي وغنيم ،2022) دراسة بعنوان الجينات التنظيمية وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط - دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية بفلسطين والتي تهدف إلى تحديد أثر الجينات التنظيمية التنظيمي على الإبداع التنظيمي شركات الصناعات الدوائية بفلسطين، مع وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي، غير أن هذا الأثر كان جزئي وليس كلي.

وجاءت دراسة (Govindarajan & Trimble, 2005) بعنوان Organizational DNA for Strategic

وأوجه التميز أو القصور في السمات والخصائص الإبداعية والتي هي أساس التي التميز لديهم.

2. تأمل الباحثة أن تزود هذه الدراسة إدارة المصرف والجهات المعنية ومراكز صنع القرارات بمعلومات قد تفيد في تقدير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### 4.1 فرضيات الدراسة :

للإجابة على تساؤلات الدراسة ولتحقيق أهدافها تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

**الفرضية الرئيسية :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للجينات التنظيمية في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المصرف محل الدراسة .

ويتفق عن هذه الفرضية الفرضيات الثانوية التالية:

**الفرضية الثانوية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتخاذ القرار في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المصرف محل الدراسة.

**الفرضية الثانوية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمحفزات في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المصرف محل الدراسة.

**الفرضية الثانوية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للهيكل التنظيمي في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المصرف محل الدراسة.

**الفرضية الثانوية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعلومات في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المصرف محل الدراسة.

### 5.1 حدود الدراسة :

إنحصرت الدراسة على الحدود الآتية:

التنظيمي ، وتوصلت الدراسة أن الجينات التنظيمية تؤثر وبشكل إيجابي على كلاً من الإبداع والذكاء التنظيمي لدى العاملين كما أن للذكاء التنظيمي لدى العاملين بجامعة جنوب الوادي أثره الإيجابي كمتغير وسيط على مستوى الإبداع التنظيمي .

وجاءت دراسة (العنزي، 2024) بعنوان: أثر الجينات التنظيمية في دعم الازدهار في العمل - دراسة تطبيقية على وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت ، والتي تهدف إلى تحديد مدى توافر مكونات الجينات والازدهار في الوزارة محل الدراسة ، ومعرفة الأثر الناجم للجينات التنظيمية في دعم الازدهار في العمل ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي بين مكونات المتغير الأول ومتغير الازدهار في العمل بالوزارة المبحوثة.

### **7.1 التعقيب على الدراسات السابقة:**

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة كونها – وعلى حد علم الباحثة – من أوائل الدراسات التي تبحث موضوع الجينات التنظيمية وتأثيرها في تحسين مستوى الإبداع التنظيمي في قطاع المصارف ، والذي يعد من القطاعات الخدمية التي تمثل الدينمو المحرك للمورد البشري . كما نسعى بهدف تحقيق هدف الدراسة إلى اقتراح جملة من التوصيات . وتفق الدراسة مع الدراسات الأخرى من حيث الأهداف ، حيث أن معظم هذه الدراسات تناولت أثر الجينات التنظيمية بشكل عام ، واتفق معظمها على أهمية هذا المفهوم في تفسير العديد من الظواهر السلوكية والتنظيمية وبالشكل الذي قد يسهم في تعزيز الإبداع التنظيمي ومستوى الأداء بشكل عام . كما اتفقت هذه الدراسات أيضاً في تناول أبعاد الجينات التنظيمية الأربع نفسها ، أما بالنسبة لأوجه الاختلاف فتحتلت الدراسة الحالية من حيث السياق المغربي ، إذ تركز الدراسة الحالية على القطاع المصرفي ، وهي بيئة تنظيمية ليبية لم تحظى

Innovation دراسة ميدانية على (10) منظمات ، لتحديد ماهية الجينات التنظيمية للإبداع الاستراتيجي . وتوصلت الدراسة إلى صورة مجاهدة المنظمات لكل التحديات عند إدارتها لأعمالها القائمة والأعمال والبحث في كيفية تحقيق مشروعات جديدة ناجحة ، من خلال تحديد ما يجب استبعاده وما يجب استحداثه من أساليب إدارية ، وتصميم هيكل تنظيمي يسهل كل ذلك . كما اجرى The Use (Derdar&Moulai,2023) of Organizational DNA in Discriminating Innovative Organizations (Case Study of Private Algerian Enterprises استخدام الجينات التنظيمية كأداة إدارية لتمييز المنظمات المبتكرة في الجزائر ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للجينات التنظيمية الأربع (حقوق اتخاذ القرار ، والمحفزات ، والهيكل ، والمعلومات) في تحقيق التمييز والابتكار داخل المنظمة . وتأكد الدراسة على ضرورة استخدام تقنيات جديدة تحقق الفعالية والحداثة في جميع جوانب العملية التنظيمية .

أما دراسة ( محمود، 2023) والتي كانت بعنوان أثر الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي : تحليل الدور الوسيط للثقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية في مصر ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي ، وللثقة التنظيمية كمتغير وسيط تأثير معنوي بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي . كذلك بينت الدراسة أن تعزيز الثقة يمكن أن يرفع من مستوى الإبداع في المنظمات المعنية .

في حين قدم ( محمد، 2024) دراسة بعنوان: أثر الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي ، دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة جنوب الوادي؛ والتي جاءت لقياس وتحليل أثر الذكاء كمتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع

والاشكاليات الموجودة ( Neilson & al, 2003، سليمان، 2023). وهي مفهوم لتحديد الذات، وأثنا تحديد لخصائص المنظمة لتحقيق الفعالية وتطوير العلاقة بين أبعادها (Makingrilas et al., 2015)، أما Çetn & Dos., 2014; Azudin,&Mansor,2018 ( كلاً ) فيرون أن الجينات التنظيمية تمثل رؤية وقيم وثقافة وهوية وشعور بجذب يمكن من خلاله تحديد قوة التنظيم، وأن كل فرد داخل هذا التنظيم قد يمتلك جينات تنظيمية تعمل لصالح المنظمة. ويضيف (مولاي وكافي، 2017) أن هذه الجينات قد تكون هي المسؤول الأول عن تحديد هوية المنظمة وهي تؤثر على الأنشطة الإبداعية والابتكارية في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن لكل منظمة خصائصها الفريدة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وهي الموجه لسلوكيات المنظمة، ومحدد لفاعلية المنظمة في التنفيذ الناجح لل استراتيجية ( Khorasani, 2015 ).

والجدير بالذكر هنا أنه يمكن للمنظمات إعادة هندسة الجينات التنظيمية - وذلك على خلاف الجينات التنظيمية البيولوجية - كاستراتيجية تضمن وضع حلول للمنظمات المتعرجة وبما ينعكس على مستويات الأداء والإبداع لديها. كما يمكن تحديد المنظمة الناجحة القادرة على الابتكار وتوليد القيمة المضافة والنموا من خلال معرفة الجينات التنظيمية. وتتجلى أهمية الجينات التنظيمية في تحويل المعرفة النظرية إلى حلول مستدامة يمكن استخدامها لتعزيز الإبداع والأداء المؤسسي من خلال طرح البديل الممكنة بعد تحديد الصعوبات التي تواجهها والعمل على معالجتها (مصطفى ، 2023؛ الساعدي والدهان، 2014). ويضيف (Bozkurt & al., 2016) أن أهمية الجينات التنظيمية تكمن في معرفة مزايا التنظيم والمتمثلة في اكتساب

بالاهتمام الكافي من قبل، وكون أن الدراسات السابقة تناولت العلاقة ما بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي بشكل غير مباشر - من خلال متغير وسيط - فإن هذه الدراسة ستقوم بدراسة التأثير المباشر بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي من خلال الأبعاد التالية (اتخاذ القرار ، المحفزات، الهيكل التنظيمي، المعلومات) .

كما أمكن للباحثة بناء فكرة عامة عن الدراسة وتحديد الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وتحديد الأبعاد التي تتضمنها الدراسة، ومعرفة طرق ومناهج البحث المستخدمة في تلك الدراسات السابقة، والبناء عليها لتكون ميرراً رصيناً لما تم وضعه وتحديده سواءً بالنسبة لمنهجية الدراسة أو صياغة المشكلة البحثية وفرضياتها وأهدافها.

## 2. الإطار النظري:

### 1.2 الجينات التنظيمية:

مصطلح الجينات التنظيمية أصبح في يومنا هذا من المصطلحات الشائعة، حيث ظهر هذا المصطلح في مقالة Decio Mendes, Bruce A.Pasternack, Gary Neilson,2003 إداري وضع لتحقيق الاستخدام الأفضل لكل الموارد المتاحة وتحقيق الاستدامة من خلال تحديد خصائص وميزات كل منظمة وتوظيفها لتحقيق أهدافها بما يجعلها تمثل إستراتيجية فعالة لتحسين الأعمال وتحقيق الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء.

#### 1.1.2 مفهوم الجينات التنظيمية وأهميتها:

يوجد العديد من البحوث والدراسات التي تناولت تقديم مفهوم الجينات التنظيمية بحيث تُعرف بأنها ذلك الإطار الذي يضم جميع مكونات المنظمة المادية والموارد وال العلاقات وبما يمكن الإدارة من معرفة المنظمة بشكل أوضح، ويمكن بعد ذلك تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف

نطاق الاشراف وتفويض السلطة (مصطفى 2023). ويفترض على جميع المنظمات تصميم هيكلها التنظيمي المناسب بما يضمن انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف (العنزي ، 2024) .

- المحفزات: وهي تشير إلى مدى توفر الوسائل والأدوات التنظيمية التي يمكن من خلالها تحفيز العاملين وحثهم علىبذل أقصى جهد لتحقيق أفضل أداء (أمين وطارق، 2023) . ولا تقصر تلك الوسائل على الحوافز المادية فقط بل تشمل الحوافز المعنوية ايضاً من فرص لتحقيق التقدم الوظيفي والحصول على التقدير والترقية في العمل.
- المعلومات: تعتبر المعلومات من المكونات المهمة والتي تؤثر على باقي الجينات التنظيمية، فتوفر المعلومات الغير صحيحة له أثر سلبي على عملية صنع القرار وما تتطلبه من اجراءات حاسمة واستغلال المتاح من الفرص وتحقيق التناسق بين كل الأنشطة المتعددة (محمد و نور الدين، 2023) ، ذاك الأثر لا يتأتى من مدى توفر المعلومات فقط بل يمتد ليصل لمدى ملائمة المعلومات وتكلفة الحصول عليها (الغانم ، 2023).

## 2.2 الإبداع التنظيمي :

يعرف الإبداع التنظيمي بأنه القدرة على استحداث أفكار، أو حلول، أو طرائق وإجراءات ووسائل وأساليب عمل حديثة وفعالة تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية،(المغامسي، 2004 ; 2006 . (Bear&Oldham,2006

ويؤكد(Hall , 2005) على ما سبق، باعتبار ان الابداع هو تقديم فكرة جديدة تكون فريدة من نوعها وتتصف بالأصالة وذات معنى وقيمة. ويرى ( Nile & Rosina,

وتحويل المعرفة التي تحتاجها المنظمة لأداء الأنشطة، وتوضيح فلسفة المنظمة التي تتمثل ببنيتها الثقافية. وأخيراً – يمكن للباحثة القول بأن - الجينات التنظيمية هي مجموعة المكونات الأساسية والتي تسهم في دعم العمل في المنظمة وبالشكل الفعال والمتمثلة في أحقيبة اتخاذ القرار، المحفزات، والهيكل التنظيمي والمعلومات.

### 2.1.2 أبعاد الجينات التنظيمية:

من خلال الاطلاع على عديد الدراسات الحديثة تبين أن هناك توافق تام في الآراء بشأن تحديد أبعاد الجينات التنظيمية، كونها تمثل في أربعة ابعاد أساسية وهي: بعد اتخاذ القرار، بعد المحفزات، بعد الهيكل التنظيمي وبعد المعلومات (قادص، 2020؛ إبراهيم، 2025؛ إسماعيل، 2020؛ تركمان، 2024). ويظهر التوافق بين هذه الدراسات أهمية الأبعاد الأربع في تشكيل بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار، ويزرع دورها الأساسي في تعزيز الأداء التنظيمي.

ويمكن سرد أبعاد الجينات التنظيمية و كالتالي :

- اتخاذ القرار: هي تلك العملية التي تستهدف اختيار أفضل البديل المقدمة أو المتاحة؛ لتحقيق أهداف المنظمة (مفتاح والخريف،2024)، وتتطلب عملية اختيار بديل مناسب ضرورة منح الصالحيات والمسؤوليات للأفراد والفرق داخل المنظمة مما يسهم في تعزيز الشعور بالتمكين وتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الاعمال من خلال المبادرة والإبداع (إسماعيل، 2020).

- الهيكل التنظيمي: يضمن هيكل المنظمة تحقيق التوافق بين مختلف الوحدات والأنشطة ويجدد من الأزدواجية والاختلافات من خلال أدوار كل الأفراد العاملين في المنظمة وتقسيم العمل وتحديد

وعن العلاقة ما بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي، فإنه يمكن القول بأن الجينات التنظيمية ترتبط وبشكل مباشر بالإبداع التنظيمي من خلال أبعاد الجينات التنظيمية ومكوناتها (الخازن القرار، الهيكل التنظيمي، المحفزات، المعلومات)، حيث تُسهم أبعاد الجينات التنظيمية في تعزيز قدرات الأفراد العاملين على الإبداع التنظيمي من خلال تقديم أفكار وحلول تتحلى بالمعايير المألوفة لمتطلبات أو خدمات أو إجراءات جديدة وقيمة ، وهي -الجينات التنظيمية- تلعب دوراً محورياً في تحفيز البيئة التي تشجع على الإبداع والابتكار داخل المنظمة، من خلال مكوناتها والتي تُعد بمثابة أداة رصينة وفاعلة لتحقيق الابتكار والتلّفُّق ومواكبة التطورات من أجل تحقيق الإبداع وبأبعاده المختلفة (Elsakaan.,etal,2021; Govindarajan& Trimble,2005; Hamilton,2005; Thomas .,2007).

### **3. الطريقة والإجراءات:**

يتضمن هذا الجزء توضيحاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الدراسة، من حيث المنهجية ومجتمع الدراسة وعيته. كما يتناول توضيحاً لخطوات إعداد أداة الدراسة والمتغيرات التي تناولتها، وكذلك الإجراءات المتّبعة للتحقق من صدق الأداة وثباتها. بالإضافة إلى بيان الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

#### **1.3 منهج الدراسة:**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي نظراً لملاءمتها لأهداف الدراسة فهو يهتم بجمع المعلومات وفرزها وتصنيفها وتحليل متغيرات الدراسة، بناءً على استجابات مفردات العينة للعبارات التي تضمنتها الاستبيان، بهدف معرفة أثر أبعاد الجينات التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي في مصرف الوحدة بمدينة سرت. واختبار فرضيات الدراسة، من خلال دراسة الظاهرة واقعياً، وتقديم وصف كمي وكيفي دقيق لها بحيث يقدم التفسير، والمقارنة، والتقييم، بهدف

2010) أن الأفكار الإبداعية قد تتميز بالجدة النسبية وليس بالضرورة الجدة المطلقة. وعلى نفس السياق حدد جيلفورد(Guilford) القدرات الإبداعية التي تتطلب استعدادات خاصة مثل الطلاقة والمرونة والأصالة والمحاسنة للمشكلات والمهارة في إعادة صياغة الأفكار(الزيات، 1995؛ المغامسي، 2004).

كما اشارت أمائيل(Amapile, 2005) إلى وجود تباين بين الباحثين في وضع تعريف محمد للإبداع التنظيمي، وكذلك (عثمان، 2001؛ خضرير وتبشير، 2019) :

- من خلال التمييز بين الخصائص الشخصية للأفراد Personal Characteristics
- من خلال التركيز على القدرات المعرفية للأفراد Cognitive Abilities

• من خلال العوامل البيئية والتنظيمية Environment Factors ويعرف (وحيش، 2008؛ جمعة، 2020) الإبداع من خلال قدرة التنظيم على توفير مناخ تفاعلي للعمل بما يساعد على تدعيم وتنشيط السمات الإبداعية للأفراد داخل هذه النظم، مثل الشعور بالمشكلات، وتوليد اقصى ما يمكن من الحلول والأفكار المبتكرة الاستثنائية او الفريدة، والتنوع في هذه الأفكار. وبذلك فهو يتناول مفهوم الإبداع التنظيمي من خلال ما يتمتع بها الإداري المبدع من سمات وقدرات وفي ضوء توافر مناخ تنظيمي مناسب.

ومن هذا المنطلق فإنه يمكن تعريف الإبداع التنظيمي بأنه أسلوب إداري قائِم على المورد البشري بشكل رئيسي من خلال تقديم الحلول المتميزة للمشكلات، وتقديم العمل بطرق وأساليب فريدة وفي ظل استخدام لعدد من العناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، التحليل، المحاسنة للمشكلات، وهذا هو التعريف الذي تتبناه هذه الدراسة.

### 5.3 أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة مناسبة للحصول على المعلومات، لكونها أكثر شيوعاً واستخداماً وملاءمة في التطبيق والتحليل ، ولأنها توفر التغطية لختلف جوانب موضوع الدراسة بالمقارنة مع غيرها من الأدوات المتعلقة بجمع المعلومات، حيث قامت الباحثة بإعداد استبيان مكونة من عدة أبعاد تخدم أهداف الدراسة ومعرفة أثر الجينات التنظيمية في تحقيق الابداع التنظيمي بمصرف الوحدة سرت، حيث أحوت الاستبيان على (30) فقرة، (5) فقرات لها علاقة باتخاذ القرار و(5) فقرات تتعلق بالهيكل التنظيمي و(5) فقرات تتعلق بعد المحفزات و (5) فقرات تتعلق بالمعلومات . بينما أحتوى المتغير التابع (الابداع التنظيمي) على (10) فقرات. في حينأشتمل الجزء الأول للاستبيان على المعلومات الشخصية الأولية للعينة كالعمر والنوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

### 6.3 صدق وثبات أدلة الدراسة:

**1.6.3 صدق أدلة القياس:** التأكد من صدق أدلة الدراسة تم من خلال التالي:

**1-الصدق الظاهري:** بحيث عرضت الاستبيان على (4) محكمين متخصصين في المجال، وباءً على ملاحظتهم تم اجراء التعديلات لتكون بصورةها النهائية الحالية وبما يضمن تحقيق الصدق الظاهري.

**2-صدق المحتوى (الاتساق الداخلي):** والذي يحدد مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع البعض الذي تنتهي له هذه الفقرة، من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعض والدرجة الكلية للبعد ذاته، وكما هو موضح في الجدول (1) فإن معاملات الارتباط دالة احصائية، وبذلك تعتبر جميع الأبعاد أو المتغيرات صالحة لما وضعت لقياسه.

الوصول إلى تعليمات ذات دلالة تسهم في تعميق المعرفة حول تلك الظاهرة، دون أن يتدخل الباحث في سير الأحداث أو يؤثر على مجرياتها.

### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القوى العاملة بمصرف الوحدة الرئيسي سرت، وبالبالغ عددهم قرابة (45) عضواً. ولجمع البيانات اللازمة تم اعتماد أسلوب المسح الشامل وتم أسترجاع (43) من الاستبيانات الموزعة ، أي ما نسبته (95.5%) مما تم توزيعه و تعد هذه النسبة كافية احصائياً لإجراء الدراسة.

### 3 متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

**1.3.3 المتغير المستقل:** والمتمثل في الجينات التنظيمية بأبعادها (اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، المحفزات، المعلومات).

**2.3.3 المتغير التابع:** ويمثل المتغير الذي يُرصد لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل عليه، ويتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة بمستوى الابداع التنظيمي.

### 4.3 طرق جمع البيانات:

استُخدم في هذه الدراسة المصادر الأولية والثانوية لتجمیع البيانات والمعلومات ذات الصلة بمشكلة الدراسة، وكذلك التالي:

**1.4.3 البيانات الثانوية:** لتجمیع هذه البيانات تم الاعتماد على الكتب والمقالات والتقارير والمجلات التي تطرقت لموضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وبما أمكن من وضع الجانب النظري للدراسة.

**2.4.3 البيانات الأولية:** ولجمیعها تم الاعتماد على استبيان مُعد بشكل خاص لذلك موجهاً إلى الموظفين العاملين بمصرف الوحدة سرت، وقيام الباحثة بتوزيع الاستبيانات على المستقصين منهم والتأكد من فهمهم لكل فقراته.

### جدول رقم (1) صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الإبداع التنظيمي والمدرجة الكلية له								معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الميكل المعلومات والمدرجة الكلية له								معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الحفارات التنظيمي والمدرجة الكلية له							
Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت
.000	.713**	6	.000	.615**	1	.000	.832**	1	.000	.737**	1	.000	.882**	1	.000	.875**	1	.000	.766**	7	.000	.725**	2
.000	.714**	8	.000	.617**	3	.000	.713**	3	.000	.812**	3	.000	.777**	3	.000	.728**	3	.000	.724**	9	.000	.676**	4
.000	.643**	10	.000	.846**	5	.000	.738**	5	.000	.871**	5	.000	.587**	5	.000	.843**	4	.000	.738**	5	.000	.738**	5

### 6.3 خصائص عينة الدراسة:

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة من حيث: النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، وكما هو مبين في الجدول رقم (3) التالي:

جدول رقم (3) خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير	المتغير
%83.7	36	ذكر	النوع
%16.7	7	أنثى	
%34.8	15	30 سنة فأقل	العمر
%51.1	22	من 31-40 سنة	
%13.9	6	من 41-50 سنة	المؤهل العلمي
%18.6	8	دبلوم متوسط	
%7.3	3	ثانوية عامة	سنوات الخبرة
%9.30	4	دبلوم عالي	
%65.1	28	مؤهل جامعي	سنوات الخبرة
%33	14	5 سنوات فأقل	
%33	14	من 6 إلى 10 سنوات	
%35	15	11 سنة فأكثر	

يوضح الجدول (3) نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح

### 3 ثبات أداة القياس:

لقد تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ) بقصد التحقق من ثبات أداة القياس بحيث نضمن الوصول لنفس النتائج في كل مرة يتم فيها توزيع الاستبيان تحت نفس الأحوال والشروط. والنسبة المئوية بالجدول تعتبر مقبولة لعرض الدراسة.

جدول (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة القياس

الثبات	عدد العبارات	المتغيرات
.882	5	اتخاذ القرار
.649	5	الحفارات
.758	5	الميكل التنظيمي
.798	5	المعلومات
.859	10	الإبداع التنظيمي
.91	30	القيمة الكلية للاستبيان

جدول رقم (4) الملح المعتمد في الدراسة لتحديد درجة الممارسة

درجة الممارسة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	درجة الممارسة
-4.20	-3.40	-2.60	-1.80	>-1	الوسط	
5>	4.20>	3.40>	2.60>	1.80	المرجح	
من 0,84 100 -	- 0.68 0.84>	من 0,52 - 0.68>	- من 0,36 0.52>	- من 0,2 0.36>	الأوزان المئوية	

#### 1.4 تحليل نتائج المتغير المستقل (الجينات التنظيمية):

##### 1.1.4 بعد الاول اتخاذ القرار:

الجدول رقم (5) يبين النتائج الخاصة بعد اتخاذ القرار والناتجة عن تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي من متوسطات حسابية وإنحرافات معيارية، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5) المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ودرجة الممارسة بعد اتخاذ القرار

درجة الممارسة	الإنحراف المعياري	المتوسط	البعارات	م
متوسطة	.91325	3. 3687	تسع إدارة المصرف بمشاركة الموظفين في صنع القرارات التي تخص اداراتهم.	.1
متوسطة	.91136	3.1321	نحو ادارة المصرف على اتخاذ القرارات بطريقة موضوعية ومدققة.	.2
متوسطة	.97836	3.3352	تسم قرارات إدارة المصرف بالوضوح والشفافية لجميع العاملين.	.3
متوسطة	.93967	3. 2953	تسعى ادارة المصرف إلى تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار لضمان تقبلهم وتفهمهم له.	.4
متوسطة	.98690	3.1679	تشعر إدارة المصرف الموظفين على تقديم الحلول الفعالة لل المشكلات التي يواجهونها.	.5
	.9801	3.280	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام	

يوضح الجدول السابق أن بعد اتخاذ القرار بالمصرف المبحوث جاء بشكل عام بمستوى ممارسة متوسط، وكذلك ثبّن النتائج افتقار عملية اتخاذ القرار إلى الموضوعية في أحيان عديدة؛ وأن الأخذ بالقرارات المقترحة من قبل

أن قرابة 84% من المبحوثين كانوا ذكوراً، وأن قرابة 17% كانوا إناثاً. أما فيما

يتعلق بالعمر، يتبيّن هنا أن أغلب المفردات من الفئات العمريّة الشابة؛ حيث أن الفئة العمريّة ما بين 31 إلى 40 سنة هي الفئة الأكثر بين المبحوثين من أفراد عينة الدراسة، حيث حققت ما نسبته 51.1%， والفئة العمريّة من 30 سنة فأقل بلغت نسبتها 34.8% تليها الفئة العمريّة من 41 إلى 50 سنة حيث بلغت ما نسبته 13.9%.

وبالنسبة إلى المؤهل العلمي فإن ارتفاع نسبة الحاصلين على المؤهل الجامعي لربما قد يكون ناتج عن تبني إدارة المصرف لمبدأ التخصص في المجال المصري والذي يستلزم الحصول على مؤهل جامعي في العلوم الإدارية والمالية، حيث تبيّن أن المبحوثين الذين لديهم مؤهل جامعي يمثلون قرابة 65%， وأن حوالي 19% من المستجدين لديهم دبلوم متوسط. والبقية توزعت على المستويات الأخرى من ثانوية عامة ودبلوم عالي وبنسب متفاوتة. أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فهو متوفّر لدى الموظفين العاملين في المصرف؛ حيث أن قرابة 35% من الموظفين لديهم خبرة تفوق 11 سنة ، أما من لديهم خبرة 5 سنوات فأقل ومن 6 إلى 10 سنوات فيمثلون ما نسبته 33% لكل فئة.

#### 4. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

للتعرف على درجة الممارسة لأبعاد الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي في المصرف محل الدراسة تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية، والأوزان المئوية لإجابات مفردات الدراسة، وكذلك تحديد خمسة مستويات تبيّن درجة الممارسة واعتمادها كما في جدول الملح رقم (4)، وتم تحديد طول الفئة بناء على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الدرجة الأعلى في المقياس} - \text{الدرجة الأدنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}} = 0.80 = \frac{1-5}{5}$$

**جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة بعد الهيكل التنظيمي**

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	إن الهيكل التنظيمي للمصرف معلن ومنشور على الموقع الالكتروني.	3.3429	1.04278	متوسطة
2	الهيكل التنظيمي للمصرف يتصف بالوضوح.	2.7143	1.1264	متوسطة
3	يتناصف الهيكل التنظيمي للمصرف مع طبيعة النشاط .	3.1714	.91853	متوسطة
4	الهيكل التنظيمي يضمن سهولة وفاعلية الاتصالات بين المستويات الادارية في المصرف.	2.8286	.66358	متوسطة
5	هناك تناصف بين الصالحيات والمسؤوليات المنوحة للموظفين داخل المصرف.	2.8000	.86772	متوسطة
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>		<b>3.1210</b>	<b>.65760</b>	

يبين الجدول أعلاه أن بعد الهيكل التنظيمي بالمصرف جاء بمستوى ممارسة متوسط ، وهذا ما تؤكده النتائج التي أظهرت أن المتوسط الحسابي العام للمتغير قد بلغ (3.1210)، وبانحراف معياري وقدره (.65760) ، كما يتضح من الجدول مستوى درجة الممارسة للعبارات التي تقيس بعد الحفريات ، فجاءت عبارة " إن الهيكل التنظيمي للمصرف معلن ومنشور على الموقع الالكتروني " في المرتبة الاولى فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (3.3429) وبانحراف معياري وقدره (1.04278) مما يدل على أن الهيكل التنظيمي للمصرف منشور ومعلن على الموقع الالكتروني ، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الممارسة الفقرة التي تنص على " هناك تناصف بين الصالحيات والمسؤوليات المنوحة للموظفين داخل المصرف ". بمتوسط حسابي وقدره(2.8000) وبانحراف معياري وقدره (.86772) مما يدل على ان الصالحيات المنوحة لا تتناسب مع المسؤوليات الموكلة إليهم. أما باقي العبارات فجاءت بدرجة

الموظفين عند اتخاذ القرار لا يتم بالشكل المطلوب على الرغم من توفر المبادرة من قبل الإدارة. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (3.280)، وبانحراف معياري وقدره (.9801)، وعلى الرغم من التذبذب في مستوى ودرجة الممارسة للعبارات التي تقيس بعد اتخاذ القرار في المتوسط، جاءت عبارة "تسمح إدارة المصرف بمشاركة الموظفين في صنع القرارات التي تحصل ادارتهم " في المرتبة الاولى فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (3. 3687) (.3. وبانحراف معياري وقدره (.91325) ، يليه في المرتبة الثانية الفقرة " تنسق قرارات إدارة المصرف بالوضوح والشفافية لجميع العاملين " ومتوسط حسابي وقدره (3.3352) وبانحراف معياري وقدره (.97836). وجاء في المرتبة الثالثة من حيث الممارسة الفقرة " تسعى إدارة المصرف إلى تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار لضمان تقبلهم وتنفيذهم له " ومتوسط حسابي وقدره (3. 2953) (.3. وبانحراف معياري وقدره (93967) (.)، وجاء في المرتبة الرابعة من فقرة " تشجع إدارة المصرف الموظفين على تقديم الحلول الفعالة للمشكلات التي يواجهونها " بمتوسط حسابي وقدره (3.1679) (.3. وبانحراف معياري وقدره (98690) (.)، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة التي تنص على " تحرص ادارة المصرف على اتخاذ القرارات بطريقة موضوعية ومدروسة " بمتوسط حسابي وقدره (3.1321) (.3. وبانحراف معياري وقدره (91325) (.).

#### 2.1.4 بعد الثاني الهيكل التنظيمي:

يبين الجدول رقم (6) النتائج المخصصة بعد الحفريات الناجمة عن التحليل للبيانات باستخدام التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، وكانت النتائج كالتالي:

إلى تعزيز ثقافة التقدير والاحترام المتبادل بين جميع الموظفين بمتوسط حسابي وقدره (2.4612) وانحراف معياري وقدره (1.04413) ، أما بقية الفقرات فجاءت بمستوى متوسط أيضاً واقعاً بين الفقرتين السابقتين ، ولربما تعتبر هذه النتائج مؤشر على وجود تفاوت فيما يتعلق بتحفيز الموظفين والممارسات التنظيمية في المصرف، ففي حين أن هناك محاولات لربط الحوافر بتقييمات الأداء ومكافأة الجهد لكن هذا التطبيق لا يتتوفر بالدرجة المطلوبة مما يعني نقص الفاعلية في التطبيق . وهذا يستدعي ضرورة اتباع نهج أكثر تنظيماً وشفافية للحوافر، واتخاذ القرارات وتقدير الموظفين بما يمكن المصرف من الاستفادة من موارده الحالية بشكل أكثر فاعلية، وتحسين مكانته التنافسية وأدائه المالي من خلال تحسين الخدمات وتحقيق الابداع.

#### 4.1.4 بعد الرابع المعلومات:

يوضح الجدول رقم (8) النتائج التحليل الوصفي بعد المعلومات باستخدام المتغيرات الحسابية والانحرافات، وكالتالي:

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة بعد المعلومات

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	العـارات	م
متوسطة	.84515	2.7682	يتم تحديث المعلومات باستخدام التقنية الحديثة.	.1
متوسطة	.99584	2.7143	تعتمد إدارة المصرف على أنظمة وتقنيات متطورة لدعم أعمالها.	.2
متوسطة	.95317	2.4569	توافق المعلومات المنشورة مع طبيعة الوظائف ومتطلباتها.	.3
متوسطة	1.03431	2.9421	تنبئ المعلومات التي تحصل عليها الإدارات والأقسام بالدقائق والمصداقية.	.4
متوسطة	1.06813	3.6413	توجد قاعدة بيانات خاصة بالمصرف يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.	.5
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام				.72302 2.9045

الجدول أعلاه يبين أن بعد المعلومات بالمصرف جاء بمستوى ممارسة متوسط ، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي

متوسطة مؤكدة الحاجة إلى إجراء تحسينات لتوضيح الأدوار والمسؤوليات بشكل أفضل؛ وكذلك تعزيز إمكانيات قنوات الاتصال لضمان تدفق المعلومات بشكل أكثر فعالية وكفاءة بين المستويات المختلفة.

#### 3.1.4 بعد الثالث المحفزات:

يشير الجدول رقم (7) إلى بعد الهيكل التنظيمي وما يتعلق به من نتائج تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة بعد المحفزات

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	العـارات	م
متوسطة	.96349	2.6732	يتم منح الحوافر على ضوء نتائج تقييم الأداء الوظيفي .	.1
متوسطة	.80324	2.6220	يتم تقديم الجهد الإضافي المبذول من قبل إدارة المصرف بالكافأة الجزوية .	.2
متوسطة	1.01839	3.2111	تم المكافأة باعتماد مبدأ اتقان العمل .	.3
متوسطة	1.04413	2.4612	تعنى إدارة المصرف إلى تعزيز ثقافة التقدير والاحترام المتبادل بين جميع الموظفين.	.4
متوسطة	1.05344	2.9352	تعتمد إدارة المصرف على نظم تحفيزية ومزاجية معنوية إضافية لتعزيز دافعية الموظفين وتحسين أدائهم.	.5
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام				.81502 2.7805

يوضح الجدول أعلاه أن بعد الهيكل التنظيمي بالمصرف جاء بمستوى ممارسة متوسط ، يؤكد ذلك النتائج التي أظهرت أن المتوسط الحسابي العام للمتغير قد بلغ (2.7805) وبانحراف معياري وقدره (0.81502) ، كما يتضح من الجدول مستوى درجة الممارسة للعبارات التي تقيس بعد الهيكل التنظيمي، فجاءت عبارة " تم المكافأة باعتماد مبدأ اتقان العمل " في المرتبة الاولى فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (3.2111) وبانحراف معياري وقدره (1.01839) ، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث درجة الممارسة الفقرة التي تنص على " تسعى إدارة المصرف

الكلية للمتوسط الحسابي لمتغير الإبداع التنظيمي(3.6454)، في حين أن الانحراف المعياري كان مقداره(.7321). وجاء بعده الطلاقة في المرتبة الأولى والمتصل بإنتاج الموظف لأكبر عدد ممكن من الأفكار بخصوص موضوع معين في إطار زمني محدد ، وذلك بمتوسط حسابي مقداره(3.6454) وبانحراف معياري قدره(.7321)، يليه في المرتبة بعده التحليل والمتعلق بعملية انتخاب أو اختيار وتحريئة أي مهمة جديدة إلى مهام بسيطة ليعاد تنظيمها، وذلك بمتوسط حسابي مقداره(3.3812) وبانحراف معياري قدره(.7813). وجاء في المرتبة الثالثة البعد المتعلق بالحساسية للمشكلات لدى موظفي المصرف والقدرة على اكتشافها في عديد المواقف المختلفة، وذلك بمتوسط حسابي مقداره(3.2197) وبانحراف معياري قدره(.7906). وفي المرتبة الرابعة جاء بعده الأصالة فالشخص المبدع لا يفكر كما الآخرين ، ويقدم من الأفكار جديدها، حيث كان المتوسط حسابي (3.1848) وبانحراف معياري قدره(.7111). في حين جاء بعده المرونة بالترتيب الأخير من بين أبعاد الإبداع وهو يمثل القدرة على المواجهة مع التغييرات من خلال تغيير الحالة الذهنية بتغيير الحالة أو الموقف. حيث تحصل على أقل نسبة من المتوسطات بلغت (3.1002)، وبانحراف معياري قيمته(.7827). من هذه النتائج يلاحظ أن الموظفين العاملين في المصرف محل الدراسة يتوفرون لديهم مستوى متوسط من الإبداع التنظيمي، مما يبرز ضرورة الاهتمام بذلك، ومحاولة زيادة هذا المستوى من الإبداع، أو على الأقل الحافظة عليه.

### 5. اختبار الفرضيات :

**1.5 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :** والتي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

العام للمتغير قد بلغ (2.9045) وبانحراف معياري وقدره (.72302)، حيث جاءت عبارة " توجد قاعدة بيانات خاصة بالصرف يمكن الرجوع إليها عند الحاجة " في المرتبة الاولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.6413) وبانحراف معياري وقدره (1.06813) وذلك يعني أن هذا الفقرة هي الأكثر ممارسةً مقارنة بباقي فقرات المعلومات، في حين جاءت الفقرة " توافق المعلومات المتاحة مع طبيعة الوظائف ومتطلباتها" بمتوسط وانحراف مقداره(2.4569) و (.95317) على التوالي. وبشكل عام تشير النتائج إلى توفر بنية تحتية معلوماتية مقبولة في المصرف وتتوفر قاعدة بيانات، ولربما كانت عملية التحديث لجودة هذه المعلومات ومدى حداثتها وملاءمتها للمهام اليومية قد يجد من فعالية هذه الأنظمة وجودة مخرجاتها.

### 2.4 تحليل نتائج المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) :

يبين الجدول التالي (9) إجابات عينة الدراسة من الموظفين العاملين بمصرف الوحدة حول آرائهم عن أبعاد الإبداع التنظيمي ممثلة بمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المبحوثة.

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة للإبداع التنظيمي

م	العينات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
.1	الطلاقة	3. 6454	.7321	مرتفعة
.2	المرونة	3.1002	.7827	متوسطة
.3	الأصالة	3.1848	.7111	متوسطة
.4	الحساسية للمشكلات	3. 2197	.7906	متوسطة
.5	التحليل	3.3812	.7813	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.3062	.6725	

يشير الجدول السابق إلى المتوسطات الخاصة بأبعاد المتغير التابع(الإبداع التنظيمي) والتي تتراوح من حيث الممارسة ما بين المتوسطة والمرتفعة، وقد بلغت متطلباتها الحسابية ما بين(3.64 – 3.10)، بينما الانحرافات المعيارية لهذا المتغير تراوحت بين(.7111-.7827). وبلغت القيمة

**المدول (11): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المحفزات**

Sig*	T	B	F	(R <sup>2</sup> )	المتغير التابع (R)
مستوى الدلالة	الإرشاد	معامل الانحدار المحسوبة	معامل التحديد المحسوبة	الارتباط	الإبداع التنظيمي
.000	18.572	.163	10.452	.073	.292

تأثير ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من المدول السابق أثر المحفزات في تحقيق الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمصرف محل الدراسة. حيث بینت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمحفزات في تحقيق الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمصرف محل الدراسة، فقد كان معامل الارتباط  $R = .292$ . في حين أن معامل التحديد  $R^2$  كان  $(.073)$ . وهذا يعني أن متغير المحفزات يفسر التباين في الإبداع التنظيمي بما نسبته( $.073$ )، وباقى النسبة تفسر من خلال متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإنحدارية إضافة إلى أخطاء المعاينة و القياس. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta = .163$ ، وهذا يعني أن درجة واحدة من الزيادة في مستوى المحفزات يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مصرف الوحدة سرت بنفس المقدار. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت  $(10.452)$ ، وكذلك قيمة T والتي بلغت  $(18.572)$ ، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية( $\alpha \leq 0.05$ ). وهنا يتم رفض فرضية عدم وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمحفزات في تحقيق الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمصرف محل الدراسة .

**3.5 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:** والتي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للهيكل التنظيمي في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المصرف محل الدراسة " .

$\alpha \leq 0.05$ ) لتخاذل القرار في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المصرف محل الدراسة " .

**المدول (10): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير اتخاذ القرار**

Sig*	T	B	F	(R <sup>2</sup> )	المتغير التابع (R)
مستوى الدلالة	الإرشاد	معامل الانحدار المحسوبة	معامل التحديد المحسوبة	الارتباط	الإبداع التنظيمي
.000	21.765	.132	5.298	.053	.233

تأثير ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المدول السابق يوضح أثر اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمصرف محل الدراسة. حيث بینت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتخاذل القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمصرف محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط  $R = .233$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(.053)$ . بما يعني أن متغير اتخاذ القرار يفسر التباين في الإبداع التنظيمي بما نسبته( $.053$ )، أما النسبة الباقيه فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإنحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة القياس. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta = .132$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى اتخاذ القرار يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مصرف الوحدة سرت بنفس المقدار. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت  $(5.298)$ ، وكذلك قيمة T والتي بلغت  $(21.765)$ ، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية( $\alpha \leq 0.05$ ). وهنا يتم رفض فرضية عدم وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخاذل القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمصرف محل الدراسة .

**2.5 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:** والتي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمحفزات في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المصرف محل الدراسة " .

الجدول (13): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المعلومات

Sig*	T	B	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة		معامل الانحدار المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط		
.000	10.342	.298	12.231	.078	.197	الابداع التنظيمي

التأثير ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول رقم (13) أثر المعلومات في تحقيق الابداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمصرف محل الدراسة. حيث تبين وجود اثر ذات دلالة إحصائيًّا للمعلومات في تحقيق الابداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمصرف محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.197$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.078). وهذا يعني أن متغير المحفزات يفسر التباين في المتغير التابع بما نسبته(0.078)، أما النسبة الباقي فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإنحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن أسلوب المعاینة ودقة القياس . كما أن درجة التأثير  $\beta$  بلغت (0.298)، وهذا يعني أن الزيادة في بدرجة واحدة في مستوى المعلومات يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مصرف الوحدة سرت بنفس المقدار. وقيمة  $F$  المحسوبة تؤكد معنوية التأثير والتي بلغت(12.231)، وكذلك قيمة  $t$  والتي بلغت(10.342)، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية( $\alpha \leq 0.05$ ). وهنا يتم رفض فرضية عدم وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود اثر إحصائي ذات للمعلومات في تحقيق الابداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمصرف محل الدراسة.

#### نتائج الدراسة:

بعد نتائج تحليل بيانات الدراسة احصائيًّا وختبار الفروض، أمكن وضع عدة توصيات، يمكن إيجازها كما يلي:

1. توصلت النتائج إلى أن اثر اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي ذو دلالة إحصائية من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمصرف محل الدراسة.

الجدول (12): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الهيكل التنظيمي

Sig*	T	B	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة		معامل الانحدار المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط		
.000	15.422		.274	4.734	.035	الابداع التنظيمي

التأثير ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

من خلال الجدول السابق يمكن معرفة اثر الهيكل التنظيمي في تحقيق الابداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمصرف محل الدراسة . حيث بینت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تحقيق الابداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمصرف محل الدراسة بمعامل الارتباط  $R = 0.176$ ). وقد بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.035$ ). وبما يظهر مساهمة متغير المحفزات في تفسير التباين في المتغير التابع بما نسبته(0.035)، مع الأخذ في الاعتبار أن هناك متغيرات أخرى تفسر باقي النسبة بدون ان تدخل في العلاقة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية في المعاینة و القياس . كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta = 0.163$ ). وهذا يعني أنه عند زيادة مستوى الهيكل التنظيمي لدى العاملين في مصرف الوحدة سرت بنفس المقدار. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت(4.734)، وكذلك قيمة  $t$  والتي بلغت(15.422)، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية( $\alpha \leq 0.05$ ). وهنا يتم رفض فرضية عدم وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تحقيق الابداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمصرف محل الدراسة .

**4.5 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:** والتي تنص على أنه " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعلومات في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المصرف محل الدراسة ".

البالغة 3429.3 وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة 1.04278.

10. كشفت هذه الدراسة عن وجود قاعدة بيانات خاصة بالمصرف يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وهذا ما أوضحته قيمة المتوسط الحسابي البالغة 3.6413 وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة 1.06813.

#### التوصيات:

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم مجموعة من التوصيات متمثلة في الآتي:
1. يجب الاهتمام بعمميم ونشر فلسفة الجينات التنظيمية وتبنيها في كل المؤسسات الخاصة وال العامة كونها هي المحدد الأول لهوية وقوة التنظيم.
  2. العمل على زيادة مستوى الإبداع الإداري وتقدير أهميته ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف وتنمية مكانته بين المصارف الأخرى بتهيئة وتحسين المناخ التنظيمي المناسب له.
  3. الاهتمام بالمعلومات والتوجه نحو البحث عنأحدث الطرق لضمان الحصول عليها والعمل على تحديتها بشكل مستمر.
  4. ضرورة قيام إدارة المصرف بالعمل على توفير أنظمة معلومات متطرفة تربط بين المستويات المختلفة وتعزز من انساب وتداول المعلومات رأسياً وأفقياً.
  5. العمل على تكثير الاهتمام من قبل الإدارة المصرفية بتشجيع الموظفين على المساعدة في طرح أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل وحل المشكلات التي قد تحدث داخل المصرف.
  6. ضرورة العمل على تقديم الدعم الكامل للعاملين فيما يتعلق بإيجاد الحلول لمشكلات العمل.

2. بيّنت النتائج وجود أثر إحصائي دال للمحفزات في تحقيق الابداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمصرف محل الدراسة.

3. كشفت نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تحقيق الابداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمصرف محل الدراسة.

4. بيّنت نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعلومات في تحقيق الابداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمصرف محل الدراسة.

5. أظهرت النتائج أن هناك درجة ممارسة متوسطة لأبعاد الجينات التنظيمية (اتخاذ القرار، المحفزات، الهيكل التنظيمي، المعلومات) من قبل إدارة المصرف من وجهة نظر المشاركين.

6. أوضحت النتائج أن الموظفين العاملين في المصرف محل الدراسة يتوفر لديهم مستوى متوسط من الإبداع التنظيمي .

7. بيّنت هذه الدراسة قابلية إدارة المصرف على مشاركة الموظفين في صنع القرارات التي تخص اداراتهم، وهذا ما بيّنته قيمة المتوسط الحسابي البالغة 3687.3 وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة 0.91325.

8. أوضحت نتائج هذه الدراسة اعتماد إدارة المصرف مبدأ اتقان العمل في مكافأة الموظفين العاملين فيه، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي البالغة 3.211 وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة 1.0183.

9. أوضحت هذه الدراسة حرص إدارة المصرف على اعلان ونشر الهيكل التنظيمي على الموقع الالكتروني، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي

- جمعة، سليمان سالم، 2020 ، اثر أبعاد الحياة الوظيفية على الإبداع الإداري لدى الموظفين بمستشفى المرج التعليمي، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، المجلد الثالث، العدد الأول.
- خضير، حاتم و تيسير، هبة، 2019، دور استراتيجية التمكين في تحقيق الإبداع الإداري – دراسة تحليلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة(42)، العدد(120).
- الزيات، فتحي مصطفى، 1995 ، الأسس المعرفية للتكوين العقلي وتجهيز المعلومات. دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة.
- الساعدي ،مؤيد و الدهان، جنان، 2014 ، تشخيص واقع البصمة الوراثية التنظيمية لمنظمات الأعمال العراقية- بحث استطلاعي تحليلي في عينة من المنظمات العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 40 ، العدد 10.
- السلوادي، عبد الرحمن حسن و غنيم ،أسيل نظام ، 2022 ، الجينات التنظيمية ( DNA ) وأثرها في الابداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط -دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية بفلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد 30،العدد 2.
- سليمان، منال، 2023 ، الجينات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع، جامعة أسيوط، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 62 ، العدد الأول.
- عثمان، محمد موسى، 2001، تحليل الإبداع من منظور اقتصادي – الإدارة وتحديات التغيير. القاهرة : مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري.
- عمار، نيفين محمود على.(2012). أثر إدارة المعرفة على القدرات الابتكارية بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية. رسالة ماجستير، جامعة عين شمس.
- 7. العمل على اعتماد هيكل تنظيمي مناسب متسم بالمرؤنة والسرعة في اتخاذ القرار من خلال منح صلاحية ومسؤولية صنع القرار بين جميع العاملين كلأً حسب موقعه.
- 8. زيادة التركيز على تطبيق آليات التحفيز بالشكل الذي يحقق الرضا بين العاملين ويدفع بهم إلى بذل المزيد من الجهد في وتحقيق الإبداع في الأداء.
- 9. ضرورة الاهتمام بالأفكار المستحدثة واستقطاب الخبراء والكافاءات والتوجه نحو الدعم التكنولوجي والتطور العلمي بالشكل الذي يساعد على إظهار الجانب الإبداعي للعاملين.

#### قائمة المراجع :

- ابراهيم، إبراهيم رضا، 2025 ، أثر الجينات التنظيمية على السلوكيات المضادة للإنجابية: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك: دراسة تطبيقية على البنك الأهلي المصري، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، المجلد 1 ، العدد 1.
- اسماعيل، محمد يوسف، 2020 ، تأثير الجينات التنظيمية على الإخلال بالعقد النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بمصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، 1 ( 4 ) .
- ايمن، عيد، وطارق ، عزيزة، 2023 ، دور الجينات التنظيمية في تحسين مستوى الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية المصرية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 41 ، العدد 4.
- تركمان، حنان نiley، 2024 ، تأثير الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 46 ، العدد ( 6 ) .

- العتزي، بندر، 2024 ، أثر الجينات التنظيمية في دعم الإزدهار في العمل دراسة تطبيقية على وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت، كلية التجارة، جامعة مدينة السادس، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية** ، العدد 2 ، المجلد 6 .
  - الغنام، محمد، 2023 ، تأثير الجينات التنظيمية على الرشاقة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة المركزية بجامعة دمياط، المعهد العالي للإدارة وتكنولوجيا المعلومات، كفر الشيخ، **مجلة راية الدولية للعلوم التجارية**، المجلد 2 ، العدد 7 .
  - فاصل، محمد إسماعيل، 2020 ، القيادة الابتكارية والأداء المتميز. الكويت: مكتبة الكويت الوطنية للنشر والتوزيع.
  - محمد، دعاء، 2024 ، أثر الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة جنوب الوادي، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، المجلد 25 ، العدد 1 .
  - محمد، دعاء، نورالدين، احمد، أثر الجينات التنظيمية والهوية التنظيمية على سعة المنظمة: الدور المعدل لاستدامة الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بفروع البنك الأهلي المصري، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية**، المجلد 15 ، العدد 3 .
  - مصطفى ، مني ، 2023 ، أثر الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي: تحليل الدور الوسيط للثقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، **مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية**، المجلد 60 ، العدد الأول .
  - المغامسي، سعيد بن فالح، 2004، القيادة التربوية والمهارات القيادية الالازمة لقادة المؤسسات التربوية. **مجلة كلية التربية**، جامعة المنصورة، العدد(54)، الجزء(1).
- Mفتاح، فاطمة والخريف، سعد، 2024 ، **أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية**، **المجلة العربية للادارة**، المجلد 44 ، العدد 4 .
- مني سامي محمود مصطفى، 2023 ، **أثر الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي: تحليل الدور الوسيط للثقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية في مصر**، **مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية**، المجلد 60 ، العدد 1 .
- مولاي، أمينة و كافي، ميمون، 2017 ، **الحمض النووي التنظيمي وريادة المؤسسات - دراسة حالة متعاملى الهاتف النقال في الجزائر**، **مجلة البحوث الاقتصادية والمالية**، المجلد الرابع، العدد الأول.
- وحيش، مني أحمد. 2008. **معوقات تحقيق الإبداع الإداري ومتطلبات مواجهتها لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة المنصورة - دراسة ميدانية**. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. and Kramer, S.J.(2005), “Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support”, **Leadership Quarterly**, Vol. 15, No. 1, pp. 5-32
- Azudin, A., & Mansor, N. (2018). Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. **Asia Pacific Management Review**, 23(3).
- Bear ,M., & Oldham , G.R.(2006). The curvilinear relationship between experienced creative time pressure and creativity : Moderating effects of openness to experience and support for creativity. **Journal of Applied psychology**.
- Bozkurt Bostancı, A., Akçadağ, T., Kahraman, Ü., & Tosun, A. (2016). The

toward Corporate Social Responsibility. **The International Journal of Business & Management**, 3(4).

- Neil , A., & Rosina ,M.(2010). Helping Creativity and Innovation Thrive in Organization :Functional Perspectives.(ED) , **Research Company to the Dysfunctional workplace : Manageent Challenges and Symptoms** : Janice & Caryl , University of Amsterdam Business School.
- Neilson, G., Pasternack, B. A., & Mendes, D. (2003). The four bases of organizational DNA. *Strategy+Business*. Booz & Company.
- Nonaka ,I., & Von. K. G.(2009). Tacit Knowledge and Knowledge conversion : controversy and Advancement in Organizational Knowledge. **Theory Organization SAEIENCE** , vol(20) , No(3).
- Rashid, S., & Challab, I. (2007). The Influence of Organizational DNA on Innovation Performance: An Empirical Study in a Sample of Iraqi Industrial Organizations. **AL-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences**, 9, 9-22.
- Saleh Abdul Reda Rashid, Ihssan Dahash Chalab, ,(2007), The influence of organizational DNA on innovation performance: An empirical study in a sample of Iraqi industrial organizations, **Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences**, Vol 9, ( 4).
- Thomas, L. (2007). Innovation Organizational DNA. Retrieved from <http://www.12manage.com>.
- relationship between schools' DNA profiles and political behavior in school. **Journal of Human Sciences**, 13(3).
- Çetn, R. B., & Dos, I. (2014). Developing organizational DNA scale and a scanning study on Turkish Ministry of National Education. **The Journal of International Social Research**, 7(31).
- Derdar ,H & Moula,A. (2023) .The Use of Organizational DNA inDiscriminating Innovative Organizations (Case Study of Private Algerian Enterprises) . **Journal of Contemporary Business and Economic Studies** ,Vol.(06) No.(02) .
- Elsakaan, R. A.-E. M., 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, 1-13. <https://doi.org/10.4236/oalib.1107691>
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for Strategic Innovation. *California Management Review*, 47(3). Retrieved from <https://cmr.berkeley.edu/2005/05/47-3-organizational-dna-for-strategic-innovation/>
- Hall, H.L.(2005). KM in Times of change : tacite and Explicit knowledge transfers. **PhD of Philosophy** , University of North Texas.
- Hamilton, B. (2005). Organizational DNA. Retrieved from <http://www.boozaallen.com>
- Khoragsgani, A., Nosou, & Bahrami, M. (2015). Comparative study of organizational DNA in private companies in terms of tax evasion based on Honald and Silverman's model. **Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences**, 5(54).
- Makingrilas, J., Vitoorapakorn, C., Chutikorntaweesin, O., Yodthong, T., & Kamolrat, P. C. A. (2015). The Model of DNA Creation of Business Organization