Evaluating The Effectiveness Of Strategic Agility In Regulatory Genes (A Field Study In The Branches Of The Credit Bank In Lattakia Governorate)

Ammar Ibrahim [*]
Dr. Hanan Turkman [***]
Dr. Etaab Hassoun [**]

(Received 29 / 5 / 2025. Accepted 5 / 8 / 2025)

□ ABSTRACT □

The study aimed to measure the effectiveness of strategic agility in the organizational genetics of the branches of the Credit Bank in Lattakia Governorate. It relied on a descriptive analytical approach and data analysis using SPSS 20, through a questionnaire and personal interviews with a sample of employees. The results revealed a strong, statistically significant, positive relationship between strategic agility in its four dimensions (sensing, decision-making, practice, and learning) and organizational genetics in the branches of the Credit Bank in Lattakia Governorate. The correlation coefficient (R=0.991) and the coefficient of determination (R^2=0.982) indicated that strategic agility explains 98.2% of the variance in organizational genetics. The low averages are attributed to the impact of the deteriorating economic conditions and social crises in Lattakia Governorate, which have led to a shortage of resources and limited the branches' ability to invest in information systems and effective training. Environmental pressures and rapid changes have also affected the speed of response and the quality of decision-making within banks. The study recommends enhancing strategic agility through developing information systems, activating decentralized decision-making, and sustainable investment in training and continuous learning. It also emphasizes improving organizational genetics through a clear organizational structure, strengthening communication channels, and encouraging innovation, in addition to implementing a periodic performance evaluation system to ensure continuous improvement and raise the efficiency of branches in the face of environmental changes and future challenges.

Keywords: Strategic Agility, Sensing Agility, Decision Agility, Practice Agility, Learning Agility, Regulatory Genes.

Copyright **:**Latakia University journal (formerly tishreen) -Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

[*] **Postgraduate student (PhD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Latakia University(formerly tishreen) , Lattakia, Syria. ammarabrahem@gmail.com**

[**] **Professor , Department of Business Administration- Faculty of Economics- Latakia University(formerly tishreen) - Lattakia- Syria.**

[***] **Professor, Department of Business Administration- Faculty of Economics- Latakia University(formerly tishreen) - Lattakia- Syria.**

تقييم مدى فاعلية الرشاقة الاستراتيجية في الجينات التنظيمية (دراسة ميدانية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية)

عمار ابراهيم [*]
د. عتاب حسون [**]
د. حنان تركمان [***]

(تاريخ الإيداع 29 / 5 / 2025. قُبِل للنشر في 5 / 8 / 2025)

□ ملخّص □

هدفت الدراسة إلى قياس مدى فاعلية الرشاقة الاستراتيجية في الجينات التنظيمية بفروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 20 ، من خلال استبانة ومقابلات شخصية مع عينة من الموظفين. بينت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة، التعلم) والجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف بمحافظة اللاذقية. حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.991$) ومعامل التحديد($R^2=0.982$) ، مما يشير إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 98.2% من التباين في الجينات التنظيمية. تُعزى انخفاض المتوسطات إلى تأثير الأوضاع الاقتصادية المتدهورة والأزمات الاجتماعية في محافظة اللاذقية، مما أدى إلى ضعف الموارد وتحجيم قدرة الفروع على الاستثمار في أنظمة المعلومات والتدريب الفعّال. كما أثرت الضغوط البيئية والتغيرات المتسارعة على سرعة الاستجابة وجودة اتخاذ القرار داخل المصارف. توصي الدراسة بتعزيز الرشاقة الاستراتيجية عبر تطوير نظم المعلومات، وتفعيل اللامركزية في اتخاذ القرار، والاستثمار المستدام في التدريب والتعلم المستمر. كما تؤكد على تحسين الجينات التنظيمية من خلال وضوح الهيكل التنظيمي، وتعزيز قنوات الاتصال، وتشجيع الابتكار، إلى جانب تطبيق نظام تقييم أداء دوري لضمان التحسين المستمر ورفع كفاءة الفروع في مواجهة التغيرات البيئية والتحديات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة، رشاقة التعلم، الجينات التنظيمية.

حقوق النشر : مجلة جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً)- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

[*] **طالب دراسات عليا (دكتوراه) قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً)اللاذقية سورية .**
ammarabrahem@gmail.com
[**] **أستاذ – قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً)- اللاذقية- سورية.**
[***] **أستاذ – قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً)- اللاذقية- سورية.**

مقدمة:

تُعد الجينات التنظيمية من المفاهيم المحورية في علم الإدارة المعاصر، إذ تمثل البنية التحتية غير الملموسة التي تشكّل شخصية المنظمة وتوجّه سلوكها الداخلي والخارجي. وتتكوَّن هذه الجينات من منظومة متكاملة من القيم والمبادئ والممارسات والسلوكيات التي تتغلغل في كافة مستويات المنظمة، وتؤثر بشكل مباشر في كيفية اتخاذ القرار، وإدارة العمليات، وبناء العلاقات الداخلية، والتفاعل مع المتغيرات البيئية. وتكمن أهمية هذه الجينات في دورها في تشكيل الثقافة المؤسسية العامة، التي تُعد بدورها أحد العوامل الحاسمة في تحديد مسار النجاح أو الفشل على المدى الطويل.

ومع التسارع الكبير في وتيرة التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال، وما يرتبط بها من تحديات اقتصادية وتقنية وتنظيمية، تجد المنظمات نفسها مضطرة إلى إعادة النظر في بنيتها الداخلية ومدى جاهزيتها للتعامل مع تلك التحولات، وفي هذا السياق، تبرز الرشاقة الاستراتيجية كأحد المفاتيح التي تمكّن المنظمات من تعزيز مرونتها ورفع قدرتها على الاستجابة الفعالة للمتغيرات. وتشير الرشاقة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على استشعار التغيرات في البيئة المحيطة بسرعة، والتفاعل معها بكفاءة من خلال إعادة توجيه الموارد والطاقات، وصياغة خطط وبرامج تنظيمية جديدة تتيح التكيف المستدام وتحقيق التفوق التنافسي.

في ضوء ذلك، يُصبح الربط بين الرشاقة الاستراتيجية والجينات التنظيمية ذا أهمية خاصة، إذ إن الجينات التنظيمية لا تُعد كيانات جامدة، بل يمكن أن تتطور استجابةً للضغوط البيئية والمتغيرات، شريطة أن تمتلك المنظمة درجة كافية من الرشاقة الاستراتيجية. فهذه الرشاقة تتيح للإدارة إمكانية إعادة تفسير الجينات التنظيمية وتطويرها دون المساس بالهوية المؤسسية الأساسية، وذلك من خلال مراجعة القيم وأساليب العمل بما يتلاءم مع المستجدات، مما يُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي ودعم الاستدامة.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية في ظل ما يشهده القطاع المالي من تطورات متسارعة على المستويين التقني والتنظيمي. إن فهم مدى فاعلية الرشاقة الاستراتيجية في التأثير على الجينات التنظيمية ضمن هذا السياق يوفّر للمصرف فرصة لتكييف أفضل مع المتغيرات، وإعادة صياغة منظومته القيمة والمؤسسية بما يتماشى مع متطلبات بيئة العمل الحديثة. وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى قدرة الرشاقة الاستراتيجية على تفعيل وتطوير الجينات التنظيمية في المصرف، من أجل تعزيز استجابته للمتغيرات وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

الدراسات السابقة (Previous Studies):

1-دراسة (Doz and Kosonen, 2010) [30] بعنوان تضمين الرشاقة الاستراتيجية (أجندة قيادية لتسريع تجديد نموذج الأعمال)

Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal

تمثلت مشكلة الدراسة في التناقض الذي تواجهه الشركات الكفؤة بين الحاجة إلى التكيف مع الاضطرابات الاستراتيجية وبين ميل نماذج أعمالها إلى الاستقرار والجمود مع مرور الوقت، مما يحد من قدرتها على التجدد والابتكار. هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن تضمين الرشاقة الاستراتيجية في قيادة الشركات لتسريع تجديد نماذج الأعمال. وركزت بشكل خاص على تطوير ثلاث قدرات تنظيمية فائقة تُعد ضرورية لتحقيق هذه المرونة، وهي: الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وتدفق الموارد. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة المقارنة، من خلال تحليل معمق

لـ اثنتي عشرة شركة كانت في طور إعادة تصور نماذج أعمالها، وشملت الدراسة شركات مثل نوكيا، وإيزي جروب، وإتش بي، وساب، وكوني. أما أهم نتائج الدراسة، فقد بينت أن تعزيز القدرات التنظيمية الثلاث يسهم في تحويل المؤسسات من كيانات مستقرة وصلبة إلى كيانات مرنة وقادرة على التكيف مع التحولات المتسارعة. كما طُرحت مجموعة من إجراءات القيادة الملموسة التي من شأنها تمكين هذه القدرات، مع ربطها بإطار نظري سابق للرشاقة الاستراتيجية، مما يعزز من فاعلية تجديد نماذج الأعمال في السياقات الديناميكية.

2- دراسة دراسة (Nafei, 2014) [28] دور الحمض النووي التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة عن الشركات الصناعية في مصر

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

تمثلت مشكلة الدّراسة في دراسة العلاقة بين الحمض النووي التنظيمي و الأداء التنظيمي بين الموظفين في الشركات الصناعية في مصر. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الهام للحمض النووي التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم توزيع 372 استبانة للحصول على البيانات، وتم إعادة 300 استبانة صالحة للاستعمال، بنسبة 80%. بينما توصلت الدراسة إلى أن اللبنات الأساسية الأربعة للحمض النووي التنظيمي (اتخاذ القرار- المحفزات- المعلومات- الهيكل التنظيمي) لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي.

3/2- دراسة (Alshawabkeha, 2020) [31] بعنوان دور الحمض النووي التنظيمي في تعزيز التوازن الاستراتيجي في البنوك التجارية في مادبا.

The role of organizational DNA in enhancing the strategic balance in commercial banks in Madaba

انطلقت مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيس الآتي: ما هو دور الحمض النووي التنظيمي في تعزيز التوازن الاستراتيجي في البنوك التجارية في مادبا. هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الحمض النووي التنظيمي في تعزيز التوازن الاستراتيجي في البنوك التجارية وتحليل تأثير الحمض النووي على أبعاد التوازن الاستراتيجي. اعتمدت الدراسة على تطوير استبانة مكونة من ثلاثين فقرة، وتم توزيعها على 87 موظفاً في البنوك التجارية في مادبا، واسترداد 74 استمارة صالحة للتحليل. وقد توصلت نتائج البحث إلى أن مستوى الحمض النووي التنظيمي في البنوك المستهدفة كان ضيقاً، بينما كان مستوى التوازن الاستراتيجي مرتفعاً، مع تأثير ذو دلالة إحصائية (35%) للحمض النووي التنظيمي على أبعاد التوازن الاستراتيجي.

4/2- دراسة (Ghanem, 2021) [7] بعنوان الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط (دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين).

Regulatory genes (DNA) and their impact on organizational creativity in the presence of strategic agility as an intervening variable (a field study on pharmaceutical companies in Palestine)

انطلقت مشكلة الدّراسة من التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر الجينات التنظيمية DNA في فاعلية الإبداع التنظيمي في ظل الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين. هدفت الدراسة إلى بيان أثر الجينات التنظيمية في الإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين بوجود الرشاقة الاستراتيجية متغيراً وسطياً. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للجينات التنظيمية في الرشاقة الاستراتيجية، ووجود أثر دال إحصائياً للرشاقة الاستراتيجية في الإبداع التنظيمي، ولكن الأثر ليس كلياً بل هو أثر جزئي وذلك بسبب وجود أثر دال إحصائياً للجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية محل الدّراسة.

5/2- دراسة(Abdul Hamid Al-Ghannam, 2023) [16] بعنوان تأثير الجينات التنظيمية على الرشاقة التنظيمية الدور الوسيط للذكاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة المركزية بجمارك دمياط).

The impact of regulatory genes on organizational agility and the mediating role of organizational intelligence (an applied study on employees of the central administration at Damietta Customs).

انطلقت مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيس الآتي: إلى أي مدى توجد علاقة بين الجينات التنظيمية والذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية. هدفت الدراسة إلى قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد الجينات التنظيمية بأبعادها على الرشاقة التنظيمية بأبعادها عبر توسيط الذكاء التنظيمي بأبعاده. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي. وقد توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للجينات التنظيمية على الرشاقة التنظيمية، كما تبين 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 الرشاقة التنظيمية عند توسيط الذكاء التنظيمي.

6/2- دراسة بعنوان (Badway, Elsanhawy, 2023) [12] بعنوان تأثير الحمض النووي التنظيمي على رشاقة الشركات واستدامتها- دراسة ميدانية على قطاع البترول المصري (شركات النفط والغاز).

The Impact Of Organizational Dna On Corporate Agility And Sustainability – A Field Study On The Egyptian Petroleum Sector (Oil & Gas Companies).

انطلقت مشكلة الدّراسة من التساؤل الرئيس الآتي: ما هي العلاقة بين الحمض النووي للمنظمة ورشاقة الشركات واستدامتها في قطاع البترول المصري. هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الحمض النووي التنظيمي على رشاقة واستدامة شركات النفط والغاز في مصر. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي وفلسفة الوضعية، بالإضافة إلى تصميم البحث الكمي واستراتيجية المسح. توصلت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد الحمض النووي التنظيمي تؤثر بشكل مباشر على كل من الرشاقة والاستدامة في شركات النفط والغاز. لذلك، يجب على هذه الشركات تحسين قوة حمضها النووي التنظيمي من خلال تحسين العوامل التي تؤثر عليه، مثل القيادة والتخطيط والثقافة التنظيمية والتحكم في العمليات.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أولاً: أوجه التشابه: تشترك معظم الدراسات باستثناء دراسة [30] في التركيز على الجينات التنظيمية وعلاقتها بمفاهيم تنظيمية حديثة مثل الابتكار، الاستدامة، الذكاء التنظيمي، والرشاقة الاستراتيجية والتنظيمية. جميع الدراسات تهدف إلى

تعزيز الفاعلية التنظيمية وتحسين أداء المؤسسات من خلال مكونات تنظيمية داخلية. اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أدوات كمية (استبانة) لجمع البيانات. التركيز على البيئات العربية (مصر، فلسطين، الأردن)، مما يجعلها بيئة مشابهة للدراسة الحالية في السياق الثقافي والتنظيمي. التركيز على العلاقة التفاعلية: هناك توجه واضح لدراسة العلاقات التفاعلية أو الوسيطة، كما في دراسة **[16, 7]** التي تناولت الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط.

ثانياً: أوجه الاختلاف: الدراسة الحالية: تميزت بتركيزها على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية (وليس فقط التنظيمية) والجينات التنظيمية، وهو زاوية جديدة لم تُتناول بشكل مباشر في الدراسات السابقة. كما ركزت على قطاع مصرفي محدد (مصرف التسليف في اللاذقية)، وهو نطاق تطبيقي محلي ودقيق لم تتناوله الدراسات الأخرى التي كانت أوسع أو في قطاعات صناعية وتجارية مختلفة.

2. الدراسات الأخرى: دراسة [30] (دولية) ركزت على القيادة وتجديد نماذج الأعمال عبر الرشاقة الاستراتيجية، دون التطرق إلى الجينات التنظيمية. بعض الدراسات تناولت أثر الجينات التنظيمية على متغيرات غير الرشاقة مثل الإبداع أو الاستدامة، بينما الدراسة الحالية تركز على التكامل بين الجينات التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية.

ثالثاً: التحليل النقدي وأوجه القصور في الدراسات السابقة

الدراسة	التحليل النقدي	أوجه القصور
دراسة (Doz and Kosonen, 2010)	تناولت مفهوماً متقدماً (الرشاقة الاستراتيجية) وركزت على القدرات الديناميكية في الشركات العالمية.	لم تدمج الجينات التنظيمية، مما يقلل من الصلة المباشرة بالدراسة الحالية
دراسة دراسة (Nafei, 2014)	ركزت على البنية التنظيمية وعلاقتها بالأداء، وأظهرت نتائج كمية واضحة.	لم تتناول متغيرات وسيطة، ولا توجد معالجة لديناميكية البيئة التنظيمية.
دراسة (Alshawabkeha, 2020)	قدمت تصوراً حول العلاقة بين الحمض النووي والتوازن الاستراتيجي	حجم عينة صغير جداً، وضعف التعميم، وغياب التحليل العميق للعلاقة السببية.
دراسة (Ghanem, 2021)	دمجت الرشاقة كمتغير وسيط ودرست الأثر المركب.	اقتصرت على الصناعات الدوائية، والأثر الوسيط كان جزئياً، ما يضعف دقة النموذج.
دراسة(Abdul Hamid Al-Ghannam, 2023)	أبرزت أهمية الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط بين الجينات والرشاقة.	أغفلت تأثيرات السياق البيئي الخارجي، وركزت على بيئة واحدة فقط (جمارك دمياط)
دراسة بعنوان (Badway 2023 and Elsanhawy,	دمجت بين الرشاقة والاستدامة، ووسّعت التحليل لمجال البترول.	لم تفصل العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتنظيمية، وتبنت مقاربة كمية بحتة دون تحليل نوعي داعم.

رابعاً: القيمة المضافة للدراسة الحالية: الجمع بين متغيرين استراتيجيين معاصرين: الرشاقة الاستراتيجية والجينات التنظيمية، ضمن سياق مصرفي فعلي، وهو أمر غير مسبوق في الدراسات السابقة. موقع جغرافي مختلف (اللاذقية – سوريا) يتيح اختبار المفاهيم في بيئة غير مدروسة سابقاً. توفر إمكانية بناء نموذج تفسيري متكامل للعلاقة بين البنية التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية.

الخلاصة: رغم ما قدمته الدراسات السابقة من إضاءات مهمة حول الجينات التنظيمية، إلا أنها تعاني من محدودية التنوع في المتغيرات المدروسة، وضعف التعميم، والاقتصار على السياقات التنظيمية التقليدية. أما الدراسة الحالية فتمثل خطوة تطويرية من خلال تناولها لتكامل الرشاقة الاستراتيجية مع الجينات التنظيمية، مما يتيح فهماً أعمق لديناميكيات التغيير التنظيمي في المؤسسات المصرفية.

مشكلة البحث:

تُعد الجينات التنظيمية أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر في أداء المنظمات، حيث تعكس القيم والمبادئ التي توجه سلوك الأفراد داخلها. في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال، خصوصاً في القطاع المالي والمصرفي، تبرز الحاجة إلى الرشاقة الاستراتيجية كوسيلة للتكيف الفعال مع هذه المتغيرات. يواجه مصرف التسليف في محافظة اللاذقية تحديات تتعلق بالتحولات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يستدعي منه التكيف السريع مع هذه المتغيرات. ومع ذلك، فإن العديد من الفروع قد تعاني من صعوبة في تحقيق هذا التكيف بسبب الجينات التنظيمية الراسخة التي قد تعيق الابتكار والمرونة.

تتمثل مشكلة البحث في تحديد مدى فاعلية الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية. يتطلب ذلك تحليل العلاقة بين هذين العنصرين، ومدى قدرة المصرف على تحقيق التوازن بين الحفاظ على هويته التنظيمية وبين تعزيز قدراته على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. **يسعى البحث إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما مدى فاعلية الرشاقة الاستراتيجية في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية؟ وتتفرع عنه الأسئلة الآتية:**

1- ما مدى فاعلية عملية رشاقة الاستشعار في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية؟

2- ما مدى فاعلية عملية رشاقة اتخاذ القرار في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية؟

3- ما مدى فاعلية عملية رشاقة الممارسة في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية؟

4- ما مدى فاعلية عملية رشاقة التعلم في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية؟

فرضيات البحث:

تمت صياغة الفرضية الرئيسة الآتية (H): لا يوجد أثر ذو دلالةٍ إحصائية لعملية الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة، التعلم) في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية؟

وينبثق عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

(H1)- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية رشاقة الاستشعار في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية؟

(H2)- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية رشاقة اتخاذ القرار في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية؟

(H3)- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية رشاقة الممارسة في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية؟

(H4)- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية رشاقة التعلم في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية؟

أهمية البحث و أهدافه:

1- الأهمية النظرية (Theoretical Importance): يساهم هذا البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية والجينات التنظيمية من خلال تقديم إطار نظري يوضح العلاقة بين المفهومين. يتوقع أن يساعد ذلك الباحثين في مجال إدارة الأعمال على تطوير نظريات جديدة أو تعديل النظريات الموجودة استناداً إلى النتائج التي

سيتم استخلاصها. كما يتيح البحث إمكانية تقديم نماذج تحليلية تفسر دور الرشاقة الاستراتيجية في الجينات التنظيمية، مما يمكن أن يشكل مرجعاً لدراسات مستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، يعزز البحث الفهم الأكاديمي لديناميكيات التغيير من خلال توضيح دور الجينات التنظيمية وقدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.

2/5- الأهمية العملية (Practical Importance): يوفر البحث رؤى قيمة تساعد إدارات فروع مصرف التسليف في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، مما يعزز جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا العملاء. كما يساهم البحث في توجيه استراتيجيات التغيير اللازمة لتحقيق توازن بين الحفاظ على الهوية التنظيمية والقدرة على الابتكار. يتطرق البحث إلى تطوير برامج تدريبية موجهة للموظفين والإداريين، مما يمكنهم من تعزيز الرشاقة الاستراتيجية وتعديل الجينات التنظيمية وفقاً للتحديات المعاصرة. من خلال فهم العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والجينات التنظيمية، يسهم البحث أيضاً في تحسين القدرة التنافسية لفروع المصرف، مما يساعدها على التميز في السوق. وأخيراً، يقدم البحث توصيات عملية تستند إلى النتائج، مما يعزز من قدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية.

أهداف البحث: يسعى البحث لتحقيق الأهداف الرئيسة الآتية:

الهدف الرئيس الأول: تحديد مدى توافر الرشاقة الاستراتيجية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية.

الهدف الرئيس الثاني: تحديد مدى توافر الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية.

الهدف الرئيس الثالث: تحديد إن كان هناك من دور معنوي للرشاقة الاستراتيجية في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية. وينبثق عن الهدف الثالث مجموعة من الأهداف وهي:

1- تحديد إن كان هناك من دور معنوي لرشاقة الاستشعار في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية.

2- تحديد إن كان هناك من دور معنوي لرشاقة اتخاذ القرار في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية.

3- تحديد إن كان هناك من دور معنوي لرشاقة الممارسة في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية.

4- تحديد إن كان هناك من دور معنوي لرشاقة التعلم في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية.

5- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن في حالة الأخذ بها الأستفادة منها من قبل فروع مصرف التسليف في اللاذقية.

منهجية البحث:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض وتحليل الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، مستندين إلى مراجع عربية وأجنبية ذات صلة. تم استخدام برنامج SPSS 20 لتحليل البيانات المستخلصة من البحث. لجمع البيانات، تم إجراء مقابلات شخصية مع عينة محددة من المشاركين، بالإضافة إلى توزيع استبيان مصمم خصيصاً

لجمع المعلومات اللازمة. تم إعداد الاستبيان بناءً على دراسات سابقة موثوقة في الأدبيات العربية والأجنبية. **لضمان صدق الاستبيان:** تم عرضه على مجموعة من الأكاديميين في كلية الاقتصاد وهم (الدكتور أحمد أديب أحمد، الدكتورة حنان تركمان، الدكتورة عتاب حسون) لتقييم مدى ملاءمته لتحقيق أهداف البحث. وبناءً على ملاحظاتهم القيمة، تم إجراء التعديلات اللازمة لتحسين جودة الاستبيان وموثوقيته.

مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية (فرع اللاذقية دخل محدود "الرئيسي"، فرع اللاذقية إنتاجي، فرع الحفة، فرع القرداحة، فرع جبلة).

عينة البحث: تكونت عينة البحث من مدراء الإدارة العليا والوسطى والدنيا، حيث تم اختيارهم على النحو الآتي:

مدراء الإدارة العليا: عددهم (5) مدير

مدراء الإدارة الوسطى: عددهم (27) مدير، على النحو الآتي (5 معاونين، 12 مدراء أفرع، 10 مراقبين)

مدراء الإدارة الدنيا: عددهم (25) مدير، على النحو الآتي (5 مدير مالي) (20 رؤساء أقسام على النحو الآتي حسابات جارية، قروض دخل، قروض إنتاجية، شهادات استثمار)

الحدود المكانية: تشمل فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية (فرع اللاذقية دخل محدود "الرئيسي"، فرع اللاذقية إنتاجي، فرع الحفة، فرع القرداحة، فرع جبلة).

الحدود الزمنية: تم تنفيذ البحث خلال الفترة الممتدة من بداية شهر تشرين الأول عام 2024 حتى نهاية شهر نيسان عام 2025.

2-الإطار النظري (Theoretical Framework)

1/2- الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility)

1/1/2- مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

تُعد الرشاقة، في مفهومها الشامل، واحدة من المفاهيم الأساسية التي تعكس القدرة على التكيف والمرونة في مجالات متعددة، بما في ذلك السياقات البدنية والنفسية والتنظيمية. [29] تم تقديم مصطلح "الرشاقة الاستراتيجية" رسمياً لأول مرة في بداية التسعينيات، حيث وُلدت الفكرة في عام 1991م من قبل معهد بحوث أياكوكا (Iacocca) بدعم من حكومة الولايات المتحدة الأمريكية. جاء هذا المصطلح في تقرير بعنوان "استراتيجية مؤسسة التصنيع في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر خبراء الصناعة"، ليؤكد على أهمية اعتماد استراتيجيات رشيقة تمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وتحقيق القدرة التنافسية من خلال الكشف والاستجابة للفرص والتهديدات بسهولة وسرعة. [12]

تشير الدراسة [14] إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تُعد ميزة تتمتع بها المنظمات، حيث تتيح لها الاستجابة السريعة وتعديل استراتيجياتها وعملياتها بما يضمن التكيف مع الظروف المتغيرة واستغلالها لتحقيق البقاء والنجاح الاستراتيجي. وفقاً لـ [27] تُفهم الرشاقة الاستراتيجية على أنها القدرة على إنتاج المنتجات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب بالسعر المناسب. وتُعرف أيضاً الرشاقة الاستراتيجية [3] بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الربح في بيئة تنافسية تتسم بالتغيرات المستمرة وغير المتوقعة. **مما سبق توصل الباحث إلى أن الرشاقة الاستراتيجية هي "القدرة التي تتيح للمنظمات التكيّف والتحوّل بسرعة في بيئة الأعمال المتغيرة، من خلال استراتيجيات مرنة تستجيب للفرص والتهديدات، مما يسهم في تحقيق النجاح والربحية."**

2/1/2- أهداف الرشاقة الاستراتيجية

تهدف الرشاقة الاستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كما يلي: [18-27]

1- الحصول على معلومات حول التغييرات المتوقعة في السوق من خلال التعاون بين المنظمات.
2- دمج الأهداف الاستراتيجية المتباينة لتعزيز التركيز والمرونة والتميز التشغيلي.
3- الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية مع الحفاظ على سلامة نظم المعلومات والموارد.
4- التغلب على معوقات العمل للبحث عن أسواق جديدة وتعزيز القدرة الإبداعية والمخاطرة.
5- اتخاذ إجراءات سريعة وفعالة لاستباق التغيير واستخدامه.
6- تحقيق استجابة سريعة لاحتياجات العملاء من خلال وضوح الرؤية وتحديد الأهداف الاستراتيجية.
7- تعزيز قدرة المنظمة على التعرف واستغلال الفرص التي تؤدي إلى تغييرات في السوق.
8- تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات الجديدة مما يسهم في الابتكار والنمو.
9- رفع مستوى الأداء لتوفير المنتجات والخدمات في الوقت والسعر المناسب.

مما سبق توصل الباحث أن الرشاقة الاستراتيجية عنصراً حيوياً لتحقيق التفوق التنافسي في بيئة الأعمال المتغيرة. من الضروري أن تتبنى المنظمات استراتيجيات مرنة للاستجابة السريعة والتكيف مع التحديات الجديدة.

3/1/2- أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

تم دراسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من قبل عدد من الباحثين، حيث تناولت الدراسات [29-14-12-32-5] مفاهيم متعددة مثل رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة. وفي ضوء التطورات المستمرة للأزمات واحتمالية تكرارها، تم إدراج بُعد إضافي وهو رشاقة التعلم. إن وجود رشاقة التعلم يعزز من قدرة المنظمة على استخلاص الدروس من التجارب السابقة بصورة سريعة وفعّالة، مما يمكنها من الاستجابة للتطورات الطارئة بفالية أكبر، حتى سابقاً لتلك الأحداث. وعليه، تشكل هذه الأبعاد مجتمعة إطاراً متكاملاً يسهم في تعزيز مرونة المنظمات في مواجهة التحديات المتزايدة في بيئات الأعمال الديناميكية.

1/3/1/2- رشاقة الاستشعار: . مجموعة من القدرات التي تحتاجها المنظمات لتحديد وفهم القوى الأساسية المؤثرة في بيئتها المحيطة. تشمل هذه القوى التغيرات في تفضيلات العملاء، استراتيجيات المنافسين، التعديلات في السياسات الحكومية والقانونية، التقلبات في النمو الاقتصادي، والتغيرات في بنية تكنولوجيا المعلومات التحتية. [12] بينما تعكس قدرة المؤسسات على رصد التغيرات في بيئاتها الداخلية والخارجية بسرعة وفعالية. يتضمن ذلك القدرة على التنبؤ بالفرص والمخاطر والتهديدات من خلال جمع وتحليل البيانات. هذا التوجه يمكّن المنظمات من اتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في التكيف الفعال مع الديناميكيات المتغيرة للسوق. [1-5]

بهذا الشكل، تُعد رشاقة الاستشعار أداة حيوية لتحسين قدرة المؤسسات على الاستجابة للمتغيرات المحيطة، مما يعزز من قدرتها التنافسية ومرونتها في بيئة الأعمال.

2/3/1/2- رشاقة اتخاذ القرار: تُعد رشاقة اتخاذ القرار عنصراً أساسياً في قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. تُعرّف بأنها قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة استناداً إلى المعلومات المستشعرة،

مما يمكّنها من تحديد الفرص والتهديدات في الوقت المناسب ووضع خطط عمل فعالة وتنفيذ إجراءات تنافسية جديدة. [29] بينما تتضمن القدرة على جمع وتنقية وهيكلة وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة، مما يساعد في تفسير الآثار المترتبة على الأحداث التجارية دون تأخير. تشمل هذه القدرة أيضاً تحديد الفرص والتهديدات بناءً على تحليل الأحداث، ووضع خطط عمل توجه كيفية إعادة تكوين الموارد. [21]

بذلك، يمكن القول إن رشاقة اتخاذ القرار تمثل قدرة المنظمة على استشعار المعلومات والتفاعل معها بسرعة، مما يعزز قدرتها على الاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة، بالإضافة إلى تطوير استراتيجيات مناسبة تساهم في نجاحها التنافسي.

3/3/1/2- رشاقة الممارسة (التطبيق): قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئتها من خلال تحسين وتطوير ممارسات العمل بشكل مستمر. يتضمن ذلك تحسين العمليات، تطبيق التقنيات الحديثة، وتطوير مهارات الموظفين، مما يضمن قدرة المؤسسة على الاستجابة سريعاً للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية. من جهة أخرى، تشير رشاقة التطبيق أو الممارسة، فتعكس القدرة الديناميكية للجهاز التنظيمي على إعادة تشكيل موارده بشكل جذري وفعّال. يتطلب ذلك تعديل العمليات وإعادة هيكلة العلاقات استناداً إلى خطط عمل محددة، إلى جانب تقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج تسعير تتناسب مع احتياجات السوق بأسرع وقت ممكن. [33-21]

يمكن القول إن رشاقة الممارسة تعكس التوجه المستمر نحو تحسين الكفاءة والتكيف، بينما تُعزز رشاقة التطبيق القدرة على إعادة تشكيل الموارد والاستجابة للتغيرات بفاعلية. هذان العنصران معاً يسهمان في تمكين المؤسسات من الحفاظ على التنافسية والابتكار في ظل بيئة أعمال ديناميكية.

4/3/1/2- رشاقة التعلم: تشير رشاقة التعلم، [22] إلى قدرة القوى العاملة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية والاستجابة بشكل إيجابي للظروف غير المتوقعة. تتسم القوى العاملة الرشيقة بعقلية إيجابية تجاه التعلم المستمر والنمو الذاتي، حيث يسعى الموظفون إلى تعزيز أدائهم من خلال تطوير مهاراتهم في التحليل وحل المشكلات، ويتميزون بالاستباقية في التعلم، متنبئين بالمشكلات خلال الأزمات وبدء الإجراءات اللازمة لحلها. بينما تعد رشاقة التعلم بأنها القدرة والرغبة في التكيف واكتساب مهارات جديدة لتحسين الأداء في الظروف المفاجئة أو المواقف الصعبة غير المتوقعة، بما في ذلك الأزمات وحل المشكلات المعقدة. تعكس هذه الرشاقة قدرة الأفراد والمنظمات على مواجهة التحديات العالمية وإعادة تشكيل أنشطتهم بسرعة وفعالية لتلبية المتطلبات المتغيرة في بيئة العمل. [18]

يمكن القول إن رشاقة التعلم تمثل قدرة القوى العاملة على التكيف والتعلم بسرعة في مواجهة التغيرات المفاجئة، ما يعزز فعالية الأداء. كما تسلط الضوء على أهمية استباقية الأفراد في التعلم وتطوير المهارات اللازمة لمواجهة التحديات، مما يسهم في تعزيز استجابة المنظمة للاحتياجات المتغيرة والمواقف المعقدة.

مما سبق توصل الباحث أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، بما في ذلك رشاقة الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة، والتعلم، تُظهر أهمية بالغة في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئات الأعمال الديناميكية. إن دمج هذه الأبعاد يُمكّن المؤسسات من استباق التحديات والاستجابة لها بفعالية، مما يعزز من قدرتها التنافسية واستدامتها. وبالتالي، فإن الاستثمار في تطوير هذه الأبعاد يعد ضروريًا لتحقيق النجاح في ظل الظروف المتغيرة والمتقلبة التي تواجهها المنظمات اليوم.

2/2- الجينات التنظيمية (Organizational DNA)

1/2/2- مفهوم الجينات التنظيمية

تُعد مصطلحات مثل "البيولوجيا الجزيئية"، "علم الوراثة"، و"الحمض النووي" من المفاهيم الحديثة التي تطورت نتيجة جهود العلماء لفهم كينونة الحياة وأصلها. هذه المصطلحات لم تعد خيالاً، بل أصبحت أدوات فعالة تُستخدم في صياغة عوالم جديدة قادرة على تعديل وتخليق أشكال وأنماط جديدة من الحياة. يُعبر الجينات التنظيمية عن المعلومات البنيوية والثقافية اللازمة لتكوين كيان تنظيمي فريد، حيث تستند فكرتها إلى المفهوم البيولوجي المعروف بـ **DNA (Deoxy) Ribo Nucleic Acid**، أي الحمض النووي الديوكسي منزوع الأوكسجين، الذي يمثل النموذج الأولي في فهم كيفية تشكّل الأنظمة المعقدة وتكيفها مع بيئاتها. [23]

في مجال الإدارة، تم تقديم مفهوم "الجينات التنظيمية (Organizational DNA) "كاستعارة تعكس طبيعة الكيانات التنظيمية ككائنات حية. يُعتبر هذا المفهوم نقطة انطلاق مبتكرة لدراسة كيفية تنظيم المنظمات لتحقيق أهداف مشتركة واستراتيجيات موحدة.[6] وقد كانت شركة Booz Allen Hamilton الرائدة في هذا المجال، حيث استخدمت هذا المصطلح لأول مرة في عام 2002 من خلال استبيان دولي شمل 100 دولة 23 قطاعاً و10 إدارات و8 أقسام داخل كل شركة. تساعد الجينات التنظيمية في التعرف على الخصائص الفريدة التي تحدد شخصية كل منظمة، حيث تتمتع كل منظمة بخصائص وراثية تميزها عن غيرها، حتى في نفس المجال [4] كما أن مفهوم الجينات التنظيمية للمنظمة يحاكي الجينات الوراثية للإنسان، مما يعكس كيفية تأثير هذه الخصائص على قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها بفعالية. [28] يمكن اعتبار الجينات التنظيمية أحد الاستعارات الحديثة في مجالات التنظيم والإدارة، حيث يصف المنظمات ذات النهج الجيني الذي يشفر التعليمات الجينية ويحدد قوة أو ضعف تنفيذ الاستراتيجية. [12] من خلال دمج علوم الأحياء والوراثة مع مبادئ الإدارة، يمكن تحقيق خطوات فعالة في تحسين وتطوير المنظمات. [26-4]

بينما تعرف الجينات التنظيمية بأنها استخدام قواعد بسيطة لإنشاء علاقات مثمرة ووضع توقعات لسلوك الموظفين. [28]

و يعد أسلوب أو وسيلة تستخدم لتحديد الصعوبات التي تواجه المنظمة وتثبيط أدائها بالإضافة إلى طرق التغلب على هذه الصعوبات. [4]

بينما يعد خطوة لمعالجة الاخطاء الوظيفية داخل المنظمة وذلك بمعرفة سمات المنظمة التي تؤثر على سلوكيات الأفراد في بيئة العمل داخل المنظمة. [8-10]

مما سبق توصل الباحث إلى أن الجينات التنظيمية تُعرف بأنها الخصائص الفريدة التي تحدد هوية وسلوك المنظمات، حيث تعكس كيفية تأثير هذه الخصائص على قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها بفعالية وتحقيق أهدافها المشتركة. كما تمثل أداة لفهم الصعوبات التي تواجهها المنظمات وتطوير استراتيجيات فعالة للتغلب عليها.

2/2/2- مكونات (أبعاد) الجينات التنظيمية (DNA)

تتكون الجينات التنظيمية (DNA) من أربعة أبعاد رئيسية تعبر عن الأداء التنظيمي، وهي: حقوق اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، المعلومات، والمحفزات. [19–11]

1/2/2/2– حقوق اتخاذ القرار: عملية تحديد المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها. فإن هذه العملية تتضمن اختيار بديل من بين عدة خيارات متاحة لتحقيق هدف معين أو حل مشكلة قائمة أو انتهاز فرصة سانحة. [11–13]

2/2/2/2– الهيكل التنظيمي: هو النموذج الذي يصف العلاقات الداخلية داخل المنظمة، بما في ذلك توزيع السلطة والعلاقات الداخلية وإعداد التقارير ووسائل الاتصال الرسمية وتحديد المسؤوليات واتخاذ القرارات. كما يوضح روبنز (Robbins) أن الهيكل التنظيمي هو إطار يبين كيفية تقسيم الأنشطة وتجميعها وتنسيقها. ويعتبر الهيكل التنظيمي خريطة تحدد مستويات الإدارة داخل المنظمة وخطوط الاتصالات والتفويضات. [25–24]

3/2/2/2– المعلومات: تلعب المعلومات دوراً حاسماً في المكونات الأخرى من الجينات التنظيمية، حيث أن المعلومات السيئة تؤثر سلباً على حقوق اتخاذ القرار. إذ يتطلب اتخاذ القرارات معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، وبدونها لا يمكن لصانعي القرار اغتنام الفرص التسويقية المتاحة. [15] كما أن معالجة البيانات بشكل فعّال ضروري لاتخاذ قرارات مستنيرة وإيصال الحقائق وزيادة معرفة الموظفين [10].

4/2/2/2– المحفزات: تشير الدراسات إلى أن المحفزات تشمل ليس فقط الأمور المالية، بل أيضًا الوسائل المادية والمعنوية مثل الأهداف والتفضيلات والإنجازات التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهد لتحقيق أهدافهم. ويتطلب التوازن بين المحفزات الإيجابية والسلبية تحديًا كبيرًا للمديرين. كما يمكن أن تكون المحفزات داخلية مثل الحصول على التقدير والشعور بالإنجاز، أو خارجية مثل المال والترقية والأمن. [24–15–10–19]

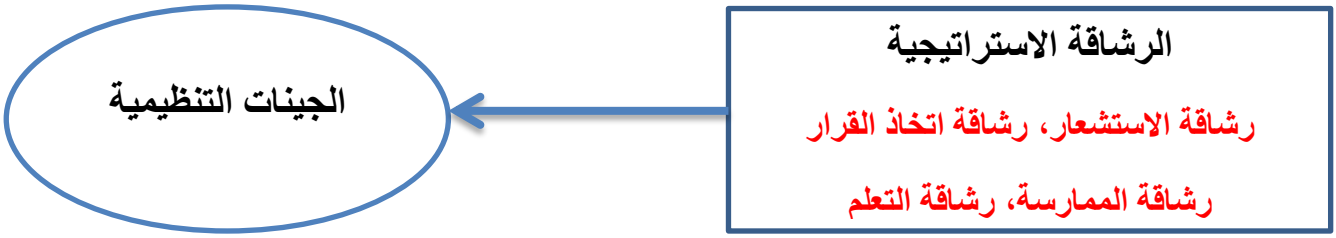
يُظهر التحليل السابق أهمية الجينات التنظيمية كأداة لفهم كيفية تأثير مكونات المنظمة على أدائها. إن التركيز على حقوق اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، المعلومات، والمحفزات يمكن أن يسهم في تحسين فعالية المنظمات وتحقيق أهدافها بكفاءة.

3/2– تقييم مدى فاعلية الرشاقة الاستراتيجية في الجينات التنظيمية

تُعد الجينات التنظيمية الإطار البنيوي والثقافي الذي يُحدد كيفية اتخاذ القرار، وتدفق المعلومات، وبناء الهيكل، وتحفيز الأفراد داخل المنظمة، وهي تمثل المنصة التي تُمارَس من خلالها الرشاقة الاستراتيجية. وتتجلى فاعلية الرشاقة الاستراتيجية في هذا السياق من خلال مدى انعكاس أبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة، التعلم) على مكونات الجينات التنظيمية. فالاستشعار يعتمد على فاعلية نظم المعلومات، واتخاذ القرار يرتبط بوضوح الحقوق والصلاحيات، بينما تُسهم الممارسة في مرونة الهياكل التنظيمية، ويُعد التعلم التنظيمي مكونًا أساسيًا لتحفيز السلوك الإبداعي. وكلما كانت الجينات التنظيمية مرنة وقابلة للتكيف، زادت قدرة المنظمة على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة بكفاءة للمتغيرات. وقد أكدت دراسات سابقة مثل دراسة [7–12] على أهمية هذا التكامل بين الرشاقة الاستراتيجية والجينات التنظيمية في دعم قدرة المنظمات على الابتكار والتكيف في بيئات ديناميكية.

وفي سياق دراسة ميدانية لفروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية، يتبين أن الرشاقة الاستراتيجية تُسهم في تحسين فعالية الجينات التنظيمية، بما في ذلك حقوق اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، تبادل المعلومات، وتحفيز الأفراد. تطبيق

استراتيجيات رشيقة يمكّن المصرف من تعزيز استجابته لاحتياجات العملاء وتغيرات السوق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية. علاوة على ذلك، تساهم الرشاقة الاستراتيجية في خلق بيئة تنظيمية تشجع على التعاون والتواصل الفعّال، مما يعزز من قدرة المنظمة على الابتكار ويزيد من قدرتها التنافسية. [9–20] **يرى الباحث أن فاعلية الرشاقة الاستراتيجية تقاس بقدرتها على اختراق الجينات التنظيمية للمنظمة، وأن نجاحها يتطلب تكاملاً حقيقياً بين الثقافة والهياكل والأنظمة والمحفزات بما يدعم التحول المستدام.**



النتائـــــــج والمنـاقشـــــــة :

1/3- أداة جمع البيانات (Data Collection Tool): تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لجمع البيانات والذي يتكون من خمسة نقاط لتقييم آراء المشاركين على الشكل الآتي:

1	2	3	4	5
غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً

2/3- <u>الاتساق (الثبات الداخلي)</u> : تم استخدم معامل ألفا كرونباخ لتقييم ثبات المقياس، حيث تمّ حساب قيمة معامل الثبات لجميع عبارات الاستبانة بشكل مجمع، كما هو موضح بالجدول رقم (1).

الجدول (1) عدد العبارات الداخلة في الاستبانة Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	57	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامجSPSS اصدار 20

تشير النتائج في الجدول رقم (2) إلى أنّ قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ الكلّية بلغت 0.995 (مستوى عالٍ من الثبات) وهي أكبر من 0.7 ، وهذا يدلّ على أن جميع العبارات تتمتع بموثوقية قوية من الثبات الداخلي للإجابات، مما يستدعي عدم استبعاد أي عبارة من الاستبانة.

الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.995	30

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامجSPSS اصدار 20

معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة: قام الباحث بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كلّ على حده وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (3) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

المحور	Cronbach's Alpha	N of Items
رشاقة الاستشعار	.975	5
رشاقة اتخاذ القرار	.987	5
رشاقة الممارسة	.985	5
رشاقة التعلم	.994	5
الجينات التنظيمية	.985	10

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامجSPSS اصدار 20

وجد الباحث من خلال الجدول رقم (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذو قيمة مرتفعة يدل على درجة ثبات عالية لمتغيرات الدراسة، ولا داعي لحذف أي عبارة من العبارات. وبذلك يمكن القول أن الاستبانة تتمتع بدرجة قوية من والثبات، مما يعني أنها قابلة للتوزيع على أفراد العينة وصالحة للحصول على البيانات المطلوبة.

مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة): يعد الصدق البنائي أحد مقاييّس صدق الأداء الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الاستبانة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط درجة كل محور من محّاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة [34].

الجدول رقم (4) معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
رشاقة الاستشعار	.928**	.000
رشاقة اتخاذ القرار	.986**	.000
رشاقة الممارسة	.984**	.000
رشاقة التعلم	.982**	.000
الجينات	.995**	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20 إصدار 20

يبين الجدول رقم (4) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى معنوية (a=0.05) ولذلك تعد محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، كما يتضح بأن معاملات الارتباط أكبر من (0.9) وهي قيمة كبيرة، وبالتالي هناك ارتباط قوي.

جدول رقم (5) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود استبانة البحث:

المحور	السـؤال	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig
رشاقة الاستشعار	1- تستطيع المصارف رصد التغيرات السريعة في بيئة العمل المحيطة بها؟	57	2.56	.567	.075	.000
	2- تقوم المصارف بتحديد الفرص والتهديدات في الوقت المناسب؟	57	2.49	.601	.079	.000
	3- تشجع المصارف الموظفين على الإبلاغ عن أي تغييرات ملحوظة في الأداء أو الخدمة؟	57	2.52	.570	.075	.000
	4- يتم إشراك جميع الإدارات في عمليات رصد المخاطر المحتملة؟	57	2.54	.628	.083	.000

	5- تعتمد المصارف على نظم معلومات متطورة لرصد التغيرات في بيئة العمل المحيطة بها؟	57	2.52	.657	.087	.000
رشاقة اتخاذ القرار	6- تعد المصارف قادرة على اتخاذ إجراءات سريعة استجابةً للتغيرات التي تم رصدها في البيئة الخارجية؟	57	2.64	.640	.084	.000
	7- تتمكن المصارف من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة لمواجهة الظروف المتغيرة في بيئة العمل؟	57	2.66	.636	.084	.000
	8- تمتلك المصارف نظاماً واضحاً لتوزيع المسؤوليات عند اتخاذ القرارات الهامة؟	57	2.63	.644	.085	.000
	9- تستفيد المصارف من المعلومات المتاحة بشكل فعال عند اتخاذ القرارات؟	57	2.63	.644	.085	.000
	10- تدعم الإدارة العليا عملية اتخاذ القرارات بشكل لامركزي لحل المشاكل الطارئة؟	57	2.63	.644	.085	.000
رشاقة الممارسة	11- لدى المصارف قدرة على توفير التدريب والتطوير المهني للموظفين لتعزيز رشاقة الممارسة؟	57	2.64	.640	.084	.000
	12- تتمكن المصارف من تنفيذ التغييرات بسرعة عند الحاجة؟	57	2.66	.636	.084	.000
	13- تعمل المصارف على تحسين العمليات الداخلية بانتظام لمواجهة التحديات الجديدة؟	57	2.63	.644	.085	.000
	14- تقوم المصارف بتشجيع الابتكار والتجريب في أساليب العمل؟	57	2.70	.625	.082	.001
	15- لدى المصارف قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق من خلال تطبيق رشاقة الممارسة؟	57	2.63	.644	.085	.000
رشاقة التعلم	16- تقوم المصارف بشكل دوري بتقييم الأداء العام لتحديد الدروس المستفادة؟	57	2.59	.650	.086	.000
	17- تنظم المصارف ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين؟	57	2.59	.650	.086	.000
	18- تقوم المصارف بجهود في مشاركة المعرفة والخبرات بين الفرق المختلفة؟	57	2.57	.625	.082	.000
	19- لدى المصارف قدرة على تعزيز ثقافة التعلم المستمر بين الموظفين؟	57	2.59	.622	.082	.000
	20- تقوم المصارف بتوثيق التجارب الناجحة والفاشلة لتكون مرجعاً للمستقبل؟	57	2.61	.647	.085	.000

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول السابق أن المنظمة المعنية بحاجة إلى إحداث توافق مع جميع البنود الواردة فيه. فقد أظهرت نتائج اختبار كل بند أنّ قيمة t احتمال المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المستخدم، كما أن متوسط درجات كل بند كان أدنى من معيار المتوسط المعتمد (3).

جدول رقم (6) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود استبانة البحث:

السـؤال	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig
1- تتميز فروع المصرف بنظام فعال لتدفق المعلومات يضمن وصول البيانات الدقيقة إلى جميع المستويات الإدارية في الوقت المناسب؟	57	2.54	.656	.086	.000
2- تُحدد المسؤوليات والصلاحيات داخل الفروع بوضوح مما يسهل عمليات اتخاذ القرار؟	57	2.54	.569	.075	.000

3- يشجع هيكل الفروع على التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة بشكل مرن وفعّال؟	57	2.63	.644	.085	.000
4- تعتمد الفروع على أنظمة معلومات حديثة تدعم تحليل المخاطر والفرص بدقة وسرعة؟	57	2.59	.650	.086	.000
5- تُمارس الفروع اتخاذ القرار بصورة سريعة ومرنة للتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية؟	57	2.59	.494	.065	.000
6- توزع السلطة لاتخاذ القرار بطريقة لامركزية تسمح باستجابة أسرع وفعالة للمستجدات في الفروع؟	57	2.61	.619	.082	.000
7- تُشجع الفروع الابتكار وتحفز على التجريب ضمن بيئة عمل مرنة؟	57	2.64	.612	.081	.000
8- توفر الفروع برامج تدريبية مستمرة تساهم في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز أدائهم؟	57	2.63	.555	.073	.000
9- تُقَيّم الفروع الأداء بانتظام بهدف استخلاص الدروس وتحسين العمليات المستقبلية؟	57	2.63	.644	.085	.000
10- تُعزز الفروع ثقافة التعلم المستمر وتبادل المعرفة بين الموظفين؟	57	2.59	.622	.082	.000

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول السابق أن المنظمة المعنية بحاجة إلى إحداث توافق مع جميع البنود الواردة فيه. فقد أظهرت نتائج اختبار كل بند أنّ قيمة احتمال t المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المستخدم، كما أن متوسط درجات كل بند كان أدنى من معيار المتوسط المعتمد (3).

2/3- اختبـــار الفرضيَّـــات (Hypothesis testing):

1/2/3- <u>إختبار الفرضية الفرعية الأولى</u>: (H1)- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية رشاقة الاستشعار في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية؟

جدول (7) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.905[a]	.819	.816	.24496

a. Predictors: (Constant), رشاقة الاستشعار

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.905 ، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية قوية جداً بين رشاقة الاستشعار والجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف بمحافظة اللاذقية. كما يُبيّن أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.819 أي أن (81.9%) من التباين في الجينات التنظيمية يمكن تفسيره من خلال رشاقة الاستشعار. وتشير قيمة معامل التحديد المعدّل (Adjusted R Square= 0.816) إلى موثوقية النموذج، مع هامش خطأ منخفض (Std. Error =0.24496) ، مما يعزز دقة النموذج في التنبؤ.

جدول (8) ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.968	1	14.968	249.444	.000[b]
	Residual	3.300	55	.060		
	Total	18.268	56			

a. Dependent Variable: الجينات التنظيمية

b. Predictors: (Constant), رشاقة الاستشعار

ويظهر من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F=249.444 كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig= 0.000) وهو أقل من (Sig= 0.05) ما يدل على دلالة معنوية عالية للنموذج ككل، درجات الحرية (df) موزعة بشكل صحيح بين الانحدار (1) والباقي (56)، أي أن العلاقة بين رشاقة الاستشعار والجينات التنظيمية ليست عشوائية بل موثوقة إحصائياً.

جدول (9) Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.341	.147		2.317	.024
	رشاقة الاستشعار	.895	.057	.905	15.794	.000

a. Dependent Variable: الجينات التنظيمية

أما في جدول معاملات الانحدار، فقد تبين أن قيمة معامل B بلغت 0.895 ، والـ Beta المعياري 0.905 ، وهي تشير إلى تأثير قوي جداً لرشاقة الاستشعار في الجينات التنظيمية، مع قيمة t=15.794 ودلالة معنوية Sig=.000 . بناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعملية رشاقة الاستشعار في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف بمحافظة اللاذقية.

2/2/3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (H2)- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية رشاقة اتخاذ القرار في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية؟

جدول (10) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.982[a]	.963	.963	.11033

a. Predictors: (Constant), رشاقة اتخاذ القرار

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.982 ، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية قوية جداً بين رشاقة اتخاذ القرار والجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف بمحافظة اللاذقية. كما يُبيّن أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.963 أي أن (96.3%) من التباين في الجينات التنظيمية يمكن تفسيره من خلال رشاقة اتخاذ القرار. وتشير قيمة معامل التحديد المعدّل (Adjusted R Square= 0.963) إلى موثوقية النموذج، مع هامش خطأ منخفض (Std. Error =0.11033) ، مما يعزز دقة النموذج في التنبؤ.

جدول (10) ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.599	1	17.599	1445.728	.000[b]
	Residual	.670	55	.012		
	Total	18.268	56			

a. Dependent Variable: الجينات التنظيمية

b. Predictors: (Constant), رشاقة اتخاذ القرار

ويظهر من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F=1445.728 كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig= 0.000) وهو أقل من (Sig= 0.05) ما يدل على دلالة معنوية عالية للنموذج ككل، درجات الحرية (df) موزعة بشكل صحيح بين الانحدار (1) والباقي (56)، أي أن العلاقة بين رشاقة اتخاذ القرار والجينات التنظيمية ليست عشوائية بل موثوقة إحصائياً.

جدول (11) Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.241	.064		3.774	.000
	رشاقة اتخاذ القرار	.895	.024	.982	38.023	.000

a. Dependent Variable: الجينات التنظيمية

أما في جدول معاملات الانحدار، فقد تبين أن قيمة معامل B بلغت 0.895 ، والـ Beta المعياري 0.982 ، وهي تشير إلى تأثير قوي جداً لرشاقة اتخاذ القرار في الجينات التنظيمية، مع قيمة t=38.023 ودلالة معنوية Sig=.000 . بناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعملية رشاقة اتخاذ القرار في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف بمحافظة اللاذقية.

3/2/3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (H3)- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية رشاقة الممارسة في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية؟

جدول (12) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.978[a]	.957	.956	.12015

a. Predictors: (Constant), رشاقة الممارسة

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.978 ، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية قوية جداً بين رشاقة الممارسة والجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف بمحافظة اللاذقية. كما يُبيّن أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.957 أي أن (95.7%) من التباين في الجينات التنظيمية يمكن تفسيره من خلال رشاقة الممارسة. وتشير قيمة معامل التحديد المعدّل (Adjusted R Square= 0.956) إلى موثوقية النموذج، مع هامش خطأ منخفض (Std. Error =0.12015) ، مما يعزز دقة النموذج في التنبؤ.

جدول (13) ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.474	1	17.474	1210.491	.000[b]
	Residual	.794	55	.014		
	Total	18.268	56			

a. Dependent Variable: الجينات التنظيمية

b. Predictors: (Constant), رشاقة الممارسة

ويظهر من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F=1210.491 كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig= 0.000) وهو أقل من (Sig= 0.05) ما يدل على دلالة معنوية عالية للنموذج ككل، درجات الحرية (df) موزعة بشكل صحيح بين الانحدار (1) والباقي (56)، أي أن العلاقة بين رشاقة الممارسة والجينات التنظيمية ليست عشوائية بل موثوقة إحصائياً.

جدول (14) Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.211	.071		2.982	.004

	رشاقة الممارسة	.902	.026	.978	34.792	.000

a. Dependent Variable: الجينات التنظيمية

أما في جدول معاملات الانحدار، فقد تبين أن قيمة معامل B بلغت 0.902 ، والـ Beta المعياري 0.978 ، وهي تشير إلى تأثير قوي جداً لرشاقة الممارسة في الجينات التنظيمية، مع قيمة t=34.792 ودلالة معنوية Sig=.000 . بناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعملية رشاقة الممارسة في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف بمحافظة اللاذقية.

4/2/3- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (H4)- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية رشاقة التعلم في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية؟

جدول (15) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.976[a]	.952	.951	.12608

a. Predictors: (Constant), رشاقة التعلم

يتضح من الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.976 ، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية قوية جداً بين رشاقة التعلم والجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف بمحافظة اللاذقية. كما يُبيّن أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.952 أي أن (95.2%) من التباين في الجينات التنظيمية يمكن تفسيره من خلال رشاقة التعلم. وتشير قيمة معامل التحديد المعدّل (Adjusted R Square= 0.951) إلى موثوقية النموذج، مع هامش خطأ منخفض (Std. Error =0.12608) ، مما يعزز دقة النموذج في التنبؤ.

جدول (16) ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.394	1	17.394	1094.195	.000[b]
	Residual	.874	55	.016		
	Total	18.268	56			

a. Dependent Variable: الجينات التنظيمية

b. Predictors: (Constant), رشاقة التعلم

ويظهر من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F=1094.195 كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig= 0.000) وهو أقل من (Sig= 0.05) ما يدل على دلالة معنوية عالية للنموذج ككل، درجات الحرية (df) موزعة بشكل صحيح بين الانحدار (1) والباقي (56)، أي أن العلاقة بين رشاقة التعلم والجينات التنظيمية ليست عشوائية بل موثوقة إحصائياً.

جدول (17) Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.315	.071		4.425	.000
	رشاقة التعلم	.882	.027	.976	33.079	.000

a. Dependent Variable: الجينات التنظيمية

أما في جدول معاملات الانحدار، فقد تبين أن قيمة معامل B بلغت 0.882 ، والـ Beta المعياري 0.976 ، وهي تشير إلى تأثير قوي جداً لرشاقة التعلم في الجينات التنظيمية، مع قيمة t=33.079 ودلالة معنوية Sig=.000 . بناءً على ما سبق،

يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعملية رشاقة التعلم في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف بمحافظة اللاذقية.

5/2/3- اختبار الفرضية الرئيسية (H): لا يوجد أثر ذو دلالةٍ إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة، التعلم) في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية؟

جدول (18) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.991[a]	.982	.981	.07883

a. Predictors: (Constant),(رشاقة التعلم ,رشاقة الممارسة ,رشاقة اتخاذ القرار ,رشاقة الاستشعار) أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

يتضح من الجدول رقم (18) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.991 ، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية قوية جداً بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة، التعلم) والجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف بمحافظة اللاذقية. كما يُبيّن أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.982 أي أن (98.2%) من التباين في الجينات التنظيمية يمكن تفسيره من خلال الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة، التعلم). وتشير قيمة معامل التحديد المعدّل (Adjusted R Square= 0.981) إلى موثوقية النموذج، مع هامش خطأ منخفض (Std. Error =0.07883) ، مما يعزز دقة النموذج في التنبؤ.

جدول (19) ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.945	4	4.486	721.865	.000[b]
	Residual	.323	52	.006		
	Total	18.268	56			

a. Dependent Variable: الجينات التنظيمية

b. Predictors: (Constant), (رشاقة التعلم ,رشاقة الممارسة ,رشاقة اتخاذ القرار ,رشاقة الاستشعار) أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

ويظهر من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F=721.865 كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig= 0.000) وهو أقل من (Sig= 0.05) ما يدل على دلالة معنوية عالية للنموذج ككل، درجات الحرية (df) موزعة بشكل صحيح بين الانحدار (1) والباقي (56)، أي أن العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة، التعلم) والجينات التنظيمية ليست عشوائية بل موثوقة إحصائياً.

جدول (20) Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.161	.048		3.339	.002
	رشاقة الاستشعار	.115	.040	.116	2.842	.006
	رشاقة اتخاذ القرار	.311	.083	.341	3.748	.000
	رشاقة الممارسة	.263	.076	.285	3.466	.001
	رشاقة التعلم	.244	.072	.270	3.374	.001

a. Dependent Variable: الجينات التنظيمية

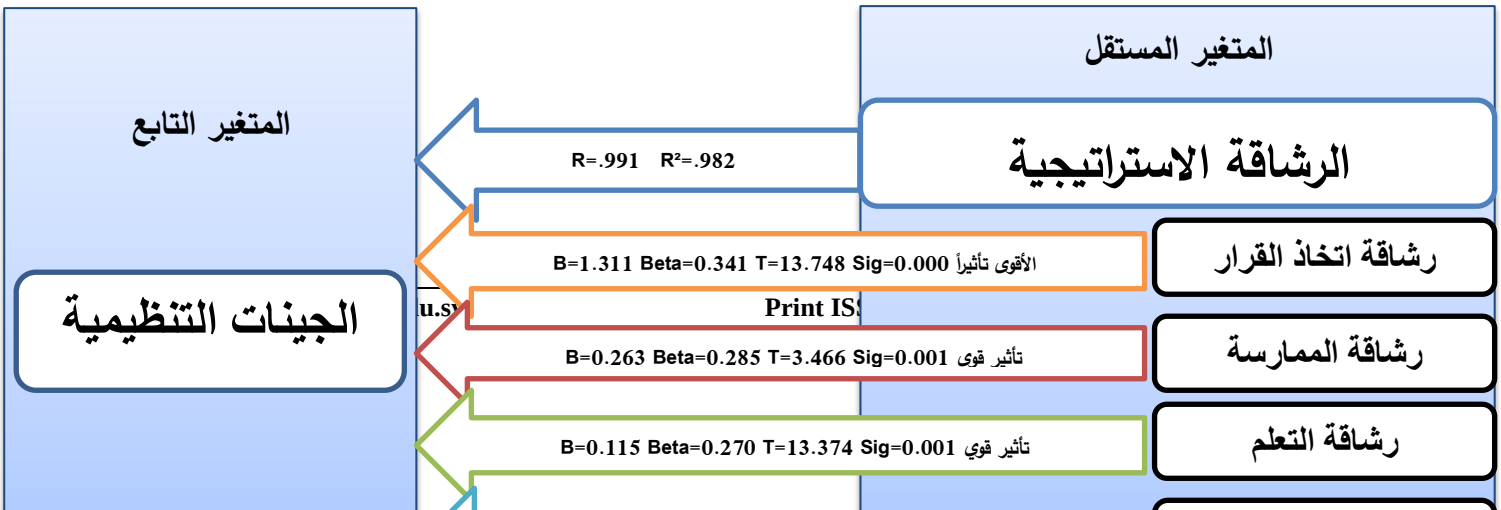
في الجدول رقم (20) نجد أن قيمة الثابت 161. وقيمة احتمال معنويته P=0.002 < a=0.05 فقيمته معنوية عند مستوى الدلالة هذا.

تبين مما سبق أن الأكثر قوة وتأثير هي رشاقة اتخاذ القرار وقيمته b1=.311 ، وقيمة المعياري Beta=.341 يدل على تأثير قوي جداً لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، t=3.748 مرتفع، ومستوى المعنوية P=0.000< a=0.05 فقيمته معنوية عند مستوى الدلالة هذا. يليه رشاقة الممارسة وقيمته b1=.263 ، وقيمة المعياري Beta=.285 يدل على تأثير قوي جداً لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، t=3.466 مرتفع، ومستوى المعنوية P=0.001< a=0.05 فقيمته معنوية عند مستوى الدلالة هذا. ومن ثم رشاقة التعلم وقيمته b1=.244 ، وقيمة المعياري Beta=.270 يدل على تأثير قوي جداً لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، t=3.374 مرتفع، ومستوى المعنوية P=0.001< a=0.05 فقيمته معنوية عند مستوى الدلالة هذا. بينما تبين أن رشاقة الاستشعار الأقل تأثيراً رغم أنها معنوية إحصائياً وقيمته b1=.115 ، وقيمة المعياري Beta=.116 يدل على تأثير قوي جداً لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، t=2.842 مرتفع، ومستوى المعنوية P=0.006< a=0.05 فقيمته معنوية عند مستوى الدلالة هذا. مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية. بناءً على نتائج التحليل، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة، التعلم) في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية. ويُعد بعد اتخاذ القرار الأكثر تأثيراً، يليه الممارسة، ثم التعلم، في حين جاء بعد الاستشعار كأقل الأبعاد تأثيراً، رغم دلالته الإحصائية.

3/3- نموذج الدراسة النهائي

بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، يمكن بناء نموذج تفسيري يوضح طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة المعتمدة في الدراسة (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة، التعلم)، والمتغير التابع المتمثل في الجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف في محافظة اللاذقية. تشير النتائج إلى أن تأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية كان واضحاً ومهماً إحصائياً، وذلك من خلال قيم معاملات الانحدار ومستويات الدلالة الإحصائية (Sig.) لكل بُعد، كما ورد في النموذج التفسيري. وقد أظهرت النتائج أن بعد "اتخاذ القرار" احتل المرتبة الأولى من حيث التأثير في الجينات التنظيمية، ما يعكس الدور المحوري لهذا البُعد في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والمرونة التنظيمية. وجاء بعد "الممارسة" في المرتبة الثانية، مشيراً إلى أهمية التطبيق العملي والاستجابة السريعة في دعم القدرات التنظيمية. أما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب بعد "التعلم"، مما يدل على أهمية التعلم المستمر في بناء المعرفة التنظيمية وتطويرها. في حين جاء بعد "الاستشعار" في المرتبة الرابعة والأخيرة، مع احتفاظه بدلالة إحصائية، مما يعكس أهميته النسبية الأقل مقارنةً ببقية الأبعاد، وإن ظل مساهمًا في تفسير التغير في الجينات التنظيمية.

بناءً على ما سبق، يعكس النموذج قوة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة والقدرات التنظيمية الكامنة (الجينات التنظيمية)، ويوضح كيف تساهم مرونة واستجابة المنظمة بمكوناتها الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي وتطويره.



الاستنتاجات والتوصيات :

توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

1- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة، التعلم) والجينات التنظيمية في فروع مصرف التسليف بمحافظة اللاذقية. حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.991) ومعامل التحديد (R^2=0.982)، مما يشير إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 98.2% من التباين في الجينات التنظيمية. تُعزى انخفاض المتوسطات إلى تأثير الأوضاع الاقتصادية المتدهورة والأزمات الاجتماعية في محافظة اللاذقية، مما أدى إلى ضعف الموارد وتحجيم قدرة الفروع على الاستثمار في أنظمة المعلومات والتدريب الفعّال. كما أثرت الضغوط البيئية والتغيرات المتسارعة على سرعة الاستجابة وجودة اتخاذ القرار داخل المصارف. وقد جاءت هذه النتيجة منسجمة مع ما توصلت إليه عدة دراسات سابقة، أبرزها:(Doz & Kosonen, 2010): أكدت أن تطوير قدرات الرشاقة التنظيمية يسرّع تجديد نماذج الأعمال، مما يدعم تأثير الرشاقة على بنية التنظيم الداخلي، وهو ما يتوافق مع نتائج البحث الحالي التي أظهرت تأثيرًا قويًا للرشاقة على الجينات التنظيمية. (Nafei, 2014): بيّن أن أبعاد الحمض النووي التنظيمي تؤثر على الأداء التنظيمي، مما يبرز دور هذه الجينات في تحسين فعالية المؤسسات، وهو ما يدعمه جزئيًا ما توصل إليه البحث الحالي من أن الرشاقة الاستراتيجية تسهم في تحسين هذه الجينات. (Alshawabkeha, 2020): وجدت علاقة بين الحمض النووي والتناغم الاستراتيجي، مما يؤكد دور الجينات في دعم التكيف والتوازن. (Ghanem, 2021): أظهر تأثيرًا جزئيًا للجينات على الإبداع بوساطة الرشاقة، مما يدعم وجود علاقة سببية بين الرشاقة والجينات التنظيمية، وهو ما تؤكده نتائج الدراسة الحالية. (Al-Ghannam, 2023): أثبت وجود علاقة مباشرة وغير مباشرة للجينات على الرشاقة عبر الذكاء التنظيمي، مما يعزز قوة الترابط بين المتغيرين. Badawy & (Elsanhawy, 2023): أوضحت تأثير الجينات التنظيمية بشكل مباشر على الرشاقة والاستدامة في بيئة ديناميكية كقطاع البترول، وهو ما يتقاطع مع اتجاه العلاقة في الدراسة الحالية (ولكن بشكل عكسي)، حيث تم قياس تأثير الرشاقة على الجينات. تبين بأن جميع الدراسات السابقة، رغم اختلاف السياقات، تدعم النتيجة الحالية من حيث الترابط القوي بين الرشاقة الاستراتيجية والجينات التنظيمية، سواء بشكل مباشر أو عبر متغيرات وسيطة، مما يعزز من مصداقية النموذج المستخدم في البحث الحالي.

2- فيما يخص رشاقة الاستشعار: وجود قصور في قدرة الفروع على رصد التغيرات السريعة في بيئة العمل، مع ضعف في تحديد الفرص والتهديدات في الوقت المناسب. كما تبين أن هناك محدودية في مشاركة الإدارات المختلفة في رصد المخاطر

المحتملة، إضافة إلى ضعف في الاعتماد على نظم معلومات متطورة. كذلك، لم تُظهر المصارف تشجيعاً كافياً للموظفين للإبلاغ عن التغيرات في الأداء أو الخدمات.

3- فيما يخص رشاقة اتخاذ القرار: رغم ما أظهرته التحليلات الإحصائية من أثر كبير لهذا البعد، إلا أن استجابات العينة تعكس قصورًا في سرعة ومرونة اتخاذ القرار، وضعف في تفعيل اللامركزية في مواجهة المتغيرات، إضافة إلى غياب أنظمة فعالة لتوزيع المسؤوليات.

4- فيما يخص رشاقة الممارسة: تم رصد قصور في توفير التدريب والتطوير المهني بشكل كافٍ، إلى جانب ضعف في تحسين العمليات الداخلية بصورة منتظمة. كما أن القدرة على تنفيذ التغييرات بسرعة ما تزال غير مثالية. ضعف في تشجيع الابتكار، كما أن ثقافة التكيف مع متغيرات السوق لا تزال غير مفعلة بما يكفي.

5- فيما يخص رشاقة التعلم: لوحظ وجود قصور في تنظيم ورش العمل والدورات التدريبية، وضعف في مشاركة المعرفة وتوثيق التجارب المؤسسية، ما يشير إلى محدودية في ترسيخ ثقافة التعلم المستمر داخل الفروع.

6- فيما يخص الجينات التنظيمية: وجود ضعف في خصائص الجينات التنظيمية من حيث نظام تدفق المعلومات، وعدم وضوح تام في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، ما قد يعيق عملية اتخاذ القرار. كما أن التعاون بين الأقسام بحاجة إلى مزيد من المرونة، وهناك قصور في استثمار أنظمة المعلومات الحديثة في دعم تحليل المخاطر. ورغم بعض المبادرات التدريبية والتقييمية، إلا أن ثقافة التعلم وتبادل المعرفة ما تزال غير راسخة بشكل كافٍ.

<u>وقد توصلت الدراسة بناء على النتائج إلى التوصيات الآتية:</u>

1- تعزيز قدرات الاستشعار لدى الفروع عبر تطوير أنظمة معلومات مرنة وتفاعلية، وتدريب الموظفين على آليات رصد التغيرات البيئية في الوقت المناسب.

2- تفعيل اللامركزية في اتخاذ القرار وتشجيع الإدارة العليا على تمكين الإدارات المختلفة من التحرك الفوري عند مواجهة تحديات بيئية مفاجئة.

3- الاستثمار في التدريب المهني والتطوير التنظيمي بشكل مستدام لتعزيز رشاقة الممارسة وقدرة الفروع على التكيف مع التغيرات المتسارعة.

4- ترسيخ ثقافة التعلم المستمر من خلال تنظيم ورش منتظمة، وتوثيق التجارب السابقة، وتعزيز مشاركة المعرفة بين الفرق.

5- تحسين بنية الجينات التنظيمية بتعزيز وضوح المسؤوليات، وتطوير آليات الاتصال الداخلي، وتحفيز الابتكار داخل بيئة مرنة وداعمة للتغيير.

6- اعتماد نظام تقييم أداء دوري يعتمد على مؤشرات كمية ونوعية، بما يضمن استخلاص الدروس وتحسين الممارسات المؤسسية.

7- يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية:

- ✓ أثر الرشاقة الاستراتيجية على جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي السوري.
- ✓ العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية: تحليل ميداني في المصارف العامة والخاصة.
- ✓ تأثير الجينات التنظيمية في دعم الرشاقة الاستراتيجية لدى المصارف العامة: دراسة مقارنة بين المحافظات السورية"

"التحديات المنهجية والمحددات الميدانية التي أثرت في نتائج الدراسة"

واجه الباحث عدداً من التحديات المنهجية والميدانية خلال تنفيذ الدراسة، أبرزها صعوبة الحصول على بيانات دقيقة، نتيجة محدودية تعاون بعض موظفي فروع المصرف. كما ساهمت الظروف الاقتصادية غير المستقرة في الحدّ من توافر الموارد والإمكانيات اللازمة لإجراء البحث بالشكل الأمثل. إضافة إلى ذلك، فرضت القيود الزمنية والإجراءات البيروقراطية تحديات إضافية حالت دون تغطية ميدانية شاملة، مما انعكس بشكل مباشر على شمولية وعمق النتائج المستخلصة.

References:

[1] A. I. L. D. S. Paz, Exploring The Dark Side Of Is In Achieving Organizational Agility. Communications Of The Acm, Vol: (51), No: (11), P: 136-139, (2008).

[2] B. E. M. Saad, S. M. Ibrahim, Regulatory Genes (DNA) as an Intervening Variable in the Relationship between Strategic Leadership and Institutional Excellence (An Applied Study on Egyptian Private Universities). Egypt, Port Said University, Journal of Financial and Commercial Research, Vol:(23), No:(4), P: 1-65, (2022).

[3] A. A. R. Saleem, The Impact of Strategic Agility on Organizational Acuity "An Applied Study on the Egyptian Banking Sector". Journal Research, Journal of Financial and Commercial Studies, Vol:(34), No:(1), P: 144-181, (2024).

[4] A. B. E. D. Abdel-Raheem, M. Saad, Organizational Personality as a Moderating Variable of the Relationship between Organizational DNA and Innovative Performance, Article, Journal of Business and Management Sciences. Vol:(7), No:(3), P: 131-139, **(2019**).

[5] A. D. Dasha, "The Role of Organizational Agility in Improving the Quality of Educational Service: A Study of a Sample of Professors at Tebessa University. Master's Thesis, University of Martyr Sheikh Larbi Tebessi- Tebessa, Faculty of Economics, Business, and Management Sciences, P: 1-194, (2023).

[6] A. H. Abdel Nasser Ali. The role of regulatory genes in achieving institutional excellence for the clubs of the Egyptian Armed Forces. Article, Scientific Journal of the Faculty of Physical Education for Boys in Haram, Helwan University, Vol:(91), Part:(1), P: 103-118, (2021).

[7] A. N. S. Ghanem, Regulatory Genes (DNA) and Their Impact on Organizational Creativity in the Presence of Strategic Agility as an Intervening Variable (A Field Study on Pharmaceutical Companies in Palestine), Master's Thesis, Palestine, Al-Quds Open University, Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies, Vol:(30), No:(2), P: 1-65, (2021),

[8] A. R. S. Hamad, S. I. M. Amin, The Role of Ethical Leadership Behaviors in Enhancing Organizational Immunity - An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Government Bank Managers in Erbil City. Research, College of Administration and Economics, University of Salahaddin - Erbil, Vol:(19), No:(64), P:233-255, (2023).

[9] B. W. Ritchie. Chaos Crises And Disasters: A Strategic Approach To Crisis Management In The Tourism Industry. Tourism Management Journal, University Of Canberra, Australia, P: 669-683. (2004).

[10] D. A. M. M. Qabaja, "The Impact of Organizational DNA on Good Governance of the Water Authority of Jordan: An Applied Study". This thesis was submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration, Faculty of Graduate Studies - Zarqa University Zarqa, Jordan December, P: 1-128, (2018).

[11] D. Sofiane, Decision-Making Theory. Book, Algeria, University of Setif, Faculty of Economics, Business and Management Sciences, P: 1-118, (2022).

[12] K. E. Y. Elsanhawy, S. M. Badway. The Impact Of Organizational DNA On Corporate Agility And Sustainability - A Field Study On The Egyptian Petroleum Sector (Oil & Gas Companies), Research Article, Arab Academy For Science , Technology And Maritime Transport , Graduate School Of Business (AASTMT) , Cairo , Egypt, The British University In Egypt (BUE) , Journal Of Business And Management Sciences, Vol:(11), No:(2), P: 115-128, (2023).

[13] L. Daft Richard, Organization Theory and Decision. ed, South Western, College Publishing , Vanderbilt University, U.S.A. (2002).

[14] L. Isber, Evaluating the extent of practicing strategic agility to increase the effectiveness of crisis management in the Coast Spinning Company in Jableh. Tishreen University Journal. Economic and Legal Sciences, Syria, Vol:(42), No:(4), P: 401-418, (2020).

[15] M. Aamina, D. Hadje, The influence of organizational DNA on the quality of healthcare services - An empirical study in the university hospital center of Sidi-BelAbbas. Sustainable Development in Highland and Desert Areas, University Center of Nour Bachir El-Bayadh, Algeria, scmamina@yahoo.fr, Vol:(04), No:(03), P:322-338, (2021).

[16] M. A. A. H. Al-Ghannam, The effect of regulatory genes on organizational agility, the mediating role of organizational intelligence, “An applied study on employees of the central administration of Damietta Customs”, Publisher: Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade in New Damietta, Raya International Journal of Commercial Sciences, Vol:(2), No:(7), P: 526-604, (2023).

[17] M. F. Mohamed, The Impact of Organizational Culture on the Decision-Making Process "An Applied Study on Egyptian Commercial Banks". Journal Research, Egypt, Ain Shams University, Faculty of Commerce, Scientific Journal of Economics and Commerce, Vol:(49), No:(4), (2019), P:287-326.

[18] M. H. A. Hilal, Learning Agility Profiles of Teachers and Students of the School for Gifted Students in Science and Technology (STEM) Using Cluster Analysis. Article, Ain Shams University, Vol: (47), No:(3), P: 253-332, (2021).

[19] M. R. A. Hassan, The Impact Of Organizational DNA On Innovative Performance In Egyptian Oil And Gas Companies. Research, Journal of the Higher Institute for Specific Studies, Vol:(4), No:(5), P: 1757-1789, (2024).

[20] B. R. Mills, , O. M. Keremah, Crisis Management And Organisational Agility: A Theoretical Review. Article, International Journal Of Innovative Research And Advanced Studies (Ijiras), Volume (7) Issue (5), Issn: 2394-4404, (2020).

[21] N. M. A. Qaid, A. K. Hadi M. Tawaf, The Impact of Organizational Agility on Organizational Flexibility in the Central Bank of Yemen. Dhamar University, Journal of Literature, Vol:(12), No:(2), P: 222-266, (2024).

[22] P. K. Raut, J. R. Das, J. Gochhayat, K. P. Das,. Influence of workforce agility on crisis management: Role of job characteristics and higher administrative support in public administration, Article, Faculty of Management Sciences , Siksha O Anusundhan (Deemed to be University) , Bhudhaneswar , Odisha , Indi * KIT School of Rural Management, Vol:(61), No:(3), P: 647-652, (2022),

[23] R. S. R. Z. Al-Kilani, Gene cultivation and directing the characteristics of embryos: motives and legal ruling. Journal of Research and Studies, Vol:(11), No:(2), P: 87-126, (2014).

[24] S. B, B|. A. Khamqani, Testing the effectiveness of the organizational genetic fingerprint as a mediating variable in the relationship between knowledge management and outstanding performance. University of May 8, 1945 Guelma (Algeria), University of Kasdi Merbah Ouargla (Algeria), Vol:(15), No:(01), P: 140-160, (2021).

[25] S. Rahahla, H, Mazhoudi, The relationship between the organization's strategy and its organizational structure: an analytical study. Master's thesis, Faculty of Economics, Business and Management Sciences - Department of Management Sciences, Business Administration, P:1-106, (2022).

[26] S. Soroush, M. Mohammadpuri, Pourfrahmand, Behzad. Study of organizational DNA in sports and youth offices of Isfahan province. Master of General Physical Education. Vol:(4), No:(3), P: 125-138, (2014).

[27] T. J. Housel, A. B. A. Nonnis, Digital Transformation And Strategic Agility During The COVID-19 Crisis: The Role Of The Intangible Capital Conversion. Artical, Vol:(2), No:(3), P: 1-20, (2023).

[28] W. Nafei, The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt, Article, University of Sadat City , Menoufia , Egypt Correspondence, Wageeh Nafei University, International Business Research, Vol:(8), No:(1), P: 117-131, (2014).

[29] Y. K. Park, "The Dynamics Of Opportunity And Threat Management In Turbulent Environments The Role Of Information Technologies", A Dissertation Presented To The Usc Graduate School University Of Southern California, P: 1-159 , (2011).

[30] Y. L. Doz, , M. Kosonen, Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. Article, Vol: (43), P: 370-382. (2010)

[31] Z. A. E. Alshawabkeha, The role of organizational DNA in enhancing the strategic balance in commercial banks in Madaba. aDepartment of Business Administration, Faculty of Business, Al-Balqa Applied University, Jordan, P: 1639-1650, (2020).

[32] D. M.D. Omar, Improving Strategic Agility Practices in Faculties of South Valley University, Egypt, Journal of Educational Sciences, Faculty of Education, Hurghada, South Valley University, Vol. (3), No. (1), P: 40-87, (2020).

[33] D. H. A. D. Al-Nashili, "The Role of Organizational Agility in Achieving Organizational Commitment: A Field Study at Paints and Chemical Industries Company (PACIN)." Arab Journal of Management, Vol. (40), No. (3), pp. 163-182. (2020)

[34] A. Ibrahim, The Impact of Strategic Management on Implementing the Frugal Innovation Strategy (A Field Study in Public Engineering Industries Companies in Damascus and its Countryside). Unpublished Master's Thesis, University of Lattakia, (2023)