

## الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية علي شركة مصر للطيران

رضا محمود أبوزيد محمد<sup>١</sup> بسام سمير الرميدي<sup>١</sup>

<sup>١</sup>مدرس بكلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات

### المخلص

هدفت الدراسة إلي التعرف علي الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المستدام في شركة مصر للطيران. ولدراسة واقع هذه العلاقة تمثل مجتمع البحث في العاملين بشركة مصر للطيران، وتم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات، وتوزيعها علي ٥٣٠ من العاملين، وتم الاعتماد علي تحليل ٤٦٣ استمارة صالحة باستخدام برنامجي SPSS V.25 و AMOS V.22. وتم استخدام أسلوب تحليل المسار لإبراز التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المستدام في وجود الدعم التنظيمي كمتغير وسيط. وقد توصلت النتائج إلي أن الدعم التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية، بينما يلعب الدعم التنظيمي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والأداء المؤسسي المستدام.

**الكلمات الدالة:** البصمة الوراثية التنظيمية، الدعم التنظيمي، المرونة الإستراتيجية، الأداء المستدام، مصر للطيران.

### المقدمة

شهدت السنوات الأخيرة رؤية جديدة للشركات قائمة على مفهوم Organizational DNA والذي يعتبر نقطة انطلاق، ونظرة داخلية إبتكارية وعلمية حول كيفية تنظيم الشركات. وكان أول من استخدم هذا المصطلح هو شركة Booz Allen Hamilton للاستشارات الإدارية في أمريكا، وقد عرفت تلك الشركة البصمة الوراثية التنظيمية بأنها "مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد معاً شخصية المنظمة وتساعد في شرح أدائها" (العبيدي، ٢٠١٥، ٢٩٩).

وقد أشار كلا من الهنداوي (٢٠١٧) و Booz (٢٠٠٢) إلي أن هناك أربع مكونات للبصمة الوراثية التنظيمية داخل أي شركة، وهم: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وجودة القيادة، والعدالة التنظيمية. وتؤثر هذه المكونات بشكل كبير علي فعالية أي شركة، ومستوي أدائها وإنتاجيتها. كما أشار (السلوم والعضايلة، ٢٠١٣) إلي أن الدعم التنظيمي يعد أحد العوامل المؤثرة علي أداء العاملين لمهامهم، ومدى تحقيقهم لأهداف المنظمات، بجانب دوره الفعال في تشجيع العاملين علي الإبداع والابتكار.

وفي ظل ما تشهده بيئة العمل من تطورات وتغيرات فرضت عليها الكثير من التحديات، فإن معظم المنظمات تسعى إلي تعزيز قدراتها علي التكيف مع تغيرات بيئة العمل، وكيفية الاستفادة من تلك التغيرات، ومواجهة تحدياتها، ومن ثم أصبحت تسعى لتعزيز مرونتها الإستراتيجية لتحسين أداء المنظمة بشكل مستدام (القريشي، ٢٠١٧). وقد أصبح تحقيق الأداء المستدام مرتبطاً ببقاء المنظمة واستمرارها في بيئة العمل، ويعتمد تحقيق الأداء المستدام علي قدرة المنظمة علي إستغلال كافة إمكانياتها بكفاءة وفعالية، وبالتالي ازدادت أهمية عملية قياس الأداء باستمرار، بهدف وضع الإستراتيجيات اللازمة لتعزيزه داخل المنظمات (كواشي، ٢٠١٧؛ محاد وعبد الرحمن، ٢٠١٧).

## مشكلة الدراسة

نظراً لأهمية وضرورة توافر مكونات البصمة الوراثية التنظيمية داخل أي شركة، لما لها من أهمية كبيرة في دعم الأداء، وتحسين الفاعلية التنظيمية، وزيادة القدرة التنافسية للشركات، فإن مشكلة الدراسة تتلخص في الإجابة علي التساؤلات التالية:

- هل تؤثر البصمة الوراثية التنظيمية علي مستوي المرونة الإستراتيجية والأداء المستدام لشركة مصر للطيران في ظل ما تشهده بيئة العمل من تطورات وتغيرات متلاحقة؟
- هل يؤثر الدعم التنظيمي علي مستوي المرونة الإستراتيجية والأداء المستدام لشركة مصر للطيران؟
- هل يلعب الدعم التنظيمي دوراً وسيطاً في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المستدام في شركة مصر للطيران؟
- هل تؤثر المرونة الإستراتيجية علي الأداء المستدام في شركة مصر للطيران؟

## أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من كون الشركات تبحث دائماً عن طريق لتعزيز مرونتها الإستراتيجية، وتحقيق الأداء المستدام الذي يميزها عن منافسيها. وانطلاقاً من الدور الحيوي الذي تؤديه مكونات البصمة الوراثية التنظيمية والدعم التنظيمي في تعزيز مستوي المرونة الإستراتيجية للشركات، وإنعكاس ذلك علي أدائها، فأهمية البحث يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

### • الأهمية العلمية:

تناولت الدراسة الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المستدام في شركات مصر للطيران، وتعد هذه الدراسة هي الأولى - وفقاً لعلم الباحثان - في مصر والوطن العربي. بجانب كونها أيضاً الدراسة الأولى التي يتم تطبيقها في شركات الطيران. وبناءً علي ذلك تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة في مجال الإدارة والقيادة، وكذلك مجال إدارة الموارد البشرية، ويرجع ذلك إلي ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث. علاوة علي ذلك؛ توفر هذه الدراسة نقطة انطلاق للباحثين والأكاديميين في قطاع السياحة لدراسة مدي توافر مكونات البصمة الوراثية التنظيمية في شركات السياحة، واستكشاف آثارها المختلفة داخل تلك الشركات.

### • الأهمية التطبيقية:

تفيد نتائج هذه الدراسة في تقديم مساهمة عملية حول كيفية إيجاد وبناء مكونات البصمة الوراثية التنظيمية والارتقاء بها. بجانب التعرف علي أثرها في تعزيز المرونة الإستراتيجية والأداء المستدام للشركات. كما تفيد هذه الدراسة في إبراز أهمية توفير الدعم التنظيمي لدعم وتعزيز المرونة الإستراتيجية والأداء المستدام للشركات. كما ركزت الدراسة على قطاع حيوي هو القطاع الطيران ممثلاً في شركة مصر للطيران، التي تلعب دوراً في الارتقاء بالمستوى السياحي والاقتصادي والاجتماعي لمختلف قطاعات المجتمع المصري.

## أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف علي الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المستدام في شركة مصر للطيران. وينقسم الهدف الرئيسي إلي عدة أهداف فرعية علي النحو التالي:

- تقييم مستوى توافر مكونات البصمة الوراثية التنظيمية، ومستوى الدعم التنظيمي، والمرونة الإستراتيجية، والأداء في شركات مصر للطيران.
- إبراز أثر توافر مكونات البصمة الوراثية التنظيمية علي المرونة الإستراتيجية والأداء المستدام في شركة مصر للطيران.
- قياس أثر الدعم التنظيمي علي المرونة الإستراتيجية والأداء المستدام في شركات مصر للطيران.
- تحليل الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المستدام في شركة مصر للطيران.

### فروض الدراسة

تقوم الدراسة علي الفروض التالية:

- ف١: تؤثر البصمة الوراثية التنظيمية علي المرونة الإستراتيجية من خلال الدعم التنظيمي كمتغير وسيط. وينقسم هذا الفرض إلي ثلاث فروض فرعية علي النحو التالي:
- ف١/١: تؤثر البصمة الوراثية التنظيمية بشكل مباشر ومعنوي علي المرونة الإستراتيجية.
- ف٢/١: تؤثر البصمة الوراثية التنظيمية بشكل مباشر ومعنوي علي الدعم التنظيمي.
- ف٣/١: يؤثر الدعم التنظيمي بشكل مباشر ومعنوي علي المرونة الإستراتيجية.
- ف٢: تؤثر البصمة الوراثية التنظيمية علي الأداء المؤسسي المستدام من خلال الدعم التنظيمي كمتغير وسيط. وينقسم هذا الفرض إلي ثلاث فروض فرعية علي النحو التالي:
- ف١/٢: تؤثر البصمة الوراثية التنظيمية بشكل مباشر ومعنوي علي الأداء المؤسسي المستدام.
- ف٢/٢: تؤثر البصمة الوراثية التنظيمية بشكل مباشر ومعنوي علي الدعم التنظيمي.
- ف٣/٢: يؤثر الدعم التنظيمي بشكل مباشر ومعنوي علي الأداء المؤسسي المستدام.
- ف٣: تؤثر المرونة الإستراتيجية بشكل مباشر ومعنوي علي الأداء المؤسسي المستدام

### الإطار النظري

#### ١. البصمة الوراثية التنظيمية

##### ١.١. مفهوم البصمة الوراثية التنظيمية

إن البصمة الوراثية التنظيمية هو مصطلح يبين العوامل الأساسية التي تحدد مجتمعة شخصية المنظمة والسمات الفريدة لها، وتحدد وتفسر أسلوب أدائها، وتجعلها مختلفة عن غيرها من المنظمات، كما تحدد مواطن القوة ومواطن الضعف بها، وتساعد على توقع سلوك وأداء الأفراد بها (بدوان، ٢٠١٨). ويعرف Soroush et al. (٢٠١٤، ١٢٧) البصمة الوراثية التنظيمية علي أنها طرق التحليل والتفكير والعمل داخل المنظمات، وتشمل النماذج والوظائف الإدارية وأنماط القيادة وغيرها من المفاهيم التنظيمية، بجانب أنها تعبر عن شخصية المنظمة ككل. في حين ذكر Rashid and Chalab (٢٠٠٧، ١٠) أن المنظمة يمكن تعريفها من خلال أربع أبعاد رئيسية هم الهيكل التنظيمي، وحقوق اتخاذ القرار، والدوافع، والمعلومات، وتحدد هذه الأبعاد عند دمجها ما يسمى بالبصمة الوراثية التنظيمية. ويرى بدوان (٢٠١٨) أن البصمة الوراثية التنظيمية في أسلوب الخصائص التي تبرز شخصية المنظمة وصفاتها الموروثة من خلال الأدوار والمهام التي تقوم بها، والتي تنعكس على أدائها ومنتجاتها وخدماتها المستمدة من أساسيات تكوينها البنوية والبشرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات. وتعتبر البصمة الوراثية التنظيمية عن مجموعة من العناصر والعوامل التي تتحدد بخصائص معينة تسهم من خلال تفاعلها وتكاملها فيما بينها في تحديد شخصية المنظمة وهويتها ومدى تمتعها بالصحة الجيدة في إطار عملها في البيئة الخارجية المحيطة (العابدي والأسدي، ٢٠١٥).

وبناءً على ما سبق؛ يمكن تعريف البصمة الوراثية التنظيمية بأنها مجموعة الخصائص والمقومات والسياسات التي تحدد خصائص وسمات المنظمة، وبيئتها الداخلية المادية والبشرية، والتي تميزها عن غيرها من المنافسين.

### ٢.١. أهمية الصبغة الوراثية التنظيمية

تبرز أهمية الصبغة الوراثية التنظيمية من خلال ما يلي:

- تعمل البصمة الوراثية التنظيمية على تحديد نقاط القوة والضعف في الشركة، وكيفية تعظيم الاستفادة من نقاط القوة، وعلاج نقاط الضعف، بجانب دورها في توقع سلوكيات ومستوى أداء العاملين (Gharmy, 2006).
- تعتبر خطوة لمعالجة الأخطاء الوظيفية داخل الشركة من خلال التعرف على خصائص الشركة المؤثرة على سلوكيات العاملين (عبد المجيد، ٢٠١٦).
- تساهم بشكل كبير في بقاء واستمرار الشركة في بيئة العمل من خلال العمل على تبادل المعارف والمهارات والخبرات بين العاملين داخل الشركة (Govindarajan and Trimble, 2005).
- تساعد الشركة في التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل من خلال مكوناتها المتعددة التي ترتبط بكافة عناصر الشركة سواء المادية أو البشرية أو الإدارية.
- تساعد في التعرف على شخصية الشركة الاعتبارية، وتاريخها، ومكانتها بين المنافسين داخل بيئة العمل (أمينة وميمون، ٢٠١٥).
- تعد أداة فعالة لتحسين أداء الشركات، من خلال التعرف على معوقات تحسين الأداء، وكيفية علاجها (الساعدي والدهان، ٢٠١٣).
- تساهم في زيادة المرونة الإستراتيجية داخل الشركات (Neilson and Pasternack, 2007).

### ٣.١. محددات الصبغة الوراثية التنظيمية

#### أ- الهيكل التنظيمي

يُقصد به الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، كما يحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، ويبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة، فهو يمثل الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد الإدارات والتقسيمات الداخلية في المنظمة وتحديد المسؤوليات لهذه الأقسام والإدارات وتحديد المستويات الإدارية وأوجه الترابط فيما بينها، ويعكس درجة المركزية والرسمية وطبيعة الإتصال، ودرجة النمطية في أعمال المنظمة (العيان، ٢٠١٣؛ الحنيطي والقعيد، ٢٠١٩).

#### ب- الثقافة التنظيمية

يُقصد بها القيم الكامنة، والمعتقدات، والمبادئ التي تعد أساس لإدارة الشركة، فضلاً عن مجموعة من الممارسات الإدارية والسلوكيات التي تعزز هذه المبادئ على مستوى الشركة (الرميدي، ٢٠١٨؛ Xiao, 2008).

#### ج- جودة القيادة

تعتمد جودة القيادة على ما يمتلكه القائد من قدرة على تحفيز وتشجيع العاملين معه، وتحفيزهم، ورفع روحهم المعنوية، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، والعمل الجماعي (القصاب وآخرون، ٢٠١٥).

#### د- العدالة التنظيمية:

يُقصد بها شعور العاملين بالعدالة والمساواة في توزيع الأرباح وأعباء العمل وفقاً لإجراءات وقرارات عادلة، بجانب عدالة التعاملات بين الإدارة والعاملين (Al-Romeedy, 2017).

## ٢. الدعم التنظيمي

### ١.٢. مفهوم الدعم التنظيمي

أشار *Sluss et al.* (٢٠٠٨) إلى ارتباط مفهوم الدعم التنظيمي المدرك بدرجة حرص المنظمة علي الإهتمام بالعاملين بها ورعايتهم، والإستماع لهم وحل مشاكلهم. وقد أوضح الحميدي وآخرون (٢٠١٨) و *Tian et al.* (٢٠١٨) أن مفهوم الدعم التنظيمي يرتبط بشكل كبير بنظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المنفعة المتبادلة.

ويشير مفهوم الدعم التنظيمي إلي أنه شكل من أشكال الدعم المادي والمعنوي الذي تقدمه المنظمة للعاملين بها سواء في شكل حوافز أو مكافآت، مما يؤدي إلي زيادة درجة شعور العاملين بإهتمام المنظمة بهم، والذي ينعكس علي إرتفاع روحهم المعنوية، وزيادة أدائهم، ومساهماتهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة (حمد، ٢٠١٦؛ العبد اللطيف والقرني، ٢٠١٨). بينما عرف *Thakur and Kumar* (٢٠١٥) الدعم التنظيمي علي أنه معتقدات العاملين الخاصة بمدى تقدير المنظمة لهم، والإهتمام برفاهيتهم، وعدم إحتياجاتهم المختلفة.

ويري القرني والعنزي (٢٠١٨) أن الدعم التنظيمي هو إدراك وشعور العاملين بإهتمام المنظمة بهم وبرغباتهم وإحتياجاتهم، وتقديرهم لأعمالهم، مما ينعكس علي ولائهم وإنتماهم وإرتباطهم بالمنظمة، ومن ثم وجود سلوكيات إيجابية لديهم نحو المنظمة مثل زيادة الإلتزام التنظيمي، وزيادة دوافعهم، وإنجازهم لأعمالهم بكفاءة.

ومما سبق يمكن تعريف الدعم التنظيمي علي أنه كل الدعم الذي تقدمه المنظمة للعاملين بها سواء كان دعم مادي أو معنوي، مما يجعلهم يشعرون بأن المنظمة توليهم كل الإهتمام، وتعمل علي رفاهيتهم وساعدتهم، بما ينعكس علي إرتباطهم وولائهم للمنظمة، وعلي إستعدادهم لبذل المزيد من الجهود لصالح المنظمة.

### ٢.٢. أهمية الدعم التنظيمي

يعد الدعم التنظيمي أحد المؤشرات علي إهتمام المنظمة بالعاملين بها (حمد، ٢٠١٦؛ العبد اللطيف والقرني، ٢٠١٨). كما تبرز أهمية الدعم التنظيمي من كونه يساهم في تنمية الاتجاهات الإيجابية لدي العاملين بشكل يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة، وتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة (الحميدي وآخرون، ٢٠١٨). ويشير القرني والعنزي (٢٠١٨) إلي أن الدعم التنظيمي يساهم في زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة الانتاجية، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتخفيض معدلات الغياب ودوران العمالة.

بينما أضاف أبو ناصر (٢٠١٧) أن الدعم التنظيمي يساهم في توفير بيئة عمل جيدة، وزيادة دوافع العاملين، وتحقيق التماثل التنظيمي من خلال توافق ودمج أهداف العاملين الخاصة مع أهداف المنظمة. بالإضافة إلي أن الدعم التنظيمي يشجع العاملين علي التنمية والتطوير الذاتي لقدراتهم وإمكانياتهم، بجانب خلق سلوكيات إيجابية لدي العاملين تدفعهم للعمل علي تحسين صورة المنظمة باستمرار (الحميدي وآخرون، ٢٠١٨)، وزيادة التزام العاملين بمساعدة المنظمة علي تحقيق أهدافها (*Ersoy*, 2014)، والتعلم التنظيمي (*Tian et al.*, 2018)، ويرى جلاب وآخرون (٢٠١٦) أن الدعم التنظيمي يؤدي إلي تقليل نوايا ترك العمل لدي العاملين، بجانب زيادة ولائهم، وارتفاع مستوى رضائهم، وتقليل الإحترق الوظيفي، وتقليل ضغوط العمل.

### ٣. المرونة الإستراتيجية

#### ١.٣ مفهوم المرونة الإستراتيجية

إزداد الاهتمام بمفهوم المرونة الإستراتيجية مؤخراً نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة العمل، وما فرضته من متطلبات وتحديات جعلت مختلف المنظمات تعمل وتطور من نفسها لتوفير تلك المتطلبات ومواجهة تلك التحديات، بجانب اشتداد المنافسة في سوق العمل (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥). وتتمثل المرونة الإستراتيجية في قدرة المنظمة علي التكيف بكفاءة مع التغيرات في بيئة العمل، واستغلال الفرص المتاحة من خلال الاستخدام الأمثل لإمكانياتها، وكذلك القدرة علي مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة العمل علي المنظمة (وهاي، ٢٠١٧).

وقد أوضح بوفاس وربيع (٢٠١٧) و Lindgren and Bandhold (٢٠٠٩) أن المرونة الإستراتيجية هي تحول المنظمة من إستراتيجية إلي أخرى وفقاً لقدراتها وإمكانياتها بهدف التكيف مع التغيرات البيئية. ويرى الهدله (٢٠١٣) أن المرونة الإستراتيجية هي قيام المنظمة بتغيير وتحويل إستراتيجياتها بكل سهولة ويسر في ضوء ما تمتلكه من قدرات وإمكانيات تمكنها من التعامل الناجح مع تغيرات بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، وبما يضمن لها استدامة ميزتها التنافسية. ويرى البغدادي والجبوري (٢٠١٥) أن المرونة الإستراتيجية هي قدرة المنظمة علي التحول من إستراتيجية لأخرى لمواكبة تطورات وتغيرات بيئة العمل، وبما يُكسبها ميزة تنافسية تمكنها من التوسع وزيادة حصتها السوقية، والابتكار والتجديد في منتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين.

ومما سبق يمكن تعريف المرونة الإستراتيجية علي أنها قدرة المنظمة علي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل ما تشهده بيئة العمل من تغيرات وتطورات سريعة، وما تفرضه من تحديات، وذلك من خلال الانتقال بين البدائل الإستراتيجية للمنظمة، وفي ضوء ما تمتلكه المنظمة من قدرات وإمكانيات.

#### ٢.٣ أهمية المرونة الإستراتيجية

أصبح تحقيق المرونة الإستراتيجية مطلباً أساسياً لضمان نجاح المنظمات في بيئة العمل، حيث ترتبط المرونة بقدرة المنظمة علي التكيف مع كافة التغيرات بنجاح. وتساهم المرونة الإستراتيجية في نجاح المنظمات من خلال ما يلي:

- تمكين المنظمات من التحول بين البدائل الإستراتيجية المختلفة بكل سهولة، وبما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة.
- مساعدة المنظمة علي نجاح تطبيق إدارة التغيير.
- المساهمة في إعادة هيكلة المنظمة، وتطوير أدائها، وقدراتها التنافسية (بن أحمد وآخرون، ٢٠١٨).
- تعزيز قدرة المنظمة علي الاستجابة السريعة والمميزة لرغبات واحتياجات العملاء المتغيرة باستمرار.
- مساعدة المنظمة علي الدخول في أسواق جديدة، وعرض خدماتها ومنتجاتها بشكل أكثر فاعلية، وزيادة قيمة تلك الخدمات والمنتجات (عابد، ٢٠١٦؛ ولي وآخرون، ٢٠١٦).
- المساهمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتطبيقها بنجاح (إدريس والغالبي، ٢٠١٣).
- تعزيز قدرة المنظمة علي ابتكار خدمات ومنتجات تميزها عن المنافسين (المحاسنة والشماسين، ٢٠١٦).

### ٣.٣. أبعاد المرونة الإستراتيجية

هناك عدد كبير من الأبعاد التي ترتبط بالمرونة الإستراتيجية. فقد أشار يحيى (٢٠١٠)؛ البغدادي والجبوري (٢٠١٥) و Awwad (٢٠٠٩) إلي أن أبعاد المرونة الإستراتيجية هم: المرونة التنافسية، ومرونة رأس المال البشري، والمرونة الإنتاجية، والمرونة السوقية. بينما ذكر ولي وآخرون (٢٠١٦) أن أبعاد المرونة الإستراتيجية هم السرعة، والثبات، والخفة، والإبداع. وتركز هذه الدراسة علي الأبعاد الثلاثة التالية:

- السرعة: تتمثل في قدرة المنظمة علي خلق منتجات جديدة أو ابتكار خدمات إضافية تلبي احتياجات العملاء في الوقت المطلوب وبسرعة.
- الثبات: يتمثل في قدرة المنظمة علي تحقيق رضا العملاء بشكل ثابت ومستمر من خلال تقديم خدمات تلبي رغباتهم واحتياجاتهم.
- الخفة: تتمثل في قدرة المنظمة علي التكيف بسرعة مع أي تغييرات تحدث في بيئة العمل (ولي وآخرون، ٢٠١٦؛ Al-Romeedy, 2019).

### ٤. الأداء المستدام

#### ١.٤. مفهوم الأداء المستدام

أصبحت استدامة المنظمات أحد المتطلبات الهامة في بيئة العمل خلال العقد الماضي، وذلك من خلال زيادة الاهتمام بمفاهيم الاستدامة والأداء (Junior, 2012; Maletič et al., 2012; Sebhatu, 2008; et al., 2017). كما ازداد الاهتمام بمفهوم الأداء المستدام خلال الفترة الماضية. وقد أشار نوار (٢٠١٧) إلي أنه لا يوجد تعريف متفق عليه للأداء المؤسسي المستدام، بسبب حداثة المفهوم نسبياً، بجانب تركيز البعض في تناول مفهوم الأداء علي ارتباطه بإنجاز المهام المطلوبة في الوقت الحالي دون النظر للمستقبل. وقد عرف Pakwihok (٢٠١٠) الأداء المستدام علي أنه استمرار المنظمة في أدائها المتميز لفترة لا تقل عن ٣ سنوات، ويُفضل أن تستمر كثيراً في أدائها المتميز. بينما ذكر بريس (٢٠١٤) أن الأداء المستدام هو الاستغلال الأمثل لقدرات وإمكانيات المنظمة، بجانب استغلال قدراتها الإستراتيجية ورأس مالها البشري بهدف تقديم خدمات ومنتجات تلبي رغبات العملاء، وتحقيق الأرباح حالياً ومستقبلاً.

ومما سبق يمكن تعريف الأداء المستدام علي أنه استمرار المنظمة في أدائها العالي من خلال الاستفادة بكل ما تملكه من إمكانيات مادية ومالية وبشرية تساعدها علي خلق منتجات وخدمات فريدة تضمن لها استدامة موقعها في بيئة العمل.

#### ٢.٤. أبعاد الأداء المستدام

هناك عدد من العوامل التي تؤثر علي استمرارية وبقاء المنظمات في بيئة العمل، ومن بين تلك العوامل الابتكار المستدام الذي يساهم بدوره في تحقيق الأداء المستدام للمنظمات (نوار، ٢٠١٧). ويعد استمرار الأداء المتميز أحد أهداف المنظمات لضمان استدامة موقعها المتميز في بيئة العمل شديدة التنافسية (Akram et al., 2018). وهناك خمس أبعاد للأداء المستدام داخل المنظمات كما ذكرهم القرشي (٢٠١٧) علي النحو التالي:

- البعد التنظيمي: يقصد به العائد من الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانيات المنظمة في تحقيق أهدافها.
- البعد الإجتماعي: ويقصد به العائد من أنشطة المنظمة علي المجتمع، وتأثيرها فيه.
- البعد الاقتصادي: ويقصد به العائد من الأرباح التي تحققها المنظمة للمساهمين.
- البعد الإستراتيجي: ويتمثل في مدي حرص المنظمة علي تطبيق الإستراتيجيات الفعالة لضمان تحقيق أهداف المنظمة باستمرار.
- البعد التنافسي: ويقصد به مدي إمتلاك المنظمة ميزة تنافسية تحقق بها الأرباح والريادة في بيئة العمل أمام المنافسين.

## ٥. الدراسة الميدانية

### ١.٥. أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة علي استمارة الاستبيان لتجميع بيانات الدراسة. وقد تكونت الاستمارة من ٥ محاور رئيسية.

- ❖ المحور الأول: يتناول البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة، والتي تشمل النوع، والسن، والمؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة.
- ❖ المحور الثاني: يتناول مكونات البصمة الوراثة التنظيمية، وتم قياسها من خلال ١٢ عبارة تم تقسيمها إلي ٤ مكونات هم: الهيكل التنظيمي (٣ عبارات)، والثقافة التنظيمية (٣ عبارات)، وجودة القيادة (٣ عبارات)، والعدالة التنظيمية (٣ عبارات)، وذلك بالاعتماد علي دراسة الهنداوي (٢٠١٧) و Booz (٢٠٠٢) و Brook (٢٠١٢).
- ❖ المحور الثالث: يتناول الدعم التنظيمي، وتم قياسه من خلال ٥ عبارات تم إعدادها من خلال دراسة السلوم والعضايلة (٢٠١٣).
- ❖ المحور الرابع: يتناول المرونة الإستراتيجية، وتم قياسها من خلال ٩ عبارات مقسمة إلي ٣ أبعاد هم: السرعة (٣ عبارات)، والثبات (٣ عبارات)، والخفة (٣ عبارات)، وذلك بالاعتماد علي دراسة البغدادى والجبوري (٢٠١٥).
- ❖ المحور الخامس: يتناول الأداء المؤسسي المستدام، وتم قياسه من خلال ١٥ عبارة مقسمة إلي خمس أبعاد هم: البعد التنظيمي (٣ عبارات)، والبعد الاجتماعي (٣ عبارات)، والبعد الاقتصادي (٣ عبارات)، والبعد الإستراتيجي (٣ عبارات)، والبعد التنافسي (٣ عبارات)، وذلك بالاعتماد علي دراسة القريشي (٢٠١٧).

وقد تم تصميم الإستمارة في المحاور الأربعة الأخيرة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

وللتعرف علي مدي الثبات والاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان، فقد تم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ، والتي بلغت أكثر من ٨٤% في جميع محاور الدراسة، وهي أكبر من القيمة المقبولة التي تقدر بـ ٧٠% (MacKenzie et al., 2011)، مما يدل علي أنها ذات دلالة مرتفعة وجيدة لأغراض البحث، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها الاعتماد علي نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج.

### ٢.٥. مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركة مصر الطيران. وقد تم توزيع ٥٣٠ استمارة علي عينة عشوائية من العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالشركة، بينما تم جمع ٤٩٧ استمارة، ووجد أن هناك ٤٦٣ استمارة هي التي كانت صالحة للتحليل، و ٣٤ استمارة غير صالحة لعدم اكتمال بياناتها.

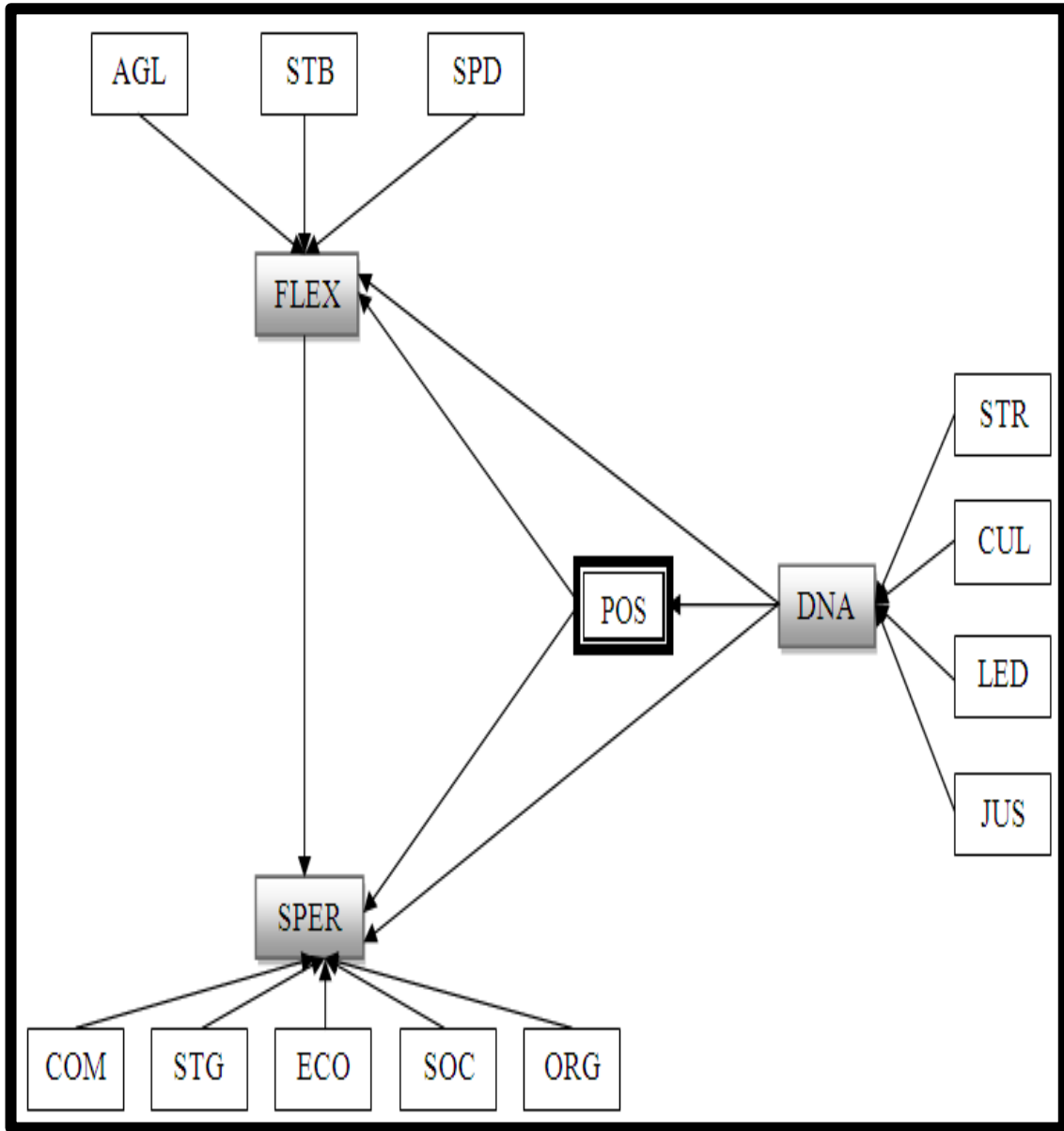
### ٣.٥. الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد علي برنامجي SPSS V.25، و AMOS V.22 في تحليل بيانات الدراسة. وقد تم استخدام برنامج SPSS V.25 في حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ، والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. كما تم استخدام برنامج AMOS V.22 في حساب مؤشرات جودة المطابقة، وإجراء تحليل المسار، وحساب قيمة التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.



#### ٤.٥. نموذج الدراسة المقترح

يوضح نموذج الدراسة المتغيرات التي يتم دراستها، وعلاقة الارتباط والتأثير المباشر للمتغير المستقل علي المتغير التابع، وكذلك التأثير المباشر وغير المباشر للمتغير المستقل علي المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط. وتعد البصمة الوراثية التنظيمية المتغير المستقل، والدعم التنظيمي هو المتغير الوسيط، والمرونة الإستراتيجية والأداء المؤسسي المستدام هما المتغيران التابعان. ويوضح شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح.



STR = الهيكل التنظيمي؛ CUL = الثقافة التنظيمية؛ LED = جودة القيادة؛ JUS = العدالة التنظيمية، DNA = البصمة الوراثية التنظيمية؛ POS = الدعم التنظيمي؛ SPD = السرعة؛ STB = الثبات؛ AGL = الخفة؛ FLEX = المرونة الإستراتيجية؛ ORG = البعد التنظيمي؛ SOC = البعد الاجتماعي؛ ECO = البعد الاقتصادي؛ STG = البعد الإستراتيجي؛ COM = البعد التنافسي؛ SPER = الأداء المؤسسي المستدام.

شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح

٦. نتائج الدراسة  
التحليل الوصفي للبيانات الديموجرافية

جدول رقم (١) البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة

نوع	ك	%	نوع	ك	%	
الجنس	ذكر	٣٥٥	٧٦,٧	أقل من ٣٠ سنة	١٣	٢,٨
	أنثى	١٠٨	٢٣,٣	٣٠ - أقل من ٤٠	٢٤٥	٥٢,٩
				٤٠ - أقل من ٥٠	١٧١	٣٦,٩
	متوسط	٢	٠,٤	٥٠ فأكثر	٣٤	٧,٤
المؤهل الدراسي	بكالوريوس	٤٣٥	٩٣,٩	أقل من ٥	١٩	٤,١
	دبلوم	١٢	٢,٦	٥ - أقل من ١٠	١٠٧	٢٣,١
	ماجستير	١٠	٢,٢	١٠ - أقل من ١٥	١٢٨	٢٧,٦
	دكتوراه	٤	٠,٩	١٥ - أقل من ٢٠	١٤٢	٣٠,٧
	أخري	-		٢٠ فأكثر	٦٧	١٤,٥

يوضح جدول رقم (١) البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة من العاملين في شركة مصر للطيران. بلغت نسبة الذكور ٧٦,٧% (٣٥٥ موظف)، بينما بلغت نسبة الإناث ٢٣,٣% (١٠٨ موظفة). وفيما يتعلق بالسن؛ بلغت نسبة من تتراوح أعمارهم (٣٠ - أقل من ٤٠ سنة) ٥٢,٩% (٢٤٥ موظف وموظفة)، بينما بلغت نسبة من تتراوح أعمارهم (٤٠ - أقل من ٥٠ سنة) ٣٦,٩% (١٧١ موظف وموظفة). أما بالنسبة للمؤهل الدراسي؛ فهناك ٩٣,٩% من العاملين حاصلون علي بكالوريوس (٤٣٥ موظف وموظفة). وأخيراً فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة؛ هناك ٣٠,٧% من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين ١٥ - أقل من ٢٠ سنة، كما أن هناك ٢٧,٦% من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين ١٠ - أقل من ١٥ سنة، بالإضافة إلي أن من تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ٥ - أقل من ١٠ سنوات بلغت نسبتهم ٢٣,١%.

## التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير	الرمز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي	STR	٤,١١	٠,٩٣
الثقافة التنظيمية	CUL	٤,٠٩	٠,٨٢
جودة القيادة	LED	٤,٢٢	٠,٧١
العدالة التنظيمية	JUS	٣,٩٨	١,٠٢
البصمة الوراثية التنظيمية	DNA	٤,١٠	٠,٨٥

٠,٧١	٤,٢١	POS	الدعم التنظيمي
٠,٩١	٤,٢٠	SPD	السرعة
٠,٩٧	٤,١٣	STB	الثبات
٠,٨٩	٤,٢٠	AGL	الخفة
٠,٩٣	٤,١٨	FLEX	المرونة الإستراتيجية
٠,٨٨	٤,٠٥	ORG	البعد التنظيمي
٠,٩٢	٣,٧٨	SOC	البعد الاجتماعي
٠,٧٤	٤,٢٢	ECO	البعد الاقتصادي
٠,٨١	٤,٢٠	STG	البعد الإستراتيجي
٠,٧١	٤,١٨	COM	البعد التنافسي
٠,٨٠	٤,٠٩	SPER	الأداء المؤسسي المستدام

يوضح جدول رقم (٢) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الأربع. بالنسبة لمدي توافر مكونات البصمة الوراثية التنظيمية داخل شركة مصر للطيران؛ بلغ المتوسط الحسابي لها ٤,١٠، والانحراف المعياري ٠,٨٥، وهذا يدل علي توافر مكونات البصمة الوراثية التنظيمية داخل شركة مصر للطيران بدرجة واضحة. وقد جاءت جودة القيادة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ٤,٢٢، وانحراف معياري بلغ ٠,٧١، يليها الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ ٤,١١، وانحراف معياري بلغ ٠,٩٣، ثم الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي ٤,٠٩، وانحراف معياري بلغ ٠,٨٢، وأخيراً العدالة التنظيمية بمتوسط حسابي ٣,٩٨، وانحراف معياري بلغ ١,٠٢. كما أبرزت النتائج ارتفاع مستوى الدعم التنظيمي داخل شركة مصر للطيران بدرجة واضحة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٢١، والانحراف المعياري ٠,٧١.

وفيما يتعلق بالمرونة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران، فقد أوضحت النتائج تمتع مصر للطيران بالمرونة الإستراتيجية بدرجة واضحة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,١٨، والانحراف المعياري ٠,٩٣. وقد جاء بُعد "الخفة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ٤,٢٠، وانحراف معياري بلغ ٠,٨٩، يليه بُعد "السرعة" بمتوسط حسابي ٤,٢٠، وانحراف معياري ٠,٩١، وأخيراً بُعد "الثبات" بمتوسط حسابي بلغ ٤,١٣، وانحراف معياري بلغ ٠,٩٧.

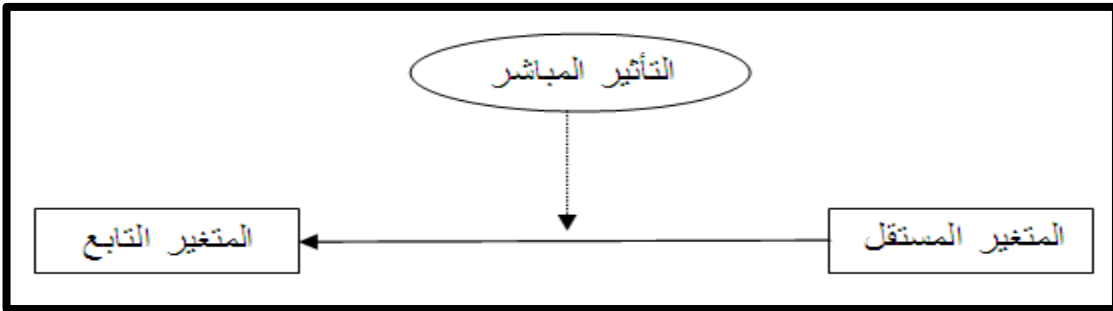
أما بالنسبة للأداء المؤسسي المستدام داخل شركة مصر للطيران، فقد بينت النتائج تمتع شركة مصر للطيران بأداء مستدام بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٠٩، والانحراف المعياري ٠,٨٠. وقد جاء البعد الاقتصادي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤,٢٢، وانحراف معياري ٠,٧٤، يليه البعد الإستراتيجي بمتوسط حسابي ٤,٢٠، وانحراف معياري ٠,٨١، ثم البعد التنافسي بمتوسط حسابي ٤,١٨، وانحراف معياري ٠,٧١، يليه البعد التنظيمي بمتوسط حسابي ٤,٠٥، وانحراف معياري ٠,٨٨، وأخيراً البعد الاجتماعي بمتوسط حسابي ٣,٧٨، وانحراف معياري ٠,٩٢.

## اختبار الفروض

هدفت الدراسة إلي استكشاف الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المؤسسي المستدام في شركة مصر للطيران. ولاختبار الفروض؛ تم إجراء تحليل المسار للتعرف علي الأثر المباشر للمتغير المستقل (البصمة الوراثية التنظيمية) علي المتغيرات التابعة (المرونة الإستراتيجية والأداء المستدام)، وكذلك إبراز الأثر غير المباشر للبصمة الوراثية التنظيمية علي المرونة الإستراتيجية والأداء المستدام في وجود الدعم التنظيمي كمتغير وسيط.

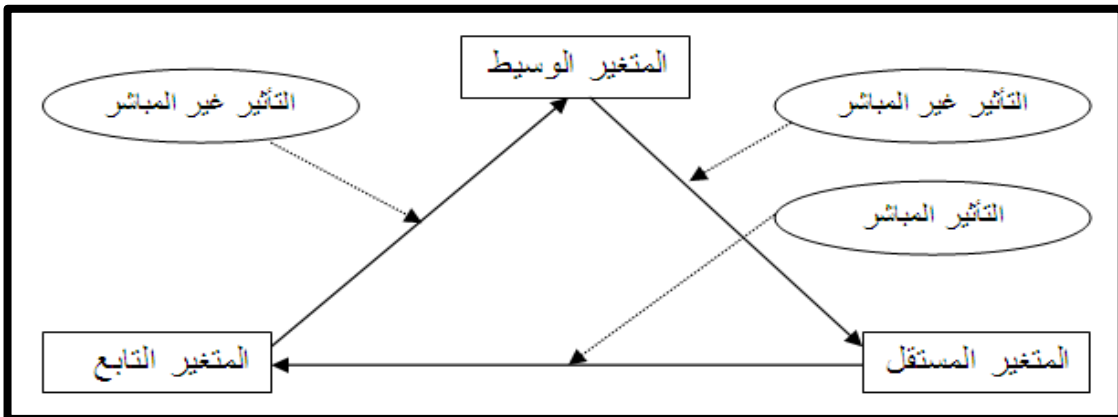
وقد تم حساب مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة المقترح، وكان هناك ارتفاع في قيم مؤشرات جودة المطابقة، حيث بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة ١,٧٩، وقيمة مؤشر المطابقة المقارن ٠,٩٤٨، وقيمة مؤشر جودة المطابقة ٠,٩٧١، وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المعياري ٠,٩٦٢، وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المتزايد ٠,٩٤١، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس ٠,٩٥١، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ٠,٠٠٩. وتقع جميع هذه القيم ضمن القيم المقبولة للمطابقة، مما يدل علي المطابقة الجيدة لنموذج الدراسة.

عند تحليل دور المتغير الوسيط؛ أوضح Awang (٢٠١٢) أن التأثير المباشر يعني تأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع بشكل مباشر، أما التأثير غير المباشر فيعني تأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط، أي أن المتغير المستقل يؤثر بشكل غير مباشر علي المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط. وهذا ما يوضحه شكل رقم (٢) ورقم (٣).



شكل رقم (٢) التأثير المباشر للمتغير المستقل X علي المتغير التابع Y

وبعد إضافة المتغير الوسيط إلي النموذج الموضح بشكل رقم (٢) يصبح النموذج كالتالي:



شكل رقم (٣) المتغير الوسيط في نموذج المعادلة البنائية

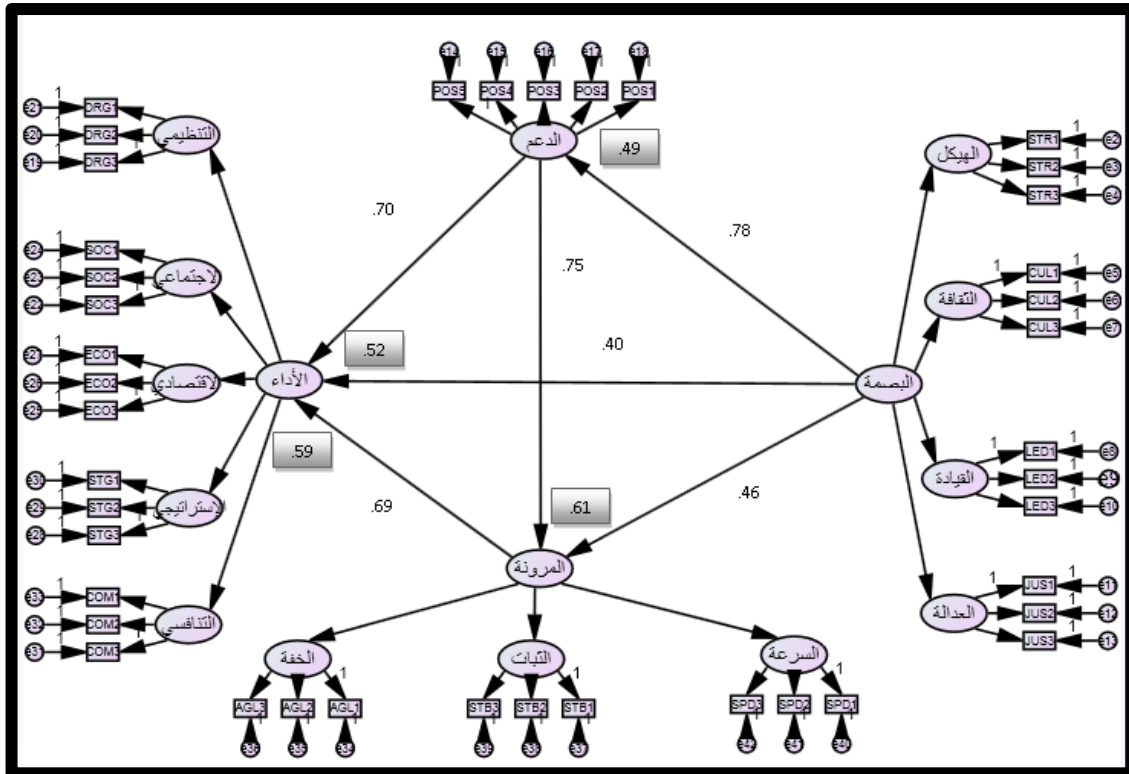
وقد ذكر Awang (٢٠١٢) خطوات التعرف علي إذا ما كان للمتغير الوسيط دور في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع أم لا، وذلك فيما يلي:

- ١- تحديد معامل المسار للأثر المباشر للمتغير المستقل علي المتغير التابع بدون وجود وسيط في النموذج كما هو موضح بشكل رقم (٢)
- ٢- تحديد معامل المسار للأثر المباشر للمتغير المستقل علي المتغير التابع (X1 علي Y) بعد إدخال المتغير الوسيط في النموذج كما هو في شكل رقم (٣).
- ٣- تحديد معامل المسار لأثر المتغير المستقل علي المتغير الوسيط (X1 علي M) (تأثير غير مباشر).
- ٤- تحديد معامل المسار لأثر المتغير الوسيط علي المتغير التابع (M علي Y) (تأثير غير مباشر).
- ٥- إذا انخفضت قيمة معامل المسار لتأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع بعد إضافة الوسيط في النموذج عن قيمة معامل المسار لتأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع بدون وجود وسيط، بالإضافة إلي وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل علي المتغير الوسيط، وكذلك للمتغير الوسيط علي المتغير التابع، يكون هناك دور للوسيط.

وللتعرف علي إذا ما كان المتغير الوسيط يلعب دوراً كلياً أم جزئياً في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، فقد أوضح Awang (٢٠١٢):

- ١- إذا كان هناك تأثير معنوي للمتغير المستقل علي المتغير التابع "الوسيط جزئي".
- ٢- إذا كان هناك تأثير غير معنوي للمتغير المستقل علي المتغير التابع "الوسيط كلي".

ويوضح شكل رقم (٤) أن الدعم التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية، وكذلك في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والأداء المستدام. ويمكن التعرف علي إذا ما كان الدور الوسيط للدعم التنظيمي كلي أم جزئي من خلال ما يلي:



شكل رقم (٤) الأثر المباشر وغير المباشر للبصمة الوراثية التنظيمية علي المرونة الإستراتيجية في وجود الدعم التنظيمي كمتغير وسيط

أثر البصمة الوراثية علي المرونة الإستراتيجية

جدول رقم (٣) الأثر المباشر للبصمة الوراثية التنظيمية علي المرونة الإستراتيجية

النتيجة	مستوي الدلالة P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
معنوي	٠,٠٠١	١٢,٣٤	٠,٠٦٧	٠,٨٢٧	البصمة الوراثية التنظيمية ---< المرونة الإستراتيجية

يوضح جدول رقم (٣) قيمة معامل المسار للأثر المباشر للبصمة الوراثية التنظيمية (المتغير المستقل) علي المرونة الإستراتيجية (المتغير التابع) بدون وجود وسيط في النموذج، وقد بلغت القيمة ٠,٨٢٧، كما أن التأثير معنوي.

ومع إضافة الدعم التنظيمي (المتغير الوسيط) في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية (المتغير المستقل) والمرونة الإستراتيجية (المتغير التابع)، وبتطبيق شروط التعرف علي إذا ما كان هناك دور للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، يوضح جدول رقم (٤) ما يلي:

- انخفاض قيمة معامل المسار لأثر البصمة الوراثية التنظيمية علي المرونة الإستراتيجية بعد إضافة المتغير الوسيط للنموذج (أصبحت ٠,٤٥٨ مقابل ٠,٨٢٧ قبل إضافة الوسيط).
- بالإضافة إلي أن التأثير أصبح غير معنوي بعد إضافة المتغير الوسيط للنموذج (٠,٠٧٠).
- وجود تأثير معنوي للبصمة الوراثية التنظيمية (المتغير المستقل) علي الدعم التنظيمي (المتغير التابع).
- وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي (المتغير الوسيط) علي المرونة الإستراتيجية (المتغير التابع).

وبعد تطبيق الشروط، يتضح أن الدعم التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية. وهذا يعني أن تأثير البصمة الوراثية التنظيمية علي المرونة الإستراتيجية يتم من خلال الدعم التنظيمي بشكل كامل. وقد بلغ حجم تأثير البصمة الوراثية التنظيمية علي الدعم التنظيمي ٤٩%، وتأثير البصمة الوراثية التنظيمية والدعم التنظيمي علي المرونة الإستراتيجية ٦١% كما هو موضح بشكل رقم (٤).

جدول رقم (٤) الأثر المباشر للبصمة الوراثية التنظيمية علي المرونة الإستراتيجية في وجود الدعم التنظيمي كمتغير وسيط

النتيجة	مستوي الدلالة P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
غير معنوي	٠,٠٧٠	٤,٨٧	٠,٠٩٤	٠,٤٥٨	البصمة الوراثية التنظيمية ---< المرونة الإستراتيجية
معنوي	٠,٠٠١	٧,٠٤	٠,١١١	٠,٧٨١	البصمة الوراثية التنظيمية ---< الدعم التنظيمي
معنوي	٠,٠٠١	٥,٩٦	٠,١٢٦	٠,٧٥١	الدعم التنظيمي ---< المرونة الإستراتيجية

أما بالنسبة لمدي وجود دور للدعم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والأداء المؤسسي المستدام، فقد أوضحت النتائج ما يلي:

**جدول رقم (٥) الأثر المباشر للبصمة الوراثية التنظيمية علي الأداء المؤسسي المستدام**

النتيجة	مستوي الدلالة P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
معنوي	٠,٠٠١	٥,٨٧	٠,٠٨٧	٠,٧٠٦	البصمة الوراثية التنظيمية ---< الأداء المؤسسي المستدام

يوضح جدول رقم (٥) قيمة معامل المسار للأثر المباشر للبصمة الوراثية التنظيمية (المتغير المستقل) علي الأداء المؤسسي المستدام (المتغير التابع) بدون وجود وسيط في النموذج، وقد بلغت القيمة ٠,٧٠٦، كما أن التأثير معنوي.

ومع إضافة الدعم التنظيمي (المتغير الوسيط) في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية (المتغير المستقل) والأداء المؤسسي المستدام (المتغير التابع)، وبتطبيق شروط التعرف علي إذا ما كان هناك دور للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، يوضح جدول رقم (٦) ما يلي:

- انخفاض قيمة معامل المسار لأثر البصمة الوراثية التنظيمية علي الأداء المؤسسي المستدام بعد إضافة المتغير الوسيط للنموذج (أصبحت ٠,٣٩٧ مقابل ٠,٧٠٦ قبل إضافة الوسيط).

- بالإضافة إلي أن التأثير ما زال معنوي بعد إضافة المتغير الوسيط للنموذج (٠,٠٠١).

- وجود تأثير معنوي للبصمة الوراثية التنظيمية (المتغير المستقل) علي الدعم التنظيمي (المتغير الوسيط).

- وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي (المتغير الوسيط) علي الأداء المؤسسي المستدام (المتغير التابع).

وبعد تطبيق الشروط، يتضح أن الدعم التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والأداء المؤسسي المستدام. وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بجانب الدعم التنظيمي تلعب دوراً في تأثير البصمة الوراثية التنظيمية علي الأداء المؤسسي المستدام.

وقد بلغ حجم تأثير البصمة الوراثية التنظيمية والدعم التنظيمي علي الأداء المؤسسي المستدام ٥٢% كما هو موضح بشكل رقم (٤).

**جدول رقم (٦) الأثر المباشر للبصمة الوراثية التنظيمية علي الأداء المؤسسي المستدام في وجود الدعم التنظيمي كمتغير وسيط**

النتيجة	مستوي الدلالة P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
معنوي	٠,٠٠١	٢,٩٠	٠,١٣٧	٠,٣٩٧	البصمة الوراثية التنظيمية ---< الأداء المؤسسي المستدام
معنوي	٠,٠٠١	٧,٠٤	٠,١١١	٠,٧٨١	البصمة الوراثية التنظيمية ---< الدعم التنظيمي
معنوي	٠,٠٠١	٧,٧٤	٠,٠٩١	٠,٧٠٤	الدعم التنظيمي ---< الأداء المؤسسي المستدام

كما أبرزت النتائج الواردة بجدول رقم (٧) أن هناك تأثير مباشر ومعنوي للمرونة الإستراتيجية علي الأداء المؤسسي المستدام، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠,٦٨٩، ومستوي الدلالة (>٠,٠١). كما أن حجم تأثير المرونة الإستراتيجية علي الأداء المؤسسي المستدام بلغ ٥٩% كما هو موضح بشكل رقم (٤).

#### أثر المرونة الإستراتيجية علي الأداء المؤسسي المستدام

جدول رقم (٧) الأثر المباشر للمرونة الإستراتيجية علي الأداء المؤسسي المستدام

النتيجة	مستوي الدلالة P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
معنوي	٠,٠٠١	٦,٤٤	٠,١٠٧	٠,٦٨٩	المرونة الإستراتيجية --- < الأداء المستدام

وبناءً علي ما سبق؛ يلخص جدول رقم (٨) نتائج إختبار فروض الدراسة:

جدول رقم (٨) نتائج إختبار فروض الدراسة

النتيجة	الفروض	م
قبول	تؤثر البصمة الوراثية التنظيمية علي المرونة الإستراتيجية من خلال الدعم التنظيمي كمتغير وسيط	١ف
رفض	تؤثر البصمة الوراثية التنظيمية بشكل مباشر ومعنوي علي المرونة الإستراتيجية	١/١ف
قبول	تؤثر البصمة الوراثية التنظيمية بشكل مباشر ومعنوي علي الدعم التنظيمي	٢/١ف
قبول	يؤثر الدعم التنظيمي بشكل مباشر ومعنوي علي المرونة الإستراتيجية	٣/١ف
قبول	تؤثر البصمة الوراثية التنظيمية علي الأداء المؤسسي المستدام من خلال الدعم التنظيمي كمتغير وسيط	٢ف
قبول	تؤثر البصمة الوراثية التنظيمية بشكل مباشر ومعنوي علي الأداء المؤسسي المستدام	١/٢ف
قبول	تؤثر البصمة الوراثية التنظيمية بشكل مباشر ومعنوي علي الدعم التنظيمي	٢/٢ف
قبول	يؤثر الدعم التنظيمي بشكل مباشر ومعنوي علي الأداء المؤسسي المستدام	٣/٢ف
قبول	تؤثر المرونة الإستراتيجية بشكل مباشر ومعنوي علي الأداء المؤسسي المستدام	٣ف



## النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة إلي توافر المكونات الأربعة للبصمة الوراثية التنظيمية في شركة مصر للطيران، وكانت جودة القيادة هي الأكثر توفراً، ثم الهيكل التنظيمي، ثم الثقافة التنظيمية، وأخيراً العدالة التنظيمية. كما توصلت الدراسة إلي إرتفاع مستوي الدعم التنظيمي المقدم للعاملين في هذه الشركة بدرجة واضحة، وكذلك تمتع هذه الشركة بالمرونة الإستراتيجية في معظم عملياتها. وأبرزت النتائج أيضاً تميز شركة مصر للطيران بالأداء المؤسسي المستدام بشكل كبير.

علاوة علي ذلك؛ أوضحت النتائج أن الدعم التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية، بينما يلعب الدعم التنظيمي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والأداء المؤسسي المستدام. وبينت النتائج أيضاً أن المرونة الإستراتيجية تساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء المؤسسي المستدام.

وفي ضوء ما توصلت إلي الدراسة من نتائج؛ فيجب علي الشركات بشكل عام، وشركة مصر للطيران بشكل خاص الاهتمام بدعم وتعزيز توافر مكونات البصمة الوراثية التنظيمية، وجعلها جزءاً أساسياً من إستراتيجية الشركة، نظراً لدورها الهام في التأثير علي مستوي المرونة الإستراتيجية والأداء المستدام داخلها. كما يجب علي هذه الشركات وضع هياكل تنظيمية مرنة تسمح لها بمواكبة كافة التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية. ومن أجل زيادة ارتباط العاملين بالشركة وانتمائهم لها، فينبغي علي الشركات إتباع سياسة الباب المفتوح أمام جميع العاملين والاستماع لشكاوهم والعمل علي حلها بسرعة، بجانب تدعيم القيم والاتجاهات الإيجابية لديهم.

ويجب أيضاً علي الشركات الإهتمام بتطوير أنماط القيادة المطبقة باستمرار، والتركيز علي الأنماط التي تدعم علاقة الإدارة بالعاملين، وتعزز دوافعهم وروحهم المعنوية، وتحسن من أدائهم وإنتاجيتهم. ونظراً لأن العدالة التنظيمية جاءت كأقل مكونات البصمة الوراثية التنظيمية توفراً بشركة مصر للطيران، فيجب علي الشركة ضرورة تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، من خلال عدالة توزيع الأرباح وفقاً لإجراءات وقرارات تتسم بالشفافية والعدالة، وكذلك بناء علاقات بين الإدارة والعاملين قائمة علي الثقة والاحترام المتبادل.

وحتى تضمن تلك الشركات بقائها واستمرارها في بيئة العمل، ودعم الأداء المستدام، وزيادة قدراتها التنافسية، فيجب عليها الاهتمام باستمرار تطوير رأس المال البشري لديها من خلال التدريب والتدوير والحوافز والمكافآت. كما ينبغي علي تلك الشركات السعي لزيادة دورها الاجتماعي والتنظيمي لتعزيز الأداء المستدام لها، وزيادة قدراتها الإستراتيجية والتنافسية. وأخيراً يجب علي الشركات الاستمرار في تقديم كل الدعم المادي والمعنوي للعاملين بها، والاستماع لأرائهم ومقترحاتهم، والاستعانة بها عند اتخاذ القرارات.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. أبو ناصر، حسن (٢٠١٧) أثر إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المصارف: دراسة ميدانية، مجلة دراسات وأبحاث - جامعة الجلفة - الجزائر، ٢٦، ٣١-٥٥.

٢. إدريس، وائل والغالبي، طاهر (٢٠١٣) اختبار أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية - دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، *المجلة العربية للإدارة*، ٣٣ (١)، ١٠٥-١٣٤.
٣. أمينة، مولاي وميمون، كافي (٢٠١٥) الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات (دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر)، *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، ٤ (١)، ٥٣-٧٩.
٤. البغدادي، عادل والجبوري، حيدر (٢٠١٥) أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية - دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٧ (١)، ١٧-٣٢.
٥. الحميدي، نجم؛ العيسي، عقبة واليوسفي، أحمد (٢٠١٨) أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - فلسطين*، ٤٣، ٢٦٢-٢٧٤.
٦. الحنيطي، أحمد والقعيد، مرزوق (٢٠١٩) أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١٥ (١)، ١-٢٠.
٧. الرميدي، بسام (٢٠١٨) الهدم الخلاق كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في شركات السياحة المصرية، *مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات*، ٢ (٢)، ١-١٩.
٨. الساعدي، مؤيد والدهان، جنان (٢٠١٣) تشخيص واقع البصمة الوراثية التنظيمية (DNA) لمنظمات الأعمال العراقية - بحث استطلاعي تحليلي في عينة من المنظمات العراقية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، ١٠ (٤٠)، ١-٢٥.
٩. السلوم، طارق والعضايلة، علي (٢٠١٣) أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، *مجلة جامعة الملك سعود*، ٢٥ (١)، ١٦٣-١٨٨.
١٠. العابدي، علي والأسدي، محمد (٢٠١٥) مدي مساهمة مكونات الحمض النووي التنظيمي (DNA) في ريادية المؤسسات الصحية "دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية بمدينة الحلة"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال حول "إدارة الابتكار في الأعمال"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الاردنية.

١١. العبد اللطيف، ثامر والقرني، صالح (٢٠١٨) مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمدينة بريدة وعلاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي لدي المعلمين، مجلة كلية التربية بأسبوط، ٣٤ (٤)، ٣٣٤-٣٧١.
١٢. العميان، محمود (٢٠١٣) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٦، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
١٣. القرني، صالح والعنزي، حجي (٢٠١٨) مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدي المعلمين والمعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية - مركز رفاد للدراسات والأبحاث - الأردن، ٣ (١)، ٤٩-٧٣.
١٤. القرشي، ياسر (٢٠١٧) تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام (دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
١٥. القصاب، موفق؛ الكواز، سعد وعزيز، عمر (٢٠١٥) متطلبات تطوير الابتكار التنظيمي في منظمات الاتصالات الحديثة - دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال حول "إدارة الابتكار في الأعمال"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الاردنية.
١٦. المحاسنة، محمد والشماسين، سالم (٢٠١٦) أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية علي شركة مناجم الفوسفات الأردنية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، ٢ (١)، ١٧٣-٢٠٣.
١٧. الهدله، مصطفى (٢٠١٣) أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية: دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
١٨. الهنداوي، عبد الحميد (٢٠١٧) نموذج مقترح لمحددات ونواتج الصبغة الوراثية للتنظيم DNA: دراسة تطبيقية علي ميناء دمياط البحري، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤١ (١)، ٣٣-٩٣.
١٩. بدوان، زكريا (٢٠١٨) علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية علي الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.
٢٠. بريس، أحمد (٢٠١٤) انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الإستراتيجي علي الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات (دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

٢١. بن أحمد، آسية؛ معاشو، داني وعبد المجيد، الزين (٢٠١٨) أثر المرونة الإستراتيجية علي فاعلية الأداء: دراسة حالة مؤسسات الاتصال الجزائرية، *المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية*، ١٠، ١٨٥-٢٢٥.
٢٢. بوفاس، الشريف وربيع، بلايلية (٢٠١٧) المرونة الإستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية، *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، ٧، ٢٧١-٢٩٠.
٢٣. جلاب، إحسان؛ سعيد، شروق والشريفي، زينب (٢٠١٦) دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي - دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي الكليات الأهلية بمحافظات الفرات الأوسط، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٣ (٣٩)، ١٣٧-١٨٦.
٢٤. حمد، محمد (٢٠١٦) أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك علي الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
٢٥. عابد، هند (٢٠١٦) أثر المرونة الإستراتيجية علي تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.
٢٦. عبد المجيد، عثمان (٢٠١٦) نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الإستراتيجية - دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
٢٧. كواشي، مراد (٢٠١٧) نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالجزوات، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١٣ (٢)، ٢٣٣-٢٥٨.
٢٨. محاد، عريوة وعبد الرحمن، القري (٢٠١٧) قياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي في إطار الحوكمة المحلية باستعمال الموازنة الصفريّة: دراسة لعينة من المجالس الشعبية الجزائر، *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ٢٣، ١٦٤-١٨٤.
٢٩. نوار، رولا (٢٠١٧) التأثير الوسيط للابتكار المستدام علي العلاقة بين نظم المحاسبة الإدارية والأداء المستدام لمنشآت الأعمال: دراسة ميدانية، *مجلة الفكر المحاسبي - مصر*، ٢١ (٣)، ٦٩٨-٧٣٠.

٣٠. ولي، أحلام؛ جميل، بريشان وحسن، محسن (٢٠١٦) العلاقة التبادلية بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية وتأثيرها في تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية: دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية – العراق، ٨(١٥)، ٢١٤-٢٥٢.

٣١. وهابي، كلثوم (٢٠١٧) إدارة المعرفة ودورها في تحسين إستراتيجية الرائد بالمؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ٨، ٩٥-١١١.

٣٢. يحيي، بسمة (٢٠١٠) أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية – دراسة تطبيقية علي شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Akram, M.; Goraya, M.; Malik, A. and Aljarallah, A. (2018) Organizational Performance and Sustainability: Exploring the Roles of IT Capabilities and Knowledge Management Capabilities, *Sustainability*, 10(10), 3816.
2. Al-Romeedy, B. (2017) The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment in the Egyptian Travel Agencies – From Employees Perspectives, *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 2(1), 38-56.
3. Al-Romeedy, B. (2019) Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines – Case Study: Egypt Air, *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
4. Awang, Z. (2012) *Structural Equation Modeling Using AMOS Graphic*, Penerbit Universiti Teknologi MARA.
5. Awwad, A. (2009) The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: An Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies, *Jordan Journal of Business Administration*, 5(3), 415-431.

6. Booz, A. (2002) when Everyone Agree but Nothing Changes: Aligning People, Incentives and Knowledge to Overcome Organizational Inertia Business Strategy Review. Retrieved from: [www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com). Accessed on: 25 Feb. 2019.
7. Brook, J. (2012). Ways to Embed the Strengths Approach into the DNA of the Organization, *Strategic HR Review*, 12(1), 10-15.
8. Ersoy, A. (2014) The Effects of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment: Evidence from the Hotel Industry, *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 515-524.
9. Gharmy, B. (2006) The Factor of Organizational DNA, *Harvard Business*, 119, 3-10.
10. Govindarajan, V. and Trimble, C. (2005) Organizational DNA for Strategic Innovation, *California Management Review*, 47(3), 47-76.
11. Junior, H.; Galleli, B. and Nunes, B. (2017) Sustainability and Performance in Organizations: an Analysis of the Triple Bottom Line Approach, 6th International Workshop | Advances in Cleaner Production – Academic Work, São Paulo – Brazil.
12. Lindgren, M. and Bandhold, H. (2009) *Scenario Planning: The Link between Future and Strategy*, 2<sup>nd</sup> Ed., Palgrave Macmillan.
13. MacKenzie, S.; Podsakoff, P. and Podsakoff, N. (2011) Construct Measurement and Validation Procedures in MIS and Behavioral Research: Integrating New and Existing Techniques, *MIS quarterly*, 35(2), 293-334.
14. Maletič, M.; Maletič, D. and Gomišček, B. (2012) An Organizational Sustainability Performance Measurement Framework, In *Recent researches in environment, energy systems and sustainability: proceedings of the 8th WSEAS International conference on Energy, Environment, Ecosystems and Sustainable development (EEESD'12)*, Faro, Portugal.
15. Neilson, G. and Pasternack, B. (2007) Results, booz allen Hamilton Inc. [www.http://boozallen.com.p6](http://boozallen.com.p6).

16. Pakwihok, S. (2010) Achieving Superior Corporate Performance and the Characteristics of Managerial Dimensions: The Stock Exchange of Thailand", Doctoral Dissertation, school of public Administration National Institute of Development Administration ,Thailand.
17. Rashid, S. and Chalab, 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(4), 9-22.
18. Sebhatu, S. (2008) Sustainability Performance Measurement for Sustainable Organizations: Beyond Compliance and Reporting, In *11th QMOD Conference. Quality Management and Organizational Development Attaining Sustainability From Organizational Excellence to Sustainable Excellence; 20-22 August; 2008 in Helsingborg; Sweden*, Linköping University Electronic Press.
19. Sluss, D.; Klimchak, M. and Holmes, J. (2008) Perceived Organizational Support as A Mediator between Relational Exchange and Organizational Identification, *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464.
20. Soroush, S., Mohammadpouri, M., Poorfarahmand, B. and Esfahani, D. (2014) Studying of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices, *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 125-138.
21. Thakur, A. and Kumar, N. (2015) The Effect of Perceived Organizational Support, Role Related Aspects and Work Involvement on Work-Life Balance: Self Efficacy as A Moderator, *International Journal of Scientific and Research Publication*, 5(1), 2250-3153.
22. Tian, G.; Cai, H. and Jiang, Y. (2018) A Study of the Effects of Organizational Support on Organizational Learning based on Knowledge Management, *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(5), 1979-1986.
23. Xiao, L. (2008) *The Impact of Dynamic IT Capability and Organizational Culture on Firm Performance*, PhD Dissertation, The Faculty of School of Business, George Washington University.

## **The Mediating Role of Organizational Support in the Relationship between Organizational DNA, Strategic Flexibility and Sustainable Performance: An Empirical Study on Egypt Air**

**Reda Mahmoud AbouZeid<sup>1</sup> Bassam Samir Al-Romeedy<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City

### **Abstract**

The study aimed at identifying the mediating role of organizational support in the relationship between organizational DNA, strategic flexibility and sustainable performance in Egypt Air. A questionnaire was designed to collect data. Employees in Egypt Air were the sample chosen in the study. 530 questionnaires were distributed, while 463 of them were found valid for analysis using SPSS V.25 and AMOS V.22. Path analysis was used to highlight the direct and indirect effects of organizational DNA on strategic flexibility and sustainable performance through organizational support. The results depicted that organizational support plays a full mediating in the relationship between organizational DNA and strategic flexibility, while organizational support plays a partial mediating role in the relationship between organizational DNA and sustainable performance.

**Keywords:** Organizational Support, Organizational DNA, Strategic Flexibility, Sustainable Performance, Egypt Air.