

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور بشير البيض
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم التسيير
التخصص: إدارة مالية
مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية

دراسة حالة مديرية الصحة والسكان _ البيض _

من إعداد الطالبين:
- مولاهم الشيماء منال
- مجدوبي محمد
تحت إشراف الدكتورة:
- أ. د. مولاي امينة

أمام أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. صلعة سمية	أستاذة دكتورة	المركز الجامعي نور بشير البيض	رئيسا
أ.د. مولاي أمينة	أستاذة دكتورة		مشرفا ومقررا
د. كافي ميمون	دكتور		ممتحنا

السنة الجامعية: 2023 _ 2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور بشير البيض
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم التسيير
التخصص: إدارة مالية
مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية

دراسة حالة مديرية الصحة والسكان _ البيض _

من إعداد الطالبين:
- مولاهم الشيماء منال
- مجدوبي محمد
تحت إشراف الدكتورة:
- أ. د. مولاي امينة

أمام أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. صلعة سمية	أستاذة دكتورة	المركز الجامعي نور بشير البيض	رئيسا
أ.د. مولاي أمينة	أستاذة دكتورة		مشرفا ومقررا
د. كافي ميمون	دكتور		ممتحنا

السنة الجامعية: 2023 _ 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَاللَّيْسَ لِلَّهِ دُونُ اللَّهِ شَيْءٌ

وَأَن سَعَيْهِ سَوْفَ يُرَى

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

اهداء

من قال انا لها "نالها"

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان مخفوفاً بالتسهيلت لكنني فعلتها

وها انا اليوم اهدي تخرجي الى النور الذي اثار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره ابداً والذي

بذل الجهد السنين " ابي الغالي " والى نبع الحنان ذات القلب الناصع بالبياض التي تستقبلني

بالابتسامة والفرح وتودعني بدعوة "امي الغالية"

الى سندي وقوتي وأجمل انسانية ربتي في طفولتي وارق ام ساعدتني في تحقيق امنياتي اسمحي لي

ان اخذ فرصتي واشكرك كثيرا " ماماتي حبيبي"

والى قرة عينيا "عبد القادر" و "هشام" وصغيرنا "محمد فارس" وكل اخواني وأبنائهم دون استثناء

وكل من ارتسمت على محياه ابتسامة فرحاً لنجاحي.

مولاهم الشيماء منال

اهداء

"وَأَعِزَّ وَفُودُكُمْ أَنْ تَحْمَدَ اللَّهَ رَبَّ الْعَالَمِينَ"

بفضل من الله وتوفيقه وفي قوله سبحانه وتعالى "وَقُلِ انْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

ص

الحمد لله حتى يرضى راجين من عنده اجرا ورحمة ومغفرة لا تنتهي

وفي هذه اللحظة اهدي عملي كله لوالدي الذين صبروا الى طموحاتي والذين أرشدوني في عز ضعفي

اللهم احفظهم واعزهم واكتب لهم كل ما هو خير فأعطهم ولا ترد لهم دعوة يارب

ولكل من كان عوناً وسنداً من اخواني وعائلي وأصدقائي ورفاق العمر وكل من لديه يد من قريب

او بعيد شكرا

مجدوبي محمد

شكر وتقدير:

لك الحمد ربنا على ما انعمت به علينا ألف حمد وشكر لك على نعمة العلم التي مننت علينا بها ويسرت لنا سبله وسخرت من يعيننا على تحصيله وعلمتنا ما لم نكن نعلمه.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "ومن صنع لكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا حتى تروا بأنكم كافئتموه"

نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذة المشرفة على عملها هذا استاذتنا "مولاي امينة" على كل مجهوداتها المبذولة معنا وعلى كل توجيهاتها لنا شكرا كثيرا.

كما يسرنا ان نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الى كافة عمال معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي نور بشير البيض على هذا الصرح العلمي ممثلا في كافة أعضاء هيئته التدريسية وأعوان المكتبة والإداريين دون استثناء جزاهم الله خيرا.

وكما لا ننسى ان نشكر المشرفة على تربصنا وكل موظفين في مديرية الصحة لولاية البيض.

نشني على كل من ساهم ومدد لنا يد العون شكرا لكم.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر كروموسومات الحمض النووي التنظيمي على الصحة التنظيمية، ولدراسة واقع الصحة التنظيمية استنادا الى الجينات التنظيمية لدى موظفي مديرية الصحة وبعض المؤسسات التابعة لها لولاية البيض تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 130 موظف تم استرداد منها 119 عينة بنسبة استجابة قدرها 92 % . بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات واستعمال البرنامج الاحصائي SPSS V 27 باستخدام التحليل التمييزي تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الحمض النووي التنظيمي على الصحة التنظيمية لمديرية الصحة والمؤسسات التابعة لها بالنسبة لاتخاذ القرار و الهيكل التنظيمي . وأظهرت كذلك على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الحمض النووي التنظيمي على الصحة التنظيمية للمؤسسة المدروسة فيما يخص المعلومات والمحفزات. تم استخلاص أن مديرية الصحة لولاية البيض من المنظمات غير الصحية التي تعاني من افتقار لمكونات الجينات التنظيمية "المحفزات، المعلومات" مما يدل في انها مؤسسة سلبية عدوانية، لقد تم طرح مجموعة من التوصيات الاهتمام بالسماوات الوراثة لمديرية الصحة والمؤسسات التابعة لها بشكل أكبر.

كلمات مفتاحية: حمض نووي تنظيمي، صحة تنظيمية، منظمات صحية، منظمات غير صحية

Abstract:

This study aimed to determine the impact of regulatory DNA chromosomes on Organizational health and to study reality organizational health based on the organizational genes of the staff of the Directorate of Health and some of its institutions of the State of El Bayadh. A simple random sample of 130 staff recovered from 119 samples was selected with a 92% response rate. Based on a questionnaire as a tool for data collection and using the statistical program SPSS V27 and using analysis. A set of findings was reached, the most important of El Bayadh was the statistically significant effect of the organizational DNA components. On the organizational health of the Directorate of Organizational Health and its affiliated institutions for "decision-making and organizational structure. "Showed Also, there is no statistically significant impact of DNA components on the organization's regulatory health. Thoughtful information and motivations. It has been concluded that the State of El Bayadh Health Directorate is a non-governmental organization. Health that suffers from a lack of organizational genes components "motivation, information" indicating that institution it is a negative Aggressive, a set of recommendations has been put forward, paying attention to the genetic features of the Directorate of Health and its affiliated institutions Bigger.

Keywords: Organization DNA, Organizational health, health organizations, unhealthy organizations

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الاهداءات
	التشكرات
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
	قائمة الاختصارات
أ - ث	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الادبيات النظرية والدراسات السابقة
	مقدمة الفصل الأول
	المبحث الأول: الادبيات النظرية
	المطلب الأول: الحمض النووي التنظيمي
7	1- مفهوم الحمض النووي التنظيمي
9	2- أهمية الحمض النووي التنظيمي
10	3- مكونات الحمض النووي التنظيمي

11	3-1 كروموسوم اتخاذ القرار
11	3-1-1 تعريف اتخاذ القرار
11	3-1-2 خصائص اتخاذ القرار
12	3-1-3 تصنيفات اتخاذ القرار
13	3-1-4 خطوات اتخاذ القرار
15	3-1-5 جينات حقوق اتخاذ القرار
17	3-2 كروموسوم المعلومات
18	3-2-1 شروط فعالية المعلومات
18	3-2-2 أهمية المعلومات في المؤسسة
18	3-2-3 الجينات التنظيمية لكروموسوم المعلومات
21	3-3 كروموسوم الهيكل التنظيمي
22	3-4 كروموسوم المحفزات
24	3-4-1 أهمية التحفيز
24	3-4-2 جينات التنظيمية لكروموسوم المحفزات
	4- أنواع المنظمات حسب مفهوم الحمض النووي التنظيمي
26	4-1 منظمة السلبية العدوانية
26	4-2 منظمة المتضخمة
27	4-3 منظمة التي تتبع نهج في الوقت المناسب
28	4-4 منظمة ذات النشاط المتقطع
28	4-5 منظمة التي تتسم بالمغالاة في الإدارة
29	4-6 منظمة التي تتميز بالانضباط العسكري
29	4-7 منظمة التي تتسم بالمرونة
30	5- خصائص المنظمات
	المطلب الثاني: الصحة التنظيمية
31	1. ماهية الصحة التنظيمية
32	2. خصائص المنظمات الصحية
33	3. خصائص المنظمات غير الصحية
35	4. ابعاد الصحة التنظيمية

39	5. مستويات الصحة التنظيمية
41	6. تغيرات التي تطرأ على مستويات الصحة التنظيمية
42	7. أهمية الصحة التنظيمية
43	8. فعالية الصحة التنظيمية
43	1-8 تعريف الفعالية التنظيمية
44	2-8 مكونات الرئيسية للفعالية التنظيمية
44	3-8 عناصر الفعالية التنظيمية
45	4-8 أهمية الفعالية التنظيمية
45	5-8 مداخل الفعالية التنظيمية
45	1-5-8 مدخل تحقيق الهدف
47	2-5-8 مدخل موارد المنظمة
47	3-5-8 مدخل العملية الداخلية
48	4-5-8 مدخل أصحاب المصلحة
49	5-5-8 مدخل قيم التنافس
	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
50	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالموضوع
	1. الدراسات المتعلقة بالحمض النووي التنظيمي
60	2. الدراسات المتعلقة بالصحة التنظيمية
65	3. الدراسات التي جمعت بين الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية
67	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
67	1. أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة
69	2. ما تميزت به الدراسات السابقة
69	3. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
70	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
72	مقدمة الفصل الثاني
	المبحث الأول: الطرق والأدوات
	المطلب الأول: مديرية الصحة لولاية البيض

73	1. مجتمع وعينة الدراسة
73	2.1 التعريف بمديرية الصحة لولاية البيض
73	3.1 المهام الأساسية لولاية البيض
74	4.1 الهياكل والمصالح التي تدير مديرية الصحة
	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
75	1. أدوات جمع البيانات
75	2. متغيرات الدراسة
76	3. الأساليب والأدوات الإحصائية المستعملة
	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
77	وصف العينة
77	1. من حيث الجنس
77	2. من حيث سنوات العمل
78	3. من حيث التصنيف
78	4. ألفا كرونباخ
79	5. التحليل التمييزي
80	1-5 اختبار تساوي المتوسطات
81	2-5 متغيرات الدراسة
83	3-5 الدالة التمييزية
83	4-5 اختبار التصنيف
84	مناقشة الفرضيات
85	خاتمة الفصل الثاني
87	خاتمة عامة
92	قائمة المصادر والمراجع
99	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	يقدم الخصائص التنظيمية لكل نوع من أنواع المنظمات	1-1
75	متغيرات الدراسة	1-2
77	يمثل عينة من حيث الجنس	2-2
77	يمثل عينة من حيث سنوات العمل	3-2
78	يمثل عينة من حيث التصنيف	4-2
78	يمثل الفا كرونباخ	5-2
79	يمثل إحصائية المجموعات	6-2
80	يمثل شرط التباين والارتباط الكلي	7-2
80	يمثل مبدأ ويلكس	8-2
81	يمثل اختبار تساوي متوسطات المجموعات	9-2
83	يمثل معاملات الدالة التمييزية	10-2
83	يمثل نتيجة التصنيف	11-2

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	الوحدات الأربعة المكونة للحمض النووي التنظيمي	1-1
23	حاجات الافراد حسب هرم ما سلو	2-1
33	يمثل المنظمات الصحية	3-1
34	يمثل المنظمات غير الصحية	4-1
39	مستويات الصحة التنظيمية وكيفية تطويرها	5-1

قائمة الاختصارات

الاختصارات	المعنى
DNA	DNA الحمض النووي
OP	Organizational Performance الأداء التنظيمي
SPSS	Statistical Packages for social system برنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية
SWOT	Swot analysis تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات
AMOS	Analyses of moment structures تحليل بنية العزوم
PLS-SEM	برنامج المعدلات الهيكلية الجزئية الصغرى

قائمة الملاحق:

الصفحة	الملاحق
99	الاستبانة
100	البيانات الشخصية
101	أسئلة الاستبانة الخاصة بمكونات الحمض النووي التنظيمي
102	أسئلة الاستبانة الخاصة بالصحة التنظيمية

مقدمة عامة

مقدمة:

ساهمت النهضة الإدارية المعاصرة في طرح مفاهيم وأسس متطورة حيث أصبح وجودها ضروري في ظل التغيرات الحالية التي تشهدها المنظمة, ومن ضمن هذه المفاهيم يعتبر الحمض النووي التنظيمي أساسا للمنظمة حيث يتشكل منذ بدأ طرح فكرة المشروع حيث يعبر عن شخصية المنظمة وسماتها الوراثية مما ينعكس على الأداء وصحة المنظمة والذي بدوره يكشف عن مواطن القوة والضعف وسلوك العاملين فيها, يؤدي ذلك إلى اكتشاف الاختلالات لتشخيصها ومعالجتها وذلك راجع لمكونات DNA التنظيمي حيث يتم من خلاله تحديد طبيعة صحة المنظمة في كونها صحية أو غير صحية. ومنها أصبح للحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية أهمية بالغة للمنظمة والتي ساهمت في رفع إبداعات والقدرات فيها لضمان مستوى أداء أفضل.

ومن هنا طرأت فكرة الدراسة والتي توضح كل من مفاهيم الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية وأثر مكونات الجينات التنظيمية على الصحة التنظيمية.

1. إشكالية الدراسة:

تعمل الصحة التنظيمية الفعالة على تسخير قدرة المنظمة من خلال توظيف سماتها الوراثية لمفهوم الحمض النووي التنظيمي ومدى استغلال هذا الأخير حيث تلعب دور هام في تحديد صحة المنظمة. مما نحاول في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية :

ما هو أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي على الصحة التنظيمية لمديرية الصحة لولاية البيض؟

كما يمكننا طرح بعض من التساؤلات الفرعية:

- ما مدى تأثير اتخاذ القرار على صحة المنظمات؟

- ما مدى تأثير المعلومات على صحة المنظمات؟

- ما مدى تأثير المحفزات على صحة المنظمات؟
- ما مدى تأثير الهيكل التنظيمي على صحة المنظمات؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية نطرح مجموعة من الفرضيات التالية:

1.2. الفرضية الرئيسية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحمض النووي التنظيمي على الصحة التنظيمية.
- ومن هنا تندرج حزمة من الفرضيات الفرعية:
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار على صحة المنظمات؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعلومات على صحة المنظمات؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمحفزات على صحة المنظمات؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على صحة المنظمات.

3. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على العلاقة بين مكونات الحمض النووي التنظيمي (اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) والصحة التنظيمية حسب رأي عمال مديرية الصحة والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية وبعض المؤسسات التابعة لهما لولاية البيض فنفرت هذه الأهداف إلى ما يلي:
- التعرف على طبيعة الحمض النووي التنظيمي ومكوناته لمديرية الصحة لولاية البيض؛
 - تقييم الفعالية التنظيمية لمديرية الصحة؛
 - إبراز واقع الصحة التنظيمية لمديرية الصحة؛
 - توضيح أثر الحمض النووي التنظيمي على الصحة التنظيمية.

4. أهمية الدراسة:

تتناسب أهمية الدراسة مع سعي المنظمة للبحث عن إجراءات بغية تعزيز الميزة التنافسية وهذا بفضل الصحة التنظيمية فيتأثر هذا الأخير سلبا أو إيجابا بالدور الفعال المنبعث من مكونات الحمض النووي التنظيمي فتكمن أهمية الدراسة في:

- يلعب الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية دورا حيويا مواكبا للتطورات التي شهدتها الإدارة في العصر الحالي وبالأخص في دراسات الدول الغربية؛
- افتقار فكرة أو مصطلح الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية في المؤسسات وهذا راجع للندرة النسبية للموضوع؛
- تسعى الدراسة الميدانية إلى التعرف على العلاقة بين الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية في مديرية الصحة لولاية البيض - الجزائر.

5. مبررات اختيار الموضوع:

1.5. أسباب موضوعية:

- إبراز مفهوم وأهمية DNA التنظيمي؛
- إظهار أهمية الصحة التنظيمية على المنظمة؛
- توضيح آثار العلاقة بين مكونات الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية.

2.5. أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع؛
- تطوير المهارات والخبرات العلمية والتعمق في مجال التخصص؛

6. حدود الدراسة:

تنحصر دراستنا في مجموعة من الحدود المتمثلة في:

- ✓ **الحدود المكانية:** اقتصر مجتمع الدراسة في مديرية الصحة لولاية البيض وبعض المؤسسات التابعة لها؛
- ✓ **الحدود الجغرافية:** تمت الدراسة في الفترة الممتدة من شهر مارس إلى شهر أبريل من سنة 2024؛
- ✓ **الحدود الموضوعية:** تتمثل الدراسة في فعالية الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية عن طريق الكشف عن العلاقة بين مكونات الحمض النووي التنظيمي (اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) وصحة المنظمات.

7. منهج الدراسة:

استندنا في دراستنا على المنهج الوصفي حيث استعرضنا في الفصل الأول متغيرات الدراسة وذلك بالاعتماد على من المصادر المتمثلة في الكتب والمذكرات والمجلات بالمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة في الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية، أما بالنسبة للدراسة الميدانية تم الاعتماد على دراسة الحالة وذلك باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات بهدف معالجتها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V27.

8. هيكل الدراسة:

- اعتمدنا في دراستنا على خطة بحث واضحة تسهل قراءة الموضوع بشكل منظم وذلك بتقسيم البحث إلى جانبين نظري وميداني استنادا على منهجية IMRAD يتمثل شكل هيكل البحث كما يلي:
- ✓ **الفصل الأول:** تناولنا فيه مدخل نظري في الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية والدراسات السابقة؛
 - ✓ **الفصل الثاني:** والذي تم التطرق فيه إلى الجانب الميداني حيث تم توظيف متغيرات الدراسة لمعرفة أثر بين مكونات DNA التنظيمي والصحة التنظيمية على أساس المنظمة الصحية أو غير الصحية.
- تم تطبيق دراسة ميدانية على مديرية الصحة لولاية البيض.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

مقدمة الفصل الأول:

إن تركيبة الجينات التنظيمية من العوامل الحاسمة لتشكيل شخصية المنظمة التي تتميز بهويتها والسمات الفريدة التي تعبر عن أهدافها ومدى تطلع رؤية المنظمة للمستقبل وذلك ما يساهم في استمراريته ونجاحها في ظل المنافسة العالية يعد الحمض النووي التنظيمي مؤشرا هاما في الصحة التنظيمية وذلك سيكون أساس الدراسة من خلال معرفة

DNA التنظيمي ودوره في الصحة التنظيمية الذي قمنا بتقسيم الفصل إلى ما يلي:

- الحمض النووي التنظيمي.
- الصحة التنظيمية.
- الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الحمض النووي التنظيمي

يعد الحمض النووي التنظيمي من أهم الجينات التنظيمية للمؤسسة بحيث أنها توضح فعاليتها وتحدد كيفية أدائها وأسلوب عملها ونقاط القوة والضعف في المنظمة

1. مفهوم الحمض النووي التنظيمي:

يعتبر الحمض النووي التنظيمي من المفاهيم التي تساعد في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية التي تعزز من أداء المنظمة وتضمن استمراريتها مما اختلف العلماء والباحثين في مفهوم هذا الحمض:

عرفه **Barnes2008**: "الجينات التنظيمية هي كل ما يدون المنظمة من السياسات والإجراءات والتعيينات والترقيات وشكل القيادة وعمليات التخطيط وقياس الأداء والسلطات الرسمية وغير الرسمية وتنظيم التقارير والعلاقات بين الأقسام والقيم الأساسية داخل المنظمة". (Barnes & john f , 2008)

كما عرفه **Ivanov2013**: "الهيكـل الداخلي والديناميكي لأي منظمة فهي تتكون من الأدوار والعلاقات والتشابكات التي تشكل ديناميكية المنظمة سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها وأنه عند اكتشاف الجينات التنظيمية للمنظمة فيمكن تحريك المنظمة في أي اتجاه بواسطة تغيير الجينات التنظيمية فيها (Ivanov و Sergey، 2013، صفحة 22).

فكان تعريف عبد المجيد **2016**: "الحمض النووي التنظيمي انه عبارة عن البصمة الخاصة للمنظمة والتي تجعلها منفردة عن بقية المنظمات، بخصائص مميزة تمكنها من التكيف والتنافس في بيئة الأعمال" (بدوان، 2018، صفحة ص18).

ويعرفه أيضا: **Organisationnel DNA Hess 2017** "بأنه مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في آن واحد "شخصية المنظمة". وتساعد في شرح أدائها وفهم سبب الاختلاف في الأداء وأسلوب

الأداء واختلاف نتائج الأعمال والاستراتيجيات والأهداف وذلك بتحديد الوحدات المكونة للحمض النووي " (Hess & K, 2007, p. VOL9 N02).

انطلاقاً مما سبق ذكره يمكن أن نستخلص أن الحمض النووي التنظيمي لفظ مجازي يهتم بالعوامل التي تشكل ديناميكية للمنظمة وتشخيصها من خلال مجموعة من الجينات التنظيمية فإنها تهدف إلى تعديل النظم والإجراءات والهياكل التنظيمية وتضمن نجاح الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهدافها مما يجعلها تتمتع بالسمات الفريدة والمختلفة عن غيرها من المنظمات الأخرى (الميزة التنافسية).

1-2 التطور التاريخي للحمض النووي التنظيمي :

شهد مفهوم الحمض النووي للمنظمات عدة مراحل لتطوره وبروزه (هاجر، 2023، صفحة 4).

• المرحلة الأولى:

يعود استعمال مصطلح الحمض النووي لأول مرة لمورغان غارت في كتابه صور المنظمة image of organisation 1997 حول القيم والأحاسيس التي تواجه المؤسسة لمسار هدف واحد لتمكين الأفراد من فهم مشروع المؤسسة ككل.

• المرحلة الثانية:

تميزت هذه المرحلة بظهور كتابات باسكن كين (Baskin ken) خاصة كتابه الحمض النووي للشركات التعلم من الحياة "Learning from life" corporate DNA الصادر سنة 1998 ومقاله التعلم التنظيمي وتطوره المشترك في الشركات سنة 2000.

• المرحلة الثالثة:

يعود الانتشار الفعلي لمفهوم الحمض النووي التنظيمي إلى أبحاث شركة بوزالت هاملتون " Booz Allen Hamilton company" التي سعت إلى منح المؤسسات طريقة ممكنة للمهياة لتحديد ومواجهة المشاكل والانحرافات التي تعيق نجاح المنظمة.

2. أهمية الحمض النووي التنظيمي:

تتمثل أهمية الحمض النووي لمنظمات فيما يلي:

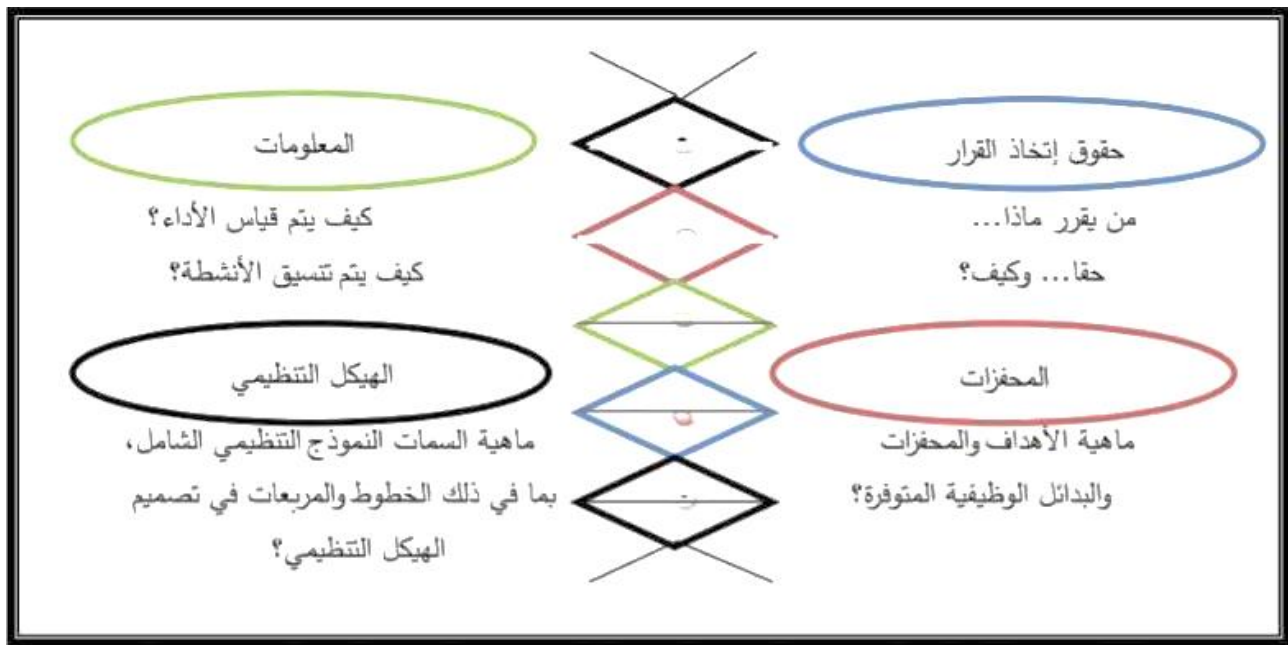
- تساهم في إبراز الخبرة والمهارة بين أفراد المؤسسة وتوازن الخبرة المكتسبة من زمن إلى آخر.
- إن الجينات التنظيمية تهتم بتخصيص عوامل القوة والضعف في المؤسسة لكي يتيح لنا مواجهتها.
- يدعم على التنبؤ بالسلوك وأداء الأفراد.
- تعزيز نشاط المؤسسة وذلك عن طريق التأثير في أبعاد الحمض النووي التنظيمي.
- يعتبر خطوة لمجابهة الكبوات الوظيفية وذلك بإدراك الصفات المؤسسة التي تؤثر على تصرفات الموظفين في بيئة العمل للمنظمة.
- يعد وسيلة لادخار المعلومات الموروثة من بداية حياة المنظمة وفي حالة وجود أي مشكلة أو أزمة يستلزم ذلك.
- توفر المعلومات التي تصف الحمض النووي التنظيمي للمنظمة وذلك يتيح للمديرين وأصحاب القرار بوضع البدائل والفرضيات التي من شأنها تساعد على تنشيط المنظمة للخروج من حالة الأزمة.

3. مكونات الحمض النووي التنظيمي:

يرى، Neilson, Gary, Land Pasternak أن للحمض النووي أربعة أبعاد تنظيمية، التي بدورها تسعى إلى تشخيص المنظمات بشكل يتيح لها تحديد كيف يسعى للمنظمة القيام بعملها وتدعم المديرين في تعيين السمات الجديدة لمنظمتهم ومن المؤكد أن هذه الوحدات الخاصة بالحمض النووي التنظيمي المتمثلة في "اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات والهيكل التنظيمي" وتؤدي بدورها في نفس الوقت لحل العوائق التنظيمية.

وهذه الأخيرة موضحة في الشكل التالي:

الشكل (1.1) الوحدات الأربعة المكونة للحمض النووي للمنظمات:



Source: Neilson, Gary, l& Pasternack, A .2007, Results, Booz, Allen, Hamilton, Inc., [www.http://boozallen.com](http://boozallen.com) p06

- سنتطرق إلى أهم مكونات الحمض النووي:

3-1-1 كروموسوم اتخاذ القرار "Decision Maker" :

تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات الضرورية والأساسية للعملية الإدارية بحيث أنه يؤدي دورا هاما في ممارسة وظائف الأساسية للإدارة.

3-1-1-1 تعريف اتخاذ القرار:

يعتبر اتخاذ القرار الجوهر الرئيسي للتعرف على نشاط المنظمة وفعاليتها فيمكن تعريفه على أنه:

"عملية عقلانية ورشيقة تتبلور في ثلاث عمليات فرعية وهي البحث والمقارنة بين البدائل والاختيار ومن الجدير بالذكر التفريق بين القرار في حد ذاته وبين عملية اتخاذ القرار. فالقرار هو المخرج النهائي للعملية بينما عملية اتخاذ القرار فتضمن الأحداث التي تؤدي إلى نقطة الاختيار وما يليها" (الحري، 2008، صفحة 661).

يرى "رحيم وآخرون" أنه أسلوب أو تصرف واع منطقي وذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة والمتاحة لحل مشكلة ما ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار (مهديد، 2016، صفحة 56).

انطلاقا مما سلف فإن اتخاذ القرار يقصد به وسيلة يتم من خلالها التفضيل بين مجموعة من البدائل والحلول المتاحة في بيئة الوظيفة مع تحقيق الهدف أو الأهداف معينة بأقل تكلفة يصاحبه تعظيم في العوائد.

3-1-2 خصائص اتخاذ القرار:

- إن اتخاذ القرار متصل بالمستقبل أي عملية التنبؤ عن المستقبل فنحن نتخذ قرار في الوقت الحالي أما تنفيذه يكون في وقت لاحق.

- إن التنوع في البدائل هو الركيزة الأساسية لاتخاذ القرار.

- تسعى إلى اختيار بديل الأنسب أفضل من اختياراتها لبديل الأمثل لأن المثالية أمر بعيد منال في عالم الواقع.

- تساهم في تحديد الأشكال والبحث عن أفضل الحلول الممكنة.

3-1-3 تصنيفات اتخاذ القرار:

تتعدد أنواع اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وفقد عدة معايير وذلك حسب طبيعة القرار الذي يمكن معالجته إلى (ضيف، 2017، الصفحات 20-21):

أ. تصنيف القرارات تبعا لبيئات اتخاذ القرار:

تؤثر بعض القرارات بالقوى أو العوامل المحيطة بمتخذ القرار ولهذا نميز 4 أنواع المتمثلة في:

1. القرار في حالة التأكد؛

2. القرار في حالة عدم التأكد؛

3. القرار في حالة عدم التأكد التام؛

4. القرار في حالة المخاطرة.

ب. تصنيف القرارات تبعا لمستوى القرار:

ترتبط عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المستويات الموجودة داخل المؤسسة والتي على أساسها يتنوع القرار المتخذ إلى:

1. المستوى الاستراتيجي؛

2. المستوى التكتيكي؛

3. المستوى الفني.

ت. تصنيف القرارات تبعاً لإمكانات برمجتها:

تتبرمج القرارات واتخاذها حسب إمكانية المنظمة مما يتيح لنا تقسيمها إلى:

1. القرارات المبرمجة:

هي عبارة عن تلك القرارات الروتينية التكرارية التي يتم اتخاذها وفقاً لتشكيلة من البدائل المحددة سلفاً. فتتخذ بواسطة درجات الدنيا في المنظمة استناداً على خطوات تم تحديدها بإتقان ووضوح.

فتعرف على أنها تحديد المشكلة وملائمتها مع الإجراءات والقواعد الروتينية محدداً مسبقاً بهدف حل المشكلة.

2. القرارات غير مبرمجة:

هي عبارة عن تلك القرارات الاستثنائية التي لا تتكرر بصفة دورية منتظمة تتصف بعدم قابليتها للبرمجة الآلية. فتتخذ من قبل صلاحيات الإدارة العليا، فيتطلب فيها ضرورة التقيد بالمرحلة الأساسية لاتخاذ القرار من تحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها، بالإضافة إلى الجهد والوقت اللازم لبلوغ الحلول. وتعتمد أيضاً على الحكم الشخصي.

3-1-4 خطوات اتخاذ القرار:

إن لأي قرار خطوات ومراحل يمر بها بشكل تسلسلي للوصول إلى القرار الرشيد لكي يسمح لنا بتنفيذه بشكل واضح ودقيق فتتبلور هذه الخطوات فيما يلي (دلفوف ، 2021، الصفحات 18-19):

3-1-4-1 تحديد المشكلة وتشخيصها:

تعد مرحلة تشخيص القرار من أول وأهم مراحل اتخاذ القرار بحيث عليه أن يتقيد ويلتزم بتحديد المشكلة فتعتبر هذه مرحلة حساسة لصنع القرار فتتنوع وتختلف هذه حسب مستويات وطبيعة أي منظمة فقد تكون فجائية أو روتينية أو استراتيجية.

3-4-1-2 جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة:

بعد فصل صاحب القرار في مرحلة ضبط المشكلة القرارية سيهدف إلى عملية البحث والجمع للبدائل المتاحة والممكنة للتطبيق وهو ما يخلق الدافع لجمع المعلومات فما يميز البيانات عن المعلومات، فالأول يتمثل في حقائق وقياسات تكون على شكل أرقام أو رموز أما هذا الأخير فهو نتاج لمعالجة البيانات، فلحل أي مشكلة علينا الاعتماد على عدة طرق وهي بيانات ومعلومات أولية، معلومات كمية، معلومات نوعية.

3-4-1-3 التقييم العلمي للبدائل وحصر أفضلها:

تأتي هذه العملية بعد إنهاء من جمع المعلومات مهمة التي نستعين بها لحل أي مشكلة قرارية وبعدها سيلجأ صاحب القرار لتقييم تلك البدائل بغية الحصول على حلول ممكنة وصولاً إلى تقييد حزمة من المقترحات والبدائل التي يتصورها صانع القرار كحل لمشكلته القرارية.

3-4-1-4 اختيار البديل الأفضل:

بعد عملية جمع البيانات والمعلومات وتحديد الحلول ودراسة نتائج القرارية بالإضافة إلى التأكد من البدائل المتاحة وحصر هذه البدائل يصبح الاختيار النهائي لواحد من بين تلك البدائل فالاكتمال صورة النهائية يأتي دور الفرد في الاختيار والتهيئة لعملية التنفيذ.

3-4-1-5 تنفيذ القرار ومتابعته:

بعد عملية اختيار البديل فيتم تنفيذه فيترتب علينا متابعة الانحرافات والآثار السلبية أو الإيجابية وإبراز نقاط القوة والضعف وتقييم النتائج المتوصل إليها مع النتائج المخطط لها وفي حالة وجود أي انحراف علينا إعادة هيكلة القرارات البديلة وتصحيحها.

• يتضح لنا مما سلف أن لاختيار أي بديل نستند على عدة معايير أهمها:

- تجانس البديل مع الأهداف المؤسسة؛
- تحقيق البديل لأهداف محددة مسبقا؛
- سرعة حل البديل في تحقيق الأهداف؛
- مدى ملائمة كل بديل لعوامل بيئة المؤسسة.

3-1-5 جينات حقوق اتخاذ القرار:

يتم اتخاذ القرار في منظمة بصورة منتظمة ومتداولة سواء كانت مرتبطة بتحديد الأسعار أو تخصيص السلع والخدمات الواجب تقديمها ويقصد بها آليات اتخاذ القرار،

فيتكون هذا الكروموسوم من خمسة جينات متمثلة في: (مولاي و كافي ، 2017)

1) جين ثقافة المؤسسة:

حيث تؤثر ثقافة المؤسسة على مدى اهتمام الإدارة بمراحل العمل مع التركيز على التفاصيل والنتائج والاهتمام بتشجيع العاملين على تجديد والابتكار واحترام العاملين وتقديرهم وتوفير بيئة التنافسية ايجابية وهناك عدد من أبعاد التي تساهم في وجود اختلافات في جين الثقافة من المؤسسة لأخرى ومن ثم يؤثر على رؤية المؤسسة.

2) جين استراتيجية المؤسسة:

يجب أن يكون للمؤسسة استراتيجية عليا واضحة تسعى إلى تنفيذها وأن تكون رؤية الإدارة العليا للمؤسسة على مجموعة من الاستراتيجيات يتم تنفيذ كل منها بواسطة القسم المختص باعتباره وحدة أعمال استراتيجية ويشترك العاملون في كل قسم بوضع الاستراتيجية الخاصة بهذا القسم.

(3) جين أسلوب القيادة المتبع :

يسهم أسلوب القيادة المتبع من المؤسسة لأخرى على رؤية المؤسسة، ويؤثر النمط وأسلوب القيادة على مدى مشاركة العاملين في وضع واتخاذ القرارات الهامة والاستراتيجية ومدى امتداد علاقة العاملين برؤسائهم وزملائهم ومرؤوسهم إلى خارج نطاق العمل.

(4) جين درجة اللامركزية وتفويض السلطات:

يختلف بدرجة للامركزية وتفويض السلطات حيث قد تكون مؤثرات سياسته تحتم أن يكون القرار مركزي كما يمكن للإدارة القيام بتفويض السلطات بإتباع لامركزية السلطة.

(5) جين وحدة البيئة التنافسية:

في ظل البيئة الحالية زادت حدة المنافسة إلى المستوى الذي يهدد وجود المؤسسات التي لا تتكيف أو تتلاءم مع هذه البيئة الجديدة ولم تعد الإدارة بحاجة إلى معلومات عن البيئة الداخلية فقط وإنما امتدت لتشمل البيئة الخارجية وموقف المنافسين ورغبات العملاء الحالية والمتوقعة مما يحقق وضع تنافسي أفضل حيث لم يعد المقصود بالمنافسة الحصول على عملاء فقط وإنما أيضا القدرة على توقع حاجاتهم ورغباتهم ومواصفات تلك الحاجات أو الرغبات.

ان اتخاذ القرار عبارة عن مستوى من مستويات صنع القرار يتوقف على عوامل ومعايير تجعل القائم على اتخاذ القرار في وضع يتيح له بترشيد القرار وتفعيله فيعكس ذلك على مجموعة من التساؤلات المتمثلة في:

- من يقرر؟ إن الأفراد الموكلون لاتخاذ أي قرار ويتم ذلك وفق مخطط وهيكل تسلسلي يكون من متخذا وصانع القرار إلى جماعات صنع القرار وتتخذ وفق توجهات وأوامر ولجان الاستشارية.

- كيف يتخذ القرار؟ يتم ذلك بوضع خطط وإجراءات واستراتيجية تتضمن هذه بروتوكولات وإجراءات الاستشارة وترشيد من قبل الخبراء وأصحاب القرار.

- ماذا يقرر؟ يقصد به تحديد قائمة تتضمن القرارات الأساسية على مختلف العاملين في أي منظمة.

3- 2 كروموسوم المعلومات "Information":

تعمل المعلومات على توفير المعطيات واقتناص الفرص وتسريع عملية اتخاذ القرارات.

وأشار (Soroush & etal, 2014) "في دراسته أن المعلومات هي المحرك لأنشطة المنظمة ويمكن استخدامها

في قياس أداء العاملين وتنسيق الأنشطة، ونقل المعرفة وسرعة تدفقها بين المستويات الإدارية المختلفة وبين أفراد داخل كل

مستوى إداري من الأفراد" (soroush & etal, 2014)

ويرى (Prindle , 2017) أن المعلومات السيئة تؤثر على باقي مكونات الحمض النووي DNA وبخاصة

حقوق القرار والمحفزات، فبدون توافر المعلومات دقيقة ولا يمكن لصانعي القرارات الإقدام بخطوات سريعة واقتناص الفرص

التسويقية المتاحة، (Azudin & Mansor, 2017) كما لا يحصل العاملون على تقدير الملائم لنشاطهم.

ويؤيده (sother, 2018) في أن نقص المعلومات يؤدي إلى صعوبة في اتخاذ القرارات وتؤدي الأنظمة المعلومات

وهيكل البيانات في يدان منظمات وخاصة غير ربحية كما أن نقص المعلومات يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية والكفاءة

للمنظمات. (sather , 2018)

كما اتفق كل من (عز الدين منصور 2017، U Kogo 2015، Aishah et Al 2015، Prindle 2017 ،

Sood 2019) في أن معلومات تؤثر على جميع الأنشطة من حيث: (مدى توافر الملائمة، توقيت الحصول، تكلفة

المعلومات، ماذا توافر النظم الاتصال السليمة) (مسعد، سعد ، و مهدي، 2022، صفحة 17).

وفي الأخير يمكننا تعريف المعلومات أنها الوسيلة الرئيسية لنقل المعرفة بين المستويات الإدارية للمنظمة وأفرادها،

وتعتمد فعالية المعلومات على حسب جودتها وسرعتها في نقلها مما يؤثر ذلك على الأداء التنظيمي. مما تعد المعلومات

العنصر الأساسي من مكونات الحمض النووي التنظيمي.

3-2-1 شروط فعالية المعلومات :

تتمثل شروط فعالية المنظمات كآلاتي:

(1) **الدقة:** كلما زادت دقة المعلومات نقصت المخاطر والأخطاء التي تواجه المؤسسة، مما يساعد على توفير من التكلفة والوقت.

(2) **السرعة:** يقصد بالسرعة المدى الذي تستغرقه المعلومة في الوصول أي فترة الزمنية مع المحافظة على دقتها وجودتها.

3-2-2 أهمية المعلومات في المؤسسة :

- تساعد وفرة المعلومات على اتخاذ قرارات الصحيحة والسريعة فعالة؛
- تعمل المعلومات على التنبؤ بالأزمات وإدارتها في حال حصولها؛
- تقوم المعلومات بتحديد الأهداف وتحقيقها؛
- تعتبر المعلومات وسيلة لإبلاغ الأفراد بوظائفهم؛
- يمكن للمعلومات زيادة نشاط مؤسسة وفعاليتها عن المنافس وإعطائها الأسبقية.

3-2-3 الجينات التنظيمية لكرموسوم المعلومات :

أشارت دراسة كل من (صقور، 2018، صفحة 29) أنها تتمثل الجينات التنظيمية لكرموسوم المعلومات في جنيين هما مدى الثقة في المعلومات، مدى ملائمة المعلومات.

I. جين مدى الثقة في المعلومات:

أو ما يطلق عليه بالتمثيل الصادق للمعلومات في كتابات بعض الباحثين، يعبر أن المعلومات خالية من الأخطاء والتحيز بدرجة مقبولة وأنها تمثل بصدقه ما تزعم تمثيله (طبي و بن الشيخ، 2020).

فهي تتعلق بأمانة المعلومات وإمكانية الاعتماد عليها يعني ذلك أنه حتى يمكن لتلك المعلومات أن تتصف بالموثوقية يجب أن يكون من الممكن التعويل عليها في اتخاذ القرار ما دامت خالية من الأخطاء الجوهرية ومن التحيز

(عبيدات ، 2004 ، صفحة 112)، وطالما كانت تتوفر على قدر كافي من الموضوعية والتناظر بينها وبين الأحداث التي تمثلها.

I. 1 خصائص موثوقية المعلومات :

1. **الصدق في التعبير:** يقصد به وجود درجة عالية من التطابق بين المعلومات والظواهر والأحداث التي تمثلها

الصدق في التعبير يعني تقديمها بصورة سليمة أمينة وخالية من أي تلاعب. (عيادي ، 2013 ، صفحة 160).

2. **القابلية للتحقق:** فالمعلومات التي يتم التحقق من صحتها أو هدفها هي تلك المعلومات التي يمكن إعادة

توليدها بالكامل من خلال أشخاص مستقلين يقومون بالقياس وباستخدام نفس إجراءات القياس (مومني ي.، 2019 ، صفحة 121).

3. **الحياد:** يوضح الشيرازي أن الحياد في المعلومات يمكن في تجنب القصد في التحيز من قبل القائمة على إعداد

وعرض المعلومات بغية التأثير على سلوك مستخدميها لنحو اتجاه معين (الشيرازي ع.، 1990 ، صفحة 204)،

ويشير الحياد إلى خلو المعلومات من أي تحيز سواء في طريقة قياس أو عرض النتائج بشكل يخدم مصالح فئة عن غيرها من مجموع المستخدمين، أي أمانتها أو إمكانية اعتمادها في عملية اتخاذ القرارات.

4. **الوضوح:** يجب على المعلومات والبيانات أن تكون مفهومة لمتلقيها بحيث يتم توضيحها كما يلي

- ترجمة البيانات إلى جداول تسمح بسهولة القراءة؛

- تحويل الجداول إلى رسوم بيانية؛

- استعمال النسب المئوية بهدف المقارنة بين متغيرين.

5. **الشمولية:** بمعنى إعطاء صورة كاملة للموضوع ورؤيته كامل الجوانب المطلوبة.

6. **الواقعية:** أي أن تكون المعلومة والبيانات الواقعية مأخوذة من واقع حالة المشكلة

7. **الملائمة:** أي أن تكون المعلومات مفيدة ولها دور في عملية تحسين عملية اتخاذ القرار (السالمي و و اخرون ، 2012، الصفحات 19-20).

8. **التغذية العكسية:** تساعد المعلومات في إعادة تقييم نتائج القرارات السابقة من خلال الارتداد العكسي الذي يكشف مدى نجاح صانع القرار في التحقق من توقعاته السابقة (مناع و العرابية، 2014، صفحة 220) وبناء على هذه التعليقات يمكن لمستخدمين اتخاذ القرارات المستقبلية

II. جين مدى ملائمة المعلومات:

يمثل جين مدى ملائمة الخاصية النوعية للمعلومات التي تشير إلى قدرة هذه المعلومات على إحداث الفروق في القرارات، أي أن تساعد متخذي القرار في التنبؤ بالمستقبل من خلال تأكيد أو تصحيح التوقعات (مومني ي.، 2019، صفحة 113)

II) 1- خصائص مدى ملائمة المعلومات :

التوقيت المناسب: وباعتبار أن عملية اتخاذ القرارات غالبا ما تكون محددة بمدة زمنية فإن المعلومات الملائمة هي التي تتزامن مع هذه الفترة حتى ولو كانت هذه السرعة على حساب الدقة في عملية القياس أو مدى تأكد من صحة المقاييس الناتجة (الشيرازي ع.، 1990، صفحة 201)

القيمة التنبؤية: إن من أبرز صفات المعلومات الملائمة هي قدرتها على تكوين صورة احتمالية تمكن متخذ القرار من التنبؤ بالنتائج واستشراف المستقبل (مناصرية ، 2013، صفحة 159).

تعتبر المعلومات عمود من أعمدة الحمض النووي للمنظمات وتحديد شخصية تلك المنظمة من خلال قياس أداء وكيف تتم وصول ونقل المعلومة؟ ومن يعرف بها؟ وكيف يتم نقل المعلومات بين الأطراف المالكين لها والمعنيين بها؟ يعتبر مدى توفر المعلومات على قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات وردود الأفعال الصحيحة وتحفيزهم على زيادة العمل وما يقابل من ذلك على زيادة أداء الأفراد، وذلك حسب جودة وسرعة معلومات إلى لأطراف المعنية لاتخاذ القرار.

3-3 كروموسوم الهيكل التنظيمي "organisation structure":

يعتبر الهيكل التنظيمي مخطط تقوم به الإدارة العليا والذي يوضح المستويات الإدارية وتنظيمها، ويبين مستوى كل إدارة والرتبة الوظيفية ومدى سلطتها في اتخاذ القرار

- أشار (Hess و K, 2007) في دراسته أن الهيكل التنظيمي يساعد على إزالة حواجز الابتكار وتحسين الجودة وتقليل المخاطر.

- ويؤيده (moneni & et al, 2014) في أن الهيكل التنظيمي يساعد ويعزز الابتكار ويعمل على زيادته، وأن تبني القادة لسلوكيات الابتكار يؤدي إلى القضاء على فشل المنظمة.

- كما يرى (allen, 2018) أن الهيكل التنظيمي هو أكثر المتغيرات الأربعة المكونة لـ DNA organization وضوحاً فهو الموقع الذي تنطلق منه برامج التغيير التنظيمي.

كما توصلت دراسات كل من، Allen Krishnan، إلى أن أكثر العناصر تأثيراً في الهيكل التنظيمي هي "حجم المنظمة، المسار الوظيفي، نطاق الإشراف، القوانين واللوائح).

أما (Child John) يرى أن الهيكل التنظيمي يشتمل على جوانب رئيسية:

- توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.
- تحديد العلاقات، نطاق الإشراف لمن يتبع كل شخص.
- هيكلية الأقسام والوحدات.
- تفويض السلطات.
- مشاركة آراء لأفراد في اتخاذ القرار وإعطائهم فرصة التعبير.
- ضمان الاتصال الداخلي الفعال (J, 1973, pp. 189-190).

- إن الهيكل التنظيمي له أهمية كبيرة في المؤسسة حيث يساعد على توفر نظام ينظم جميع الأفراد والمتعاملين معها، وذلك مما يساعد على منع الفوضى ونمو وزيادة الابتكار وتطوير المؤسسة واتخاذ القرارات السليمة وتطبيقها على جميع الموظفين وبالتالي يصبح الهيكل التنظيمي وسيلة لتعريف المؤسسة.

4-3 كروموسوم المحفزات Motivation:

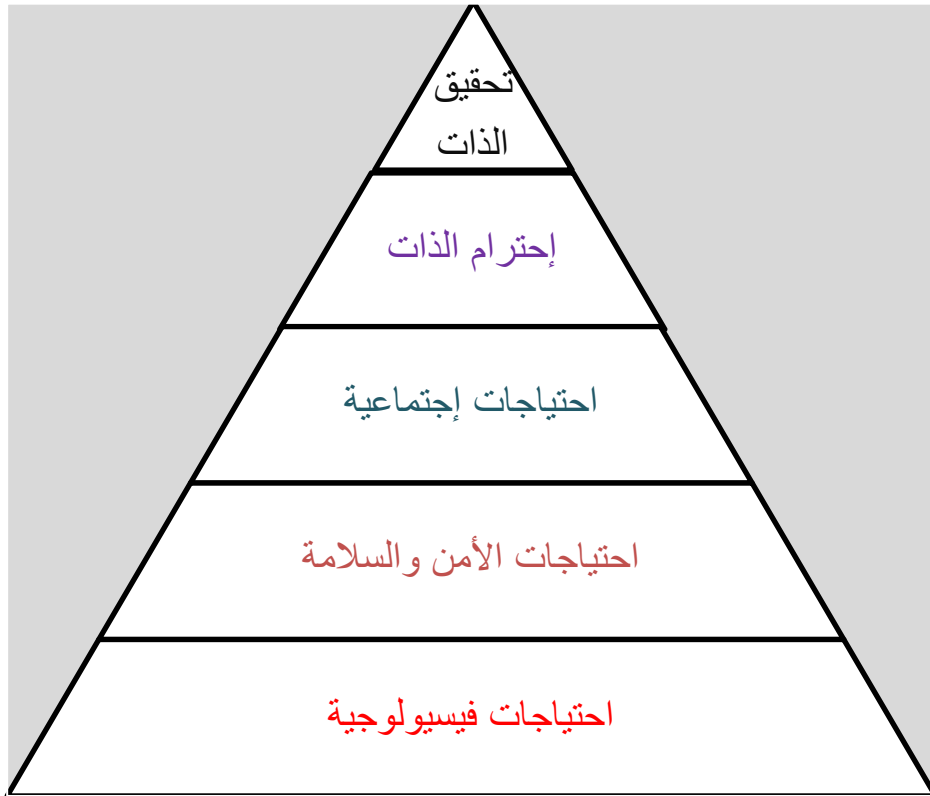
تعد الحوافز من الأمور المهمة لكل من الأفراد والمديرين والمؤسسات لذا تختلف وجهة النظر من العلماء للباحثين في تحديد مفهوم المحفزات فمن بين تعريفاته:

يعرف على أنه: "المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المميز وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المميز يسمى الحافز أو المكافأة يحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة قادر على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة الكفاءة في الأداء" (ماهر، 2009، صفحة 248)

ويعتبر التحفيز على أنه مجموعة العوامل التي تثير الرغبة والدفع لدى الفرد لتقديم كافة إمكانياته وطاقاته في سبيل إنجاح عمل مؤسسة واستمرارها بغية تحقيق أهدافها التي تطمح للوصول إليها. وفي سبيل انجاز أعمالها بالشكل والأسلوب الذي يتناسب مع إمكانياتها فالحوافز هي المحرك الذي يدفع الفرد للإنتاج والتقدير والاجتهاد.

وعليه يمكننا القول ان المحفزات هي عبارة عن مكافأة أو علاوة التي توفرها المؤسسة أمام العاملين لتثير وتولد رغبتهم في العمل والسلوك السليم لإشباع حاجاتهم.

الشكل 1-2 حاجات الأفراد حسب هرم ما سلو



Source : Mullins, 1 (2005) management and organizational behaviors, prentice (7-thed) UK prentice hall p481.

فتكمن هذه الحاجات في:

- (1) الاحتياجات الفسيولوجية: تعد من حاجيات الأولوية التي يحتاج إليها أي عامل وتكون مشتركة بين جميع الأفراد مثل الحاجة إلى الطعام والشراب.
- (2) الحاجة إلى الأمن والسلامة: يعد إشباع حاجات الفيسيولوجية في تحرك السلوك البشري نحو الحاجة إلى الأمن متمثلة في الاستقرار والحماية والسلامة الجسدية.
- (3) الحاجات الاجتماعية: تتمثل في علاقة العامل مع محيط عمله مثل الصداقة التواصل.
- (4) الحاجة إلى احترام الذات: تتمثل في الحصول على تقدير والثقة بالنفس.

(5) تحقيق الذات: يعتقد ما سلوا أن بعد توفير كافة الاحتياجات السابقة للفرد مما يستطيع إلى توجيه طاقتهم في تحقيق

ذاته في الإنتاج العلمي والفني وبراءة الاختراع.

(1-4-3) أهمية التحفيز: تتمثل أهمية التحفيز فيما يلي:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم المنظومة الاحتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها.
- تنمية العادات أو القيم السلوكية.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية.
- المساهمة في التحكم على سلوك العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف منظمة أو سياساتها.

(2-4-3) الجينات التنظيمية لكروموسوم المحفزات:

يتقيد كروموسوم المحفزات بأربع أنواع والأبعاد المتمثلة فيما يلي:

(1) جين الأجر:

يعرف الأجر على "أنه المقابل النقدي الذي يتلقاه العامل تعويضاً عن جهده العضلي أو الفكري يتحصل عليه بصفة دورية عادة ما تكون شهرية ويتحدد الأجر بموجب عقد بين العامل وصاحب العمل" (لعلوي، 2012، الصفحات 34-104).

يعتبر الأجر الشكل المادي والراتب الذي يتقاضاه الموظف من رب العمل مقابل النشاط الذي يقدمه فيصنف الأجر إلى عدة أشكال منها أجر أسمى حقيقي نقدي والصافي.

(2) جين المكافآت والحوافز المالية:

هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل مقابل قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج أو تحقيق وفرة في مجال ما" (لعلوي، 2012، صفحة 104)

تعد من أقدم الطرق التي تستخدم لتحفيز العمال فهي تعتبر العالوة أو المكافأة التي يتحصل عليها الفرد العامل ولها تأثير مباشر على جذب الأشخاص الأكفاء في المنظمة.

(3) جين العمل الجماعي:

عرفه مايكل وباسكال على أن "العمل الجماعي هو نوع من أنواع تنظيم العمل والذي يضم مجموعة من الأفراد ويؤثر سلباً أو إيجاباً على العديد من العناصر ومكونات ومخرجات العمل بالمنظمة مثل الأداء، الاتجاهات.... الخ" (على و رحمة، 2014، صفحة 65).

يعد العمل الجماعي الأساس الضروري للاتحاد والاتفاق بين العاملين بالتعامل لتحقيق الخطط والأهداف الاستراتيجية المشتركة.

(4) جين الترقية والتقدم:

تعد الترقية وسيلة التخطيط وتنمية المسار الوظيفي أين يحقق الفرد رغبته في النمو والترقية، وتبلغ المنظمة غايتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة" (الجبالي، 2016، صفحة 98).

تحتل عملية الترقية والتدرج في الوظيفة أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين والتي بموجبها ينتقل ويتحرك الموظف من درجة حالية إلى درجة أعلى منها من حيث الواجبات والمسؤوليات فتميز منها نوعين: فهما ترقية في الدرجة وترقية في الرتبة.

4- أنواع المنظمات حسب مفهوم الحمض النووي التنظيمي:

تختلف المنظمات من منظمة إلى أخرى وذلك وفقا لنموذج عملها وتخطيطها. مما جعل معظم الدراسات والبحوث الخاصة بالحمض النووي التنظيمي للمنظمات أن تشير وتستنتج سبعة أنواع توضح هذا الاختلاف.

4-1 المنظمة السلبية العدوانية:

"الكل متفوقون ولكن لا شيء يتغير" اذ تتجه خطوط الأفراد العاملين نحو تجاهل التعويض من الادارة العليا والمنظمة تسمى هنا "المضطربة ذات الوجه المبتسم"

إن التوافق في الأداء لإحداث تغيرات كبيرة ليس بالمشكلة ولكن تنفيذ هذه التغيرات هو أمر شبه المستحيل اذ يفترض الموظفون أن المقاومة القوية والسرية من عمليات التشغيل الميدانية تحبط المبادرات الجماعية باستمرار مما يجعل هذا الأمر يمر مثل غيره وعندما تواجه الإدارة العليا مثل هذه المشكلة فإنها ترى لهذه الحالة (Neilson, et al., 2007) تعتبر هذه المنظمة من بين أكثر المنظمات شيوعا من بين انواع السبعة، تتميز المنظمة السلبية العدوانية عن إدارة الأزمات التي تواجهها في بيئتها التنافسية وذلك بسبب تفويض السلطات وتفادي المسؤولية نتيجة عدم التوافق في الآراء بين أفراد هذه المنظمة.

4-2 المنظمة المتضخمة:

"الأيام الجديدة الحالية تواجه عالما رائعا جديدا" اذ تتفجر هذه المنظمة بكل ما في الكلمة من معنى عند خط الالتحام بعد تجاوز النموذج الأساسي الأصلي الخاص بها، ونظرا إلى اعتبار السلطة في قمة الهيكل الإداري تتجه المنظمة المتضخمة نحو الاستجابة ببطء لما يحدث من تطورات في السوق وغالبا ما تجد نفسها عاجزة عن الخروج من هذا الأمر بمفردها، فاذا كنت في مثل هذه المنظمة فربما ترى بعض الفرص أو بعد التغيير الإيجابي ولكن من الصعب جدا نقل مثل هذه الأفكار الى الإدارة العليا البعيدة كما أن الفكرة الموروثة من المستويات الإدارية واتخاذ القرارات من المستوى الأعلى

إلى المستوى الأدنى متجذرة , إن هذه المنظمة فاقَت بنموها النموذج المنظمي وتصبح كبيرة جدا ومعقدة جدا بشكل يتعذر فيه السيطرة عليها على نحو فاعل بعد الآن من قبل فريق صغير من المدراء التنفيذيين في الحظ الأعلى ومع ذلك عليها أن تجعل سلطة القرار ديمقراطية وبالتالي فإن معظم إمكانيات المنظمة تبقى مفتوحة وبإبقاء الصلاحية المركزية، تتجه المنظمة إلى التحرك ببطء وغالبا ما نجدها غير قادرة على الخروج من طريقها ومنظمات مثل هذه تكون فاقدة للفرصة على النحو الروتيني وتفشل باستمرار في التنفيذ الفاعل" (Neilson, et al., 2007 , p. 4)

تعتبر المنظمة المتضخمة من بين المنظمات غير صحية إلا أنها تعمل بشكل مقبول وأقل تعقيدا عندما تكون منظمة ذات نشاط والحجم الصغير بحيث أنها تشهد نموا وتطورا ولكن فالمنظمات سريعة التطور من السهل وقوعها في هذه الحالة التضخمية ولكي تستبعد المنظمة حالتها غير صحية بالرجوع إلى العوامل التي أدت بنجاحها فمن الكثير من الأحيان تكون هذه منظمة عائلية.

3-4 المنظمة التي تتبع نهج في الوقت المناسب:

"تنجح بشق الأنفس" هذا هو الشعار الذي يعكس حالة هذه المنظمة فعلى الرغم من عدم مبادرة هذا النوع من المنظمات بشكل دائم إلى التحضير للتغيير فقد أظهر قدرته على التحول الجذري عند الضرورة من دون فقدان التصور الكامل، إنه اتجاه فكري يقوم على القدرة الذاتية ويتمحور حول مقر العمل ويشجع الابتكار كما تحقق هذه المنظمات غالبا اختراقات فعلية ويكهنها أيضا الإحاطة بأهم الفرص وأفضلها في غياب الهياكل المتناسقة والمنظمة وكثيرا ما تتحول المبادرات إلى الغاز أكثر من كونها مصدر يعتمد عليه لتحقيق الميزة التنافسية وتجبر المنظمة أفرادها على بذل الجهود لتبقى صحية. (Neilson, et al., 2007 , p. 40)

تعد هذه المنظمة من المنظمات الصحية فهي تستقطب الأفراد العاملين الذين يتمتعون بالمهارة والكفاءة وكثيرا ما تحتوي على روح المرح والتفاؤل بين موظفيها وتشمل فرص للتكوين والتعلم لأنها ذات اتجاه فكري، فبالرغم من أنها صحية

الا أنها تواجه بعض المشاكل وذلك بسبب ضغوطات العمل وارهاق العاملين مما ينبغي على المنظمة وضع خطط لتصميم اجراءات غرضها حماية المنظمة من صراعات الانزلاق في إهلاك طاقة العاملين.

4-4 المنظمة ذات النشاط المتقطع:

" لندع 1000 زهرة تزهّر " إذ أن المنظمة تجذب الأفراد الأذكياء ممن يتمتعون بحسن المبادرة ولكنهم غالبا ما لا يسيرون في الاتجاه عينه وفي الوقت عينه إنها بيئة غير محصنة يمكن لأي فرد فيها الانقياد وراء فكرة معينة والسير بها، ولكن في غياب التوجيه القوي من الإدارة العليا وفي ضوء عدم توافر أساس صلب للقيم المشتركة قد تصطدم ببعض العبارات ببعض العوائق وتندثر تذهب ببساطة أدراج الرياح، وتكون النتيجة المنظمة مترامية الأطراف على شفيق الخروج من السيطرة (Neilson, et al., 2007 , p. 4)

تعمل المنظمة بشكل فردي ومنفصل خارج السيطرة، يبتسم أفرادها بذكاء واتباع قرارات شخصية يتمتعون بالاندفاع والمبادرة، ولا يوجد لديهم أهداف مشتركة وقيم واحدة تكون منظمة مترابطة بشكل عام وغالبا مترامية.

4-5 المنظمة التي تتسم بالمغالاة في الإدارة:

عندما تتحرك هذه المنظمة ببطء وبشكل رجعي فإنها كثيرا ما تتأخر عن التنافس في متابعة الفرص أو تلتحق بالآخرين وقد يبذل الأفراد في هذه المنظمة جهودا كبيرة ضائعة والمعلومات تكون راکدة في هذه المنظمة التي تتسم بالمغالاة في الإدارة وعمليات الترقية التي تتم فيها تكون بشكل عمودي صعودا في سلم الترقيات الطويل وهي بذلك أن الوساطة تتغلب على الأهلية، (Neilson, et al., 2007 , p. 130)

تنشغل هذه المنظمة بمستوياتها الادارية وتغطي وتعطي معظم وقتها للأفراد والهيكل التشغيلي، اذ يركز على المناصب الإدارية أكثر من السعي وراء الفرص واستكشاف التهديدات المحتملة، تتسم هذه المنظمة بإحباط الأفراد بإعطائهم لآراء والأفكار التي يمكن مساعدتها على اتخاذ القرار وعملية التطوير، تكون هذه المنظمات بيروقراطية عموما وتتابع وتيرة أشغال بوتيرة بطيئة.

4-6 المنظمة التي تتميز بالانضباط العسكري:

"التحليق في أسراب ... "الفرد يعرف عمله ودوره في مثل هذه المنظمة ويؤيده بعناية مما يسمح بتنفيذ العمليات بسهولة وتناسق وتتميز المنظمات ذات الانضباط عسكري بالهرمية وتعمل وفق نموذج إدارة شديد الانضباط مما يسمح لها بتنفيذ عدد كبير من المعاملات المتشابهة ويمكنها فهم الاستراتيجيات المتكررة في أغلب الأحيان وتنفيذها بفضل تكيف الهيكل التنظيمي مع أي سيناريو ممكن إلا أنها تبقى غير قادرة على التعامل بشكل جيد مع الأحداث غير مخطط لها مسبقا (Neilson, et al., 2007 , p. 14)

تتميز المنظمة بالانضباط العسكري محكم وإدارة شديدة وفعالة في اتخاذ القرارات، عادة ما تكون عمليات متكررة ومتجاوبة في حالة الأزمات تتميز بهيكل تنظيمي هرمي متصاعد، هدفها تأدية مهام بكفاءة خلال الوقت المطلوب وعلى جميع الأفراد المساهمة ضمن مجموعة ويؤدون أدوارهم على النحو المطلوب، رغم أنها لا تتعامل مع المواقف المفاجئة بشكل مناسب.

4-7 المنظمة التي تتسم بالمرونة:

تعتبر المنظمة المرنة أكثر النماذج مثالية تنجذب للشفافية والتطلع إلى المستقبل، تتميز بيئة عمل محفزة لأفرادها مما يساعدها على التطور والنمو في أدائها، يمكنها التكيف مع البيئة الخارجية عامة والأزمات خاصة لحل مشاكل ونقائصها بشكل لا يؤثر عليها كثيرا في أدائها، تهتم بأدائها والاستثمار من خلال تخصيص ميزانية وإعطاء أهمية لقسم "البحث والتطوير". تعمل باستراتيجية عمل متماسكة وبوتيرة سريعة ومتجددة للتحويلات في الأسواق الخارجية تهتم بعمل جماعي وانضباط في أداء المهام وتحقيق الانتصارات في جميع المجالات.

5-خصائص المنظمات : تتميز المنظمة بمجموعة من خصائص تميزها عن غيرها وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 1-1 يقدم الخصائص التنظيمية لكل نوع من انواع المنظمات :

أنواع المنظمات	الخصائص التنظيمية
المنظمة المرنة	-تتكيف بسرعه التغيرات الخارجية. -تمتلك استراتيجية عمل متماسكة. -تحول الصلاحيات اللازمة لحل المشكلات. -لديها نظرة مستقبلية لتوقع التغير. -تهتم بالأفراد العاملين و توفر لهم بيئة عمل محفزة. -توفر الموارد اللازمة لسير العمل.
المنظمة التي تتبع نهج في الوقت المناسب	-تعتمد على الأفراد الجيدين. -أدائها المادي جيد. -هياكلها غير متناسقة. -تشجع الابتكار وتوفر فرص التعلم.
المنظمة العسكرية	-ترتكز على القيادة وقوة والإرادة. -بإمكانها وضع وتنفيذ الاستراتيجية. -ادارتها الوسطى قصيره الحياة. -ترتكز على المهارة والمهوبة. -وضوح الأدوار الوظيفية. -إدارة شديدة الانضباط. -نشاطاتها مرتفعة وكفاءتها عالية. -تنفيذ متناسق للعمليات ومستوى من الاستقلالية.
المنظمة السرية العدوانية	-منسجمة جدا. -تفتقر للسلطة والمعلومات والخوافز. -تعاني من مشاكل في التنفيذ. -مضطربة لكنها ذات وجه مبتسم. -عدم وضوح في حقوق اتخاذ القرار. -القضاء على الابتكار واحتجاز المعلومات.
المنظمة ذات النشاط المتقطع	-أفرادها أذكاء. -بيئة تخدع الذكاء و المبادرة. -الاقتدار الى الضبط والتنسيق. -خارج السيطرة.
المنظمة المتضخمة	-فائقة النمو ،تتحرك ببطيء. -فائدة للفرص. -سلطة القرار ديمقراطية. -الصلاحيات المركزية، فشل في التنفيذ. -كبيرة ومعقدة. -إمكاناتها مفتوحة.
المنظمة التي تغالى الادارة	-هرمية عالية. -تتحرك ببطء. -تتابع فرص مختلفة. -تركز على البيئة الداخلية أكثر من البيئة الخارجية. -بيروقراطية وسياسية بدرجة عالية. -فيها احباط للبوارد الذاتية للأفراد.

المصدر :ميسون علي العبيدي استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية ص311 و312، جامعة بغداد، العراق.

المطلب الثاني: الصحة التنظيمية:

تعد الصحة التنظيمية جزء مهم في المنظمة التي تتوسع فيها بيئة العمل التي تحقق الفعالية، والنمو والتفوق في البلوغ إلى مستوى أداء أفضل وأمثل.

1- ماهية الصحة التنظيمية:

يساعد مفهوم الصحة التنظيمية في إبراز مجموعة من الاضطرابات والتوترات للقيم المتفاوتة في المنظمة فتختلف تعريفات إلى ما يلي.

- استخدم هذا المصطلح لأول مرة من قبل Miles في عام 1969 حيث تم تعريفها بأنها "قدرة المنظمات في أن تعمل وتتكيف وتتطور وتنمو بشكل ملائم من خلال نظام وظيفي متكامل و فعال بكل معنى الكلمة لتحقيق أهدافها المرغوبة". (Miles , 1969, p. 378)

- وعرفها كل من (Hoy et Tarter) "الصحة التنظيمية بأنها مقدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة وخلق انسجام بين أفرادها ومقدرتها على تحقيق أهدافها وقد عبر بعض الباحثين عن التشابه بين المنظمات والإنسان من حيث الصحة فأعضاء الإنسان يجب أن تعمل بتناسق وسوية عالية من أجل أن يكون جسد الإنسان وفي المقابل يجب أن تعمل الأنظمة الفرعية جميعاً في المنظمة بصورة متناسقة لكي تكون المنظمة صحية" (Hoy، 1991).

- وعرف أغا "الصحة التنظيمية تركز على نحو عميق على سلوكيات الأفراد وتحرص على أن تزيد الكفاءة والفاعلية في المنظمة من خلال التحسين المستمر من أجل تحقيق الأهداف غير توفر بيئة عمل صحية (أغانور، 2017).

إن الصحة التنظيمية كمفهوم "يفرض نفسه بقوة وذلك بهدف تطور عمل المنظمات والحفاظ على حيويتها ونموها فالمنظمة المتمتع بالصحة الجيدة تتمكن من التعامل مع القوى الخارجية المحيطة بها بفعالية، وفي نفس الوقت تعمل على توجيه امكاناتها وطاقاتها لتحقيق وصولا الى نتائج أفضل (شاه و المهدي ياسر فتحى الهنداوي، 2019، صفحة 53).

- نظراً لما تم تطرق له نستخلص أن الصحة التنظيمية عبارة عن قدرة وتمكن المنظمة من مزاوله عملها والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية لها ، مع خلق هيكل و نظام فعال من أجل تحقيق أهدافها.

2- خصائص المنظمات الصحية:

تعتبر المنظمات الصحية دليل على مدى صحة وفعالية وقوة أداء المنظمة (ميسون، 2016، صفحة 313).

2-1 وضوح حقوق اتخاذ القرار:

إن المنظمات الصحية تمتاز بوجود أفراد يتميزون بصفات قيادية وأصحاب أفكار إبداعية وتحمل مسؤوليات في مختلف المواقف مما يساعد على اتخاذ القرار بشكل سريع وفعال في التنفيذ، مما يزيد على الرغبة زيادة الأداء وتحقيق الاستراتيجية. المرسومة.

2-2 تدفق المعلومات:

تمتاز المنظمات الحديثة والمتطورة بالمنافسة على أولوية الحصول على المعلومات والبيانات التي أصبحت سلاح تحمله المؤسسات مما يعطيها تقدم وأفضلية بخطوات على منافسيها وبالتالي يساعد على عملية اتخاذ القرارات السليمة خالية من المخاطر كلما كانت صحة المعلومات ذات دقة أكبر.

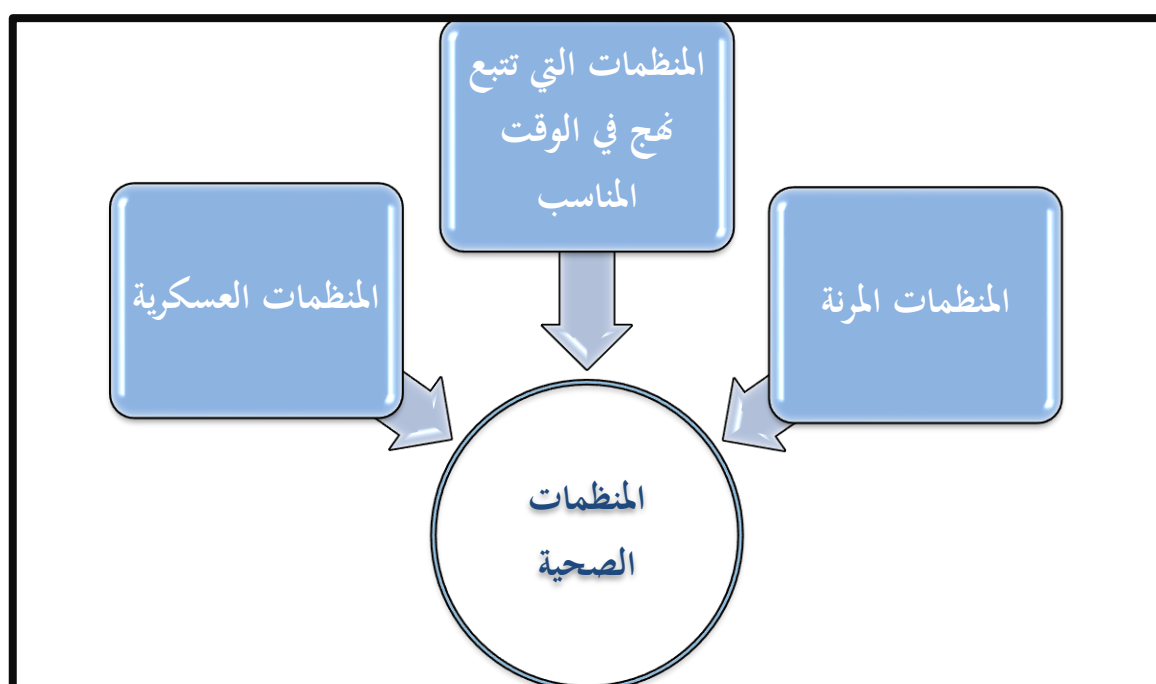
2-3 الهيكلية:

تتميز المنظمات الصحية بامتلاكها طواقم متخصصة ومتميزة ذات سمعة ممتازة وذات مهارات، إن أفضل تصاميم الهيكلية هي تلك التصاميم المتلائمة مع الظروف والتغيرات تطرأ على المنظمة وتكون قابلة للتغير والتصحيح مما يجعل الهيكل أكثر صلابة.

2-4 منح الحوافز:

تسعى المنظمات الصحية إلى بث روح المنافسة لدى العاملين وحصول على مكافأة جراء تقييم أدائهم، إن الحوافز تتم عبر إعطاء جو بين المنظمة والعاملين لديها والبيئة المحيطة بها وخلق تواصل دائم بينهم مما يؤدي إلى زيادة أداء وسمعة طيبة مما يزيد هذا على مردودية العاملين لديها ورغبتهم على تحقيق نتائج أفضل ترقية تقدير.

الشكل رقم (1-3) يمثل المنظمات الصحية:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ميسون علي حسين العبيدي، مرجع سابق ص 313

3- خصائص المنظمات غير الصحية :

تعد المنظمات غير الصحية من بين المنظمات التي تفتقر لبعض من مكونات الحمض النووي التنظيمي.

3-1 عدم وضوح حقوق اتخاذ القرار:

حيث أن استحالة اتخاذ القرارات الصائبة في حالة غياب المعلومات تماما مما يؤدي إلى إلحاق الضرر بالعمليات الإنتاجية.

3-2 الافتقار إلى المعلومات:

إن المنظمات غير الصحية تواجه صعوبات في تلقي المعلومات وسرعة الوصول إليها، كما أن للمعلومة جودة ودقة تساهم في اتخاذ القرار في حين تفتقد لها هذه المنظمات، كما يلعب عامل الوقت في الحصول على المعلومة المهمة والمتعلقة باستراتيجية المؤسسة وكفاءتها.

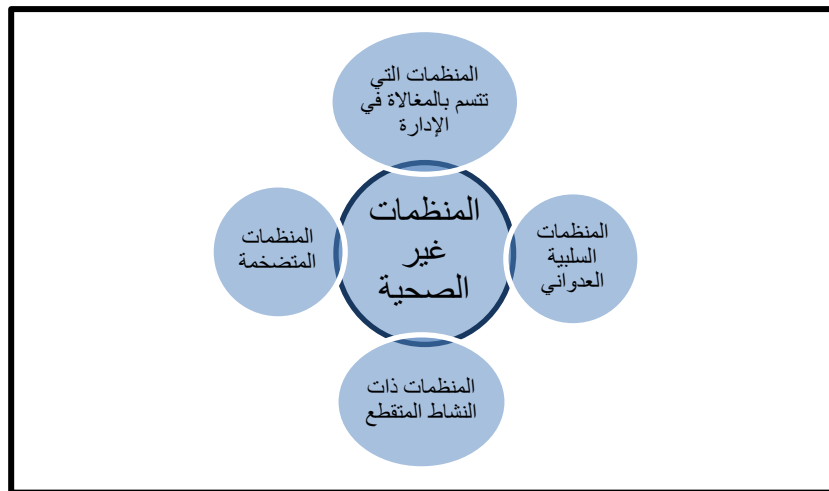
3-3 قلة الحوافز:

تميز المنظمات غير الصحية بعدم إعطاء أهمية كبيرة للحوافز التي تساعد العاملين على بذل الجهد أكبر مما يزيد في أداء وكفاءة المؤسسة وذلك بسبب طبيعة العمل تفشل في تقدير المكافآت

3-4 الهيكل التنظيمي:

تعاين المنظمات غير الصحية من عدم موائمة الهيكل التنظيمي فيها مع الاستراتيجية التي تسعى لتنفيذ أهدافها (Akin & david , 2007 , p. 6)، تعتمد هذه المنظمات على سلم هرمي طويل يبعد العاملين عن المدير التنفيذي والتي يصبح فيها الهيكل التنظيمي مشلول وعدم اعتماد قدراته على الرجل المناسب في المنصب المناسب على حسب قدراته ونتائجه لا على حسب خبرته وتجاربه التنظيمية مما قد يسبب في قرارات غير واضحة

الشكل رقم 1-4 يمثل المنظمات غير الصحية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ميسون علي حسين مرجع سابق ص 313

4-أبعاد الصحة التنظيمية:

4-1وضوح الأهداف:

الهدف هو النهاية المرغوبة والتي تعمل المنظمة على تحقيقها ويعني تحديد الغرض الفريد للمنظمة الذي يميزها عن المنظمات الأخرى (العلاونة و عيدات ، 1999 ، صفحة 120)

إن أهداف المنظمة هي شرايين أساسية لحياة المنظمة وسبب وجودها بحيث لا وجود للمؤسسة إذ لم تكن لها أهداف ورؤية مستقبلية تساعد على التقدم والاستمرارية. إن وضوح الأهداف للمنظمة للأفراد والموظفين يساعدهم على التطور والاقتراب نحو النتائج النهائية، كلما كانت الأهداف واضحة ومقبولة زادت فعالية الأفراد وحرصهم على تحقيق أعلى مردودية وينعكس هذا على مدى الصحة التنظيمية في المنظمة.

4-2 الثقة التنظيمية:

الثقة هي شعور بالاطمئنان بأن السلوك متطابق مع التوقعات المؤكدة لإنجاز الأعمال وقف متطلباته , (Herting 2002 , p. 4)

وللوصول للثقة التنظيمية لا بد من شيوع الصدق والصراحة وهي عوامل الوضوح والمكاشفة والواقعية بين العاملين أنفسهم في المنظمة وبينهم وبين المنظمة، والثقة التنظيمية دائما تعبر عن مستوى التعامل العالي بين الإدارة والعاملين، فكلما كان جو العمل قائم على الصدق والصراحة بين الموظفين والإدارة كلما أدى ذلك إلى خلق مناخ تنظيمي صحي (عارف ، 2001، صفحة 145)

نتخلص أن كلما زاد شعور الموظفين بالثقة زادت درجة الراحة لعملهم وزادت درجة الإبداع ورضاهم على العمل.

4-3 المعنويات:

الروح المعنوية هي شعور يخلق في الفرد الرغبة والاستعداد الذين يدفعانه نحو الإقبال بحماس للقيام بنشاط لزيادة إنتاجية ومن مظاهر ارتفاع الروح المعنوية.

عدم وجود صراع بين الأفراد في المنظمة، وتماسك أفرادها وقدرتهم على مجابهة الأزمات والمشكلات بشيء من الحزم وقلة حالات التأخر عن الدوام وانخفاض معدلات الشكوى والتظلمات (رضوان ، 1994 ، صفحة 148)
- نستنتج ان كلما كانت الروح المعنوية لأفراد إيجابية ومحفزة زادت في الأداء العاملين مع مراعاة ظروف عملهم.

4-4 التكيف:

وبيعني التكيف قدرة المنظمات على إحداث تغير تصحيحي داخل بشكل أسرع من دورة التغير في البيئة المحيطة (Akbaba , 1997, p. 8)

ويمكن القول أن البيئات التنظيمية هي بيئات غير مستقرة تتميز بالحركة والديناميكية والمنظمات القادرة على التعامل مع هذه البيئات في منظمات حيوية، ومن خصائص الصحة التنظيمية في المنظمة التي تبحث على التكيف، المرونة والاتصال الفعال وتبادل المعلومات (معتصم ، 2005 ، صفحة 25)

4-5 تسخير الموارد:

التسخير هو الاستخدام النافع وهو مصطلح شائع الاستخدام في كل الإدارات. وهو تعبير عن النسبة بين الموارد التي خصصت لإنجاز المهمة او نشاط إجمالي.
تقوم الصحة التنظيمية على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية بكفاءة عالية دون وجود غموض في الأدوار وشعور بالرضا على الأعمال المنجزة.

4-6 توازن السلطة:

يقصد بها التوزيع العادل لها وهناك عديد من مصادر السلطة تتمثل في السلطة الإدارية والتي تصدر الأنظمة والقوانين العامة للمؤسسة التي تحكم السير الأفراد العاملين بها والثانية في المصدر الفني ويتمثل سلطة المهنية تقوم على الخبرة الفنية والمهنية.

4-7 التماسك:

هو مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أعضاء المنظمة لبعضهم البعض، ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء، والاستمرار فيها، وتتوقف درجة التماسك على قوة تجاذب الأعضاء في الجماعة (عبد الباقي ، 2001، صفحة 60)
إن تحسين العلاقات وتقويتها بين الأفراد المنظمة يزيد شغف العمل وتعزيز مردودية الفرد في المؤسسة وبالتالي فإن العلاقات العامة والسائدة تلعب دور في المعنويات وشخصية المؤسسة وبالتالي تعبر على مؤشر صحة التنظيمية لها.

4-8 الاتصالات التنظيمية:

تعتبر الاتصالات وسيلة ربط بين جميع مستويات المنظمة وتعتبر أداة هامة لاستقبال وإرسال وتبادل ومناقشة المعلومات بين الأفراد الداخليين او الخارجيين، ما يساعد على اكتشاف المشاكل التي تمر أهداف المنظمة واتخاذ القرارات الصحيحة والسريعة لتدارك هذه العقبات.

4-9 الإبداع:

عرف الإبداع الإداري على أنه استخدام المهارات الشخصية لدى الفرد في البحث والتحليل لإيجاد أساليب إدارية جديدة أو التوصل إلى حلول ابتكارية لمشكلة تواجه مصلحة التنظيم ومعالجتها (الحراسيس (p. 36 , 2004 ,

10-4 حل المشكلات:

المشكلة هي عقبة أو صعوبة تواجهها المنظمة أو الفرد في المنظمة عند انتقاله من حالة معينة إلى حالة أخرى أفضل، أما حل مشكلة فهو عملية تحسين فجوة بين الحالتين لتحقيق الهدف المطلوب بعد إزالة العقبات والمعوقات (ستيفن ، 1996 ، صفحة 17)

-إن حل المشكلات لا بد أن يبنى على الخبرة والتجارب وذلك على حسب المناخ وبيئة العمل الرشيدة والفعالة التي تقوم بإجراء دراسات و نتائج للاقتراح الحلول ، فكلما كانت فاعلية سريعة يدل ذلك على الصحة التنظيمية جيدة.

11-4 الاستقلالية:

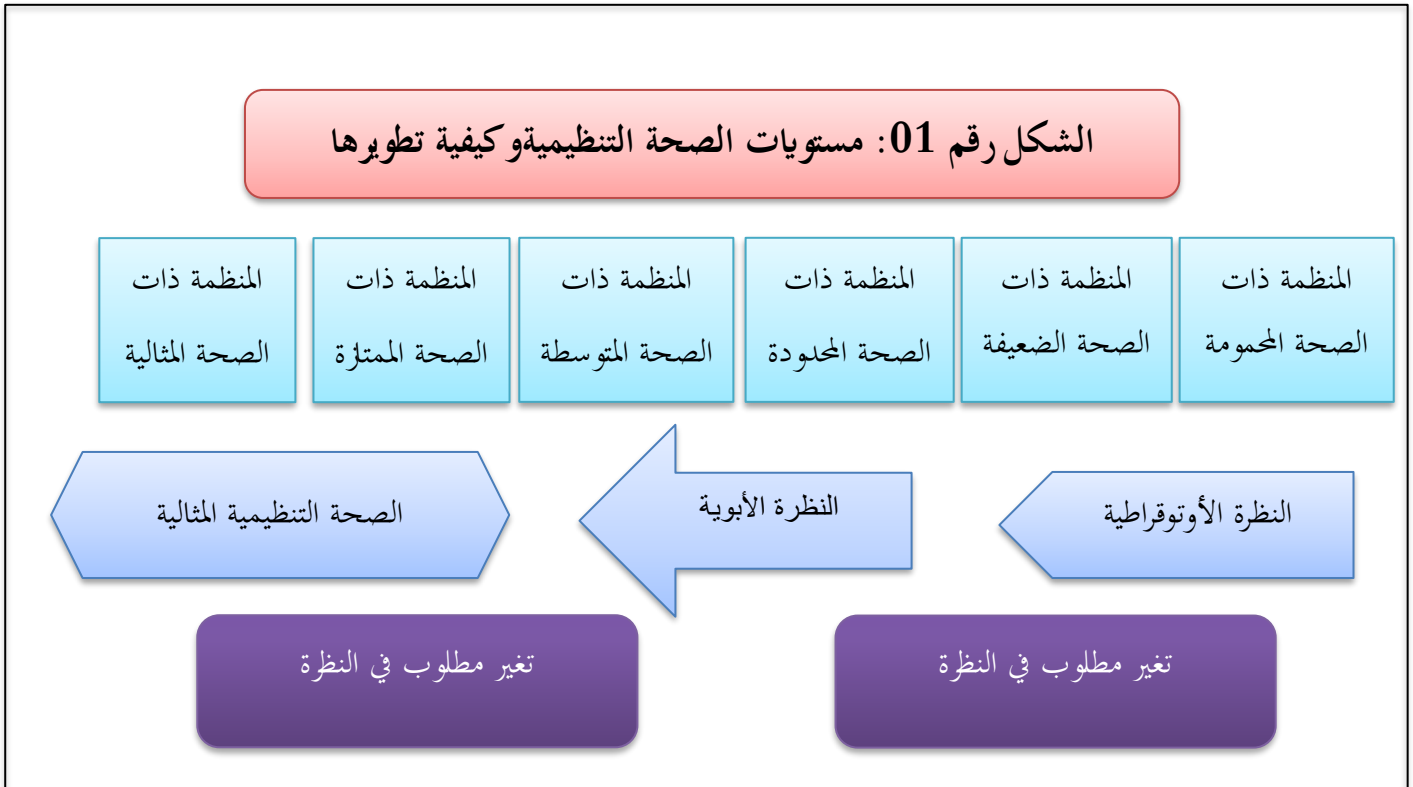
وتشمل استقلالية المنظمة واستقلالية العاملين فيها، فالاستقلال الذاتي للعامل يعني إلى أي حد تعطي الوظيفة للعامل الحرية في تقدير توقيت إنجاز الواجبات المرتبطة بعمله وكيفية إنجازها (ريجيو , p. 243 , 1999 ,

-أما استقلالية المنظمة هي مدى ما تتمتع به من اللامركزية واعتمادها على مصادرها البشرية والمالية والمادية في توفير كل ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف. (ميهوب، 2017، الصفحات 590-596)

5- مستويات الصحة التنظيمية:

يتخذ الاصل الإنساني العنصر الأهم في المنظمة، وذلك لأنهم يعتبرون أعضاء التنفيذيون وأقسام العمل الذين تقوم بينهم ترابط بغية تفاعل في نطاق المنظمة الى ينسبون اليها

- فيمكن تحديد مستويات لصحة التنظيمية مقسمة الى ستة مستويات موضحة في الشكل التالي:



source: (Loub James (2004) organizational levels Oleg, I Indiana Wesleyan university p

7)

فيمكن تعرف على هذه مستويات كما يلي (Wolff, 2003, p. 35 N 4):

1.5 الصحة التنظيمية المحمومة:

يصف هذا المستوى من المنظمة بعدم احترام جدوى الافراد بحيث أنها تتلاشى فرص لقدمهم وازدهارهم ولا يتم اصغاء لهم ولا تؤخذ وجهات نظرهم بعين الاعتبار. فالقيادة الحقيقية مفقودة عند أي مستوى اداري تتسم بإخلال حقوق الافراد وفقدان عنصر الثقة بين بين افراد المنظمة ويطلق عليها ايضا بالمنظمة ذات الصحة المفقودة فينظر للمنظمة على

أنها منظمة باسم فقط ومن المستحيل أن يكون فيها رقي ووقاية على عاملين منتجين بالصحة لتنفيذ المبادلات المرغوبة وتكون التطلع المستقبلي مشكوك في هذه المنظمة.

2.5 الصحة التنظيمية الضعيفة:

يחס الموظفون في هذه المنظمة بعدم تعزيز مبادئهم واستغلال طاقتهم دون ان يتم تكوينهم وتطويرهم إلا أن هذه المنظمة مستبدة في قرارها فمعظمها تعتمد على مستويات العليا دون كشف أهداف وخطة استراتيجية الأفراد يكون أسلوب توجيهه فهي مضطربة وعلاقات فردية، تتميز بعجز التنسيق وضعف الثقة بين العاملين، وينظر للمنظمة على أنها استقلالية ويصعب وجود تطور وقدم ومحافظة على صحة العاملين فيصعب تحقيق أهدافها.

3.5 الصحة التنظيمية المحدودة:

يتلقون افراد هذه المنظمة التدريب والتكوين لزيادة ادائهم رغبة تحسين وتقديم منفعة للمنظمة وليس لتطوير قدراتهم الذاتية، يتم اتخاذ قرارات مهمة من قبل الادارة عليا داخل المنظمة إلا نادراً ما تستمدتها من قبل استماع لأداء الافراد، تتميز بالنمط القيادي ابوي السلبي، العلاقات تقوم على فردية من اجل خلق تنافس بين افراد بغية اثبات ذواتهم، وينظر لهذه المنظمة على أنها ابوية سلبية تخضع لإلزام العاملين على التغيير، لكن من امر المعقد تحقيق اهدافها، فهذه المنظمة تقود من حالات الضغوط الى بيئة تنظيمية استبدادية.

4.5 الصحة التنظيمية المتوسطة:

يتميز هذا المستوى من المنظمة بالقيادة الأبوية الإيجابية التي تعمل على تحفيز ورفع الروح المعنوية للعامل وتوفر عنصر العمل الجماعي والتعاون الحقيقي بين أفراد المنظمة وفتح قنوات الاتصال بين جماعات مختارة من الأفراد وبالإضافة إلى ذلك يتم خلق ثقافة تنظيمية يسودها في اغلب الاحيان المخاطرة، يتم اتخاذ القرار غالبا من ادارة العليا وعن طريق تحاور محدود بين رؤساء والمرؤوسين بحيث ان توجهات فيها تكون مشوشة وهذه المنظمة في موقع جيد لتحقيق صحة تنظيمية أفضل في المستقبل.

5.5 الصحة التنظيمية الممتازة:

يشعر الموظفون في هذه المنظمة بتعزيز لقيمهم وذواتهم مما يولد لدى الأفراد روح الثقة والعمل الجماعي والتواصل فيتم صنع القرار فيها من خلال إبداء واستماع لأراء ووجهات النظر مبادلة بين القادة والعاملون فيمكن لأغلب أفراد تحقيق عنصر القيادة لبلوغ الاهداف المحددة، فهذه المنظمة تستقطب الخبراء والمستشارين الذين يثمنون ويرحبون بالتغيير كعملية متواصلة ومستمرة لمواجهة المستقبل فالنظرة المنظمة إيجابية تقودها نحو الصحة التنظيمية المثالية.

6.5 الصحة التنظيمية المثالية:

تتمتع هذه منظمة بالقيادة الفعالية في جميع مستوياتها مما يشعر العاملين باهتمام التام لمبادئهم ولوجودهم داخل المنظمة فيتم اتخاذ القرار فيها بالمشاركة بين افراد المنظمة والرؤساء فيكون اتصال مفتوح ذو فعالية في منظمة مما يمكن العاملين في بلوغ اهداف التنظيمية عن الثقة الكاملة بين الافراد والقادة المستشارين.

6-تغيرات التي تطرأ على مستويات الصحة التنظيمية:

تطراً على المستويات بعض من التغيرات التي بدورها توضح للمؤسسة كيف تتمكن من الانتقال من مستوى إلى الآخر وذلك بإتباع مجموعة من الإجراءات.

1-6 تغيير النظرة الأوتوقراطية: تعد الاوتوقراطية شكل من أشكال القيادة الإدارية تعرف ايضا

بالاستبدادية تتمثل في هيمنة الفرد على كل قرارات دون استعانة بأراء باقي أعضاء المنظمة فتجبر الرؤوسين على انجاز العمل مع غياب روح المعنوية لديهم تتسم به منظمة ذات صحة محمودة ومنظمة ذات صحة الضعيفة فلا بد من استنباط الأثير الإيجابي بين قيادة منظمة والعاملين للحصول على صحة تنظيمية أنفع.

2-6 تغيير النظرة الأبوية: تعبر عن نمط قيادي مشق من كلمة الاب وهو القائد داخل المنظمة الذي

يتمتع بالسلطة قوية مربطة بالانضباط والاحسان فتتكون من ثلاثة ابعاد متمثلة في الخيرة، الاخلاقية

والمستسلطة، فتتصف به منظمة ذات صحة محدودة ومنظمة متوسطة مما يستلزم اعادة النظر في جانب

القيادة لإحداث تحويل تدريجي يصاحبه تضامن بين العاملين لإزالة ظروف عدم التأكد.

3-6 التغيير الكلي للوصول الى الصحة التنظيمية المثالية :

يتمتع هذا المجال بالمثالية من حيث القرارات الرشيدة المتخذة من طرف تفكير وسلوك مستمد من قبل القادة

والمرؤوسين فتتصف به المنظمة الممتازة والمثالية، مما أصبحت المنظمة أرقى واوفر في تنشيط مواردها

واستراتيجيتها.

7 . أهمية الصحة التنظيمية:

يرى (Tsvi & Cheng 2014) ان أهمية الصحة التنظيمية تكمن في كونها تصور مناخ المنظمة وصف

العلاقات بين الإدارة والعاملين، وترى (أغا2017) إن الصحة التنظيمية لها أهمية بالغة، فهي تعتمد على المديرين وكيف

يستطيعون تهيئة مكان مريح وصحي للعاملين لكي يستطيع العاملون العمل بكل حماس وثقة ويستطيعون الاعتماد على

أنفسهم وعلى حل المشاكل والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من دون صراعات وتكاليف إضافية.

وتستخلص مما سبق أهمية الصحة التنظيمية كالاتي (حسين، 2019، صفحة 154)

- اهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة وزيادة مقدرة الابتكار والروح المعنوية لديهم.

- رفع قدرة الأداء والمؤشرات المالية في المؤسسة؛

- تسخير الموارد اللازمة لإنجاز مهام المنظمة؛

- تحسين العلاقات بين أعضاء المنظمة؛

- نمو درجة المرونة والتكيف المنظمة مع البيئات الخارجية؛
- تكوين روابط بين العاملين حب ووفاء اتجاه المنظمة.

8-الفعالية التنظيمية :

تعتمد فعالية المنظمة على قياس الأهداف المسطرة لها بالتناسق والتكيف مع البيئة المحيطة بها.

1-8 تعريف الفعالية التنظيمية:

تهدف الفعالية التنظيمية إلى خلق الموارد والوسائل رغبة لقياس الأهداف في البيئة الطبيعية للمنظمة فتختلف التعريفات والمفاهيم إلى ما يلي:

يرى "jaradat and Alazzam" 2012 الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة ومقارنة الوسائل بالأهداف بكفاءة. ((m & alazzaam, 2012, p. 8(26))

تشمل الفعالية التنظيمية معايير عديدة ومنها "الأهداف، والمواد المتاحة، المدخلات ورضا أصحاب المنافع" ولتحقيق الفعالية التنظيمية يجب على الإدارة تقدير الدعم اللازم للعاملين لتحقيق انتماء وضمن التفاؤل اللازم الذي يساهم في نجاح المنظمة وبناء على فإننا نستطيع تقييم الفعالية التنظيمية من خلال مدى تحقيق الأهداف واستثمار الموارد والمدخرات وكيفية تحقيق الاستفادة الكاملة من الصحة التنظيمية

وتعرف أيضا "مقدرة المنظمة على توفير مختلف الموارد واستثمارها من أجل تحقيق الأهداف ومقارنتها بكفاءة الأداء أي أن الفعالية تقاس بمدى تحقيق الأهداف ومقدرة المنظمة على استثمار الفرص من أجل الحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة ذات القيمة ويقاس نجاح المنظمة على استمرار المنظمة ونموها.

انطلاقاً مما تم الإشارة إليها فيتضح لنا أن الفعالية التنظيمية تكمن في قابلية المنظمة لتأمين الموارد اللازمة بالإضافة إلى استغلال الفرص المتوفرة في البيئة الداخلية والخارجية ورضا واكتفاء المسير في المنظمة وذلك بهدف تحقيق وقياس أهداف المنظمة.

8-2 المكونات الرئيسية للفعالية التنظيمية:

إن الفعالية التنظيمية تركز على أربعة نقاط أساسية (الساعدي و الغرابوي ، 2010 ، صفحة 12(2))

✚ **استدامة المنظمة:** تتمحور حول معايير أساسية لضمان سير واستمرار نشاط المؤسسة وهي جودة السلع والخدمات

رضا حاملين الأسهم والدائنون، وفاء الزبائن، المنافسة؛

✚ **استحقاق الموظفين:** وهي ظروف عمل عن الموظفين التي تقوم على عدة شروط وهي: التزام الموظف، أداء الموظف

وقدراته، صحة وسلامة الموظفين والمناخ التنظيمي؛

✚ **كفاءة العمليات:** وهي مؤشرات تقيم بثلاثة معايير، اقتصاد الموارد والإنتاجية، والربحية العامة؛

✚ **شرعية المنظمة:** تعني مدى احترام المنظمة للتشريعات المسؤولية الجماعية والمسؤولية البيئية.

8-3 عناصر الفعالية التنظيمية:

يمكننا ذكر العناصر الأساسية فيما يلي (احمد و طالب ، 2018)

✓ **الاستراتيجية:** وهي تلخص عمل المنظمة وتحديد أهدافها وتوجهاتها ومدى وضوحها والملائمة في الوحدة التنظيمية؛

✓ **الهيكل والقدرة:** يقصد بها توظيف الأفراد ذات المهارة والكفاءة في انجاز المهام الصحيحة بحيث دراسة ملائمة

الهيكل وتحديد العلاقات والمسؤوليات داخل المنشأة بشكل صحيح؛

✓ **القيادة:** يتميز القادة بالقدرة على التحمل والطاقة لإنجاح رؤية المنظمة؛

✓ **عمليات وأنظمة إدارة الأفراد:** يجب على القادة وضع نظام معلوماتي لتبادل الرسائل وإعطاء المعلومات وتلقي

القرارات بشكل منظم ومنهج بدقة عالية لتفادي الأخطاء داخل المنظمة وذلك بإضافة بث روح الثقة بين العاملين؛

✓ **القيم والثقافة:** هي مجموعة من الأنظمة والطرق لإنجاز الأعمال حيث تعبر عن طريقة العمل، تعمل مع استراتيجية

المؤسسة مع إشراف القادة والعاملين داخلها لتحقيق وإنجاز متطلبات المنظمة.

إن دمج هذه العناصر تقود المنظمة إلى فعالية قوية تتميز بالابتكار ومدى إنجاز المهام وسرعة تنفيذها وذلك يرجع

إلى مدى فعالية المنظمة والحرص على بناء جو من القواعد يقودها القادة على العاملين وذلك يرجع إيجابيا على الإنتاجية

والمردودية.

8-4 أهمية الفعالية التنظيمية:

تكمن أهمية الفعالية فيما يلي (خلف ، 2020، صفحة 34) :

- تعتبر فعالية الدفع والحافز الأساسي لمنظمة لأنها تقدم مؤشرات حول أدائها ولهذا تعتبر الصفة الأساسية للمنظمة؛
- تعد فعالية المنظمة مبدءاً للحكم ومعيار للقرار على إنجاز التنظيم والتنسيق لأي منظمة؛
- الفعالية التنظيمية هي مبرد لوجود التنظيم واستمراري وانتعاشه وتقدمة تسع فعالية لتحقيق الأهداف عن طريق مقارنة وموازنة الأهداف بالوسائل المتاحة تتركز فعالية على الفرد والبيئة العمل لأنها تعبر على مقدار الربحية والكفاءة.

8-5 مداخل الفعالية التنظيمية:

تعتبر الفعالية مقياس تتمكن من خلالها المنظمة في قياس أدائها ومستوى نجاحها فنستخلص هذه المداخل فيما

يلي (القداح ، 2017 ، الصفحات 333-350).

8-5-1 مدخل تحقيق الهدف:

يعتبر تحقيق الهدف المدخل الأول والأساسي من مداخل الفعالية التنظيمية فلهذا يمكن تعريف الأهداف التنظيمية على أنها "النتيجة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ضمن فترة زمنية فالأهداف التي تحقق التي تحقق الطرق والتي بموجبها السعي من أجل تحقيق هدف مشترك بدا يكفي تحديد الهدف للوصول إليه، بل يجب وضع خطط لتحديد الطرق والاستراتيجيات التي تؤدي إليه. (Joson , 2016)

يتبين لنا أن الفاعلية الحقيقية تعد فرضية في نظر المنظمة لأنها تمثل حصيلة لإثبات مجموعة من الأهداف المسطرة التي ينبغي للمنظمة تحقيقها فتعكس هذه الأهداف عادة على حجم الإنتاج أو نوعية المخرجات من خلال فترة زمنية محددة.

❖ **معايير تحقيق الأهداف:** مما يتحتم استخلاص مجموعة من المعايير وخصائص للأهداف التي تتمثل في:

- **الأهداف المحددة:** تنعكس هذه الأهداف على معطيات محددة ومرغوبة بشكل واضح ودقيق مما يجعلها سهلة الفهم والإدراك؛
- **قابلية القياس:** تتمثل في حصر طرق معينة لقياس الأهداف قبل تنفيذها؛
- **محددة بالوقت:** يقصد به إن كل هدف مقدر بوقت وزمن معين؛
- **محددة بالنتيجة:** يستلزم على أي هدف أن يكون موضح ومحدد نتيجة نهائية تسعى منظمة لبلوغها؛
- **الشمولية والارتباط:** يتطلب كل هدف أن يكون شامل لوحدة معينة في المنظمة ولكن مرتبطة بهدف النهائي لها؛
- **إمكانية مراجعتها:** يستوجب علينا الاطلاع على الأهداف الموضوعية عن طريق تقييم وتقدير وتدقيق هذه الأهداف.

فيتضح لنا مما سبق إن أهمية هذه الأهداف هي تعظيم الصحة التنظيمية من حيث إرشاد وتوجيه الأفراد إلى الأداء المرغوب والعمل عليها.

8-5-2 مدخل موارد المنظمة:

هو النطاق الثاني من مداخل الفاعلية التنظيمية ويعرف أيضا بموارد النظام تم اقتراحه من طرف بوتسمان وسيشور 1967 بأنها "قدرة المنظمة سواء من الناحية المطلقة أو النسبية على استغلال بيئتها في اكتساب الموارد القيمة والنادرة. وينظر هذا المدخل إلى المدخلات اللازمة للعمليات التحويلية ويرى أن المنظمات يجب أن تنجح في الحصول على الموارد الثمينة وإدارتها لكي تكون فاعلة وتعرف الفعالية وفقا لهذا المنظور بأنها قابلية المنظمة للحصول على الموارد القيمة والنادرة بشكل نسبي أو مطلق والنجاح في عملية دمجها وإدارتها ويهتم بتشخيص وتطوير موارد المنظمة وهي كل الجهودات والمهارات والتطويرات والمعرفة والموارد البشرية" (جنابي و سالم ، 2017)

انطلاقا مما تم ذكره نستخلص أن موارد النظام تعني تمكن واستطاعة المنظمة على الاستثمار والاستفادة من بيئتها وتوفير الموارد النفيسة والتمينة ودمجها مع بعضها البعض وتكييفها بشكل يولد فعالية المنظمة وضمان إنتاجية مرتفعة. مما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة التقلبات البيئية بنجاح فتستخدم عدة مؤشرات من بينها الربحية أسعار الأسهم والعوائد على الاستثمار.

8-5-3 مدخل العملية الداخلية:

يعمل هذا المدخل بالتركيز على جودة الأنشطة والبيئة الداخلية للمنظمة دون مراعاة البيئة الخارجية لها فيكون توفر بيئة داخلية متناغمة وفعالة فتقاس فعالية في هذا المدخل بالكفاءة والصحة التنظيمية الداخلية ذلك لأن اهتمامها مرتبط بالخطط الاستراتيجية والموارد البشرية المؤهلة والتي تتصل بكفاءة، وتنظيم داخلي وصنع قرارات إلا أنها تتغاضى عن الموارد والنواتج ورضا العملاء مما يجعلها أحيانا غير هادفة للربح.

8-5-4 مدخل أصحاب المصلحة:

يعرف هذا المدخل على أنه "قابلية المنظمة على إشباع طلبات المنتفعين في بيئتها وهي مجموعة تقع خارج أو داخل البيئة المنظمة التي لها منافع في أداء منظمة مثل: دائنون، موردين العاملين، العملاء المساهمين والمنظمات الحكومية ذات علاقة وهيئات حماية البيئة والمستهلك. (Hisrich , Michael , paters , & shepherd , 2017)

يؤدي التركيز في هذا الإطار على تحديد وجهة نظر لأصحاب المنفعة وهم يمثلون الجزء الرئيسي في الفعالية مما جعله أمر بالغ الأهمية فلقياس هذه الفعالية لدينا عدة نماذج تتمثل في النموذج النسبي ونموذج القوة فالأول يهتم بإعطاء أوزان نسبية للمتعاملين أما هذا الأخير يقوم على أساس محاولة إشباع حاجات وأهداف أقوى للأطراف المتعاملين.

• أهم أصحاب المصالح المتعاملين في المنظمة: لنمو المنظمة وبقائها نأخذ بعين الاعتبار رغبات وأهداف

أصحاب المصلحة (Parlar & Consoy , 2017 , pp. 5(4)18-28)

- **الموردون:** يتمثل هدفهم في التزام منظمة بإبقاء وتسديد قيمة موارد مبيعة لها؛
- **المستهلكون:** يمكن هدفهم في الحصول على منتجات أعلى جودة بأقل الأسعار والتكاليف؛
- **العمال:** رغبتهم تتمثل في الحصول على أعلى الأجور وتوفير أفضل الظروف العمل الممكنة؛
- **الملاك:** يتمثل هدفهم في تحقيق أعلى العوائد بأقل المخاطر؛
- **المديرون:** يتمثل هدفهم في أعلى المرتبات وأكبر قدم من السلطة والنفوذ؛
- **الحكومة:** هدفها الإلزام بالقوانين واللوائح؛
- **المجتمع:** هدفه مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين.

8-5-5 مدخل قيم التنافس:

يمثل هذا المدخل "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن متنافسين وهذه

الاستراتيجية تتحد من خلال ثلاث مكونات رئيسية وهي طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس "

يقصد به ذلك المدخل الذي يكون شامل لمجموعة من المتغيرات والمؤشرات الأداء الذي يعتمد عليها المدراء والباحثين التي لها

علاقة بفعالية المنظمة لهذا نفترض أن نجاح وفعالية منظمة مرتبطة باستطاعتها على اكتساب الموارد التي تحتاجها مما يخلق

لدى المنشأة روح وقيم التنافس.

إن التنوع والاختلاف في مداخل فعالية التنظيمية يتغير ويتناسب مع مفهوم المنظمة فيتمثل هدفها الرئيسي في تحقيق

النجاح فبالرغم من الأهمية الكبيرة للمدخل إلا أن المنظمات تعتمد مدخلا واحد لقياس الفعالية في الظروف البيئية

المختلفة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يستعرض هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الحمض النووي التنظيمي من جهة والصحة التنظيمية من جهة أخرى.

(1) الدراسات السابقة التي تناولت الحمض النووي التنظيمي:

The role of organizational DNA in improving organizational performance, a study on the industrial companies in Egypt 2015.

دراسة **Wogeeh Nafei** بعنوان دور DNA التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي دراسة على الشركات الصناعية في مصر 2015 .

سعى هذا البحث إلى إبراز دور الحمض النووي الذي يمثل صفة أساسية في تطوير ونمو الأداء التنظيمي بالاعتماد على الأبحاث كل من "بوس آلن هاملتون، نيلسون وآخرون" أبرز الباحث اشكالية أساسية في:

هل للحمض النووي للمؤسسة دور في تحسين أدائها التنظيمي؟

تم جمع البيانات من خلال أسلوب البحث المسحي، من خلال ثلاث أسئلة تتعلق محتواها ب DNA التنظيمي و Op الأداء التنظيمي ومعلومات السيرة الذاتية للموظفين، تم جمع واستكمال (300 عينة) من أصل 372 عامل في 6 مؤسسات بمجموع 64 سؤالاً وذلك بناء على سلم ليكارت.

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن:

الكروموسومات التنظيمية الأربعة (اتخاذ القرار-المحفزات-المعلومات-الهيكل التنظيمي) لها أثر مباشر وفعال على OP

الأداء التنظيمي ويمكن للشركات والمؤسسات التماس وتحسين أدائها من خلال التأثير على الحمض النووي التابع له

دراسة ("محمود عبد الفتاح رزق، مها جويد مجبل مجبل" بعنوان آثار ديناميكية الجينات التنظيمية للمنظمة على هيكل التكلفة: "دراسة ميدانية على مستشفيات وزارة الصحة السورية" (2020)

اهتمت الدراسة بتحليل العلاقة بين ديناميكية مكونات الحمض النووي التنظيمي وهيكل التكلفة، فدراسة هذه المتغيرات تساعد على فهم أسلوب أداء هذه المنظمات. بالرغم من اتفاق العديد من الدراسات على الأهمية البالغة للخصائص التنظيمية ودرجة تأثيرها على عمل المنظمة والبيئة المحيطة بها وتطورات مواكبة هيكل التكلفة، إلا أنه لم يتم تحديد العلاقة بين الخصائص التنظيمية وهيكل التكلفة، وذلك ما تراه على أنها فجوة بحثية كبيرة على المستويين الأكاديمي والتطبيقي.

مما تم طرح الاشكالية الرئيسية: ما هو أثر مكونات DNA التنظيمي على هيكل التكلفة؟
قام الباحثان بالاستناد على المنهج الوصفي، ثم توزيع استمارة استبيان على عينة عشوائية تتألف (120) استرد منها (108) استمارة صالحة للتحليل في المستشفيات الحكومية السورية، ثم تم اجراء تحليل ببرنامج SPSS لمتغيرات الدراسة.
توصل الباحثان في هذه الدراسة على أن هناك علاقة طردية بين جينات التنظيمية الأربعة (المعلومات - اتخاذ القرار. المحفزات - الهيكل التنظيمية) وحساسية هيكل التكلفة.

دراسة (آمال عبد المجيد الحيلة، سامر محمد عرقاوي، وسيم اسماعيل الهاويل) بعنوان (مدى توافر مكونات الحمض

النووي التنظيمي DNA وأثرها في تحقيق الأداء العالي، لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني) 2020

هدف البحث الى معرفة صلة من مكونات الحمض النووي التنظيمي ومدى تدخلهم في مستويات تحقيق الأداء العالي

لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني.

حيث صرح الباحثون على مدى معاناة التعليم العالي في فلسطين من أزمات متعددة مالية، سياسية، اقتصادية،

اجتماعية... الخ ومن خلال هذا المنطلق فان المشكلة الأساسية تتركز في كيفية تنمية وتعزيز الأداء العالي في الجامعات

في ظل امتلاكها لمكونات الحمض النووي، وبناء على ما سبق تحدد مشكلة البحث بالتساؤل الآتي:

ما أثر توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الأداء العالي من وجهة نظر العاملين في قطاع التعليم التقني

الفلسطيني؟

استخدم الباحثون المنهج الوصفي تكون مجتمع الدراسة من مؤسستين هما جامعة حضوري عدد العاملين (419 عضوا)

وكلية فلسطين التقنية وعدد العاملين فيها (190 عضوا)، تم اختيار عينه عشوائية من عاملين في كلتا الجامعتين بلغ

عددهما (236 عامل) بنسبة استجابة (82.2%) عن طريق أداة استبانة لجمع البيانات وتحقق من ثباتها من خلال

الطرق التالية: معادلة الفا كرو نباخ التجزئة النصفية.

أثبتت نتائج البحث على وجود علاقة وأثر بين مكونات الحمض النووي التنظيمي وتحقيق الأداء العالي لدى العاملين

في قطاع التعليم التقني الفلسطيني، كما بينت النتائج عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة حول مكونات

DNA التنظيمي والأداء العالي.

Zaid Ali Alshawabkah, The role of organizational DNA in enhancing the strategic balance in commercial banks in Madaba 2021.

دور الحمض النووي التنظيمي في تعزيز التوازن الاستراتيجي في البنوك التجارية في مادابا 2021

هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع واستكشاف دور الحمض والتنظيمي في تعظيم التوازن الاستراتيجي في البنوك التجارية لمادبا فتقيد هذا التوازن بالثقافة التنظيمية والموارد البشرية والعملاء والميزة التنافسية. لمح الباحث أن هذه الدراسة تساهم في تعزيز الوعي لدى المدراء في البنوك التجارية حول تأثير الحمض النووي التنظيمي بالعلاقة الاستراتيجية في أداء المهام وتنفيذها إلا أن الدراسات الحالية تفتقر تناول الحمض النووي التنظيمي والتوازن الاستراتيجي والعلاقة بين المتغيرين مما ولد لديه التساؤل في:

ما مدى تأثير الحمض النووي التنظيمي على أبعاد التوازن الاستراتيجي في البنوك التجارية في مادابا؟
فاعتمدت الدراسة على تحليل Swot بالاستعانة باستبيان مكون من 30 بنداً ووزع على 87 موظف في البنوك التجارية في مادابا حيث تم استرجاع 78 استبيان صالح للتحليل يمثلون عينة الدراسة
توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج:

- وجود مستوى مرتفع للحمض النووي التنظيمي والتوازن استراتيجي في البنوك التجارية.
- التأثير الايجابي لمستوى الحمض النووي التنظيمي على أبعاد التوازن الاستراتيجي ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 5\%$ كما أوصى الباحث بتقدير مزيد من الاهتمام للمنافسة من قبل إدارات البنوك

Rania Abd Elazeem Mohamed El Sakaam, Aymen Ahmed Ragab, Alaa Elgharbawy, Abdel Nasser ghanem

The impact of the organizational DNA on the institutional Excellence of Alexandria Petroleum companies through improving organizational performance as a Mediating variable.2021

تأثير الحمض النووي للتنظيمي على التميز المؤسسي لشركات بتول الاسكندرية من خلال تحسين الأداء التنظيمي كمتغير وسيط 2021

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحمض النووي التنظيمي والتميز المؤسسي بالإضافة إلى تسليط الضوء على الأداء التنظيمي كمتغير معتدل وكيف تم تعظيمه وتعزيزه في شركات بتول الإسكندرية بحيث أنه حاول الباحث في هذه الدراسة الاجابة على بعض التساؤلات فتمثل السؤال الرئيسي في: هل هناك تأثير للحمض النووي التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الأداء التنظيمي كمتغير وسيط؟

وفي سبيل تحقيق غرض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتقوم الدراسة بوضع عدد من الفرضيات واختبارها من أصل 500 استبيان واعدت 432 استبانة فنسبة الاستجابة 86.4% تم اجراء تحليل باستخدام مجموعة من الطرق الاحصائية مثل ألفا كرو نباخ الانحراف المعياري.... إلخ توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك أثر ذو دلالة احصائية للحمض النووي التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الحمض النووي التنظيمي (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل) على الأداء التنظيمي.

- توجد علاقة طردية بين الحمض النووي والتنظيمي والأداء التنظيمي حيث أن كلما ارتفع مستوى الحمض النووي التنظيمي يرتفع أداء المنظمة والعكس صحيح.

دراسة (رغد إبراهيم آل مرعي) بعنوان "مكونات الحمض النووي وانعكاسه في تعزيز السمعة التنظيمية" دراسة على شركة مياه الوطنية بمنطقة عسير 2022

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مكونات الحمض النووي التنظيمي (المعلومات، اتخاذ لقرار، المحفزات، الهيكل التنظيمي). وآثارها في تعزيز السمعة التنظيمية، (المسؤولية الاجتماعية الابداع، جودة الخدمة). حيث طرحت الباحثة العديد من التساؤلات أهمها: ما أثر واقع مكونات الحمض النووي التنظيمي على تعزيز السمعة التنظيمية لدى شركة المياه الوطنية بمنطقة عسير؟

حيث أن المشكلة الرئيسية تتركز على تحقيق مبدأ تعزيز السمعة التنظيمية للشركة من خلال مكونات الحمض النووي التنظيمي، ومدى تطوير قطاع المياه على حسب رؤية المملكة السعودية 2030 طبق على البحث المنهج الوصفي وتمحورت هذه الدراسة الميدانية لعينة شملت (202) موظف من أصل (416) تم جمع البيانات الدراسة عن طريق الاستبانة.

وصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي لدى الشركة.
- تحقيق السمعة التنظيمية لدى الشركة.
- وجود علاقة وأثر بين مكونات الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية.

دراسة (مسعود بودرع المهدي هتات) بعنوان أثر الحمض النووي التنظيمي في كفاءة الموارد البشرية، "دراسة ميدانية بمستشفى محمد الصديق بن يحيى - جيغل" (2022).

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة آثار الحمض النووي التنظيمي على كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالمستشفى، فإن تطوير كفاءة الموارد البشرية متعلقة بعدة أبعاد تعمل كلها على تمكين موظفين لأداء أعمالهم وتحفيزهم على المثابرة أكثر، ويشمل هذا التعلق بأبعاد الحمض النووي التنظيمي الأربعة مما طرح الباحث التساؤل الرئيسي المتمثل في: ما أثر الحمض النووي التنظيمي في كفاءة الموارد البشرية للعاملين في السلك الطبي بمستشفى محمد الصديق بن يحيى ولاية جيغل؟

دعم دراسته بتوزيع استبيان بطريقة غير عشوائية قصدية لجمع بيانات من 90 فرد منهم. وتم استخدام برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود اهتمام مرتفع بالحمض النووي التنظيمي وبكفاءة الموارد البشرية.
- وجود أثر إيجابي للحمض النووي والتنظيمي في كفاءة الموارد البشرية وذلك راجع إلى الاتصال والتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- لا يؤثر الهيكل التنظيمي في كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين.

دراسة " بهاء الدين، مسعد سعد، شيماء، مهدي إبراهيم" بعنوان (الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، "دراسة التطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية" (2022).

استهدف البحث لمعرفة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية والعلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي تم إجراء بحث بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي واختبار العلاقة بينهما لدى العاملين في الجامعات المصرية الخاصة، أجرى الباحثان دراسة استطلاعية لفهم موضوع الدراسة من جميع الجوانب ورؤية مواطن القوة والضعف وكذلك تحديد مشكلة الدراسة، كما تم صياغتها في عدة أسئلة كما يلي:

- ما نوع وطبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي؟
- ما نوع وطبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية؟
- ما نوع وطبيعة العلاقة بين جينات التنظيمية والتميز المؤسسي؟
- كيف يمكن للجينات التنظيمية بأبعادها المختلفة أن تؤثر في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي؟

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي وتم جمع المعلومات والبيانات بأسلوب الاستقصاء من خلال عينة بلغت 321 من العاملين (أعضاء هيئة التدريس، أعضاء هيئة المعاونة، العاملين) بالجامعات المصرية الخاصة وتم استخدام SPSS 23 لغرض تحليل النتائج فتوصلت الى

- وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.
- وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية.
- وجود علاقة طردية موجبة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي.
- دعم وجود الجينات التنظيمية كمتغير وسيط من تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة على التميز المؤسسي.

دراسة (أسماء عبد الغني عبد الستار) بعنوان (أثر السمات الوراثية للمنظمة (DNA التنظيمي) على رأس المال الفكري " دراسة تطبيقية على جامعة بني سويف" 2023).

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر السمات الوراثية للمنظمة (كمتغير مستقل) على رأس المال الفكري (كمتغير تابع). فقامت الباحثة بإبراز أهمية قطاع الجامعات ودوره في المجتمع ومدى أهميته حيث مثلت قطاع الأفراد العاملين في الجهاز الإداري أحد أهم عناصر العمل بها وتمثيله بمحرك العمل. ومن هنا تمثلت للباحثة المشكلة الرئيسية للبحث في الصفات والسمات التي تنتقل للعاملين بجامعة بني سويف نتيجة لالتحاقهم في هذه الوظائف وعلى ذلك بلورت مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تؤثر السمات الوراثية للمنظمة (DNA التنظيمي) في رأس المال الفكري للعاملين في جامعة بني سويف؟
تمت دراسة ميدانية بتطبيقها على العاملين بجامعة بني سويف حيث بلغ عددهم (450). ثم استخدام المنهج الوصفي وتم فيه استعمال أسلوب الانحدار والمتوسطات وأيضاً الاعتماد على برنامج SPSS و Amos كما وضعت قائمة استسقاء، تم اعدادها بغرض استكمال دراسة ميدانية وجاءت الصالحة للتحليل (384) قائمة بمعدل استجابة (85,3%)

خلصت نتائج الدراسة إلى: أن السمات الوراثية للمنظمة تؤثر تأثيراً إيجابياً على رأس المال الفكري في جامعة محل الدراسة.

The impact of organizational DNA on corporate agility and sustainability -"A field study on the Egyptian petroleum sector (clil & Goss companies'"2023

دراسة سهر محمد بداوي كريم عصام يوسف السنهاوي بعنوان تأثير الحمض النووي التنظيمي على مرونة الشركة واستدامتها دراسة ميدانيو على قطاع البترول المصري شركات النفط والغاز 2023.

ابرار مدى تأثير الحمض النووي للمنظمة على مرونة الشركة والاستدامة في صناعات النفط والغاز في مصر .

بين البحث أهمية DNA التنظيمي وأهميته على المنظمة وحتمية توفير مكونات الجينات التنظيمية لاستدامة المنظمة وتعزيز مرونتها على مرونتها على مواجهة الظروف والصعوبات التي تمر بها.

ولذلك يسعى البحث للإجابة على بعض التساؤلات أهمها: كيف يجعل الحمض النووي التنظيمي المنظمة أكثر مرونة واستدامة في مجال النفط وغاز الشركات؟

يعتمد البحث على المنهج الاستنباطي، استهدف حجم عينة قدرها 381 من 20 شركة من جميع قطاعات الأقسام العاملة في مصر باستعمال مختلف طرق القياس الاتساق الداخلي منها ألفا كرونوباخ لهذا الغرض الذي يوفر متوسط الارتباط بين جميع المؤشرات أكثر أهمية.

كشفت الدراسة على أهم النتائج المتمثلة في:

- يؤثر حمض النووي التنظيمي بشكل كبير على خفة الحركة واستدامتها.
- تتشكل بنية الحمض النووي التنظيمي مثل الاستشعار وردود الفعل والكفاءة على تأثيرها الايجابي على المرونة التنظيمية لدى DNA التنظيمي تأثير ايجابي ومباشر على الاستدامة المنظمة لأنها تؤثر على العناصر اقتصادية الاجتماعية والبيئية.

(2) الدراسات التي تناولت الصحة التنظيمية:

Arokiasamy- Abdullah, Ahmed, transformational leadership of school principals and organizational health of primary school teachers in Malaysia- Procedia- school and behavioral sciences 2016.

القيادة التحويلية لمديري المدارس والصحة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسات القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الابتدائية الوطنية في منطقة كينتا سيلاتان بيراك ماليزيا وعلاقتها مع الرضا الوظيفي لمعلمي هذه المدارس، ان رضا المدرس أهم غاية لإنشاء أمة ناجحة إلا أنه يواجه مجموعة من ظروف العمل تؤثر عليه في نطاق وظيفته وفي نفس الوقت عليه الالتزام بتوجيهات وقرارات مديري المدارس فتم طرح الاشكالية التالية:

ما مدى تأثير القيادة التحويلية لمديري المدارس على الصحة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية في ماليزيا؟

تم استخدام المنهج الوصفي وقد تألفت عينة الدراسة من 275 مدرسا يعملون في 12 مدرسة ابتدائية وطنية في مقاطعة كينتا سيلاتان بيراك تم تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال SPSS V 20.0 توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في:

- أن ممارسة رضا المعلمين من قبل مديري المدارس كانت معتدلة
- ممارسة رضا المعلمين في مدرسة كانت ذات مستوى أقل مع وجود علاقة كبيرة بين مستوى القيادة التحويلية والرضا عن العمل.
- اثار مترتبة على هذه الدراسة وهي على أن المدارس يضمنوا أن أداء قدراتهم مرتفع دائما.

دراسة حسين وليد حسين بعنوان: انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية، دراسة حالة الشركة العامة للزيوت النباتية العراقية 2018.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل وتشخيص واقع وأهم ممارسات الاحتواء العالي وأهمية الصحة التنظيمية في الشركة العامة لزيوت النباتية في العراق فكان الغرض الرئيسي البحث عن العلاقة ودرجه اسهام الموجودة بين متغيرين. إذ أشار الباحث إلى وجود عجز وضعف واضح بأهمية توظيف هذه الممارسات في تعزيز الصحة التنظيمية وعليه يمكن صياغة مجموعة من التساؤلات.

ما درجه الوعي والإدراك لدى الإدارة في المنظمة المبحوثة بأهمية دعم وتطبيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في شركة الزيوت النباتية العراقية؟

ما درجه الوعي والإدراك لدى الإدارة في المنظمة المبحوثة بأهمية الصحة التنظيمية الخاصة بها؟

فاستند الباحث على الأسلوب الوصفي إذ اعتمد على استبيان كأداة للجمع بيانات وتم توزيعها على عينة (132) من عمال المنظمة ولتحليل بيانات البحث استعانة بالبرامج التحليلية Excel و Spss.

تم استنتاج أهم نتائج متمثلة في:

- ان ممارسات الاحتواء العالي للعاملين يساهم في تعزيز الصحة التنظيمية للمنظمات.
- تهتم إدارة المنظمة بتقديم الدعم للموارد البشرية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات إلخ.
- اهتمام إدارة المنظمة بتعظيم الصحة التنظيمية الخاصة بها من خلال مجموعة من التجارب والإجراءات أبرزها الاتصالات وعمليات الابداع والابتكار.

دراسة (حسين عبد الله خلف) بعنوان "أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في

الكليات الجامعة الأهلية في بغداد ووسط العراق 2020

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي في ابراز مستويات وأبعاد الصحة التنظيمية (القيادة، القدرات، الابداع، التكيف والاتصال) مع كشف العراقيل والحواجز التي تحول البيئة التنظيمية بالإضافة الى بيان أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفعالية التنظيمية بالنسبة للكليات الجامعة الأهلية بالعراق.

حاول الباحث في هذه الدراسة الإجابة على بعض التساؤلات، فتمثل السؤال الرئيسي في: هل يوجد أثر للصحة التنظيمية على الفعالية التنظيمية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد ووسط العراق؟ وفي سبيل تحقيق اغراض الدراسة تم استناد على المنهج الوصفي من خلال تصميم استمارة بحثية واعتماد على الاستبيان كأداة لجمع بيانات العينة العشوائية مكونات من (225) استبانة، بسبب طبيعة متغيرات دراسة ونوعية البيانات ذات الصلة وتوزيع استمارة على عينه من ادارات عليا والوسطى على مستوى الكليات وتكونت عينه الدراسة من 156 ادارة تم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS باللجوء الى الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج المتمثلة في:

— تبين أن مستوى صحة التنظيمية والفعالية التنظيمية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد ووسط ظهر بدرجة متوسطة.

— ان تأثير أبعاد الصحة التنظيمية مندمجة بشكل أكثر في مدخل الموارد ثم يليه مداخل تحقيق الأهداف العملية الداخلية اصحاب المصلحة الخ

— انعكاس فعالية تطبيق الصحة التنظيمية في استغلال الموارد المنظمة يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف.

دراسة (محمد جودت فارس، سليمان أحمد الطلاع، منيب عبد الله السقا) أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على الشركات التأمين في فلسطين 2021.

تهدف الدراسة إلى التعرف عن واقع الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين مع كشف العلاقة والأثر الذي بينهما، واجه الباحثين عدة اشكاليات وذلك بسبب مؤشرات الضعف الذي تعرق نشاط شركات التأمين راجع الى عدد اهتمام من قبل ادارة العليا في اتخاذ القرارات لتحقيق الاداء الاستراتيجي وتم طرح الإشكالية التالية:

ما أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في شركة التأمين العاملة في فلسطين؟
يتفرع التساؤل الرئيسي الى أسئلة فرعية: ما واقع الصحة التنظيمية في شركة التأمين مواقع الاداء الاستراتيجي في شركة تامين؟ هل توجد علاقة بين الصحة التنظيمية بأبعادها وبين اداء الاستراتيجي؟ فتكون مجتمع الدراسة من 186 استبانة ونسبة الاسترداد 82% وباعتماد على برنامج تحديد الاحصائي SPSS توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج:

- تتواجد صحة التنظيمية في شركة 73.50 بالنسبة 72.37 على تنشيط قداسيه وتطوير امكانياتها مما ولد استجابة البقاء في بيئتها ظهور مستوى وجود اداء الاستراتيجي بشكل كبير في شركه محل دراسة يصاحبه وتمتع العمال في شركه التامين بمهاره كفاءه عالية لتحقيق النتائج النجاح والتفوق الاستراتيجي وجود علاقة طردية بين أبعاد الصحة التنظيمية وضوح الاهداف فعالية الاتصال معنويات حل مشكلة على أداء الاستراتيجي بنسبه 64.10 %

دراسة علاء عاشور: بعنوان مدى تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في المراكز الصحية في مدينة قلقيلية فلسطين 2021.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة قدرة وغاية في تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في المراكز الصحية لمدينة قلقيلية من خلال إدراك أهداف وأهمية من وجهة نظر العمال وفق الاختلافات المتغيرات الديموغرافية.

تعد المراكز الصحية من أهم المنظمات التي تسعى إلى إنتاج الخدمات الصحية للمجتمع وتحسين محيط العمل فيها إلا أن محافظة قلقيلية قليلة من حيث المراكز الصحية مقارنة بعدد السكان كما أن وجود الاحتلال زاد من عدد الحالات التي تستقبلها هذه المراكز فهدفت إلى أحداث تغيير ملائم فقد تنامت رغبتها في تطبيق الأبعاد الصحية التنظيمية فتم طرح التساؤل التالي:

ما مدى تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في المراكز الصحية في مدينه قلقيلية من وجهة نظر العاملين فيها؟

فاعتمدت هذه الدراسة على منهج الوصفي من خلال توزيع الاستبيان على عينة قوامها (35) من العاملين في المراكز الصحية من أصل مجتمع الدراسة (86) من ممرضين وأطباء وإداريين فتم تحليله بواسطة البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

بلغت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- استجابة العاملين لأبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الهدف، الثقة، المعنويات، التكيف، تسخين الموارد، التوازن، التماسك، الملائمة وعدد سنوات الخبرة) مرتفعة جدا في البعد الثالث (المعنويات) بالنسبة 80% مقارنة بأبعاد اخرى بالنسبة 70% بحيث ان نسبه الاستجابة الكلية 74.89. توافر الامكانيات لدى المراكز الصحية المبحوثة.
- ضرورة زيادة تركيز الإدارة على تلك المراكز من أجل خلق بيئة صحية من خلال زيادة درجة الاستقلالية للمؤسسة والموظف.

(3) الدراسات التي جمعت بين الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية:

دراسة (م.م ميسون علي حسين العبيدي) بعنوان استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص

المنظمات الصحية "بحث استطلاعي لآراء عينة من أطباء مستشفى مرجان التعليمي-بابل) 2015.

هدف البحث لإبراز أثر المكونات الأربعة للحمض النووي في نجاح المنظمات من خلال بناء إطار معرفي لموضوعات

(الحمض النووي التنظيمي وصحة المنظمات) ومتغيراتها. حيث طرأت الباحثة عن أوضاع المنظمات الصحية السيئة في

ظروف الاقتصادية في بلدها كما وضحت أهمية DNA التنظيمي وفعاليته باعتباره مؤشرا لصحة المنظمات في العالم

الغربي وعدم وضع اهتمام له في المجتمعات العربية. مما طرحت الباحثة عدة تساؤلات أهمها:

▪ ما مدى إدراك المنظمة عينة البحث لمكونات الحمض النووي التنظيمي؟

▪ كيف للمنظمات أن تكون صحية أو غير صحية من خلال استخدامها لمكونات الحمض النووي التنظيمي؟

تم اعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي وشملت الدراسة على عين البالغ عددهم 30 طبيباً من منتسبي المستشفى،

ثم جمع هذه البيانات وعرضها عن طريق الاستبانة والعديد من الطرق الإحصائية كالوسيط الحسابي وعلى برنامج Spss

V.22

أظهرت النتائج الإحصائية ضعف الاهتمام بالعوامل التي تجعل المستشفى صحية ومنها المحفزات والتي أساسها عدم وجود

نظام لتقييم الأداء.

• ضعف في الإجابة بالنسبة لوضوح القرارات للمنتسبين وطريقه اعلانها مشكل في نظام الاتصالات المستخدم غير

مواكب للتطور التكنولوجي.

• عدم تحقيق العدالة في توزيع الحوافز والسلطات.

• لا توجد علاقة أثر بين متغيري .

دراسة (طارق وجدي عبد الخالق عزيزة) بعنوان (دور الجينات التنظيمية في تحسين مستوى الصحة التنظيمية)

دراسة تطبيقية بالبنوك التجارية المصرية 2023

هدفت الدراسة إلى مدى أهمية أبعاد الجينات التنظيمية في إمكانية تحقيق الصحة التنظيمية وإبراز دورها من خلال دراسة مكونات كل متغير على البنوك التجارية المصرية. ذكر الباحثان الفجوة العلمية التي وصفوها بندرة تناولت الكتابات العلمية على العلاقة بين جينات التنظيمية والصحة التنظيمية رغم أهميتها وعدم المام معظم البنوك حيث يعتبر من المفاهيم الإدارية الأساسية الحديثة في مجال السلوك التنظيمي .

حيث طرحت عدة تساؤلات هي:

- هل يمكن تحقيق الصحة التنظيمية في البنوك التجارية محل الدراسة من خلال تحقيق أبعاد جينات التنظيمية؟
 - إلى أي مدى يختلف تأثير توافر أبعاد الجينات التنظيمية لدى الموظفين بالبنوك التجارية محل البحث على تحقيق الصحة التنظيمية باختلاف البيانات الوظيفية للعاملين المستوى الإداري - نوع ملكية البنك؟
- تم جمع البيانات بأداة استقصاء قدر عدد العينة ب 384 على 17 بنك مصري بنوك تجارية عامة وأجنبية وتم تحليل النتائج عبر الأساليب الإحصائية التالية المتوسط الحسابي الانحراف المعياري تحليل ارتباط والانحدار المتعدد .
- كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية دالة ومرتفعة بين الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية، كما كشفت على أن تأثير الجينات التنظيمية على الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية والمصرية يختلف باختلاف المستوى الإداري ونوع ملكية البنك.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة:

اختصت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بندرتها وتميزها عن غيرها في الجزائر، الذي تطرقنا فيه حول حمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية درسنا فيه حالة عدة مستشفيات ومديريات الصحة العمومية في الجزائر بخصوص ولاية البيض.

ونرى مما سبق أن الدراسات السابقة للحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية هناك رؤية للباحثين على مدى أهمية الموضوع على المنظمة ومدى ربط بين متغيري الدراسة ونجاح المؤسسة من خلال ابراز أبعاد DNA التنظيمي وربطه مع أدوات الصحة التنظيمية لهدف معالجة اختلالات لتحقيق الاهداف الاستراتيجية والنتائج المسطرة قصيرة وطويلة الأجل.

1 أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

1_1 بالنسبة للدراسات الخاصة بالحمض النووي التنظيمي:

تم تسجيل هذه الدراسات في عديد من المناطق المختلفة في العالم والوطن العربي، حيث أجريت دراسات في السعودية كدراسة "رغد إبراهيم ال مرعي 2022"، دراسة محمود عبد الفتاح رزق، مها جاويد مجيل 2020 في سوريا" دراسة بهاء الدين مسعد سعد، شيماء مهدي إبراهيم 2022 مصر " دراسة، آمال عبد المجيد الحيلة، سامر محمد العرقاوي وسيم اسماعيل الهابيل، فلسطين" ودراسة عثمان رياض عبد المجيد 2016 الأردن"

تم استخدام في اغلب البحوث والدراسة لجمع البيانات والمعلومات على الاستبانة ولقد تم استخدامها في الدراسة الحالية لرؤيتها مساعدة على طبيعة ومنهج الدراسة

➤ اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على اتخاذ الحمض النووي التنظيمي متغير مستقل، واتفقت

أيضا في الاعتماد على الأبعاد الأربعة (اتخاذ القرار-المحفزات-المعلومات -الهيكـل التنظيمي) حسب

مفهوم DNA التنظيمي وذلك على أساس الدراسات التالية:

دراسة محمود عبد الفتاح رزق، مها جويد مجبل مجبل 2020 "دراسة لمياء عبد 2018 "دراسة رغد إبراهيم آل مرعي 2022"

➤ حيث اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار الحمض النووي التنظيمي كمتغير تابع كدراسة "يسرا زعل سليمان الحسنات 2020 بعنوان رأس المال الاجتماعي التنظيمي ودوره في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"

1_2 بالنسبة للدراسات الخاصة بالصحة التنظيمية:

أجريت هذه الدراسات في أماكن مختلفة فمنها دراسة حسين وليد حسين في العراق 2018 "دراسة صابر بحري، منى خرمش في الجزائر 2022"

➤ اتفقت معظم الدراسات على المنهج الوصفي واعتمده واستخدمه الباحث لتناسب مع طبيعة البحث. اختلفت الدراسات السابقة التي اهتمت بالصحة التنظيمية عن الدراسة الحالية، حيث اتخذت الدراسات السابقة متغير الصحة التنظيمية كمتغير تابع.

1_3 بالنسبة للدراسات الخاصة بالحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية:

الدراسات التي تم ضبط فيها الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية، وجدنا دراسة "طارق وجدي عبد الخالق عزيزه 2023 ' ودراسة ميم ميسون علي حسن العبيدي 2015)

➤ اتفقت كل هذه الدراسات مع الدراسة الحالية على اختيار أساليب احصائية وعلى عينات عشوائية من مجتمع الدراسة. اختلفت دراسة السابقة طارق وجدي عبد الخالق عزيزه 2023 الدراسة الحالية في التحليل بالاعتماد على الأساليب الاحصائية، في حين اعتمدت الدراسة الحالية على برنامج SPSS

2_ ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ساهمت الدراسة الحالية المكونات الأربعة للحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية وربط العلاقة بينهما بتطبيق دراسة ميدانية على عدة مستشفيات ومديريات في ولاية البيض.

ركزت الدراسة على مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي لدى المؤسسات وطرح انشغال العاملين ومدى حقوقهم في اتخاذ القرار، ورأيهم في الهيكل التنظيمي ورضائهم على تقييم السلطات، ومدى إطلاعهم بالمعلومات ودرجة رضاهم على المحفزات المادية والمعنوية، وعلاقة الصحة التنظيمية بهذه الأبعاد مستخدمين للبرنامج الإحصائي SPSS

تميزت هذه الدراسة بمدى تأثير الحمض النووي التنظيمي وأبعاده على الصحة التنظيمية في مؤسسة الصحة العمومية لولاية البيض، وذلك تابع لمدى أهميته على مستوى القطاعات الصحية الاجتماعية الإدارية، الاقتصادية.

3 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساعدت الدراسات السابقة فيما يلي:

- منهج الإطار النظري وهيكله.
- تحديد مشكلة الدراسة.
- اختيار أسلوب والمنهج المساعد على الدراسة.
- ساهمت في التعرف على الأساليب الإحصائية في عملية الدراسة.
- تدعيم الجانب النظري للطلبة.

خاتمة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل ماهية الحمض النووي التنظيمي قد تم التعرف على انه يمثل شخصية المنظمة من خلال تحديد مكوناته او ما يسمى بالكروموسومات التنظيمية الأربعة المتمثلة في (اتخاذ القرار, المحفزات, المعلومات, الهيكل التنظيمي) لا بد من امتلاك كل منظمة هذه الكروموسومات و فاعليتها و توازن هذه المكونات , ثم تطرقنا الى الصحة التنظيمية مبرزين أبعاد و مستويات و فاعلية الصحة التنظيمية بحيث صنفنا المنظمات إلى قسمين قسم منظمات صحية وأخرى غير صحية تختلف بخصائصها حسب مكونات الجينات التنظيمية التي تتميز بها كل منظمة عن غيرها لذا على المنظمة أن تتميز بالتنسيق بين مكونات DNA التنظيمي و كل تقصير على هذه المكونات يحدث خلل على مستويات صحة المنظمة و أدائها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل الثاني:

إن الغاية من هذا البحث هو إيجاد أثر الحمض النووي التنظيمي على الصحة التنظيمية وذلك لا يكتمل إلا بإسقاط المفاهيم النظرية على واقع الميداني الذي تم من خلال اختيار عينة عشوائية من موظفي مديرية الصحة والمؤسسة الجوية للصحة والمؤسسة العمومية الاستشفائية والعيادة متعددة الخدمات لولاية البيض بغية إبراز أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي على الصحة التنظيمية للمنظمة المدروسة باعتماد على برنامج الاحصائي SPSS بهدف الوصول الى جملة من الاستنتاجات لاستخلاص وضعية المنظمة وتقييمها اذ كانت صحية أو غير صحية.

- لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

➤ الطرق والأدوات.

➤ النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: الطرق والأدوات

بهدف إختبار الدراسة التي تم تطبيقها على عينة من موظفي مديرية الصحة والمؤسسات التابعة لها لولاية البيض وذلك بالاستعانة على منهجية جمع البيانات وتحليلها بتطبيق برنامج التحليل الاحصائي SPSS V 27

1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية الصحة لولاية البيض والبالغ عددهم (45) موظف والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية لولاية البيض والبالغ عددها (30) موظف والمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" البالغ عددهم (844) موظف والعيادة المتعددة الخدمات "جبيري بوزيان-بيطا" والبالغ عددهم (120) موظف مما تم سحب عينة عشوائية بسيطة لتكون عينة الدراسة متكونة من (130) موظف حيث تم اختيارها عشوائيا بمساعدة قسم الموارد البشرية والأمانة لكل مؤسسة عن طريق المقابلة وتقسيم الاستبانة عليهم وتم استرجاع (119) استبانة قدرت نسبة الاستجابة 92%.

2-1 التعريف بمديرية الصحة لولاية البيض:

هي عبارة عن مصالح تسهر على تطبيق التنظيم والتشريع تحت وصاية وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ووالي الولاية والتي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 261/91 المؤرخ في 14/07/1997 الذي يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مديريات الصحة والسكان وسيرها.

3-1 المهام الأساسية لمديرية الصحة لولاية البيض:

- تطبيق التشريع والتنظيم في جميع مجالات الصحة والسكان.
- تنشيط الهياكل وتنظيمها وتنسيقها وتحسن من سيرها.
- تحقيق المساواة بين جميع السكان في العلاج.
- احترام السلم التسلسلي للعلاج.
- دعم التدريب العلمي لجميع الموظفين.
- تقوم بالتنظيم الإسعافات الصحية.

4-1 الهياكل والمصالح التي تدير مديرية الصحة:

(أ) مصلحة الموارد والتخطيط: والتي تتكون من:

- مكتب المستخدمين والتكوين والمنازعات.
- مكتب التخطيط.
- مكتب الميزانية والمراقبة.

(ب) مصلحة الهياكل الصحية والنشاط الصحي: والتي تتكون من:

- مكتب تنظيم الهياكل العمومية والخاصة للصحة وتقييمها.
- مكتب العلاج القاعدي والإستعجالات وطب الأمراض العقلية.
- مكتب تنظيم المنتوجات الصيدلانية.

(ت) مصلحة الوقاية والسكان: والتي تتكون من:

- مكتب الأمراض المتنقلة وغير المتنقلة.
- مكتب الحماية الصحية في الأوساط الخاصة.
- مكتب السكان.

1. أداة جمع البيانات:

لجمع البيانات والمعلومات تم الاعتماد على الاستبانة المكونة من متغيري الدراسة الموزعة على عمال مديرية الصحة والمؤسسة الجوارية وبعض مستشفيات ولاية البيض.

قسمت هذه الاستبانة إلى ثلاث محاور موضحة في الملحق رقم (1):

1. **البيانات الشخصية:** وهي عبارة عن أسئلة شخصية متمثلة في الجنس، سنوات العمل، التصنيف.

2. **الحمض النووي التنظيمي:** يضم أربع متغيرات متمثلة في حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات والهيكل التنظيمي حيث أن لكل متغير مجموعة من الأسئلة.

3. **الصحة التنظيمية:** تشتمل الصحة التنظيمية على أنواع المنظمات والمكونة من 07 أسئلة.

2. متغيرات الدراسة:

ليان أثر الحمض النووي التنظيمي على الصحة التنظيمية توصلت الدراسة إلى متغيرات المتمثلة في:

- المتغير المستقل: الحمض النووي التنظيمي.

- المتغير التابع: الصحة التنظيمية.

الجدول (1_2) متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: الحمض النووي التنظيمي	المتغير التابع: الصحة التنظيمية
- حقوق اتخاذ القرار - المعلومات - المحفزات - الهيكل التنظيمي	- أنواع المنظمات المكونة من 07 منظمات

المصدر: من إعداد الطالبين

3. الأساليب والأدوات الإحصائية المستعملة:

بهدف معالجة وتحليل البيانات المجموعة تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي المتمثل في SPSS V27 واستنادا على

عدد من الأدوات الإحصائية المتمثلة في:

- المتوسطات الإحصائية

- التكرار

- ألفا كرو نباخ: هو عبارة عن مقياس للاتساق الداخلي للاختبارات الإحصائية والذي يتم من خلاله معرفة مدى

الثبات والموثوقية بين أدوات الدراسة والبيانات المدروسة.

- التحليل التمييزي: يعد التحليل التمييزي من بين الأساليب المتعددة لمتغيرات الدراسة وتقنيات للتصنيف والفصل

بين مجموعتين أو أكثر باستخدام دالة التمييز ويتم تحليلها وفق لمجموعة من الشروط متمثلة في التباين والارتباط.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

بعد الحصول على النتائج من برنامج التحليل الإحصائي SPSS V27 يتم فيمالي تحليل ومناقشة وإعطاء

النتائج لمتغيرات الدراسة.

وصف العينة:

1. من حيث الجنس: يمثل الجدول التالي نسب الجنس الممثلة في ذكر وأنثى.

الجدول رقم (2_2) يمثل عينة من حيث الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	34	28,6	28,6	28,6
	انثى	85	71,4	71,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 27

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة الذكور تمثل 28,6% ونسبة الإناث 71,4% مما يدل على أن نسبة الإناث

أكبر من نسبة الذكور وهذا راجع على طبيعة العمل.

2. من حيث سنوات العمل: يوضح الجدول التالي تقدير سنوات العمل لموظفي مديرية الصحة والمؤسسات التابعة

لها ومعرفة أي نسبة أكبر من حيث العمل.

الجدول رقم (3_2) يمثل عينة من حيث سنوات العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	24	20,2	20,2	20,2
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	28	23,5	23,5	43,7
	أكثر من 10 سنوات	28	23,5	23,5	67,2
	من 15 سنة فما أكثر	39	32,8	32,8	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 27

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة من 15 فما أكثر تمثل نسبة 32,8% وهي أكبر نسبة من بين نسب الفئات

الأخرى.

3. من حيث التصنيف: يوضح الجدول التالي تقدير عمال المؤسسة المدروسة من حيث التصنيف المكونة من

طبيب، ممرض، إداري... إلخ.

الجدول رقم (2_4) يمثل عينة من حيث التصنيف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	طبيب	7	5,9	5,9	5,9
	ممرض	34	28,6	28,6	34,5
	اداري	62	52,1	52,1	86,6
	الامن عون	1	,8	,8	87,4
	اخرى	15	12,6	12,6	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 27

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة الإداريين 52,1% تعد نسبة أكبر من بين نسب الفئات الأخرى إضافة إلى أن نسبة أعوان الأمن تمثل 0,8% وهي أصغر نسبة في الجدول.

4. ألفا كرونباخ: يشير ألفا كرونباخ إلى ثبات واستقرار الدراسة بحيث تكون قادرة على إعطاء نفس

النتائج إذا ما تم تكرار استعمالها في نفس الظروف وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2_5) يمثل ألفا كرونباخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,748	24

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 27

بما أن ألفا كرونباخ تمثل نسبة 0,748 نلاحظ أن معامل أكبر من 0,6 وهذا يدل على درجة الاتساق الداخلي

للإجابات الأسئلة قوية ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة كما توضح الثبات الكبير مما يجعلنا على اليقين التام بصحة الاستبيان وصلاحيته تحليله.

5. التحليل التمييزي:

يتضح لنا من خلال الجدول الموالي والذي يمثل الإحصائيات المتعلقة بالمجموعتين المستعملة التي تم الترميز لها (0) وهي منظمة صحية و (1) يمثل المنظمة غير الصحية بالاستعانة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيري الدراسة ولكل مجموعة على حدى.

الجدول رقم (2_6) يمثل إحصائية المجموعات

VAR00001		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
.00	x1	2.5635	.96128	42	42.000
	x2	3.0000	.87420	42	42.000
	x3	2.9444	.89841	42	42.000
	x4	2.7905	.76885	42	42.000
1.0	x1	3.0649	1.06381	77	77.000
	x2	3.2424	.92660	77	77.000
	x3	3.2727	.87481	77	77.000
	x4	3.4182	.87370	77	77.000
Total	x1	2.8880	1.05255	119	119.000
	x2	3.1569	.91217	119	119.000
	x3	3.1569	.89340	119	119.000
	x4	3.1966	.88757	119	119.000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 27

نلاحظ من خلال الجدول ان المنظمة الصحية تقدر بـ 42 مفردة اما المنظمة غير الصحية تقدر بـ 77 مفردة

➤ يتضح لنا من الجدول ان صنف المنظمة الصحية في اتخاذ القرار X1 مقدرة بـ 2,56 وهي أقل من 3 والمعلومات X2 مقدرة بـ 3 وهي متساوية معها أما المحفزات X3 مقدرة بـ 2,94 وهي أقل من 3 والهيكل التنظيمي X4 مقدر بـ 2,79 وهي أقل من 3 مما يؤكد لنا صحة المتوسط الحسابي للمنظمة الصحية يكون أقل أو يساوي 3. و ان صنف المنظمة غير صحية في اتخاذ القرار X1 مقدرة بـ 3,06 وهي أكبر من 3 والمعلومات X2 مقدرة بـ 3,24 وهي أكبر من 3 أما المحفزات X3 مقدرة بـ 3,27 وهي أكبر من 3 والهيكل التنظيمي X4 مقدر بـ 3,41 وهي أكبر من 3 مما يؤكد لنا صحة المتوسط الحسابي للمنظمة غير الصحية يكون أكبر 3.

1.5. اختبار تساوي المتوسطات: بما انه توفر لنا بعض الشروط للتحليل التمييزي يوجد لدينا ما يلي

الجدول رقم (2_7) يمثل شرط التباين والارتباط الكلي

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	.140 ^a	100.0	100.0	.350

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 27

أ) شرط التباين:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة التباين 100% وذلك لأنه هناك دالة واحدة وهذا يمثل شرط من شروط

التحليل التمييزي

ب) الارتباط الكلي:

يتبين لنا من نفس الجدول السابق أن نسبة الارتباط بين مجموعات المتغيرات المستقلة (اتخاذ القرار، المعلومات،

المحفزات والهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (الصحة التنظيمية) يقدر بـ 0,350 وهو ارتباط ضعيف غير انه موجب

ولكنه أقل من 0,5.

ت) نسبة الاختبار:

الجدول رقم (2_8) يمثل مبدأ وليكس

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	Df	Sig.
1	.877	15.043	4	.005

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 27

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الاختبار 0,005 وهي نسبة أقل من 0,05 مما يظهر لنا أن وجود مجموعات مبرر

أي يوجد أهمية للتحليل التمييزي لأن المتغيرات المستقلة تشكل أداة للفصل بين المؤسسات الصحية والمؤسسات غير صحية.

2-5 متغيرات الدراسة :

يتم في هذه المرحلة اختبار ما إذا كانت المتغيرات المستعملة تمثل أساسا للفصل بين المجموعات عن طريق

اختبار تساوي متوسطات المجموعات.

الجدول رقم (2_9) يمثل اختبار تساوي متوسطات المجموعات

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
x1	.948	6.453	1	117	.012
x2	.984	1.935	1	117	.167
x3	.969	3.755	1	117	.055
x4	.885	15.232	1	117	.000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

من خلال الجدول يمكننا اجراء الاختبار للمتغيرات المستقلة

❖ إجراء اختبار للمتغير المستقل اتخاذ القرار X1 وفق للفرضيات التالية:

H_0 : لا يوجد فروق بين متوسطات المجموعات ترجع الى متغير اتخاذ القرار.

H_1 : توجد فروق بين متوسطات المجموعات ترجع الى متغير اتخاذ القرار

- يتضح لنا من خلال اختبار فيشر الممثل في الجدول ان مستوى الدلالة لهذا المتغير 0,012 أقل من 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي ان متغير اتخاذ القرار يمثل أساسا للفصل بين المجموعات وهذا ما يؤكد مبدأ ويلكس

❖ إجراء اختبار للمتغير المستقل المعلومات X2 وفق للفرضيات التالية:

H_0 : لا يوجد فروق بين متوسطات المجموعات ترجع الى متغير المعلومات

H_1 : توجد فروق بين متوسطات المجموعات ترجع الى متغير المعلومات

يتضح لنا من خلال اختبار فيشر الممثل في الجدول ان مستوى الدلالة لهذا المتغير 0,167 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وهذا لان متغير المعلومات لا يمثل أساسا للفصل بين المجموعات وهذا ما يؤكد مبدأ ويلكس

❖ إجراء اختبار للمتغير المستقل المحفزات X3 وفق للفرضيات التالية:

H_0 : لا يوجد فروق بين متوسطات المجموعات ترجع الى متغير المحفزات

H_1 : توجد فروق بين متوسطات المجموعات ترجع الى متغير المحفزات

- يتضح لنا من خلال اختبار فيشر الممثل في الجدول ان مستوى الدلالة لهذا المتغير هي 0,055 أكبر من 0,05 مما يدل على ان الفرضية الصفرية قبلت بينما تم رفض الفرضية البديلة فيتضح لنا ان متغير المحفزات لا يمثل أساسا للفصل بين المجموعات وهذا ما يؤكد مبدأ ويلكس.

❖ إجراء اختبار للمتغير المستقل الهيكل التنظيمي وفق للفرضيات التالية:

H_0 : لا توجد فروق بين متوسطات المجموعات ترجع الى متغير الهيكل التنظيمي

H_1 : توجد فروق بين متوسطات المجموعات ترجع الى متغير الهيكل التنظيمي

- يتضح لنا من خلال اختبار فيشر الممثل في الجدول ان مستوى الدلالة لهذا المتغير هي 0,001 وهي اقل من 0,05 مما يدل على ان الفرضية الصفرية رفضت بينما الفرضية البديلة مقبولة أي ان الهيكل التنظيمي يمثل أساسا للفصل بين مجموعات الدراسة وهذا ما يؤكد مبدأ ويلكس.

3.5 الدالة التمييزية: من خلال الجدول يمكننا كتابة الدالة التمييزية مع مراعاة المتغيرات التي تم اقصاؤها سابقا

الجدول رقم (2_10) يمثل معاملات الدالة التمييزية

	Function 1
x1	.022
x2	-.374
x3	.259
x4	1.228
(Constant)	-3.622

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 27

$$D = -3,622 + 0,022X1 + 1,228X4$$

أي ان الهيكل التنظيمي هو المؤثر الأكبر في متغير الصحة التنظيمية ثم يليه اتخاذ القرار

4.5 اختبار التصنيف:

✓ باستعانة بالجدول الموالي نقوم بمقارنة التصنيف الأصلي مع التصنيف المحصل عليه باستعمال الدالة التمييزية، حيث

نلاحظ ان من أصل 42 مفردات إحصائية اصابته الدالة في إعادة التصنيف بشكل صحيح ل 31 مفردات

بنسبة % 73,8 أما من أصل 77 مفردات إحصائية أصابت الدالة في إعادة التصنيف بشكل صحيح ل 54

مفردات بنسبة % 70,1. إجمالاً اصابته الدالة في إعادة التصنيف بشكل مقبول بنسبة % 71,4 وهي نتيجة

مقبولة. الجدول رقم (2_11) يمثل نتيجة التصنيف

		Predicted Group Membership			Total
		VAR00001	.00	1.00	
Ori	Count	.00	31	11	42
	gin	1.00	23	54	77
al	%	.00	73.8	26.2	100.0
		1.00	29.9	70.1	100.0

a. 71.4% of original grouped cases correctly classified.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 27

I. مناقشة الفرضيات:

الفرضية الفرعية 1: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار على صحة المنظمات

يتضح لنا من اختبار متوسطات المجموعات مستوى الدلالة لاتخاذ القرار يقدر ب 0,012 اقل من 0,05 مما يؤكد لنا صحة الفرضية انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار على صحة المنظمات.

الفرضية الفرعية 2 : وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعلومات على صحة المنظمات

يتضح لنا من اختبار متوسطات المجموعات مستوى الدلالة للمعلومات يقدر ب 0,167 أكبر من 0,05 مما يؤكد لنا لا صحة للفرضية انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعلومات على صحة المنظمات.

الفرضية الفرعية 3 : وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمحفزات على صحة المنظمات

يتضح لنا من اختبار متوسطات المجموعات مستوى الدلالة للمحفزات يقدر ب 0,055 أكبر من 0,05 مما يؤكد لنا لا صحة للفرضية انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحفزات على صحة المنظمات.

الفرضية الفرعية 4: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على صحة المنظمات

يتضح لنا من اختبار متوسطات المجموعات مستوى الدلالة للهيكل التنظيمي يقدر ب 0,001 اقل من 0,05 مما يؤكد لنا صحة الفرضية انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على صحة المنظمات.

الفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الحمض النووي على صحة التنظيمية

نستخلص مما سبق من خلال الدراسة الميدانية وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الجينات التنظيمية المتمثلة في (اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي) على الصحة التنظيمية، بينما لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الجينات التنظيمية المتمثلة في (المحفزات ، المعلومات) على الصحة التنظيمية للمنظمة المدروسة . وبالتالي نستنتج انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحمض النووي التنظيمي على صحة التنظيمية

خاتمة الفصل الثاني:

تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة مكونة من 130 عينة من مديرية الصحة والمؤسسة الجوارية وبعض المؤسسات التابعة لهم بهدف توضيح أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي على الصحة التنظيمية للمؤسسة المدروسة والتي اسفرت نتائجها عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار والهيكل التنظيمي على الصحة التنظيمية في حين تأكدنا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعلومات المحفزات على هذه الأخيرة. كما ان المؤسسة تتسم بالانسجام بحيث انها خالية من النزاع وافتقار المنظمة للسلطة والمعلومات والخوافز وتعاني من مشاكل في التنفيذ وبالتالي صنفنا على أنها منظمة غير صحية بالتحديد " منظمة سلبية عدوانية"

خاتمة عامة

خاتمة عامة

يعتبر مفهوم الحمض النووي التنظيمي من مفاهيم العصرية للإدارة، حيث أصبح يعبر عن ديناميكية سير المنظمة والأسلوب الممنهج التي تتبعه المنظمة بمثابة هويتها الشخصية في التسيير، بينما يعبر مصطلح الصحة التنظيمية عن إمكانية وقدرة المنظمة على الاستمرارية والتفاعل مع الصعوبات في بيئتها الداخلية والخارجية وإنشاء نظام فعال يتأقلم مع أهدافها الاستراتيجية وذلك يتوافر فقط مع المنظمات الصحية وعكسه وجود نقائص واختلالات عند المنظمات غير الصحية.

شملت دراستنا حول الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية والتي طرحنا فيها الإشكالية الآتية: ما هو أثر الحمض النووي التنظيمي على الصحة التنظيمية لمديرية الصحة لولاية البيض؟ ومن خلال دراستنا البحثية في الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية توصلنا الى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

نتائج الدراسة النظرية:

- يعتبر الحمض النووي التنظيمي مصطلح مجازي يعبر عن جوهر المنظمة وعامل فاصل في تشخيص وتخصيص قدرتها على الاستدامة والنجاح.
- تتشكل الجينات التنظيمية مع أربع مكونات المتمثلة في اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي تعمل بتناسق وانسجام فيما بينها لخلق منظمة ناجحة وصحية غير أن هذا لا يستبعد من وجود وجهات النظر وعناصر أخرى تساهم في تحديد هوية المنظمة.
- تعتمد منظمة على الصحة التنظيمية وفعاليتها في تجهيز بيئة وطبيعة عمل ملائمة وصحية في وقت واحد مما يساعدها على التكيف مع التغيرات المحيطة بها.

- تتأثر صحة المنظمات بالجينات التنظيمية ومكوناتها سلباً أو ايجاباً في تقدير صحتها وذلك وفق لمجموعة من الخصائص والابعاد.

- تحتوي الصحة التنظيمية من 7 منظمات انطلاقاً من مكونات الحمض النووي التنظيمي الى صنفين وهما المنظمة الصحية (المنظمة المرنة، المنظمة التي تتبع نهج في الوقت المناسب، المنظمة العسكرية) والمنظمة غير الصحية (المنظمة السلبية العدوانية، المنظمة التي تغالي في الادارة، المنظمة المتضخمة، المنظمة ذات النشاط المتقطع)

نتائج الدراسة الميدانية:

- أشارت النتائج على انه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الحمض النووي التنظيمي على الصحة التنظيمية لمديرية الصحة والمؤسسات التابعة لها لولاية البيض لاتخاذ القرار والهيكل التنظيمي.
- أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الحمض النووي التنظيمي على الصحة التنظيمية للمؤسسة المدروسة فيما يخص المعلومات والمحفزات.
- يعد DNA التنظيمي من المفاهيم الجديدة غير واضحة لموظفي مديرية الصحة والمؤسسات التابعة لها.
- تعتبر مديرية الصحة من المنظمات غير الصحية لأنها تعاني من افتقار للمحفزات والمعلومات مما يدل على انها مؤسسة سلبية عدوانية.

اقتراحات الدراسة:

- باعتبار ان مديرية الصحة والمؤسسات التابعة لها غير صحية ولا يؤهلها لتحقيق التميز فيمكن لها من تحسين جودتها من خلال مجموعة المتمثلة في:
- تجاوز مشكل نقص المعلومات في المؤسسة من خلال تقديم أنظمة التكنولوجيا حديثة ومتطورة وتأمين التواصل بين موظفي المؤسسة.

- التغلب على الخلل في التحفيز من خلال تـمـيـن أداء العمال بالترقيات وتوفير أساليب جديدة للتحفيز.
- تحسين من اتخاذ القرار عن طريق مشاركة الموظفين وأخذ وجهات نظرهم وآرائهم في القرارات.
- إنشاء الهيكل التنظيمي العادل بحيث يكون الشخص المناسب في المكان المناسب بهدف التطوير من جودة العمل وبث فيهم روح الثقة والتنافس بين العمال.

مقارنة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة:

- تم من خلال هذا العنصر اطلاع على الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية حيث توصلنا الى عدم وجود أثر بين متغيري الدراسة عكس ما توصلت
- دراسة " طارق وجدي عبد الخالق عزيزة " بعنوان " دور الجينات التنظيمية بالبنوك التجارية المصرية " توصلت الدراسة توافر الجينات التنظيمية بصورة عامة في البنوك التجارية محل الدراسة بنسبة متوسطة تراوحت %67,8، وتبيان وجود علاقة طردية متوسطة بشكل عام بين متغير الجينات التنظيمية بشكل اجمالي ومتغير الصحة التنظيمية بشكل اجمالي واثارت نتائج البحث من تحقيق البنوك التجارية محل الدراسة بنسبة %65,9 على انها منظمة صحية وهذا يعاكس ما توصلت اليه دراستنا
 - دراسة "مرسلي فاطمة ، راجع مباركة " بعنوان " الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية " دراسة حالة المؤسسة العمومية لصحة الجوارية _ البيض أظهرت نتائج الدراسة لانعدام اثر مكونات الحمض النووي التنظيمي الأربعة في ضمان الصحة التنظيمية محل الدراسة وهذا يتنافى مع الدراسة الحالية بحيث توصلت دراسة على وجود اثر للهيكل التنظيمي واتخاذ القرار على الصحة التنظيمية, وتشابهت دراستين في ان منظمة غير الصحية وعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمعلومات والمحفزات على الصحة التنظيمية
 - دراسة "ميسون علي حسين العبيدي" بعنوان " استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية على عينة من أطباء مستشفى مرجان التعليمي " أظهرت النتائج الإحصائية ضعف الاهتمام بالعوامل التي

تجعل المستشفى صحية ومنها المحفزات والمعلومات بحيث استخلص الباحث بان المستشفى غير صحية
تفتقر الى ضعف نظام المعلومات والحوافز ومحاولة القضاء على الابتكار وعدم وضوح القرارات وتصنيف المنظمة
حسب الصنف الأول "سلبية عدوانية" مما تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في النتائج وصنفت على
انها منظمة غير الصحية وبالأخص "سلبية عدوانية"

افاق الدراسة:

تم في الدراسة الحالية أخذ الحمض النووي التنظيمي كمتغير مستقل له أثر على الصحة التنظيمية، يمكن للدراسات
القادمة اعتماده كمتغير تابع والبحث على تأثيره في الأداء المنظمة.

قائمة المصادر والمراجع

❖ قائمة المراجع باللغة العربية:

1. أحمد ضيف. (2017). الأساليب الكمية للمفاهيم العلمية والتطبيقات الإدارية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجلفة. الجلفة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجلفة.
2. احمد وطالب. (2018). قياس الفعالية التنظيمية. الجزائر: جامعة الجلفة.
3. اسماعيل مناصريه. (2013). أثر نظم المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات دراسة استكشافية. مجلة العلوم الانسانية .
4. أغانور. (2017). تحليل السير الذاتية وأثره في الصحة التنظيمية اختبار دور الوسيط لإجراءات الاختيار. الأردن: جامعة الشرق الأوسط الأردن.
5. الجبالي، ح. (2016). تنمية وإدارة الموارد البشرية. دار الأسرة ميديا ودار العلم.
6. الحراسيس، ع. (2004). السلوك الابداعي لدى اعضاء هيئة التدريس المحددات والمعوقات دراسة ميدانية. الاردن: جامعة ال بيت.
7. لعلاونة، ع.، & عبيدات، م. (1999). نظرية المنظمة. عمان _ الاردن: دار رند للنشر والتوزيع.
8. القداح، م. (2017). عمليات الاتصال الاداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم. الاردن: الجامعة الاردنية.
9. امينة مولاي، وميمون كافي. (2017). الحمض النووي التنظيمي DNA وريادة المؤسسات. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع _ العدد الاول.
10. بدوان، ز. م. (2018). علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي. غزة فلسطين: كلية الاقتصاد والعلوم الادارية بجامعة الأزهر.
11. جنابي، وأكرم سالم. (2017). الادارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرون دراسة حالة. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
12. حسن الفياض، ل. (2020). دور الحوافز في تحسين أداء العمل خلال مرحلة إعادة الإعمار. مجلة جامعة تشرين علوم اقتصادية.
13. حسين ناجي عارف. (2001). السلوك التنظيمي. عمان _ الاردن: دار يافا العلمية.

14. حسين، ح. و. (2019). انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في صحة التنظيم علوم الصرفة والتطبيقية. جامعة بابل، العراق.
15. خلف، ح. (2020). رسالة ماجستير في ادارة اعمال _ أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية. بغداد: كليات الجامعة الاهلية.
16. رافدة الحريري. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية. عمان، الأردن: دار المناهج لنشر والتوزيع.
17. رضوان، ش. (1994). السلوكية والادارة. بيروت _ لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
18. ريجيو، ر. (1999). المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي. عمان - الاردن: دار الشروق.
19. ريمة مناع، ومولود العرابية. (2014). أثر جودة المعلومات المالية والاقتصادية على استقرار النظام المالي. مجلة الدراسات اقتصادية.
20. ستيفن، م. (1996). كيف تنمي قدرتك على حل المشاكل. عمان _ الاردن: بيت الافكار الدولية.
21. سفيان دلفوف. (2021). نظرية إتخاذ القرار. سطيف: جامعة فرحات عباس.
22. شاه، ا. ح. المهدي ياسر فتحي الهنداوي. (2019). القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في تعليم الأساسي. سلطنة عمان .
23. صقور، م. (2018). العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية، دراسة ميدانية على بعض المنظمات الصناعية في محافظة دمشق. جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد رقم 34 العدد رقم 1.
24. طيبي، ع.، & بن الشيخ، ع. (2020). تقييم دور الخصائص المعلومة المحاسبية في تفعيل جودة التقارير المالية _ دراسة ميدانية.
25. عباس الشيرازي . (1990). نظرية المحاسبة الاصدار 1. عمان، الاردن: ذات السلاسل، ذات الوراق للنشر.
26. عبد الباقي، ص. (2001). السلوك التنظيمي. الاسكندرية _ مصر: دار الجامعة الجديدة.
27. عبيدات، م. (2004) أثر استخدام مفهوم التحفظ المحاسبي على ملائمة وموثوقية المعلومات المحاسبية رسالة دكتوراة في فلسفة المحاسبة. عمان جامعة عمان العربية.

28. علاء السالمي، وآخرون. (2012). أساسيات ونظم المعلومات الإدارية الطبعة الرابعة. دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الأردن.
29. علي ورحمة، ع. (2014). العمل الجماعي واثاره في تحسين الاداء العاملين في قطاع الخدمات ولاية الخرطوم. السودان: جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا.
30. عيادي، ع. (2013). دور محددات حوكمة الشركات في تفعيل جودة المعلومات المحاسبية مع الاشارة الى تجربة في الجزائر. مجلة الاقتصاد الجديد.
31. فاطمة الزهراء مهدي. (2016). أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة بن حمادي بيج بوعريبيج. الجزائر: جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
32. لعلاوي، ع. (2012). مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل دراسة ميدانية بمصالح الضرائب لمدينة قسنطينة. أطروحة دكتوراه الجزائر: جامعة الاخوة منتوري قسنطينة.
33. ليلى حسن الفياض. (2020). دور الحوافز في تحسين أداء العمل خلال مرحله إعادة الإعمار. مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية.
34. ماهر، أ. (2009). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية الاسكندرية.
35. مسعد، ب. ا.، سعد، ش، & مهدي، إ. (2022). الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسس، ص دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، مصر. مجلة البحوث المالية والتجارية.
36. معتصم، م. (2005). مدى توافر ابعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل دراسة ميدانية. الاردن: جامعة مؤتة.
37. مومني يوسف (2019). مساهمة التدقيق المالي والمحاسبي في تحسبن جودة المعلومات المحاسبية في ظل اصلاح مهنة المحاسبة في الجزائر اطروحة دكتوراة في التسيير المحاسبي والتدقيق. الجزائر: جامعة احمد دراية.
38. مؤيد الساعدي، وجواد الغرابوي. (2010). تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية وزارة الدفاع العراقية. القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية.

39. ميسون علي الحسين (2016). استخدام مكونات DNA التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية. العراق: كلية الاقتصاد جماعه بابل.
40. ميهوب، ن. ا. (2017). الصحة التنظيمية بين التصور والممارسة. قسنطينة الجزائر: مخبر التطبيقات النفسية والربوية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري
41. هاجر دردار (2023). الحمض النووي التنظيمي وريادة المؤسسات، دراسة حالة المؤسسات الجزائرية. البيض، الجزائر: المركز الجامعي نور البشير

❖ قائمة المراجع الأجنبية:

1. Akbaba, s. (1997). Organizational health of secondary schools in turkey and change needed. Turkey: Ankara University.
2. Akin, t., & David. (2007). the performance GENE unleashing the human element of organizational DNA.
3. Allen, b. (2018). Leading change using liberating structures PHD dissertation. Nova southeastern university.
4. Azudin, A., & Mansor, N. (2017). Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business optional and operational technology. Asia pacific management review.
5. Barnes & john f. (2008). high Performance organizations, programming organizational DNA for success. Southwest foundation for biomedical research.
6. Herting, s. (2002). Trust Correlated with innovation as option in hospital organizations. USA: American society of public administration.
7. Hess, E., & K, L. (2007). The challenge of protecting organizational DNA. United Parcel Service INC, Darden Case Vol 9 N02

8. Hirsch, r., Michael, p., paters, & shepherd. (2017). entrepreneurial 10th. New York: MCGRAW –Hill education.
9. Hoy, W. T. (1991). MEASURING OGRANIZATIONAL. CLIMATE? SAGE PUBLICATION.
10. Ivanoz, & Sergey. (2013). discovering unused organization potential government, multinationals, military.
11. J, C. (1973). Predicting and Understanding organizational structure, 1973, Administrative, science quarterly.
12. Jason, w. (2016, 3 5). The three spiritual steps to achieving your dreams & goals. Récupéré sur www.mindbodygreen.com.
13. M, j., & alazzaam, f. (2012). The AVAILABILITY OF COMPONENTS accounting responsibility in companies. scientific journal
14. Miles, M.-B. (1969). Planned change and organizational health.
15. Moneni, z., & et al. (2014). Identification of organizational DNA based on honaled mondel. Reef resources asswssment and management technical.
16. Neilson, Gary I, Pasternak, Bruce, Deciog, & Mendes. (2007). the type of Organizational DNA. Journans of content management
17. Parlar, H., & Consoy, R. (2017). Examining the relationship between instructional leadership and organizational health. Journal of education and training studies.

18. Prindle, Z. (2017), Exploring the innovation strategies for service improvement in small US information technology support companies PHD dissertation, Colorado: Technical University.
19. Sather, O. (2018). Creating systems of information and data structure in non-profit Performing arts Management PHD dissertation. Long beach: California state university.
20. Soroush, s, & etal, &. (2014). studuing of organizational DNA in Esfahan province sport and youth offices. International journal of human resource stud.
21. Wolff, s. (2003). Organizational al health beyond interated disability management compensation and benefilts.

الملاحق

ملحق رقم (1) : الاستبانة

وزارة التعليم العالي
المركز الجامعي نور البشير البيض
معهد العلوم الاقتصادية والتسيير
قسم إدارة مالية

م الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم الكريمة استمارة الاستبيان للدراسة الموسومة (الحمض النووي التنظيمي والصحة التنظيمية)، وإن نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابتكم بما تمثل الإجابات من دقة وموضوعية على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع الحيوي، وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة الآتي:

- أن إجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحثية فلا توجد هناك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.
- يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترويه مناسباً.
- يرجى وضع الإجابة الخاصة بكل فقرة في المكان المخصص لها.
- شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا. ومن الله التوفيق.

الطالبة: -مولاهم الشيماء منال

- مجدوبي محمد

البيانات الشخصية:

- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

- سنوات العمل:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من خمس سنوات إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات ☐ من 15 سنة فما أكثر.

- التصنيف:

☐ طبيب ☐ ممرض ☐ إداري

☐ عون الأمن ☐ أخرى

أسئلة الاستبانة الخاصة بمكونات الحمض النووي التنظيمي:

الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
حقوق اتخاذ القرار					
(1) تقوم المؤسسة باتخاذ قرارات منطقية قابلة للتنفيذ.					
(2) تتخذ القرارات داخل المؤسسة بصورة واضحة المصدر تكون مباشرة.					
(3) تسمح إدارة المؤسسة بأن يشارك العاملين في اتخاذ القرار.					
المعلومات					
(1) حصول العاملين على القدر الكافي من المعلومات للقيام بمهامهم					
(2) تتصف المعلومات المقدمة لمتخذ القرار بالدقة والشفافية.					
(3) شبكة الاتصالات متطورة ومتلائمة مع التقدم التكنولوجي.					
المحفزات					
(1) رضا العاملين على أجورهم المادية مقابل العمل والمجهود الذي يقدمه					
(2) يقتضي العمال المكافأة والعلاوة على ساعات الإضافية والجهد الإضافي					
(3) وجود نظام ترقية فعال يتناسب مع أداء العمال					
الهيكل التنظيمي					
(1) توزع السلطات في المؤسسة بشكل عادل ومنصف.					
(2) يتناسب الهيكل مع إمكانية وقدرات العاملين في المؤسسة.					
(3) تقارب العاملين مع السلطات الإدارية في المؤسسة لتسهيل وصول المعلومة.					
(4) يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة اتجاه المتغيرات في ظروف العمل بها يسمح بزيادة سرعة الأداء.					
(5) بصفتي موظف في المؤسسة أستفيد من الاتصالات المفتوحة لجميع المستويات والاتجاهات.					

أسئلة الاستبانة الخاصة بمكونات الصحة التنظيمية:

الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
تتخذ المؤسسة قرارات فردية بدون مشاركة الغير.					
افتقار إدارة المؤسسة إلى توجيه أعمالها وغياب التنسيق فيها.					
تجاوب إدارة المؤسسة يكون بطيء للتغيرات في سوق العمل.					
تتميز إدارة المؤسسة بالبيروقراطية وكبت المبادرات الذاتية للأفراد.					
فتستفيد إدارة المؤسسة من فرص لا تكون والتكلم دون مراعاة إرهاب العاملين وضغوط العمل.					
تتصف هذه الإدارة بصرامة شديدة إلا أنها من الصعب أن تتعامل مع التغيرات الفجائية.					
تهتم إدارة المؤسسة ببيئة عمل محفزة وتكيف مع البيئة الخارجية.					