

نموذج مقترح لحدادات ونواتج الصبغة الوراثية للتنظيم DNA

دراسة تطبيقية على ميناء دمياط البحري

د عبدالحميد عبدالله الهنداوى

مدرس إدارة الأعمال

معهد مصر العالى للتجارة والحاسبات

ملخص باللغة العربية :

إستهدفت هذه الدراسة تقديم نموذج للعلاقة بين محدات ونواتج الصبغة الوراثية للتنظيم في هيئة ميناء دمياط ، وقد تمثلت هذه المحدات في (الهيكل التنظيمى ، الثقافة التنظيمية ، جودة القيادة ، العدالة التنظيمية) ، بينما تمثلت نواتج الصبغة الوراثية للتنظيم في (الأداء التنظيمى ، الهوية التنظيمية ، الفعالية التنظيمية ، الميزة التنافسية) ، وتمثل مجتمع البحث في العاملين بهيئة ميناء دمياط ، وتم تصميم أسئلة الاستبيان لجمع البيانات عن طريق عدد (1813) من العاملين ، وتم إعداد هذه الدراسة في عام 2016 ، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.20 ، وإستخدم الباحث أسلوب الارتباط ، والانحدار لإثبات تأثير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين محدات ونواتج الصبغة الوراثية للتنظيم في هيئة ميناء دمياط ، كما توصلت الدراسة لنموذج يوضح للعلاقة بين محدات ونواتج الصبغة الوراثية للتنظيم ، وأن جودة القيادة هو العنصر الأكثر تأثيراً على مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم ، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والتي وجهت لهيئة ميناء دمياط ، كما قدمت الدراسة أفكار مقترحة لإجراء مزيد من البحوث المستقبلية فى مجال الصبغة الوراثية للتنظيم .

الكلمات المفتاحية : الصبغة الوراثية للتنظيم ، الهيكل التنظيمى ، الثقافة التنظيمية ، جودة القيادة ، العدالة التنظيمية.

Abstract

This study aimed to provide a model of the relationship between determinants the and outputs the genetic character of the organization in Damietta Port Authority. These parameters were in organizational structure, organizational culture, organizational justice and leadership quality; while genetic character outputs consisted in organizational performance, organizational identity, organizational effectiveness and competitive advantage.

The research community represented in Damietta port authority employees, and designed the questionnaire to collect data by number 1813.

This study was prepared in 2016, data were analyzed using SPSS.20 program, the researcher used the method of correlation, regression to demonstrate the effect of the relationship between the independent variable and the dependent variable.

The results of the study concluded that there is a significant positive statistically relationship between the determinants and outputs the genetic character of the organization in Damietta Port Authority, The study also found the model for the relationship between the determinants and outputs the genetic character of the organization, and that the quality of leadership is the most influential on the genetic character of the organization of the output element, The study provided a set of recommendations that are directed to Damietta Port Authority study also presented a proposed ideas for further future research in the field of genetic character of the organization.

Keywords; Organizational DNA (genetic character) of the organization, organizational structure, organizational culture, quality leadership, organizational justice.

مقدمة البحث:

يكمّن معيار التفارقة بين المنظمات الناجحة والمنظمات الغير ناجحة في مدى قدرتها على تحقيق أهدافها بدقة، من خلال إتباعها إستراتيجية تنافسية يمكن من خلالها تحقيق أداء أعلى مما يقدمه المنافسون (Ivanov,2013). ولهذا فإن معظم الشركات تكافح لتحقيق نجاحها في ظل بيئة شديدة الصعوبة، ويتطلب ذلك تكامل الجهود التنظيمية، وسرعة التفاعل، ومشاركة العاملين، والأكثر من ذلك الإصرار على النجاح بدل من الخضوع للفشل (Brook,2013).

والحقيقة أن الواقع العملي والشواهد تؤكد أن بقاء المنظمات في ظل العولمة وإحتدام المنافسة مرهون بمدى قراءة التحديات التي تواجهها، حيث لم يعد الاحتفاظ بالعملاء هدفاً سهلاً، وأشد منه صعوبة الحصول على عملاء جدد، وفتح أسواقاً جديدة والمحافظة على الوضع التنافسي (Kaptein, 2015).

فلهذا أصبح التحدي الرئيسي الذي يواجه العديد من المنظمات هو كيفية ترسيخ منهج قوى، وكذلك تفعيل أنشطة قوية للمحافظة على استمرارية المنظمات، وكذلك زيادة أنشطتها التنافسية (Soroush, et al.,2013).

وخلال السنوات القليلة الماضية، أصبح موضوع الصبغة الوراثية للتنظيم (DNA) من الموضوعات الهامة في علم الإدارة، وذلك بسبب تركيبته الفريدة التي تحتوي على مجموعة

من المحددات، وهذه المحددات يمكن أن تتوارثها الأجيال ، ويمكن أن تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ، ولقد حظي هذا الموضوع بإهتمام بالغ من قبل العديد من الباحثين الذين قاموا بتطبيقه على عدة موضوعات تنظيمية تهتم بالأبعاد الداخلية والخارجية للمنظمة.

فالإنسان له صبغة وراثية تميزه عن غيره مهما تشابه في الإسم، والشكل، والصفات، وتنتقل إلى الأجيال التي تليه من خلاله، وهكذا يحيا الإنسان (الماضي - الحاضر)، وكذلك المنظمات أيضا لها صبغة وراثية تتوارثها الأجيال داخل التنظيم، ومن ثم تنقل من جيل إلى آخر، ويشعر بها العملاء فيفضلونها دون غيرها من المنظمات، وعلى هذا تمتلك العديد من المنظمات الصفات المشابهة مثل الموارد والعاملين المدربين أصحاب الخبرات على نحو مماثل ، وكذلك فرص الوصول إلى الأسواق، والقدرة على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة فلماذا تتفوق بعض المنظمات على الأخرى؟

الجواب يكمن في أن هناك منظمات تطبق مجموعة من الإجراءات الناجحة مثل تمكين العاملين ، والتشجيع على الابتكار كما أن هذه الإجراءات تدفع العاملين للذهاب إلى أبعد ما هو متوقع منهم، ويؤدون مهام خلق القيمة دون التفكير بها، وهذه الإجراءات يجب أن تتحلى بها المنظمات الأخرى(Brook,2013) .

من ناحية أخرى حاولت مقالات نشرت مؤخراً في استخدام المفهوم العلمي لـ (DNA) كاستعارة لوصف خصائص المنظمة، والعديد منها قام بتوصيفها، وذلك من خلال الرجوع إلى الأنشطة الأساسية التي تحتاجها المنظمات، وأعتقد بوجود تشابه مشترك لـ (DNA) يمكن أن يستمد من المنظمات الناجحة ، وبالتالي فإن النموذج الأولي للصبغة الوراثية للتنظيم يستند الي مبدأ أن كل منظمة لها خصائصها الوراثية مثل أي كائن حي وتظهر الخصائص من خلال بناء العناصر الرئيسية للصبغة الوراثية للتنظيم .

من هنا كان تركيز بحثنا على محددات ونواتج الصبغة الوراثية للتنظيم (DNA) . وفي هذا البحث يسعى الباحث الى اقتراح منهجاً عملياً، يمكن أن يصبح جزءاً من الصبغة الوراثية للتنظيم، وبالتالي يمكن أن يحسن الأداء على الفرد والفريق والمستويات التنظيمية.

أولاً: الإطار النظري :

١) مفهوم الصبغة الوراثية للتنظيم:

مصطلح جينوم genome هو مصطلح جديد في علم الوراثة يجمع بين جزئي كلمتين إنجليزييتين هما gen وهي الأحرف الثلاثة الأولى لكلمة gene التي تعني باللغة العربية المورث (الجين)، والجزء الثاني هو الأحرف الثلاثة الأخيرة من كلمة chromosome وهي ome وتعني باللغة العربية الصبغيات (الكروموسومات)، أما الدلالة العلمية لهذا المصطلح فهي للإنسان الحقيقية الوراثة البشرية القابعة داخل نواة الخلية البشرية وهي التي تعطي جميع الصفات والخصائص الجسمية والنفسية (الكريم، ٢٠١٢) .

كما أن تحليل وإكتشاف وتصنيف ووصف الحقائق الوراثة والإختلافات يتم النظر إليها كأهداف مهمة في علم الوراثة (Soroush et al., 2013). والتشابه بين الكائنات الحية وأقربائهم وأجدادهم يعود إلي علم الوراثة، ولكن الإختلافات تعبر عن الفرق بين أي كائن حي وغيره من المخلوقات.

ولتفعيل ذلك يمكن الجمع بين ثلاثة من العلوم وهي علم الاحياء وعلم الوراثة مع علم الإدارة عندئذ يمكن تقديم خطوات فعالة في تطوير وتحسين المنظمات (Soroush et al., 2013) . فالجينات التنظيمية على هذا النحو هي مجموعة من الإستراتيجيات والإجراءات والسياسات التي تتبعها المنظمة في ممارسة حياتها التنظيمية بشكل منتظم ولفترة طويلة (Kaptein, 2015) .

والصبغة الوراثة للتنظيم هي مصطلح مجازي يشير إلي العوامل الرئيسية التي تحدد سمات المنظمة وتساعد في تفسير أداءها (David, et al., 2006) .

كما رأى آخريين أن الصبغة الوراثة للتنظيم هي منهج حياة تتناقله الأجيال من خلال منهجية تنظيمية تشكل عصب الحياة التنظيمية ويشعر بها العملاء فيفضلونها عن غيرها من المنظمات (Vijay & Chris , 2005) . إلى جانب ذلك يشير (Neilson, 2006) أن البصمة الوراثة للتنظيم هي الإطار الذي يتناول كافة جوانب

الهندسة المعمارية للشركة بالإضافة إلى مجموعة من المبادئ التي تسمح للإدارة للحصول على نظرة ثاقبة عن ما هو مقبول وما هو غير مقبول.

كما رأى (Chris,2005) أن أساس وجود البصمة الوراثية يتمثل في الابتكار القائم على خلق قيمة من خلال الموظفين المبدعين الذين شاركوا في إكتشاف وتوليد أفكار جديدة . وفي نفس الاتجاه رأى كل من (Brook, 2013) أن الابتكار أساس الصبغة الوراثية من خلال الصفات التي تحملها المنظمة والتي ترتبط مباشرة بأداء أعمالها و تكون فيه قادرة على خلق ميزة تنافسية للمنتج والعملاء وزيادة الوعي التنافسي فضلاً عن الوصول إلى موقع أفضل من المنافسين ، وزيادة الحصة السوقية من خلال ما سبق يمكن أن نعرف الصبغة الوراثية للتنظيم بأنها الإطار الذي يحكم كافة جوانب العملية التنظيمية من خلال منهجية تنظيمية مستمرة تتكون من: وضع الاستراتيجيات، والسياسات، والاجراءات، وكذلك القواعد الأساسية التي ترتبط إرتباطاً مباشراً بأداء أعمالها وتميزها عن غيرها من المنظمات.

٢) أهمية الصبغة الوراثية للتنظيم:

إذا كانت الجينات البشرية هي التي تنتقل الأوامر إلى كل مكونات الخلية ليكتب لها البقاء والحفاظ على خصائصها، فإن هذا الدور تلعبه الإدارة في كل مستويات المنظمة، وتتحمل مسؤولية بقاء واستمرار وتميز المؤسسة في بيئتها والفرق الوحيد بين الإنسان والمنظمة هو أن حياة الإنسان تنتهي بالموت دائماً، أما المؤسسة فيمكن أن يكتب لها الخلود في دنيا الأعمال ولا تموت أبداً، وإذا كانت جيناتها (مديروها) وكروموسوماتها (أنظمتها) قادرة على التحول إلى الأفضل في إطار بيئتها ومناخها التنظيمي (العدلوني ، ٢٠١٢) .

لذلك من الطبيعي أن تكافح معظم الشركات لغرس جيناتها للحصول على أقصى قيمة من رأس المال البشري لأنه العنصر الذي من خلاله يتحقق النجاح، لا سيما في البيئة التشغيلية الصعبة اليوم حيث تتطلب مستويات أعلى من تكامل الجهود، وسرعة

التصرف والمشاركة بين الموظفين، وهذا يمكن أن يعني الفرق بين النجاح والفشل (Brook, 2013).

إلى جانب ذلك يشير (Soroush et al.,2013) أن المنظمات التي تعمل من خلال فلسفة الـ (DNA) تؤدي إلى تحقيق فرص أكثر أهمية من غيرها من المنظمات، فمثلاً العاملين بمثابة مصدر للإبتكار، لذلك لا بد أن يكون لهم النصيب الأكبر من الإهتمام، إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة أن تحقق التوازن الذي يسمح للعاملين بالمشاركة بأفكار جديدة، والأهم من ذلك أن تكون متسامحة مع الأخطاء التي ستحدث نتيجة التجريب والابتكار حتى يمكن أن تؤدي في النهاية إلى تحقيق النجاح.

أيضا رأى (Brook,2013) أن أهمية الصبغة الوراثية للتنظيم تكمن في أنها تعتبر المنهج القائم على حسن إختيار العاملين، وتطوير وإدارة الكفاءات بشكل جيد، بالإضافة إلى القوة العقلية الإيجابية التي ترتبط بمجموعة متنوعة من المقاييس مثل الإنتاجية، والمشاركة، والإبداع، والعمل الجماعي الخ. وعلى ذلك تمثل الجينات التنظيمية القواعد الأساسية التي تحدد سلوكيات المنظمة التي تؤثر بشكل كبير على الأهداف التنظيمية وتحديد الخصائص المميزة لثقافتها (Govindarajan, 2010).

ولهذا لا يمكن تحقيق النجاح لمنظمات الأعمال إلا من خلال إعتقاد تدابير مبتكرة متنوعة في جميع جوانب الأعمال التجارية وذلك من خلال الشراكة الناجحة والفاعلة بين المنظمة وأصحاب المصالح الأمر الذي ينعكس على البصمة الوراثية للمنظمة من خلال سمعتها، كما أن المنظمات الأكثر ديناميكية من حيث الإجراءات تنسب إلى الأشخاص الذين يعملون فيها بحيث تتماشى جميع الإجراءات والهياكل مع هويتها التنظيمية. كما أن نشر ثقافة البصمة الوراثية وما لها من دور في منح المنظمات المعنية هوية مميزة تسهم في دعم حضورها سوقيا واعادة النظر في البناء التنظيمي بما ينسجم مع ثورة المعرفة وحاجة المنظمات إلى الهياكل المسطحة (الساعدي، جاسم ٢٠١٥).

مما سبق يتضح أن أهمية الصبغة الوراثية للتنظيم DNA تتمثل في:

- (١) تمثل القوة العقلية التي ترتبط بمقاييس الأداء الناجح.
- (٢) تمثل العوامل الأساسية التي تحدد شخصية المنظمة وتساعد في تفسير أدائها
- (٣) منح المنظمات هوية مميزة تسهم في دعم حضورها سوقياً وعالمياً.
- (٤) تعتبر محدد عام للأداء التنظيمي.
- (٥) تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- (٦) تحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

٣ مكونات الصبغة الوراثية للتنظيم:

يتأثر تصميم المنظمة بقوة من قبل استراتيجيتها وثقافتها حيث لا يوجد "نموذج واحد يناسب الجميع" "There is no "one model fits all" وإنما هي مجموعة من النماذج تختص بها سياسات الشركات، كما أن الحمض النووي التنظيمي يمثل العامل الأساسي الذي يحدد شخصية المنظمة ويساعد في تفسير أدائها (Brook 2013) .

كما أشار (Ivanov, 2013) أن الجينات التنظيمية تتكون من الهيكل التنظيمي القائم على أساسه أعمال المنظمة ، حيث يتكون من الأدوار والعلاقات التي تشكل فعالية المنظمة سواء داخل المنظمة أو خارجها ، وأنه حتى تتحقق هذه الفعالية التنظيمية أولاً لا بد من تكوين الجينات التنظيمية على أساس قوى حينئذ يمكن تحريك المنظمة في أي اتجاه بواسطة تغيير الجينات التنظيمية المتعلقة بها .

كما يؤكد (Shris, 2005) أن الهيكل التنظيمي ، والعاملين ، والأنظمة المتبعة ، والثقافة السائدة ، تمثل المجالات الأساسية لمكونات البصمة الوراثية للمنظمات ، ويمكن توضيحها من خلال الآتي:

١. الهيكل التنظيمي : يتمثل في عدة محددات وهي سلطة القرار من أعلى إلى أسفل ، وتدفق المعلومات ، والتقارير الرسمية .

٢. العاملين : يتمثل هذا البعد في سياسات التوظيف ، وسياسات التشجيع والتحفيز، والمسارات الوظيفية ، والترقيات ، الصفات القيادية للعاملين ، وغير ذلك .

٣. الأنظمة المتبعة : أنظمة التخطيط ، أنظمة إتخاذ القرارات ، المعايير التي تحكم الأعمال، تقييم الأداء ، ونظام التعويض ، وأنظمة التحفيز .

٤. الثقافة السائدة : مفاهيم الثقافة المتبعة ، والسلوكيات التي يمكن أن تؤثر على الأفراد .

بينما رأى (اشتوي، ٢٠١٣) أنه يمكن تقسيم العناصر المكونة للصبغة الوراثية للتنظيم من الآتي:

أولاً: الموروثات المادية مثل: المباني ورأس المال والسيارات الخ.

ثانياً: الموروثات المعنوية وتشمل:

(١) أنظمة وقوانين العمل.

(٢) الثقافة التنظيمية .

(٣) المناخ التنظيمي .

(٤) البيئة التنظيمية.

من ناحية أخرى رأى (Brook 2013) أن مكونات الصبغة الوراثية للتنظيم DNA تشمل مجموعة من العناصر الرسمية ومجموعة من العناصر الغير الرسمية بمعنى أنها تتكون من مجموعة من العناصر الرسمية يتبعها مجموعة من العناصر الغير رسمية . وتتمثل الأبعاد الرسمية في المعلومات، وحقوق إتخاذ القرارات، والدافعية والهيكل التنظيمي. بينما تمثل الأبعاد الغير رسمية وهي التي تشكل جزء من الثقافة التنظيمية والتي تتكون من العادات، والمعتقدات (العقلانيات) ، والإلتزامات ، وشبكات التواصل التنظيمية (الجماعات الرسمية والغير رسمية) وتظهر في شكل التواصل بين الأفراد في التنظيم وهذه تشكل الجزء الخفي في معتقدات الفرد في التنظيم، ويمكن تفصيل ذلك من خلال الآتي:

١. المعلومات وأسلوب التفكير(العقليات) Information and mindsets:

المعلومات هي الوسيلة الأساسية لنقل المعرفة، كما تصف كيف يتم قياس الأداء، وكيف يتم تنسيق الأنشطة، وكيف يتم تداول المعرفة. فيما تصف العقليات وطريقة التفكير وهي من العناصر غير الرسمية بأنها طريقة التفكير الناتجة عن المعتقدات الراسخة، وكيفية تطبيق الموظفين في معالجة المعلومات.

٢. القرارات والأعراف : Decisions and norms:

تصف كيف تصنع القرارات، بينما تمثل القواعد الأعراف والمعايير غير المكتوبة وعلاقتها بتنفيذ الأشياء. (ولكن من الصعب تغيير العادات والأعراف خاصة اذا كانت ثقافة المنظمة قوية).

٣. التحفيز والالتزامات Motivators and commitments:

المحفزات هي الوسائل التي تحرك سلوك العاملين في المنظمة كذلك تعتبر أحد البدائل الوظيفية المتاحة للموظفين للتقدم الوظيفي ، بينما الإلتزامات هي تحقق الطموحات غير المكتوبة التي تدفع وتحفز الأفراد لتنظيم أنفسهم. (الالتزامات يكملها التحفيز والدوافع كبعد من الأبعاد الرسمية).

٤. الهيكل والشبكات Structure and networks:

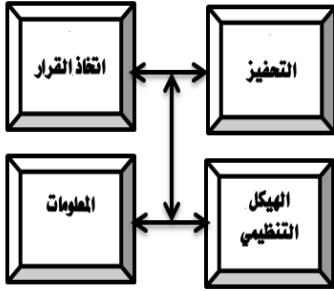
يمثل الهيكل التنظيمي في الخطوط المتعلقة بالسلطة ، بينما تتمثل الشبكات في شكل التواصل وعملية الإتصال بين المجموعات الرسمية والغير رسمية التي ترتبط معاً، وطريقة اتخاذ القرارات (مجموعة من القواعد الرسمية يتبعها مجموعة من القواعد غير الرسمية).

أيضا يمكن لأي منظمة أن تبني صبغة وراثية قوية “strengths DNA” لكل فرد في التنظيم من خلال بناء بيئة عمل مقنعة تناسب جميع الظروف. كما رأى (Neilson, 2006) أن هناك اربعة متغيرات أو كروموسومات وهي التي تحدد جينات المنظمة وتسمى (جينات الأداء) وهي حقوق اتخاذ القرار وأشكال التحفيز ، الدوافع ، وتبادل المعلومات ، والهيكل التنظيمي.

في حين رأى آخرون أن الصبغة الوراثية للمنظمات تتكون من أربع عناصر وهي الهيكل التنظيمي ، وحقوق اتخاذ القرار، والدوافع ، والمعلومات ، وهذه المكونات

تحدد شكل الهوية التنظيمية وكيف تبدو وتتصرف المنظمة داخلياً وخارجياً David & (Neilson,2006).

كما يشير (booz,2002) أن الصبغة الوراثية للتنظيم تتكون من أربع مجموعات رئيسة هي الهيكل التنظيمي ، والقرارات ، والمعلومات والدوافع، ويمكن توضيحها من خلال ما يلي:



شكل رقم (١) مكونات الصبغة الوراثية للتنظيم

المصدر : من إعداد الباحث بتصرف من (Booz, 2002)

(١) الهيكل التنظيمي:

حيث يتمثل الهيكل التنظيمي في شكل المنظمة ومدى قدرتها على أداء عملها من خلال تسلسل السلطة وانسيابها من أعلى إلى أسفل وبما يضمن بقائها واستمراريتها بصرف النظر على غياب أحد قادتها فهي تمضي بنظام الدفع الذاتي.

(٢) حقوق إتخاذ القرار:

فهو يعنى مدى قدرة متخذي القرار عن إتخاذ القرارات وماهي صلاحيته في ذلك.

(٣) المعلومات:

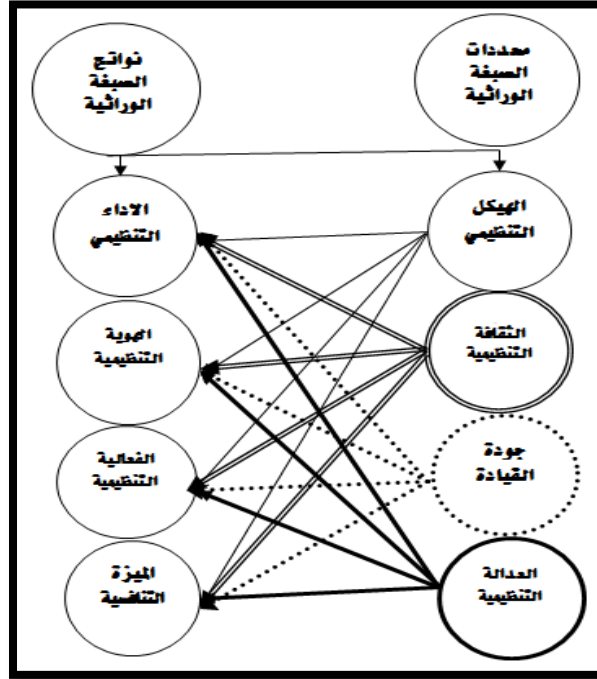
تعنى مدى قدرة المنظمة على إكتساب المعلومات ونقلها بين أفراد التنظيم أى أنه فكر المنظمة المتعلمة ، بالإضافة إلى شكل إتصالاتها بين قادتها وأفرادها.

(٤) التحفيز:

يتمثل التحفيز في سائل التحفيز المتعلقة بالأفراد مثل (الحوافز، والترقيات، والدرجات) حتى يكونوا على أعلى درجة من التكامل والإنجاز مما يزيد من إنتمائهم للمنظمة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (١):

من خلال عرض ما سبق يمكن أن نستنتج أنه يمكن بناء نموذج للصبغة الوراثية للتنظيم من خلال مجموعة من العناصر، ويمكن صياغته في الشكل رقم (٢) والذي يبين العلاقة المفترضة بين المتغير والمستقل والمتغير التابع :



شكل رقم (٢)

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة :

(booz 2002;David & Neilson,2006; Shris, 2005; Neilson
,2006;Brook 2013)

رابعاً: الإطار النظري للمتغير المستقل:

١) الهيكل التنظيمي: Organizational structure:

التنظيم هو ذلك التجمع البشري الذي يضم مجموعه من الأفراد فيتعاونون فيما بينهم فينقاسمون المهام والأنشطة ويحددون الكيفية والأداة التي توصلهم إلى تحقيق غاياتهم (الهنداوي، ٢٠١٦).

والهيكل التنظيمي يعرف بأنه الإطار الذي يحدد الإدارات والتقسيمات التنظيمية والوحدات ويُنظم العلاقات داخل المنظمة و يحدد المسؤوليات و تسلسل القيادة وخطوط السلطة واتخاذ القرارات وشكل الأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة . (de Lara ,2008)

في حين رأى (booz 2002) أن الهيكل التنظيمي يتمثل في شكل المنظمة ومدى قدرتها على أداء عملها من خلال تسلسل السلطة وانسيابها من أعلى إلى أسفل وبما يضمن بقائها واستمراريتها بصرف النظر عن غياب أحد قادتها فهي تمضى بنظام الدفع الذاتي. كما رأى أيضا (Brook,2013) أن الهيكل التنظيمي يمثل أحد أهم مكونات DNA ويتمثل في "خطوط السلطة" وجماعات العمل وشكل الاتصال، واتخاذ القرارات وأشكال الدعم .

أيضا رأى (Shris, 2005) أن الهيكل التنظيمي يمثل المجالات الأساسية للبصمة الوراثية للمنظمات حيث يتمثل في هيكل وشكل سلطة القرار، وتدفق المعلومات، والتقارير الرسمية . ويظهر الشكل الأوضح للهيكل التنظيمي من خلال نطاق الاشراف والذي يتمثل في عدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس الاشراف عليهم فكلما كان عدد المرؤوسين محدد كلما دل ذلك على أن نطاق الاشراف قوى، والعكس أيضا صحيح (الهنداوي ، ٢٠١٦) . كما يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها (عبد اللطيف، جودة ٢٠١٠).

من ناحية أخرى رأى كل من (Shris , 2005 ; Joo & Hong,2008) أن من أهم مكونات قياس الهيكل التنظيمي هو شكل وأسلوب عملية تفويض السلطة، ونطاق الاشراف، وعدد الوحدات في كل مستوى، وأشكال خطوط السلطة .

٢) الثقافة التنظيمية Organizational culture :

يعرف (Ishan et al. ,2014) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والسلوكيات التي يجتمع عليها أعضاء التنظيم والتي تنعكس بدورها على الأداء وتؤدي إلى نجاح المنظمة وتميزها دون غيرها من المنظمات.

ويشير (أبو بكر ، ٢٠٠٦) بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكا تهم ومن ثم تؤثر على أسلوب تفسيرهم الأشياء داخل

المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

بالإضافة لما سبق فقد رأى (Poprawski ,2015) أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة القواعد التي تنشأ السلوك ، والسلوك وسيلة لإنجاز الأشياء وذلك من خلال القيم التي يمتلكها الأفراد ، كما يمكن أن تصنف في عدة عناصر وهي التوجه بالفريق (ثقافة التعاون) ، والتوجه بالابتكار (ثقافة الابتكار) ، التوجه بالإنجاز (ثقافة الإنجاز) . كما لو بنيت بشكل صحيح يمكن أن تكون جزءاً من الحمض النووي للمنظمة. كما يشير أيضا (Brook,2013) إلى أنه يتم تقييم نقاط القوة والضعف لثقافة المنظمة من قيم ومعتقدات فرق العمل ودرجة تأثيرها في تحفز الطاقة الإيجابية للأفراد.

فصفات الثقافة التنظيمية ومكوناتها تنعكس على أعضاء التنظيم، وهذا يعتبر من أهم خواص الصبغة الوراثية للتنظيم DNA.

كما أن فهم نقاط القوة والضعف لهذه الثقافة هو الأساس في فهم السمات الكامنة للفرد ، كما تساهم الثقافة التنظيمية في نمو الشخصية ، وتؤدي إلى ذروة الأداء، بالإضافة إلى أن هناك عوامل تؤثر على الشخصية الوظيفية للفرد وتنشأ من خلال الوظيفة وهي : خصائص الوظيفة التي يعمل بها الفرد، نمط القيادة، خصائص المجموعة، والقيود التنظيمية. إلى جانب ذلك أن مواقف وقيم الفرد في بيئة العمل تؤثر على الالتزام التنظيمي من خلال القيم القيادية ، والعدالة الوظيفية (Organ et al.,2006).

فالثقافة التنظيمية المبنية على أسس قوية تعد من العوامل المؤثرة على الصبغة الوراثية للتنظيم حيث تفرض على الأفراد نظم عمل قوية يتأثر بها سلوك الفرد في التنظيم مما يحقق للمنظمة أهدافها ومكانتها التنظيمية ، ويميزها عن غيرها من المنظمات .

كما يمكن قياس نجاح الثقافة التنظيمية من خلال: القيم التنظيمية، التعاون، الابتكار، الفريق ، القبول، الانتشار (Schein , 1990) .

٣) جودة القيادة : quality of leadership

تعرف القيادة بأنها فن التأثير في سلوك الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف (الهنداوي، ٢٠١٦). فالقيادة على إختلاف ميادينها ومجال ممارستها هي في محصلتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولاً وهو ما يستدعي ممارسة كثير من التدريب والذي يصبح بدوره شرطاً موضوعياً لإنجاز مهمة قيادية ناجحة واتخاذ قرار إداري سليم (الأغا ٢٠٠٣) . فالقيادة في قلب الإدارة الفعالة ، كذلك اجراءات ومواقف القادة تؤثر على مواقف سلوكيات الموظفين(Erkutlu, 2008).

وتظهر سمات القائد الناجح من خلال تمكين وإشراك العاملين وتسهيل الظروف التي يعملون فيها، ومنحهم مزيد من المشاركة في عملية التغيير، والتواصل السريع معهم، وتسهيل إجراءات التحفيز المبني على أساس الإنجاز في الجودة & Joo (Hong , 2008).

كما تعتبر القيادة الفعالة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي فصفات القائد تنتقل إلى أتباعه ، وهذا يعتبر من أهم خواص الصبغة الوراثية للتنظيم .DNA

ولتطوير أداء العمل لنحو أفضل يجب على القائد أولاً فهم نقاط القوة والضعف ، ثم استخدام أفضل الطرق للتغلب على نقاط الضعف التي تعيق الأداء ، وتطوير نقاط القوة ، فالأمر يتعلق اذن بقيادة فريق العمل وتشجيعهم على تقديم الأفكار ومناقشة الرؤى من خلال الإجتماعات والمناقشات لتحويل هذه الأفكار إلى واقع ملموس ليس فقط على مستوى الفرد ولكن الفريق(Brooke, 2013).

بالإضافة إلى ما سبق يستخدم المديرون أساليب قيادية مختلفة للتأثير علي المرؤوسين لإنجاز الأعمال في المنظمات ، من خلال تقديم وسائل التشجيع والتحفيز ، وخلق مناخ تنظيمي داعم للأداء ، والتعرف علي الفروق الفردية ، والتشجيع على التعلم ، الاستماع باهتمام لإهتمامات وأراء المرؤوسين (Erkutlu, 2008) .

فالمديرون يستخدمون مختلف الطرق للتأثير على سلوكيات الأفراد في العمل، وسيكون لسلوكهم الأثر المباشرة على نتائج الموظف، تحقيق رضا العاملين وزيادة الالتزام وبالتالي تحقيق الإنتاجية. ولذلك، السلوك الفعال للقائد سوف يزيد من فعالية كل من العاملين والمنظمة .

من ناحية أخرى تقاس فعالية القيادة من خلال عدة مقاييس وهي الثقة، التعلم التنظيمي، الفاعلية، كما أن التحدي الحقيقي يكمن في مدى قدرة القادة في مساعدة موظفيهم على استخدام طاقاتهم بشكل أكبر سعياً لمزيد من الإنتاجية وتحقيق مستويات أعلى من المشاركة والأداء (Brook, 2013) .

إلى جانب ذلك إختلف الكتاب في قياس نجاح القائد، والذي يتضمن أشياء مختلفة مثل أداء المجموعة، وتحقيق الأهداف ، وقدرة المجموعة على التعامل مع الازمات، ودرجة رضا المرؤوسين عن القائد ، والالتزام المرؤوسين، وتنمية قدرات اعضاء المجموعة، فالمقياس الأكثر شيوعاً واستخداماً لقياس فعالية القيادة هو مدى قدرة المجموعة على تأدية مهمتها بنجاح وتحقيق أهدافها. والمقاييس الموضوعية للأداء تتكون من: تحقيق الأهداف، نمو الارباح ، وزيادة المبيعات، الحصة السوقية (Rao,2013; Erkutlu ,2008 ; Russell, 2013) .

من خلال عرض ما سبق يمكن أن نستنتج من أنه يمكن قياس جودة القياد من خلال: الأداء الكلي، وتحقيق الأهداف، والتعامل مع الازمات، ودرجة رضا العاملين، ودرجة الثقة في القائد.

٤) العدالة التنظيمية Organizational Justice :

العدالة التنظيمية هي المعاملة العادلة والأخلاقية للأفراد في المنظمة (Charles,2003). ويعرف محفوظ (٢٠٠٧) العدالة التنظيمية بأنها شعور العاملين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في معاملتهم من قبل رؤسائهم في العمل. كما يقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل (Byrne, 2003).

ويعرفها مارك (Mark, 2003) بأنها مدى إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية . كما يمكن إعتبارها بأنها الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين: الوظيفي والإنساني، وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة (أبوندا، ٢٠٠٧) .

من ناحية أخرى تتحقق العدالة التنظيمية من خلال تقديم العدالة التحفيزية للعاملين على حسن الأداء ، كما يظهر تحقيق العدالة بوضوح في تحقيق الحوافز المادية والمعنوية. فالحوافز توقظ الحماس والدافع والرغبة في العمل لدى العامل (أيا كان مجال عمله) مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكونه من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل للمثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية (يونس ٢٠٠٠، ص ١٦).

وعلى ذلك تتحقق العدالة التنظيمية من عدد من الإجراءات، كما لو طبقت بشكل صحيح تحقق نتائج أفضل لكل من الفرد والتنظيم، وهذا يعتبر من أهم خواص الصبغة الوراثية للتنظيم DNA .

كما نشير هنا إلى أن العاملين في بيئات العمل يقسمون العدالة التنظيمية وفقاً لثلاث فئات من المعاملة، تمثل الأولى النواتج التي يحصلون عليها من المنظمة، وهي: (العدالة التوزيعية)، وتمثل الثانية السياسات الرسمية أو العمليات التي بنيت عليها تم توزيع هذه النواتج (العدالة الإجرائية)، والثالثة تتضمن المعاملة الشخصية معهم، وهي (العدالة التفاعلية).

وعلى ذلك رأى (نايف، ٢٠٠٧) كما أن فقدان أي بعد من الأبعاد الثلاث السابقة والتي تفسر العدالة التنظيمية، يؤدي إلى شعور الفرد العامل بعدم الأنصاف والظلم والتوتر في سلوكه. أيضاً رأى (نايف، ٢٠٠٧) يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية مفهوماً نسبياً بمعنى، أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل، قد

كُون إجراء متحيز وغير موضوعي في نظر فرد آخر لذا، فإن العدالة التنظيمية تتحدد. في ضوء ما يدركه الفرد العامل من النزاهة وموضوعية الاجراءات والتعاملات.

كذلك تتكون ملامح العدالة التنظيمية أيضا من خلال نظام الترقيات حيث تمثل الأهمية القصوى للعامل في العمل، وهذا أيضا يعتبر من أهم مكونات الصبغة الوراثية للتنظيم (booz, 2002) .

مما سبق يمكن قياس العدالة التنظيمية: الشفافية، والترقية، والتحفيز، والمعاملة، والمصادقية.

خامساً: الإطار النظري للمتغير التابع:

١. الأداء التنظيمي:

الأداء التنظيمي هو أحد محددات وجود المنظمة وأحد أهم عناصر النجاح وهو السبب الحقيقي الذي يعكس جوهر نجاح خطتها (Nafei,2015) كما يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على المدى الطويل (Cocks , 2012). وعلى ذلك يشير (Waal.&Akaraborworn,2013) إلى أن الصبغة الوراثية للتنظيم ترتبط إيجابياً بالأداء التنظيمي من خلال مجموعة العناصر القوية التي ترتبط بمكوناتها . من ناحية أخرى يرى (Joo & Hong,2008) أن هناك عوامل تحكم فعالية الأداء التنظيمي وهي درجة علاقات الموظفين، وتمكين الموظف. بالإضافة إلى مشاركة الإدارة العليا في تقاسم الرؤية وشكل الاتصالات بين العاملين، وطرق التغيير، وأساليب التحفيز، (Bell &Menguc ,2002).

فالأداء الأعلى يتحقق عندما يحدث تواصل من خلال نقل المعرفة المستمرة من المدير والعاملين وتقديم المساعدة للحفاظ على البقاء في ذروة الأداء، ويمكن أن يقاس ذلك من خلال (المهارات، والمعرفة والقدرات) وعندما تندمج هذه العناصر مجتمعة تمتلك المنظمة فرصة أكبر لتحقيق الأداء الأعلى، وبشكل مستمر (rook, 2013).

من ناحية أخرى (Darroch,2003) أن قياس الأداء التنظيمي تتمثل في الأبعاد الآتية :

١-أداء المقارنة يشير إلى فهم الفئات المختلفة للموظفين على مستوى ربحية المنظمة، وحصتها في السوق ومستوى نمو المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال.

٢-الأداء الداخلي يشير إلى فهم الفئات المختلفة من الموظفين لمستوى تنفيذ الأداء التنظيمي، وأيضا إمكانية تحقيق أهدافهم الموضوعية بدقة. كما أن الأداء الأفضل يتحقق من خلال تكيف أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، ويظهر ذلك بوضوح من خلال تحقيق الإستقرار، والمدراء يحتاجون أولاً إلى النظر في ما إذا كان ثقافة الابتكار لمنظماتهم تتوافق مع متطلبات البيئة التنافسية حيث ذلك يعظم الأداء .

من ناحية أخرى يعد تقييم الأداء عنصر حاسم في تحسين أداء الأفراد ، ومع ذلك فهي عملية لا يحبها الموظفون أو المديرين، فأحيانا يؤدي التقييم إلى نتائج سلبية تؤثر في الكفاءة وتتحول نتيجته إلى نقد سلبي ويحقق خسارة غير متوقعة ، Brook (2013) . كما يمكن قياس الأداء من خلال تحديد وفهم الممارسات التي تمارسها المنظمة ومدى نسبة تحقيقها مقارنة بالمنظمات الأخرى في أي مكان في العالم (Singh, 2010).

من خلال ما سبق يمكن أن نقيس الأداء التنظيمي في خلال عدة أبعاد وهي : الحصة السوقية، والربحية، والقدرة التنافسية، ومعدل إنجاز المهمة، والرضا الوظيفي.

٢. الهوية التنظيمية:

عرفت هوية المنظمة بأنها نتاج تراكمي راسخ عبر الزمن ، ويتعلق بثقافة وتاريخها ، ومركزها وسمعتها تجاه المنافسين ، وعملائها ، والمجتمع بوجه عام وأنها صيغت ورسمت على مر الزمان (Martin et al. ,2011) .

كما يمكن النظر إلى الهوية التنظيمية على أنها سمات تعرف بها المنظمة بما يميزها عن غيرها من المنظمات، ومن ثم فإن على إدارة المنظمة الاهتمام بها وأخذها بالحسبان عند نقاط اتصال المنظمة بالأطراف المعنية كالعاملين والمنافسين والموردين (عبد اللطيف، جودة ٢٠١٠). كما أن الهوية التنظيمية تتعلق بمدى إنتماء العاملين للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني .

من ناحية أخرى تتعدد صور الهوية التنظيمية ، فمثلا يقدم العاملون أنفسهم في كثير من الأحيان بصفتهم أعضاء في المنظمة التي يعملون فيها، فالعمل في المنظمة يشكل مصدراً مهماً لتكوين هوية الفرد، ذلك لأنه يحتاج إلى الانضمام إلى مجموعة ينتمي إليها ويتبع تقاليدھا . والفرد الذي يعمل في منظمة ما تتسجم مبادئها وممارساتها مع مفاهيمه الذاتية، توجد لديه روابط أكثر جاذبية وشعوراً أكثر التصاقاً بالهوية التنظيمية، ويكون لديه استعداد أكبر لبذل الجهود والسعي لتحقيق أهداف المنظمة (عبد اللطيف ، جودة ٢٠١٠). وعلى ذلك ترتبط هوية الفرد ارتباطاً قوياً بالهوية التنظيمية إذ يمكن أن يكون للهوية التنظيمية تأثير فعال في السلوك الفردي داخل العمل وخارجه (Scott & Lane, 2000) .

بالإضافة لما سبق رأى كل من (Alexandre et al., 2010) أن الهوية التنظيمية تعبر عن إدراك العملاء بعراقة وتاريخ المنظمة . ومن الجدير بالذكر أنه لا يجب الإكفاء بالصورة الذهنية المتميزة لدى العملاء ، بل يجب أن يكون هذا التميز مرتبط بالواقع الفعلي ويتم تطويره بشكل منتظم ، إذ تعتقد بعض المنظمات أنها تمتلك هوية متميزة عن الآخرين في حين يكون الواقع عكس ذلك .

فالمنظمات الناجحة هي المنظمات التي تستطيع أن تغير خصائص هويتها بما يتلاءم مع ظروف البيئة الموجودة بها، وهذا التغيير لا يمس الخصائص الجوهرية بل يتناول عمليات التحديث، ولكن المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات تتمثل بعدم تغيير هويتها بما يتلاءم مع تطلعات البيئة ، فالعاملون ليس لديهم فقط معتقدات وتصورات واهتمامات بخصائص هوية المنظمة الحالية بل لديهم أيضا افكار ومعتقدات ومخاوف حول مستقبل المنظمة وما ستكون عليه (العطوى، الخالدي، ٢٠١٥).

٣. الفعالية التنظيمية:

تعرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم (القيونى، ٢٠٠٤). كما تعرف أيضا بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، و الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها التنافسية (Yeandle et al., 2015).

من ناحية أخرى تفرض العولمة على المنظمات العديد من المحددات التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها بدقة عالية (Latemore, 2013). منها درجة المرونة، والإبداع، وسرعة التطوير في الكفاءات، وسرعة التوجه الداخلى والخارجى (Sigalas, 2015).

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج فالمقاييس الفعالة للتنظيم تتضمن المؤشرات التالية:

١. الإنتاج: ويعكس قدرة المنظمة على الإنتاج (مهما كان ذلك) بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.

٢-الكفاءة: ويمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات، وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

٣-الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، ويسمى هذا المعيار الرضا وتتضمن مقاييسه معدل الغياب والتأخر والشكاوى.

من ناحية أخرى يمكن قياس الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة من المعايير وهذه المعايير تشمل: وضوح الهدف، القدرة، والمهمة، والتزام القيادة، والتمكين والمكافأة، ونقل المعرفة والعمل الجماعي طريقة حل المشكلة (Yeandle, 2015; Laise, 2004). كما يمكن قياس مكونات الفعالية التنظيمية من خلال مكونات متعددة. للأداء التنظيمي في سبعة عناصر (Wang, 1988):

الحصة السوقية، والربحية، والقدرة التنافسية، وإنجاز المهمة، ومعدل الدوران، والرضا الوظيفي.

وعلى ذلك يمكن قياس الفعالية التنظيمية من خلال إنجاز المهمة، والرضا الوظيفي، ودرجة وضوح الأهداف، والالتزام، والتمكين، والمعرفة.

٤. الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بأنها مقدرة المنظمة على أداء عملها بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها أو مجاراتها (الهنداوي، ٢٠١٦). كما اعتبر آخرين أن الميزة التنافسية هي ما تختص به المؤسسة دون غيرها ويعطي قيمة (أو يختلف عما يقدمه) مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق (عبد الحميد، ٢٠١٦). كذلك اعتبرت على أنها القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى غير قادرة على مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل (النعمي، ٢٠٠٧). إلى جانب ذلك تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

فالمنظمات تسعى لتحقيق التفوق التنافسي عن طريق التوصل إلى ميزة تنافسية في منتجاتها لم تقدمها المنظمات المنافسة الأمر الذي يؤدي إلى التفوق ، ويتحقق ذلك أيضاً من خلال خلال تحقيق الجودة والكفاءة وسرعة الاستجابة للعملاء، والتي تمثل مزايا تنافسية تحقق القيمة المضافة لعملائها مقارنة بالمنافسين (Sigalas, 2015)، جاد الرب ، ٢٠١٥).

كما تتعدد أشكال تأثير الميزة التنافسية فمثلاً تناولها البعض على أنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون .

- تأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.

فالميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتمييز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي، ٢٠٠١). كما تتعدد مصادر تحقيق الميزة التنافسية وقياس نجاحها، من خلال الابتكار، والوقت، والمعرفة .

من خلال عرض ما سبق يمكن قياس الميزة التنافسية من خلال: الفعالية، والأداء، والابتكار، والمعرفة، والمركز التنافسي.

وفي نهاية هذا العرض، يمكن للباحث عرض للمفاهيم الإجرائية لمصطلحات الدراسة وهي كالتالي:

جدول رقم (١) المفاهيم الإجرائية والمقاييس لمصطلحات الدراسة

الأبعاد	التعريف	المقاييس	المصدر
الهيكل التنظيمي	يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يحدد الإدارات والتقسيمات التنظيمية والوحدات ويُنظم العلاقات والمسئوليات وتسلسل القيادة وخطوط السلطة .	. تعدد المستويات . . القواعد والإجراءات. . المرونة في التصميم. . تعدد السلطة . . المسئوليات . الصلاحيات	<ul style="list-style-type: none"> ○ Joo & Hong, 2008 ○ Shris, 2005 ○ Brook, 2013 ○ booz 2002
الثقافة التنظيمية	تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والسلوكيات التي يجتمع عليها أعضاء التنظيم والتي تنعكس بدورها على الأداء وتؤدي إلى نجاح المنظمة وتميزها دون غيرها .	. القيم التنظيمية . . الأهداف التنظيمية الشخصية. . درجة الإلتزام . . إلتزام الإدارة . . سياسات المنظمة .	<ul style="list-style-type: none"> ○ Schien ,1990 ○ Poprawski ,2015 ○ Ishan et al. ,2014
جودة القيادة	تعرف القيادة بأنها فن التأثير في سلوك الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف.	. الإتصالات . . التفويض . . اتخاذ القرار . . درجة الإستجابة . . ممارسات الإدارة .	<ul style="list-style-type: none"> ○ Russell, 2013 ○ Rao, 2013 ○ Joo & Hong ,2008 ○ Erkutlu ,2008

<ul style="list-style-type: none"> ○ Organ et al., 2006 ○ Mark, 2003 ○ Byrne, 2003 ○ Charles, 2003 	<ul style="list-style-type: none"> . مهام الفريق . . تحفيز فريق العمل . . تطبيق القرارات . . درجة الثقة والتقدير . . عدالة المعاملة . 	<p>تعرف العدالة التنظيمية بأنها مدى شعور العاملين في المنظمة بدرجة النزاهة والمساواة في معاملتهم من قبل رؤسائهم.</p>	العدالة التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> ○ Singh, 2010 ○ Bell & Menguc, 2002 ○ Cocks, 2012 	<ul style="list-style-type: none"> . مناقشة الأخطاء . . معايير الجودة . . ثقافة فريق العمل . . أساليب العمل . . الإبداع التنظيمي . 	<p>يعرف الأداء التنظيمي هو أحد محددات وجود المنظمة وأحد أهم عناصر النجاح وهو السبب الحقيقي الذي يعكس جوهر نجاح خطتها .</p>	الأداء التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> ○ cott and Lane, 2000 ○ Alexandre et al., 2010 ○ Marti, et al., 2011 . 	<ul style="list-style-type: none"> . القيم السائدة . . شعار المنظمة . . الإعتزاز . . الإرتباط بالعمل . 	<p>تعرف هوية المنظمة بأنها نتاج تراكمي راسخ عبر الزمن يتعلق بثقافة وتاريخ المنظمة ومركزها وسمعتها تجاه المنافسين وعملائها والمجتمع .</p>	الهوية التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> ○ Wang, 1988 ○ Laise, 2004 	<ul style="list-style-type: none"> . الثقة . . التعاون . . الإلتزام . . فرق العمل . . التدريب . 	<p>تعرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بدقة وفاعلية ، كما تعكس درجة التطور التي يمر بها التنظيم.</p>	الفعالية التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> ○ Porter 1991 ○ Porter. Michel (1980) 	<ul style="list-style-type: none"> . التركيز على العملاء . . التجديد . . التطوير . . التشجيع على الأداء . . كفاءة التنفيذ . 	<p>تعرف الميزة التنافسية بأنها مقدرة المنظمة على أداء عملها بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها أو مجاراتها</p>	الميزة التنافسية

المصدر : من اعداد الباحث استناداً على الدراسات السابقة .

ثانياً: الإطار التطبيقي للبحث ويتمثل في:

أولاً: مشكلة البحث:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على ميناء دمياط البحري ، وذلك من خلال اجراء عدة مقابلات مع العاملين بالإدارات المختلفة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من المظاهر السلبية يمكن تلخيصها فيما يلي⁽¹⁾ :

(1) قام الباحث بإجراء هذه الدراسة في شهر نوفمبر ٢٠١٥ ، وشملت تسعة عشر من العاملين بالشركة من الإدارات المختلفة ، ودارت المقابلة حول دور دور وأهمية الصبغة الوراثية للتنظيم وتأثير أبعادها على مخرجات هذه الشركة ، كما تمت مناقشة الجهود التي تقوم بها إدارة هذه الشركة لدعم هذا المفهوم .

- ١) طبيعة بعض الادارات لا تقوم على تفويض السلطة مما ينعكس بالسلب على أداء العاملين.
- ٢) هناك الكثير من الافكار الابداعية ولكنها لا تلقى القبول الكافي للتنفيذ مما ينعكس بالسلب على أداء العمل التنظيمي.
- ٣) تفاقم بعض المشكلات وعدم القدرة على حلها بسبب البطء الشديد في اتخاذ القرارات.
- ٤) عدم الالمام الجيد بمفاهيم الصبغة الوراثية للتنظيم.
- ٥) طبيعة العمل في بعض الإدارات من حيث ارتباطها باللوائح والقوانين الامر الذي يأخذ كثير من الوقت والجهد مما ينعكس بالسلب على العاملين والمتعاملين معها وعلى سمعتها أيضا.
- ٦) انخفاض دافعية الإنجاز والانتماء لدى بعض العاملين بسبب عدم استخدام اساليب التحفيز المناسبة.

لذلك يمكن تلخيص مشكلة البحث في الاتي :

مدى إدراك العاملين بهيئة ميناء دمياط لأهمية محددات الصبغة الوراثية للتنظيم (الهيكل التنظيمي . جودة القيادة . الثقافة التنظيمية . العدالة التنظيمية) وتأثيرها على مخرجات هذه الشركة .

لذا اتجه البحث إلى معالجة مشكلة أساسية معبر عنها بالتساؤلات التالية:

- ١) هل توجد علاقة فعلية بين محددات ونواتج الصبغة الوراثية للتنظيم.
- ٢) هل تعي الادارات المعنية فلسفة البصمة الوراثية ودورها في اكسابها هوية مميزة، وما فائدة ذلك؟
- ٣) وهل تتساوى محددات الصبغة الوراثية في تأثيرها على نواتجها إذا وجد علاقة فعلاً؟ أم أن هناك تفاوت في تأثيرها على هذه المخرجات؟
- ٤) هل تؤثر الصبغة الوراثية للتنظيم على أداء العاملين؟
- ٥) هل تؤثر جودة القيادة على مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم؟

ثانياً: اهداف البحث:

- ١) دراسة تأثير محددات الصبغة الوراثية للتنظيم على نواتج الصبغة الوراثية للتنظيم.
- ٢) الوصول إلى مجموعة من الجينات التنظيمية المؤثرة على قدرة هذه الوحدات في تنفيذ اهدافها.
- ٣) ترتيب محددات الصبغة الوراثية للتنظيم من حيث الاهمية النسبية لها حسب قوة تأثيرها على نواتجها.
- ٤) تقديم إطار نظري لنموذج محددات الصبغة الوراثية للتنظيم.
- ٥) الخروج بنتائج وتوصيات تقنع الادارة العليا بأهمية الدور الذي تلعبه الصبغة الوراثية للتنظيم في تقدم المنظمات.

ثالثاً: اهمية البحث:

يمكن تقسيم أهمية البحث إلى أهمية علمية ، وأهمية تطبيقية من خلال ما يلي :

أولاً : الأهمية العلمية :

يستمد البحث أهميته العلمية من الدور الذي يمكن أن يساهم في إثراء الكتابات في مجال إدارة الموارد البشرية ، ويرجع ذلك من خلال تركيز الدراسات العربية والأجنبية المحدودة التي تناولت موضوع البحث على حد علم الباحث على بعض من الأبعاد المكونة للصبغة الوراثية للتنظيم في تأثيرها على مخرجاتها وهو يمثل أحد نقاط الضعف التي توجه هذه الدراسات ، ولذلك تتمثل أهمية هذا البحث من خلال تحديد عدد من الأبعاد وتحديد دورها في التأثير على مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم .

ثانياً : الأهمية التطبيقية :

تتمثل الأهمية التطبيقية من خلال ما يلي :

- ١) تتبع أهمية هذا البحث في كون الصبغة الوراثية للتنظيم من الموضوعات الحديثة نسبياً، ولذلك التركيز هنا على دور الصبغة الوراثية في تطوير الأداء التنظيمي من خلال مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم.

- ٢) يقدم البحث اطاراً (نظرياً وتطبيقياً) يمكن من خلاله التعرف على المفاهيم المتعلقة بالصبغة الوراثية وتأثيرها في تطوير الأداء التنظيمي.
- ٣) يقدم البحث مجموعة من النتائج التي يمكن من خلالها التركيز تحويل نقاط الضعف إلى مركز قوة للمنظمة .
- ٤) امداد المسؤولين بمجموعة من التوصيات يمكن أن تساهم في حل كثير من المشكلات التنظيمية، مما يكون له اثار إيجابية في تنفيذ العمل التنظيمي.
- ٥) التعرف على إثر العلاقة بين محددات ونواتج الصبغة الوراثية وتأثيرها في تطوير الأداء التنظيمي.
- ٦) تصميم نموذج يشرح مفاهيم وابعاد الصبغة الوراثية للتنظيم ويحدد شكل العلاقة بينهما.

رابعاً فروض البحث :

- الفرض الأول:** يوجد ارتباط معنوي بين محددات ونواتج الصبغة الوراثية للتنظيم.
- الفرض الثاني:** يوجد تأثير لمحددات الصبغة الوراثية للتنظيم على نواتج الصبغة الوراثية للتنظيم، وينقسم هذا الفرض الرئيسي إلى عدة فروض فرعية تتمثل في:
- ١) يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم.
 - ٢) يوجد تأثير الثقافة التنظيمية على مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم.
 - ٣) يوجد تأثير لجودة القيادة على مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم.
 - ٤) يوجد تأثير للعدالة التنظيمية على مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم.
- الفرض الثالث :** تختلف الاهمية النسبية لمحددات الصبغة الوراثية للتنظيم في درجة تأثيرها على مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم.
- الفرض الرابع :** يوجد اختلاف معنوي بين إدراك العاملين بهيئة ميناء دمياط لنواتج الصبغة الوراثية وفقاً لـ (الخبرة ، مستوى التعليم ، المهنة) .

خامساً : الدراسة التطبيقية :

١. أسلوب القياس :

إعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على قائمة الاستبيان والتي تم تصميمها بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة، وفي ضوء ذلك فقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale والذي تقوم فلسفته على استخدام مجموعة من الدرجات حسب إجابة المستقضي منهم حيث تعطى الدرجة (٥ لموافق جدا) وهكذا حتي تصبح الدرجة (١) لغير موافق على الإطلاق .

٢. ثبات وصدق أداة الدراسة :

تقوم فلسفة اختبار الثبات على إختبار الأداة المستخدمة في جمع البيانات والتي هي عبارة عن قائمة الاستبيان وذلك للتأكد من درجة الاتساق بما تقيسه من متغيرات بدرجة عالية من الدقة والحصول على نتائج متطابقة أو متشابهة إذا تكرر استخدامها أكثر من مرة في جمع نفس المعلومات أو قياس نفس المتغيرات من باحثين آخرين، بينما تقوم فلسفة اختبار الصدق والذي هو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات على الكشف عن صدق الظاهرة التي تقوم الدراسة من أجلها.

هذا ويتم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات المتغيرات محل الدراسة والمتمثلين في محددات الصبغة الوراثية كمتغير مستقل ونواتج الصبغة الوراثية كمتغير تابع، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن الجدول التالي:

جدول رقم (٢) معاملات الثبات والصدق للمتغيرات الرئيسية

م	المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
١	محددات الصبغة الوراثية	٢٥	٠,٨٩٤	٠,٩٤٥
٢	نواتج الصبغة الوراثية	٢٢	٠,٨٦١	٠,٩٢٨

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ثبات معاملات الثبات بنسب عالية ، حيث بلغ أقل معامل ثبات لنواتج الصبغة الوراثية وقد بلغ (٠,٨٦١) ، الأمر الذي يعنى صلاحية

أداة الدراسة للقياس ، وبالتالي يمكن توضيح معاملات الثبات والصدق للمتغيرات الفرعية كما يلي :

جدول رقم (٣) معاملات الثبات لأبعاد محددات الصبغة الوراثية

م	المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
١	الهيكل التنظيمي	٦	٠,٨٩٤	٠,٩٤٥
٢	الثقافة التنظيمية	٧	٠,٦٩٨	٠,٨٣٥
٣	جودة القيادة	٦	٠,٩٤٠	٠,٩٦٩
٤	العدالة التنظيمية	٦	٠,٨٦٥	٠,٩٣٠

يتضح من الجدول السابق ثبات جميع أبعاد محددات الصبغة الوراثية، حيث جاءت أقل قيمة معامل ثبات للثقافة التنظيمية بقيمة قدرها (٠,٦٩٨) الأمر الذي يعني أن جميع العبارات الخاصة بمحددات الصبغة الوراثية صالحة للقياس .

جدول رقم (٤) معاملات الثبات لأبعاد نواتج الصبغة الوراثية

م	المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
١	الأداء التنظيمي	٥	٠,٦٦٦	٠,٨١٦
٢	الهوية التنظيمية	٥	٠,٨٨٩	٠,٩٤٣
٣	الفعالية التنظيمية	٦	٠,٧١٤	٠,٨٤٥
٤	الميزة التنافسية	٦	٠,٩٠٦	٠,٩٥٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ثبات العبارات المتعلقة بأبعاد نواتج الصبغة الوراثية، حيث جاءت أقل قيمة معامل ثبات للأداء التنظيمي بقيمة قدرها (٠,٦٦٦) الأمر الذي يعني خضوع جميع عبارات نواتج الصبغة الوراثية للقياس.

٣. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بهيئة ميناء دمياط والذي بلغ عددهم ١٩٩٢ شخص بما فيهم العمالة المؤقتة والتي بلغت عددها ١٧٩ شخص، ولكن الباحث سوف يعتمد على العمالة الدائمة وذلك لتوفر الأمان الوظيفي لديهم مما

ينعكس ذلك على إجاباتهم حول قائمة الاستبيان المعروضة عليهم، ومن ثمّ يصبح مجتمع الدراسة هو إجمالي العمالة الدائمة بهيئة ميناء دمياط والذي بلغ عددها (١٨١٣) شخص وذلك من واقع سجلات شئون العاملين بالهيئة. هذا وقد اعتمد الباحث في اختيار عينة الدراسة على العينة العشوائية الطبقية وذلك لسببين وهما:

أ- وجود مجتمع غير متجانس لدى أفراد عينة الدراسة.

ب- وجود إطار كامل وغير متقادم بأسماء عينة الدراسة.

ومن أجل تحديد عدد مفردات عينة الدراسة الخاضعة للدراسة فقد اعتمد الباحث على ثلاثة مراحل للتأكد من العدد الصحيح لعينة الدراسة تمثلت المرحلة الأولى في الرجوع لجداول التوزيع العشوائي^(١) ، بينما تمثلت المرحلة الثانية في الرجوع لموقع تحديد حجم العينة^(٢) ، بينما تمثلت المرحلة الثالثة في تطبيق القانون الاحصائي التالي في ظل وجود حجم المجتمع :

$$ع\% = \frac{ج \times ح}{\sim} \times \frac{ن}{١ - ن}$$

حيث تشير :

١. ~ تشير إلى حجم العينة.
٢. ن ... تشير إلى حجم المجتمع.
٣. ح... تشير إلى نسبة عدد المفردات في المجتمع التي تتوافر فيها الخصائص محل الدراسة.
٤. ل... تشير إلى نسبة عدد المفردات في المجتمع التي لا تتوافر فيها الخصائص محل الدراسة ويمكن حسابها من خلال (١ - ح).
٥. ع% ... تشير إلى الخطأ المعياري، ويتم حسابه عن طريق قسمة حدود الخطأ على الدرجة المعيارية. (١,٩٦ / %٥)

من خلال ما سبق يتضح أن عينة الدراسة بلغت (٣١٧ مفردة)، والجدول التالي يوضح عدد العاملين بهيئة ميناء دمياط ونسبة عينة كل قطاع، كما تم استخدام الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الصغير كما يلي:

(١) د. محمود صادق بازرعة (١٩٩٦)، " بحوث التسويق ، (الرياض : مكتبة العبيكان) ص ٩٨
(٢) يمكن الرجوع موقع <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> لتحديد حجم العينة

جدول رقم (٥) مجتمع وعينة الدراسة بهيئة ميناء دمياط

م	المسمى الوظيفي	المجتمع	العينة
١	الإدارة العليا	٢٦	٤
٢	التخصصية للهندسة الكهروميكانيكي	٧٧	١٣
٣	التخصصية للهندسة المدنية	١٦	٣
٤	التخصصية للتمويل والمحاسبة	١٧١	٣٠
٥	التخصصية للوظائف البحرية	٢٠	٣
٦	التخصصية لوظائف الاعلام	٤٢	٧
٧	التخصصية للتوثيق والمكتبات	١	١
٨	التخصصية للإحصاء والرياضيات	١١٢	١٩
٩	التخصصية للتنمية الادارية	٢١٦	٣٨
١٠	التخصصية لوظائف الامن	١٤	٢
١١	التخصصية لوظائف الزراعة	١٣	٢
١٢	الامن الصناعي والسلامة والصحة المهنية	٤	١
١٣	الفنون الجميلة	١	١
١٤	التمريض والصحة العامة	٢	٢
١٥	الفنية للفنون والعمارة	٧٦	١٣
١٦	الفنية للهندسة المساعدة	٦٢٣	١٠٩
١٧	الوظائف المكتبية	٢٧٠	٤٧
١٨	الحرفية للحركة والنقل	٤٢	٧
١٩	الحرفية للورش والآلات	١٣	٢
٢٠	الحرفية للزراعة والتغذية	١٣	٢
٢١	لحرفية للفنون والعمارة	٦١	١١
	الاجمالي	١٨١٣	٣١٧

المصدر: الكتاب الإحصائي ٢٠١٥ الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار

هذا وقد بلغت نسبة استجابة عينة الدراسة على قائمة الاستبيان المعروضة عليهم (٧٩%) ، حيث بلغ عدد القوائم الصحيحة ٢٥٠ قائمة، وهي نسبة استجابة عالية يمكن الاعتماد عليها في العلوم الاجتماعية.

٤. أساليب تحليل البيانات:

سوف يعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الاحصائية الوصفية والكمية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وكذلك مع فروض الدراسة، ومن هذه الأساليب ما يلي:

- أ- أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient وذلك من أجل اختبار ثبات وصدق البيانات الخاضعة للدراسة بالإضافة إلى قدرته على اختبار التماسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها نموذج الدراسة.
- ب- استخدام معاملات الارتباط وذلك من أجل اختبار مدى وجود علاقة بين المتغيرات الخاضعة للدراسة وكذلك بين أبعاد هذه المتغيرات، ويتناسب هذا الاختبار مع الفرض الأول.
- ج- استخدام معاملات الإنحدار بطريقة Enter وكذلك بطريقة الإنحدار المتعدد المتدرج Stepwise وذلك للتأكد من مدى وجود تأثير بين المتغيرات الخاضعة للدراسة وكذلك التعرف على أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع، ويتناسب هذا الاختبار مع الفرض الثاني.
- د- استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة وذلك للتعرف على الأهمية النسبية لعينة الدراسة حول المتغيرات الخاضعة للاختبار، ويتناسب هذا الاختبار مع الفرض الثالث.

٥. اختبار فروض الدراسة:

في هذا الجزء سوف يتعرض الباحث إلى اختبار فروض الدراسة بالأساليب الاحصائية التي تتناسب مع طبيعة الفرض، وذلك على النحو التالي:
الفرض الأول: ينص الفرض على " يوجد ارتباط معنوي بين محددات ونواتج الصبغة الوراثية للتنظيم .

لاختبار هذا الفرض فقد اعتمد الباحث على أسلوب معامل الارتباط Correlation Coefficient وذلك للوقوف على مدى وجود علاقة بين المتغيرات الخاضعة للاختبار وبعضها البعض وبين أبعاد هذه المتغيرات، وقد أسفرت نتائج الأسلوب الاحصائي عن مصفوفة الارتباط كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٦) مصفوفة العلاقات بين المتغير المستقل والتابع

معامل الارتباط	محددات الصبغة الوراثية	نواتج الصبغة الوراثية
محددات الصبغة الوراثية	١	٠,٧٤٥**
المعنوية		٠,٠٠٠
حجم العينة	٢٥٠	٢٥٠
نواتج الصبغة الوراثية	٠,٧٤٥**	١
المعنوية		٠,٠٠٠
حجم العينة	٢٥٠	٢٥٠

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي * * معنوي عند مستوى معنوية ١% .

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

١. وجود علاقة معنوية بين محددات الصبغة الوراثية ونواتج الصبغة الوراثية وذلك عند مستوى معنوية ١% .
٢. وجود علاقة طردية بين محددات الصبغة الوراثية ونواتج الصبغة الوراثية وذلك بمعامل ارتباط بين المتغيرين قيمته (٠,٧٤٥) ، وهذا يعني أنه كلما توافرت محددات الصبغة الوراثية داخل هيئة ميناء دمياط محل التطبيق فإن ذلك سوف ينعكس إيجابياً على نواتج الصبغة الوراثية .
٣. يمكن قبول الفرض وبشكل جزئي ومن ثم فإنه يمكن القول " يوجد ارتباط معنوي بين محددات ونواتج الصبغة الوراثية للتنظيم "
٤. يمكن تحديد العلاقة بين أبعاد محددات الصبغة الوراثية وأبعاد نواتج الصبغة الوراثية في المصفوفة التالية :

جدول رقم (٧) مصفوفة العلاقات بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع

المتغير	الاختبار المستخدم	الهيكل التنظيمي	الثقافة التنظيمية	جودة القيادة	الحالة التنظيمية	الاداء التنظيمي	الهوية التنظيمية	الفعالية التنظيمية	الميزة التنافسية	محددات الصيغة	نواتج الصيغة
الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط	١	*٠,١٢٨	**٠,٧٥١	**٠,٥٠٦	**٠,١٧٢	**٠,٥٨٧	**٠,٤٦٧	**٠,٦٥٩	**٠,٧٨٢	*٠,٦٤٠
	المعنوية		*٠,٠٤٤	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٦	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠
	حجم العينة	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	*٠,١٢٨	١	**٠,١٦٩	*٠,١٥٠	**٠,٣٨٤	*٠,٠٣٧	**٠,٢٠٤	*٠,٠٧٢	**٠,٤٧٦	**٠,٢٤١
	المعنوية	*٠,٠٤٤		*٠,٠٠٧	*٠,٠١٨	*٠,٠٠٠	*٠,٠٦١	*٠,٠٠١	*٠,٢٥٩	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠
	حجم العينة	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠
جودة القيادة	معامل الارتباط	**٠,٧٥١	**٠,١٦٩	١	**٠,٤٧٩	*٠,١٢٨	**٠,٧٦٧	**٠,٣٨٤	**٠,٧٢٤	**٠,٨٦٠	**٠,٧٢١
	المعنوية	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠		*٠,٠٤٢	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠
	حجم العينة	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠
العدالة التنظيمية	معامل الارتباط	**٠,٥٠٦	*٠,١٥٠	**٠,٤٧٩	١	*٠,١٠٣	**٠,٤٧٦	**٠,٣٤٧	**٠,٤٠٧	**٠,٦١٣	**٠,٤٥٢
	المعنوية	*٠,٠٠٠	*٠,٠١٨	*٠,٠٠٠		*٠,١٠٣	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠
	حجم العينة	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠
الاداء التنظيمي	معامل الارتباط	*٠,١٧٢	**٠,٣٨٤	*٠,١٢٨	*٠,١٠٣	١	*٠,١٤٨	*٠,١٥٤	*٠,٠٦٤	**٠,٣١٧	**٠,٤٣٢
	المعنوية	*٠,٠٠٦	*٠,٠٠٠	*٠,٠٤٢	*٠,٠٤٢		*٠,٠١٩	*٠,٠١٥	*٠,٣١١	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠
	حجم العينة	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠
الهوية التنظيمية	معامل الارتباط	**٠,٥٨٧	*٠,٠٣٧	**٠,٧٦٧	**٠,٤٧٦	*٠,١٤٨	١	**٠,٥٣٢	**٠,٦٥٢	**٠,٨٠٩	**٠,٤٣٢
	المعنوية	*٠,٠٠٠	*٠,٠٦١	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠١٩		*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠
	حجم العينة	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠
الفعالية التنظيمية	معامل الارتباط	**٠,٤٧٦	**٠,٢٠٤	**٠,٣٨٤	**٠,٣٤٧	*٠,١٤٥	**٠,٥٣١	١	**٠,٤٥٠	**٠,٦٥٢	**٠,٤٣٢
	المعنوية	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠١	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠١٥	*٠,٠٠٠		*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠
	حجم العينة	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠
الميزة التنافسية	معامل الارتباط	**٠,٦٥٩	*٠,٠٧٢	**٠,٧٢٧	**٠,٤٠٧	*٠,٠٦٤	**٠,٦٥٢	**٠,٤٥٠	١	**٠,٦٨١	**٠,٧٩٣
	المعنوية	*٠,٠٠٠	*٠,٢٥٩	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٣١١	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠		*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠
	حجم العينة	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠
محددات الصيغة	معامل الارتباط	**٠,٧٨٢	**٠,٤٧٦	**٠,٨٦٠	**٠,٦١٣	**٠,٣١٧	**٠,٦٩٤	**٠,٤٤٤	**٠,٦٨١	١	*٠,٧٥٤
	المعنوية	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠		*٠,٠٠٠
	حجم العينة	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠
نواتج الصيغة	معامل الارتباط	**٠,٦٤٠	*٠,٢٤١	**٠,٧٢١	**٠,٤٥٢	**٠,٤٣٢	**٠,٨٠٩	**٠,٦٥٠	**٠,٧٩٣	**٠,٧٥٤	١
	المعنوية	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠

يتضح من مصفوفة الارتباط السابقة ما يلي:

١. وجود علاقة معنوية بين أبعاد محددات الصبغة الوراثية للتنظيم وبعضها البعض عند مستوى معنوية ١% فيما عدا العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية كانت عند مستوى معنوية ٥% .
٢. وجود علاقة معنوية بين أبعاد نواتج الصبغة الوراثية للتنظيم عند مستوى معنوية ٥% فيما عدا لا توجد علاقة معنوية بين الأداء التنظيمي والميزة التنافسية.
٣. وجود علاقة بين بعض أبعاد محددات الصبغة الوراثية للتنظيم وبعض أبعاد نواتج الصبغة الوراثية للتنظيم، ويمكن توضيح هذه العلاقة في الجدول التالي:

جدول رقم (٨) العلاقة بين أبعاد محددات الصبغة الوراثية وأبعاد نواتج الصبغة الوراثية

م	الأبعاد	معامل الارتباط	المعنوية
١	الهيكل التنظيمي ← الأداء التنظيمي	*٠,١٧٢	معنوي
٢	الهيكل التنظيمي ← الهوية التنظيمية	**٠,٥٨٧	معنوي
٣	الهيكل التنظيمي ← الفعالية التنظيمية	**٠,٤٧٦	معنوي
٤	الهيكل التنظيمي ← الميزة التنافسية	**٠,٦٥٩	معنوي
٥	الثقافة التنظيمية ← الأداء التنظيمي	**٠,٣٨٤	معنوي
٦	الثقافة التنظيمية ← الهوية التنظيمية	٠,٠٣٧	غير معنوي
٧	الثقافة التنظيمية ← الفعالية التنظيمية	**٠,٢٠٤	معنوي
٨	الثقافة التنظيمية ← الميزة التنافسية	٠,٠٧٢	غير معنوي
٩	جودة القيادة ← الأداء التنظيمي	*٠,١٢٨	معنوي
١٠	جودة القيادة ← الهوية التنظيمية	**٠,٧٦٧	معنوي
١١	جودة القيادة ← الفعالية التنظيمية	**٠,٣٨٤	معنوي
١٢	جودة القيادة ← الميزة التنافسية	**٠,٧٢٧	معنوي
١٣	العدالة التنظيمية ← الأداء التنظيمي	٠,١٠٣	غير معنوي
١٤	العدالة التنظيمية ← الهوية التنظيمية	**٠,٤٧٦	معنوي
١٥	العدالة التنظيمية ← الفعالية التنظيمية	**٠,٣٤٧	معنوي
١٦	العدالة التنظيمية ← الميزة التنافسية	**٠,٤٠٧	معنوي

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي * معنوي عند مستوى معنوية ١% * معنوي عند مستوى ٥%

من خلال الجدول السابق يتضح وجود علاقة بين جميع أبعاد محددات الصبغة الوراثية ونواتج الصبغة الوراثية عند مستوى معنوية ١%، مستوى معنوية ٥%، فيما عدا لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وكل من الهوية التنظيمية والميزة التنافسية، وكذلك لا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والأداء التنظيمي، وفيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل ونواتج الصبغة الوراثية بشكل عام كمتغير تابع، فيمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (٩) العلاقة بين أبعاد محددات الصبغة الوراثية والمتغير التابع بشكل عام

م	الأبعاد	معامل الارتباط	المعنوية
١	الهيكل التنظيمي ← نواتج الصبغة الوراثية	٠,٦٤٠ **	معنوي
٢	الثقافة التنظيمية ← نواتج الصبغة الوراثية	٠,٢٤١ **	معنوي
٣	جودة القيادة ← نواتج الصبغة الوراثية	٠,٧٢١ **	معنوي
٤	العدالة التنظيمية ← نواتج الصبغة الوراثية	٠,٤٥٢ **	معنوي

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي * * معنوي عند مستوى معنوية ١%

يتضح مما سبق ما يلي :

١. وجود علاقة معنوية بين أبعاد محددات الصبغة الوراثية للتنظيم ونواتج الصبغة الوراثية للتنظيم وذلك عند مستوى معنوية ١% .
 ٢. جاءت أقوى علاقة ارتباط بين جودة القيادة ونواتج الصبغة الوراثية للتنظيم وذلك عند مستوى معنوية ١% .
 ٣. جاءت أقل علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية ونواتج الصبغة الوراثية للتنظيم وذلك عند مستوى معنوية ١% .
 ٤. في ضوء ما سبق نقبل الفرض وبشكل كلي أي أنه " يوجد ارتباط معنوي بين محددات ونواتج الصبغة الوراثية للتنظيم " .
- الفرض الثاني: يوجد تأثير لمحددات الصبغة الوراثية للتنظيم على نواتج الصبغة الوراثية للتنظيم لهيئة ميناء دمياط، وينقسم هذا الفرض الرئيسي إلى عدة فروض فرعية تتمثل في :

- ١/٢ : يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم لهيئة ميناء دمياط .
- ٢/٢ : يوجد تأثير الثقافة التنظيمية على مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم لهيئة ميناء دمياط .
- ٣/٢ : يوجد تأثير لجودة القيادة على مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم لهيئة ميناء دمياط .
- ٤/٢ : يوجد تأثير للعدالة التنظيمية على مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم لهيئة ميناء دمياط .

لاختبار هذا الفرض فسوف يعتمد الباحث على مرحلتين وهما كما يلي :

أ- المرحلة الأولى : اختبار الفرض الرئيسي :

يمكن اختبار الفرض الرئيسي الذي من خلاله يمكن التعرف على مدى وجود تأثير لمحددات الصبغة الوراثية للتنظيم على نواتج الصبغة الوراثية للتنظيم، وذلك من خلال أسلوب تحليل الإنحدار بطريقة Enter ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (١٠) اختبار الفرض الرئيسي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل التفسير	معامل الارتباط
الانحدار	٣١,١٧٠	١	٣١,١٧٠	٢٤٥,٦٧٢	٠,٠٠٠	٠,٤٩٨	٠,٧٠٥
البواقي	٣١,٤٦٥	٢٤٨	٠,١٢٧				
الإجمالي	٦٢,٦٣٥	٢٤٩					

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- معنوية نموذج الإنحدار لا اختبار تأثير محددات الصبغة الوراثية للتنظيم على نواتج الصبغة الوراثية للتنظيم ، وذلك عند مستوى معنوية ١% في ظل قيمة (ف) (٢٤٥,٦٧٢) .
- بلغ معامل التفسير بين المتغيرين محل الاختبار (ر^٢) قيمة قدرها (٠,٤٩٨) وهذا يعنى أن محددات الصبغة الوراثية بهيئة ميناء دمياط يمكن أن تفسر (٤٩,٨ %) من التغيرات التي تحدث في نواتج الصبغة الوراثية بالهيئة محل التطبيق والباقي والذي قيمته (٥٠,٢ %) يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.
- وجود علاقة طردية قوية بين محددات الصبغة الوراثية للتنظيم ونواتج الصبغة الوراثية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (ر) قيمة قدرها ٠,٧٠٥ .

٤. وجود تأثير معنوي لمحددات الصبغة الوراثية للتنظيم على نواتج الصبغة الوراثية، ويمكن للباحث إرجاع ذلك إلى قوة العلاقة بين المتغيرين.
٥. في ضوء ما سبق يمكن للباحث قبول الفرض والذي ينص على " يوجد تأثير لمحددات الصبغة الوراثية للتنظيم على نواتج الصبغة الوراثية للتنظيم بهيئة ميناء دمياط ، ويمكن صياغة معادلة نموذج الإنحدارين المتغيرين كما يلي :

$$Y=a+ \beta X+E$$

حيث أن Y هي المتغير التابع (نواتج الصبغة الوراثية للتنظيم) ، a هو ثابت معادلة الإنحدار، X هو المتغير المستقل (محددات الصبغة الوراثية للتنظيم) ، β معامل الإنحدار، E هي الخطأ العشوائي ، ومن واقع نتائج التحليل الاحصائي وبالتعويض في المعادلة تصبح على الصورة التالية :

$$Y=1,204+ 0,700 X+0,045$$

ب-المرحلة الثانية : اختبار الفروض الفرعية :

يمكن للباحث اختبار الفروض الفرعية من خلال مرحلتين وهما اختبار الفروض الفرعية بطريقة Enter لتوضيح مدى وجود تأثيرين المتغيرات محل الاختبار ، ثم اختبار الفروض الفرعية بطريقة الإنحدار المتعدد المتدرج Stepwise والتي من خلالها يمكن الوقوف على أكثر المتغيرات تأثيراً على المتغير التابع ، وذلك كما يلي :

١. استخدام طريقة Enter لاختبار الفروض الفرعية: تتمثل الفروض الفرعية في الآتي:

الفرض الفرعي الأول : يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم لهيئة ميناء دمياط ، ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الإنحدار بطريقة Enter وقد أسفرت النتائج الاحصائية عن الجدول التالي :

جدول رقم (١١) اختبار الفرض الفرعي الأول

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل التفسير	معامل الارتباط
الإنحدار	٢٠,٩٥٢	١	٢٠,٩٥٢	١٢٤,٦٥٨	٠,٠٠٠	٠,٣٣٥	٠,٥٧٨
البواقي	٤١,٦٨٣	٢٤٨	٠,١٦٨				
الإجمالي	٦٢,٦٣٥	٢٤٩					

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح مما سبق ما يلي :

١. معنوية نموذج الإنحدار بين الهيكل التنظيمي ونواتج الصبغة الوراثية للتنظيم بهيئة ميناء دمياط وذلك عند مستوى معنوية ١% ، حيث بلغت قيمة (ف) = (١٢٤,٦٥٨) .

٢. بلغ معامل التفسير بين المتغيرين محل الاختبار (ر = ٠,٣٣٥) ، وهذا يعنى أن ٣٣,٥% من التغيرات التي تحدث في نواتج الصبغة الوراثية يمكن إرجاعها للهيكل التنظيمي والباقي والذي قيمته بلغت (٦٦,٥%) يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج .

٣. وجود علاقة ارتباط طردية بين الهيكل التنظيمي ونواتج الصبغة الوراثية بهيئة ميناء دمياط، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (ر=٠,٥٧٨) .

٤. وجود تأثير معنوي بين الهيكل التنظيمي ونواتج الصبغة الوراثية وذلك عند مستوى معنوية ١% ، ويرجع الباحث ذلك إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين محل الاختبار .

٥. في ضوء ما سبق يمكن قبول الفرض الذي ينص على " يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم لهيئة ميناء دمياط " ، ويمكن صياغة معادلة الإنحدار بين المتغيرين في الصورة التالية :

$$Y=a+ \beta_1 X_1+E$$

حيث أن Y هي المتغير التابع (نواتج الصبغة الوراثية للتنظيم) ، a هو ثابت معادلة الإنحدار، X_1 هو المتغير المستقل الأول (الهيكل التنظيمي) ، β_1 معامل الإنحدار للهيكل التنظيمي ، E هي الخطأ العشوائي ومن واقع نتائج التحليل الاحصائي وبالتعويض في المعادلة تصبح على الصورة التالية:

$$Y=1,874+ 0,485 X_1+0,043$$

الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم لهيئة ميناء دمياط، ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الإنحدار بطريقة Enter وقد أسفرت النتائج الاحصائية عن الجدول التالي:

جدول رقم (١٢) اختبار الفرض الفرعي الثاني

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل التفسير	معامل الارتباط
الإنحدار	٧,٠٧١	١	٧,٠٧١	٣١,٥٥٨	٠,٠٠٠	٠,١١٣	٠,٣٣٦
البواقي	٥٥,٥٦٤	٢٤٨	٠,٢٢٤				
الإجمالي	٦٢,٦٣٥	٢٤٩					

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح مما سبق ما يلي :

١. ثبوت معنوية نموذج الإنحدارين الثقافة التنظيمية ونواتج الصبغة الوراثية للتنظيم بهيئة ميناء دمياط وذلك عند مستوى معنوية ١% ، حيث بلغت قيمة (ف) = (٣١,٥٥٨) .
٢. بلغ معامل التفسير بين المتغيرين محل الاختبار (ر = ٠,١١٣) ، وهذا يعنى أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تفسر ١١,٣% من التغيرات التي تحدث في نواتج الصبغة الوراثية والباقي (٨٨,٧%) يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج .
٣. وجود علاقة ارتباط طردية بين الثقافة التنظيمية ونواتج الصبغة الوراثية بهيئة ميناء دمياط ، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (ر=٠,٣٣٦) .
٤. وجود تأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية ونواتج الصبغة الوراثية وذلك عند مستوى معنوية ١% ، ويرجع الباحث ذلك إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين محل الاختبار .
٥. في ضوء ما سبق يمكن قبول الفرض والذي ينص على " يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم لهيئة ميناء دمياط " ، ويمكن صياغة معادلة الإنحدارين المتغيرين في الصورة التالية:

$$Y=a+ \beta_2 X_2+E$$

حيث أن Y هي المتغير التابع (نواتج الصبغة الوراثية للتنظيم)، a هو ثابت معادلة الانحدار، X_2 هو المتغير المستقل الثاني (الثقافة التنظيمية)، β_2 معامل الإندارللقافة التنظيمية، E هي الخطأ العشوائي ومن واقع نتائج التحليل الاحصائي وبالتعويض في المعادلة تصبح على الصورة التالية:

$$Y=3,326+ 0,226 X_2+0,040$$

الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير لجودة القيادة على مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم لهيئة ميناء دمياط، ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الإندارللقافة بطريقة **Enter** وقد أسفرت النتائج الاحصائية عن الجدول التالي:

جدول رقم (١٣) اختبار الفرض الفرعي الثالث

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل التفسير	معامل الارتباط
الإندار	٢٣,٢٣١	١	٢٣,٢٣١	١٤٦,٢١٢	٠,٠٠٠	٠,٣٧١	٠,٦٠٩
البواقي	٣٩,٤٠٤	٢٤٨	٠,١٥٩				
الإجمالي	٦٢,٦٣٥	٢٤٩					

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

١. معنوية نموذج الإندارلتأثير جودة القيادة على نواتج الصبغة الوراثية للتنظيم بهيئة ميناء دمياط وذلك عند مستوى معنوية ١% في ظل قيمة ف المعنوية والتي بلغت (١٤٦,٢١٢) .
٢. بلغ معامل التفسير (ر^٢) ٠,٣١٧ وهذا يعني أن جودة القيادة تستطيع أن تفسر ٣١,٧% من التغيرات التي تحدث في نواتج الصبغة الوراثية للتنظيم والباقي (٦٨,٣%) يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج
٣. وجود علاقة طردية بين جودة القيادة ونواتج الصبغة الوراثية، حيث بلغ معامل الارتباط (ر) = ٠,٦٠٩
٤. وجود تأثير معنوي بين جودة القيادة ونواتج الصبغة الوراثية وذلك عند مستوى معنوية ١% ، ويرجع الباحث ذلك إلى وجود علاقة بين المتغيرين .

٥. في ضوء ما سبق يمكن قبول الفرض والذي ينص على " يوجد تأثير لجودة القيادة على مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم لهيئة ميناء دمياط "، ويمكن صياغة معادلة الانحداريين المتغيرين كما يلي:

$$Y=a+\beta_3 X_3+E$$

حيث أن Y هي المتغير التابع (نواتج الصبغة الوراثية للتنظيم) ، a هو ثابت معادلة الانحدار، X_3 هو المتغير المستقل الثالث (جودة القيادة) ، β_3 معامل الانحدار لجودة القيادة ، E هي الخطأ العشوائي ومن واقع نتائج التحليل الاحصائي وبالتعويض في المعادلة تصبح على الصورة التالية:

$$Y=2,643+ 0,343 X_3+0,028$$

الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير للعدالة التنظيمية على مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم لهيئة ميناء دمياط، واختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحداري بطريقة Enter وقد أسفرت النتائج الاحصائية عن الجدول التالي:

جدول رقم (١٤) اختبار الفرض الفرعي الرابع

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل التفسير	معامل الارتباط
الانحدار	١٣,٧٨٣	١	١٣,٧٨٣	٦٩,٩٧٠	٠,٠٠٠	٠,٢٢٠	٠,٤٦٩
البواقي	٤٨,٨٥٢	٢٤٨	٠,١٩٧				
الإجمالي	٦٢,٦٣٥	٢٤٩					

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

١. معنوية نموذج الانحداريين العدالة التنظيمية ونواتج الصبغة الوراثية وذلك عند مستوى معنوية ١% حيث بلغت قيمة (ف = ٦٩,٩٧٠) .
٢. بلغ معامل التفسير بين المتغيرين ($r^2 = ٠,٢٢٠$) وهذا يعني أن العدالة التنظيمية تفسر ٢٢% من التغيرات التي تحدث في نواتج الصبغة الوراثية والباقي (٧٨%) يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج

٣. وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين محل الاختبار، حيث بلغ معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية ونواتج الصبغة الوراثية ($r = 0,469$) .

٤. وجود تأثير للعدالة التنظيمية على نواتج الصبغة الوراثية وذلك عند مستوى معنوية ١% ، ويرجع الباحث ذلك إلى وجود علاقة بين المتغيرين .

٥. في ضوء ما سبق يمكن قبول الفرض والذي ينص على " يوجد تأثير للعدالة التنظيمية على مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم لهيئة ميناء دمياط " ، ويمكن

صياغة معادلة الانحدار على الصورة التالية:

$$Y = a + \beta_4 X_4 + E$$

حيث أن Y هي المتغير التابع (نواتج الصبغة الوراثية للتنظيم) ، a هو ثابت معادلة الانحدار، X_4 هو المتغير المستقل الرابع (العدالة التنظيمية) ، β_3 معامل الانحدار للعدالة التنظيمية ، E هي الخطأ العشوائي .

ومن واقع نتائج التحليل الاحصائي وبالتعويض في المعادلة تصبح على الصورة التالية:

$$Y = 2,479 + 0,383 X_3 + 0,046$$

٢. استخدام طريقة الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise لاختبار الفروض الفرعية :

من أجل التعرف على أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع فقد تم استخدام طريقة الانحدار المتعدد المتدرج والتي تعرف بطريقة Stepwise، وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن الجدول التالي:

جدول رقم (١٥) طريقة الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل التفسير	معامل الارتباط	الأبعاد بالترتيب
الإنحدار البواقي	٢٣,٢٣١	١	٢٣,٢٣١	١٤٦,٢١٢	٠,٠٠٠	٠,٣٧١	٠,٦٠٩	جودة القيادة
الإجمالي	٣٩,٤٠٤	٢٤٨	٠,١٥٩					
الإنحدار البواقي	٦٢,٦٣٥	٢٤٩						
الإنحدار البواقي	٢٨,٤١٩	٢	١٤,٢٠٩	١٠٢,٥٧٦	٠,٠٠٠	٠,٤٥٤	٠,٦٧٤	الهيكل التنظيمي
الإجمالي	٣٤,٢١٦	٢٤٧	٠,١٣٩					
الإنحدار البواقي	٦٢,٦٣٥	٢٤٩						
الإنحدار البواقي	٣١,١٢٣	٣	١٠,٣٧٤	٨٠,٩٨٩	٠,٠٠٠	٠,٤٩٧	٠,٧٠٥	الثقافة التنظيمية
الإجمالي	٣١,٥١٢	٢٤٦	٠,١٢٨					

						٢٤٩	٦٢,٦٣٥	الإجمالي
العدالة	٠,٧١٩	٠,٥١٧	٠,٠٠٠	٦٥,٦٣٤	٨,١٠٠	٤	٣٢,٣٩٩	الإندجار
التنظيمية					٠,١٢٣	٢٤٥	٣٠,٢٣٦	البواقي
						٢٤٩	٦٢,٦٣٥	الإجمالي

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. معنوية نماذج الإندجار الأربعة للمتغيرات الفرعية، وذلك عند مستوى معنوية ١%.
٢. حظي المتغير الخاص بجودة القيادة على الترتيب الأول وفقا للمتغيرات الأكثر تأثيرا حيث بلغ معامل التفسير له ٠,٣٧١ وهذا يعنى أن جودة القيادة يستطيع أن يفسر ٣٧,١% من التغيرات التي تحدث في نواتج الصبغة الوراثية والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.
٣. جاء الهيكل التنظيمي في الترتيب الثاني وفقا للمتغيرات الأكثر تأثيراً على نواتج الصبغة الوراثية، حيث بلغ معامل التفسير له ٠,٠٨٣ وهذا يعنى أن الهيكل التنظيمي يفسر ٨% من التغيرات التي تحدث في نواتج الصبغة الوراثية والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.
٤. حصلت الثقافة التنظيمية على الترتيب الثالث وفقا للمتغيرات الأكثر تأثيرا على نواتج الصبغة الوراثية، حيث بلغ معامل التفسير لها ٠,٠٤٣ وهذا يعنى أن الثقافة التنظيمية تفسر ٤% من التغيرات التي تحدث في نواتج الصبغة الوراثية والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.
٥. جاءت العدالة التنظيمية في الترتيب الرابع وفقا للمتغيرات الأكثر تأثيرا على نواتج الصبغة الوراثية، حيث تفسر ٠,٠١٧ وهذا يعنى أن العدالة التنظيمية تفسر ٢% من التغيرات التي تحدث في نواتج الصبغة الوراثية والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج .

٦. يمكن صياغة معادلة الإندجار المتعدد للمتغيرات الأربعة في الصورة التالية :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

حيث أن Y هي المتغير التابع (نواتج الصبغة الوراثية للتنظيم) ، a هو ثابت معادلة الإندجار، $X_{1,2,3,4}$ هي المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع

والتي تمثلت في (جودة القرار ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، العدالة التنظيمية) ، $\beta_{1,2,3,4}$ هي معاملات انحدار المتغيرات المستقلة ، وبالتعويض تصبح المعادلة كما يلي :

$$Y=1,031+ 0,154 X_1+ 0,297 X_2+ 0,138 X_3+ 0,135 X_4$$

الفرض الثالث: ينص الفرض على " تختلف الأهمية النسبية لمحددات الصبغة الوراثية للتنظيم في درجة تأثيرها على مخرجات الصبغة الوراثية

من أجل اختبار هذا الفرض فقد اعتمد الباحث على أسلوب اختبار (ت لعينة واحدة) وذلك للوقوف على الأهمية النسبية لأبعاد محددات الصبغة الوراثية للتنظيم في تأثيرها على مخرجات الصبغة الوراثية ، وقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي للفرض عن الجدول التالي :

جدول رقم (١٦) اختبار الفرض الثالث

الأبعاد	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوي الدلالة
الهيكل التنظيمي	٢٥٠	٤,٦١	٠,٥٩٨	١٢١,٨٨٦	٢٤٩	٠,٠٠٠
الثقافة التنظيمية	٢٥٠	٣,٤٧	٠,٧٤٧	٧٣,٥٤٩	٢٤٩	٠,٠٠٠
جودة القيادة	٢٥٠	٤,٢٧	٠,٨٨٩	٧٥,٩٣١	٢٤٩	٠,٠٠٠
العدالة التنظيمية	٢٥٠	٤,٢٦	٠,٦١٤	١٠٩,٦٣٩	٢٤٩	٠,٠٠٠

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

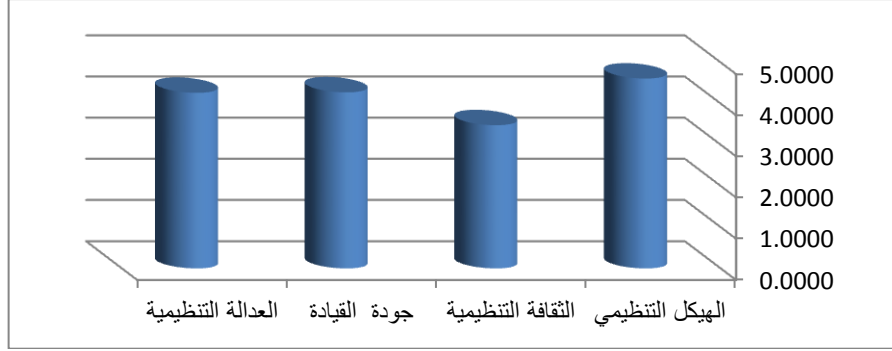
يتضح مما سبق ما يلي :

١. ثبوت معنوية أبعاد محددات الصبغة الوراثية للتنظيم وذلك عند مستوى معنوية ٥%

٢. جاء الهيكل التنظيمي في الترتيب الأول وفقا للأهمية النسبية لأفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي (٤,٦١) بانحراف معياري (٠,٥٩٨) ثم جاء في الترتيب الثاني وفقا للأهمية النسبية للأوساط الحسابية جودة القيادة وذلك بوسط حسابي قدره (٤,٢٧) بانحراف معياري (٠,٨٨٩) ، وجاء في الترتيب الثالث وفقا للأهمية

النسبية للأوساط الحسابية العدالة التنظيمية وذلك بوسط حسابي (٤,٢٦) بانحراف معياري (٠,٦١٤) وفي الترتيب الرابع الثقافة التنظيمية بوسط حسابي قدره (٣,٤٧) بانحراف معياري (٠,٧٤٧) .

٣. يمكن للباحث توضيح الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة في الشكل التالي:



شكل رقم (٣) الأهمية النسبية لأبعاد محددات الصبغة الوراثية

وينفق على هذه النتيجة والمتعلقة باحتلال الهيكل التنظيمي للمركز الأول كل من (Brook, 2013) ، (Ivanov, 2013) ، (Kaptein, 2015) حيث يعتبر من العوامل الهامة جدا والمؤثرة في تقدم المنظمات ، من ناحية أخرى يعتبر الجين التنظيمي المؤثر في الأداء الكلي للمنظمة . كما أكد (booz 2002) أن الهيكل التنظيمي يتمثل في شكل المنظمة ومدى قدرتها على أداء عملها من خلال تسلسل السلطة وأنسيابها من اعلى إلى اسفل وبما يضمن بقائها واستمراريتها بصرف النظر على غياب أحد قادتها فهي تمضى بنظام الدفع الذاتي .

كما نؤكد على احتلال جودة القيادة للمركز الثاني حيث تعرف القيادة بأنها فن التأثير في سلوك الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف ، كما تعتبر القيادة الفعالة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي فصفات القائد تنتقل إلى أتباعه وهذا يعتبر من أهم خواص الصبغة الوراثية للتنظيم DNA. كما أكد أيضا كل من Erkutlu (2008) ، (Brooke, 2013) أن القيادة في قلب الإدارة الفعالة ، كذلك اجراءات ومواقف القادة تؤثر على مواقف سلوكيات الموظفين .

أما بخصوص المركز الثالث في العوامل المؤثرة فكان لمتغير العدالة التنظيمية وهي المعاملة العادلة والأخلاقية للأفراد داخل المنظمة (Charles, 2003). وهي كذلك تعتبر مقياس عام للأداء التنظيمي كما يوجد ارتباط بين العدالة وقدرة الأفراد على

الأنتماء للمنظمة (Byrne, 2003). (Mark,2003)، وعلى ذلك تتحقق العدالة التنظيمية من عدد من الاجراءات، كما لو طبقت بشكل صحيح تحقق نتائج أفضل لكل من الفرد والتنظيم، وهذا يعتبر من أهم خواص الصبغة الوراثية للتنظيم DNA . وكان المركز الأخير لصالح الثقافة التنظيمية والذي عرفها كل من (Ishan et al. 2014) بأنها مجموعة من القيم والسلوكيات التي يجتمع عليها أعضاء التنظيم والتي تنعكس بدورها على الأداء وتؤدي إلى نجاح المنظمة وتميزها دون غيرها من المنظمات. فصفات الثقافة التنظيمي ومكوناتها تنعكس على أعضاء التنظيم، وهذا يعتبر من أهم خواص الصبغة الوراثية للتنظيم DNA.

لذا يعتقد الباحث أن السبب الرئيسي في احتلالها المركز الاخير في درجة التأثير برغم أهميتها لا ينفي كونها من أهم العوامل الأكثر تأثيرا فكثرة المتغيرات يتطلب منا التركيز على الترتيب فقط، وهنا يؤكد الباحث على الفارق البسيط بين هذه العوامل وهذا يفسر بأن جميع العوامل على درجة عالية من التأثير.

في ضوء ما سبق يمكن قبول الفرض الذي ينص على "تختلف الأهمية النسبية لمحددات الصبغة الوراثية للتنظيم في درجة تأثيرها على مخرجات الصبغة الوراثية " الفرض الرابع: ينص الفرض على "يوجد اختلاف معنوي بين إدراك العاملين بهيئة ميناء دمياط لنواتج الصبغة الوراثية وفقا لـ (الخبرة ، مستوى التعليم ، المهنة) من أجل اختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه One –Way ANOVA وذلك لقياس مدي الاختلاف في المتغير التابع وذلك كما يلي :

جدول رقم (١٧) الاختلاف بين إدراك العاملين لنواتج الصبغة الوراثية حسب الخبرة

م	نواتج الصبغة الوراثية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوي الدلالة
١	الأداء التنظيمي	بين المجموعات	٣٨.٢٤٩	٢	١٩.١٢٥	٣٨.٠	٠.٠
		داخل المجموعات	١٢٤.١٩٠	٢٤٧	٠.٥٠٣	٣٧	٠.٠
		الإجمالي	١٦٢.٤٣٩	٢٤٩			
٢	الهوية التنظيمية	بين المجموعات	١١.٩٨٣	٢	٥.٩٩٢	١٣.٦	٠.٠
		داخل المجموعات	١٠٨.١٨٣	٢٤٧	٠.٤٣٨	٨٠	٠.٠
		الإجمالي	١٢٠.١٦٧	٢٤٩			
٣	الفعالية التنظيمية	بين المجموعات	٢.١٠٠	٢	١.٠٥٠	٤.٦٣	٠.٠
		داخل	٥٥.٩٦٦	٢٤٧	٠.٢٢٧	٤	٠.٠

			٢٤٩	٥٨.٠٦٦	المجموعات الإجمالي		
٠.٠	٩.٣٤	٦.٩٦٨	٢	١٣.٩٣٦	بين المجموعات	الميزة التنافسية	٤
٠٠	٣	٠.٧٤٦	٢٤٧	١٨٤.٢٢٢	داخل المجموعات		
			٢٤٩	١٩٨.١٥٩	الإجمالي		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

يتضح مما خلال ما سبق وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين بهيئة ميناء دمياط حول نواتج الصبغة الوراثية وفقا للخبرة، وذلك لأن قيمة المعنوية أقل من مستوى ٥% .

جدول رقم (١٨)

الاختلاف بين إدراك العاملين لنواتج الصبغة الوراثية حسب مستوى التعليم

م	نواتج الصبغة الوراثية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوي الدلالة
١	الآداء التنظيمي	بين المجموعات	٥٦.٨٨٢	٣	١٨.٩٦١	٤٤.١٨٧	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	١٠٥.٥٥٧	٢٤٦	٠.٤٢٩		
		الإجمالي	١٦٢.٤٣٩	٢٤٩			
٢	الهوية التنظيمية	بين المجموعات	١٠.٥٤٣	٣	٣.٥١٤	٧.٨٨٦	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	١٠٩.٦٢٤	٢٤٦	٠.٤٤٦		
		الإجمالي	١٢٠.١٦٧	٢٤٩			
٣	الفعالية التنظيمية	بين المجموعات	١.٩٢١	٣	٠.٦٤٠	٢.٨٠٦	٠.٠٤٠
		داخل المجموعات	٥٦.١٤٥	٢٤٦	٠.٢٢٨		
		الإجمالي	٥٨.٠٦٦	٢٤٩			
٤	الميزة التنافسية	بين المجموعات	١٤.٢١٩	٣	٤.٧٤٠	٦.٣٣٩	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	١٨٣.٩٣٩	٢٤٦	٠.٧٨٤		
		الإجمالي	١٩٨.١٥٨	٢٤٩			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي :

يتضح مما سبق وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين بهيئة ميناء دمياط حول نواتج الصبغة الوراثية وفقا لمستوى التعليم ، وذلك لأن قيمة المعنوية أقل من مستوى ٥% .

جدول رقم (١٩) الاختلاف بين إدراك العاملين لنواتج الصبغة الوراثية حسب المهنة

م	نواتج الصبغة الوراثية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوي الدلالة
١	الأداء التنظيمي	بين المجموعات	٤٣.١٨٠	٣	١٤.٣٩٣	٢٩.٦٨٩	٠.٠٠٠٠
		داخل المجموعات	١١٩.٢٥٩	٢٤٦	٠.٤٨٥		
		الإجمالي	١٦٢.٤٣٩	٢٤٩			
٢	الهوية التنظيمية	بين المجموعات	١٠.٠٧٨	٣	٣.٣٥٩	٧.٥٠٧	٠.٠٠٠٠
		داخل المجموعات	١١٠.٠٨٩	٢٤٦	٠.٤٤٨		
		الإجمالي	١٢٠.١٦٧	٢٤٩			
٣	الفعالية التنظيمية	بين المجموعات	١.٧٨٧	٣	٠.٥٩٦	٢.٦٠٤	٠.٠٠٥٢
		داخل المجموعات	٥٦.٢٧٩	٢٤٦	٠.٢٢٩		
		الإجمالي	٥٨.٠٦٦	٢٤٩			
٤	الميزة التنافسية	بين المجموعات	١٢.٦٢٩	٣	٤.٢١٠	٥.٥٨٢	٠.٠٠٠١
		داخل المجموعات	١٨٥.٥٢٩	٢٤٦	٠.٧٥٤		
		الإجمالي	١٩٨.١٥٨	٢٤٩			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي :

يتضح مما سبق وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين بهيئة ميناء دمياط حول نواتج الصبغة الوراثية وفقا للمهنة ، لذا في ضوء ما سبق من تحليل حول الاختلافات المعنوية يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص

على " يوجد اختلاف معنوي بين إدراك العاملين بهيئة ميناء دمياط لنواتج الصبغة الوراثية وفقا لـ (الخبرة، مستوى التعليم، المهنة) من خلال ما سبق يمكن للباحث تلخيص نتائج اختبارات الفروض في الجدول التالي:

جدول رقم (٢٠) ملخص لنتائج اختبارات الفروض والأهداف

م	أهداف الدراسة	فروض الدراسة	نتيجة الفرض
١	التعرف على العلاقة بين محددات ونواتج الصبغة الوراثية للتنظيم	يوجد ارتباط بين متغيرات معنوي بين محددات ونواتج الصبغة الوراثية للتنظيم	قبول الفرض
٢	بيان تأثير محددات الصبغة الوراثية على نواتج الصبغة الوراثية	يوجد تأثير لمحددات الصبغة الوراثية للتنظيم على نواتج الصبغة الوراثية للتنظيم	قبول الفرض
٣	توضيح الأهمية النسبية لمحددات الصبغة الوراثية في تأثيرها على مخرجات الصبغة الوراثية	تختلف الأهمية النسبية لمحددات الصبغة الوراثية للتنظيم في درجة تأثيرها على مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم	قبول الفرض
٤	تحديد مدى ادراك العاملين لنواتج الصبغة الوراثية للتنظيم.	يوجد اختلاف معنوي بين إدراك العاملين بهيئة ميناء دمياط لنواتج الصبغة الوراثية وفقا لـ (الخبرة ، مستوى التعليم ، المهنة) .	قبول الفرض

المصدر : إعداد الباحث

سادساً : النتائج والتوصيات :

أولاً : النتائج :

١. وجود تأثير معنوي بين الهيكل التنظيمي ونواتج الصبغة الوراثية ، ويرجع الباحث ذلك إلى وجود علاقة ارتباط بينه وبين مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم ، كما جاء الهيكل التنظيمي في الترتيب الثاني وفقا للمتغيرات الأكثر تأثيراً على نواتج الصبغة الوراثية، وهذا يفسر نسبة عالية من التغيرات التي تحدث في نواتج الصبغة الوراثية .
٢. وجود تأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية ونواتج الصبغة الوراثية، ويرجع الباحث ذلك إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين محل الاختبار، كما حصلت الثقافة التنظيمية على الترتيب الثالث وفقا للمتغيرات الأكثر تأثيراً على نواتج الصبغة الوراثية .
٣. وجود تأثير معنوي بين جودة القيادة ونواتج الصبغة الوراثية ، ويرجع الباحث ذلك إلى وجود علاقة بين المتغيرين مما يفسر الأهمية المطلقة لتأثير القيادة على

مخرجات الصبغة الوراثية للتنظيم ، كما حظي المتغير الخاص بجودة القيادة على الترتيب الأول وفقا للمتغيرات الأكثر تأثيرا ، وهذا يعنى أن جودة القيادة يفسر أعلى نسبة من التغيرات التي تحدث في نواتج الصبغة الوراثية. ٤ . وجود تأثير للعدالة التنظيمية على نواتج الصبغة الوراثية ، ويرجع الباحث ذلك إلى وجود علاقة بين المتغيرين . كما تبين نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية جاءت في الترتيب الرابع وفقا للمتغيرات الأكثر تأثيراً على نواتج الصبغة الوراثية.

ثانياً : التوصيات :

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية قام الباحث بوضع مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في زيادة الفعالية في أداء ميناء دمياط البحري ، والمتعلقة بوجود مجموعة من العوامل الخاصة بكل متغير من أبعاد هذه الدراسة، لذلك يرى الباحث الآتي:

- (١) كما تبين نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي لمحددات الصبغة الوراثية للتنظيم على مخرجاتها ، لذلك يوصى الباحث بتعزيز فكرة البناء الثقافي للصبغة الوراثية للتنظيم ووضع الاسس العلمية والتطبيقية لهذا المفهوم باعتباره من المفاهيم الحديثة نسبياً.
- (٢) يوصى الباحث بجعل محددات وابعاد الصبغة الوراثية للتنظيم جزء من ثقافة المنظمة، ويتم ذلك بالمزيد من حرية اتخاذ القرار، والتدريب للكوادر الادارية المرتبطة بأعمال المنظمة.
- (٣) يوصى الباحث بضرورة وضع هياكل تنظيمية مستقلة للأقسام والوحدات ، وزيادة درجة المرونة التنظيمية للهيكل التنظيمية .
- (٤) يوصى الباحث ضرورة ان تحرص المنظمة على اختيار القيادات الإدارية الذين تتوفر لديهم مجموعة من الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال لأن ذلك من شأنه أن يعمل على خلق مناخ ايجابي للعمل التنظيمية ، وكذلك يزيد من درجة الثقة بين الرئيس والمرؤوس ، والتطوير الدائم في وسائل الاتصال التنظيمية لزيادة التعامل بين الرئيس والمرؤوس.

٥) يوصى الباحث أنه لتحقيق العدالة التنظيمية يجب اقرار التشريعات التنظيمية التي تكفل تحقيق العدالة من خلال توزيع المهام بين الوحدات التنظيمية ، وكذلك تحقيق العدالة المتعلقة بأنشطة الأفراد من حيث التوزيع العادل لنظام التحفيز ، وكذلك الترقيات ، والتعيينات ، حيث احتلت العدالة التنظيمية المركز الرابع ، لذلك يجب التركيز في الأساليب التي من شأنه تحقيق العدالة مما يكون له أكبر الأثر في تحقيق رضا العاملين. كما يوصى الباحث بضرورة التزام الشركات التزاماً كاملاً بسرعة الاستجابة لشكاوى العاملين من خلال اهتمامها بوضع استراتيجيات تحد من هذه الشكاوى وتقديم الحلول السريعة .

٦) العمل على خلق ثقافة تنظيمية ترمي لتحفيز وتشجيع مديري المنظمات لإنتاج المعرفة المتعلقة بترسيخ أفكار الصبغة الوراثية للتنظيم ومشاركتها بين العاملين في الشركة وباقي الإدارات الأخرى والإستثمار الجيد لتوظيف أبعاد الصبغة الوراثية للتنظيم وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتها ومن ثم تحقيق قيمة إقتصادية وتنافسية للمنظمة . إعطاء أولوية قصوى لتنمية الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد أهم الأبعاد المتعلقة بالصبغة الوراثية للتنظيم.

٧) يجب أن تشارك القيادة أهداف المنظمة مع العاملين ، وأن تزيد من المهارات القيادية لهم ، وان تعمل على تحقيقها ، كما تعمل على تنمية شعور الفرد في بإعتزاز بالمنظمة وزيادة دوره في تقديم أعماله بدقة . كما يجب أن تزيد الشركة من وسائل الإتصال بين الرئيس والمرؤوس

سابعاً : دراسات مستقبلية مقترحة:

أن الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع تحتاج إلى المزيد من البحوث المستقبلية ويقترح الباحث إجراء بعض هذ البحوث على النحو التالي:

١. دراسة أثر الجينات التنظيمية على السياسات التنافسية.

٢. دور الصبغة الوراثية للتنظيم في التأثير على الحصة التسويقية للمنظمة •
٣. إثر الأبعاد الوسيطة التي تتوسط العلاقة بين الصبغة الوراثية للتنظيم والأداء التنظيمي.
٤. دراسة أثر محددات الجينات التنظيمية وممارسات الابتكار التنظيمي.
٥. أثر المتغيرات الشخصية أو التنظيمية التي تؤثر على تبني مفاهيم الصبغة الوراثية للتنظيم.

قائمة استبيان

السيد الأستاذ

تحية طيبة وبعد

انطلاقاً من أهمية الدور الذي تلعبه الصبغة الوراثية للتنظيم، فإن الباحث بصدد إعداد بحث علمي بعنوان:

" محددات ونواتج الصبغة الوراثية للتنظيم DNA "

(دراسة تطبيقية على ميناء دمياط البحري) . وذلك بهدف التعرف على أبعاد الصبغة الوراثية للتنظيم. ويتشرف الباحث بالتعرف على رأى سيادتكم بشأن مجموعة أبعاد المتعلقة بالصبغة الوراثية لدى الوحدة الذي تعملون فيها.

ويود الباحث أن يؤكد لسيادتكم أن الآراء التي يتم الإدلاء بها من جانبكم سوف يقتصر استخدامها فقط في أغراض البحث العلمي وسوف تحاط بالسرية التامة، مع العلم أن ذكر الاسم غير مطلوب.

...والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الباحث

السؤال الأول:

فيما يلي بعض العبارات برجاء من سيادتكم التعليم في الخانة المقابلة لوضعكم الشخصي والوظيفي:

١. مدة الخبرة الوظيفية في الوظيفة الحالية:

- أقل من ٣ سنوات
- من ٣ سنوات إلى أقل من ٦ سنوات
- من ٦ سنوات فأكثر

٢. مستوى التعليمي:

- مؤهل متوسط
- مؤهل فوق متوسط
- مؤهل جامعي
- مؤهل فوق جامعي

٣. مجال العمل (المهنة الوظيفية)

- موظف
- مشرف
- رئيس قسم
- مدير عام

السؤال الثاني:

فيما يلي بعض العبارات برجاء من سيادتكم التعليم في الخانة المقابلة لرأيكم الشخصي

الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الهيكل التنظيمي					
١ يتسم الهيكل التنظيمي بتعدد المستويات الادارية .					
٢ اعتمد على القواعد والاجراءات عند أداء عملي .					
٣ يوجد لدى الوحدة خريطة تنظيمية للإدارات والاقسام					
٤ يتسم الهيكل التنظيمي للوحدة بدرجة من المرونة بحث يمكن تعديله وفقا لمقتضيات العمل .					
٥ يوجد أكثر من مسؤول تتلقى منه الأوامر المتعلقة بالعمل .					
٦ تنفيذ المسؤوليات والصلاحيات بالهيكل التنظيمي تؤدي بشكل واضح .					

الثقافة التنظيمية					
				٧	تعتبر القيم التنظيمية مشتركة بين كل اعضاء المنظمة.
				٨	ترتبط الأهداف التنظيمية بمصالح (العملاء . العاملين) .
				٩	تهتم الادارة بالجوانب الشخصية للفرد، فهي بمثابة عائلة كبيرة.
				١٠	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات واجراءات العمل المعتمدة.
				١١	تلتزم الادارة دائما بثقافة الجودة المستمرة.
				١٢	يقوم الموظفون بأداء المهام والواجبات دون إشراف.
				١٣	لا تتأثر سياسات وأنظمة المنظمة بتغيير ادارتها.
جودة القيادة					
				١٤	اشعر بالراحة عندما أتحدث إلى رئيسي في العمل.
				١٥	يفوضني رؤسائي في أداء بعض الاعمال الخاصة بإدارتي.
				١٦	اشارك في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بإدارتي.
				١٧	يخبرني المدير بما يجب القيام به إذا لم تتم معالجة مشكلتي في العمل.
				١٨	يحقق المدير الاستجابة الفورية لطلباتي الوظيفية.
				١٩	تمارس الادارة بعض الخداع والحيل تجاه بعض العاملين.
العدالة التنظيمية					
				٢٠	توزيع مهام فريق العمل يتم بصورة عادلة بين أعضائه.
				٢١	تحفيز فريق العمل يتم بصورة جماعية.
				٢٢	تطبيق القرارات يتم على الجميع ولا يستثنى أحد.
				٢٣	لدي ثقة في تعامل الادارة مع العاملين.
				٢٤	اشعر بعدالة المعاملة بسبب تطبيق سياسة الثواب والعقاب.
				٢٥	التقدير الذي احصل عليه في تقرير الكفاية هو الذي استحقه بالفعل.
الأداء التنظيمي					
				٢٦	يتم مناقشة الأخطاء التي تحدث في العمل للتعلم منها.
				٢٧	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.

				يساعد العاملون بعضهم البعض على تعلم الطرق والأساليب الجديدة.	٢٨
				يتم إعادة النظر في طرق وأساليب العمل لتطويرها وتحديثها.	٢٩
				تمنح الشركة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكاراً ابتكارية تخص العمل.	٣٠
				الهوية التنظيمية	
				تساعد القيم السائدة في الشركة على جودة الأداء الوظيفي.	٣١
				اعتقد أن شعار الوحدة متميز ويعكس هويتها.	٣٢
				اعتقد أن عملي بالوحدة مدعاة للافتخار بالنسبة لي	٣٣
				اعتقد أنه ليس من السهل أن ارتبط بمكان آخر كارتباطي بهذا المكان .	٣٤
				أشعر أن مشكلات المنظمة تعتبر مشكلاتي الخاصة.	٣٥
				الفعالية التنظيمية	
				تتوافر درجة عالية من الثقة بين أعضاء الفريق.	٣٦
				وجود ثقة متبادلة بين الأقسام والادارات المختلفة.	٣٧
				يوجد للقسم الذي اعمل به هدف محدد نسعى جميعاً لتحقيقه.	٣٨
				هناك تعاون تام بين الأقسام والإدارات لحل أي مشكلة تحدث .	٣٩
				تقدم الإدارة برامج تدريبية للعاملين لتساعدهم على تطوير مهاراتهم .	٤٠
				تعقد الوحدة دورات تدريبية لتنمية مهارة أنجاز الاعمال بالكفاءة المطلوبة	٤١
				الميزة التنافسية :	
				العاملون بالوحدة لديهم فهم واضح بحاجات العملاء	٤٢
				يسعى العاملون بالمنظمة إلى تلبية حاجات العملاء	٤٣
				تلتزم الوحدة دائماً بتقديم كل ما هو جديد للعملاء .	٤٤
				تسعى المنظمة دائماً لتطوير خدماتها لتكون أعلى مما يقدمه المنافسون	٤٥
				توفر الإدارة بيئة تنافسية إيجابية بين الأفراد.	٤٦
				يسعى العاملون لتحقيق أداء أعلى من الوحدات الأخرى .	٤٧

قائمة بالمراجع :

أولاً : قائمة بالمراجع العربية :

١. أبوندا، سامية خميس (٢٠٠٧) الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢. جاد الرب، سيد محمد. (٢٠١٥) الاتجاهات المعاصرة في ادارة الاعمال : مناهج التميز التنافسي ، كلية التجارة جامعة قناة السويس .
٣. جودة محفوظ (٢٠٠٧) أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع :دراسة ميدانية على شركة الأدوية الأردنية"، 299، الأردن، ص 4 .
٤. جون جاكسون و اخرون (١٩٨٨) نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد حسن زروق ، مراجعة حامد سوداي عطية ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، ص 59
٥. الساعدي، مؤيد، عبد الفتاح جاسم (٢٠١٥) دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية لمنظمات الأعمال بحث استطلاعي في عينة من المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد المجلد الثالث العدد العاشر .
٦. صالح عبد العزيز الكريم (٢٠١٢) الجينوم البشري كتاب مفتوح ، موقع الكتروني: <http://www.eajaz.org/index.php/component/content/article/65-Seventh-Issue/534-Human-Genome>
٧. عبد اللطيف عبد اللطيف ، جودة ، محفوظ أحمد (٢٠١٠) دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 26 العدد الثاني.
٨. عبدالحميد ، طلعت أسعد، الدكتورى ، منى ابراهيم ، عبداللطيف ، محمد محمود (٢٠١٦) التسويق الابداعي ، دار المغربى للطباعة .
٩. عبود نجم (١٩٩٩) الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية" أخبار الإدارة، نشرة فصلية العدد ٢٨ سبتمبر ص ٩ .
١٠. عبود نجم (١٩٩٧) " إدارة الخدمات المراجعة والأبعاد الأساسية"، العدد ١١، غير مبين دار النشر.

١١. العطوى ، عامر على حسين ، الخالدي ، خيرية عبد فضل (2015) دور فجوة الهوية التنظيمية فى زيادة السلوك العمل المنحرف ، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارة ، المجلد الخامس .. العدد ٢ ، المحور الإداري .
١٢. علوان قاسم نايف" تأثير العدالة التنظيمية على أنتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية "، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 3001 ، ليبيا .
١٣. علي السلمى (٢٠٠١) "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، ، ص١٠٤.
١٤. القريوني ، محمد قاسم ، (٢٠٠٤ م) مبادئ الإدارة ، المطابع المركزية ، عمان.
١٥. كرم العدلوني(٢٠١٢) فلسفة العمل المؤسسى ودورة حياة المؤسسة موقع : <http://elnsr.ahlamontada.com/t173-topic> .
١٦. لبدة ، شاهيستا السعيد محمد (٢٠١٥) أثر الجينات التنظيمية على قدرات المرؤوسين الإبتكارية ، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة طنطا .
١٧. محمد عبد اشتيوي (٢٠١٣) ، دي إن أيه المنظمات ، DNA organizations ، كلية العلوم الادارية والاقتصادية بجامعة القدس المفتوحة في فلسطين، غير مبين دار النشر موقع الكترونى <http://eshteiwy.blogspot.com/2013/06/dna-organizations.html> .
١٨. مصطفى محمود ابوبكر، (٢٠٠٦) ، " ثقافة المنظمة والاتجاهات الإدارية ومقومات تفعيل اتفاقية الكويز" ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، المجلد الثاني العدد الأول .
١٩. ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله (٢٠١٢) أثر التحفيز ودوره فى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، الأكاديمية العربية بالدنمارك ، كلية الدراسات العليا ، قسم الإدارة والاقتصاد .
٢٠. نبيل مرسي خليل (١٩٩٨) الميزة التنافسية فى مجال الأعمال ، الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، ، ص٣٧ .
٢١. نجات قريشي (2006) القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بسكرة ، قسم علم الاجتماع ، ، ص 49.
٢٢. النعيمي ، صلاح عبد القادر(٢٠٠٧) كيف يمكن للمنظمات أن تحقق ميزتها التنافسية ؟ بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثانى لجامعة الإسراء، الأردن .

٢٣. نوار، صالح (٢٠٠٦) فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، ص 84 .
٢٤. الهنداوى ، عبد الحميد عبدالله (٢٠١٦) أصول الإدارة ، المنصورة للطباعة والنشر .
٢٥. وفيق حلمي الأغا (٢٠٠٣) دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية ، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي دمشق - الجمهورية العربية السورية ١٣-١٦ أكتوبر .
٢٦. يونس، عادل، (٢٠٠٠ م) تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي - رسالة غير منشورة - جامعة قار يونس .

ثانياً : قائمة بالمراجع الأجنبية :

1. Alexandre Carrieri, Alexandre S and Antonio De Faria (2008), "The Construction of Organizational Identity: Discourses on a Brazilian Private Railroad", Brazilian Administration Review, Vol.5, No.3:177-192 .
2. Baum, J., & Singh, J. (1994). Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Mortality. American Journal of Sociology, 100, 346-80. <http://dx.doi.org/10.1086/230540> .
3. Bell, S.J. and Menguc, B. (2002) "The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviours, and superior service quality", Journal of Retailing, Vol. 78 No. 2, pp. 131-46.
4. Booz , allen (2002) when everyone agree but nothing changes : aligning people, incentives and knowledge to overcome organizational inertia business strategy review . www.strategybusiness.com .
5. Brook J (2013) ، Ways to embed the strengths approach into the DNA of the organization, STRATEGIC HR REVIEW j VOL. 12 NO. 1, pp. 10-15, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1475-4398 .
6. Brooke D, (2008), "The DNA of Innovation", Journal of Business Strategy, Vol. 29 Iss 2 pp. 43 – 50 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/02756660810858143> .
7. Byrne , Z. S. (2003) . Perceptions of Organizational Justice, Identification, and Support Within Work Teams , Poster at the 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology April 11-13, Orlando, Florida .

8. Charles, T. (2003) Leadership, decision making and organizational justice. Management Decision. 41, (10): 1008-1017.
9. Chris,T (2005)" Strategic Management and Business Policy " 11th ed , by Pearson Education , Inc , Prentice - Hall , New Jersey
10. Chris,Trimble (2005)" Strategic Management and Business Policy " 11th ed , by Pearson Education , Inc , Prentice - Hall , New Jersey .
11. Cocks, Graeme (2012) "Creating benchmarks for high performing organisations", International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 4 Iss: 1, pp.16 – 26 .
12. Darroch, J. (2003). Developing A Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices.Journal of Knowledge Management, 7(5), 41–54.
13. David, G. K., & Neilson, G. (2006). Organizational to Executive: It's in the DNA.Ivey Business Journal, 1–16.
14. de Lara, P.Z.-M. (2008), "Should faith and hope be included in the employees' agenda?", Journal of Managerial Psychology, Vol. 23 No. 1, pp. 73-88.
15. Erkutlu K, (2008),"The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness", Journal of Management Development, Vol. 27 Iss 7 pp. 708 – 726 .
16. Govindarajan, Vijay and Trimble, Chris, (2005) Organizational Dna for Strategic Innovation . California Management Review, Vol. 47, Issue 3, p. 47-76.
17. Ishan Senarathna Matthew Warren William Yeoh Scott Salzman , (2014),"The influence of organisation culture on E-commerce adoption", Industrial Management & Data Systems, Vol. 114 Iss 7 pp. 1007 - 1021
18. Ivanov S (2013) discovering unused organizational potential government multinationals military "<http://www.sergeyivanov.prg/pages/corptate dna.aspx> .
19. Joo Y. Jung Soonkwan Hong, (2008)," Organizational citizenship behaviour (OCB), TQM and performance at the maquiladora", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 25 Iss 8 pp. 793 – 808 .
20. Kaptein, Muel, (2015) The Living Code: Embedding Ethics into the Corporate DNA (August 28,). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2652863> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2652863> .

21. Kumar, A., Anthony, J. and Dhakar, T.S. (2006), "Integrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability", Benchmarking: An International Journal, Vol. 13 No. 3, pp. 290-310.
22. Laise, D. (2004), "Benchmarking and learning organizations: ranking methods to identify 'best in class'", Benchmarking: An International Journal, Vol. 11 No. 6, pp. 621-30.
23. Latemore M Greg . , (2013) "Organizational Effectiveness", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 34 Iss: 1, pp.98 – 100.
24. Mark, N & Adrian, T. (2003). Organizational Justice, trust and the management of change exploration. Personal Review, 32, (3): 361- 373.
25. Martin, Kelly D., Johnson, Jean L. & French, Joseph J.,(2011), (Institutional pressures and marketing ethics initiatives:the focal role of organizational identity), J. of the Academy of Marketing Science ,Vol.39, Pp:574–591.
26. Miller, K., & Bromiley, P. (1990). Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measure.Academy of Management Journal, 33(4),756–779.
27. Nafei ,Nafei (2015) The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt , International Business Research; Vol. 8, No. 1 .
28. Neilson, G.(2006). The Four Factors of Organizational DNA.Harvard Business,33, 1–10.
29. Neilson, G., Pasternack, B., & Mendes, D.(2004). The 7 Types of Organizational DNAAn Exclusive Survey Shows MostCompanies Possess Traits that Inhibit their Ability to Execute.Retrieved from <http://www.strategy-business.com>
30. Organ, D.W., Podsakoff, P.M. and MacKenzie, S.B. (2006), Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, Sage, Thousand Oaks, CA.
31. Poprawski M , (2015) "Cultural education organizations and flexible individualization of taste", Journal of Organizational Change Management, Vol. 28 Iss: 2, pp.165 – 176 .
32. Porter, michel (1991) .The Competitive Advantage of Nation ,Macmillan press Ltd .
33. Rao M.S., (2013),"Soft leadership: a new direction to leadership", Industrial and Commercial Training, Vol. 45 Iss 3 pp. 143 – 149.

34. Russell P. Guay, (2013),"The relationship between leader fit and transformational leadership", Journal of Managerial Psychology, Vol. 28 Iss 1 pp. 55 – 73.
35. Schein , E.H ,(1990) " The Corporate Culture :Survival Guide , San Francisco Jossey Bass , 1,18 . American Science , vol . 45 , No. (2) .
36. Scott, S. and V. Lane (2000),"A Stakeholder Approach to Organizational Identity” Academy of Management Review, Vol.25, No. 1:43-62 .
37. Sigalas C , (2015),"Competitive advantage: the known unknown concept", Management Decision, Vol. 53 Iss 9 pp. 2004 – 2016.
38. Singh S Kumar, (2010),"Benchmarking leadership styles for organizational learning in Indian context", Benchmarking: An International Journal, Vol. 17 Iss 1 pp. 95 – 114 .
39. Soroush, S., Esfahani, D., & Poorfarahmand, B.(2013). Investigation of organizational DNA in Esfahan Province sport and youth offices according to Honold and Silverman Model.International Research Journal of Applied and Basic Sciences, 4(6), 1417–1425.
40. Vijay G, and Trimble, Chris (2005) , Organizational Dna for Strategic Innovation , California Management Review, Vol. 47, Issue 3, p. 47-76. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1506780> .
41. Waal , Andre A. de , Chiraprapha Tan Akaraborworn , (2013) "Is the high performance organization framework suitable for Thai organizations?", Measuring Business Excellence, Vol. 17 Iss: 4, pp.76 – 87
42. Wang, Z.M., (1988) , Work and Personnel Psychology, Zhejiang Educational Press.
43. Yeandle J , Liz Fawkes , Clare Carter , Chris Gordon , Elizabeth Challis , (2015) "Organisational effectiveness and personality disorder", Mental Health Review Journal, Vol. 20 Iss: 2, pp.84 – 91.