

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia Souk
Ahras
Mohamed Chérif Messadia University Souk-
Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديّة
سوق أهراس

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

السنة الجامعية: 2022/2021

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

**الحمض النووي التنظيمي وفعالته في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس - عنابة -**

الشعبة

علوم التسيير

التخصص

إدارة الاعمال

من إعداد

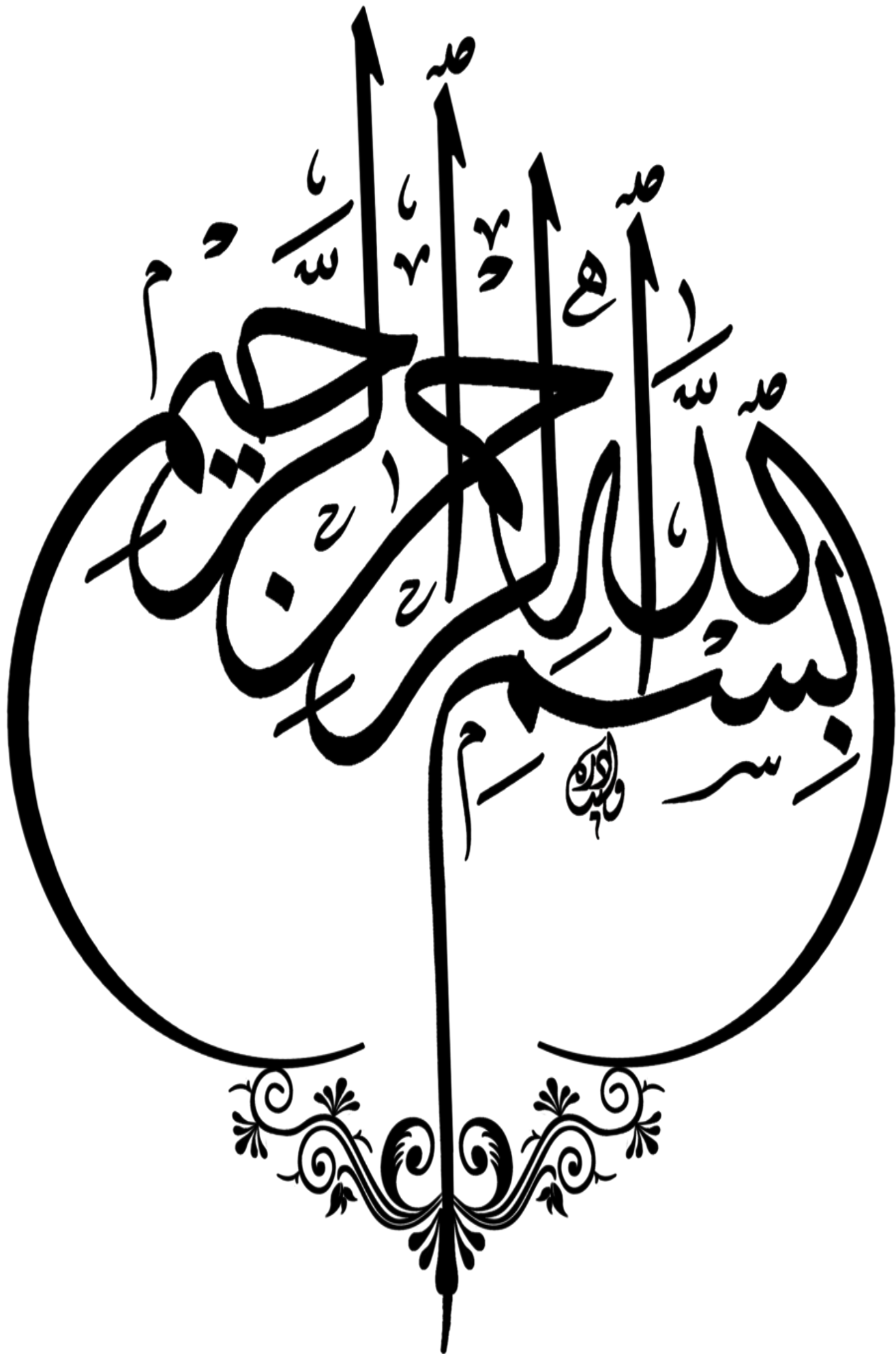
روبي سمير

بدايرية عبد الرؤوف

لجنة المناقشة

الرئيس حمودة نصيرة	الرتبة العلمية	أستاذ محاضر _ب_	جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس
المشرف بارك نعيمة	الرتبة العلمية	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس
الممتحن صيد مريم	الرتبة العلمية	أستاذ محاضر _أ_	جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس

رقم...../2022



الإهداء والشكر

الاهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى

وأهله ومن وفى، اما بعد

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه،

ثمرة الجهد والنجاح الى كامل الاهل والى رفقاء المشوار رعاهم الله ووفقهم،

الى كل قسم علوم التسيير والى الأستاذة ببارك نعيمة

التي لم تبخل علينا والتي ساعدتنا في إتمام هذه الخطوة حفظها الله.

شكر وعرافان

قال تعالى "لئن شكرتم لأزيدنكم"

ولقوله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله الذي انار لنا درب العلم والمعرفة واعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا

الى إتمام انجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى كل من ساعدنا من قريب او بعيد على انجاز

هذا العمل

وفي تدليل ما واجهنا من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذة الدكتورة

"بارك نعيمة"

التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوننا لنا في إتمام هذا

البحث

ولا يفوتنا ان نشكر كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير لجامعة سوق اهراس وكل من تلقينا منهم مبادئ البحث العلمي

عبر مشوارنا الدراسي

كما نتقدم بالشكر الى كافة القائمين على الجامعة والى كل

من شجعنا على انجاز هذا العمل.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

Table des matières

I	الاهداء
II	شكر وعرفان
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
1	المقدمة العامة:
14	الفصل الأول: الإطار النظري للحمض النووي التنظيمي
15	المبحث الأول: ماهية الحمض النووي التنظيمي
15	المطلب الأول: الفكرة الأساسية للحمض النووي التنظيمي
17	المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الحمض النووي التنظيمي
21	المطلب الثالث: أهمية الحمض النووي التنظيمي
22	المطلب الرابع: أنواع، مقاييس ابعاد الجينات التنظيمية ومتطلبات تعزيزها
25	المبحث الثاني: مكونات الحمض النووي التنظيمي
25	المطلب الاول: كروموزوم اتخاذ القرار
29	المطلب الثاني: كروموزوم جودة المعلومات
31	المطلب الثالث: كروموزوم نظام المحفزات
34	المطلب الرابع: كروموزوم الهيكل التنظيمي
38	المبحث الثالث: صحة المؤسسات وفقا لدراسة الحمض النووي التنظيمي
38	المطلب الاول: الشخصية التنظيمية، أنواعها، محدداتها
40	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات وفق الحمض النووي التنظيمي وخصائصها

43	المطلب الثالث: الإجراءات المتبعة للانتقال من المؤسسات غير الصحية الى مؤسسات صحية.....
46	المطلب الرابع: الهوية التنظيمية.....
48	خاتمة الفصل الاول:.....
50	الفصل الثاني: دور الحمض النووي في تحقيق الابتكار بالمؤسسة.....
51	المبحث الأول: ماهية الابتكار.....
51	المطلب الأول: مفهوم الابتكار وخصائصه.....
55	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الابتكار.....
57	المطلب الثالث: أنواع الابتكار.....
62	المطلب الرابع: عناصر الابتكار.....
64	المبحث الثاني: سيروية، استراتيجيات والعوامل المؤثرة في الابتكار.....
64	المطلب الاول: سيروية الابتكار.....
66	المطلب الثاني: استراتيجيات الابتكار.....
67	رابعاً- إستراتيجية تطوير التنويع: (أسواق جديدة +منتجات جديدة).....
68	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الابتكار.....
70	المطلب الرابع: معوقات الابتكار.....
72	المبحث الثالث: الحمض النووي التنظيمي آلية لتحقيق الابتكار.....
	المطلب الاول: التكامل والاندماج في عمل الوحدات الأربعة المكونة للحمض النووي التنظيمي كآلية
72	لتحقيق الابتكار.....
73	المطلب الثاني: دور الهوية والشخصية التنظيمية في تعزيز الابتكار.....
75	المطلب الثالث: دور التغيير والتعلم التنظيمي، الثقافة والثقة التنظيمية في تحقيق الابتكار.....
85	المطلب الرابع: إعادة هندسة DNA التنظيمية كآلية لتحسين الأداء والابتكار وإحداث التغيير.....
88	خاتمة الفصل الثاني:.....

90	الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة "موبيليس"
91	المبحث الأول: الإطار النظري لمؤسسة موبيليس (Mobilis)
91	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة "موبيليس"
92	المطلب الثاني: قيم واهداف مؤسسة موبيليس
94	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية والتوزيع الخاص بمؤسسة موبيليس
97	المبحث الثاني: مكانة الابتكار في مؤسسة موبيليس
97	المطلب الأول: منتجات مؤسسة موبيليس
100	المطلب الثاني: خدمات مؤسسة موبيليس
101	المطلب الثالث: الاستراتيجية الابتكارية واهداف الابتكار في مؤسسة موبيليس
102	المبحث الثالث: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
102	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
104	المطلب الثاني: وصف وتحليل أداة الدراسة وإجراءات المعلومات
106	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
119	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
124	خاتمة الفصل الثالث:
126	الخاتمة العامة:
131	قائمة المراجع
144	الملاحق
163	الملخص:

A decorative border with intricate black floral and scrollwork patterns in the four corners of the page.

الأشكال والجدائل

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
53	مفهوم الابتكار من الفكرة الى المنتج والسوق.	(1-II)
63	الابعاد الخمسة لثقافة الابتكار والأداء.	(2- II)
65	سيرورة العملية الابتكارية في المؤسسة.	(3- II)
77	التعاقب التسلسلي لعمليات التغيير.	(4- II)
79	ابعاد عملية التعلم التنظيمي.	(5- II)
82	دور الثقافة التنظيمية الفعالة في المؤسسة.	(6- II)
87	فعالية الحمض النووي التنظيمي في تعزيز الابتكار في المؤسسة.	(7- II)
106	توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي.	(1-III)
107	توزيع افراد العينة حسب العمر.	(2-III)
107	توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي.	(3-III)
108	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.	(4-III)
108	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في العمل.	(5-III)
109	توزيع افراد العينة حسب الدخل.	(6-III)

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-I)	مقاييس ابعاد الجينات التنظيمية.	23
(2-I)	محددات شخصية المنظمة.	40
(3-I)	القوالب النمطية التنظيمية	41
(4-I)	الخصائص التنظيمية لأنواع المؤسسات السبعة.	42
(5-I)	الإجراءات المتبعة للانتقال من المؤسسات الغير الصحية الى الصحية.	45
(1- II)	استراتيجيات ابتكار المنتجات وفق مصفوفة Ansof.	67
(1-III)	معلومات عامة حول مؤسسة موبيليس.	92
(2-III)	الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل.	103
(3-III)	مقياس سلم ليكارت الخماسي.	104
(4-III)	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة.	105
(5-III)	توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي.	106
(6-III)	توزيع افراد العينة حسب العمر.	107
(7-III)	توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي.	107
(8-III)	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.	108
(9-III)	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في العمل.	108
(10-III)	توزيع افراد العينة حسب الدخل.	109
(11-III)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول (حقوق اتخاذ القرار).	110
(12-III)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني (المحفزات).	111
(13-III)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث (المعلومات).	112
(14-III)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الرابع (الهيكل التنظيمي).	113
(15-III)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول (الابتكار الاداري).	114
(16-III)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني (الابتكار التسويقي).	116
(17-III)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث (الابتكار	117

التكنولوجيا).		
118	اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	(18-III)
120	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.	(19-III)
121	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية.	(20-III)

الْقَلَمِ وَاللَّامِ

المقدمة العامة:

يعرف العالم اليوم تسارعا كبيرا في مجال الابتكار بأنواعه وأشكاله على مستوى المؤسسات الاقتصادية، لذا أصبح لزاما على كل مؤسسة امتلاك منهج متكامل ومتفاعل يعطي لها شخصية وهوية محددة خاصة بما تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، ولهذا كان اهتمام المختصين بعلم الإدارة منصبا بشكل رئيسي على أهم الجوانب الخاصة بتحديد أهم العناصر التي تسهم في بناء وإبراز هذه الشخصية والهوية وخطواتها وتفصيلاتها والظروف التي تؤدي ضمنها.

كما ان الاهتمام يشمل جوانب أخرى كتحديد الخصائص والسمات المؤسساتية اللازمة لإعطاء أسلوب لأداء المؤسسة لعملها بنجاح وكفاءة، وضمن هذا الإطار فان التكامل والتفاعل بين عناصر او مكونات الحمض النووي التنظيمي المتمثلة في (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) يكون ذا فائدة في مجالات ووظائف متعددة من المؤسسة، ومن هنا يكون البحث عن التوافق بين فعالية الحمض النووي التنظيمي وتعزيز الابتكار، أي أن تكوين الحمض النووي للمؤسسة هو المسؤول الرئيسي عن تحديد الهوية المتميزة للمؤسسة ومحدد محوري للتوجه نحو الابتكار داخل المؤسسة.

إن كل ما تقدم هو ما تسعى المؤسسات الحديثة لتحقيقه، وبصفة خاصة المؤسسات القائمة على الابتكار لأنها تعتبر المكلفة والمشرفة المباشرة على النهوض بالمؤسسة من خلال اهتمامها بأنواع الابتكار (الإداري، التسويقي، التكنولوجي) واعتبارهم الداعم الأول والأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة، ونظرا لأهمية موضوع الحمض النووي التنظيمي وفعاليته في تعزيز وتحقيق الابتكار قمنا بإجراء دراسة تطبيقية وميدانية على عينة من موظفي المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس _ ممثلة في الوكالات التجارية التابعة للمديرية الجهوية لعنابة _ لمعرفة مدى مساهمة الحمض النووي التنظيمي على الابتكار.

أولا - طرح الإشكالية:

في هذا الإطار ومن خلال ما تقدم يمكن الوصول إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى فعالية الحمض النووي التنظيمي في تعزيز الابتكار بمؤسسة الجزائر للاتصالات موبيليس؟
من خلال ما تم تناوله في الإشكالية الرئيسية وللإحاطة أكثر بالموضوع سنطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الحمض النووي للمؤسسات؟ وما مكوناته؟
- ما علاقة الحمض النووي التنظيمي بالابتكار التسويقي بمؤسسة موبيليس؟
- ما علاقة الحمض النووي التنظيمي بالابتكار الإداري بمؤسسة موبيليس؟

المقدمة العامة

– ما علاقة الحمض النووي التنظيمي بالابتكار التكنولوجي بمؤسسة موبيليس؟

ثانيا - فرضيات الدراسة:

بناء على إشكالية الدراسة السابقة الذكر وبهدف اختبارها ميدانيا كإجابة مبدئية أولية على هذه الأسئلة يمكن طرح الفرضيات التالية:

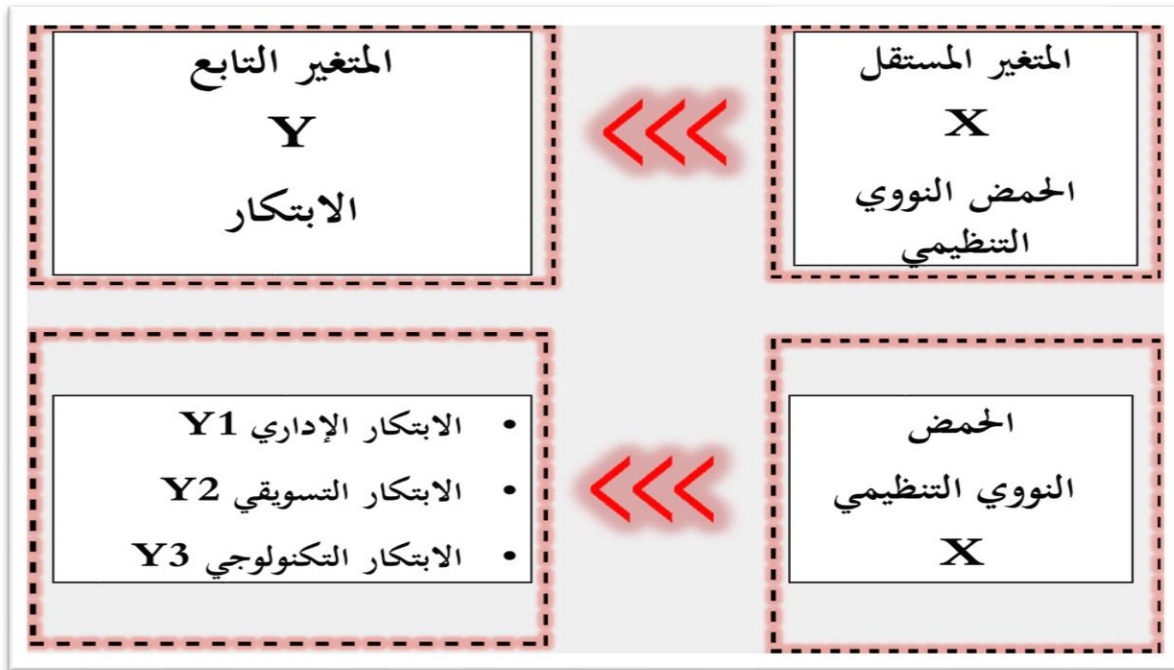
➤ الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي والابتكار بمؤسسة موبيليس.

➤ الفرضيات الفرعية:

تندرج تحت الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي والابتكار الإداري بمؤسسة موبيليس.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي و الابتكار التسويقي بمؤسسة موبيليس.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي و الابتكار التكنولوجي بمؤسسة موبيليس.
- وبالتالي ومن خلال صياغة الفرضيات يمكننا إعطاء نموذج للدراسة:



ثالثا - أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيراتها (الحمض النووي التنظيمي، الابتكار) والتي سنحاول توضيحها فيما يلي:

1- أهمية نظرية: تتمثل فيما يلي:

- تسليط الضوء على موضوع الحمض النووي التنظيمي لما له من دور أساسي في التوجه والارتقاء بمستوى المؤسسة.
- كون مصطلح الحمض النووي التنظيمي من العوامل المهمة في التأثير في مجالات ووظائف الإدارة.
- تقدم الدراسة إطارا نظريا يضيف ويدعم المكتبة بمعلومات ومعارف جديدة وحديثة، خاصة فيما يخص مصطلح الحمض النووي التنظيمي كمصطلح جديد وحديث في عالم الأعمال.

2- أهمية تطبيقية: تتمثل فيما يلي:

- تنفيذ نتائج الدراسة الحالية مؤسسة موبيليس، في تطوير أداءها من خلال الربط بين مكونات الحمض النووي التنظيمي وأشكال الابتكار داخل المؤسسة.
- تنفيذ نتائج الدراسة الباحثين والمهتمين، بتقديم مجموعة من النتائج لهم حول متغيري الحمض النووي التنظيمي والابتكار في مؤسسة ذات طابع خدمي.

رابعا - أهداف الدراسة:

يمكن إبراز أهداف الدراسة من خلال:

- التعرف على الجوانب العلمية والعملية لكيفية الاستفادة من فعالية الحمض النووي التنظيمي.
- محاولة الإلمام بأهم الجوانب النظرية للموضوع وخاصة الشق المتعلق بالحمض النووي التنظيمي باعتباره موضوع يتميز بالحدثة.
- التعرف والوقوف على تأثير ومساهمة الحمض النووي التنظيمي على تعزيز الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة.
- التوصل الى بعض النتائج وكذا تقديم مجموعة من الاقتراحات في الشق المتعلق بالحمض النووي التنظيمي وهذا ما يساعد على تحقيق وتعزيز الابتكار.

المقدمة العامة

خامسا - أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات وأسباب لاختيار هذا الموضوع وهي كالتالي:

- الحدائة الكلية للمتغير المستقل للدراسة (الحمض النووي التنظيمي) خاصة على المستوى الوطني.
- محاولة التعرف ودراسة مصطلح الحمض النووي التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية.
- الرغبة الشخصية في محاولة الاطلاع بشكل أوسع على الموضوع.
- دراسة الحمض النووي التنظيمي ومعرفة أثره ومساهمة فعاليته في تحقيق الابتكار بمؤسسة ذات طابع اقتصادي.

سادسا - حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: عمدت هذه الدراسة الى البحث في مدى مساهمة الحمض النووي التنظيمي في تعزيز الابتكار من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس _ ممثلة في الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لعنابة _ .

- الحدود المكانية: شملت الدراسة بعض الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لعنابة _ التابعة لمؤسسة موبيليس .

- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال الفترة الزمنية الممتدة من 02 ماي 2022 إلى 02 جوان 2022.

- الحدود البشرية: شملت عينة الدراسة مجموعة من (المديرين، مديري المصالح، موظفين تجاريين، موظفين اداريين) مؤسسة موبيليس _ ممثلة في مجموعة من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لعنابة _ .

سابعا - صعوبات الدراسة:

من بين تلك الصعوبات:

- نقص المصادر والمراجع (الكتب) الخاصة بالمتغير المستقل (الحمض النووي التنظيمي).
- نقص المراجع الخاصة بالابتكار لان معظمها يتحدث من الناحية الاجتماعية.
- ضيق الوقت المتاح مما يؤثر على كمية وثراء المعلومات المجمعَة أكثر.
- صعوبات في ترجمة الكتابة من المراجع ذات اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية.
- صعوبة التنقل لمكان التربص سواء من الناحية المكانية أو الزمنية أو المصاريف.
- موضوع جديد بالنسبة للموظفين أو حتى الإطارات فهم غير ملمين به من جهة، ومن جهة أخرى تفاوت فهمهم للمصطلحات المدروسة.

ثامنا - منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة (وصفية) وأهدافها، ولغرض الإحاطة بموضوع الدراسة وإثبات مدى صحة الفرضيات و الإجابة على التساؤلات وإشكالية الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري، باعتباره ملائماً ومناسباً لدراسة العلاقة بين المتغيرات والظواهر، لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل علاقة الحمض النووي التنظيمي بالابتكار، بينما تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي فيما يخص الجانب الميداني أو دراسة الحالة، وذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة ومن خلال هذا تمكنا من الوصول إلى نتائج واقتراحات.

تاسعا - الدراسات السابقة:

سنحاول من خلال هذا العنصر عرض بعض من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة او الموضوع وسيتم ترتيبها وفقاً لتسلسلها الزمني للإفادة منها في هذه الدراسة:

1: الدراسات الأجنبية: الخاصة بالمتغير المستقل "الحمض النووي التنظيمي".

➤ دراسة "شركة Booz Allen Hamilton" 2004: اول دراسة ميدانية للموضوع.

- عنوان الدراسة: قياس مدى توافر المكونات الأربعة للحمض النووي التنظيمي (حقوق اتخاذ القرارات، المعلومات، المحفزات، والهيكـل التنظيمي) لدى المنظمات والشركات المشاركة في الاستبيان.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي داخل هذه الشركات.
- أداة جمع البيانات: الاستبانة الالكترونية، تم ترجمتها إلى 14 لغة عالمية.
- مجتمع وعينة الدراسة: 220,000 شخص من أكثر من 50 دولة ومن أكثر من 1000 منظمة وشركة خاصة وحكومية.

- اهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن معظم الشركات والمنظمات المشاركة لا يتوافر لديها أبعاد الحمض النووي التنظيمي DNA، وبينت أيضاً أن بعدي حقوق اتخاذ القرار والمعلومات هي صفات سائدة لدى معظم المنظمات بينما بعدي المحفزات والهيكـل التنظيمي أيضاً تبقى مهمة ولكنها جينات تنظيمية نادرة.

➤ دراسة "Gary Neilson" 2008: مقال في مجلة.

- عنوان الدراسة: اسرار التنفيذ الناجح للاستراتيجية.
- هدف الدراسة: الوقوف على السمات التي تؤثر على فعالية تنفيذ الاستراتيجية.
- أداة جمع البيانات: الاستبانة.

المقدمة العامة

- مجتمع وعينة الدراسة: اجرت الدراسة شركة Booz Allen Hamilton على 26000 من العاملين في 31 شركة.
 - اهم النتائج: توصلت الدراسة الى ان السبب في فشل التنفيذ هو ان المنظمات تبدأ مباشرة في إعادة تنظيم الهياكل التنظيمية وتحمل المكونات الأخرى والمتمثلة في حقوق اتخاذ القرار، وتدفق المعلومات، وكذا المحفزات.
- دراسة "Sorouh,et,al" 2013: مقال في مجلة.

- عنوان الدراسة:

Investigation of **organizational DNA** in Esfahan Province sport and youth offices according to Honold and Silverman Model.

- هدف الدراسة: تحليل الحمض النووي التنظيمي لمكتب الشباب والرياضة على وفق نموذج Honold and Silverman Model في العلاقات والأنشطة الثقافية.
 - أداة جمع البيانات: استبانة مصممه على وفق نموذج Honold and Silverman Model.
 - مجتمع وعينة الدراسة: مكتب الشباب والرياضة، ركزت العينة على المدراء والخبراء بعدد 52 استبانة.
 - اهم النتائج: توصلت الدراسة الى ان مكونات العلاقات والأنشطة الثقافية، والحمض النووي التنظيمي لها اساس مفاهيمي، وأساس واقعي في صنع القرار. حيث أن الحمض النووي التنظيمي له أساس فردي في العلاقات بين الأفراد، أساس واقعي في تغيير العمليات وأساس مفاهيمي في وجهات النظر تجاه الفوائد.
- 2: الدراسات العربية: الخاصة بالمتغير المستقل "الحمض النووي التنظيمي".

دراسة "الساعدي والزعلان" 2015، العراق: مقال في مجلة.

- عنوان الدراسة: دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية DNA لمنظمات الأعمال بحث استطلاعي في عينة من المصارف العراقية.
- هدف الدراسة: معرفة مدى اهتمام المنظمات الخاضعة للدراسة بعمليات إدارة المعرفة وتوظيفها من اجل ترك بصمة وراثية، لتحديد هويتها المنظمة، وبالتالي تحقيق اسبقيات تنافسية قياسا بالمنظمات المناظرة، وتشخيص مكونات البصمة الوراثية الأكثر تأثيرا في تشخيص ملامح المنظمات المعنية.
- أداة جمع البيانات: الاستبانة حيث اعتمدت الإجابات على مدرج تفضيلات لكرت الخماسي.
- مجتمع وعينة الدراسة: عدد من المصارف الحكومية والاهلية في محافظة كربلاء وعلى عينة من 52 موظفا.

المقدمة العامة

- **اهم النتائج:** تقدم عمليات ادارة المعرفة للبصمة الوراثية التنظيمية على المستوى العام وتراجع بعد استثمار المعرفة على المستوى الفرعي لإدارة عمليات المعرفة، وتقدم بعد المحفزات وتراجع بعد الهيكل التنظيمي على مستوى البصمة الوراثية التنظيمية على المستوى الفرعي للمتغير.
- ✚ **دراسة "لدة" 2015 مصر: مقال في مجلة.**
- **عنوان الدراسة:** أثر الجينات التنظيمية على قدرات المرؤوسين الابتكارية.
- **هدف الدراسة:** معرفة مدى تأثير الجينات التنظيمية والمكونة من (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) على قدرات المرؤوسين الابتكارية.
- **أداة جمع البيانات:**
- **مجتمع وعينة الدراسة:** أجريت الدراسة على عينة من 384 عاملا بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.
- **اهم النتائج:** وجود تأثير معنوي إيجابي لكلا من (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي) على قدرات المرؤوسين الابتكارية.
- ✚ **دراسة "أسيل نظام سالم غنيم" 2021، فلسطين: رسالة ماجستير.**
- **عنوان الدراسة:** الجينات التنظيمية DNA وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرقابة الإستراتيجية كمتغير وسيط، دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.
- **هدف الدراسة:** بيان أثر الجينات التنظيمية في الإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين بوجود الرقابة الاستراتيجية متغيرا وسيطا، من خلال التعرف على مستويات تطبيق ابعاد الجينات التنظيمية المتمثلة في (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي)، ومدى وجود ابعاد الإبداع التنظيمي (الطلاقة، الاصاله، القدرة على التحليل، قبول المخاطرة، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات)، وكذلك مستوى الرقابة الإستراتيجية بأبعادها (الالتزام الجماعي، سيولة الموارد، الحساسية الإستراتيجية) في الشركات محل الدراسة.
- **أداة جمع البيانات:** الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** تم توزيع 268 استبانة على موظفي الشركات الصناعات الدوائية في الضفة الغربية فلسطين.
- **اهم النتائج:** توصلت الدراسة الى وجود أثر دال احصائيا للجينات التنظيمية في الرقابة الإستراتيجية، ووجود أثر دال احصائيا للرقابة الاستراتيجية في الإبداع التنظيمي، مما دل ان متغير الرقابة الإستراتيجية يشكل

المقدمة العامة

وسيطا ما بين الجينات التنظيمية والابداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين الضفة الغربية، ولكن الأثر ليس كلياً بل هو أثر جزئي وذلك بسبب وجود أثر دال احصائياً للجينات التنظيمية على الابداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية محل الدراسة.

3: الدراسات الوطنية: الخاصة بالمتغير المستقل "الحمض النووي التنظيمي".

دراسة "مولاي امينة وكافي ميمون" 2017: مقال في مجلة.

- عنوان الدراسة: الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.
 - هدف الدراسة: تحديد العلاقة بين مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA مجتمعة وأبعاد الريادة المتمثلة في القدرات الابداعية، الإجراءات الاستباقية وتبني المخاطرة.
 - أداة جمع البيانات: الاستبيان كأداة جمع البيانات.
 - مجتمع وعينة الدراسة: عينة مكونة من 200 عامل في كل من ولاية البيض، سعيدة وسيدي بلعباس.
 - اهم النتائج: توصلت الدراسة وجود تأثير لمكونات الحمض النووي للمؤسسات محل الدراسة على أبعاد الريادة المتمثلة في القدرات الإبداعية، الإجراءات الاستباقية وتبني المخاطر.
- #### دراسة "سعيدة بورديمة" 2021: مقال في مجلة.

- عنوان الدراسة: أثر إدارة المعرفة على البصمة الوراثية التنظيمية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بقلمة.
 - هدف الدراسة: إبراز تأثير إدارة المعرفة على البصمة الوراثية التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز.
 - أداة جمع البيانات: الاستبانة كأداة مسح وجمع البيانات.
 - مجتمع وعينة الدراسة: عينة مكونة من 148 موظفاً، مديرية توزيع الكهرباء والغاز قلمة.
 - أهم النتائج: توصلت الدراسة لوجود تأثير يتراوح بين العالي والمتوسط بين عمليات إدارة المعرفة والبصمة الوراثية التنظيمية، أين حقق تشخيص وتوليد المعرفة أعلى تأثيراً في حين تطبيقها أقل تأثيراً.
- #### دراسة "سعيدة بورديمة، بدر الزمان خمقاني" 2021: مقال في مجلة.

- عنوان الدراسة: اختبار فعالية البصمة الوراثية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المتميز.

المقدمة العامة

- هدف الدراسة: اختبار فعالية البصمة الوراثية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المتميز بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء والغاز بقالمة.
- أداة جمع البيانات: استمارة استبيان.
- مجتمع وعينة الدراسة: عينة بسيطة مكونة من 62 شخص، شركة توزيع الكهرباء والغاز بقالمة.
- اهم النتائج: توصلت الدراسة لعدم وجود تأثير بين البصمة الوراثية وإدارة المعرفة وكذا الأداء المتميز.
- 4 : الدراسات الأجنبية: الخاصة بالمتغير التابع "الابتكار".
- دراسة "Tam, nguyennhoc-gregar Aleš" 2018, .
- عنوان الدراسة:
- Impacts of Knowledge Management on Innovation in Higher Education Institutions: An Empirical Evidence from Vietnam.
- هدف الدراسة: استكشاف تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكار في البيئة الأكاديمية للجامعات الفيتنامية.
- أداة جمع البيانات: الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- مجتمع وعينة الدراسة: عينة مكونة من 30 جامعة تقع في ثلاث مناطق في الفيتنام، 531 استبانة وزعت على مدراء الجامعات والكليات والأقسام.
- اهم النتائج: هناك أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على الابتكار التقني – كما ليست كل عمليات إدارة المعرفة مرتبطة بالابتكار الإداري، وقد اعتبر الباحثان أن هذه الدراسة تساعد في زيادة معرفة مؤسسات التعليم العالي حول كيفية تعزيز ابتكارها التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة.
- 5: الدراسات العربية: الخاصة بالمتغير التابع "الابتكار".
- دراسة زين الدين نرصي محمد عطون، الاردن، 2017: رسالة ماجستير.
- عنوان الدراسة: أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على الابتكار في البنوك التجارية العاملة في الأردن.
- هدف الدراسة: التعرف على أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على الابتكار في البنوك التجارية العاملة في الأردن.
- أداة جمع البيانات: الاستبانة كأداة مسح وجمع البيانات.
- مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية العاملة في الأردن، وضم عينة مكونة من 85 مديرا تنفيذيا في مبنى الإدارة العليا.

المقدمة العامة

- **اهم النتائج:** توصلت الدراسة الى أن تأثير عوامل البيئة الداخلية والخارجية على الابتكار في البنوك التجارية العاملة في الأردن كان عال؛ ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل البيئة الخارجية (المنافسون، الزبائن) على الابتكار بجميع بعناصره.

6: الدراسات الوطنية: الخاصة بالمتغير التابع "الابتكار".

دراسة ترغيني صباح 2018: أطروحة دكتوراه.

- **عنوان الدراسة:** دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج.

- **هدف الدراسة:** اختبار وقياس مساهمة التعلم التنظيمي بأبعاده الستة: (تعلم الأفراد والتعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة والتعلم بين الوظائف، التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين والتعلم من الموردين) في دعم الابتكار.

- **أداة جمع البيانات:** استمارة الاستبانة.

- **مجتمع وعينة الدراسة:** 100 استبياناً بحثياً، موظفي مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الكهرو منزلية والإلكترونية.

- **أهم النتائج:** تأثير بعدين من أبعاد التعلم التنظيمي الستة في دعم الابتكار، في حين لم تكن هناك علاقة للبعد الأول والثاني والثالث والسادس للتعلم التنظيمي في دعم الابتكار.

***** ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة *****

- **أولاً: عنوان الدراسة:** الحمض النووي التنظيمي وفعاليتها في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس_عنابة_.

- **ثانياً: هدف الدراسة:** اختبار وقياس وجود أثر ومساهمة للحمض النووي التنظيمي في دعم وتعزيز الابتكار.

- **ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في 174 موظف موزعين على مستوى الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لعنابة_ المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس_ اما بالنسبة لعينة الدراسة المعتمدة في الدراسة هي 45 موظف (عينة عشوائية بسيطة) موزعين على مستوى عددا من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لعنابة_ المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس_.

- **رابعاً: أهم النتائج:** هناك مساهمة وتأثير للحمض النووي التنظيمي على الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي، الابتكار التسويقي وذلك بنسب متفاوتة بين 59% و 88% تقريبا، كما أظهرت النتائج وجود

المقدمة العامة

تأثير للحمض النووي التنظيمي في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة محل الدراسة وكانت النسبة أكثر من 84% تقريبا.

- وبهذا نرى ان الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة سواء العربية منها او الأجنبية وكذا الوطنية من حيث المتغيرات التي تناولتها، ومن حيث الهدف، ومجال التطبيق، وطرق التحليل، والفترة الزمنية، وطبيعة العينة التي تم تناولها.
- كما ان هذه الدراسة ركزت على الابتكار كمتغير تابع يتأثر بالمتغير المستقل وهو الحمض النووي التنظيمي، ومن خلال الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها سواء الأجنبية او العربية وكذا الوطنية تعتبر هذه الدراسة أول دراسة ربطت وجمعت بين الحمض النووي التنظيمي DNA وبين الابتكار بشكل مباشر وطُبقت على المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس (دراسة ميدانية على مستوى مجموعة من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لعنابة موبيليس) كمؤسسة اقتصادية، الأمر الذي يعطي هذه الدراسة التميز والحداثة.

عاشرا - هيكل الدراسة:

تم اعتماد القيام بمتطلبات الدراسة بخطة ذات ثلاث فصول، فصلين في الجانب النظري والفصل الثالث والأخير والممثل في الجزء التطبيقي، مسبوقة هذه الفصول بمقدمة عامة حيث:

- تم التطرق في الفصل الأول الى ثلاث مباحث، الأول يبرز ماهية الحمض النووي التنظيمي تم تقسيمه الى أربع مطالب أساسية يمثل المطلب الأول الفكرة الأساسية للحمض النووي التنظيمي اما المطلب الثاني يبرز ويهدف لتوضيح مفهوم وخصائص الحمض النووي التنظيمي في حين تم التطرق في المطلب الثالث الى أهمية الحمض النووي التنظيمي اما بالنسبة للمطلب الرابع تم التطرق من خلاله الى أنواع، مقاييس ابعاد الجينات التنظيمية ومتطلبات تعزيزها. اما المبحث الثاني فيبرز مكونات الحمض النووي التنظيمي تم تقسيمه الى أربع مطالب وهي على التوالي المطلب الأول كروموزوم حقوق اتخاذ القرار، المطلب الثاني كروموزوم جودة المعلومات، المطلب الثالث كروموزوم المخبرات، اما المطلب الرابع كروموزوم الهيكل التنظيمي. اما المبحث الثالث تم التطرق من خلاله الى صحة المنظمات وفقا لدراسة الحمض النووي التنظيمي وتم تقسيمه الى أربع مطالب كذلك يبرز المطلب الأول الشخصية التنظيمية، أنواعها، محدداتها، اما المطلب الثاني يبرز من خلال محتواه أنواع المؤسسات وفق الحمض النووي التنظيمي وخصائصها، اما المطلب الثالث والرابع فيوضحان على التوالي الإجراءات المتبعة للانتقال من المنظمات غير الصحية الى منظمات صحية، وأخيرا الهوية التنظيمية كنتيجة محددة من قبل تفاعل وتكامل الحمض النووي التنظيمي .

المقدمة العامة

- تم التطرق في الفصل الثاني الى ثلاث مباحث، الأول يبرز ماهية الابتكار تم تقسيمه الى أربع مطالب أساسية يمثل المطلب الأول مفهوم الابتكار وخصائصه اما المطلب الثاني يبرز أهمية واهداف الابتكار في حين تم التطرق في المطلب الثالث الى أنواع الابتكار اما بالنسبة للمطلب الرابع تم التطرق من خلاله الى عناصر الابتكار. اما المبحث الثاني فيبرز سيورة، استراتيجيات، والعوامل المؤثرة في الابتكار. تم تقسيمه الى أربع مطالب وهي على التوالي المطلب الأول سيورة الابتكار، المطلب الثاني استراتيجيات الابتكار، المطلب الثالث العوامل المؤثرة في الابتكار، اما المطلب الرابع يوضح معوقات الابتكار. اما المبحث الثالث تم التطرق من خلاله الى الحمض النووي التنظيمي كألية تحقيق الابتكار. وتم تقسيمه الى أربع مطالب كذلك يبرز المطلب الأول التكامل والاندماج في عمل الوحدات الأربعة المكونة للحمض النووي التنظيمي كألية لتحقيق الابتكار، اما المطلب الثاني يبرز من خلال محتواه الهوية والشخصية التنظيمية كوسائل لتعزيز الابتكار، اما المطلب الثالث والرابع فيوضحان على التوالي التغيير والتعلم التنظيمي، الثقافة والثقة التنظيمية كأدوات وطرق لتعزيز الابتكار، وأخيرا إعادة هندسة DNA التنظيمية كألية لتحسين الأداء والابتكار واحداث التغيير.

- تم التطرق في الفصل الثالث الى ثلاث مباحث، الأول يبرز الإطار النظري للمؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس تم تقسيمه الى ثلاث مطالب أساسية يمثل المطلب الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة اما المطلب الثاني يبرز قيم واهداف مؤسسة موبيليس في حين تم التطرق في المطلب الثالث الى الهيكل التنظيمي وكذا الاستراتيجية والتوزيع الخاص بالمؤسسة. اما المبحث الثاني فيبرز مكانة الابتكار في مؤسسة موبيليس، تم تقسيمه الى ثلاث مطالب وهي على التوالي المطلب الأول منتجات مؤسسة موبيليس، المطلب الثاني خدمات مؤسسة موبيليس، المطلب الثالث الاستراتيجية الابتكارية واهداف الابتكار في مؤسسة موبيليس، اما المبحث الثالث تم التطرق من خلاله الى تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الاجرائية. وتم تقسيمه الى ثلاث مطالب كذلك يبرز المطلب الأول منهجية الدراسة الميدانية، اما المطلب الثاني يبرز من خلال محتواه وصف وتحليل أداة الدراسة وإجراءات المعلومات، اما المطلب الثالث والرابع فيوضحان على التوالي تحليل وتفسير اتجاهات افراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار النظري للحمض النووي التنظيمي

تمهيد:

كما عهدنا فعالم المؤسسات والاعمال يشهد دوما ودائما تغييرات وتطورات هائلة نتيجة للتطور المستمر في بيئتها، وهذا ما جعل المؤسسات تعمل على تحديد خصائصها التي تحدد شخصيتها وتميزها عن غيرها من المؤسسات، حيث رأى بعض الباحثين والمفكرين في عالم الإدارة ان شخصية وهوية المؤسسة لا يمكن ان تظهر الا من خلال تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل والعناصر (حقوق اتخاذ القرار، الحوافز، المعلومات، الهيكل التنظيمي) مشكلتا مصطلحا جديدا في عالم الاعمال والمؤسسات يطلق عليه تسمية الحمض النووي التنظيمي كاستعارة مجازية تم اتخاذها من نظم الجينات والمناعة البيولوجية، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا الفصل.

وعلى هذا تم تقسيم الفصل الى ثالث مباحث وهي على التوالي:

- المبحث الأول: ماهية الحمض النووي التنظيمي.
- المبحث الثاني: مكونات الحمض النووي التنظيمي.
- المبحث الثالث: صحة المؤسسات وفقا لدراسة الحمض النووي التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الحمض النووي التنظيمي.

تمهيد:

كما نعلم فمصطلح الحمض النووي التنظيمي مصطلح مجازي فكرته الأساسية تنبع من نظم المناعة والجينات البيولوجية، لذا اكتسب أهمية كبيرة في عالم الإدارة والاعمال من خلال تطبيقه على مؤسسات الاعمال لتحديد نقاط القوة والضعف من خلال تفاعل وتكامل مجموعة من المكونات لغرض توضيح شخصية وهوية تلك المؤسسات وتفسير أسلوب أدائها.

تم تقسيم هذا المبحث الى اربعة مطالب أساسية.

- الفكرة الأساسية للحمض النووي التنظيمي.
- مفهوم وخصائص الحمض النووي التنظيمي.
- أهمية الحمض النووي التنظيمي.
- أنواع، مقاييس مكونات الجينات التنظيمية ومتطلبات تعزيزها.

المطلب الأول: الفكرة الأساسية للحمض النووي التنظيمي.

لا يمكن ابدأ التطرق الى الإطار النظري والمتمثل في مفهوم، خصائص، أهمية، أنواع الحمض النووي التنظيمي ما لم نتطرق الى الجوانب النظرية للفكرة الأساسية للحمض النووي التنظيمي وهي كالتالي:

أولاً: الحمض النووي البشري:

هو اختصار ل.ل (الحمض الريبوز منقوص الاوكسجين) وتشكل سلسلة القواعد النيتروجينية في جزيء ال (DNA) مخزون المعلومات الوراثية ويسمى ترتيبها بالشفرة الوراثية التي تميز الكائنات الحية عن بعضها.¹

ثانياً: الطفرة الوراثية:

تحصل نتيجة أي خطأ في ترتيب او تسلسل القواعد النيتروجينية في جزيء ال (DNA) وتؤدي الى تغيير المعلومات الوراثية وينتج عن ذلك ما يسمى بالطفرة وهذا التغيير ينتج عن خلل في الفرد الذي حدث له ذلك التغيير وتنتقل هذه الطفرة من جيل لآخر وقد يؤدي الى حدوث الامراض الوراثية والطفرة تحدث نتيجة عوامل داخلية وعوامل خارجية.²

¹ ميسون علي حسين العبيدي، استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية بحث استطلاعي لآراء عينة من أطباء مستشفى مرجان التعليمي-بابل-، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الحادية عشر، المجلد الثالث عشر، العدد السادس والثلاثون، العراق، 2015، ص299.

² وصفي عائدة عبد الهادي، مقدمة في علم الوراثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص12.

الفصل الأول: الإطار النظري للحمض النووي التنظيمي DNA ORG

وقبل الدخول في تفاصيل الحمض النووي للمؤسسات لابد من الوقوف على وصف النموذج تركيب الحمض النووي للإنسان والذي منه استهلكت الفكرة فقد اكتشف كل من (واطسون و كريك) الحلزون المزدوج التركيب ل.ل. (DNA) وتزاوج القواعد المكملة وقد ادركا على الفور ان تزاوج القواعد الأربعة يمدنا بأساس الميكانيكية البسيطة لتكرر ال (DNA)، والتكاثر يتطلب نقل المعلومات الوراثية بطريقة دقيقة من الإباء الى النسل، ونظرا لان المعلومات الوراثية تخزن في ال (DNA) فان تناسخ ال (DNA) يعتبر مركز العملية البيولوجية، وقد اطلقوا عليه تسمية " سر الحياة" وفي العام 2000 اعلن فريق العلماء المسؤول عن مشروع الجينوم البشري الانتهاء من عملية فك الشفرة الوراثية للإنسان، ووضع الأسس للخريطة الوراثية للإنسان وبذلك لم يعد هذا العصر عصر المعلوماتية وانما عصر الجينوم لقد اصبحنا نعيش في عصر المعرفة المشابكة الجذور والمترابطة الأفكار لدرجة ان العلوم التي لا تتشابك وتتداخل في نسيج المعرفة تموت وها هو علم الإدارة يقدم رؤية جديدة للمنظمات قائمة على مفهوم الحمض النووي (DNA org)¹

والحمض النووي للمؤسسات مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في ان واحد شخصية المؤسسة والتي تساعد على شرح أدائها وعلى غرار الأربع وحدات التي يتكون منها الحمض النووي البشري (سكر ريبوز منقوص الاكسجين، قاعدة نيتروجينية(الثيامين)، سلسلتين) يتكون الحمض النووي للمؤسسات من اربع وحدات هي: (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) وهذه الوحدات تحدد أسلوب أداء المؤسسة وما اذا كانت ستتمكن من تحقيق أهدافها ام لا ويختلف الوصول الى درجة التنظيم المرغوبة بين منظمة وأخرى والامر الحتمي الوحيد هو ان الوحدات المكونة الأربعة الخاصة بالحمض النووي للمنظمات تؤدي دورها بنفس الوقت وليس بينها تعارض لحل العضلات التنظيمية.²

¹ ميسون علي حسين العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص300.

² نفس المرجع السابق، ص300.

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الحمض النووي التنظيمي.

في ظل التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة سعت كالمعتاد المؤسسات الى إيجاد وسائل وطرق جديدة وحديثة تساعدها على البقاء وتحدي الصعوبات من خلال تحقيق ميزة تنافسية، وذلك عن طريق تحديد هوية تميزها عن غيرها من المؤسسات.

أولاً: مفهوم الحمض النووي التنظيمي.

يعتبر الحمض النووي التنظيمي بمثابة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في الممارسة السليمة لمختلف وظائفها الأساسية ومنه يمكن إعطاء عدة تعريفات للحمض النووي التنظيمي:

- يرى **Persyn** انه جوهر ما تمثله المؤسسة وسبب وجودها والطريقة التي تحقق بها أهدافها وهي قاعدة بيانات تجمع معلومات عن المؤسسة كما انها تشكل قيم المؤسسة وشخصيتها التي من المفترض ان تنتقل الى جميع العاملين بالمؤسسة.¹
- اما اشتوي فيعتبر ان هو مصطلح مجازي يوضح عوامل المؤسسة التي تحدد شخصيتها وتساعد في توضيح أدائها، ويرى ان الحمض النووي في المؤسسة مشابه لجينات الكائن الحي لذا فيجب معرفة خصائصه المميزة.²
- اما "الطائي" فيقول بانه النهج التنظيمي الذي يميزها عن غيرها من خلال العناصر الأساسية التي تتضمن حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، الحوافز، الهيكل التنظيمي.³
- وأوضح **Momeni** ان الدراسات حاولت الاستفادة من مفهوم الجينات التنظيمية كمفهوم مجازي يفسرون به خصائص المؤسسة وتساعد على تفسير نشاطاتها.⁴

¹ Povinski Persyn, **how a strong corporate DNA can contribute to sustainable profit.** Strategy Implementation, USA, 2014, View date: 14/03/2022, <https://perpetos.com/en/tag/corporate-dna/>.

² اشتوي محمد عبد؛ **DNA ORGANIZATIONS**، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2013، تاريخ الاطلاع 04/10/2022 <http://eshteivy.blogspot.com/2013/06/dna-organizations.html>.

³ الطائي يوسف حجيم، الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية". المجلة العراقية للعلوم الإدارية، بدون ذكر رقم المجلد، العدد28، العراق، 2009، ص41.

⁴ Momani Zulaikha, Dragic Rajabi, **Identification of organizational DNA based on the Hunald model**, Journal of Evaluation and Technical Management, Vol. 40, No1, without mentioning the country, 2014, p391.

الفصل الأول: الإطار النظري للحمض النووي التنظيمي DNA ORG

- في حين رات العاني ان الحمض النووي التنظيمي هو مجموعة من العناصر والعوامل التي تتحدد بخصائص معينة تسهم من خلال تفاعلها وتكاملها فيما بينها في تحديد شخصية المؤسسة وهويتها ومدى تمتعها بالصحة الجيدة في إطار عملها في البيئة الخارجية المحيطة.¹
- وعرف **Azudin & Mansor** الجينات التنظيمية بأنها البنية المكونة من القرارات الصحيحة والمحفزات والمعلومات والهيكل التنظيمي.²
- اما أبو حجير وأبو ناصر يريان ان الجينات التنظيمية مصطلح مجاز يوضح العوامل الأساسية التي تكون شخصية المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، والتي تتكون من الخصائص الداخلية التي يتوقف نجاح المؤسسة عليها وتحريكها نحو أداء أفضل لتحقيق أهدافها.³
- رأى **NELSON** ان الحمض النووي التنظيمي هو الإطار الذي يتناول جميع جوانب الهندسة المعمارية للمؤسسة والموارد والعلاقات التي تسمح للإدارة بالحصول على نظرة ثاقبة عما هو مقبول وما الذي لا يعمل في عمق مؤسسة معقدة للغاية. وهو يساعد المؤسسات على تحديد نقاط القوة الخفية وفضح نقاط الضعف مما يمكن للمديرين تركيز الجهود على تعزيز ما يعمل في المؤسسة وتعديل ما لا يعمل.⁴
- اما **Ivanov** يرى ان الحمض النووي للمؤسسة يعكس الهيكل التنظيمي لاي مؤسسة حيث انه يتكون من الأدوار والمسؤوليات والعلاقات والتشابكات التي تشكل ديناميكية المؤسسة، وفي حالة تمكن المؤسسة من تحديد "DNA" الخاص بها يمكنها ان تتحرك نحو أداء أفضل وتحقيق أهدافها.⁵

¹ العاني ألاء عبد الموجود عبد الجبار، العوامل المحددة لشخصية المنظمة وانعكاساتها في تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة»، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 29.

² Afirah Azudin, Noorhayati Mansour, **Management Accounting Practices for Small and Medium Enterprises: The Impact of Regulatory DNA**, Journal of Business Potential and Operational Technology, Asia Pacific Management Review, Vol 23, No. 3, No Country Mention, 2018, p 222.

³ أبو حجير طارق؛ أبو ناصر حسن، الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة مخاطر الفساد: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في دوائر الرقابة والتفتيش. مؤسسة الائتلاف من اجل النزاهة والمسائلة أمان، غزة، فلسطين، 2017، ص11.

⁴ Gary Neilson, Pasternack Brace, Mendes Decio, **The Four Bases of organizational DNA**, journal of content, USA, 2003. <https://www.strategy-business.com/article/03406> .

⁵ Sergey Alban Ivanov, **Defects in modern organizations: Field findings and discovery**. International Journal of Innovation, Management and Technology, vol 4, NO 2, without mentioning the country, 2013, p204.

- اما **Harts & Cheermudgeon** فيعرفان الجينات التنظيمية: عبارة عن قيم المؤسسة الأساسية وثقافتها وشخصيتها، والتي من المفترض ان تنتقل الى جميع العاملين في المؤسسة، وقد يحدث تعديل لهذه الجينات التنظيمية بتغير المدير التنفيذي في المؤسسة.¹
- يرى **Trimble & Govindarajan** ان الجينات التنظيمية تكمن في الابتكار القائم على خلق قيمة من خلال الموظفين المبدعين، واساس وجود البصمة الوراثية هم الموظفين الذين شاركوا في اكتشاف وتوليد أفكار جديدة.²
- **الساعدي والزعلان**: مفهوم البصمة الوراثية تعبير المؤسسة الضمني لهويتها المميزة، والذي ينعكس في أدائها ومنتجاتها المستمدة من اساسيات تكوينها البيوية والبشرية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، كونها تمنحها قيم الاختلاف الناجم عن تسلط الضوء على عملية الابتكار التي تعد أساس البصمة الوراثية، والتي تقوم على تحدي الموظفين للقيام بأعمال إبداعية، وتعزز قيمة المساهمين وإيجاد حلول لمشكلات المؤسسة واقتناص الفرص.³
- عرف كل من **(Dillner and Fenton)** و**(Graham and Seaman)** الحمض النووي بانه مجموعة من العناصر والعوامل التي تحدد خصائص المؤسسة وتسهم من خلال تفاعلها وتكاملها فيما بينها في تحديد شخصية المؤسسة وهويتها ومدى نجاحها وبقائها في مؤسسات (دنيا) الاعمال.⁴

¹ Harry Hertz, Baldrige Cheermudgeon, "**Corporate DNA: Is There a Litmus Test**, University of Phoenix, USA, 2010, View date 16/05/2022, <https://www-global--changemaker-com.translate.google/our-services/corporate-dna/>.

² Govindarajan Vijay, Chris Trimble, **The organizational DNA of strategic innovation**. California Management Review, Berkeley-Haas's Premier Management Journal, without mentioning the volume number, without mentioning the issue number, USA, 2005, p48.

³ الساعدي مؤيد، وزعلان عبد الفتاح جاسم. " دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية DNA لمنظمات الأعمال، بحث استطلاعي في عينة من المصارف العراقية"، مجلة الادارة والاقتصاد، العراق. المجلد3، العدد10، العراق، السنة 2015، ص10.

⁴ Stuart Graham, Claire Seaman, "**Harmonizing the Family Business: Deconstructing the DNA of the Family Business**, The Modern Family Business, Published in Collins, Queen Margaret University, Scotland, 2012, chapter 7, p 211.

الفصل الأول: الإطار النظري للحمض النووي التنظيمي DNA ORG

- رأى **Glaser** ان **DNA** المؤسسة هو الذي يحدد مصير المؤسسة، وان نجاح واستمرار أي مؤسسة يتوقف على فهم وإدراك الإدارة للحمض النووي التنظيمي للمؤسسة.¹
- اما **Brook & Dobni** فيعرفان الجينات التنظيمية على انها حالة من الابتكار تتجاوز الحدود التنظيمية من خلال إدارة المعرفة لخلق قيمة لأصحاب المصالح تكمن من خلال حصول المؤسسة على الموظفين القادرين على التفكير بشكل خلاق (صناعة المعرفة).²
- تعريف **Barnes** للجينات التنظيمية: هي كل ما يدون في المؤسسة من السياسات والإجراءات، والتعينات والترقيات وشكل القيادة وعمليات التخطيط وقياس الأداء والسلطات الرسمية وغير الرسمية وتنظيم التقارير والعلاقات بين الأقسام والقيم الأساسية داخل المؤسسة.³

ثانياً: خصائص الحمض النووي التنظيمي.

بالاعتماد على التعريفات السابقة والمراجع السابقة الذكر قمنا باستخراج مجموعة من العناصر والمتمثلة في خصائص الحمض النووي التنظيمي وهي كالتالي:

- يستعمل كأداة ووسيلة تحدد الخصائص المميزة للمؤسسات لمعرفة نقاط القوة والضعف.
- يحتوي على أربع عناصر او مكونات أساسية (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي).
- عبارة عن قاعدة بيانات أساسية او إطار يدرس جميع جوانب المؤسسة.
- مكوناته تؤدي دورها في نفس الوقت من خلال عملية التفاعل والاندماج.
- يقوم بعمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
- مزيج سري يشكل الأسلوب الإداري.

¹ Judith Glaser, **Leadership DNA, leverage your instincts to: Communicate, Excellence, and Innovate**. Adams Media, without mentioning the country, 2006- 2007, p 53.

² Dobbin Brooke, **The DNA of innovation**, University of Saskatchewan. Journal of Business Strategy, vol 29, NO 2, Canada, 2012, p43.

³ Barnes John F: "**High Performance Organizations: Programming Organizational DNA for Success**". Presentation on theme, Southwest foundation for Biomedical Research, MBA, without mentioning the country, 2008, p8.

المطلب الثالث: أهمية الحمض النووي التنظيمي.

- للحمض النووي التنظيمي أهمية أفادت بها البحوث والدراسات وصاغها الدارسون في بحوثهم ودراساتهم حيث تبرز أهمية الجينات التنظيمية للمؤسسات بما يلي:
- يعمل على تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة وكيف يمكن علاجها، ويساعد على توقع سلوك وأداء الافراد داخل المؤسسة.¹
 - يعتبر خطوة لمعالجة أي خطأ وظيفي داخل المؤسسة، وهذا بمعرفة سمات المؤسسة التي تؤثر على سلوك الفرد في بيئة العمل داخل المؤسسة وتحسن أداء المؤسسة عن طريق التأثير في ابعاد الجينات التنظيمية المختلفة.²
 - تعمل على نشر المعرفة والمهارات بين افراد المؤسسة وتتوارث الخبرات المكتسبة ونقلها من جيل الى جيل من العاملين، ليضمن بقاء المؤسسة واستمرارها أطول وقت ممكن.³
 - خطوة لمعالجة الصعوبات التي تواجهه المؤسسة او التعرف على المشكلات الوظيفية التي تواجه العاملين بالمؤسسة ولمعرفة سمات وسلوكيات الافراد في بيئة العمل داخل المؤسسة.⁴
 - تكمن في تحسن أداء المؤسسة عن طريق التأثير في ابعاد الحمض النووي التنظيمي المختلفة.⁵
 - تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة ورسالتها وصياغة أهدافها ومعرفة الإمكانيات المالية والبشرية لحسن اختيار وتعيين العاملين وتطوير وإدارة الكفاءات بشكل جيد بالإضافة الخصائص المميزة لثقافة واهداف المؤسسة لوضع الخطة الاستراتيجية المناسبة.⁶

¹ Charmey Brook, **The Factor of Organizational DNA**", Harvard Business, vol 3, No 10, USA, the year 2006, p119.

² عبد المجيد، عثمان رياض، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية : دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص35 ص 36.

³ Govindarajan Vijay, Chris Trimble, aforementioned reference, p49.

⁴ Crab Tom, **Transformation Organization for Organic Growth: The DNA of Leading Change**. Change Management Journal, Vol 6, NO 1, Norway, 2006, p 9.

⁵ Wageeh Nafei, **The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt**, University of Sadat City, International Business Research; Vol 8, No1, Egypt, 2015, P-118.

⁶ Soroush Sedigheh, and others. **A study of organizational DNA in the province of Isfahan Sports and Youth in Fitch**. International Journal of Human Resource Studies, Vol 4, No 3, Germany, 2014, p127.

- تتجلى في تحويل المعرفة النظرية الى حلول مستدامة، تستخدم بوصفها أداة تحسن أداء المؤسسات بهدف إعطاء المؤسسات طريقة سهلة لتحديد الصعوبات التي تعوقها والعمل على معالجتها.¹
- يمكن من خلال معرفة DNA المؤسسي تحديد المؤسسة الصحية والقادرة على الابتكار التي ترتبط ارتباطا مباشرا بقدرة المؤسسة على توليد القيمة والنمو.²

المطلب الرابع: أنواع، مقاييس ابعاد الجينات التنظيمية ومتطلبات تعزيزها.

أشارت معظم الدراسات والبحوث الخاصة بموضوع الحمض النووي التنظيمي للمؤسسات الى ان الحمض النووي أنواع محددة سواء كانت الطبيعية او المكتسبة كما لهذه المكونات او الابعاد مقاييس تحددتها وكذا للجينات التنظيمية متطلبات تعزز من قدرتها على التكامل وهذا ما سنطرق اليه في هذا المطلب.

أولا: أنواع البصمة الوراثية

كما لاي مصطلح أنواع فان للحمض النووي التنظيمي أنواع أيضا نذكرها كما يلي:³

1- البصمة الوراثية الطبيعية:

بتتبع الجذور التاريخية للمؤسسات والصعوبات التي تواجهها والتي حاولت أن تحصن نفسها منها وذلك من خلال خطوط الدفاعات الطبيعية مثل:⁴

- **الموقع التنافسي:** يعد أحد الدفاعات الطبيعية التي تمكن المؤسسات من الحصول على بصمة وراثية مستدامة لعملية اختيار الموقع الأمر الذي يدعم موقع المؤسسة التنافسي ويصعب عملية الوصول إليها من قبل المنافسين.
- **الحصة السوقية:** كلما زادت حصة المؤسسة السوقية كلما زادت قوة موقعها التنافسي وزادت عائداها.

2- البصمة الوراثية المكتسبة:

تنشأ البصمة الوراثية المكتسبة نتيجة إحدى أخطار البيئة والمؤسسة بعدها أن تتعافى من خلال:⁵

¹ الساعدي مؤيد، الدهان جنان مهدي، تشخيص واقع البصمة الوراثية التنظيمية DNA لمنظمات الأعمال العراقية - بحث استطلاعي تحليلي في عينة من المنظمات العراقية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 40، 2014، ص8.

² Rakesh Bordia, Kroonenberg Eric, Neely David, **Innovation's Org DNA**, Booz Allen Hamilton, USA, 2005, p8.

³ الساعدي مؤيد، زعلان عبد الفتاح جاسم، دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية DNA لمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص15.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 16-17.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 17.

الفصل الأول: الإطار النظري للحمض النووي التنظيمي DNA ORG

- خلايا المناعة التنظيمية: يقصد بها التعرف على المؤثر البيئي والذي أصاب قسم معين من أقسام المؤسسة واستطاع التعافي وأصبحت لديه الحصانة الكافية ضد الخطر ويطلق على هذه الأقسام بخلايا المناعة والتي تقدم حلول وعلاج ضد الفيروسات البيئية.
 - الذاكرة التنظيمية: يمكن الرجوع إلى الذاكرة التنظيمية للوقوف على المعالجات السابقة التي تعرضت لها، أي كل ما تم تخزينه من حلول ومعالجات استراتيجية.
 - اللقاح التنظيمي: تستعين المؤسسة ببعض المؤسسات الخارجية لتأخذ منها اللقاح عند تفشي بعض الفيروسات البيئية وتتمثل هذه الجهات بمكاتب الاستشارات ورأس المال الفكري الموجود في المؤسسات المشابهة أو عن طريق نقل المعرفة والخبرات والمهارات من مؤسسات تعرضت لهذا الفيروس وتعافت منه.
 - المقارنة المرجعية: تعمل المؤسسات التي تعرضت لأحد الأخطار البيئية على عمل مقارنة مرجعية مع مؤسسات أخرى وخصوصا المقارنة المرجعية الاستراتيجية وهي عملية منظمة لتقييم البدائل واختيار الاستراتيجيات التي أثبتت نجاحها عند الشركاء الذين تتحالف معهم استراتيجيا.
- ثانيا: مقاييس ابعاد الجينات التنظيمية.

هناك عدة مقاييس للجينات التنظيمية كما هو موضح بالجدول رقم (1).

الجدول رقم (1-I): مقاييس ابعاد الجينات التنظيمية.

المقاييس		المكونات
- الأسلوب القيادي المتبع.	- ثقافة المؤسسة.	حقوق اتخاذ القرار
- درجة اللامركزية وتفويض السلطة.	- استراتيجية المؤسسة.	
- المكافآت والحوافز المادية.	- الاجر السائد.	المحفزات
- فرص التقدم والترقية.	- جماعة العمل.	
- توقيت الحصول على المعلومات.	- مدى توافر المعلومات.	المعلومات
- تكلفة المعلومات.	- مدى ملائمة المعلومات.	
- نطاق الاشراف.	- حجم المؤسسة.	الهيكل التنظيمي
- القوانين واللوائح.	- المسار الوظيفي.	

المصدر: نجم عبد الحكيم احمد ربيع، وآخرون، الجينات التنظيمية وعلاقتها بالابتكار الدور الوسيط لجودة الخدمة، بالتطبيق على المراكز الطبية المتخصصة، جامعة المنصورة، مصر، بدون ذكر السنة، ص 5-6.

ثالثاً: متطلبات تعزيز الجينات التنظيمية.

هناك العديد من الأسس التي تمكن من تعزيز الجينات التنظيمية للمؤسسات والتي أشار إليها (Perry)¹ والتي تتمحور حول بناء المرونة في نماذج العمليات ونظم إدارة التغيير في المؤسسة، وتتمحور حول تكامل نظم الجينات التنظيمية واتساق أدائها وتوافر القيادة الحكيمة التي تستثمر المرونة بحكمة من خلال قياس ومراقبة مؤشرات الأداء في المؤسسة.

وجاء (Grams) ليحدد خمس طرق لتقوية الجينات التنظيمية في المؤسسة:²

- التعلم بسرعة من الفشل وهذا من شأنه يجعل مناعة المؤسسة أقوى.
- توزيع السلطة في الأماكن التي يمكن استخدامها بكفاءة عالية وهذا من شأنه يجعل نظم الجينات التنظيمية ومناعتها أكثر تماسك وقوة.
- التعاطف مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وبالذات القيم والرؤية والرسالة.
- خلق ثقافة حل المشاكل من قبل جميع الأفراد العاملين في المؤسسة.
- إنشاء بنية معمارية تفرض المشاركة داخل المؤسسة.

¹ Perry Simon, **Enterprise resilience Boosting your corporate immune system**. The executive summary series, 2014, 14/03/2022, www.pwc.com/riskassurance.

² Grams Chris, **five ways to strengthen your company's immune system**. 2009, 16/03/2022, <http://darkmattermatters.com>.

المبحث الثاني: مكونات الحمض النووي التنظيمي.

تسعى وكالمعتاد المؤسسات المعاصرة الى التميز نحو تحقيق أهدافها من خلال تحديد مجموعة من المكونات لتشكيل شخصيتها وهويتها التي تميزها عن نظراتها من المؤسسات ولذا سيكون هذا المبحث كتقديم لمكونات الحمض النووي التنظيمي (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، الحوافز، الهيكل التنظيمي) تم تقسيم هذا المبحث الى اربعة مطالب أساسية.

➤ كروموزوم حقوق اتخاذ القرار.

➤ كروموزوم جودة المعلومات.

➤ كروموزوم المحفزات.

➤ كروموزوم الهيكل التنظيمي.

المطلب الاول: كروموزوم اتخاذ القرار.

القرار كلمة صغيرة في حجمها ونطقها لكن تمتلك معاني كبيرة في طياتها سواء في حياة الافراد او في حياة المؤسسات حيث تمتلك هذه الكلمة الحق في تقرير مصير تلك المؤسسات على المدى البعيد في نجاحها. وفيما يلي لمحة ودراسة لهذا المكون:

تعتبر حقوق اتخاذ القرار أحد العناصر الأربعة الأساسية المكونة للجينات التنظيمية، حيث ترى " لبدده " أن عملية صناعة القرار واتخاذها هي جوهر العملية الإدارية وعصبها، وتعد أهم أدوات المدير لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها من خلال قرارات رشيدة فعالة تحظى بقبول رؤوسيه، فالقرارات التي يقوم المدير باتخاذها من أهم العوامل التي تميز المؤسسات الإدارية والاقتصادية ومن أبرز متطلبات تحقيق التنافسية والجدارة ومقوماتها، وتعتمد فعالية صنع القرار على مدى دقة المعلومات التي يتركز عليها، وعلى سلامة الخطوات التي تمر بها والتي تختلف باختلاف شخصية متخذ القرار، والنمط القيادي الذي يتبناه، وباختلاف الظروف التي يتخذ فيها القرار، سواء كانت طبيعية أو صعبة أو خلال أوقات الأزمات.¹

كما تتأثر القرارات الإدارية بالعديد من العوامل والمحددات التي قد تعيق اتخاذها بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخير في اتخاذها، أو تواجه بالكثير من المعارضة سواء من الرؤوسيين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المستهلكين لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم.

¹ لبدده، شاهي ستا، أثر الجينات التنظيمية على قدرة الرؤوسيين الابتكارية - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر". اطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة طنطا، مصر، 2015، ص41.

ومن هذه المحددات ما يلي:

أولاً: جين اسلوب القيادة المتبع:

يشير "Marsiglia" إلى أن النمط القيادي الذي يسلكه متخذ القرار هو الذي يؤثر على درجة استجابة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها، والتي تصل إلى حد الالتزام التام لبعضهم، والمقاومة والمعارضة من بعضهم الآخر¹. ويتفق معه عباس حيث يرى أن المدير الناجح هو الذي يتميز بقدرته على اتخاذ القرارات الصائبة والقدرة على توجيه المرؤوسين نحو تنفيذها بدقة؛ ولما كانت الأعمال التي يتم تنفيذها هي من نتائج قرارات المدير، فهي بذلك تعكس شخصيته التي تعتمد على عوامل ظرفية وبيئية، لذلك فإن شخصية المدير بصفته يمارس نمط معينة من أنماط القيادة الإدارية كسلوك يعبر من خلاله عن العقيدة والفكر الإداري الذي يؤمن به².

وتعد عملية صناعة القرار من المراحل المهمة الضرورية لنجاح العمل الإداري لأي مؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، ويختلف أسلوب صناعة القرار من نمط قيادي إلى آخر، ويقصد بالنمط القيادي "السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين؛ حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف، والذي يشكل نمطية يميزه عن بقية القادة³.

ويمكن تصنيف أنماط القيادة في صنع القرارات إلى الأصناف التالية⁴:

- **القيادة الأوتوقراطية:** وتشمل القيادة الأوتوقراطية المتسلطة، والقيادة الأوتوقراطية الخيرة، والقيادة الأوتوقراطية اللبقة.
- **القيادة الديمقراطية:** وتشمل المرتكزات التالية: العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين، المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة.
- **القيادة المتساهلة:** تتميز بإعطاء المرؤوس أكبر قدر من الحرية، وتفويض السلطة على أوسع نطاق، واتباع سياسة الباب المفتوح.

¹Andrew Mars glia, **The Relationship Between Leadership and Personality**, Leadership and Management, PhD thesis, Without mentioning the university, without mentioning the country, 2005, pp 24 – 26.

² عباس علي، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2008، ص65.

³ العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص274.

⁴ واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفاعلية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة" الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2003، ص5.

ثانياً: جين ثقافة المؤسسة:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في تكوين مؤسسات الأعمال، وتقوم بدور حيوي تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المؤسسة، ولكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع؛ فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين؛ إذ تتكون ثقافة المؤسسة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان. وأنماط سلوكية مشتركة.¹

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: "الإطار الذي يوجه ويفسر سلوك الأفراد في المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم، وتنشأ متأثرة بالقيم التي يعتنقها القائد والمؤسسون التي تحدد الأسلوب الذي ينتهجونه في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيه ومؤسساتهم".²

ثالثاً: جين درجة المشاركة في اتخاذ القرار (جين درجة اللامركزية وتفويض السلطات):

تعدد وجهات النظر حول تحديد مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات؛ ويعود ذلك إلى اختلاف الفلسفات والعقائد الاجتماعية والاقتصادية والاجتهادات والكتاب والباحثين، وتعرف المشاركة في اتخاذ القرارات بأنها: حكم جماعي يقوم على إشراك الأفراد في حل مشكلات إدارية معينة، واتخاذ القرارات المناسبة لحلها، مما يؤدي في النهاية إلى قرارات فعالة، كما ويمكن القول: إن المشاركة في اتخاذ القرارات تولد نوعاً من القبول والالتزام عند تنفيذ القرارات، وتؤدي إلى التفهم المتعمق الواعي الأبعاد القرارات المتخذة وخلفيتها، وتخفف من العقبات التي تخلقها الأفراد للحيلولة دون تنفيذها.³

¹ حريم حسين " السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص327.

² سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية الألمنيوم بالمسيلية"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلية، الجزائر، 2006، ص8-9.

³ الصرايرة خالد أحمد، العساف ليلي، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الأول، العدد الأول، 2013، ص355.

وتتبع أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات من أن العاملين هم الذين يقع على عاتقهم تنفيذ القرارات الإدارية، وأهم الأقدار على معرفة المشكلات التي تعترضهم في أداء مهامهم واقتراح البدائل المناسبة لحل هذه المشكلات، وهناك مستويات ودرجات متفاوتة من المشاركة في اتخاذ القرار يستطيع متخذ القرار إتاحتها لمؤوسيه، وهي¹ (صنع الرئيس للقرار ثم تبليغه لمؤوسيه)، (صنع الرئيس للقرار ثم شرح مبرراته)، (صنع الرئيس للقرار ثم دعوته إلى إجراء حوار حوله)، (صنع الرئيس لقرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحة لإمكانية تغييره)، (عرض الرئيس للمشكلة ودعوة المرؤوسين إلى تقديم مقترحات وحلول حوله)، (تحديد الرئيس للمشكلة ووضع القيود على حلها ثم الطلب من المرؤوسين صنع القرار)، (تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار). ويمكن القول: إن الاسترشاد برأي الآخرين في مختلف المستويات الإدارية من الضروريات اللازمة في عملية صنع القرار، فالفرد وبغض النظر عن مستوى تعليمه أو نضجه لا يمكنه أن يحيط بكل جوانب المشكلات التي يوجهها سواء على المستوى الفردي أو على مستوى التنظيم، ويهدف إيجاد حلول لتلك المشكلات لا بد من مشاركة الآخرين، وعليه فإن المشاركة تعد من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة.²

رابعاً: جين استراتيجية المؤسسة:

يجب أن تكون للمؤسسة استراتيجية عليا واضحة تسعى إلى تنفيذها، ويجب أن تكون رؤية الإدارة العليا بالوضوح الذي يتناسب مع البيئة التي تعمل بها المؤسسة، كما يجب أن يتم تقسيم الاستراتيجية العليا للمؤسسة إلى مجموعة من الاستراتيجيات يتم تنفيذ كل منها بواسطة القسم المختص باعتباره وحدة أعمال استراتيجية، ويشترك العاملان في كل قسم بوضع الاستراتيجية الخاصة بالقسم.³

¹ البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم - دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 26.

² الشقصي حمد بن هلال، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، 2005، ص 48.

³ مولاي امينة، كافي ميمون، الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات (دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الأول، الجزائر، 2017، ص 69.

المطلب الثاني: كروموزوم جودة المعلومات.

أصبحت المعلومة اليوم أكثر شيء يميز المؤسسات حيث من تمتلك من المؤسسات هذه الخاصية أو هذا العنصر الأساسي داخل تنظيمها ووحداتها وتتمكن من استخدامها كسلاح للدفاع عن شخصيتها وهويتها. وفيما يلي لمحة ودراسة لهذا العنصر:

لا يوجد تعريف محدد لجودة المعلومات، حيث يختلف مفهوم الجودة باختلاف وجهات نظر منتجي ومستخدمي المعلومات، ففي حين يركز منتج المعلومات على الدقة بوصفها مقياسا للجودة، يركز مستخدم المعلومات على المنفعة والفاعلية والتنبؤ كمقياس لهذه الجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة الجودة ومراعاة درجة التركيز حسب المستوى الإداري والتنظيمي.¹

ويمكن تناول الجوانب التالية كمعايير لجودة المعلومات، وذلك من خلال اعتماد الأبعاد الثلاثة رئيسة وهي:

البعد الزمني، وبعد المحتوى، والبعد الشكلي:²

أولاً: البعد الزمني: ويتضمن الجوانب التالية:³

- **التوقيت المناسب:** توفر المعلومات زماني، لذا لا بد من الاهتمام بتوفير المعلومات في الزمن المناسب؛ لكي تكون متاحة لاتخاذ القرار قبل حدوث موقف حرج أو فقدان فرصة معينة، فقد تكون المعلومات مفيدة في الزمن الحاضر وتفقد أهميتها بعد زمن قليل.
- **التداول والحدثة:** أن تكون المعلومات مجددة حديثة للاستفادة منها عند تقديمها وتداولها في المؤسسة، حيث تلعب الحدثة دورا مهما في جودة المعلومات؛ إذ تقل قيمة المعلومات بتقدمها، لذا يجب الحفاظ عليها بأمان وفاعلية.
- **التواتر والتكرار:** أي مدى تكرار الحاجة إلى المعلومات الموجودة؛ لأن المعلومات يجب أن تقدم طالما نحتاج إليها، وهذا يؤكد الاهتمام بالمعلومات النشطة في قاعدة البيانات.

¹ النجار فايز، نظم المعلومات الإدارية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ط 2، 2007، ص 26.

² Wilson John, Sturgis Paul, "Information Management. In Feather", International encyclopedia of information and library science, 2nd ed, London, 2002-2003, p36.

³ Zimmer Michael "Data conversion fundamentals". management hand book, Auerbach Publications, London, 7th ed, 1999, eBook Published 21 April 2014. p40.

ثانياً: **البعد الشكلي**: يتضمن الجوانب التالية:¹

- **الوضوح**: تقديم المعلومات بطريقة وبشكل يسهل فهمها من قبل المستخدم كلما أمكن ذلك، بحيث تكون واضحة خالية من الغموض؛ حتى يتمكن المدير من الوصول إلى قرارات صائبة.
- **المرونة**: هي قابلية المعلومات على التكيف لأكثر من مستخدم وأكثر من تطبيق، لذلك لا بد أن تكون المعلومات متوفرة بشكل مرن يمكن استخدامه من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفاعلية في عملية اتخاذ القرار.
- **الإعلام**: هي الوسيلة التي يمكن أن تقدم بها المعلومات؛ إذ يمكن أن تقدم المعلومات على ورق مطبوع أو فيديو أو أي وسيلة أخرى.

ثالثاً: **بعد المحتوى**: يتضمن الجوانب التالية:²

- **الدقة**: هي مدى تمثيل المعلومة للموقف أو الحديث الذي تصفه، فالدقة هي خلو المعلومات من الأخطاء؛ إذ تساهم دقة المعلومات في جودة القرار، كما تعمل على تجنب القرارات الخاطئة وتقلل من التكلفة وإهدار الوقت، كما وأن مستوى أعلى من الدقة يحتاج إلى كلف أعلى، لذا لا بد من تأكيد العبء في تكلفة المعلومات بحيث يكون العائد المتوقع من المعلومات أكبر من تكلفة الحصول عليها.
- **الواقعية**: هي أن تمثل المعلومات الواقع وأن تكون مرتبطة باحتياجات المستفيدين مع المعلومات من التحيز للوصول إلى قرارات رشيدة، فالمعلومات غير الواقعية ستؤدي إلى قرارات خاطئة. مع ملاحظة أن وحدات الأعمال المختلفة في المنظمة تحتاج إلى معلومات متميزة عن بعضها البعض، فالمعلومات التي يحتاج إليها قسم التسويق عن البيئة الداخلية ومستوى التكنولوجيا السائد تختلف عن المعلومات التي يحتاج إليها قسم البحوث والتطوير.
- **الملاءمة**: أن تكون المعلومات ملائمة وثيقة الصلة مفيدة في تحسين اتخاذ القرار؛ فلا بد أن تكون المعلومات ملائمة للموضوع وموجهة خصيصاً للمشكلة التي تدرس ومرتبطة باحتياجات المستخدم.

¹ النجار فايز، مرجع سبق ذكره، ص 62.

² Achill Nicholas, Jobber David, **the information needs of senior marketing executive**", **An exploratory study Quantitative market research**, An International Journal of Business and Management, vol 8, No2, New Zealand, 2001, pp 52-54.

وتتوقف منفعة المعلومات على العديد من العوامل والأسس وهي كما يلي:¹

- كفاءة العنصر البشري المستخدم للمعلومات.
- كفاءة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة.
- اتجاهات الإدارة نحو جودة المعلومات.
- ملاءمة البيئة التنظيمية السائدة.

المطلب الثالث: كروموزوم نظام المحفزات.

تتميز مؤسسات الاعمال اليوم الكبيرة او الصغيرة منها على المستوى العالمي بأنظمة مخصصة للتحفيز سواء كان التحفيز ماديا او معنويا وهذا من اجل إعطاء دفع للعاملين والافراد داخل تنظيمها للتحسين والرفع من قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق أهدافهم الشخصية وكذا تحقيق اهداف المؤسسات المتواجدين ضمنها. وفيما يلي لمحة ودراسة لهذا العنصر:

إن موضوع تحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم لمؤسساتهم هو موضوع غاية في التعقيد، وتعد الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، وتلعب دورا مهما في تحفيز الأفراد لبذل الجهود المؤدية إلى رفع مستويات الأداء الذي ينعكس إيجابية على أهداف الفرد وأهداف المؤسسة على حد سواء، ولا تقتصر المحفزات على المال بل تتضمن الأهداف والحوافز وفرص التوظيف التي تدفع الموظفين إلى إعطائها الاهتمام اللازم والوصول إليها. ويمكن أن تشجع مثل هذه المكافآت المادية وغير المادية الموظفين على مواءمة أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة. لي يسعى كل منهم فيما بعد لتحقيق تلك الأهداف الجدية، أو تمكنهم من أن يثيروا من دون قصد سلوكيات معيقة لعملية تحقيق الأهداف من خلال الفصل بين المصلحة الشخصية والمصلحة المؤسسية.²

لا تزال إدارة المؤسسات تبحث كيف تجعل هذا العنصر البشري يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات نحو النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح أو تقديم الخدمات بكفاءة، حيث إن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري، أو العاملين في المؤسسة.³

¹ إسماعيل جابر محمد، تقييم نظم المعلومات الإدارية المرتبطة بالحاسب الآلي في وحدات القطاع الحكومي"، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، بدون ذكر رقم المجلد، العدد 2، مصر، 2001، ص183.

² أبو حجر طارق، أبو ناصر حسن، مرجع سبق ذكره، ص12.

³ أبو شرخ نادر، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص2.

وهناك أنواع متعددة متنوعة للحوافز، حيث تعددت تقييمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين. وتنقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى نوعين:

أولاً: الحوافز المادية:

عرفها "زويلف" بأنها: الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح.¹

ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال يذكر "مرعي" من أهمها ما يلي: ²

- الأجر والمرتبات: يعد الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل؛ إذ إنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.
- التعويضات: تمثل التعويضات حوافز إضافية لبذل المزيد من الجهود ومنها العلاوات والمنح والبداوات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص... إلخ.
- المزايا العينية ذات القيمة المادية: وتكون على عدة أشكال منها: الأجهزة، وبطاقات السفر، والغذاء، وحضور الحفلات، ومهمات السفر، إلخ، والتي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.
- ظروف العمل ومتطلباته المادية: تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل الآلات والتجهيزات ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع عامّة مؤثرة على أدائهم في العمل ورغبتهم فيه، فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر.
- الزيادات الدورية: وتكون حافزة على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منهجها هو كفاءة الفرد في عملة.
- المشاركة في الأرباح: ويكثر استخدام لفظ المشاركة في الأرباح بالمؤسسات الخاصة، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أرباح وحوافز فيما تحقّقه من مستويات ربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية والربح.

¹ زويلف مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجلاوي، عمان، ط 1، 2000، ص 276.

² مرعي محمد، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية للنشر، سوريا، 2003، ص 23.

ثانياً: الحوافز المعنوية:

تلك التي تتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد العاملين، وهي تعتمد على إثارة وتحفيز العاملين، هي على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحساس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، وتكون على أشكال مختلفة منها: (الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار، شهادات الشكر والتقدير، التدريب، حفلات تكريم المتميزين).¹

ويأخذ التحفيز المعنوي عدة أشكال ذكرها "العقبلي" على النحو التالي:²

- **الترقيات:** وتكون الترقية كحافز فعال، فيما إذا تم ربطها بالكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقا للحاجة لدى الموظفين، وهي تمثل المكانة الوظيفية وبالتالي الاجتماعية.

- **تقدير جهود العاملين:** يمكن تحقيق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديرا واعترافا بجهودهم قبل الإدارة.

- **إشراك العاملين في الإدارة:** وذلك بأن يكون لهم صوت في مجلس الإدارة يسهمون في إدارة المؤسسة بشكل فعال، عن طريق المشاركة في رسم سياسات المؤسسة واتخاذ قراراتها.

وأشارت "لبده" إلى أشكال أخرى للتحفيز المعنوي يمكن الاعتماد عليها كالاتي:³

- خلق الانسجام بين العاملين.

- الشعور بالاستمتاع في العمل.

¹ الدالة سعود، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص28.

² عقبلي وصفي عمر، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة زهران للنشر، عمان، 2009، ص82.

³ لبده، شاهی ستا، مرجع سبق ذكره، ص 47-49.

المطلب الرابع: كروموزوم الهيكل التنظيمي.

يعد الهيكل التنظيمي أحد أهم مكونات المؤسسة والتي لا بد أن يتلاءم مع البيئة الخارجية والداخلية لإجراء التغييرات الملائمة وهذا يتعلق بالمرونة التي يتمتع بها، وهي أكثر الوحدات الأربع وضوحاً، ولكن يجب ألا يكون الهيكل التنظيمي نقطة البداية بل الناتج، ويقاس الهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام الإدارية المختلفة للمؤسسة، كما يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا لتحقيق أهداف المؤسسة، ويوضح الهيكل التنظيمي تدفق السلطات من أعلى إلى أسفل، وحدود السلطة والمسؤولية.¹ ويمكن اعتبار المحاور التالية أهم محددات قياس الهيكل التنظيمي والتي تتمثل في التالي: (نوع النشاط وطبيعته، نطاق الإشراف، درجة التفويض، حجم المؤسسة، المسار الوظيفي).

أولاً: نوع النشاط وطبيعته:

يرى "Owens" أن المؤسسات بجميع أنواعها حكومية أو غير حكومية، ربحية أو غير ربحية، أهلية ومدنية تتعرض لتحديات غير مسبقة تتطلب منها حلوة فعالة تستند إلى أفكار جديدة مبتكرة.² أي عندما يكون في المؤسسة أساليب العمل القائمة على الفريق، واستجابة سريعة للتغيرات التي تحدث في البيئة، ويكون العاملون أكثر تقبلاً للأفكار والمفاهيم وطرق العمل الجديدة، هنا سوف يظهر الإبداع والتميز والابتكار في المؤسسة.³ ويرى **Richard Beckhard** أن محيط المؤسسات الإدارية أصبحت تتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمؤسسات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها، وهي إشارة ضمنية إلى أهمية الإبداع والابتكار والتميز كأحد وسائل التجديد والتغيير.⁴

¹ أبو حجر طارق، أبو ناصر حسن، مرجع سبق ذكره، ص 12.

²Owen-Smith Jason, **The institutionalization of expertise in university licensing. Theory and Society**, University of Michigan, vol40, No1, USA, 2011, p 64.

³ Owen-Smith Jason, aforementioned reference, p 64.

⁴ بديسي فهيمة، وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، الإبداع والتميز التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتجارب وطنية ودولية، - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011. ص6.

ثانياً: نطاق الإشراف:

يؤثر نطاق الإشراف في معرفة شكل الهيكل التنظيمي، وفي تحديد عدد المستويات الإدارية؛ فهناك علاقة عكسية بينهما، ويشير "الفرا وآخرون" إلى أنه كلما كان المرؤوسون على درجة عالية من الكفاءة والإبداع والابتكار اتساع نطاق الإشراف.¹

كما يوضح " Spreitzer " أن هناك علاقة قوية بين نطاق الإشراف والتمكين، بمعنى أن نطاق الإشراف الواسع يؤدي إلى ارتفاع الشعور بالتمكين الذي يترتب عليه العديد من المميزات منها: زيادة التزام العاملين، وتعهدهم بمسؤوليات عديدة، وبالتالي تفعيل مهاراتهم وقدرتهم الإبداعية ومنحهم الطاقة والقدرة على العمل باستمرار، ومن ثم زيادة قدرتهم على التميز والإبداع والابتكار بشكل فعال في مؤسساتهم.² ويرى "القريوتي" أن اتساع نطاق الإشراف يعمل على تحقيق نجاحات كبيرة في العمل إضافة إلى أن منح السلطة المناسبة والشعور بالمسؤولية من قبل المرؤوسين واللامركزية في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وتوسيع نطاق الإشراف يؤدي إلى تحسين القدرة على أداء العمل وزيادة قدرة العاملين على الإبداع والابتكار، وهذا لن يكون في ظل الرقابة الشديدة وتضييق نطاق الإشراف.³

ثالثاً: درجة التفويض:

يعد التفويض حسب "الجبوسي وجادالله" بأنه: إعطاء السلطة من إداري لآخر، أو من وحدة تنظيمية لأخرى بغرض تحقيق واجبات معينة، ولا يعني التفويض تخلص الإداري من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته، ولكنه يمنح الحق في العمل داخل نطاق محدد.⁴

¹ الفرا ماجد محمد، وآخرون، الإدارة المفاهيم والممارسات"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، دون ذكر دار النشر، 2003، ص123.

² Spritzer Gretchen, "Positive relationship at work–A Positive Organizational Scholarship Affiliated Micro community», Ross School of Business, University of Michigan, USA, 2006, 15/05/2022 <https://positiverelationshipsatwork-org.translate.google/gretchen-m-spreitzer/> .

³ القريوتي محمد قاسم، مقدمة في الإدارة العامة، المنشأة. التطور. النظريات. المفاهيم. المشاكل. التحديات والتوجهات المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن. ط1، 2006، ص274.

⁴ الشريف عبد الله عبد العزيز، دور التفويض في تحسين الممارسات الإدارية للمشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية"، مجلة القراءة والمعرفة، بدون ذكر رقم المجلد، بدون ذكر رقم العدد، 2011، ص207.

وأشار "العوامل" إلى أن التفويض يعني تخلي الرئيس عن جزء من سلطاته لصالح أي من مرؤوسيه بحيث يمكن المرؤوس من اتخاذ بعض القرارات نيابة عن رئيسه وفقا للقوانين والأنظمة المرعية، كما قد يكون التفويض مكتوبة أو شفوية¹.

ويمكن الإشارة إلى أن التفويض يقود إلى التحسن في أداء العمل والإبداع والتميز، فالإبداع يعني مواصلة التغيير، من خلال: المرونة، وتوفير المناخ المناسب والبيئة الإدارية المبدعة، وتفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح المرؤوسين فرصة لأداء الأعمال بحرية واستقلالية².

ويعتبر التفويض أداة لتطوير العاملين نظرا لأنه يؤدي إلى تشكيل حالة من التحدي، ولكن في النهاية يؤدي إلى تأمين النجاح وتحقيق التميز في العمل، إضافة إلى ضرورة ربط الأعمال المفوضية بالأهداف العامة للمؤسسة، واستخدام التفويض كأداة لتطوير العاملين الجدد والعاملين الذين لديهم خبرة أيضا، وأنهم قادرون على إنجاز المهمة في أسرع وقت ممكن³.

رابعا: حجم المؤسسة:

المؤسسة على درجة الإحساس بالأمان الوظيفي، وعلى درجة الهيبة والاحترام للعاملين بها، وعلى درجة الإحساس بالفخر والاعتزاز لديهم. كما ويؤثر إلى حد كبير على حجم الأنشطة التي تمارسها وحجم تعاملاتها وحجم مواردها، ويتطلب ذلك تبني نظم إدارية أكثر تعقيدا، وتتطلب هذه النظم الإدارية المعقدة حجمه أكبر من البيانات والمعلومات الملائمة. كما ويؤثر حجم المؤسسة بشكل كبير على تنوع المنتجات وتعدد العلاقة بين بيئة الإنتاج وتصميم نظم التكاليف ونظم الرقابة الإدارية⁴.

خامسا: المسار الوظيفي:

يشير المسار الوظيفي إلى المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه الفرد. ويتضمن ذلك كافة الأعمال التي يقوم بها الفرد بما فيها الأعمال التطوعية والخاصة أو العامة على حد سواء. كما يحتل مفهوم المسار الوظيفي معاني عديدة، منها التحرك صعودا في سلم الوظيفة

¹ الجيوسي رسلان محمد؛ جاد الله جميلة، الإدارة علم وتطبيق"، دار المسيرة، عمان، ط2، 2008، ص 119.

² العوامل نائل عبد الحافظ، دراسة ميدانية لمفهوم السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، دون ذكر المجلد او العدد، السعودية، 1995، ص93.

³ سليمان خالد عويض، "مهارات مديري التنمية"، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة (القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، لبنان، 2002، ص149.

⁴ لبد، شاهي ست، مرجع سبق ذكره، ص 55-56.

في مجال من المجالات العملية، وتحقيق مكاسب مادية ومعنوية ترافق التقدم الوظيفي بما في ذلك الحصول على سلطة أكبر، أو أموال أكثر، أو شهرة أو تحقيق للذات، أو غيرها من المكاسب.¹

وأخيرا فإنه وعلى الرغم من أهمية الهيكل التنظيمي، والذي يعد الجزء المرئي الملموس في العناصر الأربعة المكونة للجينات التنظيمية، ترى مؤسسة "Booz Allen Hamilton" أن الهيكل التنظيمي ليس نقطة البداية في أي مؤسسة، وإنما هو النتيجة النهائية أو الحجر العلوي في المؤسسة، بمعنى أن نجاح أي مؤسسة يتوقف أولا على نجاح العناصر الثلاثة الأولى في المؤسسة، والذي ينعكس بالإيجاب أو السلب على الهيكل التنظيمي في المؤسسة.²

¹ وادي رشدي عبد اللطيف؛ ماضي كامل، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية غزة وجهة نظر ذاتية"، مجلة الجامعة السالمية، فلسطين، المجلد 15، العدد 2، سنة 2007، ص 787.

² زكريا محمد حسن بدوان، علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظة قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة- فلسطين، 2018، ص 35.

المبحث الثالث: صحة المؤسسات وفقا لدراسة الحمض النووي التنظيمي.

كما نعلم فكرة الحمض النووي التنظيمي الخاص بالمؤسسات هي فكرة بدأت بالظهور في الفترة الممتدة من 2003 الى 2005 من قبل مستشاري مؤسسة بوز الن هاملتون بعد عدة دراسات تناولت كيفية تنظيم المؤسسات وتنفيذها لأنشطتها وقد تم وضعها بغية إعطاء المؤسسات روح جديدة وطريقة سهلة لتحديد الصعوبات التي تعوقها وكيفية معالجتها وبالتالي تعطي لنفسها شخصية وهوية تنظيمية من خلال اتباعها لمجموعة من الإجراءات التي تساعد في الانتقال من ان تكون مؤسسات غير صحية الى مؤسسات صحية لها خصائص تنظيمية قوية.

تم تقسيم هذا المبحث الى اربعة مطالب أساسية.

- الشخصية التنظيمية، أنواعها، محدداتها.
- أنواع المؤسسات وفق الحمض النووي التنظيمي وخصائصها.
- الإجراءات المتبعة للانتقال من المؤسسات غير الصحية الى المؤسسات الصحية.
- الهوية التنظيمية.

المطلب الاول: الشخصية التنظيمية، أنواعها، محدداتها.

مصطلح الشخصية عاداتا هو مصطلح يخص الافراد والأشخاص لكن بتداخل المصطلحات وانتقالها بين كافة العلوم أصبح اليوم هذا المصطلح يستعمل في عالم مؤسسات الاعمال، أي أصبح بإمكان أي مؤسسة تحديد شخصية لتنظيمها، أي من خلال مجموعة من المحددات تعرف المؤسسة الى أي نوع من أنواع الشخصية تنتمي.

أولا: مفهوم شخصية المؤسسة.¹

لقد أصبحت العلوم في العصر الراهن تحاكي بعضها البعض فكما ان الانسان نظام متكامل فالمؤسسة أيضا نظام متكامل تعيش في البيئة التي تزودها بالطاقة على شكل مدخلات لتعود المنظمة بعد عمليات المعالجة تمد البيئة بالمرجات التي تعد بمثابة الطاقة المطروحة الى البيئة الخارجية، وبما ان للإنسان شخصيته التي تميزه عن غيره من الناس فان للمؤسسة شخصيتها التي تميزها عن بقية المؤسسات، وكما ان هناك انماطا للشخصية التي يمتلكها الافراد فمن الناس من هو عصبي ومنهم من هو هادئ ومنهم من هو قوي ومنهم من هو ضعيف الشخصية. وبالتالي فان للمؤسسات شخصية معينة تسهم في تحديدها عدة عوامل تكون حصيلتها انتماء المؤسسة الى أحد

¹ الخطيب أحمد، معاينه عادل سالم، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن،

الأنواع السبعة التي سيتم ذكرها لاحقاً وان المعرفة التنظيمية يتم توليدها من خلال نقل وتحويل المعرفة الضمنية لأفراد المؤسسة الى معرفة ظاهرة ويتم تبنيها من قبل مستويات المؤسسة نفسها والتي بالتالي تحدد شخصية المؤسسة وتشخص القواعد والاسس الأربعة المكونة للحمض النووي التنظيمي والمتمثلة بالهيكل، حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات.

ثانياً: أنواع شخصية المؤسسة.¹

يمكن تحديد أنواع شخصية المؤسسة من خلال عملية الاندماج والتكامل بين مجموعة من المحددات تظهر أنواع شخصية المؤسسة من خلال ما يلي:

- **الشخصية السلبية العدوانية:** أي في هذه الحالة تظهر عناصر التنظيم تناغم وتوافق خداع بينها ولكن لا شيء يتغير الكل يتهم الآخر بانه سبب الفشل والكل يتسم بالسلبية والعدوانية تجاه باقي عناصر التنظيم.
- **الشخصية ذات النشاط المتقطع:** كل عناصر التنظيم جيدة ولكن تعمل بصورة منفرد أو منفصلة. لا يوجد كل يجمع الأجزاء ولا يوجد قيم وأهداف مشتركة (مؤسسة مترامية).
- **الشخصية المتضخمة:** هذا النوع من المؤسسات تنحسر فيها السلطة في قمة الهيكل الإداري وهناك استجابة ببطء لما يحدث من تطورات حولها. الأفكار موجودة ولا تجد طريقها إلى الإدارة العليا وتتسم بكثرة العناصر الإدارية فيها وكثرة المستويات.
- **الشخصية ذات الإدارة محكمة:** تتسم هذه المؤسسة بالعديد من الطبقات الإدارية وينشغل المديرين بالأفراد والسيطرة عليهم لا بالهيكل وتحليل الفرص والتهديدات وتتسم بالبيروقراطية.
- **الشخصية التي تتبع نهج في الوقت المناسب:** تتسم بالتحول في الوقت المناسب مع وضوح التصور الكامل للتغيير وتشجع الابتكار والقرارات الذاتية ولكن تتطلب هذه المؤسسة جهد أكبر لتظل في حالة جيدة.
- **الشخصية التي تتميز بالانضباط العسكري:** يعرف كل فرد دوره ويؤديه بعناية في هذه المؤسسة، مما يسمح بتنفيذ العمليات بسهولة وتناسق. وتتميز المؤسسات ذات الانضباط العسكري بالهرمية وتعمل وفق نموذج إدارة شديد الانضباط مما يسمح لها بتنفيذ أعداد كبيرة من المعاملات المتشابهة.
- **الشخصية المرنة:** تتسم بالمرونة والتطلع نحو المستقبل وتجذب أعضاء التنظيم نحو العمل كفريق وتستفيد من التجربة وتتسم بالانضباط وروح الفريق وتحقيق النجاح في كل شيء (الأرباح - جذب المهارات..).

¹ الماشي أحمد سمير، المسدي عادل عبد المنعم، محددات الحمض النووي للمؤسسات، جامعة طنطا، كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال، 2008، 2022/05/22، تاريخ الاطلاع: <http://elmashy-3ajabi.blogspot.com/2008/03/organizational-dna.html>

ثالثاً: محددات شخصية المؤسسة.

يمكننا معرفة شخصية المؤسسة من محدداتها وعملية التفاعل والتكامل فيما بينها ولذا سنتطرق الى مجموعة من

المحددات والمتمثلة في التالي: الجدول رقم (I-2): محددات شخصية المنظمة.

<p>➤ المحفزات: والمتمثلة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاجر السائد. - جماعية العمل. - المكافآت والحوافز المادية. - فرص التقدم والترقية. 	<p>➤ حقوق اتخاذ القرار: والمتمثلة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ثقافة المؤسسة. - استراتيجية المؤسسة. - أسلوب القيادة المتبع. - درجة اللامركزية وتفويض السلطات.
<p>➤ الهيكل التنظيمي: والمتمثل في:</p> <ul style="list-style-type: none"> - حجم المؤسسة. - المسار الوظيفي. - نطاق الاشراف. - القوانين واللوائح. 	<p>➤ المعلومات: والمتمثلة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مدى توافر المعلومات. - مدى ملائمة المعلومات. - توقيت الحصول على المعلومات. - تكلفة المعلومات.

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على الدراسات السابقة من بينها: نجم عبد الحكيم احمد ربيع، واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 5-6

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات وفق الحمض النووي التنظيمي وخصائصها.

تنقسم المؤسسات حسب وتبعاً لمفهوم الحمض النووي التنظيمي الى عدة سبعة أنواع منها ما هو ينتمي الى فئة المؤسسات الصحية ومنها ما هو ينتمي الى فئة المؤسسات الغير صحية.

أولاً: أنواع المؤسسات وفق الحمض النووي التنظيمي.¹

اشارت العديد من البحوث والدراسات الى أن اندماج مكونات الحمض النووي (بشكل جيد أو ردي) أدى إلى تواجد سبعة أنواع رئيسية من المؤسسات وكما يأتي:

1- الملف التنظيمي المختل: ويتضمن هذه الأنواع من المؤسسات:

- المؤسسة المحكمة *** المؤسسة المتضخمة ** المؤسسة ذات النشاط المتقاطع ** المؤسسة السلبية العدوانية **

2- الملف التنظيمي الصحي: ويتضمن هذه الأنواع من المؤسسات:

- المؤسسة المرنة *** المؤسسة التي تتميز بالانضباط العسكري *** المؤسسة التي تتبع نهج الوقت المناسب ***

ويمكن إدراك مواصفات كل مؤسسة من المؤسسات المشار إليها من خلال الشكل (1) وكما يأتي:

¹ الساعدي مؤيد، عبد الفتاح جاسم زعلان، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الجدول رقم (I-3): القوالب النمطية التنظيمية.

الملف التنظيمي المختل	
المؤسسة المحكمة	(نحن ننتهي الى أحد المؤسسات ونحن هنا لمساعدتك) تتسم هذه المؤسسة بالعديد من المستويات الإدارية وينشغل المدبرين بالإفراد والسيطرة عليهم لا بالهيكل وتحليل الفرص والتحديات وتتسم بالبيروقراطية.
المؤسسة المتضخمة	(الأيام الجيدة الماضية تواجه عالما متغيرا تماما) هذا النوع من المؤسسات تنحسر فيها السلطة في قمة الهيكل الإداري وهناك استجابة بطيئة لما يحدث من تطورات حولها، الأفكار موجودة ولا تجد طريقها إلى الإدارة العليا وتتسم بكثرة العناصر الإدارية فيها وكثرة المستويات.
المؤسسة ذات النشاط المتقطع	لندع زهرة تفتتح): مؤسسة تجتذب الأذكاء والموهوبين، وتشجعهم وهم نادرا ما يسرون باتجاه واحد، كل عناصر التنظيم جيدة ولكن تعمل بصورة منفرد أو منفصلة. لا يوجد كل يجمع الأجزاء ولا توجد قيم وأهداف مشتركة مؤسسة مترامية.
المؤسسة السلبية العدوانية	(الكل متفقون ولكن لا شيء يتغير) هي مؤسسة تبدو متجانسة وخالية من الصراعات، تحصل على الاتفاق بسهولة لكن تعاني من عدم تنفيذ هذا الاتفاق المخطط له.
الملف التنظيمي الصحي	
المؤسسة المرنة	(تلائم التطورات كافة) مؤسسة تتسم بالمرونة والتطلع نحو المستقبل وتجذب أعضاء التنظيم نحو العمل كفريق وتستفيد من التجربة وتتسم بالانضباط وروح الفريق وتحقيق النجاح في كل شيء (الأرباح - جذب المهارات).
المؤسسة التي تتميز بالانضباط العسكري	يعرف كل فرد دوره ويؤديه بعناية في هذه المؤسسة، مما يسمح بتنفيذ العمليات بسهولة وتناسق. وتتميز المؤسسات ذات الانضباط العسكري بالهرمية وتعمل وفق نموذج إدارة شديد الانضباط مما يسمح لها بتنفيذ أعداد كبيرة من المعاملات المتشابهة. ويمكنها فهم الإستراتيجيات المتكررة في غالبية الأحيان وتنفيذها بفضل تكييف الهيكل التنظيمي مع أي سيناريو ممكن. إلا أنها تبقى غير قادرة على التعامل بشكل جيد مع الاحداث غير المخطط لها مسبقا.
المؤسسة نخب الوقت المناسب	(تنجح بشق الأنفس) مؤسسة تتسم بالتحول في الوقت المناسب مع وضوح التصور الكامل للتغيير وتشجع الابتكار والقرارات الذاتية ولكن تتطلب هذه المؤسسة جهد أكبر لتظل في حاله جيدة.

المصدر: الساعدي مؤيد، الدهان جنان مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

ثانياً: الخصائص التنظيمية لأنواع المؤسسات السبعة.

جدول (I-4): الخصائص التنظيمية لكل نوع من أنواع المؤسسات السبعة.

أنواع المؤسسات	خصائصها	التنظيمية
المؤسسة المرنة	- تتكيف بسرعة للتغيرات الخارجية. - تمتلك استراتيجية عمل متماسكة. - تحوّل الصلاحيات اللازمة لحل المشكلات.	- لديها نظرة مستقبلية لتوقع التغيير. - تهتم بالأفراد العاملين وتوفر لهم بيئة عمل محفزة. - توفر الموارد اللازمة لسير العمل.
المؤسسة التي تتبع نهج JIT	- تعتمد على الأفراد الجيدين. - أدائها المالي جيد.	- هيكلها غير متناسقة - تشجع الابتكار وتوفر فرص التعلم.
المؤسسة العسكرية	- تركز على القيادة وقوة الإرادة. - بإمكانها وضع وتنفيذ الاستراتيجية. - ادارتها الوسطى قصيرة الحياة. - تركز على المهارات والمهوبة.	- وضوح الأدوار الوظيفية. - إدارة شديدة الانضباط. - نشاطاتها مرتفعة وكفاءتها عالية. - تنفيذ متناسق للعمليات ومستوى من الاستقلالية.
المؤسسة السلبية العدوانية	- منسجمة جدا - تفتقر للسلطة والمعلومات والحوافز. - تعاني من مشاكل في التنفيذ.	- مضطربة لكنها ذات وجه مبتسم. - عدم وضوح حقوق اتخاذ القرار. - القضاء على الابتكار واحتجاز المعلومات.
المؤسسة ذات النشاط المتقطع	- أفرادها اذكيا. - بيئة تحدد الذكاء والمبادرة.	- الافتقار الى الضبط والتنسيق. - خارج السيطرة.
المؤسسة المتضخمة	- فائقة النمو، تتحرك ببطيء. - فاقدة للفرص. - سلطة القرار ديمقراطية.	- الصلاحيات مركزية. فشل في التنفيذ. - كبيرة ومعقدة جدا. - امكانياتها مفتوحة.
المؤسسة التي تغالي في الإدارة	- هرمية عالية. - تتحرك ببطيء. - تتابع فرص مختلفة.	- تركز على البيئة الداخلية أكثر من الخارجية. - بيروقراطية وسياسية بدرجة عالية. - فيها احباط للبوادر الذاتية للأفراد.

المصدر: ميسون علي حسين العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 311، ص 312.

المطلب الثالث: الإجراءات المتبعة للانتقال من المؤسسات غير الصحية الى مؤسسات صحية.

يجب أولاً توضيح خصائص المؤسسات الصحية وكذا خصائص المؤسسات غير الصحية ومن ثم الانتقال الى الإجراءات التي يجب ان تتبعها المؤسسات غير الصحية لتحول الى مؤسسات صحية.

أولاً: خصائص المؤسسات غير الصحية:

وفيما يلي توضيح لخصائص المؤسسات غير الصحية

1- عدم وضوح حقوق اتخاذ القرار:

يشير "Cooke" إلى أن أحد أعظم الأسباب التي تسهم في عجز المؤسسات على التنفيذ الملائم هو فشلها في امتلاك وضوح خطوط السلطة، وهذا نابع من كون الأفراد في مثل هذه المؤسسات لا يمتلكون فهم واضح للقرارات وللأفعال المسؤولين عنها.¹

2- الافتقار إلى المعلومات:

إن فشل المؤسسات في تكوين أو تهيئة اتصالات ملائمة تلامس النقاط بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات تنتج عنها تأخر في تنفيذ الإستراتيجية، كما أن المؤسسات قد تفشل في نقل أو إيصال الأسبقيات الإستراتيجية والأهداف التنظيمية إلى الموظفين بطريقة تؤثر على أعمالهم نتيجة فقدان المعلومات أو عدم القدرة على إيصالها.²

3- قلة الحوافز:

تتسم المؤسسات غير الصحية بقلة منحها الحوافز للأفراد العاملين إذ أنها غالباً ما تفشل في الحكم على ومكافأة الأفراد حسب قيمة الأعمال التي يؤدونها في المؤسسة أو التمييز بين الأداء الأفضل من السيئ.³

4- شكل الهيكل التنظيمي:

تعاني المؤسسات غير الصحية من عدم موائمة الهيكل التنظيمي فيها (وجود هيكل تنظيمي مشلول) مع الإستراتيجية التي تسعى لتنفيذ أهدافها.⁴

¹ Cooke Michael, Building Blocks of Execution: large chins fight flaws in the corporate fabric, chain store Age February, 2006, 25/03/2022 <https://www.linkedin.com/in/mike-cooke-524260>

² Ericksen Matthew, Powers Elizabeth, & Ribeiro Frank, Keeping the weight off Sustaining Cost Reduction over the long-term 2007, 27/04/2022. <https://www-thefreelibrary-com.translate.goog/Trimming+organizationala>.

³ ميسون علي حسين العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص315.

⁴ نفس المرجع السابق، ص315.

ثانياً: خصائص المؤسسات الصحية:

وفيما يلي توضيح لخصائص المؤسسات الصحية:

1- وضوح حقوق اتخاذ القرار:

إن كل فرد في المؤسسات الصحية يمتلك فكرة جيدة عن القرارات والأعمال المسؤولة عنها ففي كل المواقع الوظيفية يتخذ الفرد قرارات ويحاول الوصول إلى حلول وسط لهذه القرارات وأساليب اتخاذها ومدى فاعليتها وسرعة تنفيذها والتي تزيد من أهمية القرارات المتخذة ويجعلها مختلفة من مؤسسة إلى أخرى. فإنه يجب أولاً أن يفهم الأفراد فيها ماهية السلطة وكيفية توزيعها بين وحدات المؤسسة ووظائفها.¹

2- تدفق المعلومات:

تمتاز المؤسسات الصحية بجزرية تدفق المعلومات عبر حدودها التنظيمية. كما تنتقل المعلومات بسرعة خلال المؤسسات الصحية وهذا التدفق السريع للمعلومات يخلق شفافية داخل المستويات الإدارية وفيما بينها داخل المؤسسة وهذا يسهم في جعل المستويات الدنيا تمتلك استيعاباً واضحة من الأسبقيات التنافسية للمؤسسة واتجاهاتها. وهذه الرؤية تساعد في ضمان استخدام الموارد والفعاليات بشكل متوازي مع تلك الأسبقيات بينما يتلقى المدراء تقييماً سريعاً وواضحاً عن أداء المؤسسة.²

3- الهيكلية:

تمتاز المؤسسات الصحية بامتلاكها كوادر موهوبة ومتخصصة؛ فهي تعتمد على مهارة وإبداع موظفيها ويهدف تحسين التنفيذ وتعزيزه في المؤسسات الصحية فإن أغلب المدراء يركزون على اهتمامهم في أغلب الأحيان على الهيكل وغالباً ما يقوموا بعملية إعادة الهيكلة في مؤسساتهم. كما إن أفضل التصاميم التنظيمية هي تلك المتكيفة والقابلة للتصحيح ذاتية والتي تصبح أكثر متانة مع مرور الوقت.³

¹ De Anne Aguirre, Lloyd Howell, Kelter David, and Gary Neilson, **A global Checkup: Diagnosing the health of Today's Organizations**, 2002, 15/05/2022 <https://www.strategy-business.com/article/rr00026> .

² Gary Nelson, Pasternack Bruce, Decio Mendes, **The Seventh Type of Regulatory DNA**, Content Management Journal, Without Country Mention, 2004, <https://www.strategy-business.com/article/04210>.

³ aforementioned reference, <https://www.strategy-business.com/article/04210>.

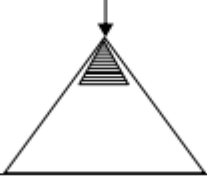
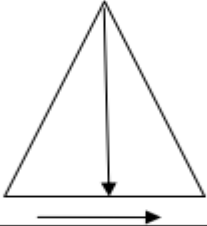
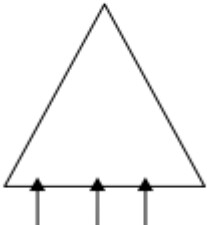
4- منح الحوافز:

تسعى مؤسسات صحية كثيرة إلى تنسيق الجهود وتحفيزها وخاصة للكادر الذي يتسلم رواتب قليلة نسبية وإلى حشود المتطوعين في بيئة مواردها المالية تكون محدودة، وإن الأنموذج الناجح للعمليات يجب أن يضمن وجود نظام للحوافز والمكافآت جيد يمنح لصانعي القرار مع وجود توجيه واضح وأسباب قوية لكي يستحق العمل هذا الاهتمام الأفضل في المؤسسة. والحوافز يجب أن تحدد بصورة عامة لتشمل كل من التعويضات الحالية، والمكافآت الغير الحالية مثل الترقية، التقدير، الاعتراف.. الخ، وهذا سينعكس على أداء كل الأقسام في المؤسسة.¹

ثالثاً: الإجراءات المتبعة للانتقال من المؤسسات غير الصحية الى مؤسسات صحية:

وفيما يلي توضيح لهذه الإجراءات:

جدول (I-5): الإجراءات المتبعة للانتقال من المؤسسات الغير الصحية إلى الصحية.

الطبقات	عملية التغيير
ارتبط بالقمة وقم بقيادة التغيير 	اصنع حالة التغيير -- قم ببناء فريق القيادة ابتدع الرؤية -- حدد الاتجاه -- تأكد من ضمان النتائج الإدارية -- كن على اتصال مع المساهمين اختبار مستمر مع إعادة توجيه
ليكن السلم الإداري متسلسل نحو الأسفل واكسر الحوافز 	ألزم القادة بالتغيير -- كون فرق عمل وظيفية بمختلف الاتجاهات -- قم بتحسين الأفكار الجديدة عزز من تمكين قادة التغيير -- تأكد من المدخل الموجه للأداء -- قم بوضع إشارات واضحة تابع بشكل متسلسل نحو الأسفل وحفز ليكن الاتصال فاعلاً
قم بتحريك القواعد واخلق الملكية 	ألقظ برنامج التغيير في القاعدة -- قم بتدريب العمليات الأساسية -- قم بقياس التغيير -- قم بتبني التعلم والمشاركة بالمعرفة -- هاجم وتعلم -- اتبع منهج الإدارة من الأدنى للأعلى بدلاً من الأعلى للأدنى.

المصدر: ميسون علي حسين العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 318.

¹ De Anne Aguirre, aforementioned reference, 15/05/2022 <https://www.strategy-business.com/article/rr00026> .

المطلب الرابع: الهوية التنظيمية.

كما نعلم فالمؤسسات تحتاج دائماً إلى ترسيخ نفسها في بيئتها من خلال الهوية التنظيمية بسبب أن وجودها يجعل جميع الافراد العاملين بالمؤسسة حريصين على نموها وبقائها واستمرارها ونجاحها أيضاً، وذلك لأنها تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ التي تتبناها المؤسسة وبالتالي هي تعكس ولاء تنظيمي وانتماء ورضا داخلي نابع من انتمائهم لهذه المؤسسة.

أولاً: تعريف الهوية التنظيمية:

الهوية التنظيمية تتغلغل في داخل الأفراد العاملين في المؤسسة وذلك لأنها تعمل على صياغة الاتجاهات والمعتقدات والأهداف الشخصية التي تحدد سلوكيات الأفراد والتي تؤثر في أسلوب حياتهم وطرق أداء أعمالهم واختياراتهم المهنية وفعاليتهم الاجتماعية، وذلك بسبب أن كل فرد يبحث عن مكانته والأدوار الشخصية التي يقوم بها داخل مؤسساته بما يحقق له السعادة والرضا والشعور بالنجاح.¹

الهوية التنظيمية لها تأثير على العديد من النتائج في بيئة العمل فكلما زاد شعور العاملين بالهوية التنظيمية كلما زاد إيمانهم بالمؤسسة وزادت معها السلوكيات الإيجابية، وبالتالي تصبح أهداف المؤسسة أهدافاً لهم ونجاحها أو إخفاقها مرتبط بهم.²

وعرفها كل من " Jessica, & Peter ": بأنها ترتبط بالتنشئة الاجتماعية التي تخص مرحلة من مراحل الفرد الحياتية وهي مرحلة التحاقه بالعمل، ويقصد بها تلك العملية التي يصبح بواسطتها الفرد مندمج بالعمل وتشتمل على جميع عمليات تطوير المهارات والقدرات الخاصة بالعمل واكتساب مجموعة من أنماط السلوك التي تتناسب مع العمل وينتج عنها عملية التكيف مع معايير وقيم جماعة العمل، وتتكون من خلال جهود القادة لإتمام عملية التنشئة التنظيمية، وذلك من خلال تقريب الهوية الثقافية بين العاملين من خلال الهوية التنظيمية.³

وأشار كل من " Haslam & Franssen ": الى ارتباط الهوية التنظيمية بثقافة المؤسسة وذلك لان كل مؤسسة لها ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها وتعمل المؤسسة من خلال ثقافتها توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهدافها، وأوضحوا

¹ نجوى متولي حسن كشكوشة، أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين، جامعة الأزهر القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، دون ذكر رقم العدد والمجلد، 2021، ص52.

² عبد الفتاح محمد زين العابدين، محمود سيد أبو سيف، دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر العاملين، مجلة العلوم التربوية، المجلد الأول، العدد الثاني، مصر، 2016، ص204.

³ نجوى متولي حسن كشكوشة، مرجع سبق ذكره، ص53.

أيضا بأنها ترشد سلوكهم وتؤثر في جميع تصرفاتهم وتدعم التزامهم وتشعرهم بالمسؤولية، لذلك فالعلاقة بينهم علاقة سبب ونتيجة فالثقافة سبب في وجود الهوية التنظيمية¹.

وأوضحت " Sarah, K " أن البيئة التنظيمية تزخر بالكثير من المتغيرات التي إلى جهود تؤدي في بعض الأحيان إلى اضطراب الهوية التنظيمية، ويرجع ذلك غالباً إلى جهود التغيير والتطوير التنظيمي، والذي يحتاج دائما الى إعادة النظر في مكونات وأسس الهوية التنظيمية من أجل تعديل الكيفية التي تدار بها الموارد لإحداث توائم وتكيف مع متطلبات التطوير.²

وأكد " Witting " على أهمية تعريف وتحديد معالم الهوية التنظيمية وتحديد مشاكل تنظيم الأفراد داخل المؤسسة وطبيعة العلاقات التي تربط الأفراد داخلها بالمؤسسة.³

ثانياً: أبعاد الهوية التنظيمية:

وبناء على تعريف الهوية فهي تتكون من ثلاثة أبعاد هي: التماثل، والفخر، والاحترام:⁴

1- التماثل وهو يعنى توحد العاملين مع هوية المؤسسة وشعورهم بوجود روابط تجمعهم بالمؤسسة التي يعملون بها حيث يتجاوز هذا التماثل الاختلافات إلى أن يتم التوصل إلى الاتفاق مع آراء الآخرين ، وهو ما يطلق عليه بالتماثل التنظيمي (Organisationnel Identification) والتماثل يشير إلى الأفعال والتصرفات عبر المواقف المختلفة التي يطور من خلالها روابطه مع الآخرين ويشعر بالتطابق معهم، حيث يعتبر التماثل هو الطريقة الوحيدة التي يتم من خلالها تشكيل الهوية ، وهو يعتبر نزعة إنسانية قوية لربط هوية الفرد بهويات اشمل واعم ، والتماثل يعنى إدراك الفرد لعضويته في الجماعة والدلالة العاطفية والقيمة المتعلقة بهذه العضوية ، و التماثل يتضمن شعور الفرد بالتطابق والتآلف مع المؤسسة والدعم النفسي والسلوكي للمؤسسة ، وإدراك المميزات المشتركة مع أعضاء المؤسسة.

¹ Haslam Alexander, Steffens Nicklas, and others, **A Social Identity Approach to Leadership Development: The 5R Program**. Journal of Individual Psychology, vol 16, NO 3, without mentioning the country, 2017, pp. 113-114.

² Kovoov-Misra Sarah, "**Understanding perceived organizational identity during crisis and change: A threat/opportunity framework**", Journal of Organizational Change Management, Vol 22, No 5, 2009, without mentioning the country, p 494-495.

³ Marjon Witting, **Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities**. Master thesis, Behavioral, Management and Social Sciences, University of Twente: Enscheda, Holland, 2006, p6.

⁴ نجوى متولي حسن كشكوشة، مرجع سبق ذكره، ص54.

2- الفخر: وهو يعنى ويتعلق بالعامل الوجداني المتعلق بمشاعر الفرد داخل المؤسسة ومدى شعوره بالفخر والاعتزاز بما يزيد الانتماء للمؤسسة والإحساس بالتقدير، وترجع أهمية الإحساس بالفخر إلى أن تكوين صورة ايجابية عن المؤسسة التي يعمل بها ترتبط بقوة دافع التطوير الذاتي لدى العاملين. والفخر يتعلق أيضا بالصورة المجتمعية للمؤسسة وهو ما يطلق عليها (الهبة الخارجية) حيث تزيد من مستوى فخر الفرد وزيادة شعوره بالاعتزاز والثقة وانتمائه للمؤسسة، مما يؤدي في النهاية إلى إحداث عملية التطابق بينه وبين هوية المؤسسة.¹

3- الاحترام: وهو يعنى و يتضمن شعور الفرد بالاحترام نتيجة عمله داخل المؤسسة وعندما يقدم العاملون أنفسهم في كثير من الأحيان بصفاتهم أعضاء في المؤسسة التي يعملون بها ، فالعمل في المؤسسة يشكل بالنسبة لهم مصدرا نتيجة انضمامه إلى الفريق الذي ينتمي إليه ويتبع قيمه وتقاليده، ويشعر بان قيمه ومبادئه تتفق وتنسجم مع قيمه وقناعاته الذاتية بما يوجد لديه روابط أكثر جاذبية وشعورا اقوى بالاحترام، ويتكون لديه استعداد أكثر للتميز والنجاح وتحقيق الأهداف، والاحترام يزيد من رغبة الفرد في الاستمرار بالمؤسسة والالتزام بقيمها وتبنى فلسفتها وتحقيق أهدافها.²

خاتمة الفصل الاول:

في الختام يجب التأكيد على أهمية وضرة تبني المؤسسات لفكرة الحمض النووي التنظيمي كمصطلح جديد وحديث في علم الإدارة والاعمال، لذا يستوجب على هذه المؤسسات استخدام هذا المنهج المتكامل من خلال تفاعل مجموعة العناصر او المكونات والمتمثلة في (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي) من اجل تحديد ومعرفة خصائصها التي تحدد شخصيتها وتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وبالتالي يكون الحمض النووي التنظيمي ذا فائدة من خلال تأثيره الايجابي في مجالات متعددة من المؤسسة. وختاما لهذا الفصل وتمهيدا للفصل الموالي نرى ان لفعالية الحمض النووي التنظيمي دور كبير في تقوية وتعميق الابتكار داخل المؤسسة وهذا ما سنتطرق له في الفصل التالي بدءا من ماهية الابتكار، أنواع الابتكار، السيورة، استراتيجيات، العوامل المؤثرة في الابتكار وفي الأخير الحمض النووي التنظيمي كآلية لتحقيق الابتكار.

¹ Marjon Witting, aforementioned reference, 2006, p7.

² نجوى متولي حسن كشكوشة، مرجع سبق ذكره، ص57.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: دور الحمض النووي في تحقيق الابتكار بالمؤسسة.

تمهيد:

أصبح الابتكار في السنوات الأخيرة مرادفا لتطور الأمم و التقدم التكنولوجي و نجاح الأعمال، فالابتكار اليوم ليس مجرد خلق شيء جديد فحسب بل هو أيضا إيجاد حلول للمشاكل و يستخدم الابتكار في كثير من الأحيان من قبل صناع القرار و المختصين في التسويق، أخصائي الإعلان، و استشاري الإدارة و يستخدم في كل المستويات للمؤسسة و على جميع الأصعدة و ليس فقط حكرا على العملية الإنتاجية، ففي إطار مفهوم الجودة الشاملة تشجع المؤسسات الاقتصادية كل العاملين على الاهتمام بالمعرفة و الابتكار و التجديد في كل المجالات و الأدوات و حتى طرق التفكير التقليدية تدعو إلى تعويضها بأخرى حديثة، ان المؤسسة الناجحة اليوم هي التي تطور منتجاتها بوتيرة اسرع من المؤسسات المنافسة او ان تكون اكثر قدرة منها على الاستجابة لحاجات الزبائن و في كل هذه الحالات اصبح الابتكار احد مقاييس الاداء التنافسي للمؤسسة من اجل البقاء و النمو في السوق ولا يكون ذلك الا باكتساب المؤسسة لبنية تنظيمية قوية و محكمة او ما نطلق عليه الحمض النووي التنظيمي.

وعلى هذا تم تقسيم الفصل الى ثالث مباحث وهي على التوالي:

- المبحث الأول: ماهية الابتكار.
- المبحث الثاني: سيرورة، استراتيجيات، العوامل المؤثرة في الابتكار.
- المبحث الثالث: الحمض النووي التنظيمي الية لتحقيق الابتكار.

المبحث الأول: ماهية الابتكار.

تمهيد:

اهتم العديد من كتاب الادارة في السنوات الاخيرة بمفهوم الابتكار، ولا شك ان هذا الاهتمام يعود لأهمية الابتكار، لكونه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الابعاد تمس جميع الميادين وهذا ما أكد عليه ألكسندر روشكا جين قال " ان الابتكار عملية معقدة جدا، ذات وجوه وابعاد متعددة".¹

تم تقسيم هذا المبحث الى اربعة مطالب أساسية.

➤ مفهوم الابتكار وخصائصه.

➤ اهمية واهداف الابتكار.

➤ انواع الابتكار.

➤ عناصر الابتكار.

المطلب الأول: مفهوم الابتكار وخصائصه.

عادة ما يختلط مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى يجب التمييز بينها حيث ان للابتكار خصائص تميزه عن مفاهيم اخرى مثل الريادة، الاختراع، والإبداع والتحسين والتي لها مفاهيم قريبة للابتكار ولكنها مختلفة عنه من حيث خصائصها.

أولاً: مفهوم الابتكار:

يتم تحديد مفهوم الابتكار بتحديد المصطلحات القريبة والمشابهة له كما يلي:

1- **الاختراع invention**: إن الابتكار و الاختراع في أدبيات الابتكار يستعملان في الغالب كمترادفين، بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة، و من ثم إلى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا، فقد أشار كل من **Melica and Latham** إلى أن المصطلحين يستخدمان بشكل متبادل²، أما **shani and lau** و **Robbins** تم التمييز بينهما، حيث أن الاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا و تؤثر على المؤسسات في حين الابتكار فانه يعني التجديد بوصفه إعادة عمل الأفكار لتأتي بشيء جديد، كما أن **Scherer**. قدم تمييزاً اقتصادياً بين الاختراع و الابتكار بنفس الاتجاه مشيراً إلى أن الاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث أن الموارد الملموسة: النقود، المهندسين و المواد تكون اقل أهمية في ضمان تحقيقه و تكامله، أما الابتكار فانه يحقق التأثيرات المادية و تكون هذه الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة

¹ مدحت ابو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص74.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، عمان-الأردن-2007، ص17.

الفصل الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار في المؤسسة.

إلى المنتج الجديد ففي الاختراع ما هو أكثر أهمية من الموارد غير الملموسة كالوقت، ومضة العبقرية و التقدم العلمي، خلافة في الابتكار الذي يرتبط بتطوير العمليات و المنتجات الجديدة فان الموارد المادية و البشرية و تخصيصها لحل المشاكل الفنية و التجربة و الخطأ هي العناصر الأكثر أهمية¹ و يمكن التعبير عن العلاقة بين الابتكار و الاختراع بصفة عامة وفق المعادلة:

الابتكار=الاختراع + التطبيق التجاري

2-التحسين (Improvement) التحسينات هي إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية، بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملائمة في الاستخدام.² حيث قدم للابتكار العديد من التعريفات نذكر منها:

3-الابتكار: عملية معقدة وذات وجوه وأبعاد متعددة لمعنى التجديد، فالجديد قد يكون فكرة جديدة، أو مفهوم جديد، لكن لابد من التطبيق لكل من الفكرة والمفهوم في بيئة الأعمال في منتج جديد أو عملية جديدة لهذا فان الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة، مما يعني أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة وإنما يعبرها إلى التطبيق العملي في تحقيق المؤسسة لأهدافها في السوق.³

كما يعرف توم بيترز (T.Peters)⁴ الابتكار تعريفاً واسعاً هو التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختباره، و هذا يوسع من الابتكار إلى حدوده القصوى إلا ان هناك من الباحثين من لا يفرق بين الابداع و الابتكار و الخلق و يرى انها تعبر عن نفس الشيء و هذا ما ذهب اليه الصيرفي كما في المعادلة التالية :

الابتكار=الابداع=الخلق

وعرفه: Vandeven انه "تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها"⁵.

الابتكار=الابداع + التطبيق

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص18.

² نفس المرجع السابق، ص 17.

³ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص74.

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص19.

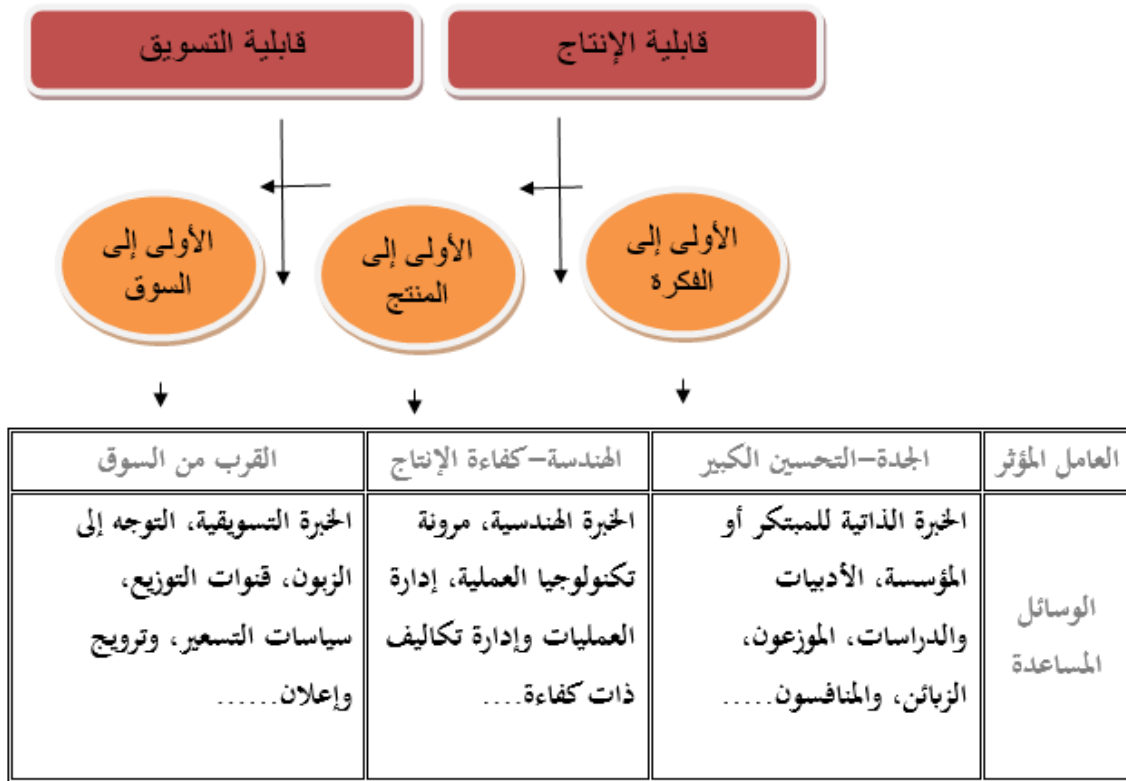
⁵ محمد عواد احمد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2008، ص358.

الفصل الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار في المؤسسة.

-و في نفس السياق يرى (Robbins and Côteler) بان الإبداع يمثل القابلية لتوليف الأفكار بطريقة متفردة أو تركيب متميز و غير معتاد بين الأفكار، هذا يعني أن الإبداع يمثل قابليات فردية أو فرقية أو تنظيمية على خلق و إيجاد الأفكار التي يمكن أن تتجسد لاحقا في منتجات و خدمات في المؤسسة، و يمكن التعبير عن هذه القابلية على إيجاد الأفكار بكونها تمثل مدخلات لعملية الابتكار التي تؤدي إلى إيجاد منتجات أو خدمات أو طرق أو آليات جديدة، فالإدارة يفترض أن تهيمّ المناخ التنظيمي والعمل المناسب لتوليد الأفكار أو لا ثم تحويلها إلى منتجات وخدمات ترضي بل تبهر الزبون.¹

وانطلاقا من كل ما سبق يمكن التوصل إلى التعريف التالي "الابتكار هو التطبيق العملي للإبداع والذي ينبثق عليه تطوير جذري أو تحسين سواء في المنتجات (ابتكار المنتج) أو في العمليات (ابتكار العمليات) أو في الممارسات الإدارية (ابتكار إداري) أو في الممارسات التسويقية وما يتعلق بتوزيع المنتجات وتسويقها ويعرف بالابتكار التسويقي" كما في الشكل (01-II).

الشكل رقم (01-II): مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق.



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 23.

¹ طاهر محسن منصور، نعمة عباس الحفاجي، نظرية المؤسسة-مدخل العمليات-دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 191.

ثانيا: خصائص الابتكار:

اعتمادا على ما سبق ذكره من اختلافات بين المفاهيم فالابتكار يتصف بعدة خصائص نوجزها فيما يلي:¹

- 1- **الابتكار يعني التمايز (Differentiation)**: أي الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار.
- 2- **الابتكار يمثل الجديد (Novelty)**: أي الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة سواء كانت هذه الحالة منتجا أو عملية التي تمثل القديم أو ما هو سابق على الابتكار، وهو بذلك يمثل مصدرا من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها ويساوي الابتكار هنا الميزة التنافسية المستدامة.
- 3- **الابتكار هو التوليفة الجديدة (New Combination)²** يمكن ان الابتكار هنا بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل وهو ما يعرف بإعادة الابتكار (**Ré-innovation**) من خلال توليف القديم مع المجال الجديد.
- 4- **الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص**: وهو نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير معروف وغير موجود حتى الآن ولا دلائل على حجمه وخصائصه.
- 5- **الابتكار أن تكون المتحرك الأول في السوق (To Be First Move)**: وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق قبل الآخرين، وحتى في حالة التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه ميزة المؤسسات المبتكرة، أي أن صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل إلى الفكرة وإدخال ما هو جديد.

¹ بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن-2008، ص48-49.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص104.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الابتكار

لقد أوجدت التغييرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المؤسسات إلى الإبداع والابتكار، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، تستهدف رعاية الابتكار وتنميته في المنظمة.

أولاً: أهمية الابتكار:

سنحاول فيما يلي التطرق إلى أهمية الابتكار:¹

- مواكبة التغييرات التي تحدث في أذواق ومتطلبات الزبائن واتجاهاتهم السلوكية.
- حل مختلف المشاكل التي يطرحها الزبائن حول المنتج أو الخدمة واستخداماتها سواء تمثل هذا الحل في إشباع حاجة لم يكن الزبون على وعي بكيفية إشباعها، أي كانت حاجة كامنة أو غير ظاهرة أو إشباع حاجة تقوم بعض المنتجات الحالية بإشباعها.
- يزيد من قابلية المؤسسة للتكيف مع المتغيرات والمرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة كما يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين².
- التميز من خلال خلق صورة ذهنية للزبائن اتجاه المنتجات.
- خلق مزايا تنافسية تكسب المؤسسة القدرة على المحافظة على حصتها السوقية أو تطويرها من خلال الدخول بمنتجات وخدمات متميزة ومنفردة.
- إنقاذ بعض المنتجات من خلال الوصول إلى المرحلة الأخيرة في دورة حياة المنتج، وهي مرحلة الانحدار وما تعكسه من آثار على إيرادات المؤسسة وأرباحها.
- أصبح الابتكار جوهرياً من أجل البقاء ولأن البقاء هدف استراتيجي لذلك فالابتكار استراتيجي للمؤسسة³.
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في السوق ومؤشر مهم عن مدى تقدم المؤسسة.
- زيادة المبيعات وما يترتب على ذلك من زيادة في الأرباح ومن ثم تحقيق شق من الاستقلالية المالية للمؤسسة من خلال زيادة قدرتها على التمويل الذاتي.

¹ أسيل زهير النك، دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2006، ص65.

² عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2015، ص19.

³ أسامة محمد خيري، إدارة الابتكار، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص73.

ثانياً-أهداف الابتكار

- وتتمثل في النتائج المرجوة من الابتكار وتطبيقاته في المؤسسة وهي كالتالي:¹
- الابتكار وما ينطوي عليه من ابتكار في المنتج يعني مزيداً من الأرباح والكفاءات الأعلى في الإنتاج أو في العمليات الإنتاجية الجديدة وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية.
 - إن الارتفاع في الإنتاجية يعني الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج.
 - إن الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج يؤدي إلى ارتفاع الأرباح وبالتالي نمو المؤسسات وهذا يشكل حافزاً لنيل جهود أخرى لإنتاج المزيد من الابتكارات.
 - إن الارتفاع في الإنتاجية يعني زيادة في الناتج الكلي بنفس القدر من الموارد الأمر الذي يعني الحفاظ على الموارد في المجتمع.
 - إن المزيد من الابتكارات سواء التكنولوجية أو غيرها والانتشار السريع لها يعتبر أهدافاً اجتماعية مرغوب فيها، وهذا يعني أن هناك تطابق بين أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع ككل.
 - وبما أن نتائج الابتكارات قد تحققت بالكامل يصبح هناك تطابق بين الأهداف المرجوة والنتائج الفعلية²

¹ سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص 695.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

المطلب الثالث: أنواع الابتكار

أولاً: الابتكار التسويقي:

1- تعريف الابتكار التسويقي: يشمل الابتكار التسويقي كل تطوير لاجد عناصر المزيج التسويقي، ابتكار في المنتجات كتطوير المنتجات ذات الاستخدام الواحد او تسهيل استعمال المنتج كتطوير انظمة الاقفال والعلق او تحسين صورته وعلامته التجارية وقد يشمل طرق التوزيع وقنواته كخدمات ايصال المنتج للمنازل، ويمكن ان يشمل ايضا انظمة الترويج والدعاية كالابتكارات في الاشهار وطرقه وتقنياته، وقد عرفه **Jonas** على انه اي فعل مميز ومنفرد في مجال التسويق يجعل المؤسسة مختلفة عن غيرها في السوق.¹

2- انواع الابتكار التسويقي: تنوعت اراء الباحثين في تحديد انواع الابتكار التسويقي، اذ ان لكل منهم رايا خاصا استمد منه ذلك التصنيف وانواعه، وبناء على هذا يمكن تقسيم الابتكار التسويقي الى عدة انواع اذ يصنفه **Berthon** الى الانواع التالية:²

ا- الابتكار التسويقي التابع: يشمل الابتكارات التي تكون تابعة للاحتياجات الحالية في السوق، اي تتبع السوق بالاعتماد على بحوث التسويق، اذ يتسم تطوير المنتجات في هذا النوع من الابتكارات بانه تدريجي ويكون توجه المؤسسة نحو الزبون وتكون ذات استراتيجية مستجيبة.

ب- الابتكار التسويقي المنعزل: الابتكارات التي تحدث داخل المؤسسة بمعزل عن السوق او الزبون، اذ تتبنى استراتيجية تقوم على المحافظة على ابتكارها الحالي، وتنظيما تعد داخلية التوجه.

ج- الابتكار التسويقي التفاعلي: الابتكارات التي تتحقق عن طريق التفاعل بين التكنولوجيا -السوق او الزبون وتكون المعرفة بالسوق هي الاساس الذي تبنى عليه استراتيجية المؤسسة التي تعد استراتيجية تشاركية كما يكون توجه المؤسسة توجهها تفاعليا.

¹ نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة، مدخل الاداء التسويقي المتميز، الوراق للنشر، عمان، 2013، ص364.

² نفس المرجع السابق، ص 364.

كما صنف الى الانواع التالية:¹

1- الابتكار في المنتجات: عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD ابتكار المنتج انه يتضمن اما المنتجات الجديدة او المنتجات المحسنة التي تختلف خصائصها بشكل كبير عن المنتجات السابقة، هذه الخصائص التي قد تختلف بسبب استعمال تكنولوجيا او معرفة جديدة او مواد اولية جديدة.² كما عرف بانه: " احدث التغيير في مواصفات المنتج او خصائصه لكي تلبى بعض الرغبات او تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن."³

اذن تهتم الابتكارات المتعلقة بالمنتجات بجميع مكونات وخصائص المنتجات، وتهدف الى تحسين المنتجات المقدمة للزبون، وعند التدقيق في ابتكار المنتجات نجدها تخص ثلاثة جوانب وهي:⁴

- ابتكارات لها علاقة بالتركيبية الوظيفية للمنتج.

- ابتكارات تغير التركيبية التكنولوجية للمنتج.

ابتكارات تغير العناصر او الخصائص التي يقدم بها المنتج.

ب- الابتكار في السعر: لم يلقى الابتكار في السعر الاهتمام الكبير من قبل الكتاب والباحثين الا ان له اهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية فيمكن ان يتحقق بقيام المستهلك بوضع السعر بنفسه على المنتجات المشتراة او وضع سعر على المنتجات قريبا من سعر الجملة⁵ او طريقة تسعير الوحدة من المنتج بصرف النظر عن حجم العبوة وطريقة رد جزء من سعر الشراء نقدا وغيرها من الطرق المبتكرة في السعر للمنتج التي تعرف تقديما ملحوظا.⁶

ج- الابتكار الترويجي: يعرف على انه قدرة المؤسسة على عملية الابتكار في الاتصال المباشر وغير المباشر بالمستهلك من خلال الاعلان والاتصال الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر لتعريفه بمنتجات المؤسسة ومحاولة اقناعه بانه يحقق حاجاته ويلبي رغباته من خلال استخدام ادوات ووسائل جديدة مبتكرة.⁷

¹ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الاسلامية، الملتقى الدولي: منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية والتقليدية والصناعة المالية الاسلامية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 5 و6 ماي 2014، ص4.

² Mark Rojers, **the definition and measurement of information**, working paper N10-98, Melbourne university-Australia, May1998, p6, www.melbourninstitute.com.

³ او كيل سعيد، اقتصاد وتسيير الابداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص34.

⁴ نجيل كنج، نيل اندرسون، ادارة أنشطة الابتكار والتغيير، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص221.

⁵ نعيم حافظ ابو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة الغربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003، ص162.

⁶ نفس المرجع السابق ص 162.

⁷ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، مرجع سبق ذكره، ص5.

ويتفرع الابتكار الترويجي الى انواع مختلفة هي كالتالي:¹

- الابتكار في مجال البيع الشخصي: يستخدم كوسيلة لزيادة احتمال نجاح العملية البيعية ومن امثله الحصول على معلومات عن الزبائن المرتقبين والرد على الاعتراضات ويتم الحصول على المعلومات عن طريق فحص اعلانات المبتكرين واللجوء الى الاستدلال عن طريق الاخرين.

- الابتكار في مجال النشر: يعتمد بالدرجة الاولى على ما تم نشره والوقت الذي يتم فيه النشر والوسيلة الملائمة لذلك، وبالتالي فهو يرتبط بالدرجة الاولى بممارسات تسويقية او ادارية مبتكرة ثم يتم اختيار ما يتم نشره فيها.

- الابتكار في مجال تنشيط المبيعات: يؤدي الاعلان دورا مهما في هذه العملية، فتقوم المؤسسة م خلال الابتكار في مجال الاعلان بجذب انتباه المستهلك الى الاعلان واثارة اهتمامه مما يساهم في تحقيق الفعالية المرجوة منه، حيث تمثل جذب الانتباه واثارة الاهتمام خطوتين رئيسيتين من عناصر نموذج AIDA (**Attention. Action Desire. Interest.**) والذي يستخدم لقياس فعالية الاعلان.

- الابتكار في العلاقات العامة: اي الابتكار في تنمية العلاقات الوثيقة مع المؤسسات والجماهير المختلفة في المجتمع وجمع المعلومات الدورية عن احتياجات المجتمع واعداد المعلومات اللازمة عن المؤسسة ونشرها عن طريق التقارير السنوية والعلاقات العامة وهي نشاط ترويجي يتعلق بالعلاقات الخارجية مع المستهلكين بهدف ايصال انطباع جيد عن المؤسسة او منتوجاتها او المحافظة على علاقة جيدو مع المجتمع والمساهمين والعاملين في المؤسسة.

د- الابتكار في التوزيع: يعد التوزيع احد عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة و يتمثل في جميع الجهود و الانشطة التي يتم اداؤها من اجل تسهيل و ضمان انسياب حركة المنتجات من المنتجين الى المستهلكين النهائيين او المتفاعلين الصناعيين و لتحقيق هذا الهدف تركز المؤسسة على ما من شأنه ان يعظم من مستوى اداء أنشطة التوزيع و يرضي عملائها و ذلك من خلال تبني العديد من المداخل و التي يعد الابتكار احد اهم صورها² ومن صوره البيع الالي مثلا آلة المشروبات الساخنة، البيع البريدي عن طريق ارسال كتالوجات و مطويات ترويجية عبر البريد العادي او التقليدي لزبائنهم، كذلك البيع الالكتروني عن طريق موقع المؤسسة على النت حيث يمكن للزبون التسوق في الموقع و اختيار ما يشاء.

ثانيا: الابتكار التكنولوجي:

يعرف الابتكار التقني او التكنولوجي وفقا لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الامريكية بطرائق متعددة. ولكن الابتكار اخذ في هذا التقرير معنى عام مشيرا الى الخطوات التجارية

¹ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، نفس المرجع السابق، ص6.

² نفس المرجع السابق، ص6.

الفصل الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار في المؤسسة.

والصناعية والفنية، التي تقود لتسويق سلع جديدة ومصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة، وأكد **West** بأنه تحدث تغيرات بإدخال التقنية الجديدة للمؤسسة المتعلقة بنشاط الرئيس، والتي تتضمن العناصر الاساسية مثل المنتجات الجديدة والخدمات وعناصر جديدة في العمليات.¹

وعرف **Dardess** الابتكار بأنه "تقديم الافكار الجديدة طرق ادوات في اغلب الاحيان على شكل تقنيات جديدة". وأشار **Smeds** بأن "الابتكار يخلق ثروة في الاقتصاد الوطني قاصداً بذلك الابتكار التقني الذي عرفه على انه ابتكار يشمل فكرة جديدة وهي تطبيق يظهر اما في منتج جديد او عملية، او خدمة تؤدي الى النمو الديناميكي للاقتصاد".²

بينما عرفه البعض على ان الابتكار في مصطلحات التكنولوجيا و التقنية يمثل السلعة ,يمكن النظر اليها على انه ابتكار و بشكل خاص اذا لاحظها السوق على انها ابتكارية، وليست المسألة في التغيير التكنولوجي الذي قد يظهر فاذا لم يلاحظ الزبائن السلعة على انها جديدة بشكل حقيقي فإنها لا تكون ابتكارية و يقول دراكر "ان العمل لديه وظيفتان شرعيتان هما الابتكار و التسويق" و يلاحظ من خلال التعريفات السابقة انها نظرت الى الابتكار التقني من وجهة نظر تسويقية و ربطت العملية بالزبائن، فالمهم ليس هو الابتكار التقني و انما هو قبول المستهلكين لهذا التغيير اعتبره جديداً و اشاروا الى ان الابتكار التقني هو انتاج سلعة في نهاية المطاف و يتم الحكم عليه بأنه ابتكاري من قبل السوق.³ و اشار **Wei Alas** بأن الابتكار التقني هو يحدث التجديد التقني ضمن نشاط العمل الاساسي للمؤسسة و في نفس السياق، اشار **Damanpour** في تعريف اخر بأن الابتكار التقني هو "منتجات جديدة، خدمات، او عمليات ترتبط بشكل مباشر بنشاط العمل الابتدائي".⁴ و أكد **Beije** ذلك حيث قال ان الابتكار التقني يمكن ان تعرف كمنتجات جديدة، عمليات جديدة، تقنيات جديدة، او تحسنها، و تتفق المؤسسات لخلق الابتكار سواء كعملية جديدة او تسويق منتج جديد" وقد اوضح ان اغلب الابتكارات التقنية تكون له علاقة بالابتكار في المؤسسات و اضاف اخرون وظائف اخرى تتمثل في خلق راس المال البشري و خلق و نشر الفرص التقنية و المنتجات و تحسين العلاقة بين المؤسسات و خلق سوق للعملة.⁵

¹ الصرن رعد حسن، ادارة الابداع والابتكار، دار الرضا، باب عدن، الجزء الأول، 2000، ص30.

² نفس المرجع السابق، ص30.

³ نفس المرجع السابق، ص30.

⁴ نفس المرجع السابق، ص30.

⁵ نفس المرجع السابق، ص30.

ثالثا: الابتكار الاداري:

1- مفهوم الابتكار الاداري

- تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD، 1997 الابتكار الاداري بانه تقديم هياكل تنظيمية، تقنيات ادارية او استراتيجيات جديدة او محسنة.¹

- ويرى روجر: "ان الابتكار الاداري هو عملية ينشا عنها ناتج جديد نتيجة التفاعل بين افراد المؤسسة باستخدام اسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المؤسسة."²

- ويعرف ايضا بانه: "العملية التي تظهر بصفة مباشرة في الهيكل التنظيمي والوظائف بصفة غير مباشرة في العملية الانتاجية".³

- ويتضمن: "البناء التنظيمي والقواعد والادوات والاجراءات واعادة تصميم العمل والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بالإضافة الى نظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الابداعية التي تهدف الى تحسين العلاقات بين الافراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الاهداف المرجوة".⁴

- و اخيرا يمكن اعتبار الابتكار الاداري هو التوصل الى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل الى سياسات و تنظيمات و طرق جديدة تساهم في تطوير اداء المؤسسة، بل ان بعض المفاهيم تتعلق بتطوير عملية الابتكار و تنظيمه و اجراءات نقل افكاره الجديدة الى منتجات جديدة و من ثم الاسراع في انشاءه للأسواق الجديدة، وان الهدف النهائي لهذا الابتكار يتمثل في تحسين استخدام الموارد و تحقيق النتائج الافضل مقارنة بالفترة الماضية او مقارنة بأفضل المنافسين، و هذا ما يمكن ان نجمله في ان الابتكار الاداري هو في هدفه الاخير و نتاجه الحقيقي الاكثر اهمية يتمثل في ابتكار الانتاجية"⁵

2- ابعاد الابتكار الاداري:

ويتضمن الابتكار الاداري ما يلي:⁶

أ- الابتكار الاداري العام: هذه المجموعة هي الابتكارات التي تمثل المنعطفات الادارية الكبرى في تطور الادارة، فلمدارس الادارية التقليدية، مدرسة العلاقات الانسانية، الموقفية، مدرسة النظم، تمثل ابتكارات ادارية عامة، حيث

¹ Mark Rojers, aforementioned reference, p6, www.melbourninstitute.com.

² حدادوي وسيلة، الابداع الاداري والتنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الالفية الثالثة، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، نوفمبر، 2008، ص115.

³ نفس المرجع السابق، ص115.

⁴ حسين حريم، ادارة المنظمات - منظور كلي - دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص97.

⁵ نجم عبود نجم، القيادة وادارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص349-350.

⁶ نفس المرجع السابق، ص350-355.

الفصل الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار في المؤسسة.

كل منها طبعت مرحلة ادارية عامة ومتميزة، وتمثل هذه الابتكارات في الانتقال من الهيكل التنظيمي العمودي الى الهيكل المصفوفي ومن ثم الى الهيكل الشبكي.

ب-ابتكار المفاهيم الادارية: ان المفاهيم الادارية الجديدة كانت دائما مصدرا لتحسين الكفاءة الانتاجية سواء في تحسين فهم الادارة لحاجات العاملين او في تحسين طرق الامثلة في قرارات الإدارة (كما في اسلوب بحوث العمليات)، او في قياس و تحسين التحليل و الاداء المالي للمؤسسة (كما في طرق التحليل المالي و ادارة المحافظ الاستثمارية)، و الواقع ان هذا المجال هو الاوسع في الابتكار الاداري لأنه حافل باستمرار بالمفاهيم الجديدة التي تستهدف تحسين اداء الادارات العليا و الوسطى و الدنيا و العاملين في جميع المستويات في المؤسسة، وان ادارة الجودة الشاملة و الفرق الافتراضية و العمل عن بعد كلها نماذج عن الابتكار الاداري في مجال المفاهيم وتطبيقاتها.

المطلب الرابع: عناصر الابتكار

إن العناصر الأساسية في عملية الابتكار تتمثل في كل من: القدرة على بناء ثقافة داخل المؤسسة (ثقافة الإبداع) إضافة إلى التفكير الاستراتيجي.

أولاً: التفكير الاستراتيجي¹

وهذا يتجلى من خلال وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغيير وكيفية التعامل معهما. إذ أن المؤسسات تهتم بتحسين الأداء للعمال والأفراد وهذا ما يمثل الاستثمار في رأس المال البشري، كما إن التفكير الاستراتيجي يجعل المؤسسة أكثر حرصاً في تحقيق الأهداف وتطوير الأداء والإبداع في العملية الإنتاجية. فمثلاً الثقافة التنظيمية تهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة فيما بين العاملين وهو ليس بالأمر الذي من السهل تحقيقه.

ثانياً: بناء الثقافة التنظيمية:

و تعني إيجاد و خلق قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم و النظر إليهم كأنهم أعضاء مشاركون في نفس الهيكل و هذا ما يستوجب الاهتمام بهم و تدريبهم و العمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، "ان ثقافة المؤسسة هي الاتجاه الغالب او السائد في المؤسسة و هي الطريقة الخاصة لتصور و عمل الاشياء التي تميز المؤسسة عن غيرها و تعطي طابعا ذو دلالة عن ماضي المؤسسة و احداثها الاساسية و تطورها المحتمل و اذا كانت المؤسسة تطور ثقافتها من اجل اكساب العاملين هوية متميزة و تحقيق فهم مشترك لأهدافها و مبادئها و طريقة المعالجة لأعمالها فان ذلك يتم من خلال مجموعة العناصر الصلبة و الناعمة المؤثرة في الثقافة، فتتمثل العناصر الصلبة في الهيكل التنظيمي، الأنظمة القواعد و الاجراءات الروتينية المحددة اما العناصر الناعمة فتتمثل

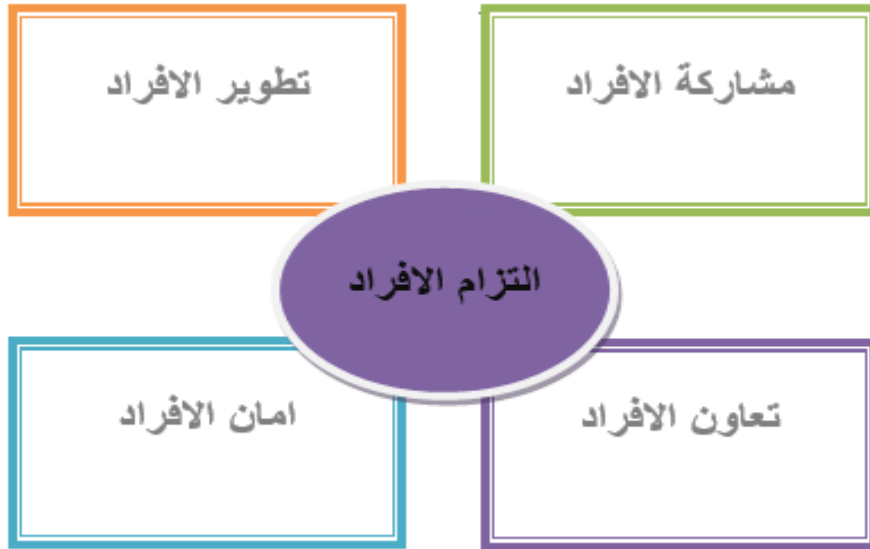
¹ إيمان احمد مصور، إدارة الابتكار، الابتكار نحو التغيير، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون ذكر السنة، ص39.

الفصل الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار في المؤسسة.

في الاسلوب و المهارات، القيم و المبادئ و الرموز و القصص و الشعائر الخاصة بالمؤسسة. نشير الى ان الشركات عموما تصنف الى شركات محافظة تعتمد بدرجة اولى على العناصر الصلبة المكونة لثقافة المؤسسة والتي تنشأ وتتطور عبر تطور الشركة لتكسيبها ابعادها الرسمية والمهربية والوظيفية المتخصصة والاجراءات واسسها قوية ضاربة في هرمية المؤسسة ورسميتها وتواتر قواعدها وتعاقب اجراءاتها لتاتي العناصر الناعمة كملحقات لتدعيمها.¹ اما المؤسسات القائمة على الابتكار والتي تعمل في بيئات اعمال متغيرة، فان العناصر الصلبة تضعف وتتقلص ليتم التعويل بدرجة أكبر على العناصر الناعمة المكونة للثقافة من اجل تعزيز هوية المؤسسة وتميزها ومما لا شك فيه ان المؤسسات القائمة على الابتكار والتي تعزز فيها العناصر الناعمة تكون أكثر قدرة على الاستجابة للأهداف والمطالب والتغيرات الجديدة في السوق.²

ان هذا النمط من الثقافة هو ما يميز الثقافة اليابانية والتي أصبحت ذات قوة اقتصادية عالية إذ انه في اليابان تعتبر المؤسسة إدارة كالأسرة وهذا ما يبينه الشكل رقم 02.

الشكل رقم (II-02): الأبعاد الخمسة لثقافة الابتكار والأداء.



Source: FedEx: A Success Story: How the World's Leading Shipping Company Keeps Innovating and Outperforming Its Competitors, Chapter Four the Five Dimensions of a Culture of Innovation and Performance, 2017, Viewed on, 10/05/2022 <https://www.hindawi.org/books/52418472/4/>.

¹ إيمان احمد مصور، مرجع سبق ذكره، ص40.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 77 – 78.

المبحث الثاني: سيرورة، استراتيجيات والعوامل المؤثرة في الابتكار

إن تبني إستراتيجية الابتكار يقوم على خلق تدفق مستمر ومبرمج للمنتجات الجديدة، مما يعني برمجة وتسيير جميع مراحل سيرورة وابتكار المنتجات الجديدة الامر الذي يتطلب معرفة العوامل المؤثرة في الابتكار.

تم تقسيم هذا المبحث الى اربعة مطالب أساسية.

➤ سيرورة الابتكار.

➤ استراتيجيات الابتكار.

➤ العوامل المؤثرة في الابتكار.

➤ معوقات الابتكار.

المطلب الاول: سيرورة الابتكار

تمر عملية الابداع والابتكار في المؤسسة بمجموعة من المراحل المتتابعة والمتراطة حيث لا يمكن ذكر مراحل العملية الابتكارية دون ان تسبقها مراحل العملية الابداعية كالتالي:

اولا: مراحل العملية الابداعية:

حسب **Dubrin** فان هذه العملية تتكون من المراحل التالية:¹

1- **ايجاد المشكلة:** حيث يكتشف الفرد ان شيئا ما له قيمة يمكن ان يعمل عليه او انه يسبب اضطراب او ازعاج لا بد من معالجته.

2- **الانغمار:** اي التركيز في المشكلة يصبح الفرد مغمورا فيها، فهو يطلب ويجمع المعلومات ذات العلاقة ويكون الخيارات دون اي تنقيح او تقييم.

3- **الحضانة:** بعد تجميع المعلومات فان الفرد يحتفظ بها في ذهنه ويقوم عقله اللاواعي في نشاط وتدوير حتى عند عدم القيام باي نشاط ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة.

4- **التبصر:** او ما يعرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل او الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع ايضا.

¹ خزار لخضر، دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة الماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص53.

ثانيا: مراحل العملية الابتكارية¹.

تتطلب هذه المرحلة تحويل الافكار الجديدة او الابداعات الى واقع على الارض واستخلاص القيمة منها، وتتكون من عدة مراحل كما بينها (Tid et Bessant) كالتالي:

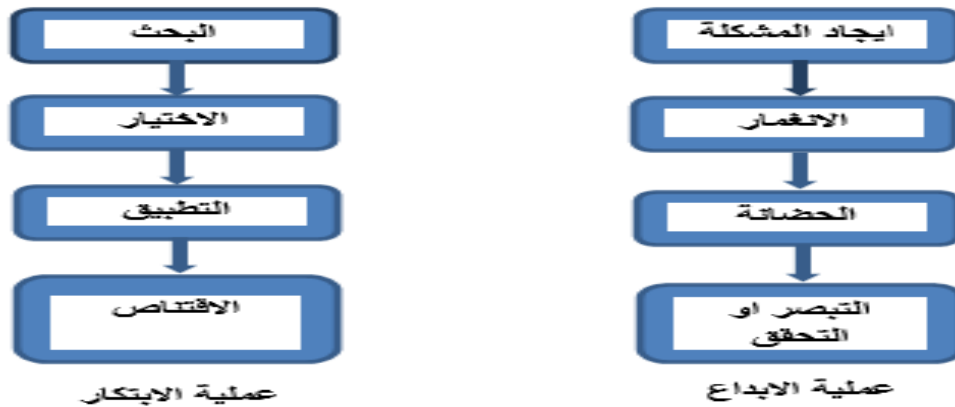
1-البحث: ايجاد الفرص للابتكار، واحضار افكار جديدة للنظام، هذه الافكار تأتي من الابداعات والاختراعات ومن البحث والتطوير، ومن اشارات السوق والتنظيميات وسلوك المنافسين وغيرها والموضوع المهم هنا هو كيف تنظم عملية بحث فعالة لضمان تدفق مستمر لتنوع أصلي والذي يعطي فرصة أكبر بالبقاء والازدهار في الاعمال في وجه المحددات البيئية.

2-الاختيار: توليد تنوعة من الافكار ليس كافيا، هناك حاجة للاختيار من مجموعة من الافكار وهذا يحتاج الى شكل من اشكال الاختيار الاستراتيجي من كل الاشياء التي يمكن عملها، ماذا سنعمل؟ ولماذا؟ هذه المرحلة تأخذ في اعتبارها شكل من اشكال المفاضلة التنافسية وهي ما هو الاختيار الذي سيعطي أفضل فرصة.

3-التطبيق: توليد الافكار والاختيار بينها غير كافي لتطبيقها على ارض الواقع، التطبيق يشمل تمرير او تحويل الافكار الى واقع، فهو بالضرورة مهمة ادارة الموارد: الوقت، والطاقة والمال والمواد وتعبئة المعارف المختلفة في مواجهة خلفية عدم اليقين، هنا الاعمال تأخذ في حسابها مخاطرة محسوبة.

4-الاقتناص: هذه المرحلة تشمل كيفية الحصول على الفوائد من الابتكار، الاعمال التي تحتاج ان تأخذ في اعتبارها تحدي اقتناص او الامساك بالقيمة من جهودها الابتكارية، وهي تبرير للجهود بأشكال تجارية او توليد قيمة اجتماعية وهذا يشمل ايضا كيف تحمي المكاسب من الاستيلاء عليها من قبل الاخرين وكيف تتعلم من الخبرة والتقاط التعلم المفيد حول كيفية تطوير عملية الابتكار في المستقبل.

الشكل رقم (II-03): سيرورة العملية الابتكارية في المؤسسة.



المصدر: الطيف عبد الكريم، محاضرات في ادارة الابداع والابتكار، مطبوعة بيداغوجية، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2018، ص22.

¹ خزار لخضر، مرجع سبق ذكره، ص54.

المطلب الثاني: استراتيجيات الابتكار

الحديث عن استراتيجيات الابتكار يعني قيام المؤسسة بتطوير المنتجات الجديدة وطرحها في الأسواق بشكل مخطط له ومدروس، وتتفق هذه الاستراتيجيات مع مفهوم النمو **Igor Ansoff** والتي تتميز بوجود أربع خيارات إستراتيجية هي:¹

أولاً- إستراتيجية اختراق السوق: (أسواق حالية + منتجات حالية)

من خلالها تسعى المؤسسة إلى زيادة الحصة السوقية بتغلغلها في الأسواق الحالية عن طريق منتجاتها الحالية المحسنة مما يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية من خلال دفع المستهلكين الحاليين على زيادة استهلاكهم للمنتجات الحالية أو عن طريق تشجيع زبائن جدد على التحول من استهلاك منتجات المنافسين إلى استهلاك منتجاتها.

ثانياً- إستراتيجية تطوير المنتجات: (أسواق حالية + منتجات جديدة)

تقوم المؤسسة خلالها بطرح منتجات مبتكرة أو محسنة في الأسواق الحالية لكي تحقق النمو المكثف عن طريق زيادة المبيعات والحصة السوقية، مما يؤدي بالمؤسسة باقتناص فرص جديدة للنمو من خلال طرح منتجات جديدة، وتعمل هذه الإستراتيجية ضمن ثلاث بدائل أساسية:²

- تعمل ضمن نطاق الكفاءات والقدرات الحالية كقيام المؤسسة بإضافة مزايا جديدة على المنتجات الحالية.
- تعمل ضمن الحاجة إلى توافر كفاءات وقدرات جديدة من أجل استجابة أفضل للتغيرات الحاصلة في أذواق الزبائن، مع الاهتمام بخصائص السلعة والخدمات المقدمة لأن الزبائن أصبح لديهم الخبرة الكافية لتقييم المنتجات والاختيار الواسع بينها.
- تطوير منتجات جديدة بمواصفات جديدة خارجة عن نطاق التوقعات الحالية للزبائن والمنافسين.

ثالثاً- إستراتيجية تنمية السوق: (أسواق جديدة + منتجات حالية)

أين يتم تقديم المنتج الحالي في أسواق جديدة، حيث تسعى المؤسسة إلى زيادة أرباحها عن طريق طرح منتجاتها الحالية في عدة أسواق، أين تكون الحاجات غير مشبعة في تلك السوق، وقد تقود هذه الإستراتيجية المؤسسة إلى تطوير سوقها عن طريق:³

- استغلال نفس المنتج ونفس عوامل النجاح في أسواق أخرى لا تتواجد فيها هذه العوامل.
- تطوير استخدامات جديدة لنفس المنتج الحالي في أسواق أخرى.

¹ مأمون نديم عكروش، سهر نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة -مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004، ص 68.

² نفس المرجع السابق، ص 68.

³ نفس المرجع السابق، ص 68-69.

الفصل الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار في المؤسسة.

➤ امتداد انتشار هذا المنتج جغرافيا أما محليا أو عالميا في أسواق جديدة.

➤ القيام بالتعديلات والتحسينات المطلوبة لخصائص المنتج تماشيا مع متطلبات العولمة.

➤ تبني برنامج متكامل لتطوير الكفاءات والقدرات الحالية لتكون أكثر قدرة على الابتكار والتطوير.

رابعاً- إستراتيجية تطوير التنوع: (أسواق جديدة + منتجات جديدة)

هذه الإستراتيجية تعني أن تأخذ الإستراتيجية المؤسسة بعيدا عن منتجاتها وأسواقها الحالية، ويكون التنوع للأسباب التالية:¹

➤ تغيير بيئة الأعمال بكل ما تحمله من فرص وتهديدات جديدة

➤ استغلال موارد وكفاءات المؤسسة في أسواق جديدة

➤ إرضاء توقعات كل الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة

وهناك نوعان من الاستراتيجيات الكبرى للتنوع:

- التنوع المرتبط: يقصد به التنوع داخل مجال الصناعة الأصلي للمؤسسة

- التنوع غير المرتبط: هي إستراتيجية تطوير أعمال المؤسسة خارج نطاق المنتجات والأسواق التي تشتغل عليها في الوقت الحالي.²

الجدول رقم (II-01): استراتيجيات ابتكار المنتجات وفق مصفوفة Ansof

المنتجات	حالية	جديدة
حالية	استراتيجية اختراق السوق	إستراتيجية تطوير المنتجات
جديدة	إستراتيجية تطوير السوق	إستراتيجية التنوع

المصدر: مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص68.

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، نفس المرجع السابق، ص69.

² ترغيني صباح، تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوغريديج، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص35.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الابتكار

مجموعة العوامل المؤثرة في الابتكار هي في الحقيقة تنقسم إلى مجموعتين، أولها مجموعة العوامل الشخصية المرتبطة بالفرد المبدع سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها، ثانيها هي مجموعة العوامل التنظيمية وهي الحالة أو الوضعية التي تكون عليها المؤسسة ومدى مساهمتها في خلق مناخ يسهل ويسر العملية الابتكارية في المؤسسة ولأن النشاط الابتكاري معقد جدا فان هذه العوامل تكون فعالة في ظروف معينة ولا تكون في ظروف أخرى.

أولاً: مجموعة الخصائص الشخصية:¹

حدد (Shani and lau) مجموعة من الخصائص الفردية للمبتكر كالعادات العمل المكرسة والفعالة لدى الفرد المبدع ومستوى الطاقة العالي والمستوى العالي من المثابرة والفضول وغيرها وخصائص أخرى يمكن ذكرها وهي كما يلي:

1- الميل إلى التعقيد: عادة ما يجد المبتكرون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة ومفارقة الحالة القائمة التي يجدها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها حيث أن الابتكار يحمل في حد ذاته معاني التعقيد في كون المبتكر يتعامل مع أفكار جديدة وأشياء جديدة لم يسبقه لها أحد.

2- حالة الشك: المبتكر لا يأخذ الأشياء على ظاهرها ولا الأمور كما تبدو عليه فهو يعيش حالة الشك والتساؤل حتى في الأمور التي تبدو للجميع سهلة ومفهومة مما يضع على عاتقه الالتزام الذاتي ومواصلة التساؤل حتى يصل إلى جواب شافي وإيجاد الحلول للمشكلات والظواهر التي يعيشها.

3- الحدس: وهو النظر في الأشياء بعيدا والتعمق في كينونتها وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير المرئية وإلى ما بعد الأشياء وهذا ما يتطلبه نشاط المبتكر إلى جانب الطريقة المنهجية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات فبعد أن المضي لفترة طويلة قد تمتد لأشهر في جمع المعلومات وبحث المشكلة من جميع الجوانب، تمر المشكلة فيما بعد فيما يشبه الحيرة من حيث لا مخرج لها بالطريقة المنطقية والمنهجية الواعية، حينها تبدأ الأفكار الجديدة بالهطول على صاحبها.²

4- الانجاز الذاتي: يتميز المبتكر بأنه محفز بالإنجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلات تعيقه وإنما الرغبة العارمة في حب ما يقوم به ما تدفعه لذلك.³

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2015، ص131.

² ابتهاج العالي، دور المدير العربي في الابداع والتميز، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الابداع والتجديد، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، شرم الشيخ، مصر، ايام 27-29 نوفمبر 2004، ص64.

³ محمد ابراهيم عبيدات، سلوك المستهلك مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، ط2، 2002، ص95.

الفصل الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار في المؤسسة.

5-النفور من المحددات والقيود: حيث يجد المبتكر في القدرة الذهنية المركزة عمقا والمتسعة أفقا ما لا يمكن أن يجدها شيء لهذا فهو ينفر من المحددات والقيود التي تحصر الذهن وتحد من انطلاقه.

ثانيا: مجموعة العوامل التنظيمية.

إن المناخ التنظيمي السائد بعناصره المؤثرة الأساسية تشكل ضرورة من ضرورات الابتكار على صعيد الفرد المبتكر الذي قد يبدو انه يفكر خارج السرب ويواجه أشكال الإعاقة التنظيمية في مؤسسات النمط البيروقراطي أو النمط الميكانيكي الذي لا يكون ملائما في الوقت الحاضر إلا في أضيق الحالات حيث تكون البيئة الداخلية مستقرة وتكون البيئة الخارجية مستقرة كذلك ولكن هذا لا يكون ملائما للمؤسسات القائمة على الابتكار ونمط التنظيم العضوي حيث البيئة الداخلية والخارجية شديدة الاضطراب،¹

وتتمثل العوامل التنظيمية في:

1- إستراتيجية الشركة: إن إستراتيجية المؤسسة يمكن أن تكون قائمة على الابتكار (الإستراتيجية الاستباقية) أي تجعل الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي في السوق، أو أن تكون إستراتيجية المؤسسة موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات الحالية، فالإستراتيجية القائمة على الابتكار.

2- القيادة وأسلوب الإدارة:² عند الحديث عن القيادة فهذا يعني الحديث عن دورها في تحفيز أو حتى إعاقه الابتكار، فالقيادات الابتكارية في المؤسسة تشجع أجواء الابتكار وتوجد الحوافز من أجل التغيير والإتيان بالجديد القابل للتطبيق في الهياكل والسياسات " ابتكار تنظيمي " والإتيان بالجديد في المنتجات (ابتكار فني) وغيرها.

3- فريق العمل:³ أصبح الاهتمام في الآونة الأخيرة منصبا على تشجيع الفرق المدارة ذاتيا وهذا لمجابهة خطر التخصص أين توجد وظائف متخصصة منفصلة عن بعضها البعض مما يؤدي إلى عدم التنسيق والتكامل بين الجهود والأعمال وكذلك إيجاد مجموعات عمل متحررة من القواعد والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة، تعمل بشكل مستقل ومتحرر في توليد الأفكار وإيجاد الحلول وجعلها قابلة للتطبيق الواقعي في حالة المؤسسة.

4- ثقافة المؤسسة:⁴ وهي قيم و طقوس و مفاهيم التي تكونت منذ نشأة المؤسسة و التي تعطي للمؤسسة تميزا معيناً في عمل الأشياء و لان الظروف و الأشياء تتغير فلا بد أن تكون ثقافة المؤسسة متغيرة هي الأخرى، و

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 135.

² صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطار منهجيا للإبداع وتميز الاعمال في المؤسسات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة "الابداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، شرم الشيخ، مصر، ايام 27-28 نوفمبر 2004، ص 25.

³ احسان دهب جلاب، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 34.

⁴ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 137.

الفصل الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار في المؤسسة.

المؤسسات المبتكرة تتسم بقدرة عالية في الابتكار الثقافي (Cultural Innovation) الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل و السياسات و المفاهيم و التقليد و الطقوس الحالية لصالح التغير التنظيمي, في حين تميل المؤسسات ذات النمط البيروقراطي إلى المحافظة على ثقافتها مما يجعلها غير متلائمة مع الابتكار و ما يأتي به من مفاهيم و تقاليد و طقوس جديدة.

5-الاتصالات¹: (Communications) تسهل الاتصالات في المؤسسة تكوين الفرق و تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق و بين كل إدارات و أقسام المؤسسة وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية من كل الاتجاهات التي تحول المؤسسة إلى التفاعلات الآنية الفورية كأداة لتعجيل تبادل المعلومات و المعرفة و من ثم تعجيل تخصيص الموارد و اتخاذ القرارات، و خلافه في الشركات التي تكون الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات و المسؤوليات مما يخلق عزلة الوظائف و الأفراد و يحد من تقاسم المعلومات فيحد من قدرة المؤسسة على الابتكار.

المطلب الرابع: معوقات الابتكار

فهم المعوقات يساعد على تعزيز دور الإدارة في كل مؤسسة لتبني مدخلات فعالة في مواجهة هذه المعوقات، للحد من تأثيرها السلبي، فالمبتكرون يواجهون المعوقات على مستويات مختلفة، أفراداً أو جماعات أو حتى مؤسسات، ومن المعوقات نذكر منها:²

أولاً - التمويل غير الملائم (Inadequate Funding) : إن كل مشروع ابتكار يتطلب تمويلاً مناسباً يكون في الوقت المناسب، ويخصص بشكل ملائم على مراحل تطويره المتعددة فتجارب الابتكار العديدة أشارت إلى أنه يتطلب موارد إضافية تختلف عن التمويل الأولي المخصص للبرنامج لكي يكون الابتكار فعالاً.

ثانياً- تجنب المخاطرة (Risk Avoidance) : الجميع يفر من المخاطرة إلا منطقة الأمان، ويسعى للمحافظة على الثروة وهدوء الأعصاب ومع ذلك فإنه لا تقدم دون تحمل المخاطرة والابتكار مخاطره في إمكانية فشله ولهذا فالمؤسسات التي تحدد المخاطر وتحاول تجنبها إنما هي تقتل الإبداع في مهده.

ثالثاً- الضوابط الصارمة (Functional Silos) : تعمل المؤسسات لتحمي الحدود بين الوظائف والمهام وتحديد المسؤوليات وتضع الضوابط الصارمة، ونتيجة لذلك تحد من إمكانيات العمل المشترك بين مختلف الأقسام والوظائف، أين يواجه المبتكرون مصاعب كبيرة جراء الحدود والتخصص في الأقسام والإدارات.

¹ صالح بن سليمان الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكار، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص 79.

الفصل الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار في المؤسسة.

رابعا-الالتزام بالوقت: (Time Commitment) إن الوقت ثمين جدا وله القيمة الأكبر في المؤسسات، وعمل الإدارة يتمثل في تقييم تلك الدقائق من وقت العمل، وكيف يمكن ان تكون مردوديتها مناسبة، وهذا ما لا يمكن عمله مع الابتكار إذ من الصعب إثبات أن الابتكار ذو مردود مناسب في أغلب مراحل قبل أن يصل المنتج الجديد إلى السوق.¹

خامسا-المقاييس غير السليمة (Incorrect Measures): تلجأ الكثير من المؤسسات إلى استخدام مقاييس العوائد والأرباح والحصة السوقية، لأنها الأسهل في التقييم من تلك الملموسات مثل السمعة والمعرفة واجتذاب المواهب والقيادة وغيرها من الأصول التي تساهم في صنع القيمة الحقيقية للمؤسسة.

كما أن بعض الدراسات بينت أن الابتكار على مستوى المنظمة قد يعاني من الإعاقة للأسباب التالية:²

- 1- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها، وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.
- 2- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.
- 3- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة عالية.
- 4- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكلفة التي يفرضها هذا التغيير.
- 5- المحافظة على الوضع الاجتماعي، وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة، وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

¹ اسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² نفس المرجع السابق، ص 64.

المبحث الثالث: الحمض النووي التنظيمي آلية لتحقيق الابتكار

ان الحمض النووي التنظيمي يعتبر إطار يتناول جميع جوانب الهندسة المعمارية للمؤسسات ويحدد كيف تعمل تلك المؤسسات من حيث بنيتها التنظيمية، اي ان تكوين الحمض النووي التنظيمي للمؤسسة هو محدد رئيسي لهوية المؤسسة المتميزة والتي تلتزم بشكل جدي بتوليد الابتكارات والابداعات لتحقيق اهمية استراتيجية للمؤسسة. تم تقسيم هذا المبحث الى اربعة مطالب أساسية.

➤ التكامل والاندماج في عمل الوحدات الأربعة المكونة للحمض النووي التنظيمي كآلية لتحقيق الابتكار.

➤ الهوية والشخصية التنظيمية كوسائل لتعزيز الابتكار.

➤ التغيير والتعلم التنظيمي، الثقافة والثقة التنظيمية كأدوات وطرق لتعزيز الابتكار.

➤ إعادة هندسة DNA التنظيمية كآلية لتحسين الأداء والابتكار واحداث التغيير.

المطلب الاول: التكامل والاندماج في عمل الوحدات الأربعة المكونة للحمض النووي التنظيمي كآلية لتحقيق الابتكار.

إن غرس القيم المناسبة في الأفراد المناسبين و تسليحهم بالمعلومات الصحيحة و منحهم الحوافز الملائمة يعد بمثابة القوة المحركة لنجاح أي مؤسسة، إذا لا يمكن أن تقوم وحدة مكونة واحدة بمفردها فالوحدات المكونة للحمض النووي للمنظمة مترابطة فيما بينها لذلك يجب أن تكون الخطوات المتخذة لتعديل بعض الوحدات المكونة أو جميعها مترابطة و منسقة و واضحة و أن التقصير في شان عنصر واحد من العناصر بمعزل عن العناصر الأخرى من شأنه أن يؤثر في العناصر الثلاثة الأخرى بأشكال غير مقصودة، مما قد يؤثر سلبا في المؤسسة بدلا من الدفع بها إلى الأمام، ويختلف الوصول إلى درجة التنظيم المرغوبة بين مؤسسة و أخرى لكن الأمر الحتمي الوحيد هو أن الوحدات الأربع المكونة للحمض النووي التنظيمي تؤدي دورها معا و ليس بينها أغراض متعارضة لحل المشكلات التنظيمية.¹

و على الرغم من أهمية كل عامل من العوامل الأربعة المحددة لشخصية المؤسسة و التي تمثل الوحدات أو القواعد الأربع المكونة لحمض النووي للمؤسسات إلا أن هناك من يرى أن حقوق اتخاذ القرار و المعلومات تحتل الأهمية الأكبر من بين هذه القواعد، ان ما تعانيه المؤسسات غير الصحية يمكن أن يعالج من خلال التركيز على العوامل الأربعة المحددة لشخصية المؤسسة إذ أن إجراء بعض التعديلات و التغييرات على بعض السلوكيات الخاصة بها

¹ ميسون علي حسين العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص317.

الفصل الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار في المؤسسة.

يمكن أن يسهم في علاج ما تعانيه من خلل و بالتالي ينعكس هذا على صحة المؤسسة و بهذا الصدد حدد (Boardia) خارطة طريق للانتقال من شفرة الحمض النووي للمؤسسات غير الصحية إلى المؤسسات الصحية، فعندما تفشل المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها أول ما يفكر به المدراء هو القيام بإعادة الهيكلة¹. لكن البحوث والدراسات أظهر بأن أساسيات التنفيذ الجيد تبدأ من الوضوح في حقوق اتخاذ القرار وضمن التدفق السليم للمعلومات المطلوبة فإذا ما حصلت على هذا بشكل صحيح فان تصحيح الهيكل والحوافز سيصبح أمرا واضحا.²

المطلب الثاني: دور الهوية والشخصية التنظيمية في تعزيز الابتكار

تسعى المؤسسات جاهدة ليكون موظفيها ملتصقين برسالتها وأهدافها التنظيمية ويكون هذا بتوافق سلوكياتهم، وجعلها منصة نحو تحقيق أهداف المؤسسة ومن هنا تحقق الهوية التنظيمية مجموعة من الوظائف والآثار على الفرد في حد ذاته وعلى المؤسسة ككل نذكرها كما يلي:

أولا: دورها بالنسبة للفرد:³

- تعزز ارتباط الفرد بمؤسسته وتزيد من احترامه لذاته والشعور بالاستقرار النفسي والاجتماعي وتزيد من المشاركة الفعالة وهذا يسهل التنسيق والاتصال.
- تتجاوز الفرد لمصالحه الذاتية، مما يحقق له القدرة على الانفتاح على ذاته وتجاوزها بصورة ايجابية وبالتالي التضحية من اجل أهداف المؤسسة مما يجعل من عنصر ايجابي بالمؤسسة يفكر بطريقة مبدعة لخدمة المؤسسة.
- تعطي للفرد المقدرة والتماثل التنظيمي نتيجة ذوبانه ضمن الجماعة فعندما يشعر الفرد انه في محيطه الطبيعي وانه ليس غريب يساعد الاستقرار والارتباط بأهداف المؤسسة ومشاريعها والابداع بعد ذلك وهو مكتسب فردي للعامل قبل أن يكون للمؤسسة وتقلل من دوران العمل.
- ترفع من معنويات الفرد تجاه المؤسسة وبالتالي يشعر بالرضا الوظيفي مما يؤدي الى الزيادة في الجهد والانجاز وفسح الافاق امامه للتفكير المبدع والخلاق والمبادرة لتحقيق النجاح للمؤسسة.

¹ ميسون علي حسين العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 317.

² نفس المرجع السابق، ص 317.

³ يعقوب سالم، أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية، دراسة ميدانية ببلديات الوادي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2018، ص 90.

الفصل الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار في المؤسسة.

ثانيا: دورها بالنسبة للمؤسسة: ¹

- تصبح الهوية التنظيمية في اغلب المؤسسات مصدرا للميزة التنافسية وتضفي لها قوة ومدة طويلة وبالتالي يصعب تقليدها، فمن يكسب هوية واضحة وقوية له فرصة كبيرة لكي يتميز في عالم الاعمال على بقية منافسيه.
- ان قوة الهوية التنظيمية وشعور العاملين بروح الانتماء والتماثل التنظيمي مع مرور الزمن تساعد المؤسسة على تجاوز الأزمات وبالتالي تسهم في نجاح إدارة المؤسسة وزيادة مستوى أدائها وتركيزها على ضروريات الابداع والتميز في عالم الاعمال الذي يشهد ثورة في جميع المجالات فلا مكان فيه لمن يعاني من ازمات عرقل نموه وتقدمه.
- تساعد على الحفاظ على الأهداف المركزية التي أسست لأجلها المؤسسة او بعضها، والبقاء على التركيز في نشاط المؤسسة واستمرارية وجودها. فإلى جانب البحث عن التميز يكون للمؤسسة ارتباط قوي برسالتها واهدافها التي وجدت لأول مرة من اجلها وهذا ما يعطيها وضوحا ومرونة في السير بخطى ثابتة الى الامام.
- تتباهى المؤسسات ذات الهويات التنظيمية القوية بخصائصها وسماتها وهو ما يعزز مكانتها مقارنة بمثيلاتها من المؤسسات وهذا يشحن ويزيد حماس الأعضاء لتحقيق أهداف المؤسسة والانطلاق الى الامام للتميز والريادة واطافة الجديد بشكل مستمر ومتواصل وهو ما يرجع بالإيجاب على المؤسسة ككل. ²
- كما ان للهوية التنظيمية وظيفة قيمية، وذلك عندما يهتم الفرد بإسناد نفسه خصائص ذات قيمة ايجابية تساعد في وضوح رسالة المؤسسة. ³

¹ مازن فارس رشيد، الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية، 2003، ص54-55.

² ريان أسمن، ترجمة عبد الحلیم، عبد الغني رجب، الذاكرة الحضارية الكتابة والذكرى والهوية السياسية في الحضارة الكبرى الأولى، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، ط1، 2003، ص 240.

³ عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، دون ذكر السنة، ص312-316.

المطلب الثالث: دور التغيير والتعلم التنظيمي، الثقافة والثقة التنظيمية في تحقيق الابتكار.

أولاً: التغيير التنظيمي:

ان التغيير التنظيمي يمثل الآلية التي اعتمدها المؤسسات لتحقيق السبق في مجابهة التحولات والتغيرات المستمرة التي تحدث في حياتنا على المستوى الاقتصادي والتكنولوجي والاجتماعي وحتى السياسي بوصفها تطورا فكريا ينبغي اعتماده لكي تبده وتحقق السبق التنافسي والتحول الى مؤسسة صحية قادرة على البقاء والمنافسة والابتكار والتميز.

1- دور التغيير التنظيمي في تحقيق وتعزيز الابتكار:

ليس من قبيل الصدفة أن تنجح بعض المؤسسات بينما يفشل البعض الآخر، انه الحمض النووي التنظيمي (DNA) التي تمثل العوامل الكامنة التي تحدد معا للمؤسسة "شخصية" تساعد في تفسير أدائها، وتحدد إلى حد كبير كيف يبدو سلوكها داخليا وخارجيا، وتجديد سلاسل الحمض النووي للمؤسسة يتطلب نهجا منظما للتغيير التنظيمي النهج الذي يستخدم بنجاح في العديد من المؤسسات ويشمل أهداف قيادية¹.

يتطلب التغيير التنظيمي لكي ينجح تبني استراتيجيات و امور متنوعة تهدف لتطبيق الاستراتيجية و تتضمن هذه الامور التصميم التنظيمي و الرقابة و نظم المعلومات و نظم الحوافز و المشاركة و الاختيار و الثقافة، و يمكن ان يعتبر الابتكار احد فروع التغيير التنظيمي اذ تعمل المؤسسات على ايجاد اقسام منفصلة لملازمة و تلائم الجهود الابتكارية مع المؤسسات الاخرى و ان المقدره الادارية على الابتكار و تصميم مؤسسات مبدعة يزيد اهمية للتغيير، كما ان اغلب المؤسسات الابتكارية يكون لديها اتجاه داخلي للتغيير و لتحقيق ذلك ينبغي توفر ما يلي:²

- مراجعة التغيير والابتكار في المواقع الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي.

- فحص التغيير والمراجعات للاتجاهات الاربعه الرئيسية المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية وادارة المؤسسة والعملة.

- الاهتمام بالابتكار وتوضيح العلاقة بين نشر الابتكار وتبني الابتكار.

➤ لكي ينجح التغيير في البناء التنظيمي و يؤدي الى تميز المؤسسة يحتاج إلى أن يقاد من الأعلى: يجب تعيين القيادة العليا و أساليب التواصل و الرؤية المشتركة للمؤسسة بوصفها مرتكزات أساسية لانطلاق التغيير، بما في ذلك قضية فهم فلسفة التغيير إذ انه يحتاج إلى التوصل إلى فهم عملي لما يمكن الاستفادة منه في الثقافة

¹ مؤيد الساعدي، جنان مهدي الدهان، مرجع سبق ذكره، ص14.

² شيشة نوال، أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة جامعة خميس مليانة، مقال في مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 17، المجلد 02، الجزائر، 2017، ص140.

الفصل الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار في المؤسسة.

القائمة و ما يحتاج إلى التغيير, ربما يكون هناك مصادر من الاضطراب و القلق المحتمل في المؤسسة من التغيير التنظيمي، لذا يأتي دور كبار القادة في توضيح و تخفيف عدم اليقين من التغيير و الاتجاه الجديد و المخاطرة المصاحبة, يمكن لكبار القادة كذلك أن يشاركوا بنشاط في رصد و اختبار عملية التغيير الأهم من ذلك الا و هي التأكد من أن عملية التغيير تعمل بطرائق تعزيز السلوكيات.¹

➤ التغيير يحتاج كذلك لكي ينجح إلى التدرج من خلال التنظيم: المفتاح هنا هو تجنيد مجموعة أساسية من مديري المستوى المتوسط لتكون بمثابة عوامل للتغيير أو المتحمسين لقيادة جهود التغيير، وهذا الجوهر بحاجة إلى العمل وظيفيا بتفاصيل تصميم وتنظيم التواصل وتعزيز التغييرات في جميع المستويات في المؤسسة، تفاصيل كيفية استعمال الأدوات الجديدة وتصميم إجراءات العمل بالكامل، وكذلك ضمان أن الحوافز والمكافأة تتفق مع الثقافة الجديدة المطلوبة وهذه المجموعة الأساسية هي إعدادات تنظيمية عمليا وعاطفيا من اجل التغيير، يجري تحديد آليات الاتصال الأفقي لكسر الصوامع الوظيفية وتوليد الحماس في صفوف الإدارة، أن تكون ذات مصداقية وفاعلية، يجب تمكين الإدارة العليا من هذه المجموعة مع سلطة اتخاذ القرارات اللازمة يجب أن يجري تمكين الترابط ارتباطا وثيقا مع التوقعات في شكل مجموعة من النتائج على أساس الأداء.²

➤ لكي ينجح التغيير في المؤسسة يجب تعبئة قاعدة للمؤسسة: لتحقيق النجاح حقا، التغيير يحتاج إلى تعبئة قاعدة للمؤسسة إذ أنها هي جزئ لا يتجزأ من الأدوات الجديدة في كيفية أداء العمل فعلا، هذا يتطلب جهدا مكثفا للتواصل و الاختلاط مع التغييرات بالنسبة للمؤسسة، تنظيم الاتصالات المكثفة يحتاج إلى ورش العمل لخلق التفاهم بين صفوف الموظفين في الخطوط الأمامية، الانتقال لا يكون ناجحا و لا معتمدا، من دون أن يفهم الموظفين تماما الإجابة عن ما هو دائما يعد المسألة الأكثر أهمية، ماذا يعني هذا التغيير بالنسبة لي "الاتصالات وحدها غير كافية, تحتاج الإدارة لتعزيز المتوقع من السلوكيات نتيجة عملية الإدارة، هناك حاجة إلى الاعتراف بالنجاحات المبكرة و تبادل الدروس المستفادة.³

➤ في الاخير يجب أن تكون الخطوات المتخذة لتغيير بعض الوحدات المكونة للحمض النووي التنظيمي أو جميعها مترابطة ومنسقة وواضحة، ان التقصير في شأن عنصر واحد من العناصر كان يكون الهيكل التنظيمي بمعزل عن العناصر الأخرى من شأنه أن يؤثر في العناصر الثلاثة الأخرى بأشكال غير مقصودة، مما قد يؤثر سلبا في المؤسسة بدلا من الدفع بها إلى الأمام، إن الوصول إلى درجة التنظيم المرغوبة تختلف بين شركة وأخرى

¹ مؤيد الساعدي، جنان مهدي الدهان، مرجع سبق ذكره، ص14-15.

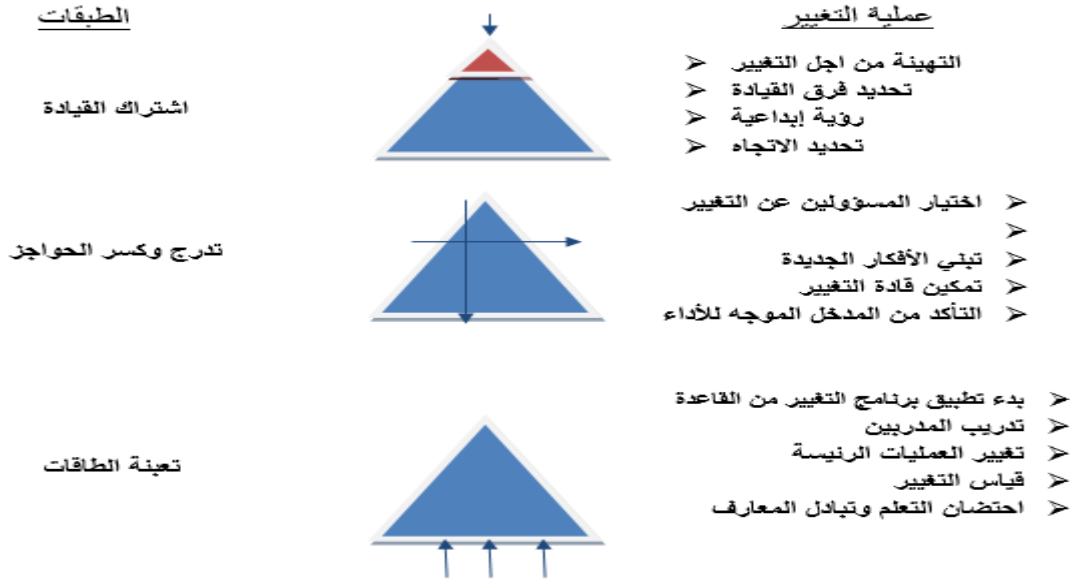
² نفس المرجع السابق، ص15.

³ نفس المرجع السابق، ص15.

الفصل الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار في المؤسسة.

وليست هناك حاجة أو تصور عام ولكن الأمر الحتمي الوحيد هو إن الوحدات الأربع المكونة للحمض النووي التنظيمي تؤدي دورها معا و ليس بينها أغراض متعارضة لحل مشكلات التنظيم, إذا لا يمكن أن تقوم وحدة مكونة واحدة بمفردها فالوحدات المكونة للحمض النووي التنظيمي مترابطة فيما بينها¹ كما في الشكل (04):

الشكل (04-II) التعاقب التسلسلي لعمليات التغيير



Source: Bordia, Rakech, Innovation's Org DNA, aforementioned reference, p9.

ثانيا: التعلم التنظيمي:

أصبح التعلم داخل المنظمات وكذا المؤسسات من الأمور الضرورية والمهمة التي يمكنك ان تتعرف من خلالها على تلك المؤسسات.

1- دور التعلم التنظيمي في تحقيق وتعزيز الابتكار:

ان التطور و التغيير السريع و الغير متوقع الذي يشهده العالم في الوقت الحالي كان له اثر كبير على المؤسسات، فقد أصبحت هذه المؤسسات أكثر تعقيدا و أكثر تهديدا مما تسبب في زيادة المسؤولية الملقاة على المديرين و القيادات، في هذه المؤسسات للتكيف مع هذه التغيرات من خلال إيجاد بيئة تعلم داخل مؤسساتهم توفر للعاملين المعلومات و المهارات الضرورية التي يحتاجونها في أعمالهم ، كما أن التعلم التنظيمي يوفر للعاملين بيئة مناسبة للتكيف مع التحديات التي يمكن أن تواجه المؤسسة و التي تنسجم و تصب في مصلحة المؤسسة و تساعدنا بالتالي في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. كما أن المؤسسات تحتاج إلى زيادة وتيرة التعلم التنظيمي لتكون قادرة على

¹ مؤيد الساعدي، جنان مهدي الدهان، مرجع سبق ذكره، ص15.

الفصل الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار في المؤسسة.

مواكبة التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال المعاصرة، و لتحقيق ذلك فهي بحاجة إلى المزيد من الانفتاح و استقبال الأفكار والمفاهيم الجديدة كما أنها بحاجة إلى ابتكار سلع وخدمات جديدة وإلى تدريب العاملين وتشجيعهم على المبادرة والابتكار أثناء ممارسة عملهم.¹

من هنا فان التعلم التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد بدا هذا المفهوم بالتداول في مطلع التسعينات من القرن الماضي. ويرى اخرون بان التعلم التنظيمي يحصل نتيجة تفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم بعضا خلال عملية التعلم، وينتج عن ذلك اكتسابهم للخبرات، فالمؤسسة هي المكان الذي يمكن للعاملين فيه الحصول على المعلومات ونقل المعرفة وتبادلها. كما أن التعلم التنظيمي هو مجموعة من الخطوات تهدف إلى امتلاك المعرفة ونقلها وتوفيرها للعاملين وحفظها (ذاكرة تنظيمية) واسترجاعها عند الحاجة بهدف التأثير الايجابي في عمليات التغيير والتطوير في المؤسسة.²

كما تتبع أهمية التعلم التنظيمي من كونه يوفر للمؤسسة فرصة الانفتاح على الآخر وتكييف معتقدات وسلوك العاملين مع التغيير الحاصل كما انه يعزز التفكير المنظم للعاملين والمبني على حقائق علمية بالإضافة إلى توفير فرص الإبداع للعاملين. وتحفز برامج التطوير التنظيمي التعلم في المؤسسة لزيادة قدرات الأعضاء في إدارة تغيير ثقافة حل المشكلات وأساليبها.³

وبهذا فان التعلم التنظيمي يعتبر من العوامل المهمة في تحفيز العاملين على اكتساب المهارات والمعارف والخبرات اللازمة التي تمكنهم من الاستجابة للمتغيرات البيئية بصورة ايجابية. ومن هنا تتضح أهمية التعلم التنظيمي في إكساب المؤسسات ميزة تنافسية من حيث زيادة قدرتها على الاستجابة بصورة فعالة ومبتكرة للتغيرات البيئية ولذلك فان المؤسسات عليها أن تعمل بشكل دائم لمراجعة أسباب نجاحها وفشلها وتسجيل الدروس.⁴

¹ نضال جميل احمد، استراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية اختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي، رسالة ماجستير في الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016، ص32.

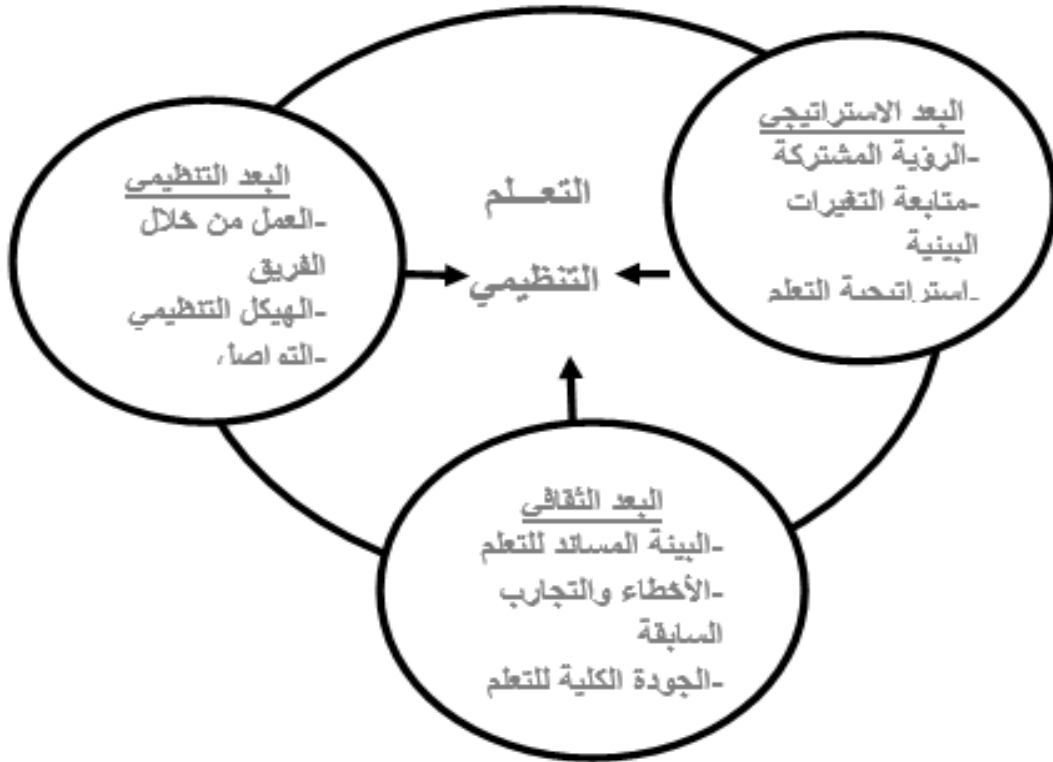
² نفس المرجع السابق، ص33.

³ زريقات خريشا، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ابعاد إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد6، العدد 3، 2010، ص35.

⁴ نفس المرجع السابق، ص35.

2- أبعاد التعلم التنظيمي: كما هي موضحة في الشكل الموالي:

شكل (II- 05) أبعاد عملية التعلم التنظيمي.



المصدر: أيوب ناديا، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 1، 2004، ص 73.

وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد التي تسهم في خلق ونشر المعرفة بين الافراد والدفع بالمؤسسة لخلق ميزة تنافسية:

أ- الأبعاد الاستراتيجية¹:

ويتضمن الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم من خلال توحيد جهودهم وتوجيهها نحو التعلم المنظمة، ومتابعة التغييرات البيئية والاستعداد لها ووضع البدائل المختلفة للحد من الآثار التي يمكن أن تؤثر سلبا على المؤسسة. وإستراتيجية التعلم والتي تشمل وضع خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار.

ب- الأبعاد التنظيمية²:

ويتضمن العمل من خلال الفريق والحث على الحوار بين الأعضاء من خلال تبادل الأفكار والمهارات والمعارف. الهيكل التنظيمي المرن الذي يعطي العاملين فرصة أكبر للتجريب والابتكار. إيجاد المعرفة ونقلها إلى أنحاء التنظيم

¹ بلقاسم جوادى، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 26.

² نفس المرجع السابق، ص 27.

الفصل الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار في المؤسسة.

وهذا يشمل اكتساب المعرفة والخبرة من خلال تبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم وبالتالي التعلم من الأخطاء السابقة وعدم تكرارها.

ج- البعد الثقافي: ¹

ويتضمن التعلم من الأخطاء السابقة من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع التعلم وتنظر إلى الأخطاء التي يقع فيها أفراد التنظيم على أنها فرص جديدة للتعلم. والبيئة المساندة للتعلم وتمثل القدرة على توفير المعارف والمعلومات الجديدة والاحتفاظ بها من اجل الاستفادة منها في التغلب على المشاكل التي تواجه التنظيم في المستقبل. الجودة الكلية للتعلم حيث يعتبر الاهتمام بجودة التدريب والتعلم الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي.

ثالثا- الثقافة التنظيمية:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المؤسسات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق مؤسسات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات بشكل عام، فالمؤسسات التي تمتلك ثقافة قوية تتكيف مع هذه التغيرات وتعزز النشاط الابتكاري فيها والذي يعتبر أداة هامة من أدوات التعامل مع تطورات البيئة العالمية الجديدة.

1- دور الثقافة التنظيمية الفعالة في تعزيز الابتكار في المؤسسة:

هناك العديد من السمات التي تعتبر مؤشرات للثقافة التنظيمية الفعالة، وهي مبينة في الشكل (II-06) نذكر منها.

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الافراد ضمن شروطها وخصائصها، لحد فان أي اعتداء على أحد بنود الثقافة او العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فن الثقافة لها دور كبير في مقاومة من يهدف الى تغيير اوضاع الافراد في المؤسسة فتتشكل لديهم هوية يعرفون بها وتقودهم لتحقيق اهداف المؤسسة في البقاء واكتساب ميزة تنافسية من خلال العمل الجماعي والبحث والابداع والابتكار. ²
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع افق ومدارك الافراد العاملين حول الاحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به فتجعلهم يفكرون خارج الصندوق فتكون لديهم ملكة الابداع، أي انها تشكل اطارا مرجعيا يقوم الافراد بتفسير الاحداث والانشطة في ضوءه. ³

¹ بلقاسم جوادى، مرجع سبق ذكره، ص28.

² جمال الدين مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2006، ص15.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط03، الأردن، 2005، ص313.

الفصل الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار في المؤسسة.

- الثقافة التنظيمية عنصر اساسي موجود جنباً الى جنب مع مكونات التنظيم الاخرى التي سبق ذكرها مثل الافراد والاهداف والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية، وفقاً لهذه النظرية فان من اللازم ادارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الاهداف التي تسعى اليها المؤسسات من تطوير وابداع وابتكار وحصص سوقية وتميز.¹
- تكمن فعالية الثقافة التنظيمية في المؤسسة ايضاً في انها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى انها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.²
- بناء الاحساس بالتاريخ والثقافة ذات الجذور تمثل منهجاً تاريخياً لحياة المؤسسة منذ النشأة الاولى.³
- ايجاد شعور التوحد، حيث توجد الثقافة التنظيمية السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الاداء المتميز مما حيث تتركز الجهود لخدمة اهداف المؤسسة.⁴
- تطوير احساس بالعضوية والانتماء وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرار وظيفياً وتوضح جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم.⁵
- تساعد في التنبؤ بسلوك الافراد والجماعات مما يسهل عملية توجيهها وتحفيزها لتحقيق اهداف المؤسسة، فمن المعروف ان الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً او مشكلة فانه يتصرف وفقاً لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي اليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه والتحكم فيه.⁶
- زيادة التبادل والاتصال بين الاعضاء ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل وتنسيق بين الادارات المختلفة والجماعات.⁷

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط06، دون ذكر السنة، ص171.

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص314.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، ادارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص316.

⁴ نفس المرجع السابق، ص316.

⁵ نفس المرجع السابق، ص316.

⁶ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص316.

⁷ اسيل نظام سالم غنيم، مرجع سبق ذكره، ص32.

الفصل الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار في المؤسسة.

ويمكن توضيح دور الثقافة التنظيمي الفعالة في المؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (II-06) يوضح دور الثقافة التنظيمية الفعالة في المؤسسة.



المصدر: اسيل نظام سالم غنيم، الجينات التنظيمية DNA وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط، دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2021، ص33.

2- المتغيرات التي تتأثر بها الثقافة التنظيمية المحفزة للابتكار في المؤسسة:¹

- وجود أفراد لديهم روح المبادرة الفردية ويميلون للمخاطرة والمغامرة باكتشاف وتطبيق أشياء جديدة أو تحسين أخرى قديمة.
- ولديهم القدرة على التكيف والمرونة في حل المشكلات، والاعتقاد بجمية التغيير بالنسبة للعاملين.
- سيادة روح الفريق والشعور بالمساواة بين العاملين.
- درجة التكامل بين وظائف المؤسسة المختلفة.
- مدى قيام الإدارة بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
- مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقاً للأداء وليس لأي اعتبار آخر.²
- توفير الحافز المادي والمعنوي للمبتكرين.
- تمكين ومشاركة العاملين في تحديد الأهداف.
- ضرورة تشجيع الإدارة أية أفكار جديدة تقدم من قبل العاملين ودعمها باختلاف مستوياتهم الوظيفية وأن تولي من الاهتمام ما يناسبها.
- ضرورة إدراك القيادة مدى أهمية توفير بيئة عمل مناسبة، والاهتمام بتنمية العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة وخارجها لما لذلك من انعكاس ايجابي في قدرتهم على تحقيق الابتكار.

¹ اسعد احمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات PALTEL، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غير منشور، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص12.

² محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، مذكرة شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشور، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص18.

رابعا-الثقة التنظيمية:

كلما نمت بذور الثقة بين الافراد العاملين من جهة والادارة والقيادة من جهة ثانية انعكس ذلك بشكل ملحوظ على مخرجات المؤسسة مع اختلافها وزاد من دافعية الافراد ليكونوا أكثر تفتحا وانسجاما وتفاعلا وتشاركية مع بعضهم البعض ومع محيطهم وأكثر توحدا لتحقيق اهداف المؤسسة وأكثر ابداعا.

1- مفهوم الثقة التنظيمية:¹

يمكن الإشارة بان هناك إجماع معين على تعريف الثقة داخل المؤسسات عندما تنشأ علاقة بين اثنين يقوم أحدهما بتصرف معين يجعله عرضة لثقة للآخر، فالثقة هي سلوك مقصود أو عمل مشابه للحكم والاختيار. كما يمكن تعريف الثقة التنظيمية بأنها إدراك الفرد لدعم وتشجيع المؤسسة، وإدراك المؤسسة بقيام العاملين بمسؤولياتهم وواجباتهم تجاه المؤسسة وهي توقعات مشتركة بين طرفين. ويمكن تعريف الثقة التنظيمية على أنها عدم الشك في نزاهة وشخصية وأصالة الشخص. وهناك من عرف الثقة بأنها اعتقاد الفرد اعتقاد عام بان فرد آخر سيحافظ على التزاماته ويؤديها بأمانة. وأوضح الكثيرون أن الثقة التنظيمية إيمان الفرد بأهداف المؤسسة والقرارات واللوائح التنظيمية والمشرّف المباشر وبجميع الأفراد العاملين معه في المؤسسة. وتمت الإشارة إلى انه يمكن تعريف الثقة التنظيمية على أنها حالة نفسية تقدم تغذية مرتدة لكيفية إدراك العاملين للمشاكل في المواقف التي تتعرض فيها المنظمة للخطر. والثقة هي رغبة المجموعة او الفرد ليكون عرضة لتأثر بأفعال الطرف الاخر في ضوء ثقته بان ذلك الطرف ذو نزعة خيرية وموثوق به وكفى وصادق ومتفتح.

2- تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الابتكار في المؤسسة:

ان للثقة التنظيمية ابعاد متعددة تطبع تصرفات الافراد في المؤسسة وتجعل منها طقوس وعادات حميدة وثقافة راسخة تدفع بالقيادة والافراد العاملين والمؤسسة الى السعي جاهدة لصنع بصمة خاصة بها تميزها عن بقية المنافسين،² كما تعمل على تقليل الرقابة المباشرة و التوجيه المستمر في العمل الإداري، كذلك تقلل من مستويات الاتصال و تخفض هرمية الهياكل التنظيمية، لان الاخيرة تميل الى هدم الثقة التنظيمية، كل هذه العوامل مجتمعة تعزز الوضعية الصحية للمؤسسة و تزيد من قدرتها على الابداع و الابتكار بفضل ما تقدمه الثقة التنظيمية للعناصر المذكورة انفا، فوجود الثقة المتبادلة بين العاملين و المنظمة يسهم في التطبيق الاكثر فاعلية للاستراتيجية، و التنسيق الإداري، كما تحلق الثقة التنظيمية الامان المستقبلي بين اطراف العمل وهذا يعود الى الخبرة المتراكمة بين

¹ محمد يوسف محمد يوسف إسماعيل، تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد 4، السنة 2020، ص 552-553.

² اميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر 2003، ص43.

الفصل الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار في المؤسسة.

الاطراف حول سلوكيات بعضهم للأخر، و تؤدي الثقة دورا حاسما في تحقيق الالتزام بين العاملين كما لها اهمية في تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج ايجابية لهم، كذلك تعد الثقة مهمة في رفع مستوى الاداء التنظيمي و عملية خلق المعرفة.¹

حيث اشارت العديد من الدراسات الى ان هناك ثلاثة أبعاد للثقة التنظيمية هي (النزاهة، الالتزام، والجدارة)، التي لها دور فعال في الدفع الى جانب عناصر اخرى كثيرة في ايجاد الميزة التنافسية الخاصة بها ويمكن تناولهم كما يلي:²

أ- النزاهة (Integrity) .³

أن النزاهة تعتبر عنصرا هاما في بناء الثقة حيث أنها تستحوذ على المبادئ والقيم التي التزم بها العامل والتي تكون مقبولة لدى المؤسسة. وتشمل النزاهة عناصر مثل النزاهة والعدالة، وتوفير التوجيه والإرشاد للعاملين، وتشجيع الانفتاح والأمانة والصدق في العلاقات داخل المؤسسة بين كافة الأطراف. كما ان هناك من المنظرين من أشار إلى أن النزاهة هي امتلاك المبادئ الأخلاقية أو المعايير المهنية والالتزام بها بثبات. وأن النزاهة هي المبادئ التي تحكم سلوك الموثوق فيه المرتبطة بشخصيته وأخلاقه. وتتصل بالأهلية وقدرات الموثوق فيه، وتشير إلى المبادئ التي يتبناها الفرد الموثوق فيه تجاه الآخرين.

ب- الالتزام (Commitment)⁴

أن الالتزام يجسد قوة الانتماء للمؤسسة فضلا عن العمل بها على مدار فترة زمنية ويتضمن الالتزام العاطفي والمستمر والتي تشير إلى رغبة الفرد في الاندماج بالمؤسسة والارتباط بها، ويتعلق الالتزام بالإجراءات التي اتخذتها المؤسسة لإنشاء علاقة طويلة الأجل مع العامل إظهار الثقة بمعرفته ومهارته وقدراته، والاستثمار فيه، مما يخلق شعورا بولاء العامل، لذا فان مستوى أعلى من الالتزام سيؤدي إلى مستوى أعلى من الثقة.

وأشارت دراسة اخرى إلى أن الالتزام يتميز بثلاثة عوامل هي:⁵

- الإيمان القوي بأهداف المؤسسة وقيمها وقبولها.
- الرغبة في بذل جهد كبير نيابة عن المؤسسة.
- رغبة قوية في الحفاظ على عضوية المؤسسة.

¹ اميرة محمد رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.

² محمد يوسف محمد يوسف إسماعيل، مرجع سبق ذكره ص 553-554.

³ نفس المرجع السابق، ص 553.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 553.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 554.

الفصل الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار في المؤسسة.

كما أشارت إلى أن الالتزام يرتبط بالثقافة عالية الثقة ويتضمن الهوية التنظيمية والمشاركة التنظيمية والولاء التنظيمي.

ج-الجدارة¹. (Dependability)

أشار باحثون إلى أن بعد الجدارة يرتبط بالعناصر المتعلقة بثقة المؤسسة في العاملين من حيث ثقتها في ممارسته وطريقة أدائه للمهام الموكلة له، لذا ينبغي أن تقوم المؤسسة بتقديم الدعم له وتوجيهه لتحسين مهاراته. وتم تعريف الجدارة على أنها تعني قدرة الفرد على الوفاء بوعوده بدرجة مرتفعة مما يؤدي إلى ثقة العملاء في المؤسسة. كما تناولتها دراسات عديدة على أنها قدرة الفرد على أداء العمل بدقة وحذر بطريقة سليمة من أول مرة. وأشار آخرون إلى أن الجدارة تعني قدرة الفرد على أداء مهام عمله بمهارة وكفاءة عالية ومع ارتفاع مستوى الشعور بالكفاءة يدعم ذلك سلوك المبادرة وبذل المزيد من الجهد في العمل والمثابرة عند مواجهة المواقف الصعبة والبحث عن فرص النمو واتخاذ التصرفات المبادرة قبل الاضطرار إليها والقدرة على توقع المشكلات والفرص واتخاذ القرارات في ضوء ذلك. وأوضحت دراسة ثانية أن الجدارة هي حرص العامل على تنفيذ العقد الذي بينه وبين المنظمة لأداء العمل وفقا للقواعد والتعليمات المنظمة للعمل داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: إعادة هندسة DNA التنظيمية كآلية لتحسين الأداء والابتكار وإحداث التغيير.

أولاً-إعادة البناء والابتكار (RECONSTRUCTION AND CREATIVITY):

تأتي الأهمية الأكيدة لإعادة البناء التنظيمي للمؤسسات المختلفة نتيجة لفشل الخبرات والسياسات التنظيمية الحالية بدرجات متفاوتة في الربط بين داخل المؤسسة وخارجها. ففي داخل المؤسسة المختلفة مازال العمل يتركز على مجموعة من القيادات ذات التخصصات المختلفة، المحبوسين داخل خبراتهم وعلاقاتهم التقليدية. و يصنعون حواجز حول أنفسهم تفصلهم عن المحيطين بهم و يهربون خلفها من الجديد، و تتحول الوظيفة إلى سجن صغير يعيش فيه كل منهم، و ينظر منه إلى الداخل في اتجاه عمله أو في اتجاه الإدارة العليا و ما تصدر من تعليمات، و الضرر يتركز هنا في أن الطاقة الفكرية التي يملكها الفرد يجب أن تتوزع في ضوء الاهتمامات و الأولويات، و ليس معنى ذلك أن علاقات الموظف الداخلية اقل في الأهمية من أشياء أخرى، و لكنها يمكن أن تعامل كوسائل و ليس أهداف، فعلاقات العمل الداخلية هي وسيلة تنظيمية تنظم اهتمام الوحدة أو المنشأة و علاقاتها بالعمل أو الزبون.²

¹ محمد يوسف محمد يوسف إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص54.

² محمد عز الدين مالك الطيب، تكنولوجيا المعلومات في البحث العلمي في الاقتصاد الإسلامي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص317.

الفصل الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار في المؤسسة.

وعندما نحاول أن نقارن بين ذلك التقدم الحادث في الآلات والمعدات والتكنولوجيا بصفة خاصة والتقدم في الأساليب الإدارية المستخدمة فسوف نلاحظ أننا مازلنا نستخدم أساليب الإدارة السابقة مع التكنولوجيا المتقدمة، فمازال الأفراد يحملون في ملفاتهم وصف لوظائفهم يحدد الواجبات والمسؤوليات، ولكنهم يجهلون، وحتى الذين يعرفونها فهي لا تمثل لهم أكثر من الإجابات على سؤال يبدأ بماذا؟ إما كيف وهل يمكنهم القيام به؟ فهذه قضية أخرى.¹

وتبدأ عمليات إعادة البناء بالتخلي كلياً على المنظومة السابقة بكل تفاصيلها والابتعاد عن الترتيبات الوقتية الجزئية وابتكار نظم جديدة تبدأ من نقطة الصفر، والابتكار يعني إقامة البناء من جديد حيث نستطيع هندسة أعمالنا من خلال المعلومات المتقدمة التي تحتاج إلى تصميمات جديدة للعملية الإدارية كي يمكن تحقيق تغيرات جذرية تعطي المختلف والجديد والتميز، وإعادة البناء تهدف إلى تحديد نقطة جديدة لابتكار أداء يمكن لأداء متطور أن يبدأ منها، لذلك فإن أول متطلبات إعادة البناء هي الابتكار، ويعني ذلك التخلص من القوانين المقيدة التي تجبرنا على الأداء بشكل معين لا يحقق إلا مزيداً من التدهور.²

ثانياً- إعادة هندسة الحمض النووي التنظيمي لتحسين الأداء والابتكار:

إعادة هندسة الحمض النووي التنظيمي التنظيمية لتحسين الأداء والابتكار له فوائد واضحة من الحمض النووي التنظيمي لمؤسسة الصحية والعواقب السلبية المترتبة على الحمض النووي التنظيمي لمؤسسة غير صحية تجعلها جديرة بالاهتمام لمعرفة كيف يمكن لقادة المؤسسات تقديم منظماتهم بصورة أكثر مرونة. ولحسن الحظ على عكس الحمض النووي البيولوجي التي لا يمكن صياغتها. أن إعادة هندسة المؤسسة يتطلب تحديد الأسلاك الكهربائية الهادفة إلى بناء الكتل الأربع المتداخلة. ومن المهم القول ان الحمض النووي للكائنات الحية على خلاف الحمض النووي التنظيمي للمؤسسات يمكن إعادة هندسته لتحسين الابتكار حيث يتطلب ذلك إعادة ترتيب الروابط بين مكوناته الأربعة.³

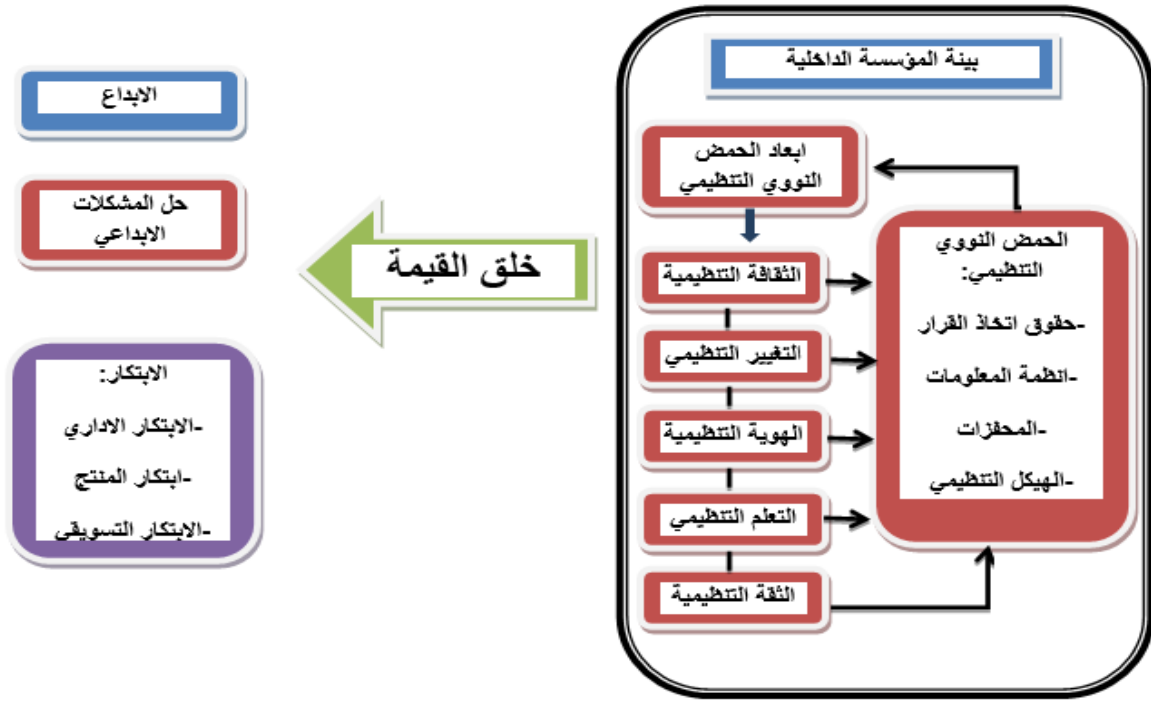
¹ العامري صالح، واخرون، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، ص 320.

² محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري "كيف تكون مبدعاً"، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2008، ص117.

³ مؤيد الساعدي، وجنان مهدي الدهان، مرجع سبق ذكره، ص13.

الفصل الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار في المؤسسة.

الشكل (II-07): يوضح فعالية الحمض النووي التنظيمي في تعزيز الابتكار في المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مجموعة المعلومات مستخرجة من الدراسات والبحوث السابقة من بينها ميسون علي حسين العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 298.

شرح النموذج:

كما نعلم فبيئة المؤسسة الداخلية تتميز بحركية وديناميكية كبيرة وبالتالي من خلال الشكل السابق يمكن القول ان الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي وكذا الهوية التنظيمية، الثقة التنظيمية يمكن استعمالها كأدوات مساعدة لزيادة من فعالية الحمض النووي التنظيمي وذلك من خلال تأثيرها على مكوناته الأربعة (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) وهذا ما يسمح بتكامل والتفاعل بين تلك المكونات او حتى يمكن من خلال هذه الأدوات المساعدة على إعادة هندسة وبناء الحمض النووي الخاص بالمؤسسة وهذا ما يعطي او يساعد على خلق قيمة للمؤسسة (الحمض النووي التنظيمي) يمكن من خلالها تعزيز الابتكار عن طريق الابداع وحل المشكلات، أي انه لا يمكن ان يكون هناك ابتكار ما لم يكن هناك مشكلات وابداع لحل تلك المشكلات.

خاتمة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل الى الإطار النظري للابتكار، حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث اساسية، تناولنا في المبحث الاول ماهية الابتكار حيث اختلف الباحثون في اعطاء تعريف موحد للابتكار كما ان الابتكار يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الاخرى القريبة وذكرنا من بينها الابداع والاختراع والذي تطرقنا فيه الى تبيين الفرق بينها. اما المبحث الثاني تناولنا فيه سيرورة الابتكار من الفكرة الى المنتج ثم الى السوق وكذا الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة والتي تتماشى وقدراتها والفرص المتاحة امامها في السوق كما تطرقنا في هذا المبحث الى العوامل المؤثرة في الابتكار كون الابتكار لا يأتي صدفة وانما هو نتاج تظافر ظروف ومكونات بعينها تجعل من توجه المؤسسة لتكون مختلفة وسباقه ومتميزة امرا ممكنا للغاية.

اما فيما يخص المبحث الثالث فتناولنا فيه فاعلية المكونات الاربع للحمض النووي في الدفع بالمؤسسة لتكون مبتكرة وكذلك فاعلية مكونات اخرى كالتغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية في توجه المؤسسة لتكون مبتكرة وبممكننا القول ان كل هذه المكونات لها علاقة وطيدة بكون المؤسسة مبتكرة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة "موبيليس"

تمهيد:

تم التطرق في الفصلين السابقين الى ابراز مفهوم الحمض النووي التنظيمي، خصائصه واهميته واهم مكوناته وكذا تم التطرق الى أنواع المؤسسات حسب مفهوم الحمض النووي التنظيمي واهم خصائصها، اما بالنسبة للفصل الثاني الذي راينا من خلاله ماهية الابتكار واستعراض اهم المعالم المتعلقة به، اما الفصل الثالث والأخير والمتعلق بالجانب التطبيقي والميداني للدراسة يمثل حلقة وصل بين ما تم طرحه نظريا في الفصل الأول والثاني وبين ما سوف نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات البحث والمتعلقة بتعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية انطلاقا من نتائج تكامل وتفاعل مكونات الحمض النووي التنظيمي (الفعالية) وغنى عن الذكر بان الإطار النظري هو الذي ساعد الى حد كبير في تشكيل محاور استبانة البحث.

وعلى هذا تم تقسيم الفصل الى ثالث مباحث وهي على التوالي:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة موبيليس (Mobilis).
- المبحث الثاني: واقع الابتكار في مؤسسة موبيليس.
- المبحث الثالث: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.

المبحث الأول: الإطار النظري لمؤسسة موبيليس (Mobilis)

تمهيد:

كما نعلم مؤسسة "موبيليس" واحدة من المؤسسات الوطنية ذات المنافسة القوية، حيث تعمل على ان تكون منافسا قويا لكل من "اوريدو" و "جيزي" كمؤسسات دولية وعالمية في مجال الاتصالات لإيجاد حصة سوقية معتبرة لها في السوق الوطنية، لذلك ارتأينا أن تكون دراستنا الميدانية تتمحور حول هذه المؤسسة.

تم تقسيم هذا المبحث الى اربعة مطالب أساسية.

- تقديم للمؤسسة محل الدراسة "موبيليس"
- قيم وأهداف مؤسسة موبيليس.
- الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية والتوزيع الخاص بالمؤسسة.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة "موبيليس".

تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة، وفية وشفافة، في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية بالإضافة إلى الابتكار¹.

تأسست المؤسسة الجزائرية للاتصالات Mobilis في شهر أوت من سنة 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، وهي عبارة عن مؤسسة ذات أسهم قدر رأس مالها بـ 100.000.000.00 دج تحت القيد في السجل التجاري رقم B0818083 مقسم رأسمالها إلى 1000 سهم قيمة كل سهم 100.000.00 دج وهي مملوكة بشكل كلي لاتصالات الجزائر، تم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية 2004 بالعاصمة².

- تحتوي المؤسسة على مجلس إدارة مكون من 9 إطارات من مختلف المستويات المهنية وتمثل وظيفته في المصادقة على الاختيارات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة؛
- وظائف المؤسسة: الوظيفة التجارية، التسويق والاتصالات، الإدارة التقنية، الإمداد، الموارد البشرية، العلاقات العامة، المالية والمحاسبة، نظام المعلومات³.

¹ نقلا عن الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس <http://www.mobilis.dz> يوم 2022/06/01 على الساعة 17:17 مساء.

² مؤسسة موبيليس، معلومات متحصل عليها من المديرية الجهوية عنابة، بتاريخ 2022/05/25.

³ نفس المرجع السابق.

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

الجدول (III-1): معلومات عامة حول مؤسسة موبيليس.

الجنسية	الجزائر
النوع	شركة عامة
الشكل القانوني	شركة مساهمة
المقر الرئيسي	حي الاعمال، باب الزوار، الجزائر العاصمة، الجزائر.
موقع الويب	www.mobilis.dz
عدد عمالها	قدر في سنة 2019 بحوالي 4200 موظف.
شعارها	"والكل يتكلم"، "أينما كنتم".
التغطية	تغطي Mobilis، أكثر من 96,7% من التراب الوطني.
الشركة الام	اتصالات الجزائر.
الصناعة	شرائح للهواتف النقالة.
الجاناب التسيري للمؤسسة	يشرف على المؤسسة الرئيس المدير العام، و7 مدراء وطنيين في مختلف وظائف المؤسسة و8 مدراء جهويين.
عدد الوكالات على المستوى الوطني.	178 وكالة تجارية على المستوى الوطني.

المصدر: من اعداد طلبة البحث اعتمادا على معلومات من مؤسسة موبيليس، المديرية الجهوية عنابة، بتاريخ 2022/05/25

المطلب الثاني: قيم واهداف مؤسسة موبيليس.

لأي مؤسسة في عالم الاعمال مجموعة من القيم والمبادئ تسعى من خلالها لتحقيق مجموعة من الأهداف المستقبلية، لذا تضع مؤسسة موبيليس كمؤسسة تخضع لمنافسات قوية مجموعة من المبادئ والقيم لتحقيق الأهداف المستقبلية لها.

أولا: قيم (مبادئ) مؤسسة موبيليس:¹

يوجد مجموعة من القيم للمؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس نذكرها فيما يلي:

1. العمل على خلق الثروة وتحقيق النمو وبعث التقدم؛
2. الحماية والحفاظة على مصالح وخصوصية الزبون الجزائري؛
3. ترسيخ روح الجماعة من خلال الشفافية، الوفاء، الحيوية والابتكار؛
4. إتقان العمل؛
5. الصدق واحترام العهود والوفاء فيها؛

¹مرجع سبق ذكره <http://www.mobilis.dz>.

6. الأخلاق الحميدة؛

7. الجدارة والاستحقاق؛

8. حماية البيئة.

ثانيا: اهداف مؤسسة موبيليس:

تضع المؤسسة نصب عينها وانطلاقا من المبادئ مجموعة من الأهداف بغية الوصول إليها¹:

1. تقديم خدمات أكثر جودة ومبتكر فيها من خلال التكفل الجيد بالزبائن قصد ضمان وفائهم للمؤسسة؛

2. العمل على الاستحداث والابتكار في كل منتجاتها وطرق الترويج لها، بما يتماشى والتطورات التكنولوجية لزيادة

عدد الزبائن وتحقيق الريادة في مجال نشاطها؛

3. خلق معدلات عمل بمقاييس عالمية، عامل لكل 400 إلى 500 زبون وعون صيانة لكل 15 موقع تغطية؛

4. تحقيق هامش ربح مقدر ب: . الخام بمقدار 40% من رقم الأعمال؛ الصافي بمقدار 25% من رقم الأعمال.

أما ما أنجزته المؤسسة الجزائرية للاتصالات Mobilis ما يلي²:

1. زيادة زبائن المؤسسة من 8 ملايين زبون في سنة 2009/2008، وإلى 10 ملايين زبون في 2010 وهذا

بفعل الابتكار والإبداع وتفعيل الإستراتيجيات التسويقية؛

2. زيادة تموضعها في السوق بزيادة الحصة السوقية وعدد الزبائن، وهذا بفعل قوة شعارها "أينما كنتم"؛

3. وسعت قاعدة الزبائن لتصل إلى 8000.000 زبون في 2016؛

4. التغطية بنسبة 96% عبر كامل التراب الوطني بإيصال الخدمة إلى المناطق المعزولة، واحتلالها المراتب الأولى.

¹ مرجع سبق ذكره <http://www.mobilis.dz>.

² مرجع سبق ذكره، معلومات متحصل عليها من المديرية الجهوية عنابة، بتاريخ 2022/05/25.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية والتوزيع الخاص بمؤسسة موبيليس.

من الأمور المهمة التي يجب التطرق لها من خلال الدراسة الميدانية لأي مؤسسة هي على التوالي معرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، معرفة الاستراتيجية القائمة عليها المؤسسة، وكذا معرفة توزيع المؤسسة (جغرافيا).

أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة هو الصورة أو الخريطة التوضيحية للأقسام والوظائف المكونة لهذه المؤسسة حيث يتم تسيير مؤسسة "موبيليس" من طرف فريق مؤطر ممثل في مسيرين تحت المديرية العام.

● الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية العام (الجزائر العاصمة) عبارة عن ملحق في قائمة الملاحق.¹

● الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية الجهوية (عنابة) عبارة عن ملحق في قائمة الملاحق.²

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من³:

1: مديرية الموارد البشرية: هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم وتسيير الموارد البشرية، وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمل كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة،

2: مديرية المالية: تقوم بتسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها،

3: مديرية العلاقات والاتصال: تولى المؤسسة اهتمام بالجانب التسويقي، حيث نجد للعلامة والاتصال مديرية خاصة بهما ومنفصلة عن مديرية التسويق حيث تهتم بتطوير العلامة والإستراتيجيات الاتصالية للمؤسسة؛

4: مديرية الإستراتيجية: تهتم بالشؤون والسياسات المستقبلية والإستراتيجيات المتعلقة بأنشطة المؤسسة؛

5: مديرية النظام المعلوماتي: تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة؛

6: مديرية صفقات المؤسسة: تهتم بالصفقات وعقود المؤسسة مع مؤسسات أخرى؛

7: المديرية الجهوية: مهمتها الإشراف على تسيير المديرية الأخرى المنتشرة عبر التراب الوطني.

وإلى جانب المديرية السابقة الذكر هناك أقسام تساعد هذه المديرية وهي⁴

1. الديوان: يحتوي على عدد من المستشارين الخاصين بالرئيس المدير العام وهم المستشار المالي، المستشار التقني، مستشار الموارد البشرية، المستشار المكلف بالشؤون القانونية، مساعد خاص بالرئيس المدير العام؛

¹ انظر الملحق رقم 1.

² انظر الملحق رقم 2.

³ مرجع سبق ذكره، معلومات متحصل عليها من المديرية الجهوية عنابة، بتاريخ 2022/05/25.

⁴ مرجع سبق ذكره، معلومات متحصل عليها من المديرية الجهوية عنابة، بتاريخ 2022/05/25.

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

2. قسم الشؤون الداخلية: يضم كل من مديرية الشؤون العامة، مديرية مراقبة النوعية؛
3. قسم السوق العمومية: يضم مديرية التسويق مديرية التنوع مديرية خدمة المشتركين والزبائن؛
4. قسم تقنيات الشبكة والخدمات: يحتوي على كل من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية.

ثانيا: إستراتيجية مؤسسة Mobilis¹:

تعتمد إستراتيجية المؤسسة الجزائرية للاتصالات "موبيليس" على مجموعة من العناصر كالاتي:

1. الاسترجاع السريع للحصة السوقية؛
2. تطوير الخبرة وحسن الأداء؛
3. تحقيق المزايا التنافسية على كل المستويات (الجودة، السعر، الخدمات)؛
4. تعظيم الأرباح وتحقيق معدل نمو مرتفع.
5. الإسهام في التنمية الوطنية؛
6. تصميم عروض جديدة تتناسب وحاجات الزبائن؛
7. ابتكار منتجات جديدة تماشى وخلق القيمة لدى الزبون؛
9. تبني هياكل تنظيمية جديدة بوظائف وأدوات جديدة منها²

✓ التسويق الجغرافي؛

✓ اليقظة والتطلع إلى المستقبل؛

✓ الاتصال؛

✓ التدقيق والجودة؛

✓ تطوير الموارد البشرية.

ثالثا: التوزيع في مؤسسة Mobilis³

حتى تضمن المؤسسة الجزائرية للاتصالات "موبيليس" توزيع كل هذه المنتجات اعتمدت على طريقتين:

1. التوزيع المباشر: تتعامل مع زبائنهم من خلال الوكالات الفرعية لها، والموجودة عبر التراب الوطني كالاتي:

¹ مرجع سبق ذكره، معلومات متحصل عليها من المديرية الجهوية عنابة، بتاريخ 2022/05/25.

² نفس المرجع السابق، بتاريخ 2022/05/25.

³ مرجع سبق ذكره <http://www.mobilis.dz>.

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

أ . الناحية الوسطى: وتضم الوكالات التالية:(صوفيا، بوفاريك، الداراية، شرشال، رويبة، دالي إبراهيم، زرالدة، باب الوادي، الحجوط، أولاد يعيش، القبّة، الأبيار، سيدي يحي، الحراش، تيزي وزو، البليدة، البويرة، بومرداس، تيبازة).

ب . ناحية ورقلة: وتضم الوكالات التالية (تقرت، آفلو، المغاير، طولقا، المنيعّة، عين آميناس، مطار حاسي مسعود، عين صالح، الأغواط، تمنراست، حاسي مسعود، غرداية، الواد، بسكرة، إليزي).

ج . ناحية سطيف: وكالة سطيف، (برج بوعريج، بجاية، مسيلة، العلمة، رأس الوادي، بوسعادة، خنشلة، آقبو).

د . ناحية قسنطينة: وكالة (باتنة، بريكّة، قسنطينة، شلغوم العيد، أم البواقي، لخروب، عين البيضاء، مليلة، خنشلة).

هـ . ناحية عنابة: وكالة (الطارف، القل، واد زناقي، القالة، سدراة، بئر العاتر، تبسة، سوق أهراس، عنابة، سكيكدة، الحجار، قلّة).

و . ناحية الشلف: وكالات (المدية، عين وسارة، الجلفة، التنس، تيارت، الشلف، تيسمسيلت، عين الدفلة، واد الريو، فرندا، قصر البخاري، خميس مليانة، ثنية الحد، غليزان).

ز . ناحية وهران: وكالات (سيدي الحملي، بني صاف، بن باديس، سيدي بلعباس، عين تيموشنت، مستغانم، تلمسان، معسكر، سعيدة، وسط وهران، عين الترك، وهران مقاري، مغنية).

ح . ناحية بشار: وكالات (عين الصقر، وكالة بشار، أدرار، تندوف، البيض، النعام، سيدي الشيخ، مشرية، عبادة).

2. التوزيع غير المباشر¹:

تعتمد المؤسسة الجزائرية للاتصالات "موبيليس" على وسطاء نذكر منهم ما يلي:

AIGERIEPOSTE-GTS PHONE-AL WASSILA PHONE- ALGERIKA - ANEP
MESSAGERIE -GSM ALGERIE - ASSILOU COM - SARL DJAZ PHONE.

¹ مرجع سبق ذكره <http://www.mobilis.dz>

المبحث الثاني: مكانة الابتكار في مؤسسة موبيليس.

تمهيد:

المؤسسة الجزائرية للاتصالات "موبيليس" واحدة من المؤسسات الوطنية ذات المنافسة القوية، التي تنشط في مجال الابتكار بأنواعه (الإداري، التسويقي، التكنولوجي) لذا تسعى دائما المؤسسة لإيجاد طرق وأساليب جديدة وحديثة لتعزيز الابتكار.

تم تقسيم هذا المبحث الى ثالث مطالب أساسية.

➤ منتجات مؤسسة موبيليس.

➤ خدمات مؤسسة موبيليس.

➤ الاستراتيجية الابتكارية واهداف الابتكار في مؤسسة موبيليس.

المطلب الأول: منتجات مؤسسة موبيليس.

تعرض المؤسسة الجزائرية مجموعة من منتجاتها، مستهدفة بذلك كل الشرائح في السوق الجزائرية كخطوة أساسية نحو خلق القيمة لديهم، لتضمن بذلك حصة سوقية معتبرة لها في ظل اشتداد المنافسة وتطور الأساليب التقنية المتعلقة بهذا القطاع السوقي من بين منتجاتها نذكر:¹

اولا. عروض الدفع المؤجل (البعدي): هذا النوع من العروض المقدم من مؤسسة "موبيليس" موجه إلى الزبائن الذين ينتمون للمهن الحرة، أو وظيفة بمدخلات شهرية وثابتة، وللمؤسسات لغرض استعمالهم المهنية واستخداماتهم التجارية والتسويقية، هذه الخطوط التي تكون الفوترة فيها شهريا لها ميزة الاتصال المجاني ويتكون هذا العرض مما يلي:

1. اشتراكات 06.61 او 06.71: الهدف من هذا الاشتراك هو التكلم بحرية ويتضمن هذا الإشتراك المكالمات التالية:

- المكالمات نحو جميع شبكات الهاتف النقال في الجزائر؛
- المكالمات نحو جميع شبكات الهاتف الثابت؛
- مكالمات خارج الاشتراك؛
- مكالمات خارج التجوال الدولي؛
- إرسال رسائل SMS، MMS؛

¹ مرجع سبق ذكره، <http://www.mobilis.dz>.

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

● مكالمات نحو الأرقام القصيرة.

والعرض الجزافي لموبيليس يتمثل 8 ساعات من المكالمات محتواه في الاشتراك لشهرين مع مجموع من المزايا منها المكالمات المجانية نحو رقم أو أكثر من موبيليس والمفضلين لديك، وفي حالة عدم كفاية ثماني ساعات يمكن زيادتها حسب الشروط الخاصة بالاشتراكات الأخرى ل 06.61.

2 . البلاك بيري Black Berry: هو جهاز يستخدم أحدث تكنولوجيايات الاتصال حيث يمتاز بالسهولة والاستفادة من المزايا التالية:

● الرسائل الإلكترونية (تلقي وإرسال)؛

● الأنترنت عبر الهاتف؛

● المذكرة: التسجيل والتحكم في قائمة العناوين وكذا جداول الأعمال اليومية، رسائل إلكترونية فورية.

3 . موبيكناكت: Mobiconnect يسمح هذا الاشتراك بالاستفادة من خدمة شبكة الأنترنت أينما وجدت وللاستفادة من هذا الاشتراك يكفي اقتناء الباك موبى كناكت المتكونة من:

● مفتاح موبى كناكت بإدخاله إلى جهاز الكمبيوتر؛

● سيم، DATA.

● ضبط USB؛

● دليل الاستعمال؛

● يشغل المفتاح أوتوماتيكيا دون استخدام قرص مرن حيث يستعمل كجهاز المودم.

4 . اشتراك برميوم: والذي يهدف إلى تحقيق التوافق بين الحياة المهنية والخاصة لزبون المستفيد من هذا

الاشتراك ويتكون من المزايا التالية:

● البريد الصوتي؛

● خدمة GPRS؛

● الرسائل الصوتية والمصورة MMS؛

● فاتورة مفصلة؛

● اختيار رقم خاص؛

● خدمة نغمتي؛

● مكالمات دولية وخدمة التجوال الدولي.

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

ثانياً. عروض الدفع المسبق: هذا النوع من العروض لا يتضمن فواتير أو صعوبات في الاشتراك، تتم طريقة الدفع بصيغة مقدمة مسبقاً سواء كان ذلك ببطاقات التعبئة بخدمة أرسلني أو الأخذ المباشر من الحساب البريدي للمشارك بصورة أوتوماتيكية، وهذا النوع من العروض هو الأكثر طلباً من طرف الزبون الجزائري، ويتكون هذا العرض من:

1. عرض موبى كارت Mobicarte: هو عرض مقدم من طرف مؤسسة "موبيليس" بامتيازات عادية حيث يسمح لزبائن بحرية اختيار السعر الذي يتناسب مع صلاحية غير محدودة، وتسعيرة موحدة نحو كل الشبكات، من مزايا هذا العرض:

- مكالمتان مجانيتان يومياً وذلك بتشكيل * ورقم المراسل "موبيليس"؛
- صلاحية غير محدودة؛
- تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات، بالإضافة إلى امتيازات حسب الرصيد المتوفر؛
- إمكانية اختيار التسعيرة بأقساط 30 ثانية أو بالثانية بعد الدقيقة الواحدة؛
- إضافة إلى عرض GPRS، الرسائل الصوتية والمصورة. MMS

2. عرض باطل Batel: يمكن هذا العرض من إجراء مكالمات وإرسال رسائل SMS مجانية وغير

المحدودة نحو شبكة موبيليس وهذا خلال 7/7 أيام و24/24 ساعة وهذا بعد كل تعبئة تزيد قيمتها عن 500 دج (باحتساب كل الرسوم).

3. عرض قوستو GOSTO: يوفر أفضل تسعيرة للمكالمات والرسائل SMS، ويقترح عرض Mobi+ بأقل تكلفة، فهي تمكن من إدخال والاتصال بالأرقام المفضلة بسعر 99,2 دج لكل ثانية، من مزايا هذا العرض:

- صلاحية غير محدودة؛
- تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات؛
- إمكانية اختيار 3 أرقام مفضلة نحو موبيليس وإمكانية تسجيل الرقم المفضل نحو الخارج؛
- تسعيرة مميزة حسب ساعات اليوم مع إمكانية التسعيرة للثانية ابتداء من الثانية 30 بكل اتصال؛
- خدمة GPRS والرسائل SMS وMMS، المكالمات وخدمة التجوال الدولي.

ثالثاً. العرض المزدوج: ويحتوي على العروض التالية:

1. موبى كنترول Mobicontrol وذلك للتحكم في الميزانية بقيمة الفاتورة ومن مزايا هذا العرض ما يلي:

- التسعيرة بالثانية الأولى، دون ضمان والتزام؛
- رصيد يعبأ ابتداءً من بطاقات التعبئة للدفع المسبق؛

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

- رصيد مضاف من شهر لآخر؛ وكذلك الرسائل المصورة والصوتية MMS وخدمة GPRS.
- 2. عرض موبوي بوست: Mobipost هذا العرض خاص بالزبائن الحائزين على الحساب البريد الجاري CCP، حيث يمكنهم شهريا من سحب قيمة مالية معينة وانطلاقا من هذا الأخير، هذه العروض متوفرة على مستوى الوكالات التجارية لـ "موبيليس" وعلى مستوى مكاتب البريد الجزائري، وتختلف قيمة الاشتراك في هذا العرض حسب صيغة العرض المختار وهي:
 - الصيغة الخضراء . 1200 دج . شهريا.
 - الصيغة الصفراء . 2000 دج . شهريا.
 - الصيغة الحمراء . 3000 دج . شهريا.من مزايا هذا العرض نجد عرض دون ضمان أو التزام:
 - إمكانية التعبئة بواسطة بطاقة التعبئة العادية؛
 - إمكانية تراكم الرصيد من شهر لآخر؛

المطلب الثاني: خدمات مؤسسة موبيليس.

تقدم مؤسسة "موبيليس" مجموعة من الخدمات لزبائنها وذلك لتسهيل العمليات الاتصالية والاستفادة من كل العروض المقدمة من طرفها ومن بين هذه الخدمات ما يلي:¹

1. #600*: حيث تظهر لك قائمة بخدمات مثل: تعبئة الرصيد 111، خدمة سلكني، خدمة كلمني، ويكفي اختيار الخدمة المراد استخدامها والضغط على Ok.
2. #644*: تمكن هذه الخدمة من معرفة المكالمات التي فاتت في حالة إذا كان الهاتف مغلق أو خارج مجال التغطية، وبفضل هذه الخدمة تصل رسالة SMS عن رقم الشخص المتصل وتاريخ وساعة الاتصال.
3. كلمني: تمكن المتصل من الاتصال حتى ولو كان الرصيد 0 دج وذلك بإدخال الصيغة Ok الرقم، #606* يتلقى المراسل SMS، هذه الخدمة مجانية مدى الحياة يمكن الاستفادة منها بإرسال 05 رسائل يوميا.
4. أرسلني: خدمة للتعبئة الإلكترونية حيث تمكن من التحكم وبكل حرية في الميزانية، لتعبئة الرصيد بما يتناسب مع الاحتياجات.
5. سلكني: خدمة جد بسيطة ومتوفرة 24/سا 24/سا موجهة لجميع زبائن الدفع المسبق ولإدخال الصيغة وتحويل الرصيد يكفي إدخال الرمز السري *ok قيمة الرصيد #رقم المراسل *610*

¹ مرجع سبق ذكره <http://www.mobilis.dz>.

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

6 RACIMO: إذا كان لديك حساب بريدي جاري تتمكنك من تعبئة رصيدك لأي شخص آخر في رصيده مجاناً وأينما كنت دون أن تنتقل. بالإضافة إلى خدمات أخرى البلاك بيري، نغمتي.

المطلب الثالث: الاستراتيجية الابتكارية واهداف الابتكار في مؤسسة موبيليس.

أولاً: استراتيجية الابتكار في مؤسسة موبيليس.¹

على الرغم من أن مؤسسة "موبيليس" تعتبر عملية الابتكار من بين الأسس التي تقوم عليها إستراتيجيتها، إلا أننا نلاحظ أن موبيليس لم تخصص وظيفة مستقلة بذاتها للبحث والتطوير أو الابتكار، وذلك رغم أهميتها الإستراتيجية البالغة. إنما اكتفت موبيليس بإسناد مهمة الابتكار وتجديد المنتجات أو العروض أو أساليب الإدارة إلى وظائف أخرى، حيث ألصقت مهمة تطوير العروض والخدمات بوظيفة التسويق، في حين أسندت مهمة توليد الأفكار الإبداعية بإدارة نظم المعلومات، كما تركت مهمة تطوير الجوانب التقنية إلى الإدارة التقنية. وهنا يمكننا القول إن مؤسسة موبيليس قد وزعت أنشطة عملية البحث والتطوير على مختلف الوظائف، وهذا على خلاف ما تقتضيه طبيعة القطاع الذي يشهد منافسة حادة بين المتعاملين الثلاثة، حيث يتطلب الأمر من موبيليس مزيداً من الاهتمام بجانب الابتكار.

ثانياً: أهداف الابتكار في مؤسسة موبيليس.²

بعد دخول أوراسكوم تيليكوم إلى السوق الجزائرية وتصدره المرتبة الأولى دون منازع، تبنت موبيليس سياسة ابتكارية منذ سنة 2003 وكانت تهدف من خلالها إلى:

1. زيادة فرص المنافسة واستقطاب المزيد من المشتركين؛
 2. سرعة الاستجابة للتغيرات؛ وتنمية الوعي الفني والثقافي لدى العاملين؛
 3. تطوير عرض الخدمات الهاتفية تنويعها وترقيتها؛
 4. تحسين جودة الخدمات المقدمة والوصول إلى المناطق الريفية والمعزولة؛
- ولتحقيق الأهداف السابقة، كان لزاماً على مؤسسة موبيليس العمل على دعم عملية الابتكار من خلال:

- رصد ومواكبة جميع التطورات في مجال الهاتف النقال؛
- التنسيق ومتابعة التقدم في تنفيذ برامج الابتكار؛

¹ يوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس-)، رسالة ماجستير، إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 164-165.

² نفس المرجع السابق، ص 165.

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

- تدريب العمال من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على التحكم الجيد في التغييرات الحاصلة في أساليب العمل.¹

المبحث الثالث: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.

سنقوم في هذا المبحث بتقديم عرض للمنهجية والإجراءات التي اعتمادنا عليها في تنفيذ الدراسة وتشتمل وصف لمجتمع وعينة الدراسة وخصائصها إضافة إلى بيان أدوات جميع البيانات وتحليلها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

تم تقسيم هذا المبحث الى ثالث مطالب أساسية:

- منهجية الدراسة الميدانية.
- وصف وتحليل أداة الدراسة وإجراءات المعلومات.
- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المطلب الاول: منهجية الدراسة الميدانية.

يتناول هذا المطلب إيضاحا لنموذج الدراسة الذي سوف يتم تطبيقه، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها، والكيفية التي طبقت بها.

أولاً: مجتمع الدراسة:

حصر مجتمع البحث يعد ضروريا لتبرير الاختصار على العينة بدلا من الوقوع في الأخطاء، ويجب معرفة مدى قابلية نتائج البحث للتعميم وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع، ويتمثل مجتمع البحث في موظفي وكالات المؤسسة الجزائرية للاتصالات Mobilis التابعة للمديرية الجهوية لولاية عنابة وحجم المجتمع 174 موظف موزعين على 23 وكالة تجارية على مستوى 7 ولايات.

ثانياً: عينة الدراسة:

تم اللجوء إلى اختيار عينة من أفراد المجتمع وموظفي (مديرين، رؤساء مصالح، موظفين اداريين، موظفين تجاريين) مؤسسة موبيليس وقد كان اختيارنا لحجم العينة بسبب الاعتبارات التالية:

1- عدم الاختصار على عدد موظفين داخل وكالة واحدة، لوجود عدد قليل داخل وكالة واحدة، مثال وكالة سوق اهراس لديها 12 موظف فقط، لذا توجهنا الى المديرية الجهوية لعنابة وطلب نشر الاستبيان داخل وكالات أخرى تابعة لها.

¹ عز الدين عمران، دور نظام الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006، ص 98.

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

3. قصر المدة الزمنية للبحث.

4. إعطاء البحث والدراسة مصداقية أكبر من خلال التوجه الى عدة وكالات وعدم الاقتصار على مكان واحد (وكالة واحدة).

الجدول (III-2): يوضح الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل.

عدد أفراد العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	النسبة %	عدد الاستبيانات المفقودة	النسبة %	عدد الاستبيانات المسترجعة	النسبة %	عدد الاستبيانات الغير صالحة للاستعمال	النسبة %
52	52	100%	3	5.77%	49	91.84%	4	8.16%
عدد الاستبيانات الصالحة للاستعمال					/	/	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ثالثاً: أدوات البحث وجمع البيانات: تم جمع البيانات من المصادر التالية:

1. المصادر الأولية:

أ. الملاحظة: من خلال الزيارات المتكررة قبل القيام بالدراسة او اعداد ونشر الاستبيان تم استكشاف القليل عن ميدان الدراسة، وبعض الوقائع عن ظروف العمل والتعامل داخل المؤسسة؛
ب. الاستبيان: تم استخدامه كأداة رئيسية في هذه الدراسة مما لها من أهمية في توفير بعض من المشاكل المتعلقة بمحل الدراسة والجهد والوقت، كما أنه يعد أداة مضبوطة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة من خلال صياغة مجموعة من الأسئلة الموجهة لعينة الدراسة للحصول على المعلومات ؛ في إعداد وتصميم الاستبيان تم مراجعة الأسئلة والتسلسل المنطقي من أجل أن يتسنى للمبحوث فهم الأسئلة وإثارة اهتمامه، ومر إعداد هذا الاستبيان على عدة مراحل بداية بالأسئلة الأولية، ثم مناقشتها من طرف الأستاذ المشرف ثم بعض الأساتذة المحكمين ثم مرحلة الصياغة النهائية؛

2. المصادر الثانوية: تم الاعتماد على قائمة متنوعة من الكتب والمجلات إضافة إلى الرسائل والأطروحات المنشورة، والتي تناولت جوانب من موضوع الدراسة إضافة إلى الاستعانة بالإنترنت وهذا استكمالاً للجانب النظري ومن خلالها تم تحديد مشكلة البحث وفرضياتها. إضافة إلى ذلك تم الاعتماد على الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات المتعلقة بالبحث.

المطلب الثاني: وصف وتحليل أداة الدراسة وإجراءات المعلومات.

أولاً: وصف وتحليل أداة الدراسة (الاستبيان):

تم استخدام الاستبيان من أجل جمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة:

1. محاور وأبعاد الاستبيان: يتكون الاستبيان من ثلاثة محاور بالإضافة إلى صفحة التقديم، حيث يختص القسم الأول بالأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للعينة المستجوبة. أما القسمين الثاني والثالث يختص كل منهما بمتغيرات الدراسة المتمثلة في الحمض النووي التنظيمي كمتغير مستقل، والابتكار كمتغير تابع، إضافة إلى توضيح وتعريف الكلمات المفتاحية الخاصة بمحاور الاستبيان، وقد بلغ عدد عبارات الاستبيان 54 عبارة.

حيث يشمل محور الأول البيانات الشخصية على 6 محاور، أما المحور الثاني الخاصة بالمتغير المستقل (الحمض النووي التنظيمي) يشمل على 24 عبارة موزعة على أربعة أبعاد مهمة تعكس مؤشرات وتعلق بالفرضيات الفرعية للحمض النووي التنظيمي في تعزيز الابتكار، في حين تم تخصيص المحور الثالث للابتكار (الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي، الابتكار التسويقي) بـ 24 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد مهمة والمتمثلة في أنواع الابتكار.

لكل سؤال من أسئلة الاستبيان إجابات بديلة وفقاً لدرجة معيارية، يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابيته أو سلبيته، وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي والذي يتكون من 5 درجات تتراوح بين:

الجدول (III-3): مقياس سلم ليكارت الخماسي:

لا أوافق تماماً	لا اوافق	محايد	اوافق	أوافق تماماً
1	2	3	4	5

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي spss25، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص22.

ثانياً - الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات:

لتحليل البيانات واختصاصها لمختلف عمليات المعالجة الإحصائية تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSv25)، وهو أداة الأساسية للتحليل حيث يتيح هذا البرنامج حزمة واسعة من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل ومعالجة البيانات الأولية، كما يتيح إمكانية استخدام المؤشرات والمقاييس الإحصائية بدقة عالية وفي ظرف زمني قياسي.

1/ الثبات: (Cronbach alpha) باستعمال قانون ألفا كرونباخ، حيث تأكدنا من ثبات كلا المحورين (الحمض النووي التنظيمي والابتكار).

2/ المتوسطات الحسابية Means باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية بالإضافة إلى النسب المئوية والتكرارات.

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

3/ الانحرافات المعيارية: Deviations standards تم استخدامه لمعرفة تشتت القيم عن المتوسطات الحسابية.

4/ معامل التحديد (R^2): يقيس مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع، ويبين لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه المسبقة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، ونسبة المتبقية تعزى للمتغيرات الأخرى خارج الدراسة كما يساعدنا في قياس القدرة التفسيرية للنموذج.

5/ تحليل الانحدار الخطي البسيط: وهو نموذج يبين كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث يأخذ في الاعتبار هامش الخطأ، وخلالها يتم الحكم على قبول فرضية العدم أو عدم قبولها، كما تم الحكم على رفض أو قبول الفرضيات التي استعملت نموذج الانحدار بموجب قاعدة القرار التالية:

- ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية للاختبار $=\alpha.0.05$

- تقبل الفرضية العدمية وترفض الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية $=\alpha 0.05$

ثالثا: صدق وثبات أداة البحث:

لضبط الاستبيان في تطبيقه على الفئة المستهدفة تم استخدام ألفا كرو نباخ Alpha Cronbach، والذي نسبته 60% وهي القيمة المحسوبة إحصائيا.

1/ اختبار الثبات لمحور " الابتكار " ومحور " الحمض النووي التنظيمي ".

كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-4): اختبار ثبات محاور الاستبيان (الحمض النووي التنظيمي) (الابتكار).

البيان	عدد العبارات	قيمة ألفا كرو نباخ
محور الحمض النووي التنظيمي.	24	0.982
محور الابتكار.	24	0.972
الاستبيان ككل.	48	0.989

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

- تم الحصول على نتيجة 0.982 أي ما نسبته حوالي 98% بالنسبة للمحور الأول وهي نسبة أعلى من النسبة المقبولة إحصائيا (60%)، وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

- في حين تم الحصول على نتيجة 0.972 أي ما نسبته حوالي 97% بالنسبة للمحور الثاني وهي أعلى من النسبة المقبولة إحصائيا (60%)، وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.
- تم الحصول على نتيجة 0.989 أي ما نسبته حوالي 99% تقريبا وهذه نسبة مرتفعة خاصة معامل الثبات الكلي للاستبيان وهي أعلى من النسبة المقبولة إحصائيا (60%)، وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

سنتناول في هذا المبحث عرض النتائج التفصيلية للدراسة التي توصلنا إليها وهي تنقسم إلى مطلبين فالمطلب الأول من هذا المبحث يعرض النتائج المتعلقة بأسئلة الاستبيان، والنتائج المتعلقة باختبار الفرضيات أما الجزء الثاني فيهتم بتفسير النتائج وتحليلها ثم ربط النتائج بالفرضيات.

اولا: نتائج تحليل خصائص عينة الدراسة.

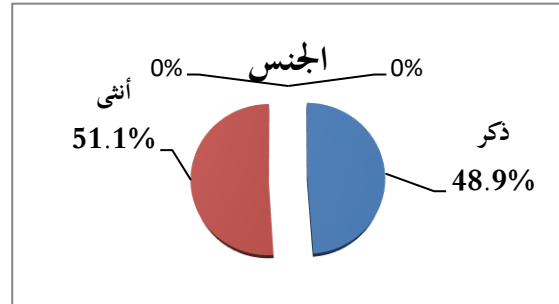
1: توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.

الجدول رقم (III-5): توزيع أفراد العينة

الشكل رقم (III-1): توزيع أفراد العينة

حسب النوع الاجتماعي

النسبة	التكرار	الجنس
48.9%	22	ذكور
51.1%	23	إناث
100%	45	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم (5)، أن النوع الاجتماعي الشائع بين أفراد عينة الدراسة متقارب جدا حيث سجلت نسبة الإناث، بنسبة 51.1% من إجمالي عينة الدراسة، بينما مثلت نسبة الذكور النسبة، أي ما يعادل 48.9%.

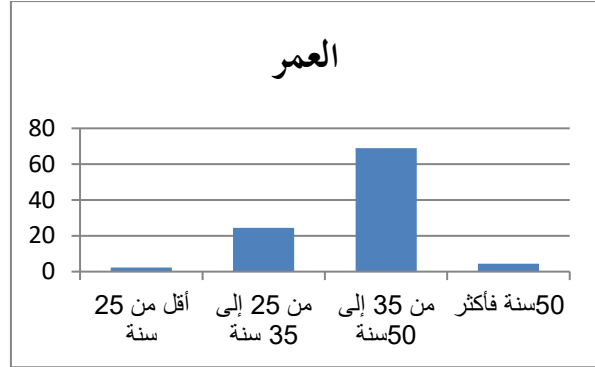
الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

2: توزيع أفراد العينة حسب العمر.

الشكل رقم ((III-2)): توزيع أفراد العينة الجدول رقم ((III-6)): توزيع أفراد العينة

حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
2.2%	01	أقل من 30 سنة
24.4%	11	من 30 إلى 40 سنة
68.9%	31	من 41 إلى 50 سنة
4.4%	02	50 سنة فأكثر
100%	45	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel

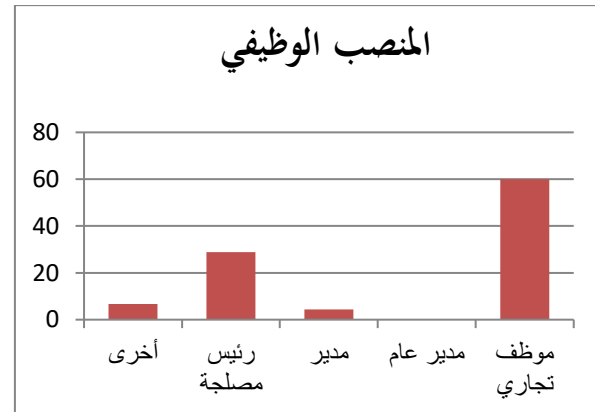
بالنسبة لمتغير العمر من خلال الجدول أعلاه (6) نجد أن نسبة 68.9% لصالح الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة وبنسبة 24.4% لصالح الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة ونسبة 4.4% لصالح الفئة العمرية 50 سنة فأكثر ونسبة 2.2% لصالح الفئة العمرية أقل من 30 سنة.

3: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.

الشكل رقم ((III-3)): توزيع أفراد العينة الجدول رقم ((III-7)): توزيع أفراد العينة

حسب المنصب الوظيفي

النسبة	التكرار	المنصب الوظيفي
60%	27	موظف تجاري
28.9%	13	رئيس مصلحة
4.4%	02	مدير
00%	00	مدير عام
6.7%	03	أخرى
100%	45	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel

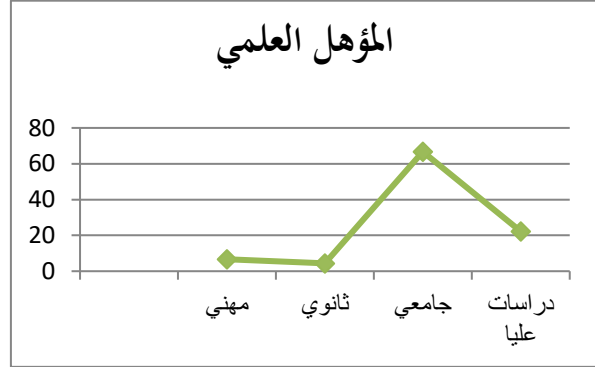
أما فيما يخص متغير المنصب الوظيفي، فقد تم تسجيل نسبة 60% من إجمالي العينة فئة موظف تجاري، بينما نجد فئة رئيس مصلحة تحصلت على نسبة 28.9%، في حين تحصلت فئة الوظائف الأخرى على نسبة تقدر 6.7%، وتحصلت فئة مدير على نسبة تعادل 4.4%، بينما لم نسجل أي فئة من فئة مدير عام.

4: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الشكل رقم ((III-4)): توزيع أفراد العينة الجدول رقم ((III-8)): توزيع أفراد العينة

حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
6.7%	03	مهني
4.4%	02	ثانوي
66.7%	30	جامعي
22.2%	10	دراسات عليا
100%	45	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel

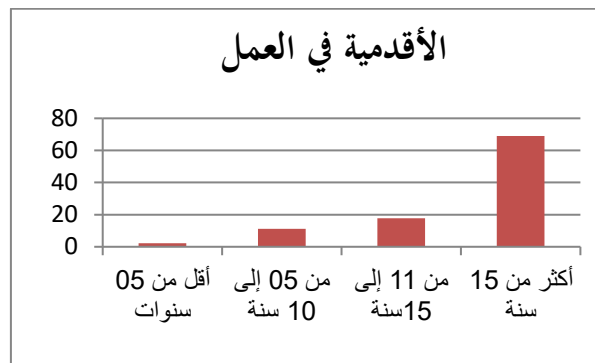
بالنسبة للمتغير المؤهل العلمي من خلال الجدول أعلاه (8) نجد أن أغلبية العينة هم جامعيين بنسبة 66.7% تليها نسبة 22.2% للباحثين على دراسات عليا ونسبة 6.7% لفئة المستوى المهني أما بالنسبة للمؤهل العلمي ثانوي تحصلوا على نسبة 4.4%. ومن هنا نلاحظ أن هناك من عينة الدراسة من يحملون مؤهلا علميا "جامعي" و "دراسات عليا" على وجود كفاءة علمية تؤهلهم للإجابة بصدق وأمانة على عبارات الاستبانة.

5: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الشكل رقم ((III-5)): توزيع أفراد العينة الجدول رقم ((III-9)): توزيع أفراد العينة

حسب الأقدمية في العمل

النسبة	التكرار	الأقدمية في العمل
2.2%	01	أقل من 05 سنوات
11.1%	05	من 05 إلى أقل من 10 سنة
17.8%	08	من 11 إلى أقل من 15 سنة
68.9%	31	15 سنة فأكثر
100%	45	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel

أما بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل، فنجد أن النسبة الشائعة هي من 15 سنة فأكثر بمعدل 68.9%، بينما تحصل الأفراد ذوي الأقدمية في العمل من 11 إلى أقل من 15 سنة على معدل 17.8%، وتليها فئة الأفراد من 05 إلى أقل من 10 سنة بنسبة تقدر بـ 11.1%، بينما تحتل فئة الأفراد ذوي الأقدمية في العمل أقل من 05

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

سنوات المرتبة الأخيرة بنسبة 2.2%.

6: توزيع أفراد العينة حسب الدخل

الشكل رقم ((III-6)): توزيع أفراد العينة الجدول رقم ((III-10)): توزيع أفراد العينة

حسب الدخل

النسبة	التكرار	الدخل
2.2%	01	أقل من 18000
00%	00	من 18000 إلى 29000
4.4%	02	من 29000 إلى 38000
93.3%	42	من 39000 فما فوق
100%	45	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel

من خلال الجدول أعلاه نجد أن فئة من 39000 دج فما فوق حصلت على نسبة 93.3% كأعلى الفئات دخلا أما نسبة 4.4% كانت لصالح من 29000 دج إلى 38000 دج بينما نسبة 2.2% كانت لصالح أقل من 18000 دج، حيث لم يتم تسجيل أي فرد لفئة من 18000 دج إلى 29000 دج.

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

ثانياً: تحليل عبارات محاور الدراسة.

1: تحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد المحور الأول " الحمض النووي التنظيمي "

أ: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول:

الجدول رقم ((11-III)): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول " حقوق اتخاذ القرار "

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	تعتمد المؤسسة على ثقافة تنظيمية اقناعية.	3.911	1.164	قوي
02	تشرك الإدارة العليا للمؤسسة المستويات الإدارية الأدنى في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.	3.133	1.099	متوسط
03	تتعامل المؤسسة بإيجابية كبيرة مع ما يقدمه الموظفين من ملاحظات وآراء.	3.800	1.179	قوي
04	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات ويتقنون بمدرء هم.	3.822	1.230	قوي
05	تسمح المؤسسة بأن يساهم الموظفين في وضع حلول مناسبة للمشكلة التي تواجههم في العمل.	3.755	1.190	قوي
06	تفعيل آلية إدارة الاقتراحات لدعم الابتكارات في المؤسسة من خلال مختبرات الابتكار وجلسات العصف الذهني.	3.777	1.184	قوي
	جميع عبارات البعد	3.844	1.106	قوي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات SPSS v25.

من خلال الجدول أعلاه (11) نلاحظ بأن مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لبعد " حقوق اتخاذ القرار " قد

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

حقق مستوى موافقة قوي، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع العبارات ب: 3.844، بانحراف معياري 1.106، ما يدل على اتفاق العينة حول وجود حقوق اتخاذ القرار ، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى حقوق اتخاذ القرار في العبارة "تعتمد المؤسسة على ثقافة تنظيمية اقناعية"، حيث قدر المتوسط الحسابي له ب: 3.911، في حين أظهرت نتائج العبارة "تشارك الإدارة العليا للمؤسسة المستويات الإدارية الأدنى في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية" أقل متوسط حسابي بقيمة 3.133، أما لو نظرنا إلى قيم الانحراف المعياري فنلاحظ أن هناك تشتت نسبي في آراء عينة الدراسة، حيث بلغت أعلى قيمة له 1.230 وأدنى قيمة قدرت بـ 1.099 بين أفراد العينة.

ب: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني:

الجدول رقم ((III-12)): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني " المحفزات "

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
07	تتناسب مستويات الأجور في المؤسسة مع الأوضاع الاقتصادية الحالية والجهود المبذولة من قبل الموظفين.	3.711	1.342	قوي
08	تشجع المنظمة الموظفين على تبادل المعارف والخبرات بينهم.	3.733	1.303	قوي
09	تشجع المؤسسة المنافسة بين الموظفين من ذوي القدرات الإبداعية عن طريق المكافآت والدعم المادي.	3.355	1.131	متوسط
10	تقدم المؤسسة فرصا حقيقية لترقية الموظفين وتحقيق طموحاتهم الوظيفية.	3.222	1.277	متوسط
11	تشجع المنظمة الموظفين دائما بعبارات الثناء والشكر عند إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.	3.800	1.358	قوي
12	تعد المؤسسة بمسابقات داخلية لتحفيز المبتكرين.	3.355	1.208	متوسط
	جميع عبارات البعد	3.553	1.155	قوي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات SPSS v25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لبعد "المحفزات" قد حقق مستوى موافقة قوي، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع العبارات ب: 3.553، بانحراف معياري 1.155، ما يدل على اتفاق

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

العينة حول وجود المحفزات، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى لنظام المحفزات في العبارة " تشجع المنظمة الموظفين دائما بعبارات الثناء والشكر عند انجاز الأعمال الموكلة إليهم"، حيث قدر المتوسط الحسابي له ب: 3.800، في حين أظهرت نتائج العبارة " تقدم المؤسسة فرصا حقيقية لترقية الموظفين وتحقيق طموحاتهم الوظيفية" أقل متوسط حسابي بقيمة 3.222، أما لو نظرنا إلى قيم الانحراف المعياري فنلاحظ أن هناك تشتت نسبي في آراء عينة الدراسة، حيث بلغت أعلى قيمة له 1.358 وأدنى قيمة قدرت ب 1.131 بين أفراد العينة.

ج: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث:

الجدول رقم ((III-13)): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث " المعلومات "

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
13	توفر المؤسسة إمكانيات عالية لتجهيز المعلومات وتداولها بسرعة وبسهولة.	4.022	1.097	قوي
14	تتفق المعلومات الواردة إليك مع طبيعة الوظيفة ومتطلباتها.	4.111	0.910	قوي
15	يتم الحصول على المعلومات اللازمة لمهامك في الوقت المناسب دون تأخير.	3.911	1.040	قوي
16	تتطلب المعلومات داخل مؤسسة موبيليس وجود تقنيات وتكنولوجيات جديدة وحديثة.	4.244	0.933	قوي جدا
17	يوجد في مؤسستكم إدارة مختصة في عملية جمع وتحليل البيانات والمعلومات.	4.155	1.086	قوي
18	الموارد المعلوماتية والمعرفية الخاصة بالمؤسسة كافية للقيام بالابتكار.	3.911	1.183	قوي
	جميع عبارات البعد	3.966	1.099	قوي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات SPSS v25.

من خلال الجدول أعلاه (13) نلاحظ بأن مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لبعد "المعلومات" قد حقق مستوى موافقة قوي، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع العبارات ب: 3.966، بانحراف معياري 1.099، ما يدل على اتفاق العينة حول وجود المعلومات، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى لجودة المعلومات في العبارة "تتطلب المعلومات داخل مؤسسة موبيليس وجود تقنيات وتكنولوجيات جديدة وحديثة"، حيث قدر المتوسط الحسابي له ب: 4.244، في حين أظهرت نتائج العبارتين " يتم الحصول على المعلومات اللازمة

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

لمهامك في الوقت المناسب دون تأخير" و"الموارد المعلوماتية والمعرفية الخاصة بالمؤسسة كافية للقيام بالابتكار" أقل متوسط حسابي بقيمة 3.911، أما لو نظرنا إلى قيم الانحراف المعياري فنلاحظ أن هناك تشتت نسبي في آراء عينة الدراسة، حيث بلغت أعلى قيمة له 1.183 وأدنى قيمة قدرت بـ 0.910 بين أفراد العينة.

د: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع:

الجدول رقم ((III-14)): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الرابع "الهيكل التنظيمي"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
19	يتلاءم الهيكل التنظيمي الموجود مع حجم وطبيعة المؤسسة.	3.600	1.053	قوي
20	تمتلك المؤسسة قنوات اتصالية تسمح للأفراد بتفاعل بينهم.	4.022	1.097	قوي
21	ترسخ إدارة المؤسسة ثقافة الرقابة الذاتية بين الموظفين.	4.000	1.167	قوي
22	نطاق الإشراف في المؤسسة يتناسب مع حجمها وثقافتها التنظيمية.	4.000	1.044	قوي
23	توفر المؤسسة دليل يتضمن وصفا واضحا يحدد سياسات واجراءات العمل المتبعة فيها.	3.955	1.166	قوي
24	الهيكله تسهل التواصل وإنتاج الأفكار.	3.866	1.159	قوي
	جميع عبارات البعد	3.733	0.997	قوي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه (14) نلاحظ بأن مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لبعد "الهيكل التنظيمي" قد حقق مستوى موافقة قوي، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع العبارات بـ: 3.733، بانحراف معياري 0.997، ما يدل على اتفاق العينة حول وجود الهيكل التنظيمي، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى لبعد الهيكل التنظيمي في العبارتين "ترسخ إدارة المؤسسة ثقافة الرقابة الذاتية بين الموظفين"، "نطاق الإشراف في المؤسسة يتناسب مع حجمها وثقافتها التنظيمية" حيث قدر المتوسط الحسابي له بـ: 4.000، في حين أظهرت نتائج العبارة "يتلاءم الهيكل التنظيمي الموجود مع حجم وطبيعة المؤسسة" أقل متوسط حسابي بقيمة 3.600، أما لو نظرنا إلى قيم الانحراف المعياري فنلاحظ أن هناك تشتت نسبي في آراء عينة الدراسة، حيث بلغت أعلى قيمة له 1.166 وأدنى قيمة قدرت بـ 1.044 بين أفراد العينة.

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

2: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني الابتكار

1: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول:

الجدول رقم ((III-15)): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول "الابتكار الإداري"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	يعد الابتكار الإداري منهج راسخ في سياسة المؤسسة.	3.866	1.217	قوي
02	قامت المؤسسة باستحداث تغييرات في هيكلها التنظيمي بهدف تحسين العملية الابتكارية.	3.711	1.307	قوي
03	تجري مؤسسة موبيليس تغييرات جذرية على الأنظمة التكنولوجية المستعملة في عملياتها الإدارية.	3.577	0.965	قوي
04	أدخلت المؤسسة تغييرات في تصميم أعمالها وعملياتها الإدارية.	3.622	0.960	قوي
05	تعمل مؤسسة موبيليس على تطوير رؤيتها ومركزها الريادي من خلال وضع سياسات وإجراءات جديدة تتناسب مع ذلك.	4.133	0.943	قوي
06	تمنح مؤسسة موبيليس الموظفين الصلاحيات الكافية لحل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها.	3.800	1.289	قوي
07	أدرجت المؤسسة استراتيجيات ونظم رقابة جديدة خاصة بنظام المكافآت والحوافز.	3.755	1.264	قوي
08	اتخذت مؤسسة موبيليس إجراءات لتفعيل عملية الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين.	3.844	1.223	قوي
	جميع عبارات البعد	3.855	1.185	قوي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات SPSS.

حصول العبارة رقم (05) على المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (4.133) وانحراف معياري (0.943)، وهذا يدل على التشابه في إجابات عينة الدراسة، فأغلبهم موافقون أو موافقون بشدة على أن مؤسسة موبيليس تعمل على تطوير رؤيتها ومركزها الريادي من خلال وضع سياسات وإجراءات جديدة تتناسب مع ذلك.

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

حلت العبارة رقم (01) ثانيا بدرجة موافقة قوية لكل فرد منهم أي يعد الابتكار الاداري منهج راسخ في سياسة المؤسسة، بمتوسط حسابي (3.866) وانحراف معياري (1.217) حسب وجهة نظرهم.

حلت العبارة رقم (08) ثالثا بدرجة موافقة قوية، بمتوسط حسابي (3.844) وانحراف معياري (1.223)، أي اتخذت مؤسسة موبيليس إجراءات لتفعيل عملية الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين حسب وجهة نظرهم.

بينما احتلت العبارة رقم (06) المرتبة الرابعة بدرجة موافقة قوية بمتوسط حسابي (3.800) وانحراف معياري (1.289)، أي أن مؤسسة موبيليس تمنح الموظفين الصلاحيات الكافية لحل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها حسب وجهة نظرهم.

حلت العبارة رقم (07) خامسا بدرجة موافقة قوية، بمتوسط حسابي (3.755) وانحراف معياري (1.264)، أي أدرجت المؤسسة استراتيجيات ونظم رقابة جديدة خاصة بنظام المكافآت والحوافز حسب وجهة نظرهم.

بينما احتلت العبارة رقم (08) المرتبة السادسة بدرجة موافقة قوية بمتوسط حسابي (3.711) وانحراف معياري (1.307)، أي أن المؤسسة تقوم باستحداث تغييرات في هيكلها التنظيمي بهدف تحسين العملية الابتكارية حسب وجهة نظرهم.

وجاءت العبارة رقم (04) سابعا بدرجة موافقة قوية، بمتوسط حسابي (3.622) وانحراف معياري (0.960)، أي أدخلت المؤسسة تغييرات في تصميم اعمالها وعملياتها الإدارية حسب وجهة نظرهم.

حلت العبارة رقم (03) المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.557) وانحراف معياري (0.965)، أي مؤسسة موبيليس تجري تغييرات جذرية على الأنظمة التكنولوجية المستعملة في عملياتها الإدارية حسب وجهة نظرهم.

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة المتعلق بعبارات للبعد الأول: بلغ 3.855 وهو ضمن مجال متوسط [3.41 - 4.20] أي أن مستوى الابتكار الإداري بمؤسسة موبيليس هي قوية حسب وجهة نظرهم.

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

ب: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني:

الجدول رقم ((III-16)): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني "الابتكار التسويقي (الاضافي)"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
09	تقوم مؤسسة موبيليس بتعديل طريقة تقديم خدماتها بناء على احتياجات ورغبات لزيائنها.	3.933	0.809	قوي
10	للقيام بزيادة ولاء زبائنها تخصص مؤسسة موبيليس برامج لتحسين وتطوير خدماتها.	4.266	0.863	قوي
11	تسعى مؤسسة موبيليس الى تقديم عروض مجانية ومغرية بغية زيادة عدد المشتركين في خدماتها والمنتسبين إلى كيانها.	4.266	0.863	قوي جدا
12	تحدد مؤسسة موبيليس توجهات الزبائن المستقبلية باللجوء إلى المراكز الاستشارية والبحثية الخارجية.	2.933	1.095	متوسط
13	تقوم مؤسسة موبيليس بمتابعة آراء وشكاوى الزبائن وتعتبرها كقاعدة تتركز عليها لتطوير خدماتها وبناء مستقبلها.	4.155	0.952	قوي
14	تقدم مؤسسة موبيليس خدمات إضافية مبتكرة ومميزة مقارنة بمنافسيها.	4.355	0.743	قوي جدا
15	تطور مؤسسة موبيليس برامج تسويقية بمساعدة الزبائن.	3.844	1.147	قوي
16	ترى مؤسسة موبيليس أن الابتكار التسويقي ليس له حدود.	4.155	0.903	قوي
	جميع عبارات البعد	4.044	0.767	قوي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ:

ان أعلى قيمة للمتوسط الحسابي تقدر ب (4.355) للعبارة رقم (14)، (تقدم مؤسسة موبيليس خدمات إضافية مبتكرة ومميزة مقارنة بمنافسيها) بانحراف معياري يقدر ب (0.743) ودرجة الموافقة على هذه العبارة كانت قوية جدا.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الأقل قدر ب (2.933) كان للعبارة رقم (12)، (تحدد مؤسسة موبيليس

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

توجهات الزبائن المستقبلية باللجوء إلى المراكز الاستشارية والبحثية الخارجية) بانحراف معياري قدر ب (1.095) ودرجة الموافقة كانت متوسطة.

أما بالنسبة للبعد ككل قدرت قيمة المتوسط الحسابي (4.044) بانحراف معياري قدر ب (0.767) وهذا ما يعني أن عينة الدراسة موافقة على الابتكار التسويقي "الاضائي" في الجوانب المادية بدرجة موافقة قوية.

ج: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث:

الجدول رقم ((III-17)): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث "الابتكار

التكنولوجي (التقني)"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
17	لدى مؤسسة موبيليس استراتيجية محددة وواضحة تساعدها في مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والاتصال.	4.200	0.967	قوي جدا
18	تقوم مؤسسة موبيليس بتحسين منتجاتها القديمة.	4.111	0.910	قوي
19	أجرت مؤسسة موبيليس تغييرات في تقديم وتصميم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات والتكنولوجيات الحديثة.	4.377	0.716	قوي جدا
20	تحصلت مؤسسة موبيليس على براءات اختراع زادت من ابتكاراتها الخدمائية.	3.955	1.186	قوي
21	اعتمدت مؤسسة موبيليس طرق وأساليب جديدة في تقديم الخدمات للزبائن.	4.200	0.868	قوي جدا
22	قامت مؤسسة موبيليس بابتكار طرق جديدة لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية.	4.288	0.894	قوي جدا
23	تتميز مؤسسة موبيليس بعمليات خدمية ذات جودة عالية.	4.2000	0.919	قوي جدا
24	أدخلت مؤسسة موبيليس تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها وقدراتها مقارنة بالمنافسين.	4.266	0.914	قوي جدا
	جميع عبارات البعد	4.233	0.876	قوي جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات SPSS.

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبيليس

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ:

ان أعلى قيمة للمتوسط الحسابي تقدر ب (4.377) للعبارة رقم (19)، (أجرت مؤسسة موبيليس تغييرات في تقديم وتصميم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات والتكنولوجيات الحديثة) بانحراف معياري يقدر ب (0.716) ودرجة الموافقة على هذه العبارة كانت قوية جداً.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الأقل قدر ب (3.955) كان للعبارة رقم (20)، (تحصلت مؤسسة موبيليس على براءات اختراع زادت من ابتكاراتها الخدمائية) بانحراف معياري قدر ب (1.186) ودرجة الموافقة كانت قوية.

أما بالنسبة للبعد ككل قدرت قيمة المتوسط الحسابي (4.233) بانحراف معياري قدر ب (0.876) وهذا ما يعني أن عينة الدراسة موافقة على الابتكار التكنولوجي "التقني" في الجوانب المادية بدرجة موافقة قوية جداً.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف-سمرنوف)

اختبار كولجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

الجدول رقم ((III-18)): اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

محتوى المحور	محاور الدراسة	قيمة Z	مستوى المعنوية Sig
الاستبيان		0.208	0.113

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات SPSS.

ويوضح الجدول رقم (18) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، حيث أن القيمة الاحتمالية للدراسة أكبر من 0.05 حيث ($sig < 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي والابتكار بالمؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس.

حيث تتفرع هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي والابتكار الإداري لدى مؤسسة موبيليس.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي والابتكار التسويقي (الاضافي) لدى مؤسسة موبيليس.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي والابتكار التكنولوجي (التقني) لدى مؤسسة موبيليس.

بالاعتماد على المعلومات التي استفدنا منها خلال مسارنا الدراسي في مقاييس الإحصاء ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضيات سنعمد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية نقبل الفرضية الصفرية H_0 .
- إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 نقبل الفرضية الصفرية H_0 .
- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية نقبل الفرضية البديلة H_1 .
- إذا كان مستوى الدلالة sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 نقبل الفرضية البديلة H_1 .

1: اختبار ومناقشة صحة الفرضية الرئيسية

- H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي و الابتكار لدى مؤسسة موبيليس.
- H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي و الابتكار لدى مؤسسة موبيليس.

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبليس

لمعرفة أي الفرضيتين نقبل الصفرية أو البديلة نستخدم الانحدار الخطي البسيط والذي جاءت قيمه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم ((III-19)): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	المعامل الثابت a	المعامل الانحدار b	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
الحمض النووي التنظيمي	الابتكار	0.740	0.856	0.917	0.842	15.11	228.58	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول السابق (19) أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت قيمتها 0.842، وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (الحمض النووي التنظيمي) في سلوك المتغير التابع (الابتكار) بنسبة 84.2%، وأن باقي النسبة والمقدرة ب 15.8% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير الحمض النووي التنظيمي، وبلغ معامل الارتباط (R) القيمة 0.917، مما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل (الحمض النووي التنظيمي) 0.740 مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائياً، وقد ظهرت مستوى 0.000 وهي أصغر من (0.05) مما يشير إلى معنوية الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 0.740 بمستوى معنوية 0.000 وهي اقل من (0.05) ما يشير إلى معنويتها إحصائياً، وبالتالي مما سبق في التحليل لنتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية H_1 والتي تنص على:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي والابتكار لدى مؤسسة موبليس.

وسندعم أكثر نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال فرضيتها الفرعية على النحو التالي:

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

- H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي و الابتكار الإداري لدى مؤسسة موبليس محل الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبليس

- H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي و الابتكار الإداري لدى مؤسسة موبليس محل الدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

- H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي و الابتكار التسويقي (الاضافي) لدى مؤسسة موبليس محل الدراسة.

- H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي و الابتكار التسويقي (الاضافي) لدى مؤسسة موبليس محل الدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

- H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي و الابتكار التكنولوجي (التقني) لدى مؤسسة موبليس محل الدراسة.

- H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي و الابتكار التكنولوجي (التقني) لدى مؤسسة موبليس محل الدراسة.

وكانت نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية كما يلي:

الجدول رقم ((III-20)): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

المتغير التابع	المتغير المستقل	المعامل a	معامل الانحدار b	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T	قيمة F	الدلالة	مستوى
الابتكار الإداري الابتكار التسويقي	الحمض النووي التنظيمي	1.036	0.137	0.941	0.885	18.15	329.56	0.000	
		1.909	0.549	0.770	0.593	7.91	62.58	0.000	
		1.702	0.651	0.799	0.639	8.72	76.06	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة واقع الحمض النووي التنظيمي وأثره على الابتكار بمؤسسة موبليس

➤ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي والابتكار الإداري لدى مؤسسة موبليس محل الدراسة.

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.885) وهو يدل على مساهمة المتغير المستقل " الحمض النووي التنظيمي " في سلوك المتغير التابع "الابتكار الإداري" بنسبة 88.5% أي أن 11.5% من التأثير في السلوك المستجوبين "الموظفين" لمؤسسة محل الدراسة يعود إلى عوامل أخرى، وأن قيمة F المحسوبة البالغة (329.56) التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين عند مستوى دلالة (0.000) sig وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). ويمكننا تمثيل هذا الأثر وفقاً لمعادلة الانحدار التالية:

$$Y = 1.036 + 0.173X$$

ومنه يمكن القول إنه كلما زادت قيمة المتغير المستقل " الحمض النووي التنظيمي " بوحدة واحدة تتبعه زيادة في قيمة المتغير التابع " الابتكار الإداري " بمقدار (1.173).

ومنه يمكننا اتخاذ القرار النهائي برفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 وعليه نقول إنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي والابتكار الإداري لدى مؤسسة موبليس محل الدراسة.

➤ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي والابتكار التسويقي (الاضافي) لدى مؤسسة موبليس محل الدراسة:

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.593) وهو يدل على مساهمة المتغير المستقل " الحمض النووي التنظيمي " في سلوك المتغير التابع "الابتكار التسويقي (الاضافي)" بنسبة 59.3% أي أن 40.7% من التأثير في السلوك المستجوبين "الموظفين" لمؤسسة محل الدراسة يعود إلى عوامل أخرى، وأن قيمة F المحسوبة البالغة (62.58) التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين عند مستوى دلالة (0.000) sig وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

ويمكننا تمثيل هذا الأثر وفقاً لمعادلة الانحدار التالية:

$$Y = 1.909 + 0.549X$$

ومنه يمكن القول إنه كلما زادت قيمة المتغير المستقل " الحمض النووي التنظيمي " بوحدة واحدة تتبعه زيادة في قيمة المتغير التابع " الابتكار التسويقي (الاضافي)" بمقدار (0.549).

ومنه يمكننا اتخاذ القرار النهائي برفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 وعليه نقول إنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي والابتكار التسويقي (الاضافي) لدى مؤسسة موبليس

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي والابتكار

التكنولوجي (التقني) لدى مؤسسة موبليس محل الدراسة:

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.639) وهو يدل على مساهمة المتغير المستقل " الحمض النووي التنظيمي " في سلوك المتغير التابع " الابتكار التكنولوجي (التقني) " بنسبة 63.9% أي أن 36.1% من التأثير في الابتكار التكنولوجي (التقني) يعود إلى عوامل أخرى، وأن قيمة F المحسوبة البالغة (76.06) التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين عند مستوى دلالة (0.000) sig وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

ويمكننا تمثيل هذا الأثر وفقا لمعادلة الانحدار التالية:

$$Y = 1.702 + 0.651X$$

ومنه يمكن القول إنه كلما زادت قيمة المتغير المستقل " الحمض النووي التنظيمي " بوحدة واحدة تتبعه زيادة في قيمة المتغير التابع " الابتكار التكنولوجي (التقني) " بمقدار (0.651).

ومنه يمكننا اتخاذ القرار النهائي برفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 وعليه نقول إنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي والابتكار التكنولوجي (التقني) لدى مؤسسة موبليس محل الدراسة.

خاتمة الفصل الثالث:

بعد تقديم نبذة عن المديرية العامة لموبيليس، و كذا تقديم المديرية الجهوية لعناية موبيليس بوكالاتها حاولنا من خلال هذا الفصل معرفة مساهمة الحمض النووي التنظيمي في تعزيز وتحقيق الابتكار داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث اعتمدنا على الاستبانة كأداة لحصولنا على المعلومات التي تم توزيع نسخ منها على عينة من (المديرين، مديري المصالح، الموظفين التجاريين، الموظفين الإداريين) بالوكالات التابعة للمديرية الجهوية لعناية موبيليس، والتي تضمنت ثلاث محاور وهي على التوالي (البيانات الشخصية، ابعاد متعلقة بالحمض النووي التنظيمي كمتغير مستقل، وابعاد متعلقة بالابتكار كمتغير تابع) حيث تم تحليل البيانات بعد استرجاع الاستبانة باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS V25 ل يتم بعد ذلك عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضية الرئيسية وكذا فرضياتها الفرعية، ومن خلال اختبار الفرضيات اتضح جليا أن للحمض النووي التنظيمي دور كبير في تعزيز الابتكار سواء كان ابتكار إداري، تسويقي او تكنولوجي، واعتماده كألية تستخدمها المؤسسة الجزائرية للاتصالات "موبيليس" لتعزيز العملية الابتكارية ودعمها وبالتالي تحقيق اهدافها، وهذا ما أكده أفراد العينة المستجوبة من خلال اجاباتهم على محاور الاستبيان، وبالتالي تمكنا من الربط بين المتغيرات حيث تم ربط المتغير المستقل المتمثل في الحمض النووي التنظيمي مع المتغير التابع الابتكار باستخدام الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات ولها نسب معنوية إحصائية تبين درجة الاختلاف في التأثير، حيث كان نموذج الدراسة كالتالي: الحمض النووي التنظيمي كمتغير مستقل اما الابتكار يمثل المتغير التابع حيث كان الربط بين المتغيرين من خلال معرفة تأثير الحمض النووي التنظيمي كمتغير مستقل على ابعاد المتغير التابع وهي كالآتي الابتكار الإداري، الابتكار التسويقي، الابتكار التكنولوجي، ومن ثم تمكنا مدى مساهمة الحمض النووي التنظيمي وتأثيره على الابتكار بصفة عامة، وسيتم تفصيل النتائج المتوصل اليها في الخاتمة.

الخطبة

الخاتمة العامة:

وفي الختام يمكننا القول ان المؤسسات اليوم أصبحت تعمل في بيئة معقدة ومتغيرة، الثبات فيها لا يكون الا من خلال التغيير المستمر ما يتطلب منها إعادة التفكير في استراتيجياتها ومصادر تميزها واستمراريتها، ومع التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال على المستويين المحلي والدولي فقد بات لجوء المؤسسات الى أساليب جديدة وحديثة من الضروريات فهي مجبرة على تقديم شيء مختلف يميزها عن غيرها من المؤسسات، من هنا يمكننا القول انه يجب على كل مؤسسة امتلاك منهج متكامل ومتفاعل يعطي لها شخصية وهوية محددة خاصة بها تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وضمن هذا الاطار فان التكامل والتفاعل بين عناصر او مكونات الحمض النووي التنظيمي المتمثلة في (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) يكون ذا فائدة في مجالات ووظائف متعددة من المؤسسة، ومن بينها الابتكار باعتباره المحرك الأساسي في تميز المنتجات والخدمات فالأداء وفق اقتصاد اليوم يقيم وفق عناصر الابتكار، ولن يحقق الابتكار بأنواعه او اشكاله (الاداري، التسويقي، التكنولوجي) أهدافه إلا بسلامة الهيكل التنظيمي، واستغلال أفضل للمعلومات ما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، في ظل التحفيز الجيد للموارد البشرية وهذا ما يساهم في نجاح المؤسسات.

مما سبق فقد استهدفت دراستنا مدى مساهمة وفعالية الحمض النووي التنظيمي في تحقيق وتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس ممثلة في الوكالات التجارية التابعة للمديرية الجهوية لعنابة - حيث تم تقسيم الدراسة إلى جزئين جزء نظري و جزء تطبيقي تم من خلاله إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة لتجسيد واقع تأثير الحمض النووي التنظيمي في تحقيق وتعزيز الابتكار و قد أثارت هذه الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تتعلق بمدى فعالية ومساهمة الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار، و توصلت إلى بعض النتائج التي تسهم في حل إشكالية الدراسة و الإجابة عن التساؤلات والفرضيات، لتنتهي بإعطاء توصيات لأصحاب القرار في المؤسسة، و في ما يلي عرض مختلف النتائج و التوصيات.

أولاً: اختبار الفرضيات:

بعد اجراءنا لاختبارات المناسبة للفرضيات سنعرض في هذا العنصر صحتها أو بطلنها حسب النتائج المتحصل عليها سابقاً.

الفرضية الرئيسية: يساهم الحمض النووي التنظيمي في تحقيق وتعزيز الابتكار في المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس _ ممثلة في عدد من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لعنابة _

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة

ونرفض فرضية العدم: لا يساهم الحمض النووي التنظيمي في تحقيق وتعزيز الابتكار في المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس _ ممثلة في عدد من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لعنابة _

الفرضية الفرعية الأولى.

يساهم الحمض النووي التنظيمي في تحقيق وتعزيز الابتكار الإداري في المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس _ ممثلة في عدد من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لعنابة _

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة

ونرفض فرضية العدم: لا يساهم الحمض النووي التنظيمي في تحقيق وتعزيز الابتكار الإداري في المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس _ ممثلة في عدد من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لعنابة _

الفرضية الفرعية الثانية

يساهم الحمض النووي التنظيمي في تحقيق وتعزيز الابتكار التسويقي في المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس _ ممثلة في عدد من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لعنابة _

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة

ونرفض فرضية العدم: لا يساهم الحمض النووي التنظيمي في تحقيق وتعزيز الابتكار التسويقي في المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس _ ممثلة في عدد من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لعنابة _

الفرضية الفرعية الثالثة

يساهم الحمض النووي التنظيمي في تحقيق وتعزيز الابتكار التكنولوجي في المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس _ ممثلة في عدد من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لعنابة _

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة

ونرفض فرضية العدم: يساهم الحمض النووي التنظيمي في تحقيق وتعزيز الابتكار التكنولوجي في المؤسسة الجزائرية

للاتصالات موبيليس _ ممثلة في عدد من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لعنابة _

ثانيا/نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية.

1-نتائج الجانب النظري:

تم التوصل إلى نتائج نظرية من بينها:

أ - الابتكار من أهم الركائز التي يجب ان تعتمد عليها المؤسسات الهادفة للبقاء والاستمرارية.

ب- بحسب محتوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة لاحظنا انه رغم الابتكارات التي تتميز بها المؤسسة الا انها لا تمتلك إدارة خاصة بالابتكار.

ت - الحمض النووي التنظيمي من الأساليب والمناهج الحديثة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

ث-يمكن لاي مؤسسة معرفة شخصيتها وهويتها من خلال تبني توليفة مناسبة للحمض النووي التنظيمي.

ج-يمكن أن يساهم الحمض النووي التنظيمي في تحقيق وتعزيز الابتكار للمؤسسة من خلال التفاعل والتكامل بين مكوناته والمتمثلة في (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي).

2-الجانب التطبيقي:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس تم التوصل إلى عدة نتائج منها:

أ-اتضح من خلال النتائج التي تم عرضها مسبقا أن الابتكار في المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس قوي بأشكاله او انواعه الثلاثة (الإداري، التسويقي، التكنولوجي) وقد ساهم في تعزيزه الحمض النووي التنظيمي ويرجع ذلك إلى محاولة المؤسسة محل الدراسة من تسهيل وتبسيط إجراءات العمل من خلال تقليص من هرمية الهيكل التنظيمي وأيضاً اعتمادها على اللامركزية في اتخاذ القرارات، وهذا ما جعل المعلومات على مستوى المؤسسة تتميز بالمرونة والسهولة في الانتقال داخل المستويات الإدارية للمؤسسة.

ب- كما اتضح أيضاً ان الحمض النووي التنظيمي يساهم في تحقيق وتعزيز الابتكار التكنولوجي ب (63.9%) داخل المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس -ممثلة في عدد من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لعنابة-.

ت- اما بالنسبة لمساهمة الحمض النووي التنظيمي في الشكل الثاني للابتكار وهو الابتكار التسويقي فقد قدر ب (59.3%) على مستوى المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس - ممثلة في عدد من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لعنابة-.

ث- كما تم التوصل الى ان الحمض النووي التنظيمي يساهم ب (88.3%) في تحقيق وتعزيز الابتكار الإداري على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

ج- كما تم التوصل أيضاً إلى أن الحمض النووي التنظيمي يساهم ب (84.2%) في تحقيق وتعزيز الابتكار

بشكله العام داخل المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس - ممثلة في عدد من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لعنابة -.

ثالثا/التوصيات:

نقترح على المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس مجموعة من التوصيات نجزها فيما يلي:

- 1- إيجاد إدارة خاصة بالابتكار تهتم بكل ما هو جديد.
- 2- تشجيع المناخ الداخلي وجعله أكثر انفتاحا وتقبل لرأي الآخرين.
- 3- خلق مناخ لتبني الحمض النووي التنظيمي داخل المؤسسة كأسلوب ومنهج يكون ذا فائدة في مجالات ووظائف متعددة في المؤسسة.
- 4- الاهتمام أكثر بمدى مساهمة الحمض النووي التنظيمي في تعزيز الابتكار التسويقي.
- 5- المحافظة على مستوى مساهمة الحمض النووي التنظيمي في تعزيز الابتكارات الإدارية وكذا التكنولوجيا.
- 6- إقامة علاقات متينة مع مختلف مخابر البحث العلمي ومراكز التكوين المهني للاستفادة من نتائج البحوث والدراسات.

رابعا/أفاق الدراسة:

وفي الأخير يمكن أن تقترح بعض المواضيع المشابهة لموضوعنا لتكون محور للبحوث المستقبلية من بينها:

- 1- الحمض النووي التنظيمي كآلية لتشجيع الابداع في المؤسسات الاقتصادية.
 - 2- الحمض النووي التنظيمي كأداة لتفعيل العوامل التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية.
 - 3- دور الحمض النووي التنظيمي في تبني الاستراتيجية الابتكارية داخل المؤسسة الاقتصادية.
 - 4- صحة المنظمات وفقا لدراسة الحمض النووي التنظيمي على مستوى المؤسسات الاقتصادية.
- كما نترك المجال مفتوح لدراسة كل ما يتعلق بهذه المتغيرات، الحمض النووي التنظيمي، الابتكار، لثمين دورهم في تطوير المؤسسات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1: الكتب:

- احسان دهب جلاب، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
- إيمان احمد مصور، إدارة الابتكار، الابتكار نحو التغيير، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون ذكر السنة.
- الجيوسي رسلان محمد؛ جاد الله جميلة، الإدارة علم وتطبيق"، دار المسيرة، عمان، ط2، 2008.
- الزيادات محمد عواد احمد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2008.
- النجار فايز، نظم المعلومات الإدارية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ط 2، 2007.
- السكارنة بلال خلف، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن-2008.
- العامري صالح، وآخرون، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، دون ذكر السنة.
- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005.
- الفرا ماجد محمد، وآخرون، الإدارة المفاهيم والممارسات"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ط1، دون ذكر دار النشر، 2003.
- الصرن رعد حسن، ادارة الابداع والابتكار، دار الرضا، باب عدن، الجزء الأول، 2000، ص30.
- القريوتي محمد قاسم، مقدمة في الإدارة العامة، المنشأة. التطور. النظريات. المفاهيم. المشاكل. التحديات والتوجهات المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن. ط1، 2006.
- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط06، دون ذكر السنة.
- الخطيب أحمد، معايه عادل سالم، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.

- أسمن ريان، ترجمة عبد الحليم، عبد الغني رجب، الذاكرة الحضارية الكتابة والذكرى والهوية السياسية في الحضارة الكبرى الأولى، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، ط1، 2003.
- جمال الدين مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2006.
- وصفي عائدة عبد الهادي، مقدمة في علم الوراثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- زويلف مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية"، دار مجلاوي، عمان، ط 1، 2000.
- حريم حسين، ادارة المنظمات - منظور كلي - دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- حريم حسين " السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المؤسسة-مدخل العمليات-دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- مازن فارس رشيد، الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية، 2003.
- مدحت ابو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري " كيف تكون مبدعا"، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2008.
- محمد عز الدين مالك الطيب، تكنولوجيا المعلومات في البحث العلمي في الاقتصاد الإسلامي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- مساعدة ماجد عبد المهدي، ادارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- مرعي محمد، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي"، جامعة دمشق، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية للنشر، سوريا، 2003.
- نجيل كنج، نيل اندرسون، ادارة أنشطة الابتكار والتغيير، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، عمان-الأردن-2007.

- نجم عبود نجم، القيادة وادارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2015.
- نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة، مدخل الاداء التسويقي المتميز، الوراق للنشر، عمان، 2013.
- نعيم حافظ ابو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة الغربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003.
- سعيد ياسين عامر، الادارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الاداري، مصر، 2001.
- عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، دون ذكر السنة.
- عباس علي، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- عقيلي وصفي عمر، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة زهران للنشر، عمان، 2009.
- عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 01، 2015.
- عبيدات محمد ابراهيم، سلوك المستهلك مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، ط2، 2002.
- عكروش مأمون نديم، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة -مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004.
- خيري أسامة محمد، ادارة الابداع والابتكار، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.

2: الرسائل والاطروحات:

- أبو حجر طارق؛ أبو ناصر حسن، الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة مخاطر الفساد: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في دوائر الرقابة والتفتيش. مؤسسة الائتلاف من اجل النزاهة والمسائلة أمان، غزة، فلسطين، 2017.
- أبو شرح نادر، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
- البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم - دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
- الدالة سعود، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربي للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
- الليثي محمد بن علي بن حسن، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، مذكرة شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشور، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- العاني ألاء عبد الموجود عبد الجبار، العوامل المحددة لشخصية المنظمة وانعكاساتها في تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة» ، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.
- الشقصي حمد بن هلال، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، 2005.
- اميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر 2003.
- أسيل زهير التوك، دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2006.

- اسعد احمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات PALTEL، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غير منشور، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس-)، رسالة ماجستير، إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.
- جوادي بلقاسم، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- زكريا محمد حسن بدوان، علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظة قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة- فلسطين، 2018.
- لبدة، شاهي ستا، أثر الجينات التنظيمية على قدرة المرؤوسين الابتكارية - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر". اطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة طنطا، مصر، 2015.
- نجم عبد الحكيم احمد ربيع، وآخرون، الجينات التنظيمية وعلاقتها بالابتكار الدور الوسيط لجودة الخدمة، بالتطبيق على المراكز الطبية المتخصصة، جامعة المنصورة، مصر، بدون ذكر السنة.
- نضال جميل احمد، استراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية اختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي، رسالة ماجستير في الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016.
- سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية الألمنيوم بالمسلية"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسلية، الجزائر، 2006.
- سالم يعقوب، أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية، دراسة ميدانية ببلديات الوادي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2018.
- عبد المجيد، عثمان رياض، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.

- عمران عز الدين، دور نظام الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006.
- ترغيني صباح، تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرف، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور- برج بوغريج، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
- خزار لخضر، دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة الماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.

3: الملتقيات والمؤتمرات والمحاضرات بيداغوجية:

- ابتهاج العالي، دور المدير العربي في الابداع والتميز، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الابداع والتجديد، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، شرم الشيخ، مصر، ايام 27-29 نوفمبر 2004.
- اوكيل سعيد، اقتصاد وتسيير الابداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- الطيف عبد الكريم، محاضرات في ادارة الابداع والابتكار، مطبوعة بيداغوجية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2018.
- بديسي فهيمة، وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، الإبداع والتميز التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتجارب وطنية ودولية، - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.
- بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الاسلامية، الملتقى الدولي: منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية والتقليدية والصناعة المالية الاسلامية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 5 و6 ماي 2014.
- واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفاعلية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة" الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2003.
- حمداوي وسيلة، الابداع الاداري والتنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الالفية الثالثة، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، نوفمبر، 2008.

- سليمان خالد عويض، "مهارات مديري التنمية"، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة (القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، لبنان، 2002.
- صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطار منهجيا للإبداع وتميز الاعمال في المؤسسات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة "الابداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، شرم الشيخ، مصر، ايام 27-28 نوفمبر 2004.

4: المقالات والمجلات:

- الطائي يوسف حجيم، الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية". المجلة العراقية للعلوم الإدارية، بدون ذكر رقم المجلد، العدد 28، العراق، 2009.
- الساعدي مؤيد، الدهان جنان مهدي، تشخيص واقع البصمة الوراثية التنظيمية DNA لمنظمات الأعمال العراقية - بحث استطلاعي تحليلي في عينة من المنظمات العراقية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 40، 2014.
- الساعدي مؤيد، زعلان عبد الفتاح جاسم. " دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية DNA لمنظمات الأعمال، بحث استطلاعي في عينة من المصارف العراقية"، مجلة الادارة والاقتصاد، العراق. المجلد 3، العدد 10، العراق، السنة 2015.
- العواملة نائل عبد الحافظ، دراسة ميدانية لمفهوم السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، دون ذكر المجلد او العدد، السعودية، 1995.
- الصرايرة خالد أحمد، العساف ليلي، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الاول، العدد الاول، 2013.
- الشريف عبد الله عبد العزيز، دور التفويض في تحسين الممارسات الإدارية للمشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية"، مجلة القراءة والمعرفة، بدون ذكر رقم المجلد، بدون ذكر رقم العدد، 2011.
- أيوب ناديا، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية"، مجلة الإدارة العامة. المجلد 44، العدد 1، 2004.
- إسماعيل جابر محمد، تقييم نظم المعلومات الإدارية المرتبطة بالحاسب الآلي في وحدات القطاع الحكومي"، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، بدون ذكر رقم المجلد، العدد 2، مصر، 2001.

- وادي رشدي عبد اللطيف؛ ماضي كامل، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية غزة وجهة نظر ذاتية"، مجلة الجامعة السالمية، فلسطين، المجلد 15، العدد 2، سنة 2007.
- زريقات خريشا، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد6، العدد 3، 2010.
- مولاي امينة، كافي ميمون، الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات (دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الأول، الجزائر، 2017.
- محمد يوسف محمد يوسف إسماعيل، تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد 4، السنة 2020.
- ميسون علي حسين العبيدي، استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية بحث استطلاعي لآراء عينة من أطباء مستشفى مرجان التعليمي-بابل-، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الحادية عشر، المجلد الثالث عشر، العدد السادس والثلاثون، العراق، 2015.
- نجوى متولي حسن كشكوشة، أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين، جامعة الازهر القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، دون ذكر رقم العدد والمجلد، 2021.
- عبد الفتاح محمد زين العابدين، محمود سيد أبو سيف، دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر العاملين، مجلة العلوم التربوية، المجلد الأول، العدد الثاني، مصر، 2016.
- شيشة نوال، أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة جامعة خميس مليانة، مقال في مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 17، المجلد 02، الجزائر، 2017.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1: الكتب:

- Judith Glaser, **Leadership DNA, leverage your instincts to: Communicate, Excellence, and Innovate**. Adams Media, without mentioning the country, 2006–2007.
- Stuart Graham, Claire Seaman, "**Harmonizing the Family Business: Deconstructing the DNA of the Family Business**", The Modern Family Business, Published in Collins, Queen Margaret University, Scotland, chapter 7. 2012.
- Wilson John, Sturgis Paul, "**Information Management. In Feather**", International encyclopedia of information and library science, 2nd ed, London, 2002–2003.
- Zimmer Michael "**Data conversion fundamentals**". management hand book, Auerbach Publications, London, 7th ed, 1999, eBook Published 21 April 2014.

2: الرسائل، الاطروحات:

- Andrew Mars glia, **The Relationship Between Leadership and Personality**, Leadership and Management, PhD thesis, Without mentioning the university, without mentioning the country, 2005.
- Barnes John F: "**High Performance Organizations: Programming Organizational DNA for Success**". Presentation on theme, Southwest foundation for Biomedical Research, MBA, without mentioning the country, 2008.
- Marjon Witting, **Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities**. Master thesis, Behavioral, Management and Social Sciences, University of Twente: Enscheda, Holland, 2006.
- Rakesh Bordia, Kroonenberg Eric, Neely David, **Innovation's Org DNA**, Booz Allen Hamilton, USA, 2005.

3: المقالات والمجلات:

- Achill Nicholas, Jobber David, **the information needs of senior marketing executive**", **An exploratory study Quantitative market research**, An International Journal of Business and Management, vol 8, No2, New Zealand, 2001.
- Afirah Azudin, Noorhayati Mansour, **Management Accounting Practices for Small and Medium Enterprises: The Impact of Regulatory DNA**, Journal of Business

Potential and Operational Technology, Asia Pacific Management Review, Vol 23, No. 3, No Country Mention, 2018.

- Charmey Brook, **The Factor of Organizational DNA**", Harvard Business, vol 3, No 10, USA, the year 2006.
- Crab Tom, **Transformation Organization for Organic Growth: The DNA of Leading Change**. Change Management Journal, Vol 6, NO 1, Norway, 2006.
- Dobbin Brooke, **The DNA of innovation**, University of Saskatchewan. Journal of Business Strategy, vol 29, NO 2, Canada, 2012.
- Govindarajan Vijay, Chris Trimble, **The organizational DNA of strategic innovation**. California Management Review, Berkeley-Haas's Premier Management Journal, without mentioning the volume number, without mentioning the issue number, USA, 2005.
- Haslam Alexander, Steffens Nicklas, and others, **A Social Identity Approach to Leadership Development: The 5R Program**. Journal of Individual Psychology, vol 16, NO 3, without mentioning the country, 2017.
- Kovoov-Misra Sarah, "**Understanding perceived organizational identity during crisis and change: A threat/opportunity framework**", Journal of Organizational Change Management, Vol 22, No 5, without mentioning the country, 2009.
- Momani Zulaikha, Dragic Rajabi, **Identification of organizational DNA based on the Hunald model**, Journal of Evaluation and Technical Management, Vol. 40, No1, without mentioning the country, 2014.
- Owen-Smith Jason, **The institutionalization of expertise in university licensing. Theory and Society**, University of Michigan, vol40, No1, USA, 2011.
- Sergey Alban Ivanov, **Defects in modern organizations: Field findings and discovery**. International Journal of Innovation, Management and Technology, vol 4, NO 2, without mentioning the country, 2013.
- Soroush Sedigheh, and others. **A study of organizational DNA in the province of Isfahan Sports and Youth in Fitch**. International Journal of Human Resource Studies, Vol 4, No 3, Germany, 2014.

- Wageeh Nafei, **The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt**, University of Sadat City, International Business Research; Vol 8, No1, Egypt, 2015.

4: المواقع الالكترونية:

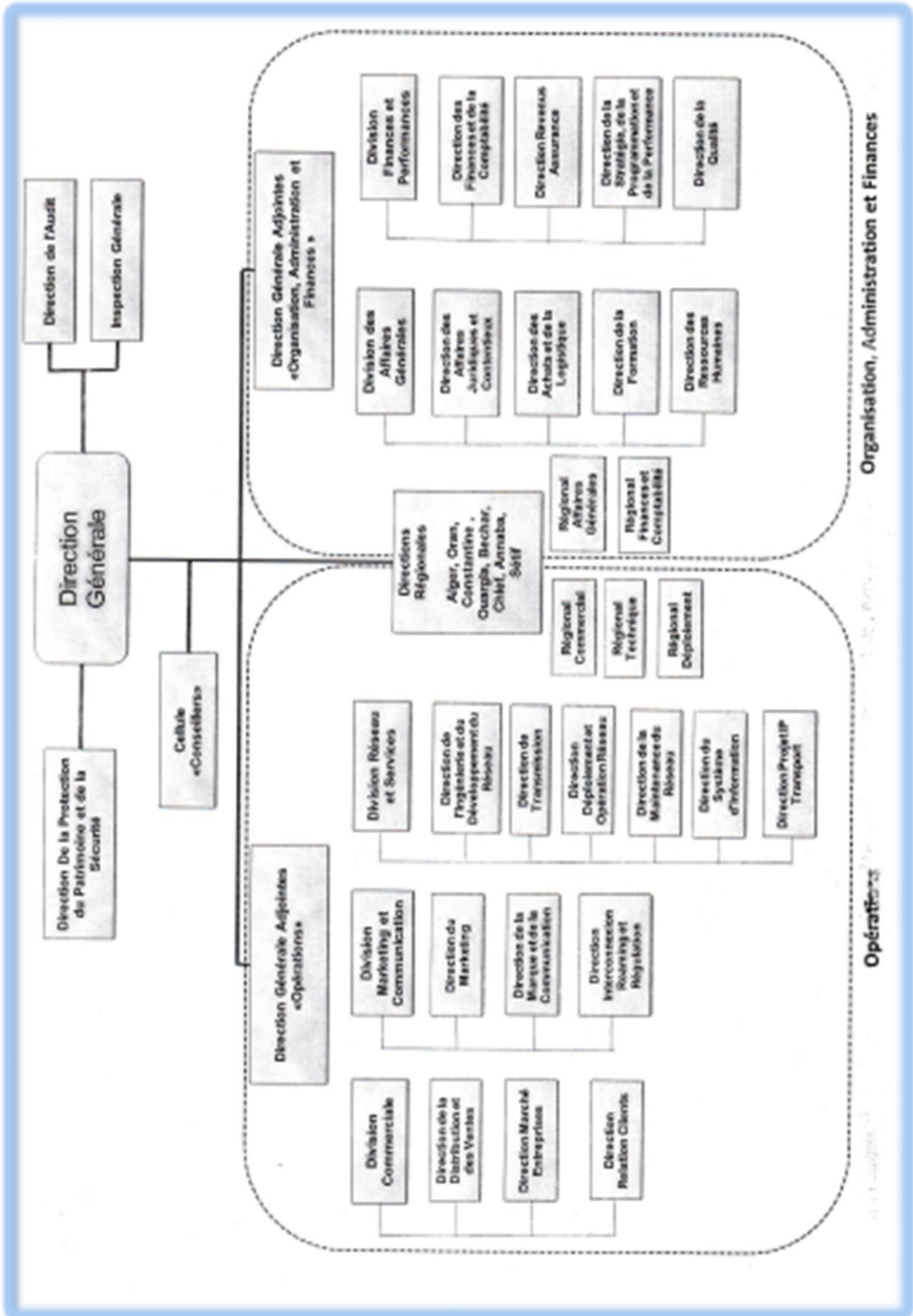
- اشتوي محمد عبد؛ **DNA ORGANIZATIONS**، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2013، تاريخ الاطلاع 10/04/2022 . <http://eshteivy.blogspot.com/2013/06/dna-organizations.html>
- الماشي أحمد سمير، المسدي عادل عبد المنعم، **محددات الحمض النووي للمؤسسات**، جامعة طنطا، كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال, 2008، 2022/05/22، تاريخ الاطلاع: <http://elmashy-3ajabi.blogspot.com/2008/03/organizational-dna.html>
- Povinski Persyn, **how a strong corporate DNA can contribute to sustainable profit**. Strategy Implementation, USA, 2014, View date: 14/03/2022, <https://perpetos.com/en/tag/corporate-dna/>.
- Gary Neilson, Pasternack Brace, Mendes Decio, **The Four Bases of organizational DNA**, journal of content, USA, 2003. <https://www.strategy-business.com/article/03406> .
- Harry Hertz, Baldrige Cheermudgeon, "**Corporate DNA: Is There a Litmus Test**", University of Phoenix, USA, 2010, View date 16/05/2022, <https://www-global--changemaker-com.translate.goog/our-services/corporate-dna/>.
- Perry Simon, **Enterprise resilience Boosting your corporate immune system**. The executive summary series, 2014, 14/03/2022, www.pwc.com/riskassurance.
- Grams Chris, **five ways to strengthen your company's immune system**. 2009, 16/03/2022, <http://darkmattermatters.com>.
- Spritzer Gretchen, "**Positive relationship at work–A Positive Organizational Scholarship Affiliated Micro community**», Ross School of Business, University of Michigan, USA, 2006, 15/05/2022 <https://positiverelationshipsatwork-org.translate.goog/gretchen-m-spreitzer/> .

- Cooke Michael, Building Blocks of Execution: large chins fight flaws in the corporate fabric, chain store Age February, 2006, 25/03/2022 <https://www.linkedin.com/in/mike-cooke-524260>
- Ericksen Matthew, Powers Elizabeth, & Ribeiro Frank, Keeping the weight off Sustaining Cost Reduction over the long-term 2007, 27/04/2022. <https://www-thefreelibrary-com.translate.goog/Trimming+organizationala>.
- De Anne Aguirre, Lloyd Howell, Kelter David, and Gary Neilson, **A global Checkup: Diagnosing the health of Today's Organizations**,2002, 15/05/2022 <https://www.strategy-business.com/article/rr00026> .
- Gary Nelson „Pasternack Bruce „Decio Mendes, **The Seventh Type of Regulatory DNA**, Content Management Journal, Without Country Mention,2004, <https://www.strategy-business.com/article/04210>.
- Mark Rojers, **the definition and measurement of information**, working paper N10-98, Melboure university-Auseralia, May1998, p6, www.melboureinstitute.com.
- FedEx: A Success Story: How the World's Leading Shipping Company Keeps Innovating and Outperforming Its Competitors, Chapter Four the Five Dimensions of a Culture of Innovation and Performance, 2017, Viewed on, 10/05/2022 <https://www.hindawi.org/books/52418472/4/> .

الملاحق

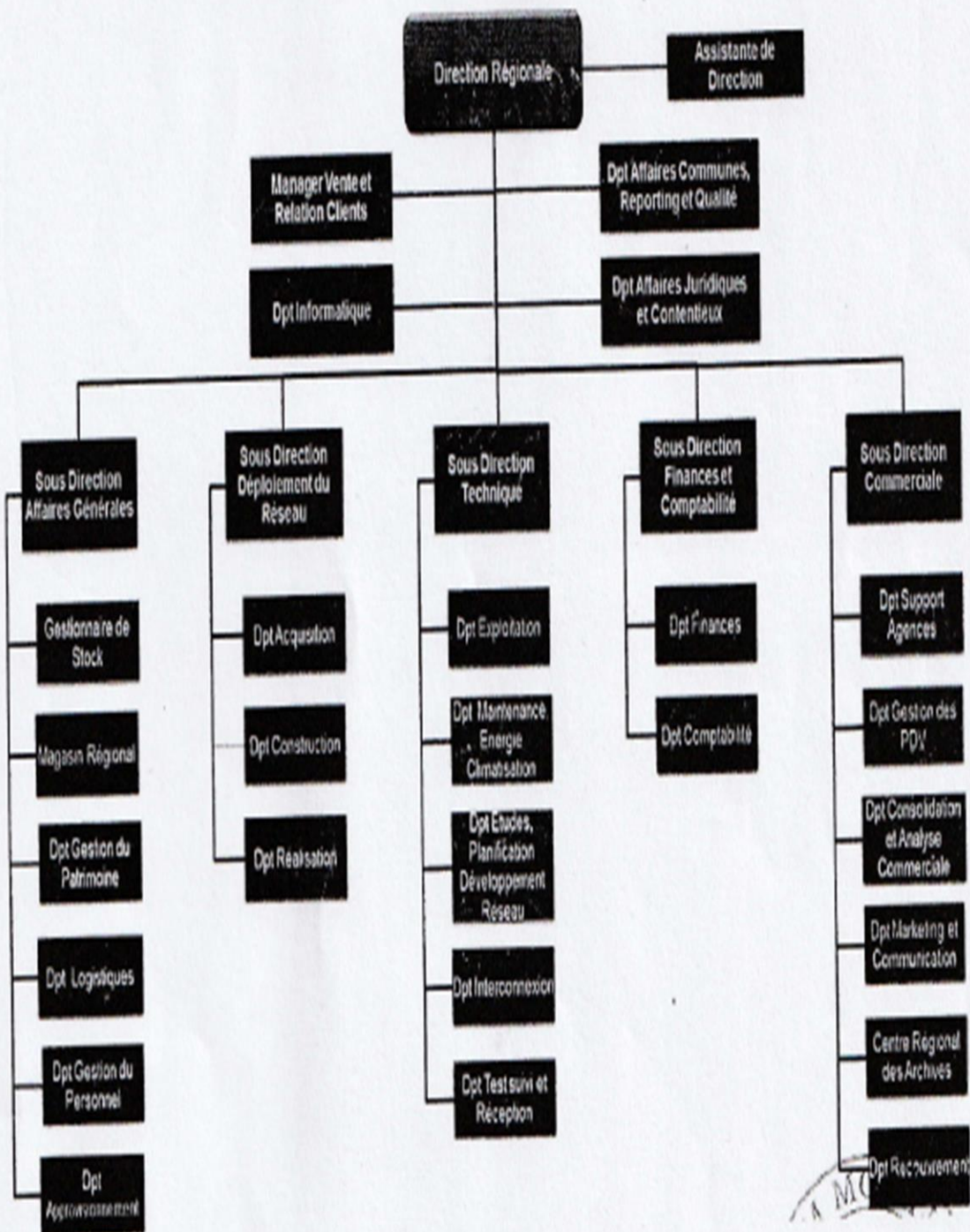
الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية العامة لموبيليس.



الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية الجهوية لعناية موبيليس.

Organigramme type des Directions Régionales





الملحق رقم 03: الاستبيان بشكله النهائي.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال



استمارة استبيان

السادة الموظفين المحترمين/ الموظفين المحترفات.

تحية طيبة وبعد:

يسعدني ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان، الذي نهدف من خلاله الى جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني والتطبيقي حول موضوع (دراسة/ بحث) بعنوان " الحمض النووي التنظيمي وفعاليتته في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، ويندرج هذا البحث ضمن استكمال متطلبات نيل شهادة الماستري في إدارة الاعمال من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الشريف مساعدية * سوق اهراس*.

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة مهنية في مجال عملكم، وبحكم موقعكم الوظيفي، فاننا على ثقة عالية بانكم ستكونون خير عون لنا وخدمة للبحث العلمي من جهة، وتطوير أداء شركتكم من جهة أخرى، لذا نرجو منكم التكرم والاطلاع على فقرات هذا الاستبيان بعناية والاجابة على جميع اسئلته بموضوعية ومهنية عالية. ملاحظة: ستجد امام كل عبارة خمسة بدائل تتراوح بين (1= لا اوافق تماما)، (2= لا اوافق)، (3= أوافق بدرجة متوسطة)، (4= اوافق)، (5= أوافق تماما).

ونحيطكم علما ان الآراء والمعلومات التي سوف تدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

مع جزيل الشكر والتقدير.

من اعداد الطالبين بدايرية عبد الرؤوف و رويبي سمير

تحت اشراف الأستاذة: بارك نعيمة

السنة الجامعية 2021-2022.

المحور الاول: البيانات الشخصية والوظيفية.

• النوع الاجتماعي:

ذكر انثى .

• العمر:

اقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة
من 41 الى 50 سنة اكثر من 50 سنة .

• المؤهل العلمي:

مهني ثانوي جامعي دراسات عليا .

• المنصب الوظيفي:

موظف تجاري رئيس مصلحة مدير مدير عام أخرى .

• الاقدمية في العمل:

اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات
من 11 الى 15 سنة اكثر من 15 سنة .

• الدخل:

اقل من 18000 دج من 19000 الى 28000 دج
من 29000 الى 38000 دج من 39000 دج فما فوق .

المحور الثاني: الحمض النووي التنظيمي.

وهو مصطلح يبين العوامل الأساسية التي تحدد مجتمعة شخصية المنظمة والسمات الفريدة لها (البصمة الوراثية)، وتحدد وتفسر أسلوب أدائها وتجعلها مختلفة عن غيرها من المنظمات.

الرقم	الفقرات	لا لا	لا لا	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق أوافق	أوافق تماما
حقوق اتخاذ القرار						
01	تعتمد المؤسسة على ثقافة تنظيمية افناعية.					
02	تشرك الإدارة العليا للمؤسسة المستويات الإدارية الأدنى في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.					
03	تتعامل المؤسسة بإيجابية كبيرة مع ما يقدمه الموظفين من ملاحظات وآراء.					
04	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات ويثقون بمدراءهم.					
05	تسمح المؤسسة بأن يساهم الموظفون في وضع حلول مناسبة للمشكلة التي تواجههم في العمل.					
06	تفعيل آلية إدارة الاقتراحات لدعم الابتكارات في المؤسسة من خلال مختبرات الابتكار وجلسات العصف الذهني.					
المحفزات						
07	تناسب مستويات الأجور في المؤسسة مع الأوضاع الاقتصادية الحالية والجهود المبذولة من قبل الموظفين.					
08	تشجع المنظمة الموظفين على تبادل المعارف والخبرات بينهم.					
09	تشجع المؤسسة المنافسة بين الموظفين من ذوي القدرات الإبداعية عن طريق المكافآت والدعم المادي.					
10	تقدم المؤسسة فرصا حقيقية لترقية الموظفين وتحقيق طموحاتهم الوظيفية.					
11	تشجع المنظمة الموظفين دائما بعبارات الثناء والشكر عند انجاز الاعمال الموكلة إليهم.					
12	تعد المؤسسة بمسابقات داخلية لتحفيز المبتكرين.					

المعلومات					
				توفر المؤسسة إمكانيات عالية لتجهيز المعلومات وتداولها بسرعة وبسهولة.	13
				تتفق المعلومات الواردة إليك مع طبيعة الوظيفة ومتطلباتها.	14
				يتم الحصول على المعلومات اللازمة لمهامك في الوقت المناسب دون تأخير.	15
				تتطلب المعلومات داخل مؤسسة موبيليس وجود تقنيات وتكنولوجيات جديدة وحديثة.	16
				يوجد في مؤسستكم إدارة مختصة في عملية جمع وتحليل البيانات والمعلومات.	17
				الموارد المعلوماتية والمعرفية الخاصة بالمؤسسة كافية للقيام بالابتكار.	18
الهيكل التنظيمي					
				يتلاءم الهيكل التنظيمي الموجود مع حجم وطبيعة المؤسسة.	19
				تمتلك المؤسسة قنوات اتصالية تسمح للأفراد بتفاعل بينهم.	20
				ترسخ إدارة المؤسسة ثقافة الرقابة الذاتية بين الموظفين.	21
				نطاق الإشراف في المؤسسة يتناسب مع حجمها وثقافتها التنظيمية.	22
				توفر المؤسسة دليل يتضمن وصفا واضحا يحدد سياسات واجراءات العمل المتبعة فيها.	23
				الهيكله تسهل التواصل وإنتاج الأفكار.	24

المحور الثالث: الابتكار.

يعرف الابتكار على انه عملية ذات مراحل مختلفة تبدأ من خلق الفكرة الى تنفيذها، ثم تبدأ هذه الفكرة المطبقة في الانتشار الى أماكن ومواقع أخرى.

الرقم	الفقرات	لا أوافق تماما	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق تماما
الابتكار الإداري					
01	يعد الابتكار الاداري منهج راسخ في سياسة المؤسسة.				
02	قامت المؤسسة باستحداث تغيرات في هيكلها التنظيمي بهدف تحسين العملية الابتكارية.				
03	تجري مؤسسة موبيليس تغيرات جذرية على الأنظمة التكنولوجية المستعملة في عملياتها الإدارية.				
04	أدخلت المؤسسة تغيرات في تصميم اعمالها وعملياتها الإدارية.				
05	تعمل مؤسسة موبيليس على تطوير رؤيتها ومركزها الريادي من خلال وضع سياسات وإجراءات جديدة تتناسب مع ذلك.				
06	تمنح مؤسسة موبيليس الموظفين الصلاحيات الكافية لحل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها.				
07	أدرجت المؤسسة استراتيجيات ونظم رقابة جديدة خاصة بنظام المكافآت والخوافز.				
08	اتخذت مؤسسة موبيليس إجراءات لتفعيل عملية الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين.				
الابتكار التسويقي (الاضافي)					
09	تقوم مؤسسة موبيليس بتعديل طريقة تقديم خدماتها بناء على احتياجات ورغبات لزيائنها.				
10	للقيام بزيادة ولاء زبائنها تخصص مؤسسة موبيليس برامج لتحسين وتطوير خدماتها.				
11	تسعى مؤسسة موبيليس الى تقديم عروض مجانية ومغرية بغية زيادة عدد المشتركين في لخدماتها والمنتسبين الى كيانها.				

					تحدد مؤسسة موبيليس توجهات الزبائن المستقبلية باللجوء الى المراكز الاستشارية والبحثية الخارجية.	12
					تقوم مؤسسة موبيليس بمتابعة اراء وشكاوى الزبائن وتعتبرها كقاعدة تركز عليها لتطوير خدماتها وبناء مستقبلها.	13
					تقدم مؤسسة موبيليس خدمات إضافية مبتكرة ومميزة مقارنة بمنافسيها.	14
					تطور مؤسسة موبيليس برامج تسويقية بمساعدة الزبائن.	15
					ترى مؤسسة موبيليس ان الابتكار التسويقي ليس له حدود.	16
الابتكار التكنولوجي (التقني)						
					لدى مؤسسة موبيليس استراتيجية محددة وواضحة تساعدنا في مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والاتصال.	17
					تقوم مؤسسة موبيليس بتحسين منتجاتها القديمة.	18
					أجرت مؤسسة موبيليس تغييرات في تقديم وتصميم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات والتكنولوجيات الحديثة.	19
					تحصلت مؤسسة موبيليس على براءات اختراع زادت من ابتكاراتها الخدمانية.	20
					اعتمدت مؤسسة موبيليس طرق وأساليب جديدة في تقديم الخدمات للزبائن.	21
					قامت مؤسسة موبيليس بابتكار طرق جديد لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية.	22
					تتميز مؤسسة موبيليس بعمليات خدمية ذات جودة عالية.	23
					أدخلت مؤسسة موبيليس تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها وقدراتها مقارنة بالمنافسين.	24

الملحق رقم 04: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

قائمة الأساتذة المحكمين

اسم الاستاذ	الرتبة	التخصص	الجامعة	الامضاء
زيد الدين	Mr	عك	1/5	
زيد الدين	MA SA	إدارة أعمال	بها أمراء	
سيد محمد	Prof	إدارة أعمال	سورة أمراء	

الملحق رقم 05: معامل الثبات الفا كرو نباخ لمحاور الاستبانة.
معامل الثبات الفا كرو نباخ للمحور الأول (الحمض النووي التنظيمي).

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,982	24

معامل الثبات الفا كرو نباخ للمحور الثاني (الابتكار).

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,972	24

معامل الثبات الفا كرو نباخ لمحاور الاستبانة ككل.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,989	48

الملحق رقم 06: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

النوع الاجتماعي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	48,9	48,9	48,9
	انثى	23	51,1	51,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من اقل	1	2,2	2,2	2,2
	سنة 40 الى 30 من	11	24,4	24,4	26,7
	سنة 50 الى 41 من	31	68,9	68,9	95,6
	سنة 50 من اكثر	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مهني	3	6,7	6,7	6,7
	ثانوي	2	4,4	4,4	11,1
	جامعي	30	66,7	66,7	77,8
	عليا دراسات	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

المنصب الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اخرى	3	6,7	6,7	6,7
	تجاري موظف	27	60,0	60,0	66,7
	مصلحة رئيس	13	28,9	28,9	95,6
	مدير	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الاقدمية في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	.سنوات 5 من اقل	1	2,2	2,2	2,2
	سنوات 10 الى 5 من	5	11,1	11,1	13,3
	. سنة 15 الى 11 من	8	17,8	17,8	31,1
	سنة 15 من اكثر	31	68,9	68,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الدخل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دج 18000 من اقل	1	2,2	2,2	2,2
	دج 38000 الى 29000 من	2	4,4	4,4	6,7
	فوق فما دج 39000 من	42	93,3	93,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الملحق رقم 07: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة.

المحور الأول:

Statistiques								
		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V1 بعد
N	Valide	45	45	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9111	3,1333	3,8000	3,8222	3,7556	3,7778	3,8444
Ecart type		1,16428	1,09959	1,17937	1,23009	1,19003	1,18492	1,10691

Statistiques								
		V7	V8	V9	V10	V11	V12	V2 بعد
N	Valide	45	45	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,7111	3,7333	3,3556	3,2222	3,8000	3,3556	3,5333
Ecart type		1,34202	1,30384	1,13128	1,27723	1,35848	1,20897	1,15503

Statistiques								
		V13	V14	V15	V16	V17	V18	V3 بعد
N	Valide	45	45	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0222	4,1111	3,9111	4,2444	4,1556	3,9111	3,9667
Ecart type		1,09729	,91010	1,04059	,93312	1,08619	1,18364	1,09959

Statistiques								
		V19	V20	V21	V22	V23	V24	V4 بعد
N	Valide	45	45	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,6000	4,0222	4,0000	4,0000	3,9556	3,8667	3,7333
Ecart type		1,05313	1,09729	1,16775	1,04447	1,16688	1,15994	,99772

المحور الثاني:

Statistiques										
		VM1	VM2	VM3	VM4	VM5	VM6	VM7	VM8	VM1 بعد
N	Valide	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,8667	3,7111	3,5778	3,6222	4,1333	3,8000	3,7556	3,8444	3,8556
Ecart type		1,21730	1,30771	,96505	,96032	,94388	1,28982	1,26411	1,22392	1,18524

Statistiques										
		VM9	VM10	VM11	VM12	VM13	VM14	VM15	VM16	VM2 بعد
N	Valide	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9333	4,2667	4,2667	2,9333	4,1556	4,3556	3,8444	4,1556	4,0444
Ecart type		,80904	,86340	,86340	1,09545	,95240	,74332	1,14724	,90342	,76739

Statistiques										
		VM17	VM18	VM19	VM20	VM21	VM22	VM23	VM24	VM3 بعد
N	Valide	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,2000	4,1111	4,3778	3,9556	4,2000	4,2889	4,2000	4,2667	4,2333
Ecart type		,96766	,91010	,71633	1,18620	,86865	,89499	,91949	,91453	,87646

الملحق رقم 08: اعتدالية التوزيع.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon				
		V الكلية	VM الكلية	الكلية للاستبيان
N		45	45	45
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,8889	4,0667	4,0889
	Ecart type	1,07602	1,00340	,95518
Différences les plus extrêmes	Absolue	,186	,224	,208
	Positif	,151	,176	,170
	Négatif	-,186	-,224	-,208
Statistiques de test		,186	,224	,208
Sig. Asymptotique (bilatérale)		,113 ^{cd}	,113 ^{cd}	,113 ^{cd}
a. La distribution du test est Normale.				
b. Calculée à partir des données.				
c. Correction de signification de Lilliefors.				

الملحق رقم 09: نتائج اختبار الفرضيات (الفرضية الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية).

1- اختبار الفرضية الرئيسية.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,917 ^a	,842	,838	,40388
a. Prédicteurs : (Constante), الكلية V				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	37,286	1	37,286	228,580	,000 ^b
	Résidus	7,014	43	,163		
	Total	44,300	44			
a. Variable dépendante : الكلية VM						
b. Prédicteurs : (Constante), الكلية V						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,740	,228		3,242	,002
	VM الكلية	,856	,057	,917	15,119	,000

a. Variable dépendante : VM الكلية

2- اختبار الفرضيات الفرعية.

الفرضية الأولى:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,941 ^a	,885	,882	,40732

a. Prédicteurs : (Constante), VM الكلية

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	54,677	1	54,677	329,564	,000 ^b
	Résidus	7,134	43	,166		
	Total	61,811	44			

a. Variable dépendante : VM1 بعدد

b. Prédicteurs : (Constante), VM الكلية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,036	,230		,753	,455
	VM الكلية	,173	,057	,941	18,154	,000

a. Variable dépendante : VM1 بعدد

الفرضية الثانية:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,770 ^a	,593	,583	,49538
a. Prédicteurs : (Constante), VM الكلية				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,359	1	15,359	62,586	,000 ^b
	Résidus	10,552	43	,245		
	Total	25,911	44			
a. Variable dépendante : VM2 بعد						
b. Prédicteurs : (Constante), VM الكلية						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,909	,280		6,823	,000
	VM الكلية	,549	,069	,770	7,911	,000
a. Variable dépendante : VM2 بعد						

الفرضية الثالثة:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,799 ^a	,639	,630	,53281
a. Prédicteurs : (Constante), VM الكلية				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	21,593	1	21,593	76,060	,000 ^b
	Résidus	12,207	43	,284		
	Total	33,800	44			
a. Variable dépendante : VM3 بعد						
b. Prédicteurs : (Constante), V الكلية						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,702	,301		5,653	,000
	V الكلية	,651	,075	,799	8,721	,000
a. Variable dépendante : VM3 بعد						

السلامة

الملخص:

الملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الحمض النووي التنظيمي DNA والمتمثل في المكونات التالية (حقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، نظام الحوافز، الهيكل التنظيمي) وتعزيز الابتكار بأشكاله (الإداري، التسويقي، التكنولوجي). ولدراسة واقع هذه العلاقة لدى المؤسسة الجزائرية للاتصالات "موبيليس" تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 45 موظف في مجموعة من الوكالات التجارية التابعة للمديرية الجهوية لعنابة. وبالاعتماد على الاستبيان كأداة جمع البيانات وكذا اعتماد البرنامج الإحصائي SPSS V25 لعملية التحليل، واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لتكوين الجزء النظري للدراسة، أما المنهج المستخدم في الجزء التطبيقي هو المنهج الاستقرائي، تم التوصل إلى وجود تأثير ومساهمة للحمض النووي التنظيمي في تحقيق الابتكار داخل المؤسسة محل الدراسة، باعتبار أن الحمض النووي التنظيمي مسؤول عن تحديد هوية المؤسسة ومؤثر في عادات وتقاليد وأنظمة العمل فيها. توصي الدراسة بتبني مفهوم الحمض النووي التنظيمي ومكوناته وإبراز أهميته في تحديد الهوية المتميزة للمؤسسة من خلال تأثيره في تعزيز الابتكار كعنصر محوري للتنافسية المؤسسة وديمومتها واستمراريتها.

الكلمات المفتاحية: الحمض النووي التنظيمي، الابتكار، المديرية الجهوية لموبيليس عنابة.

Abstract:

This study aimed to highlight the relationship between the organizational DNA, which is represented in the following components (decision-making rights, information quality, incentive system, organizational structure) and the promotion of innovation in all its forms (administrative, marketing, technological). To study the reality of this relationship with the Algerian Telecommunications Corporation "Mobilis", a simple random sample of 45 employees was selected in a group of commercial agencies affiliated to the Annaba Regional Directorate. Relying on the questionnaire as a data collection tool, as well as the adoption of the statistical program SPSS V25 for the analysis process, and we used the descriptive analytical approach to form the theoretical part of the study. The study, given that the organizational DNA is responsible for determining the identity of the institution and influencing the customs, traditions and work systems in it. The study recommends adopting the concept of organizational DNA and its components and highlighting its importance in defining the distinct identity of the organization through its impact on promoting innovation as a pivotal element for the competitiveness, sustainability and continuity of the organization.

Keywords: organizational DNA, innovation, Mobilis Annaba regional directorate.