

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر الحمض النووي التنظيمي في أداء الموارد البشرية
- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بجامعة جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

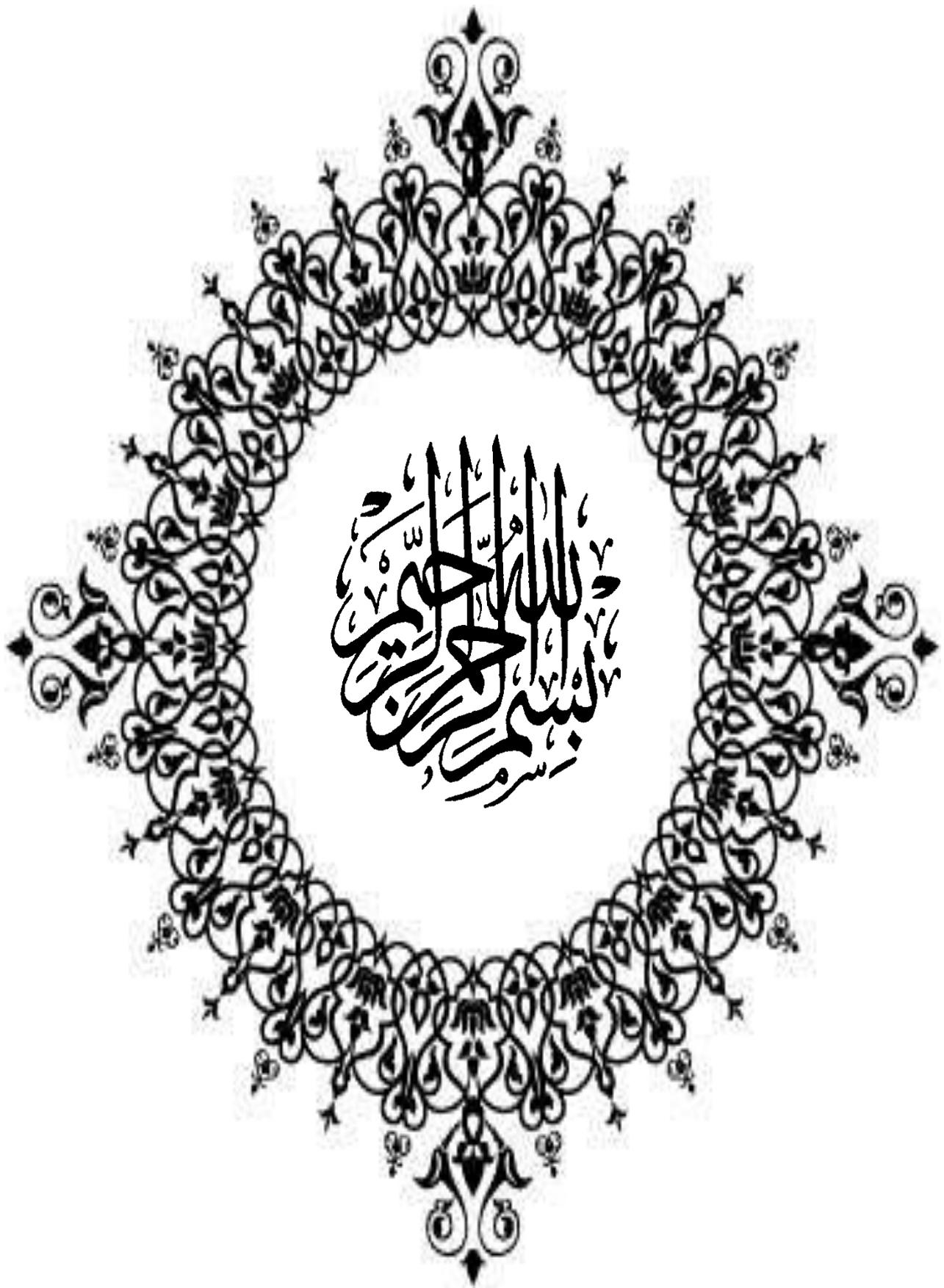
إعداد الطالب:

- يوسف بودريعة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر (أ)	الأستاذة: رتيبة بوهالي
مشرفا ومقرا	جامعة جيجل	أستاذ مساعد (أ)	الأستاذة: وداد عزيزي
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر (أ)	الأستاذ: عمر بلجازية

السنة الجامعية: 2023/2022



الشكر

أشكر الله العليّ القدير الذي أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع، وذلك لي صغابه.
أتقدم بالشكر الجزيل وخالص العرفان والامتنان إلى الأستاذة المشرفة

وداد عزيزي

على كافة الانجازات والتوجيهات القيمة والارشادات لإنجاز هذه المذكرة
حفظها الله دوماً، ومدّها من الخير ما ترجاه

في حين أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ: "هريش مسعود" على كل الدعم والمساندة

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى إدارة الكلية محل الدراسة، وجميع الأساتذة

لمساهماتهم القيمة في إتمام الجانب التطبيقي لهذه المذكرة

وأشكر كل من ساهم وقدم لي يد العون في إنجاز هذا العمل

سواء من قريب أو من بعيد حتى ولو بكلمة طيبة.

الإهداء

* بسم الله وأعطر سلام على نور القلوب وسيد الوجود سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم*
أهدي ثمرة جهودي وخالص أعمالي إلى أعلى ما لدي في هذه الدنيا الفانية،
إلى أول اسم نطقته به شفقتي،
إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى الشمعة التي تنير دربي
إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي ...

”أمي الحبيبة”

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجو من الله
أن يرحمه ويجعله بجوار الصديقين والشهداء

”أبي الغالي” رحمه الله

إلى ”جدي” الغالية
أطال الله في عمري وحفظها لي سدا
إلى براعم العائلة كل باسمه
إلى جميع الأصدقاء والزلاء
إلى جميع الأهل والأحبة أينما وجدوا

يوسف

إن الاهتمام بتحسين أداء الأساتذة الجامعي، يتطلب عدة عوامل ضمن بيئة العمل الجامعية، من بينها التركيز على ممارسات الحمض النووي التنظيمي، لذا فإن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو اختبار أثر الحمض النووي التنظيمي في أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

بُغية تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها بطريقة العينة غير العشوائية القصدية على 70 أستاذا دائما بالكلية محل الدراسة، وتم استرجاع 62 إستبانة صالحة للدراسة، تمثل 40,26% من مجتمع الدراسة، البالغ عدده 154 أستاذا دائما. أما بالنسبة للمعالجة الإحصائية، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث أظهرت النتائج ما يلي:

- وجود مستوى مرتفع للحمض النووي التنظيمي بالكلية محل الدراسة، إضافة إلى وجود مستوى مرتفع لكل من: المشاركة في صنع القرارات، التحفيز، جودة المعلومات، في حين يوجد مستوى متوسط للهيكل التنظيمي؛
- وجود مستوى مرتفع لأداء الأساتذة بالكلية محل الدراسة؛
- وجود أثر إيجابي للحمض النووي التنظيمي بأبعاده مجتمعة في أداء الأساتذة، وهو راجع للأثر الإيجابي للمشاركة في صنع القرارات وجودة المعلومات، في حين لا يوجد أثر للتحفيز والهيكل التنظيمي في أداء الأساتذة بالكلية محل الدراسة.

اعتمادا على هذه النتائج، تم تقديم اقتراحات لإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من أجل تعزيز أداء الأساتذة من خلال الاهتمام بالتحسين المستمر لأبعاد الحمض النووي التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الحمض النووي التنظيمي، المشاركة في صنع القرارات، التحفيز، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي، أداء الموارد البشرية.

Abstract:

Improving the university teachers' performance requires several factors within the work environment like focusing on the organizational nuclear acid practices. So, this study main objective is to examine the impact of organizational nuclear acid on the teachers' performance at the faculty of Economic, Trade and Management Sciences.

For achieving the study objectives, the survey has been used as a tool for data collection. it has been distributed with the intentional sample method on 70 permanent teachers where the study takes place. 62 valid surveys have been restored. They represent 40.26% of the study community, which reaches 154 permanent teachers. For the sake of statistical process, the Statistical Pack for the Social Sciences (SPSS) has been used. The results have shown that:

- There's a high level of the organizational nuclear acid at the faculty where the study takes place, besides a high level of: participation in decisions making, motivation and data quality. Whereas, there's an intermediate level of the organizational structure.
- There's a high level of the teachers' performance at the faculty where the study takes place.
- There's a positive impact of the organizational nuclear acid, with all of its dimensions, on the teachers' performance, which refers to the positive impact of participation in decisions' making and data quality. Whereas, there's no impact of motivation and the organizational structure on the teachers' performance at the faculty where the study takes place.

On the basis of these results, suggestions have been presented to the faculty administration for the sake of enhancing the human resources' performance through the continuous improvement of the organizational nuclear acid dimensions.

Key words: The Organizational Nuclear Acid, Participation In Decisions Making, Motivation, Data Quality, The Organizational Structure, The Human Resources' Performance.

الصفحة	العنوان
I الشكر
II الإهداء
III الملخص باللغة العربية
IV الملخص باللغة الانجليزية
V فهرس المحتويات
VII فهرس الجداول
VIII فهرس الأشكال
IX فهرس الملاحق
1 مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
7 تمهيد
8	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للحمض النووي التنظيمي وأداء الموارد البشرية..
8 المطلب الأول: الأدبيات النظرية للحمض التنظيمي
17 المطلب الثاني: الأدبيات النظرية لأداء الموارد البشرية
20	المبحث الثاني: أثر أبعاد الحمض النووي التنظيمي في أداء الموارد البشرية....
20 المطلب الأول: أثر المشاركة في صنع القرارات في أداء الموارد البشرية..
20 المطلب الثاني: أثر التحفيز في أداء الموارد البشرية
20 المطلب الثالث: أثر جودة المعلومات في أداء الموارد البشرية
21 المطلب الرابع: أثر الهيكل التنظيمي في أداء الموارد البشرية
21	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للحمض النووي التنظيمي وأداء الموارد البشرية
21 المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
22 المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
24 المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
25 الخلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
27 تمهيد
28	المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.....
28 المطلب الأول: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.....

28	المطلب الثاني: مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.....
29	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.....
31	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
31	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
32	المطلب الثاني: أداة الدراسة.....
33	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.....
35	المطلب الرابع: التحقق من جودة بيانات الدراسة.....
38	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
38	المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.....
44	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
51	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
54	المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
57	الخلاصة.....
59	الخاتمة.....
63	قائمة المراجع.....
67	الملاحق.....

الرقم	العنوان	الصفحة
1.2	فئات مقياس "ليكرث" الخماسي ودلالاتها.....	33
2.2	مدى قوة معامل الارتباط.....	33
3.2	اختبار الصدق البنائي لمتغير الحمض النووي التنظيمي.....	35
4.2	اختبار الصدق البنائي لمتغير أداء الموارد البشرية.....	36
5.2	معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة.....	37
6.2	اختبار التوزيع الطبيعي.....	37
7.2	اختبار التعدد الخطي.....	38
8.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....	39
9.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.....	40
10.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.....	41
11.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية.....	42
12.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة.....	43
13.2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المشاركة في صنع القرارات.....	44
14.2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التحفيز.....	45
15.2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير جودة المعلومات.....	46
16.2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الهيكل التنظيمي.....	47
17.2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الحمض النووي التنظيمي.....	48
18.2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير أداء الموارد البشرية.....	50
19.2	قاعدة القرار لاختبار فرضيات الدراسة.....	51
20.2	نتائج اختبار الفرضية الأولى.....	52
21.2	نتائج اختبار الفرضية الثانية.....	52
22.2	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد.....	53
23.2	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الحمض النووي التنظيمي في أداء الموارد البشرية.....	53

الصفحة	العنوان	الرقم
3 أنموذج الدراسة	أ
29 الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	1.2
39 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	2.2
40 توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	3.2
41 توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	4.2
42 توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	5.2
43 توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة	6.2

الصفحة	العنوان	الرقم
67 الاستبانة قبل التحكيم	1
72 الأساتذة المحكمون للاستبانة	2
73 الاستبانة بعد التحكيم	3
78 الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة	4
84 معامل الثبات الفاكرومباخ لمتغيرات الدراسة	5
86 معاملي الالتواء والتقلطح لاختبار التوزيع الطبيعي	6
87 البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة	7
89 التكرارات والنسب المئوية لعبارات المتغيرات	8
98 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الحمض النووي التنظيمي	9
99 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير أداء الموارد البشرية	10
100 اختبار فرضيات الدراسة	11

مقدمة

تُعد الإدارة من الأنشطة الاجتماعية البشرية ذات التاريخ القديم، التي عرفت تطورات مهمة عبر الزمن تطورا لمهام وأهداف المنظمة، وضمانا للاستغلال الأمثل للكفاءات البشرية والموارد والمرافق الحالية لتحقيق الأهداف بأكثر كفاءة، فعالم اليوم متغير باستمرار، أين تزداد حاجة المنظمات للقيام بتحويلات وتغييرات يكون صانعوها قادتها ومواردها البشرية، فهذه الأخيرة تلعب أدوارا إستراتيجية في مختلف المواقف التي تواجهها المنظمات التي يعملون فيها.

في هذا الصدد تعمل المنظمات على تهيئة البيئة المناسبة لذلك من خلال توجيهها مؤخرا إلى تبني أحد الموضوعات التنظيمية والإدارية المهمة ألا وهو موضوع الحمض النووي التنظيمي، الذي يصف المنظمات ذات النهج الجيني، وهو مفهوم مستمد من علم الوراثة باعتباره فرع من علم الأحياء، الذي يعتبر أن تحليل واكتشاف وتصنيف ووصف طبيعة الأنشطة والاختلافات أهدافا مهمة، وهذا التحليل يكون من أجل إجراء مقارنة بين الكائنات الحية لتحديد نقاط التشابه والاختلاف فيما بينها، فالتشابه بينها وبين أقرانهم وأسلافهم يشير إلى الوراثة، لكن الاختلافات تعبر عن الفرق بين أي كائن حي والمخلوقات الأخرى. ومن ثم، فإن نموذج مبادرة الحمض النووي التنظيمي يقوم على مبدأ أن كل منظمة لها خصائص وراثية حصرية مثل أي كائن حي، ويتم إظهارها من خلال العناصر الإنشائية الرئيسية والطبيعية، فمن خلال الجمع بين واقع علم الأحياء وعلم الوراثة مع علم الإدارة، يمكن اتخاذ خطوات فعالة في تحسين وتطوير المنظمات.

علاوة على ذلك، فإن استعارة الحمض النووي التنظيمي، يُتوقع أن يكون له دور فعال في تحديد المنظمات ووظائفها القيادية والإدارية مثل: القرارات والهيكل التنظيمي والعمل الجماعي والتحفيز، حيث أنه يمكن أن يوضح أبعادا مهمة من الظروف المهيمنة على المنظمات، نظرا لأن معظم المنظمات تعاني من نقص التنسيق وتقليل الفعالية، فإن التعرف على مفاهيم هذه الاستعارة واستخدامها سيكون له دور مهم في خلق جوانب أحادية الاتجاه في المنظمات، فتطبيق الاتجاه المعاصر وفقا لمقاربة الحمض النووي التنظيمي يُتوقع أن يكون له الأثر الملموس على أداء الموارد البشرية، بتطوير معارفهم ومهاراتهم في العمل.

مشكلة الدراسة:

إن لكل منظمة باختلاف نشاطها ما يميزها عن باقي المنظمات الأخرى، مما يصنع هويتها التنظيمية بمختلف العوامل المُشكِّلة لها، ونظرا للأهمية المتزايدة لدراسة الحمض النووي التنظيمي، اتسع نطاق هذه الدراسات ليشمل مؤسسات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بما يشمله من معاهد وجامعات تُساهم بمستويات متباينة في تنمية وتطوير الموارد البشرية، ضمن أولوياتها الطلبة الجامعيين ومختلف الأطراف الفاعلة في بيئة العمل الجامعية، من موظفين وهيئات تدريسية، حيث يُعد الأساتذة الجامعيون من أهم الركائز الأساسية للجامعة الجزائرية، التي تنتهج إدارتها خططا واستراتيجيات ملموسة نحو تطوير وتنمية أداء الأستاذ الجامعي الجزائري، بانتهاج عدة ممارسات إدارية معاصرة من بينها الحمض النووي التنظيمي، غير ما يأخذ على بعض مؤسساته- وهو ما يعكسه الواقع- الحاجة الهامة والمتزايدة لتوافر عوامله، التي يُرجى منها أن

تؤثر على متغيرات تنظيمية عديدة موجهة نحو تحسين أداء الأساتذة الجامعيين، بما تخدم المنفعة العامة للجامعة وتحسين من مخرجاتها التعليمية، ومن هذا المنطلق يتم صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر الحمض النووي التنظيمي في أداء الموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الخلفية النظرية لكل من الحمض النووي التنظيمي وأداء الموارد البشرية؟
- كيف يتم تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الحمض النووي التنظيمي؟
- ما مستوى ممارسة الحمض النووي التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟
- ما مستوى أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟
- ما طبيعة أثر أبعاد الحمض النووي التنظيمي في أداء الموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تعميق الفهم وتعزيز المعارف المتعلقة بمتغيرات الدراسة؛
- معرفة أثر الحمض النووي التنظيمي بأبعاده في أداء الموارد البشرية من الناحية النظرية؛
- معرفة مستوى ممارسة الحمض النووي التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؛
- معرفة مستوى أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؛
- معرفة طبيعة أثر الحمض النووي التنظيمي بأبعاده في أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؛
- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة، وتقديم اقتراحات لإدارة الكلية محل الدراسة على ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها.

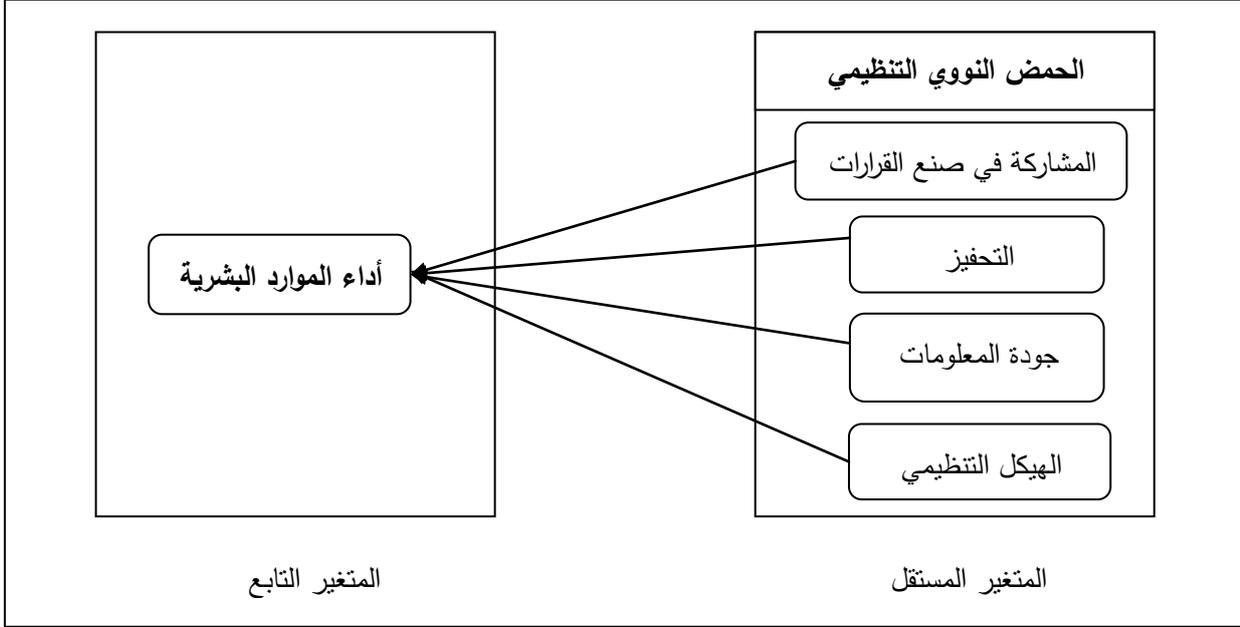
أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من قيمة الموارد البشرية في المنظمة، بالتركيز على كيفية تنمية وتحسين أدائها بالمنظمات، إضافة إلى ذلك الاهتمام بدراسة أحد المتغيرات المعاصرة في مجال الفكر الإداري، المتمثلة في الحمض النووي التنظيمي، كما أن هذه الدراسة هي إثراء للدراسات السابقة العربية التي جمعت بين متغيري الدراسة، وتعزيز للدراسات الأجنبية التي كانت في بيئة عمل مختلفة عن ما هو موجود في الجزائر، كما أن إجراء الدراسة في أحد مؤسسات قطاع التعليم العالي الجزائري بدلا من القطاع الصناعي الاقتصادي، يزيد من أهمية الدراسة الحالية، نظرا لأهمية الإستراتيجية لهذا القطاع.

أنموذج الدراسة:

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم تطوير هذا الأنموذج استنادا إلى عدة دراسات، حيث تم تقسيم المتغير المستقل (الحمض النووي التنظيمي) إلى أربعة أبعاد تتمثل في: المشاركة في صنع القرار، التحفيز، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي. في حين تمثل المتغير التابع في أداء الموارد البشرية، حيث يتم توضيح أنموذج الدراسة في الشكل رقم (أ).

الشكل رقم (أ): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب تطويرة لعدة دراسات.

فرضيات الدراسة:

يتم تبيان صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

- الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع لممارسة الحمض النووي التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع لأداء الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر إيجابي للحمض النووي التنظيمي في أداء الموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

حيث تدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي للمشاركة في صنع القرارات في أداء الموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي للتحفيز في أداء الموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر إيجابي لجودة المعلومات في أداء الموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر إيجابي للهيكلة التنظيمي في أداء الموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

حدود الدراسة:

يتم تبيان حدود هذه الدراسة كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** يتم البحث في هذه الدراسة عن طبيعة أثر الحمض النووي التنظيمي في أداء الموارد البشرية، ونظرا لصعوبة حصر جميع أبعاد المتغيرين، فقد تم تقسيم المتغير المستقل (الحمض النووي التنظيمي) إلى أربعة أبعاد تتمثل في: المشاركة في صنع القرار، التحفيز، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي، في حين تمثل المتغير التابع في أداء الموارد البشرية.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- **الحدود البشرية:** تم حصر الفئة المستهدفة بالأساتذة الدائمين، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة من 62 أستاذا دائما بالكلية محل الدراسة؛
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022-2023.

منهج الدراسة:

يتم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فهو المناسب والملئم لدراسة العلاقة والأثر بين المتغيرات والظواهر، حيث يتم فيه جمع المعلومات والبيانات من مصدرين مختلفين: المصادر الثانوية تم الاعتماد عليها في الجانب النظري تتمثل في الكتب والمقالات العلمية...، أما الجانب الميداني فيتم فيه الاعتماد على المصادر الأولية التي تمثلت في الاستبانة، ولهذا تعتبر هذه الدراسة كمية.

تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة وفق طريقة IMRAD إلى ما يلي:

يتضمن **الفصل الأول** الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، حيث تم في المبحث الأول توضيح متغيري الدراسة المتمثلان في الحمض النووي التنظيمي وأداء الموارد البشرية، في حين شمل المبحث الثاني أثر أبعاد الحمض النووي التنظيمي في أداء الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فيخص الأدبيات التطبيقية للدراسة، حيث شمل عرض للدراسات السابقة العربية والأجنبية، إضافة إلى التعقيب عليها. أما **الفصل الثاني** فيخص الدراسة الميدانية، التي تم إجراؤها بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، حيث تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث: الأول، يشمل تقديم الكلية محل الدراسة حيث تم تعريفها وتقديم مهامها وهيكلها التنظيمي. أما المبحث الثاني، فيشمل تبيان منهجية الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة

الدراسة، وأداة الدراسة، إضافة إلى عرض أساليب المعالجة الإحصائية، وكيفية التحقق من جودة بيانات الدراسة، أما المبحث الثالث ففيه عرض للنتائج ومناقشتها، وهو يشمل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، والقيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى اختبار الفرضيات ومناقشتها. وأخيرا خاتمة الدراسة تتضمن عرض للنتائج النظرية والتطبيقية واقتراحات الدراسة مع ذكر آفاقها البحثية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

المبحث الثاني: أثر أبعاد الحمض النووي
التنظيمي في أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تمهيد:

تنشط المنظمات اليوم في بيئة أعمال متغيرة ومعقدة، فلم يعد كافياً اليوم أداء الأعمال بالطرق الروتينية التقليدية فقط، حيث أصبح من المهم البحث عن طرق لتحسين وتنمية أداء الموارد البشرية، الذي يعتبر جوهر موارد المنظمة، الذي يُتوقع تنميته بممارسة الحمض النووي التنظيمي، الذي يصف الجانب الوراثي للمنظمة، والذي يعتمد على مبدأ أن لكل منظمة خصائص جينية مثلها مثل باقي الكائنات الحية، وذلك من خلال الجمع بين علم الإدارة وعلم الوراثة وعلم الأحياء، فالحمض النووي التنظيمي مفهوم معاصر وحديث في دراسة السلوك التنظيمي للمنظمات، إذ تسعى المنظمة من خلاله للتأثير في عدة متغيرات على رأسها الموارد البشرية، وذلك بتنمية مستوى أدائهم إثر تطوير وتنشئة معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم في العمل. ويشمل هذا الفصل ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للحمض النووي التنظيمي وأداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: أثر أبعاد الحمض النووي التنظيمي في أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للحمض النووي التنظيمي وأداء الموارد البشرية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للحمض النووي التنظيمي وأداء الموارد البشرية

من المهم التطرق إلى الأدبيات النظرية لكل من متغيري الدراسة: الحمض النووي التنظيمي وأداء الموارد البشرية، وهذا ما سيتم تقديمه في هذا المبحث.

المطلب الأول: الأدبيات النظرية للحمض النووي التنظيمي

يشمل هذا المطلب تبيان التطور التاريخي لمفهوم الحمض النووي التنظيمي، وتعريفه وأبعاده.

أولاً- التطور التاريخي لمفهوم الحمض النووي التنظيمي

نشأ مفهوم "الحمض النووي التنظيمي" منذ أكثر من خمسين عاماً مضت، وفي الخامس والعشرين من شهر أبريل عام 1953 نشرت دورية علمية مقالا بقلم كل من 'Watson و Crick' يصفان فيه نموذج تركيب الحمض النووي، الذي تمكنا من اكتشافه وأطلقا عليه "سر الحياة"، وقد أدى هذا الاكتشاف إلى ثروة علمية بسبب وجود ثلاثة مليارات شفرة وراثية فيه، وفي السادس والعشرون من شهر ماي سنة 2000 م علق فريق العلماء المسؤول عن الجينوم البشري، الانتهاء من عملية فك الشفرة الوراثية للإنسان وأن الخريطة الوراثية للإنسان قد وضعت أسسها، وقد استعارت شركة 'Booz Allen Hamilton' هذه الفكرة، وقدمت رؤية جديدة للمنظمات القائمة على مفهوم الحمض النووي التنظيمي، لتحديد هوية مميزة للمنظمات، والجيئات التنظيمية أو ما يعرف بالوصمة الوراثية التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي، وكلها تحمل نفس المفهوم كونها إطاراً هندسياً يوضح قواعد البناء الأساسية للمنظمة التي من خلالها يتم الوصول للأهداف والغايات المنشودة. (سعد ، إبراهيم، 2022، صفحة 12).

ثانياً: تعريف الحمض النووي التنظيمي

إن للحمض النووي التنظيمي تعاريف متعددة ومختلفة، حسب كثير من الكتاب والباحثين. ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

- يعرف الحمض النووي التنظيمي بأنه: "أداة تساعد المديرين على تحديد الخصائص المميزة للمنظمة، مما يعني الكود الجيني للمنظمات الذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (آل مرعي، بن ظفرة، 2022، صفحة 12)؛
- ويعرف أيضاً بأنه: "مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في آن واحد شخصية المنظمة، وتساعد على شرح أدائها وفهم سبب الاختلاف في الأداء وأسلوب الأداء، واختلاف نتائج الأعمال والاستراتيجيات والأهداف، وذلك بتحديد الوحدات المكونة للحمض النووي (سعد ، إبراهيم، 2022، صفحة 12)؛
- في حين هناك من يُعرفه بأنه: "يمثل القواعد الأساسية التي تحدد سلوكيات المنظمة، التي تؤثر بشكل كبير على الأهداف المشتركة الجماعية على نطاق واسع لتحديد الخصائص المميزة لثقافة المنظمة.(الحيلة و آخرون، 2021، صفحة 7)؛

- كما يُعبر الحمض النووي التنظيمي عن: " العناصر والعوامل التي تتحدد بخصائص معينة، تسهم من خلال تفاعلها وتكاملها فيما بينها في تحديد شخصية المنظمة، وهويتها ومدى تمتعها بالصحة الجيدة في إطار عملها في البيئة الخارجية المحيطة. (الحيلة و آخرون، 2021، صفحة 7)؛

مما سبق يمكن القول أن الحمض النووي التنظيمي هو مجموعة من العناصر والسمات التي تتكامل وتتفاعل فيما بينها لتعكس صورة المنظمة، وتمثل شخصيتها وتحدد الخصائص المميزة لها، التي تساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتمكنها من التكيف مع البيئة الخارجية لها.

ثالثاً: أهمية الحمض النووي التنظيمي

تتمثل أهمية الحمض النووي التنظيمي بما يلي: (آل مرعي، بن ظفرة، 2022، صفحة 9)

- يساعد إطار عمل الحمض النووي التنظيمي على تحديد نقاط القوة الخفية ونقاط الضعف الراكحة وكشفها، بحيث يمكن للمديرين تركيز الجهود على تعزيز ما ينجح في مؤسساتهم، وتعديل ما لا يصلح؛
- تساهم دراسة الحمض النووي التنظيمي في التعرف على شخصية المنظمة، مما يعطي فكرة عن تاريخها، وطبيعة تنفيذ العمل بها، وتوريث العادات والتقاليد وأنظمة العمل القابلة للتطبيق، والتي تعمل في ضوءها وظائف وأنشطة كل منظمة؛
- يؤدي الترتيب السليم لمكونات الحمض النووي التنظيمي إلى تحسين الأداء المالي والتنظيمي للمنظمة، حيث يعزز التنسيق بين هذه المكونات وقدرتها على النمو وزيادة مزاياها التنافسية باستمرار؛
- يعمل الحمض النووي التنظيمي على نشر المعرفة والمهارات بين أعضاء المنظمة، ونقل الخبرات المكتسبة ونقلها من جيل إلى جيل من العاملين، من أجل ضمان بقاء واستمرارية المنظمة لأطول فترة ممكنة؛
- هي طريقة لإصلاح الأخطاء الوظيفية داخل المنظمة، من خلال معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في بيئة العمل؛
- يسمح الحمض النووي التنظيمي للمديرين بتحسين أداء المنظمة من خلال التأثير على أبعاده المختلفة؛
- بفضل الحمض النووي التنظيمي يمكن التعرف على شخصية المنظمة القانونية، وتاريخها ومكانتها بين المنظمات المتماثلة. علاوة على ذلك، يمكن تمييزه عن أي منظمة بوحدة أو أكثر من العناصر الجينية التي يتكون منها الحمض النووي للمنظمة.

مما سبق يتضح أن للحمض النووي التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، حيث يساعدها في التعرف على نقاط قوتها وضعفها، ومن ثم يساعدها على اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة نقاط ضعفها، ومن ثم

تجنب الأخطاء السابقة مع التركيز على نقاط الضعف ومعالجتها بهدف تحسين أدائها. كما تتضح أهمية الحمض النووي التنظيمي في مساهمته في تكوين كيان المنظمة، والتعرف على شخصيتها، مما يعطي فكرة عن تاريخها، بالإضافة إلى أنه ينشر المعرفة والمهارات بين أعضاء المنظمة وينقل الخبرات المكتسبة بين العاملين من جيل إلى جيل.

رابعاً - أبعاد الحمض النووي التنظيمي

هي مجموعة من العناصر الأساسية داخل المنظمة، والتي تختلف حسب كثير من الدراسات والباحثين. ومن بين أبعاد الحمض النووي التنظيمي التي شملتها هذه الدراسة: المشاركة في صنع القرارات، التحفيز، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي.

✓ المشاركة في صنع القرارات:

إن مشاركة العاملين في صنع القرارات أصبحت من أهم أسس الإدارة الحديثة بغرض جذب اهتمامهم وتحسيسهم بأنهم ليسوا موجودين لتنفيذ الأوامر وإنما لخلق أفكار وتنفيذها. وفي هذا الإطار يتم تبيان ما يلي:

• **تعريف القرار:** هو "خطة أو مرحلة من عملية مستمرة، تتضمن تصميم عدة بدائل ترتبط بهدف أو أهداف، تدفع توقعات الأفراد في هذه الخطة إلى تحديد طرق لحل معين، والتزام يوجهه إلى بذل قواه العقلية وجهوده لتحقيق الهدف أو الأهداف". (عليان، 2007، صفحة 69)؛

• **تعريف صنع القرار:** هو "تحليل وتقييم كافة المتغيرات المشتركة التي تخضع للقياس العلمي من خلال معادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية والإحصائية، بغرض الوصول إلى حل أو نتيجة ومن ثم الخروج بتوصيات واستنتاجات لتطبيق هذه الحلول". (الفريجات، 2013، صفحة 103).

• **تعريف المشاركة في صنع القرارات:** تعددت وجهات النظر حول تعريف المشاركة في صنع القرارات، ويعود ذلك إلى اختلاف الفلسفات والعقائد الاجتماعية والاقتصادية والاجتهادات والكتابات والباحثين، حيث تعرف المشاركة في صنع القرارات بأنها: "حكم جماعي يقوم على إشراك العاملين في حل مشكلات إدارية معينة، واتخاذ القرارات المناسبة لحلها مما يؤدي في النهاية إلى قرارات فعالة، كما يمكن القول أن المشاركة في صنع القرارات تولد نوع من القبول والالتزام عند تنفيذ القرارات، وتؤدي إلى التفهم العميق الواعي لأبعاد القرارات المتخذة وخلفيتها، وتخفف من العقبات التي تخلقها الأفراد للحيلولة دون تنفيذها". (الصباغ وآخرون، 2017، صفحة 3).

• **أهمية المشاركة في صنع القرارات:** تعتبر القرارات الجماعية نتاج جهد وتشارك بين المرؤوسين والرئيس، أو الأفراد المعنيين بالقرار، حيث يعرف هذا النوع من القرارات بالأسلوب الديمقراطي في الإدارة باعتبار أن أداء المجموعة أحسن من أداء الفرد في عملية صنع القرار، وتتمثل أهمية المشاركة في صنع القرارات في النقاط التالية: (بوقطف، 2017، الصفحات 4-5)

- تعتبر وسيلة لخلق بؤادر الإبداع والابتكار من قبل العمال لتحسين الإنتاج وتطوير أساليبه؛

- تخلق روح المسؤولية لدى العامل وتشعره بكيانه وأهميته داخل المنظمة، وبالتالي زيادة حماسه وتقبله للتغيير، إضافة إلى تعزيز الشعور بالانتماء للمنظمة؛

- زوال من ذهن العامل فكرة أنه موجود للتنفيذ فقط بل تصبح لديه ثقة بنفسه وأنه لا يبيع عمله وجهده للمنظمة وإنما هو يستثمر جهده فيها؛

- تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين، فعندما يستشار العامل لحل مشكلة تخصه أو مشكلة إدارية فإنه يشعر بأهميته مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل وإعلاء صالح المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

• **شروط المشاركة في صنع القرارات:** حتى تتحقق المشاركة في صنع القرارات ينبغي توفر عدة شروط من بينها ما يلي:

- **الشروط الاجتماعية:** وتتمثل في شعور أعضاء التنظيم بالأمن والاستقرار والعدالة من خلال قيام علاقات حسنة بين الأعضاء، وكذا سيادة جوهر الثقة بين العاملين من جهة وبين الإدارة والقيادة من جهة أخرى، كما تتمثل في توفير الرغبة والإرادة لدى العاملين في المشاركة؛

- **الشروط التنظيمية:** التي تضمن جودة التنظيم، أي وجود تنظيم جيد من حيث: التخصص وتقسيم العمل، تحديد المهام والاختصاصات، تنظيم العلاقات بين مختلف أجزائه. كما تتمثل في وجود نظام اتصال مرن وشفاف داخل المنظمات.

كما توجد شروط أخرى تتمثل في: (بوقطف، 2017، الصفحات 5-6)

- يجب أن يكون المرؤوس قادرا على الانخراط سيكولوجيا في أنشطة المشاركة، وأن يكون متحررا من العوائق التي تمنعه من إعادة تنظيم الهدف الخاص به، وأن يمتلك حد أدنى من الذكاء يمكنه من التقاط معاني ومضامين الأمور قيد البحث، وأن يكون واقعيًا؛

- يجب أن يكون المرؤوس راغبا في نشاط المشاركة، بمعنى آخر الشخص الذي يعتقد أن معارف الرئيس أفضل، وأن عملية صنع القرار ليست شغله، يحتمل ألا يكون لديه دافع قوي إذا ما توفرت له فرصة المشاركة؛

- يجب أن يرى المرؤوس الصلة بين نمط حياته الخاصة والأمور قيد البحث، فحين يدرك أن المشاركة قد تؤثر على مسار مستقبله، بطريقة تزيد العناصر إيجابية في هدفه وتقلل العناصر السلبية، فيحفزه ذلك؛

- يجب أن يكون المرؤوس قادرا على التعبير عن رغباته، وقادرا على الحديث من الناحية السيكلوجية وأكثر من ذلك، يجب أن يشعر أنه يقوم بنوع من المساهمة.

✓ التحفيز:

من المعلوم أن لكل إنسان حاجات متعددة، تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها، والوصول إلى حالة الرضا والاستقرار، وبما أن كفاءة العاملين تتحكم في كفاءة المنظمة ككل، وجب الاهتمام بهم وإيجاد آلية تحثهم على العمل، وتوجه سلوكهم في المنظمة، ومما لا شك فيه أن التحفيز من أهم العوامل لتحقيق ذلك.

ارتبط تنوع الحوافز وتعدد وجهات النظر، فيما يتعلق بمكانة العاملين في المنظمة عبر مختلف مراحل الاهتمام به، حيث تُعرف الحوافز بأنها: "كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالعامل، التي تمكن من توجيه سلوكه واستثارة رغبته نحو القيام بعمل محدد، أو الابتعاد عن فعل معين، وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها. (بلقايد، بوري، 2017، صفحة 28)

- **مبادئ نظام التحفيز الفعال:** يعتمد نظام التحفيز الفعال الذي يحقق الأهداف المرجوة من تصميمه على عدة مبادئ من أهمها ما يلي: (حجازي، 2007، الصفحات 213-214)
 - **الاعتمادية:** يشير هذا المبدأ إلى أن الحافز يجب أن يكون تابعا أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه؛
 - **الوعي:** ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها، سواء من المنظمة بصفة عامة، أو من المشرف بصفة خاصة؛
 - **التوقيت:** يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة، فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة، تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز، وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة دون تأجيل أو تعطيل؛
 - **الحجم:** يوازي حجم الحافز المجهود والإنجاز الذي تم، وذلك نسبيا، بمعنى أنه هناك تباين بالضرورة وفقا للظروف والهيكل الوظيفي وحجم الجهد ونوعيته وطبيعة الأفراد والمنظمات ومكانها الجغرافي؛
 - **الثبات:** ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت، بعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، وتقدم المكافأة على نفس الأشياء؛
 - **السيطرة:** تحكم العامل في مكونات الأداء وفي ظروف الأداء والظروف الحياتية حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه ومن ثم يمكن مكافأته.
- **خصائص نظام التحفيز الفعال:** حيث يكون نظام التحفيز فعالا من المهم أن يتسم بما يلي: (سعداوي، 2014، الصفحات 5-6)
 - **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتسم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده؛
 - **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير التحفيز، في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

- **الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام التحفيز وإمكانية فهمه، واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه؛
- **التحضير:** يجب أن يتسم نظام التحفيز بإثارة هم العاملين، وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود؛
- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام التحفيز، الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم له وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به؛
- **تحديد معدلات الأداء:** حيث يعتمد بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر العاملون بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على حوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات؛
- **القبول:** حيث يجب أن يلقى قبول لدى العاملين المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة؛
- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية، والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة...؛
- **المرونة:** يجب أن يتسم بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر ذلك؛
- **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة، في شكل زيادة لإيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام؛
- **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يكون بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.
- **أنواع الحوافز:** حتى تعد المنظمة نظاما للتحفيز، عليها أن تعد قائمة بالحوافز التي تستخدمها، حيث أن هذه القائمة تختلف باختلاف المنظمة وإمكاناتها، ويتم إعدادها من بين الأنواع المختلفة كما يلي: (برنوطي، 2004، الصفحات 355-357)
- **الحوافز من حيث مادتها:** هي تنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية:
 - **الحوافز المادية:** وتشمل الأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل والطعام وأشياء مادية أخرى، والحوافز المالية هي الأكثر شيوعا واستخداما؛
 - **الحوافز المعنوية:** هي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة، وأكثرها شيوعا هي فرص التقدم والتعلم، وفرص التقييم والتكريم، وفرص الانتماء إلى جماعات فعالة، وغير ذلك من محفزات غير مادية؛

- الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها: يمكن أن تكون كل من هذه الحوافز بصيغة جذب أو دفع كما يلي:
 - حوافز إيجابية جذابة: هي حوافز تجذب العاملين نحو سلوك إيجابي معين، وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المنظمة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي تكافئه، فمثلا قد تقرر مكافأة الإنتاجية العالية أو الدوام والمواظبة أو الحفاظ على النظافة... الخ؛
 - حوافز سلبية منفرة: تحتاج المنظمة أيضا إلى حوافز سلبية، تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ضار، وهذه أيضا يمكن أن تكون مادية أو معنوية.
- الحوافز من حيث من يحصل عليها: يمكن لنظام التحفيز أن يقدم هذه الحوافز للفرد مباشرة أو للجماعة كما يلي:
 - الحوافز الفردية: وهي حوافز موجهة لكل فرد على حدة، وقد تدفع الأفراد للتنافس للحصول عليها؛
 - الحوافز الجماعية: وهي حوافز تعرض للجماعة ككل، التي تتعاون للحصول عليها ثم تنقسمها بطريقة أو أخرى، فالكثير من المنظمات تعرض حوافز مادية أو معنوية للجماعات أو الأقسام والدوائر الأكثر إنتاجا، والتي تحقق الإبداعات الأكثر أو التي تحقق أقل تلف وإهدار للموارد.

✓ جودة المعلومات

زاد الاهتمام بجودة المعلومات لأهميتها في صناعة القرارات، وحل المشكلات وعلاقتها المباشرة بنتائج العمل، حيث يمكن إيجاز تعريف المعلومات فيما يلي:

- **تعريف جودة المعلومات:** المعلومات هي عبارة عن بيانات تم تجميعها ومعالجتها بشكل أعطى لها معنى بالنسبة لمستقبلها أو مستخدميها، وهي أيضا لها قيمة حقيقية أو مدركة بالنسبة لعملية صنع القرارات الحالية أو المستقبلية، ولكي تكون المعلومات ذات جودة من المهم أن تكون ملائمة ودقيقة، وأن يستفيد منها الآخرون في الوقت المناسب. فالمعلومات عموما بيانات تمت معالجتها، فالبيانات عبارة عن مفاهيم لغوية أو رياضية أو رمزية خالية من المعنى الظاهري، ولا تؤثر في رد فعل أو سلوك من يستخدمها، حيث يجب أن تخضع للجمع أو المعالجة عن طريق الجمع أو التصنيف أو الترتيب، وغير ذلك من المراحل التي تمر عليها حتى تكتسب أهميتها ومعناها ليتمكن تداولها، والاستفادة منها بعد ذلك على شكل معلومات. (الفريجات، 2013، صفحة 213)

- **خصائص جودة المعلومات:** تعتبر جودة المعلومات مهمة جدا لكل منظمة، وذلك لتوفرها على مجموعة

من الخصائص التي يمكن إيجازها على النحو التالي: (الفريجات، 2013، الصفحات 25-28)

- **الملائمة:** يقصد بالملائمة أن تكون المعلومات ذات صلة بموضوع اتخاذ القرار، وكذلك يقصد بها تزويد أصحاب القرارات بالمعلومات التي يحتاجونها عند اتخاذهم للقرارات، حتى تكون المعلومات الواردة إليهم ملبية للحاجات، ومعيار الملائمة هنا هو صلاحية التقارير التي يتم الحصول عليها، بناء على المعلومات المتعلقة بالموضوع أو الأهداف التي صدرت من أجل تلبية؛

- **الدقة:** يقصد بها درجة خلو المعلومات من الأخطاء، سواء في النقل أو معالجة البيانات، وأن تكون المعلومات في صور صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل، وتشير أيضا إلى نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة في فترة زمنية معينة، وتقاس درجة المعلومات بنسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع معلومات التقرير خلال فترة زمنية؛
- **الشمول:** يعني الشمول الدرجة التي تغطي بها المعلومات احتياجات المستفيدين من المعلومات، بحيث تكون بصورة كاملة دون تفصيل زائد أو إيجاز يفقدها معناها؛
- **التوقيت المناسب:** يجب أن تكون المعلومات أكثر حداثة، وتقديم المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب حتى تتمكن من الاستعانة بها عند الضرورة. إذن سهولة وصول المعلومات لمتخذ القرار في الوقت المناسب شرط أساسي من شروط المعلومات الجيدة؛
- **المرونة:** تعني أن تكون المعلومات ذات قابلية للتحديث والتطوير، وتخدم متخذي القرار في المواقف الطارئة ويجب أن ترضى الاحتياجات المستقبلية لمتخذي القرار؛
- **الإيجاز:** إن كثرة البيانات عن الحد المناسب والمطلوب يشكل عبئا على متخذ القرار، والزيادة غير الضرورية تؤثر سلبا على عملية اتخاذ القرار، من ناحية الجهد في البحث عن بدائل عديدة. في المقابل، فإن قلة المعلومات قد تؤدي إلى قرارات ضعيفة تكون نتاج المعلومات القليلة وغير الكافية؛
- **عدم التحيز:** تشير إلى غياب القصد في تعريف أو تفسير المعلومات بغرض التأثير في متخذ القرار للوصول إلى نتيجة معينة، بمعنى أن يتم إعداد المعلومات بطريقة موضوعية لا ذاتية؛
- **القابلية للقياس الكمي:** يقصد بها طبيعة المعلومات المنتجة من نظام المعلومات، وإمكانية قياسها بشكل كمي، ويمكن تحديد جودة المعلومات من حيث طريقة استخدامها بواسطة متخذ القرار؛
- **الكلفة:** لا بد من فهم أن المعلومات كلفة، وقد تكون كلفتها من الأسباب التي تعيق عملية الحصول عليها من قبل المدير ومتخذ القرار، لأن جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها واستردادها تضاعف من قيمة المعلومات؛
- **الموثوقية:** تشير إلى مقدار الثقة في المعلومات وقابليتها للتحقيق.

✓ الهيكل التنظيمي

- **مفهوم الهيكل التنظيمي:** إن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة. ومن بين التعاريف المقدمة للهيكل التنظيمي ما يلي:
 - الهيكل التنظيمي هو: "يمثل النظام الرسمي لعلاقات المهام وتقارير المهمة التي توضح كيفية استخدام العاملين للموارد لتحقيق أهداف المنظمة". (عبد الوهاب، كاظم، 2018، صفحة 38)؛
 - كما يُعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية، التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد". (حريم، 2006، صفحة 45)؛

- في حين يدل الهيكل التنظيمي على: "الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها. (حريم، 2006، صفحة 45)؛

مما سبق نخلص إلى أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة أو أداة هادفة تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط، واتخاذ القرارات وتحديد أدوار العاملين، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والأنشطة.

• **أهمية الهيكل التنظيمي:** إن الهيكل التنظيمي يؤدي ثلاث وظائف رئيسية هي: (حريم، 2006، صفحة 47)

- إن أول وأهم هذه الوظائف هي أن الهياكل التنظيمية، يقصد منها تحقيق مخرجات منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها؛

- تصمم الهياكل التنظيمية لتقليل الاختلاف بين العاملين إلى أقل درجة ممكنة، فالهياكل تفرض لضمان التزام العاملين وتقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس؛

- تمثل الهياكل الأطر التي تتم ضمنها ممارسة القوة، وأيضا تقرر وتحدد ما هي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة قبل كل شيء، ويتم في ضوء هذه الأمر اتخاذ القرارات، فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المنظمة.

• **أبعاد الهيكل التنظيمي:** يمكن إيجاز هذه الأبعاد فيما يلي: (عبد الوهاب، كاظم، 2018، صفحة 4)

- **الرسمية:** تشير الرسمية إلى مستوى القواعد والسياسات والإجراءات الموضوعة للأعمال، واستخدامها في عملياتها، وتظهر الرسمية بوضوح عندما توجد إجراءات رسمية كبيرة وأساليب عمل الوظائف تكون محددة بدقة، كما ترتبط الرسمية بحجم الوثائق المكتوبة في المنظمة، التي تتضمن إجراءات وتوصيف الوظائف واللوائح والسياسات، حيث هذه الوثائق المكتوبة تصف السلوك والأنشطة؛

- **المركزية:** تشير المركزية إلى الدرجة التي يكون فيها اتخاذ القرار متكررا في نقطة واحدة من المنظمة، ففي المنظمات ذات الطابع المركزي يقوم المديرون في قمة هيكل المنظمة بصياغة واتخاذ القرارات، بينما المديرون في المستوى الأدنى يعملون على تنفيذ تلك القرارات، كما أنها تعني حالة المنظمة التي تكون فيها سلطة اتخاذ القرارات المهمة متركزة عند مديري القمة الهرمية، كما تمثل المركزية إحدى الأدوات الأساسية في عملية التصميم التنظيمي، فعندما تسعى المنظمة إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاج والكفاءة من خلال تأكيدها على السلطة؛

- **التعقيد (التمايز):** يشير التعقيد إلى التخصص وتعقيد العمل، وعدد المستويات في الهرم التنظيمي ويقسم إلى قسمين:

▪ **التمايز الأفقي:** يقصد به العملية التي بموجبها يتم توزيع العاملين، والمهام على الوظائف وأقسام المنظمة لزيادة وتعزيز قدراتها على خلق القيمة؛

▪ **التمايز العمودي:** هو العملية التي بموجبها يتم توزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة، للتحكم في الأنشطة، وتمثل هذه العملية خيارات التمايز العمودي، المتعلقة بحجم السلطة التي يعتزمون تفويضها للمديرين في الأقسام أو على مديري المستوى الوظيفي.

المطلب الثاني: الأدبيات النظرية لأداء الموارد البشرية

يشمل هذا المطلب تبيان مفهوم أداء الموارد البشرية، وخصائصه، إضافة إلى عناصره ومحدداته وطرق تحسينه.

أولاً- مفهوم أداء الموارد البشرية

استقطب مفهوم الأداء اهتمام العديد من الباحثين والمختصين، الذين حاولوا تحديد وتدقيق تعريفه لذلك كثرت مسمياته، منها "أداء الموارد البشرية" أو "الأداء الوظيفي" وغيرها.

• **التعريف اللغوي:** يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى المشي مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاها، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدى بها، وأدى إلى الشيء أي أوصله إليه. (المبييضين، جرادات، 2001، صفحة 42)، وهكذا يتضح أن معنى كلمة أداء في اللغة العربية تعني قضاء الشيء أو القيام به، أما أصل مصطلح الأداء فيرجع إلى اللاتينية "performance" حيث أن اللغة الإنجليزية أعطت له معنى واضح ومحدد "To Perform" بمعنى تأدية العمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أي القيام بعمل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. (عبو ، 2010، صفحة 2).

• **التعريف الاصطلاحي:** من بين التعاريف التي وردت للأداء الوظيفي ما يلي:

- الأداء الوظيفي هو: "السلوك الذي يتمحور عند إنجاز الموظفين للمهام الموكلة إليهم في ضوء المتطلبات الدقيقة والملائمة للموقف". (عبدباقر، 2012، صفحة 541)؛
- كما يعرف الأداء الوظيفي أيضاً بأنه: "السلوك الذي يسهم فيه الموظف في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن الجودة والنوعية" (الخانق، 2015، صفحة 36)؛

ثانياً- خصائص أداء الموارد البشرية

يتميز أداء الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص من بينها ما يلي: (توهامي، وآخرون، 2013، صفحة 140)

- أداء الموارد البشرية يبدو في شكل تصرفات؛
- أداء الموارد البشرية وسيلة نحو تحقيق هدف أو أهداف معينة، أي أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته فالموظف لا يعمل حبا في العمل بقدر ما يسعى إلى تحقيق ما وراء العمل؛
- أداء الموارد البشرية متغير متجدد وأحياناً متقلب، ولكنه على أي حال ليس ثابتاً على منوال واحد؛

- أداء الموارد البشرية هو سلوك اجتماعي في الأساس، بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل وتوجه الأداء في اتجاهات معينة؛
- أداء الموارد البشرية الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة، بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الموظف عن سلوك يفضله ولو كان منفرداً؛
- لكل أداء سبب أو أسباب، أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.

ثالثاً- عناصر أداء الموارد البشرية

- توجد عدة عناصر أو مكونات أساسية تتشكل في مجموعتها ما يعرف بأداء الموارد البشرية منها ما يلي:(البصير، 2009، الصفحات 41-42)
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة والمعرفة الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
 - **نوعية العمل:** وتشمل الدقة، النظام، الإتقان، البراعة، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء؛
 - **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وكذا سرعة الإنجاز؛
 - **المثابرة والثوق:** وتتضمن الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

رابعاً- محددات أداء الموارد البشرية

- تنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل، أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول: يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وتسمى 'المحددات الداخلية'، أما القسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل، وتسمى 'المحددات الخارجية'، وفيما يلي توضيح كليهما:(المحاسنة، 2013، الصفحات 113-114)

● المحددات الداخلية: هي تشمل:

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز، الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته؛
- **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة، وتسمى أحياناً بالكفايات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة... ؛
- **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أو توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها.

● المحددات الخارجية: هي تشمل:

- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات وتوقعات العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

- **البيئة التنظيمية:** تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المنظمة، التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من: مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، جميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز العامل وبالتالي جودة الأداء؛

- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائها لمنافسة الخارجية.

خامسا- طرق تحسين أداء الموارد البشرية

يمكن إيجاز طرق تحسين أداء الموارد البشرية على النحو التالي: (المحاسنة، 2013، الصفحات

(214-210)

• **تحسين العامل:** يعتبر العامل من أكثر العناصر صعوبة على تقبل التغيير، المتمثل في التطوير والتحسين، مادام الأمر كذلك فلا بد من التفكير والبحث في العوامل التي تسهل من عملية التحسين والتطوير، بحيث أنها تعتبر مدخل لعملية التحسين والتطوير. ومن هذه العوامل:

- **تبني نواحي القوة:** إن أداء العامل مزيج من جوانب القوة والضعف معا، مع تفوق جوانب القوة على جوانب الضعف، وعليه فإن توظيف جوانب القوة يدعم الجهود المبذولة لتحسين أداء العامل؛

- **التركيز على المرغوب:** حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين في اختيار المهام التي يرغبون بأدائها يؤدي عادة إلى زيادة احتمالات تحسن أدائهم، ويتحقق ذلك من خلال توفير قدر من الانسجام بين العاملين والوظائف التي يقومون بها أو المهام التي يؤديونها؛

- **مراعاة الطموحات الشخصية:** إن الانسجام بين مهام العامل وطموحاته، يحفزه على تقبل التحسين، ولذلك يجب أن تصمم أنشطة التحسين بحيث تبين للعامل أن التحسين المرغوب في الأداء سيعمل على تحقيق طموحاته وفيها فوائد مشتركة له وللمنظمة؛

• **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في تركيبة المهام الوظيفية الموكلة للعامل من خلال وضعه الوظيفي يوفر فرصا جيدة لتحسين الأداء، وقد تسهم محتويات ومكونات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة، أو كانت تفوق قدرات العامل، أو إذا احتوت على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، وتمثل هذه العوامل مشاكل قد تعيق التطوير أو التحسين، ولابد من دراستها والبحث فيها من خلال عدة أساليب أهمها: تحديد المهام ذات الأولوية، وتحديد المهام الملائمة، وتصميم الوظيفة وتبادلها؛

• **تحسين البيئة الوظيفية:** تتيح البيئة أو الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتغيير، قد تؤدي إلى تحسين الأداء، وذلك من خلال الاهتمام بمجموعة من الاعتبارات التي تعمل على تحسين مواقف وأعمال العمل والبيئة التي يؤدي فيها. ومن هذه الاعتبارات ما يلي:

- تصميم بيئة العمل وتدوير جماعة العمل؛

- توفير الموارد اللازمة للعمل؛

- تدوير برامج العمل؛

- تقييم أسلوب الإشراف؛

المبحث الثاني: أثر أبعاد الحمض النووي التنظيمي في أداء الموارد البشرية

يشمل هذا المبحث تبيان أثر الأبعاد الأربعة للحمض النووي التنظيمي (المشاركة في صنع القرارات، التحفيز، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي) في أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: أثر المشاركة في صنع القرارات في أداء الموارد البشرية

توجد أدلة متزايدة على أن تحسين أداء الموارد البشرية يعتمد بشكل متزايد على مشاركة العاملين في صنع القرار، حيث تُساهم مشاركة العاملين في صنع القرارات في تحسين معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية، لأنها تمتلك القدرة على تحسين جودة صنع القرار بزيادة المدخلات، وتعزيز الالتزام بنتائج عملية صنع القرار في مكان العمل، فوفقاً لسبريتزر وآخرون 'Spreitzer et al' سنة 1997م، وجد أن العاملين الذين لديهم خيارات أكبر فيما يتعلق بكيفية القيام بعملهم الخاص لديهم أداء ورضا وظيفي مرتفع وبالتالي ربحية عالية، كما تم إنشاء علاقة مهمة بين تكرار استشارة الموظف والالتزام بالمنظمة، في حين أن مشاركة العاملين قد تكمن في صميم العديد من الممارسات والأبحاث المعاصرة، إلا أن مدى تحقيق مكاسب الأداء على المستوى التنظيمي بالفعل من خلال اللامركزية في سلطة صنع القرار للعاملين في المستوى الأدنى لا يزال غير واضح بصورة كافية. (Ogini & Akindowo, 2021, p. 83)

المطلب الثاني: أثر التحفيز في أداء الموارد البشرية

يعتبر التحفيز من أهم الطرق التي تستخدمها إدارة المنظمة من أجل تمكين ودفع العاملين للاستثمار أكثر فيما يمتلكونه من معارف ومهارات وخبرات، ويفسح للمنظمة مجالاً واسعاً للاستفادة منها، وتعزيز أداء موارده البشرية والتميز بهم. وفيما يخص المكافآت باعتبارها أداة من أدوات التحفيز، التي تعتبر عاملاً مهماً للتأثير في أداء الموارد البشرية، ودفعهم للتميز وتوفير البيئة التنافسية، التي تدفعهم لبذل أقصى الجهود لنيلها بأشكالها المختلفة، حيث تُمنح المكافآت على أساس تقديم العامل لأداء يتخطى المعايير الموضوعية، نظراً للنفاني والمثابرة في العمل، فإذا كانت المكافآت غير فعالة بحيث تكون أداة غير مناسبة للثواب والعقاب، يتولد لدى العامل شعور بالإحباط والقلق، وعدم الرغبة في بذل الجهد، أو أن هناك ضعفاً أو انعداماً لتقدير الجهد والأداء المبذول، وفي هذا الصدد ولكي يتحقق الأثر الإيجابي للمكافآت والحوافز بصفة عامة - في الأداء الوظيفي ينبغي ربط الحصول عليها بمستوى أداء العامل، وما يحققه من نتائج، ومن أجل تحفيز العاملين وضمان تحسين أدائهم ينبغي على المديرين أن يذهبوا إلى ما هو أبعد من المحفزات التقليدية، كإشراك العاملين في تحديد الأهداف والمشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب. (عقيلي، 2005، صفحة 518)

المطلب الثالث: أثر جودة المعلومات في أداء الموارد البشرية

إن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، وحتى يتحقق ذلك يجب توفر مجموعة من العوامل التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء الموارد البشرية، من بينها توافر المعلومات وجودتها، التي تضمن استمرار العملية الإدارية، كما أن نقل تلك المعلومات ومشاركتها يؤثر أيضاً على سلوك الموارد

البشرية وتوجيهه نحو الأفضل، حيث تتم هذه العمليات في صورة متبادلة بين الجانبين، فإذا كانت المعلومات تقدم بشكل يمكن من التعرف مثلا على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء، فإن هذه المعلومات بجودتها المطلوبة يكون لها أثر تطوري وتحسيني على أداء الموارد البشرية، في حالة وضوحها ودقتها وصحة مصادرها. (دي، والاس ، 1991، صفحة 365)

المطلب الرابع: أثر الهيكل التنظيمي في أداء الموارد البشرية

يُشكل الهيكل التنظيمي الإطار العام للتسلسل الإداري للمنظمة، فهو الشكل الذي يوضح الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين العاملين، كما يوضح خطوط السلطة والمسؤوليات داخل المنظمة، ويبدأ الهيكل التنظيمي من أعلى مستوى (رئيس المنظمة)، وينتهي بأقل مستوى من العاملين، كما أن تطور الهيكل التنظيمي يعتبر أحد خطوات زيادة وتحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة، ويكون ذلك كما يلي: (حداد، 2015، الصفحات 57-59)

- تحديد الاختصاصات وتوضيحها، لتحديد مراكز المسؤولين وإنهاء التعقيد والازدواج في هذه الاختصاصات؛
- تبسيط إجراءات العمل وتسهيل حركة سيرها بين الفروع والأقسام والوحدات، بحيث تحقق سرعة الإنجاز وسهولة الرقابة معا؛
- إعادة توزيع السلطات والمسؤوليات بما يضمن تقليص مركزية السلطة والمزيد من المشاركة والتعاون؛
- التناسق والملائمة بين مختلف اللجان، ووحدات القطاع العام والسلطة المحلية، وضمان تدفق المعلومات والبيانات من خلال الاتصالات الأفقية والعمودية الصاعدة والنازلة.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للحمض النووي التنظيمي وأداء الموارد البشرية

يشمل هذا المبحث عرض الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة، سواء العربية والأجنبية، إضافة إلى إجراء تعقيب على هذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

من بين الدراسات السابقة العربية لموضوع الدراسة ما يلي:

- دراسة (ماجد، 2019) بعنوان: تأثير الحمض النووي التنظيمي الـ DNA في رأس المال الفكري:

دراسة استطلاعية لعينة من مديري الشركة العامة لموانئ العراق

فحصت هذه الدراسة الارتباط وتأثير أبعاد الحمض النووي التنظيمي مثل: الحق في اتخاذ القرار، الحوافز، المعلومات، الهيكل التنظيمي، التي تسمى جميعها الحمض النووي التنظيمي، وكان هذا هو المتغير المستقل، في حين اعتبر الرأسمال الفكري متغيراً تابعاً يشتمل على ثلاثة أبعاد: رأس المال البشري والهيكلية والزبوني، حيث تم تطبيق هذه الدراسة في الشركة العامة لموانئ العراق، التي تعتبر من أقدم الشركات في مدينة البصرة، حيث تأسست عام 1919، كما اعتمدت الدراسة على جمع البيانات باستخدام استبانة بحثية تم توزيعها على 30 مديراً في هذه الشركة، حيث أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط للحمض النووي

التنظيمي ورأس المال الفكري بجميع أبعادهم، إضافة إلى التوصل لوجود أثر إيجابي للحمض النووي التنظيمي في رأس المال الفكري، حيث يؤثر التحفيز إيجاباً في رأس المال الفكري، في حين لا تؤثر فيه الأبعاد الثلاثة (المشاركة في صنع القرارات، الهيكل التنظيمي، جودة المعلومات). كما وخلصت الدراسة إلى بعض الاستنتاجات، أهمها عدم إعطاء حق للمديرين في أن يكونوا جزءاً من عملية صنع القرار.

• دراسة (حيلة، عرقاوي، و الهاييل، 2021) بعنوان: مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA وأثرها في تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة والأثر بين مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي وبين مستوى تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مؤسستين من مؤسسات التعليم التقني الفلسطيني، متمثلة في جامعة خضوري، والتي عدد العاملين فيها 419، وكلية فلسطين التقنية وعدد عمالها 190 فرداً، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 236 فرداً، وتم توزيع الاستبيانات على هذا العدد من أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد 194 استبانة، وبعد المعالجة الإحصائية أثبتت النتائج وجود علاقة وأثر بين مكونات الحمض النووي التنظيمي وتحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني، كما بينت النتائج عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة حول مكونات الحمض النووي التنظيمي والأداء العالي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والعمر وسنوات الخدمة والمسمى الوظيفي ومكان العمل، وأن هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدبلوم. ومن أهم التوصيات ضرورة اهتمام مؤسسات التعليم التقني بمكونات الحمض النووي والعمل على تلافي جوانب الضعف في أي مكون منها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأداء العالي وتحديد بصمة مميزة خاصة بالجامعة تسهم في إظهار صورة ذهنية وسمعة حسنة لها.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

من بين الدراسات السابقة الأجنبية لموضوع الدراسة ما يلي:

• دراسة (Elsakaan, Ragab, El-Gharbawy, & Ghanem, 2021) بعنوان:

The Impact of the Organizational DNA on the Institutional Excellence of Alexandria Petroleum Companies through Improving Organizational Performance as a Mediating Variable

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الحمض النووي التنظيمي على التميز المؤسسي لشركات بترول الإسكندرية من خلال تحسين الأداء التنظيمي كمتغير وسيط، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي، كما بلغ حجم العينة 432 عاملاً بشركات بترول الإسكندرية، بعدما تم توزيع 500 استبانة عليهم، تم إجراء تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود تأثير إيجابي للحمض النووي التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الأداء التنظيمي كمتغير وسيط في شركات بترول الإسكندرية، كما تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأداء التنظيمي والحمض النووي التنظيمي، وعلاقة ارتباط موجبة بين الحمض النووي التنظيمي والتميز المؤسسي، وعلاقة ارتباط موجبة بين الأداء التنظيمي والتميز المؤسسي، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: تشجيع المنظمات على تحقيق

التميز من خلال تعزيز معايير التميز في الإجراءات الإدارية اليومية، وتشجيع إدارتها على الاهتمام بمكونات الحمض النووي التنظيمي (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، الدوافع، الهيكل التنظيمي) لأنها يمكن أن تشكل ثقافة المنظمة، التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحديد نقاط قوتها وضعفها وكيفية مواجهتها.

• دراسة (Alshawabkeh, 2021) بعنوان:

The Role of Organizational DNA in enhancing the Strategic Balance in Commercial Banks in Madaba

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الحمض النووي التنظيمي في تعزيز التوازن الاستراتيجي في البنوك التجارية في مادبا، حيث تتمثل أبعاد التوازن الاستراتيجي في الثقافة التنظيمية والموارد البشرية والعملاء والمنافسين، ولقد طور الباحث استبانة مكونة من ثلاثين بندا ووزعت على 87 موظفا في البنوك التجارية في مادبا، حيث تم استرجاع 78 استبانة صالح للتحليل يمثلون عينة الدراسة. أما بالنسبة لأهمها: وجود مستوى مرتفع للحمض النووي التنظيمي وللتوازن الاستراتيجي في البنوك المستهدفة، إضافة إلى أن مستوى الحمض النووي التنظيمي له تأثير إيجابي على أبعاد التوازن الاستراتيجي، أي على الثقافة التنظيمية والموارد البشرية والعملاء والمنافسين، بشكل مشترك ومنفصل في البنوك التجارية في مادبا، كما أوصى الباحث بإيلاء مزيد من الاهتمام للمنافسة من قبل إدارات البنوك ويوصي بإجراء دراسات مماثلة.

• دراسة (Wageeh , 2015) بعنوان:

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

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الحمض النووي التنظيمي في الأداء التنظيمي لثلاث مجموعات من الموارد البشرية العاملين في الشركات الصناعية بمصر، إذ تم استخدام الاستبانة التي تم توزيعها على 372 فرد وتم إعادة 300 استبانة صالحة للتحليل، وكشفت نتائج هذه الدراسة أن الأبعاد الأساسية الأربعة للحمض النووي التنظيمي (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، الدوافع، المعلومات) لها تأثير إيجابي مباشر بشكل كبير على الأداء التنظيمي (الأداء المقارن والأداء الداخلي) بالشركات محل الدراسة، كما قدم الباحث مجموعة من الاقتراحات منها ضرورة الاهتمام بأبعاد الحمض النووي التنظيمي كمصدر رئيسي للمنظمات لتعزيز الأداء التنظيمي ولأداء مواردها البشرية؛

• دراسة (Soroush, pouri, Poorfarahmand, & Esfahani, 2014) بعنوان:

Studying of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الحمض النووي التنظيمي في مكاتب الرياضة والشباب بمحافظة أصفهان بناءً على نموذج Honald&Silverman، ولقد تكون مجتمع الدراسة من إداريين وخبراء من مكاتب الرياضة والشباب في محافظة أصفهان البالغ عددهم 52 فردا، أما حجم العينة فبلغ 48 فردا منهم تم توزيع الاستبانة عليهم، حيث أظهرت النتائج، باستخدام الاختبارات الإحصائية مثل اختبار T للعينة الواحدة واختبار فريدمان، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوسائل من مكونات الأنشطة والمسؤوليات القيادية والعوامل ذات الصلة (مثل الهيكل التنظيمي والرسالة التنظيمية وأسلوب القيادة)، كما أظهرت النتائج

أن الحمض النووي التنظيمي ذو مستوى مرتفع، وهو يتكون من عناصر الأنشطة والمسؤوليات القيادية، والهيكل التنظيمي، والرسالة التنظيمية وأسلوب القيادة.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض وتبيان الدراسات السابقة حول متغيري الدراسة سواء باللغة العربية والأجنبية يتضح أن هذه الدراسة تتقاطع مع الدراسات المذكورة سابقا في عدة جوانب، فهي بداية تشترك في دراسة نفس المتغير المستقل، المتمثل في الحمض النووي التنظيمي، إضافة إلى أنها تهدف إلى اختبار أثره في الأداء، وهنا تنوعت الدراسات السابقة بالتركيز على الأداء العالي أو الأداء التنظيمي للمنظمة ككل، أو أداء الموارد البشرية في سياق الأداء التنظيمي الكلي، كما تتشابه مع دراسة (حيلة، عرقاوي، و الهابيل، 2021) في مكان إجراء الدراسة الميدانية المتمثل في إحدى مؤسسات قطاع التعليم العالي، في حين تختلف عنها في العينة المختارة في دراساتهم التي شملت جميع الموظفين، أما الدراسة الحالية، فتم فيها اختيار فئة الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وليس جميع الموظفين بها، أما بقية الدراسات السابقة فقطاع إجراء الجانب الميداني مختلف تمثل في المؤسسات الاقتصادية.

عموما فإن لهذه الدراسة ما يميزها عن ما سبق عرضه من دراسات من خلال جانبيين: الأول يتمثل في الجمع والتوليف بين عدة أبعاد مختلفة للحمض النووي التنظيمي في أنموذج واحد، التي تتمثل في: المشاركة في صنع القرارات، التحفيز، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي، حيث تهدف إلى اختبار أثرها في أداء الموارد البشرية بشكل مباشر، أما الجانب الثاني فهو مكان القيام بالدراسة الميدانية المتمثل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

الخلاصة

إن الحمض النووي التنظيمي يُعد من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، فهو مجموعة من العناصر والسمات التي تتكامل وتتفاعل فيما بينها لتعكس صورة المنظمة، وتمثل شخصيتها وتحدد الخصائص المميزة لها، التي تساعدها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتمكنها من التكيف مع بيئتها الخارجية، أما أداء الموارد البشرية فهو السلوك الذي يسهم فيه الموظف للتعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة، على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن الجودة والنوعية، فهذه الدراسة شملت أربعة أبعاد للحمض النووي التنظيمي: المشاركة في صنع القرارات، والتحفيز، وجودة المعلومات والهيكل التنظيمي، التي تم التعرف على كيفية تأثيرها في أداء الموارد البشرية، إضافة إلى ذلك شمل هذا الفصل الدراسات السابقة لموضوع الدراسة، سواء العربية أو الأجنبية، التي تم التعقيب عليها وتبيان الإضافة العلمية للدراسة الحالية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير بجامعة جيجل

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

امتدادا للجانب النظري للدراسة، يتم إجراء الجانب الميداني بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إحدى كليات جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل، حيث وقع الاختيار على فئة الأساتذة الدائمين فيها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة مشكلة الدراسة والإجابة على إشكالياتها في الجانب الميداني، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل

لإجراء الدراسة الميدانية وقع الاختيار على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، حيث سيتم تعريفها والتعرف على مهامها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل

تمت هيكلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-92 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق لـ 17 فبراير سنة 2009، والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق لـ 22 جويلية سنة 2003، المتضمن إنشاء جامعة جيجل. وتجدر الإشارة إلى أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لم تكن في السابق سوى دائرة تابعة لمعهد الإعلام الآلي، أحد معاهد المركز الجامعي سابقا، والتي كانت تحمل اسم دائرة الاقتصاد، أضحت اليوم إحدى الكليات المكونة لجامعة جيجل -القطب تاسوست.

حيث تتوفر الكلية على 6 مدرجات، 3 منها تستوعب 240 طالب و2 منها تستوعب 340 طالب ومدرج يستوعب 280 طالب، إضافة إلى 64 قاعة تستوعب كل منها 40 طالب، كما توجد بالكلية 04 قاعات للإعلام الآلي وقاعتين خاصتين بالإنترنت و03 قاعات خاصة بالأعمال التطبيقية.

ويترأس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عميد الكلية ويساعده كل من نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة، ونائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، بالإضافة إلى الأمين العام ومسؤول المكتبة.

المطلب الثاني: مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل

تتمثل مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فيما يلي:

- متابعة المسائل المتعلقة بالتكوين بالتدرج (ليسانس) والتكوين ما بعد التدرج، والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث العلمي.
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين البحث العلمي.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث العلمي المنجز من طرف الكلية.
- القيام بإعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات الاقتصادية وترقيتها.
- متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل المعلومات التي من شأنها مساعدتهم على اختيار توجههم.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل
 يتم توضيح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في الشكل رقم (1.2).

الشكل رقم (1.2): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين لكلية محل الدراسة

يتم شرح أهم مكونات الهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة كما يلي:

✓ **عميد الكلية:** تتمثل مهام عميد الكلية فيما يلي:

- يتأأس مجلس الكلية المكون من ممثلي الطلبة والأساتذة والعمال؛
- المشاركة في الملتقيات الوطنية والدولية؛
- يمضي على جميع الأوراق المرتبطة بالكلية؛
- يستقبل الطلبة ويستمتع لانشغالاتهم؛
- يطلع على كل مراسلات الكلية لمتابعة سير العمل؛
- استلام البريد ونسخه لإرساله للمصالح الأخرى.

✓ **نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة:** يتكفل نائب العميد المكلف بالدراسات

والمسائل المتعلقة بالطلبة بالمهام التالية:

- يشرف على مصلحة التدريس؛
- يسير ويتابع تسجيلات طلبة التدرج؛
- يتأأس اللجنة البيداغوجية للطلبة؛
- يممسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة؛
- يشرف على تحويلات الطلبة؛
- يشرف على إعادة إدماج الطلبة المتخلفين عن الدراسة.

✓ **نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:** تتمثل مهام نائب العميد المكلف

بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية فيما يلي:

- القيام بعقد ملتقيات وطنية ودولية؛
- الإشراف على مسابقة الماجستير؛
- السهر على سير مناقشات المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج؛
- التكفل بإرسال الأساتذة للتربص في الخارج؛
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرسيفه.

✓ **مركز أنظمة شبكات الإعلام والاتصال والإعلام الآلي:**

تتوفر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 4 قاعات للإعلام الآلي وقاعتين مخصصتين للأنترنت و3 قاعات خاصة بالأعمال التطبيقية، يشرف عليها مهندس دولة في الإعلام الآلي وتقني سامي في الإعلام الآلي ومستخدم في إطار إدماج أصحاب الشهادات.

✓ **الأمانة العامة:** تتمثل مهام الأمانة العامة فيما يلي:

- تحضير مشروع مخطط لتسيير الموارد البشرية للكلية؛
- تحضير وتنفيذ مشروع ميزانية الكلية؛
- تسيير المسار المهني لمستخدمي للكلية؛

- تسيير وحفظ الأرشيف وتوثيقه والمحافظة عليه؛
- تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية؛
- ✓ مكتبة الكلية: تتمثل مهام المكتبة فيما يلي:
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب؛
- صيانة الرصيد الوثائقي وإخضاعها لعملية الجرد؛
- وضع كم هائل من الكتب والمراجع في خدمة المستفيدين؛
- مساعدة الطلبة والأساتذة في بحوثهم البيبليوغرافية؛
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.

كما تشمل مكتبة الكلية على مصلحتين هما: مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي ومصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتم فيما يلي تبيان مجتمع الدراسة وحجم عينتها، إضافة عرض أداة الدراسة وتوضيح أساليب المعالجة الإحصائية والتحقق من جودة بيانات الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

إن مجتمع الدراسة على أنه: "مجموع وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها وعنها، وبعبارة أخرى هي عبارة عن جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث" (الهالي، 2003، ص 250)، وعليه فإن مجتمع هذه الدراسة يمثل جميع الأساتذة الدائمين فئة الأساتذة الدائمين العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، لأن هذه الدراسة استهدفت هذه الفئة واستبعدت فئة الأساتذة غير الدائمين لعدة اعتبارات أهمها كونهم أكثر إدراكا لمتغيرات الدراسة، وهم جوهر ما يُميز الكلية عن باقي الكليات في الجامعة الواحدة، أو بالجامعات الأخرى، من منظور الحمض النووي التنظيمي، أكثر من الأساتذة المؤقتين الذين تزيد فرص عدم بقائهم في الكلية نتيجة لحصولهم على وظائف دائمة، حيث بلغ عدد الأساتذة الدائمين 154 أستاذا دائما حتى تاريخ 2022/12/31، ونظرا لقيود الوقت والكلفة وطبيعة المجتمع المبحوث التي قد تحول دون قدرة الوصول إلى المجتمع الكامل لجمع البيانات منه، يتم إتباع أسلوب المعاينة بدل أسلوب الحصر الشامل، فالعينة هي: "مجموعة جزئية من المجتمع الكلي التي تحوي بعض العناصر يتم اختيارها منه"، أما العينة الهادفة أو القصدية- التي تم اعتمادها في هذه الدراسة- فيتم استخدامها للحصول على معلومات من فئة محددة قادرة على تقديمها، وتستخدم غالبا عند التعامل مع عينات صغيرة (النجار، النجار، والزغي، 2018، ص ص 106، 121)، وعليه تم استخدام الاستبانة في شكلها الورقي لتوزيع على عينة الدراسة، حيث تم توزيع 70 إستبانة

واسترجاع 62 إستبانة، صالحة للتحليل الإحصائي لاحقا ومستوفية شروطه، حيث تمثل بذلك العينة النهائية ما نسبته 40.26% من مجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

لقد تم استخدام الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، والتي تعرف بأنها: "الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق من المبحوث، حيث تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه، فهي تساعده على جمع المادة العلمية والتقييد بالمواضيع الأساسية لبحثه، وتسهل الاتصال بعدد كبير من المبحوثين والحصول على البيانات في مدة قصيرة وبأقل تكلفة" (الحسن، 2005، ص 225)، وتتكون استبانة الدراسة من جزئين هما:

- الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، السن، الحالة العائلية، الشهادة المتحصل عليها، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة؛

- الجزء الثاني: يشمل متغيري الحمض النووي التنظيمي وأداء الموارد البشرية، وهما موزعين كما يلي:

✓ المحور الأول: يشمل هذا المحور أبعاد الحمض النووي التنظيمي، ويضم (23) عبارة موزعة كما يلي:

- المشاركة في صنع القرارات: يتضمن هذا البعد 6 عبارات، مرقمة من 1 إلى 6؛
- التحفيز: يتضمن هذا البعد 6 عبارات، مرقمة من 7 إلى 12؛
- جودة المعلومات: يتضمن هذا البعد 5 عبارات، مرقمة من 13 إلى 17؛
- الهيكل التنظيمي: يتضمن هذا البعد 6 عبارات، مرقمة من 18 إلى 23.

✓ المحور الثاني: يتضمن هذا المحور (11) عبارة تقيس المتغير التابع، المتمثل في أداء الموارد البشرية.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في الاستبانة على الشكل المغلق في الإجابة، الذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفرغ الإجابات، ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي تأخذ درجاته القيم التالية: لا أوافق بشدة=01 ولا أوافق=02 ومحايد=03 وموافق=04 وموافق بشدة=05، وذلك مع ملاحظة أن فرق المدى بين كل رقمين من المقياس متساوية، حيث أن طول المدى= أعلى قيمة- أقل قيمة/عدد الفئات (Al-Abdullat&Dababneh, 2018, p. 530)، أي $5-1/1-5=0.8$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى (1,8=1+ 0,8)، وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس، كما هو مبين في الجدول (1.2).

الجدول رقم (1.2): فئات مقياس "ليكرث" الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	الدلالة (مستوى الموافقة)
01	من 1 إلى أقل من 1,80	غير موافق بشدة	01	درجة ضعيفة جدا
02	من 1,80 إلى أقل من 2,60	غير موافق	02	درجة ضعيفة
03	من 2,60 إلى أقل من 3,40	محايد	03	درجة متوسطة
04	من 3,40 إلى أقل من 4,20	موافق	04	درجة مرتفعة
05	من 4,20 إلى 5	موافق جدا	05	درجة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مقياس ليكرث الخماسي.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences"، والذي يرمز له باختصار (SPSS)، وهو يقدم عدة أساليب إحصائية واختبارات، تم استخدام منها ما يلي:

- **المدى**: تم حساب المدى من أجل معرفة المجال أو الفئة التي ينتمي إليها المتوسط الحسابي، ولتسهيل الحكم على قيمه، كما تبلغ قيمة المدى 1,8؛
- **معامل الارتباط بيرسون**: تم استخدام هذا المعامل في جانبيين: الأول يخص التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة، وهو يقيس درجة ارتباط كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، أما الجانب الثاني فتم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس طبيعة ودرجة ارتباط المتغير المستقل وأبعاده بالمتغير التابع وأبعاده، والتي تأخذ تتدرج قيمه في المجال [0 - 1]، وفق ما بينه الجدول رقم (2.2).

الجدول رقم (2.2): مدى قوة معامل الارتباط

مدى قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط (r)
ارتباط منخفض	0,30 - أقل من 0,00
ارتباط متوسط	0,60 - أقل من 0,30
ارتباط عال	0,80 - أقل من 0,60
ارتباط عال جدا	1,00 - أقل من 0,80
ارتباط تام	1

المصدر: (النجار، النجار، والزغبى، 2018، ص224).

- **اختبار معامل الثبات Cronbach's Alpha**: يعد من أهم الاختبارات للتحقق من أن إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة ومتغيرات الدراسة، ويؤكد على درجة مهمة من الثبات لاعتماد المقياس؛
- **اختبار التوزيع الطبيعي**: يتم التحقق من إتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي اعتمادا على عدة اختبارات، من بينها استخدام معاملي الالتواء والنقلطح؛
- **اختبار التعدد الخطي**: هو يستخدم اعتمادا على معامل تضخم التباين والتباين المسموح، ويقاس وجود استقلالية بين المتغيرات المستقلة للدراسة، وعدم وجود مشكلة تداخل فيما بينها؛

- اختبار **Durbin-Watson**: اعتمادا على هذا الاختبار يتم التحقق من عدم وجود مشكلة الترابط الذاتي في معادلة خط الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة؛
- **التكرارات المطلقة والنسب المئوية**: تعبر التكرارات المطلقة عن عدد الإجابات في كل درجة من درجات المقياس أو الخيارات الموضوعية. أما النسب المئوية فهي تعكسها، وتم استخدامها عند عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة؛
- **المتوسط الحسابي**: يعتبر المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية، ويستدل به للحكم على مستوى إجابات أفراد العينة عن متغيرات الدراسة، وهو يحسب رياضيا (عليان وغنيم، 2000، ص 159):

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i X_i}{n}$$

ni: عدد اختيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد؛

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة (الاستبانة) والذي يتراوح بين القيمتين 01 و05؛

n: مجموع أفراد العينة، وفي هذه الدراسة، هو 62 أستاذا.

- **الانحراف المعياري**: يعتبر الانحراف المعياري من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداما، إذ يقيس درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، ورياضيا هو الجذر التربيعي لمتوسط مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي، أي أنه الجذر التربيعي للتباين، ويعبر عنه بالعلاقة التالية (النجار، النجار، والزغي، 2018، ص ص 184، 185):

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

- **الانحدار الخطي المتعدد**: يكون استخدام هذا الاختبار عند البحث عن أثر متغيرين مستقلين فأكثر على المتغير التابع، ومعادلته الخطية تكون على الشكل: $Y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + \dots + b_p x_p$ ، حيث Y يمثل المتغير التابع، و b_p تمثل معامل الانحدار الخطي المتعدد، و b_0 تمثل ثبات الانحدار المتعدد (عكاشة، 2002، ص 404)، ويتم استخدام هذا الاختبار للتحقق من وجود أثر إيجابي للحمض النووي بأبعاده مجتمعة في أداء الموارد البشرية لأساتذة الكلية محل الدراسة.

المطلب الرابع: التحقق من جودة بيانات الدراسة

يتم فيما يلي تبيان صدق الاستبانة، إضافة إلى التحقق من ثباتها والقيام بعدة اختبارات: اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار التعدد الخطي، اختبار Durbin-Watson للترابط الذاتي.
أولاً- صدق الاستبانة:

يتم فيما يلي توضيح الصدق الظاهري والصدق البنائي للاستبانة:
✓ الصدق الظاهري:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها في صورتها الأولية (الملحق رقم 1) على أساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة جيجل (الملحق رقم 02)، وبناء على ملاحظاتهم وآرائهم تم إجراء التعديلات اللازمة لتصبح في صورتها النهائية (الملحق رقم 03).

✓ الصدق البنائي:

من أجل التحقق من أن الصدق البنائي للاستبانة محقق من المهم التعرف على شروطه، وفي هذا السياق يتم التأسيس على دراسة (Oktavia, Irwandi, Rajibussalim, Mentari, & Mulia, 2018, pp. 3,6)، التي تؤكد على ضرورة وجود الشروط التالية في الصدق البنائي:

- أن يكون مستوى الدلالة sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة وهو 0,05؛
- أن تكون جميع قيم معامل الارتباط بيرسون موجبة؛
- أن لا تقل قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير عن القيمة 0,11 وإلا يتم رفض العبارة، أما إذا كانت قيمته تزيد عن 0,35 فشرط الصدق البنائي محقق بدرجة مرتفعة جداً.

كما يتم توضيح نتائج الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة في الجدولين (3.2) و(4.2).

الجدول رقم (3.2): اختبار الصدق البنائي لمتغير الحمض النووي التنظيمي

الأبعاد	العبارات	مستوى الدلالة sig	معامل بيرسون لارتباط العبارة بالبعد
المشاركة في صنع القرارات	العبارة 1	0,000	0,642**
	العبارة 2	0,001	0,408**
	العبارة 3	0,000	0,466**
	العبارة 4	0,000	0,632**
	العبارة 5	0,000	0,581**
	العبارة 6	0,000	0,493**
التحفيز	العبارة 7	0,000	0,607**
	العبارة 8	0,000	0,736**
	العبارة 9	0,000	0,817**
	العبارة 10	0,000	0,786**
	العبارة 11	0,000	0,507**

0,585**	0,000	العبارة 12	جودة المعلومات
0,689**	0,000	العبارة 13	
0,664**	0,000	العبارة 14	
0,723**	0,000	العبارة 15	
0,766**	0,000	العبارة 16	
0,705**	0,000	العبارة 17	
0,828**	0,000	العبارة 18	الهيكل التنظيمي
0,871**	0,000	العبارة 19	
0,796**	0,000	العبارة 20	
0,845**	0,000	العبارة 21	
0,770**	0,000	العبارة 22	
0,799**	0,000	العبارة 23	

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الملحق رقم (4).

يتبين من الجدول رقم (3.2) أن مستوى الدلالة sig لجميع العبارات أقل تماماً من مستوى المعنوية 0,05، في حين أن معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المُشكّلة لكل متغير بالدراسة موجب وأكبر من 0,35، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ومرتفع جداً بين كل عبارة ووسط مجموع عبارات المتغير، وعليه فإن شرط الصدق البنائي لمتغير الحمض النووي التنظيمي بأبعاده محقق. أما فيما يخص الصدق البنائي لمتغير أداء الموارد البشرية فيتم تبيانه في الجدول (4.2).

الجدول رقم (4.2): اختبار الصدق البنائي لمتغير أداء الموارد البشرية

المتغير	العبارات	مستوى الدلالة sig	معامل بيرسون لارتباط العبارة بالبعد
أداء الموارد البشرية	العبارة 24	0,000	0,560**
	العبارة 25	0,000	0,689**
	العبارة 26	0,000	0,675**
	العبارة 27	0,000	0,507**
	العبارة 28	0,000	0,569**
	العبارة 29	0,000	0,790**
	العبارة 30	0,000	0,727**
	العبارة 31	0,000	0,742**
	العبارة 32	0,000	0,712**
	العبارة 33	0,000	0,592**
	العبارة 34	0,000	0,675**

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الملحق رقم (4).

يتضح من الجدول رقم (4.2) أن مستوى الدلالة sig لجميع عبارات أداء الموارد البشرية أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05، في حين أن معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المُشكِّلة لمتغير أداء الموارد البشرية موجب وأكبر من 0,35، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ومرتفع جدا بين كل عبارة ومتوسط مجموع عبارات المتغير، وعليه فإن شرط الصدق البنائي لمتغير أداء الموارد البشرية محقق.

✓ ثبات أداة الدراسة: يتم توضيح نتائج معامل Cronbach's Alpha في الجدول رقم (5.2).

الجدول رقم (5.2): معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

معامل Cronbach's Alpha	عدد العبارات	متغيرات الدراسة
0,770	6	المشاركة في صنع القرارات
0,763	6	التحفيز
0,749	5	جودة المعلومات
0,901	6	الهيكل التنظيمي
0,865	23	الحمض النووي التنظيمي
0,867	11	أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (5).

يُعتبر شرط الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha إذا كانت قيمه أكبر تماما من 0,70، وذلك تأسيسا على دراسة (Azman, Abd Halim, Dayang, Shminan, Agatha, & Shairazi, 2009, p. 7). في هذه الدراسة، يُعد معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha محققا لأن جميع قيم معاملاته أكبر من 0,70، فقيمته لكل من متغيري الحمض النووي التنظيمي وأداء الموارد البشرية بلغ على التوالي: 0,865، و0,867، أما بالنسبة لأبعاد الحمض النووي التنظيمي الأربع: فبلغت على التوالي: 0,770، 0,763، 0,749، و0,901، وهي قيم كلها أكبر من 0,70.

✓ اختبار التوزيع الطبيعي: من أجل التمكن من استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات

الدراسة، يتم التحقق من إتباع متغيراتها للتوزيع الطبيعي، اعتمادا على معاملي الالتواء والتقلطح،

حيث تظهر نتائجها في الجدول (6.2).

الجدول رقم (6.2): اختبار التوزيع الطبيعي

معامل التقلطح	معامل الالتواء	متغيرات الدراسة
3,214	-1,069	المشاركة في صنع القرارات
0,072	-0,378	التحفيز
0,851	0,258	جودة المعلومات
1,409	-0,928	الهيكل التنظيمي
-0,352	-0,270	الحمض النووي التنظيمي
1,492	-1,100	أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (6.2) أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، لأن جميع قيم معامل الالتواء ضمن المجال $[-3,3]$ ، وجميع قيم معامل التفلطح أقل من 20، وذلك لأنه تأسيساً على دراسة Brown سنة 2008 (مقرش والضمور، 2020، ص 72).

✓ **اختبار التعدد الخطي:** من أجل التأكد من وجود استقلالية بين أبعاد الحمض النووي التنظيمي، عند اختبار أثرها في أداء الموارد البشرية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، يتم إجراء اختبار التعدد الخطي وفق ما هو موضح في الجدول (7.2).

الجدول رقم (7.2): اختبار التعدد الخطي

أبعاد الحمض النووي التنظيمي	معامل تضخم التباين	معامل التباين المسموح
المشاركة في صنع القرارات	1,192	0,839
التحفيز	1,363	0,733
جودة المعلومات	1,398	0,715
الهيكل التنظيمي	1,436	0,696

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الملحق رقم (11).

يتضح من الجدول (7.2) أنه يوجد استقلالية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الحمض النووي التنظيمي)، ولا توجد مشكلة تعدد خطي، لأن جميع قيم معامل تضخم التباين أقل من 10، إضافة إلى أن جميع قيم معامل التباين المسموح أكبر من 0,1 (Deraman, Wang, Yap, Li, & Mohd-Rahim, 2019, p. 11).

✓ **اختبار Durbin-Watson للترابط الذاتي:** وفقاً لما تظهره نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في الملحق رقم (11)، فإن قيمة معامل Durbin-Watson بلغت 1,812، وهي قيمة أقل من 2، ولهذا فلا توجد مشكلة الترابط الذاتي في معادلة خط الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة وفقاً لدراسة 'Carroll et al' سنة 2002 (مقرش والضمور، 2020، ص 72).

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتم في هذا المبحث توضيح الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، إضافة إلى القيام بالتحليل الوصفي لكل من الحمض النووي التنظيمي بأبعاده، وأداء الموارد البشرية، إضافة إلى ذلك يتم اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها.

المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

يتم تبيان توزيع أفراد العينة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية المتمثلة في: الجنس، السن، الحالة العائلية، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة.

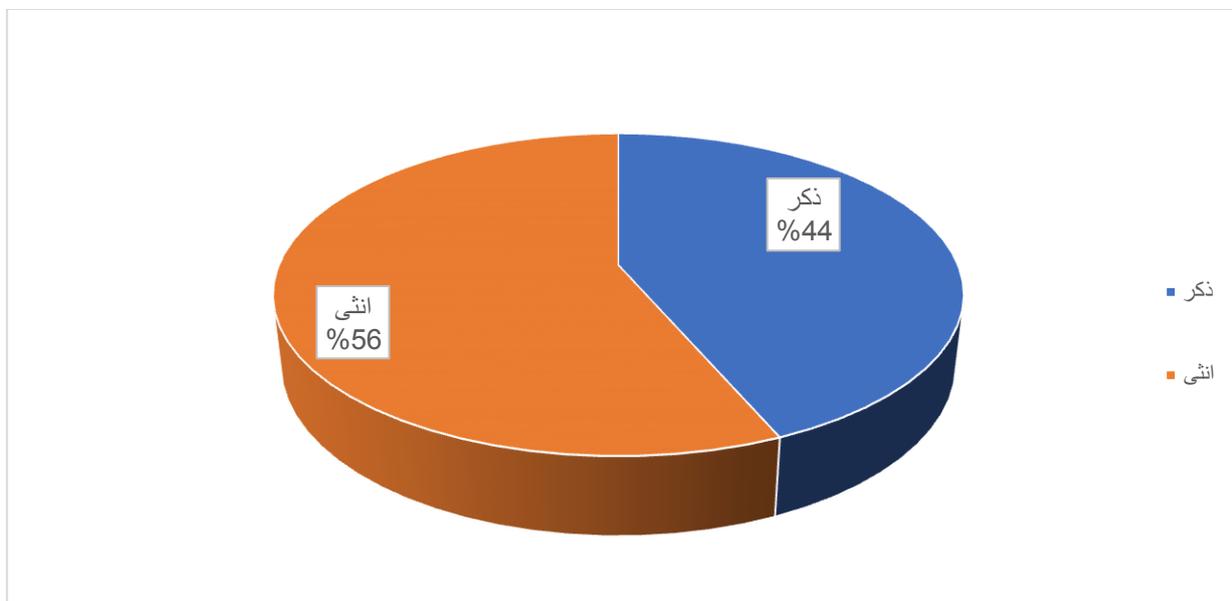
أولاً: وصف خصائص العينة حسب الجنس: يتم توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس في الجدول رقم (8.2).

الجدول (8.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
43,5	27	ذكر
56,5	35	أنثى
100,0	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الملحق رقم (7).

كما يتم تمثيل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس في الشكل رقم (2.2).
الشكل (2.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج EXCEL.

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الجنس أن أغلب الأساتذة إناث، حيث بلغ عددهن 35، يمثلون ما نسبته 56.5%، في حين بلغ عدد الذكور 27 أساتذاً، يمثلون ما نسبته 43.5%، وعليه فنسبة الإناث تجاوزت نسبة الذكور بما نسبته 13%، وهي نسبة مقبولة لا تعكس بدرجة كبيرة الفجوة بين الأساتذة الذكور والأساتذة الإناث، وذلك راجع إلى اعتماد مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين في التوظيف، الذي يكون حسب معيار الكفاءة والشهادة، دون التمييز بين الأساتذة حسب جنسهم.

ثانيا: وصف خصائص العينة حسب السن: يتم توضيح توزيع أفراد العينة حسب السن في الجدول (9.2).

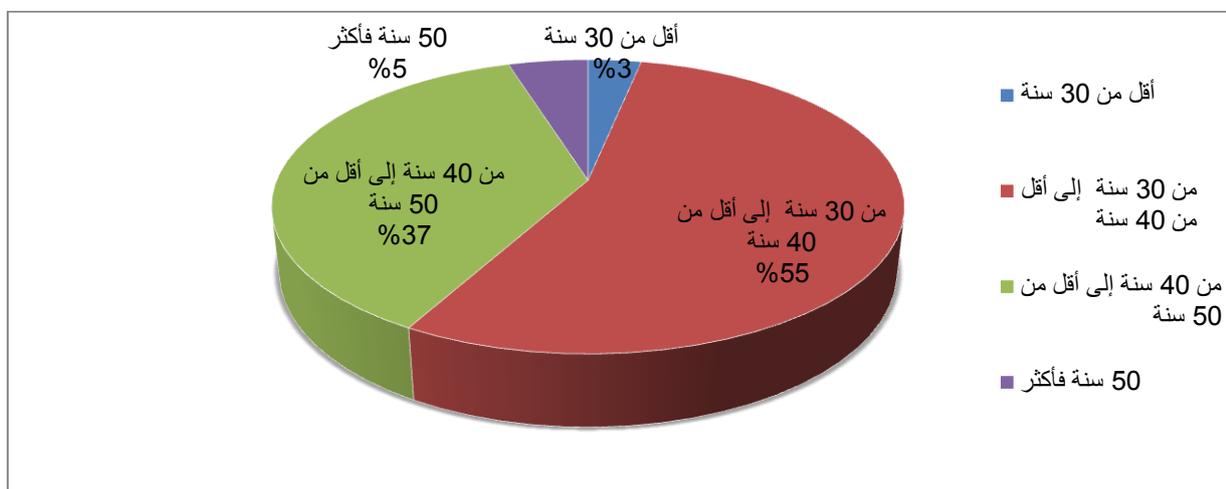
الجدول (9.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
3,2	2	أقل من 30 سنة
54,8	34	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
37,1	23	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
4,8	3	50 سنة فأكثر
100,0	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (7).

كما يتم تمثيل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن في الشكل رقم (3.2).

الشكل (3.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج EXCEL.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة سنهم من 30 سنة فما فوق، حيث بلغ عدد الذين سنهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، 34 فردا بما نسبته 54.8%، أما الأساتذة الذين يتراوح سنهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة فيبلغ عددهم 23 فردا، بما نسبته 37.1%، في حين أن بلغ عدد الأساتذة الذين سنهم من 50 سنة فأكثر بـ 3 أساتذة، بما نسبته 4.8%، أما الأساتذة الذين يقل سنهم عن 30 سنة فهم فردين، يمثلون ما نسبته 3.2%، ويرجع هذا التوزيع إلى الجمود شبه التام لحركية التوظيف الخارجي بالكلية محل الدراسة.

ثالثاً: وصف خصائص العينة حسب الحالة العائلية: يتم توضيح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية في الجدول رقم (10.2).

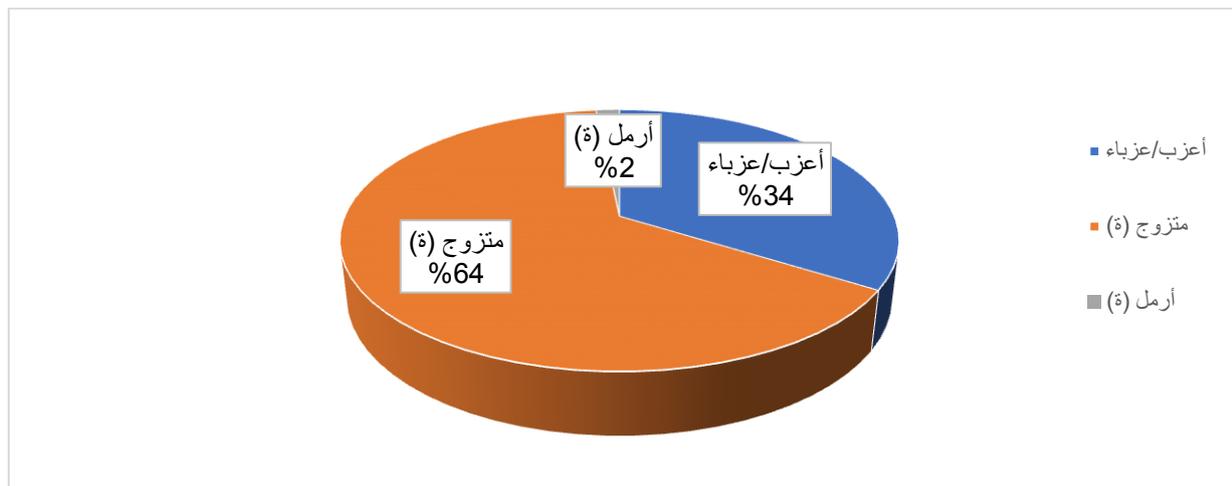
الجدول (10.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
33,9	21	أعزب/عزباء
64,5	40	متزوج (ة)
1,6	1	أرمل (ة)
00	00	مطلق (ة)
100,0	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الملحق رقم (7).

كما يتم تمثيل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية في الشكل رقم (4.2).

الشكل (4.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج EXCEL.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أكثر من نصف أفراد العينة متزوجون، بعدد قدره 40 فرداً بما نسبته 64.5%، أما نسبة العزاب فتقدر بـ 33.9% بعدد قدره 21 فرداً، في حين بلغت نسبة من هم أرامل ما نسبته 1.6%، بعدد قدره فرد واحد، أما الذين حالتهم الاجتماعية "مطلق أو مطلقة" فهي غير موجودة.

رابعاً: وصف خصائص العينة حسب الرتبة الوظيفية: يتم توضيح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية في الجدول رقم (11.2).

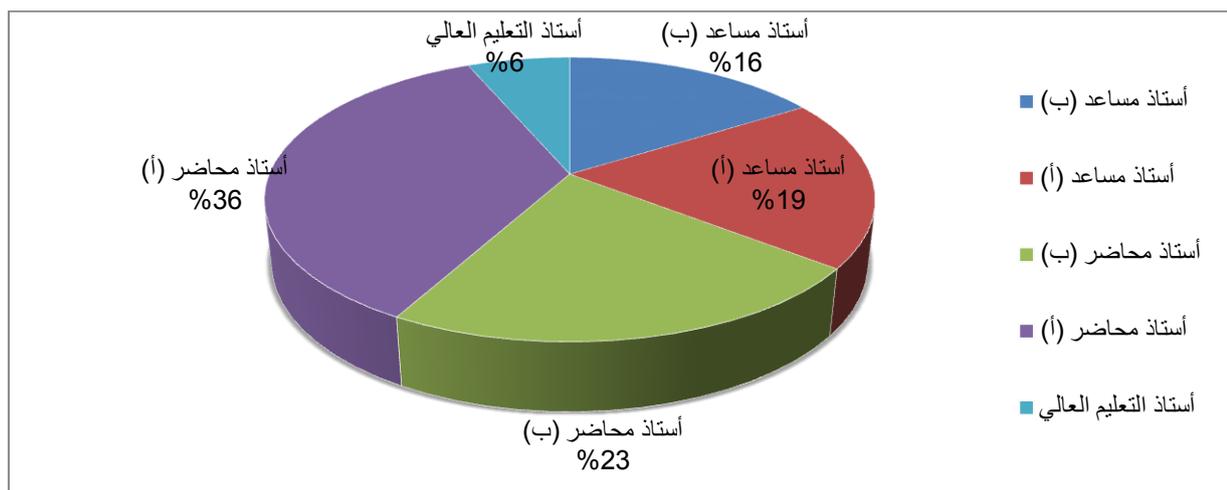
الجدول (11.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة %
أستاذ مساعد (ب)	10	16,1
أستاذ مساعد (أ)	12	19,4
أستاذ محاضر (ب)	14	22,6
أستاذ محاضر (أ)	22	35,5
أستاذ التعليم العالي	4	6,5
المجموع	62	100,0

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الملحق رقم (7).

كما يتم تمثيل توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية في الشكل رقم (5.2).

الشكل (5.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج EXCEL.

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية أن أغلبهم من رتبة أستاذ محاضر (أ) بعدد قدره 22 فرداً بما نسبته 35.5%، في حين يوجد 14 أستاذ محاضر (ب) ما نسبته 22.6%، أما عدد الأساتذة المساعدين (أ) فبلغ عددهم 12 فرداً بما نسبته 19.4%، في حين بلغ عدد الأساتذة المساعدين (ب) 10 أفراد يمثلون ما نسبته 16.1%، كما شملت عينة الدراسة 4 أساتذة للتعليم العالي بما نسبته 6.5%.

خامساً: وصف خصائص العينة حسب سنوات الخدمة: يتم توضيح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في الجدول رقم (12.2).

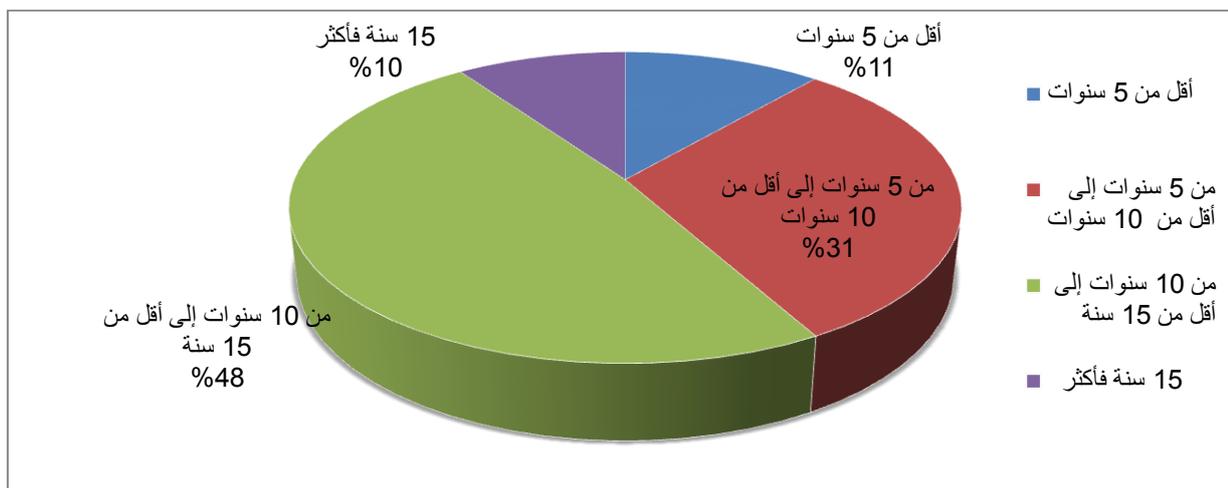
الجدول (12.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة %	التكرار	سنوات الخدمة
11,3	7	أقل من 5 سنوات
30,6	19	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
48,4	30	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
9,7	6	سنة فأكثر 15
100,0	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الملحق رقم (7).

كما يتم تمثيل توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة في الشكل رقم (6.2).

الشكل (6.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج EXCEL.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أكثر من نصف أفراد العينة سنوات خدمتهم من 10 سنوات فأكثر، حيث بلغ عدد الأساتذة الذين سنوات خدمتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ما قدره 30 فرداً بما نسبته 48.4%، أما نسبة الذين سنوات خدمتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات فبلغت 30.6% بعدد قدره 19 فرداً، في حين نسبة الذين لديهم سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات فتقدر بـ 11.3% يمثلون 7 أفراد، أما الذين لديهم سنوات خدمة 15 سنة فأكثر فيمثلون ما نسبته 9.7%، ويؤكد هذا التوزيع امتلاك الكلية محل الدراسة لأساتذة ذوو كفاءة في العمل ممن عدد سنوات خدمتهم معتبرة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتم توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيري الدراسة، المتمثلان في الحمض النووي التنظيمي وأداء الموارد البشرية.

أولاً: التحليل الوصفي لمتغير الحمض النووي التنظيمي

يتم توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الحمض النووي التنظيمي، المتمثلة في: المشاركة في صنع القرارات، التحفيز، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي.

- التحليل الوصفي لمتغير المشاركة في صنع القرارات: يتم توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة متغير المشاركة في صنع القرارات في الجدول رقم (13.2).

الجدول رقم (13.2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المشاركة في صنع القرارات

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
5	مرتفع	0,726	3,65	تشركني إدارة الكلية في صنع القرارات الخاصة بوظيفتي	1
4	مرتفع	0,696	3,68	ترحب إدارة الكلية بأرائني لتحسين طرق العمل	2
6	متوسط	0,913	2,95	تحسني إدارة الكلية بأهمية مشاركتي في صنع القرارات بالكلية	3
1	مرتفع	0,789	3,97	أشارك زملائي الأساتذة في صنع القرارات التي تخص العمل	4
2	مرتفع	0,775	3,92	يتم إشراكي في صنع القرارات لوجود ثقة متبادلة بيني وبين صناع القرار بالكلية	5
3	مرتفع	0,737	3,69	أشارك في حل مشكلات العمل بتقديم اقتراحات مناسبة	6
-----	مرتفع	0,415	3,64	المشاركة في صنع القرارات	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الملحق رقم (9).

يتضح من الجدول رقم (13.2) أن المتوسط الحسابي لمتغير المشاركة في صنع القرارات بلغ 3.64، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، كما يمكن ترتيب عباراته كما يلي:

- المرتبة الأولى للعبرة رقم 4 بمتوسط حسابي 3.97، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبرة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.789، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبرة؛
- المرتبة الثانية للعبرة رقم 5 بمتوسط حسابي 3.92، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبرة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.775، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبرة؛

- **المرتبة الثالثة والرابعة** للعبارتين رقم 6 و 2 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.69 و 3.68 ، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارتين، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته على الترتيب 0.737، و 0.696 مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول العبارتين؛
 - **المرتبة الخامسة** للعبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 3.65، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.726، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة؛
 - **المرتبة السادسة والأخيرة** للعبارة رقم 3 بمتوسط حسابي 2.95، وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.913، مما يعني درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- **التحليل الوصفي لمتغير التحفيز:** يتم توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات متغير التحفيز في الجدول رقم (14.2).

الجدول رقم (14.2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التحفيز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
7	يرتبط تحفيزي بشكل كبير بنظام تقييم الأداء المتبع في الكلية	3,84	0,658	مرتفع	2
8	يتوافق راتبي مع ما أبذله من جهد في وظيفتي	3,60	0,896	مرتفع	4
9	أتحصل على مكافأة نظير أدائي المتميز في العمل	3,50	0,919	مرتفع	5
10	أتلقي الثناء على أدائي المتميز في العمل	3,61	0,875	مرتفع	3
11	يحفزني وجود مسار واضح للترقية في العمل	4,13	0,713	مرتفع	1
12	تدفعني الاستقلالية التي أتمتع بها في ممارسة عملي إلى تقديم الأفضل	3,32	0,937	متوسط	6
التحفيز		3,67	0,568	مرتفع	----

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (9).

- يتضح من الجدول رقم (14.2) أن المتوسط الحسابي لمتغير التحفيز بلغ 3.67، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، كما يمكن ترتيب عباراته كما يلي:
- **المرتبة الأولى** للعبارة رقم 11 بمتوسط حسابي 4.13، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه

- العبارة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.713، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة؛
- **المرتبة الثانية** للعبارة رقم 7 بمتوسط حسابي 3.84، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.658، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة؛
- **المرتبة الثالثة والرابعة** للعبارتين رقم 10 و 8 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.61 و 3.60، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارتين، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته على الترتيب 0.875، و 0.896 مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول العبارتين؛
- **المرتبة الخامسة** للعبارة رقم 9 بمتوسط حسابي 3.50، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.919، مما يعني درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة؛
- **المرتبة السادسة** والأخيرة للعبارة رقم 12 بمتوسط حسابي 3.32، وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.937، مما يعني درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

- **التحليل الوصفي لمتغير جودة المعلومات:** يتم توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات متغير جودة المعلومات في الجدول رقم (15.2).

الجدول رقم (15.2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير جودة المعلومات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
13	تصليني المعلومات التي أحتاجها لأداء وظيفتي في الوقت المناسب	4,10	0,620	مرتفع	1
14	تصليني المعلومات المتعلقة بوظيفتي بالطريقة المناسبة	3,95	0,612	مرتفع	3
15	تقوم إدارة الكلية بتحديث المعلومات المتعلقة بوظيفتي باستمرار	3,94	0,765	مرتفع	4
16	توفر إدارة الكلية البنية التكنولوجية التي تضمن التدفق المستمر والجيد للمعلومات	4,10	0,646	مرتفع	2
17	تصليني دائماً معلومات دقيقة حول وظيفتي	3,69	0,781	مرتفع	5
	جودة المعلومات	3,95	0,486	مرتفع	----

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الملحق رقم (9).

- يتضح من الجدول رقم (15.2) أن المتوسط الحسابي لمتغير جودة المعلومات بلغ 3.95، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، كما يمكن ترتيب عباراته كما يلي:
- **المرتبة الأولى والثانية** للعبارتين رقم 13 و 16 بنفس المتوسط الحسابي 4.10، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارتين، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته على الترتيب 0.620، و0.646، مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول العبارتين؛
 - **المرتبة الثالثة والرابعة** للعبارتين رقم 14 و 15 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.95 و 3.94، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارتين، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته على الترتيب 0.612، و 0.765 مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول العبارتين؛
 - **المرتبة الخامسة والأخيرة** للعبارة رقم 17 بمتوسط حسابي 3.69، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.781، مما يعني درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة؛

- **التحليل الوصفي لمتغير الهيكل التنظيمي:** يتم توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات متغير الهيكل التنظيمي في الجدول رقم (16.2).

الجدول رقم (16.2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الهيكل التنظيمي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
3	متوسط	0,919	3,32	يتوافق الهيكل التنظيمي للكلية مع طبيعة نشاطها	18
1	مرتفع	0,861	3,56	يحدد الهيكل التنظيمي للكلية بوضوح المسارات الوظيفية	19
6	متوسط	0,775	2,92	يتميز الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة	20
5	متوسط	0,857	3,29	يتناسب توزيع الأساتذة بالكلية مع الإدارات المحددة في هيكلها التنظيمي	21
2	مرتفع	0,839	3,40	تتوازن مسؤوليات الأساتذة مع سلطاتهم الموضحة في الهيكل التنظيمي	22
4	متوسط	0,776	3,29	يعكس الهيكل التنظيمي للكلية رؤيا واضحة للطموحات الوظيفية المستقبلية	23
----	متوسط	0,686	3,30	الهيكل التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (9).

- يتضح من الجدول رقم (16.2) أن المتوسط الحسابي لمتغير الهيكل التنظيم يبلغ 3.30، وهو يدل على مستوى موافقة متوسط، لأنه ينتمي للمجال [3.4-2.6]، كما يمكن ترتيب عباراته كما يلي:
- **المرتبة الأولى** للعبارة رقم 19 بمتوسط حسابي 3.56، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.861، مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعاً ما في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة؛
 - **المرتبة الثانية** للعبارة رقم 22 بمتوسط حسابي 3.40، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.839، مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعاً ما في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة؛
 - **المرتبة الثالثة والرابعة** للعبارتين رقم 18 و 23 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.32 و 3.29، وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [3.4-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارتين، أما الانحراف المعياري فبلغت على الترتيب 0.919، و 0.776 مما يعني درجة تشتت مقبولة نوعاً ما في إجابات أفراد العينة حول العبارتين؛
 - **المرتبة الخامسة** للعبارة رقم 21 بمتوسط حسابي 3.29، وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [3.4-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.857، مما يعني درجة تشتت مرتفعة نوعاً ما؛
 - **المرتبة السادسة** والأخيرة للعبارة رقم 20 بمتوسط حسابي 2.92، وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [3.4-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.775، مما يعني درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

كما يتم تبيان ترتيب أبعاد الحمض النووي التنظيمي في الجدول (17.2).

الجدول رقم (17.2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الحمض النووي التنظيمي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات المستقلة	
3	مرتفع	0,415	3,64	المشاركة في صنع القرارات	أبعاد الحمض النووي التنظيمي
2	مرتفع	0,568	3,67	التحفيز	
1	مرتفع	0,486	3,95	جودة المعلومات	
4	متوسط	0,686	3,30	الهيكل التنظيمي	
-----	مرتفع	0,376	3,64	الحمض النووي التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الملحق رقم (9).

يتم تبيان نتائج الجدول (17.2) كما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الحمض النووي التنظيمي 3,64، وهو يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس "ليكرث" الخماسي في المجال [3,40 - 4,20]، مما يدل على وجود ممارسة مرتفعة للحمض النووي التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة بالكلية محل الدراسة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0,376، وهذا يدل على درجة تجانس مرتفعة ودرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير؛
- يحتل بُعد جودة المعلومات المرتبة الأولى ضمن أبعاد الحمض النووي التنظيمي، بمتوسط حسابي بلغ 3,95، وهو يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس "ليكرث" الخماسي في المجال [3,40 - 4,20]، مما يدل على وجود جودة للمعلومات بمستوى مرتفع من وجهة نظر الأساتذة بالكلية محل الدراسة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0,486، وهذا يدل على درجة تجانس مرتفعة وتشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير؛
- يحتل بُعد التحفيز المرتبة الثانية ضمن أبعاد الحمض النووي التنظيمي، بمتوسط حسابي بلغ 3,67، وهو يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس "ليكرث" الخماسي في المجال [3,40 - 4,20]، مما يدل على وجود ممارسة للتحفيز بمستوى مرتفع من وجهة نظر الأساتذة بالكلية محل الدراسة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0,568، وهذا يدل على درجة تجانس وتشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير؛
- يحتل بُعد المشاركة في صنع القرارات المرتبة الثالثة ضمن أبعاد الحمض النووي التنظيمي، بمتوسط حسابي بلغ 3,64، وهو يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس "ليكرث" الخماسي في المجال [3,40 - 4,20]، مما يدل على وجود ممارسة للمشاركة في صنع القرارات، بمستوى مرتفع من وجهة نظر الأساتذة بالكلية محل الدراسة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0,415، وهذا يدل على درجة تجانس وتشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير؛
- أما المرتبة الأخيرة ضمن أبعاد الحمض النووي التنظيمي، فهي لبعد الهيكل التنظيمي، بمتوسط حسابي بلغ 3,30، وهو يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس "ليكرث" الخماسي في المجال [2.6-3.4]، مما يدل على وجود إدراك بمستوى متوسط لخصائص الهيكل التنظيمي، من وجهة نظر الأساتذة بالكلية محل الدراسة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0,686، وهذا يدل على درجة تجانس وتشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لأداء الموارد البشرية

يتم توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير أداء الموارد البشرية في الجدول (18.2).

الجدول رقم (18.2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير أداء الموارد البشرية

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
9	مرتفع	0,899	3,45	أقوم بتأدية مهام مع الحرص على الاستخدام الأمثل للموارد	24
5	مرتفع	0,854	3,63	أنجز مهامي في الوقت المحدد	25
3	مرتفع	0,665	3,98	ألتزم دائما بالإجراءات التنظيمية للعمل	26
2	مرتفع	0,757	4,02	أساهم بفعالية في تحقيق أهداف العمل	27
1	مرتفع	0,638	4,23	أحرص على أداء عملي حسب المعايير المحددة	28
4	مرتفع	0,778	3,87	أحرص باستمرار على تطوير كفاءتي في العمل	29
6	مرتفع	0,981	3,61	أمتلك الكفاءة لأداء مهامي في مختلف المواقف	30
7	مرتفع	0,877	3,60	أسعى باستمرار لأداء مهامي بالجودة المطلوبة	31
11	متوسط	0,991	3,34	أتعاون مع زملائي في مجال البحث العلمي	32
8	مرتفع	0,863	3,47	أتحمل مسؤولية الأعمال البيداغوجية المكلف بها	33
10	مرتفع	0,949	3,40	أتناقش مع زملائي لتحسين أداء الأعمال المشتركة (تنظيم ملتقيات وجلسات علمية،...)	34
-----	مرتفع	0,557	3,69	أداء الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (10).

يتضح من الجدول رقم (18.2) أن المتوسط الحسابي لمتغير أداء الموارد البشرية بلغ 3,69 وهو يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس "ليكرث" الخماسي في المجال [3,40 - 4,20]، مما يدل على وجود مستوى أداء مرتفع لأساتذة الكلية محل الدراسة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0,557، وهذا يدل على درجة تجانس وتشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير، كما يتم ترتيب عباراته كما يلي:

- **المرتبة الأولى والثانية** للعبارتين رقم 28 و 27 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 4.23 و 4.02، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارتين، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته على الترتيب 0.638 و 0.757 مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول العبارتين؛
- **المرتبة الثالثة والرابعة** للعبارتين رقم 26 و 29 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.98 و 3.87، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارتين، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته على الترتيب 0.665 و 0.778 مما يعني درجة تشتت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول العبارتين؛
- **المرتبة الخامسة والسادسة** للعبارتين رقم 25 و 30 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.63 و 3.61، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن

المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارتين، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته على الترتيب 0.854، و0.981، مما يعني درجة تشنت مرتفعة نوعا ما في إجابات أفراد العينة حول العبارتين؛

- المرتبة السابعة والثامنة للعبارتين رقم 31 و33 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.60 و3.47، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارتين، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته على الترتيب 0.877، و0.863، مما يعني درجة تشنت وتجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة حول العبارتين؛
- المرتبة التاسعة والعاشر للعبارتين رقم 24 و33 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.45 و3.40، وهو يدل على مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارتين، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته على الترتيب 0.899، و0.949، مما يعني درجة تشنت مرتفعة نوعا ما في إجابات أفراد العينة حول العبارتين؛
- المرتبة الأخيرة للعبارة رقم 32 بمتوسط حسابي 3.34، وهو يدل على مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.991، مما يعني درجة تشنت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من أجل الحكم على الدلالة الاحصائية للمتوسط الحسابي لمتغيري الدراسة: الحمض النووي التنظيمي، وأداء الموارد البشرية، يتم استخدام اختبار ستودنت T للعينة الواحدة، أما لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية فيتم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، ومن أجل ذلك يتم الاعتماد على قاعدة القرار الموضحة في الجدول رقم (19.2).

الجدول رقم (19.2): قاعدة القرار لاختبار فرضيات الدراسة

الحالة	البيان	القرار
01	إذا كان مستوى الدلالة (sig) أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05، أي: (sig < 0,05)، وكانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة T المجدولة.	قبول الفرضية
02	إذا كان مستوى الدلالة (sig) أكبر تماما من مستوى المعنوية، أي: (sig > 0,05)، والقيمة المطلقة لـ T المحسوبة أقل من قيمة T المجدولة	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على (جودة، 2008، ص 47)

أولاً: اختبار الفرضية الأولى: التي تنص على أنه: "يوجد مستوى مرتفع لممارسة الحمض النووي التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل"، حيث يتم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار T ستودنت للعينة الواحدة، الذي تظهر نتائجه في الجدول رقم (20.2).

الجدول رقم (20.2): نتائج اختبار الفرضية الأولى

الاختبار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	T المحسوبة	T الجدولية	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة sig
الفرضية الأولى	3,64	0,557	مرتفع	13,347	2,00	0.05	0,000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (11).

يتضح من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة 13.347 أكبر من قيمة T الجدولية 2,00، كما أن مستوى الدلالة sig بلغت قيمته 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة 0,05، مما يؤكد وجود ممارسة فعلية للحمض النووي التنظيمي بالكلية محل الدراسة، أما المتوسط الحسابي فبلغت قيمته 3,64، وهي قيمة أكبر من الوسط الفرضي لسلم ليكرث الخماسي المقدرة بـ 3، وهو ينتمي إلى الفئة الرابعة ضمن المجال [3.4-4.2]، مما يعني أن ممارسة الحمض النووي التنظيمي موجودة بمستوى مرتفع، وهو ما يتوافق مع التحليل الوصفي سابقا، وعليه يتم قبول الفرضية الأولى للدراسة، التي تنص على أنه: "يوجد مستوى مرتفع لممارسة الحمض النووي التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل".

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية: التي تنص على أنه: "يوجد مستوى مرتفع لأداء الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل"، حيث يتم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار T ستيودنت للعينة الواحدة، الذي تظهر نتائجه في الجدول رقم (21.2).

الجدول رقم (21.2): نتائج اختبار الفرضية الأولى

الاختبار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	T المحسوبة	T الجدولية	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة sig
الفرضية الثانية	3,69	0,557	مرتفع	9,769	2,00	0.05	0,000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (11).

يتضح من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة 9.769 أكبر من قيمة T الجدولية 2,00، كما أن مستوى الدلالة sig بلغت قيمته 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة 0,05، مما يؤكد وجود ممارسة فعلية لأداء الموارد البشرية لأساتذة الكلية محل الدراسة، أما المتوسط الحسابي فبلغت قيمته 3,69، وهي قيمة أكبر من الوسط الفرضي لسلم ليكرث الخماسي المقدرة بـ 3، وهو ينتمي إلى الفئة الرابعة ضمن المجال [3.4-4.2]، مما يعني أن ممارسة الأساتذة يمارسون مهامهم بمستوى مرتفع، وهو ما يتوافق مع التحليل الوصفي سابقا، وعليه يتم قبول الفرضية الثانية للدراسة، التي تنص على أنه: "يوجد مستوى مرتفع لأداء الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل".

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه: " يوجد أثر إيجابي للحمض النووي التنظيمي في أداء الموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل ".

✓ **التحقق من ملائمة النموذج:** يتم تبيان ذلك باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، وهذا ما تظهره النتائج الموضحة في الجدول (22.2).

الجدول رقم (22.2): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (المتغير التابع=أداء الموارد البشرية)

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,488 ^a	0,238	0,003 ^b	4,458	1,126	4	4,504	الانحدار
				,253	57	14,396	الخطأ المتبقي
					61	18,900	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الملحق رقم (11).

يتبين من الجدول رقم (22.2) أن مستوى الدلالة sig يساوي 0,003 وهو أقل تماماً من مستوى المعنوية 0,05، أي: (Sig=0.003<0.05)، وذلك يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية ويؤكد على وجود أثر إيجابي لأبعاد الحمض النووي التنظيمي مجتمعة في أداء الأساتذة بالكلية محل الدراسة، كما إن معامل الارتباط R يساوي 0,488، مما يدل على وجود علاقة موجبة متوسطة بين أبعاد الحمض النووي التنظيمي مجتمعة وبين أداء أساتذة الكلية، في حين بلغ معامل التحديد R² قيمة 0,238، وهذا يعني أن 23.8% من التباين في أداء الأساتذة مُفسر بالتغير في أبعاد الحمض النووي التنظيمي مجتمعة، وما نسبته 76.2% تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، وتأسيساً على ذلك فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي للحمض النووي التنظيمي في أداء الموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل".

كما يتم تبيان نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة في الجدول رقم (23.2).

الجدول رقم (23.2): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الحمض النووي التنظيمي في أداء الموارد البشرية

مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج
		المعاملات النمطية Beta	الخطأ المعياري A	
0,215	1,253		0,687	ثابت Constant
0,041	2,089	0,264	0,169	المشاركة في صنع القرار
0,307	1,030	0,139	0,132	التحفيز
0,033	2,189	0,299	0,156	جودة المعلومات
0,403	-0,843	-0,117	0,112	الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الملحق رقم (11).

يتضح من الجدول رقم (23.2) ما يلي:

- للمشاركة في صنع القرار أثر إيجابي في أداء أساتذة الكلية، لأن مستوى الدلالة $0,041\text{Sig}$ أقل من مستوى المعنوية $0,05$ ، أي ($0,05 < \text{Sig}=0,041$)، وقيمة T المحسوبة $2,089$ أكبر من قيمة T الجدولية 2 ، إضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" بلغت $0,264$ أي نسبة أثر المشاركة في صنع القرارات في أداء الموارد البشرية من أساتذة هي 26.4% ، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: " يوجد أثر إيجابي للمشاركة في صنع القرارات في أداء الموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل"؛

- ليس للتحفيز أثر في أداء أساتذة الكلية، لأن مستوى الدلالة Sig ($0,307$) أكبر من مستوى المعنوية $0,05$ ، أي ($0,05 > \text{Sig}=0,307$)، وقيمة T المحسوبة $1,030$ أقل من قيمة T الجدولية 2 ، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: " يوجد أثر إيجابي للتحفيز في أداء الموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل "؛

- لجودة المعلومات أثر إيجابي في أداء أساتذة الكلية، لأن مستوى الدلالة Sig ($0,033$) أقل من مستوى المعنوية $0,05$ ، أي ($0,05 < \text{Sig}=0,033$)، وقيمة T المحسوبة $2,189$ أكبر من قيمة T الجدولية 2 ، إضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" بلغت $0,299$ أي نسبة أثر جودة المعلومات في أداء أساتذة الكلية هي 29.9% ، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: " يوجد أثر إيجابي لجودة المعلومات في أداء الموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل "؛

- ليس للهيكل التنظيمي أثر في أداء أساتذة الكلية، لأن مستوى الدلالة Sig ($0,403$) أكبر من مستوى المعنوية $0,05$ ، أي ($0,05 > \text{Sig}=0,403$)، وقيمة T المحسوبة $0,843$ أقل من قيمة T الجدولية 2 ، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: " يوجد أثر إيجابي للهيكل التنظيمي في أداء الموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل".

المطلب الرابع: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

يتم فيما يلي مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة في ضوء ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة:

- وجود مستوى مرتفع لممارسة الحمض النووي التنظيمي بالكلية محل الدراسة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Alshwabkeh, 2021)، وتتوافق أيضا مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Soroush, pouri, Poorfarahmand, & Esfahani, 2014)، وعليه يتأكد أن الكلية محل الدراسة لها ما يميزها عن باقي الكليات الأخرى بامتلاكها لبصمة وراثية تنظيمية تراكمية منذ نشأتها،

الأمر الذي يزيد من إدراكات الأساتذة الدائمين لعوامل الحمض النووي التنظيمي، أنه جزء من ممارسته داخل جامعة جيجل؛

- وجود مستوى مرتفع لممارسة أداء الأساتذة بالكلية محل الدراسة، وهذه النتيجة تؤكد حرص أساتذة الكلية على بذل أقصى جهودهم نحو تطوير أساليب التدريس وأنشطتهم البحثية، حيث يسعون إلى تطوير معارفهم ومهاراتهم وخبرتهم باستمرار، بما يجعلهم متميزين في العمل ومتفوقين في ممارسته؛

- وجود أثر إيجابي للحمض النووي التنظيمي في أداء الأساتذة بالكلية محل الدراسة، وهي نتيجة تتوافق مع دراسة (حيلة، عرفاوي، و الهابيل، 2021)، وهي تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Elsakaan, Ragab, El-Gharbawy, & Ghanem, 2021)، وتتفق أيضا مع ما توصلت إليه دراسة (Alshawabkeh, 2021)، وتتوافق أيضا مع دراسة (Wageeh , 2015)، وعليه يتأكد أن الحمض النووي التنظيمي يُعد مدخلا نظريا، وممارسة فعلية أيضا، لتحسين أداء الموارد البشرية، بمختلف المنظمات الاقتصادية والخدمية، حيث يستهدف التميز بيئة العمل لتنمية قدرات ومعارف ومهارات الموارد البشرية في العمل، وتهيئة عوامل الحمض النووي بشكل تفاعلي، والتي تكون موجهة نحو تحسين أداء الموارد البشرية؛

- وجود أثر إيجابي للمشاركة في صنع القرارات في أداء الأساتذة بالكلية محل الدراسة، وهي تختلف عما توصلت إليه دراسة (ماجد، 2019)، التي أكدت أن المشاركة في صنع القرارات لا تؤثر في رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة، التي من بينها رأس المال البشري، لكنها تتوافق مع دراسة (Wageeh , 2015). بالكلية محل الدراسة، عرفت أنشطة المشاركة في صنع القرارات مستويات مهمة ومرتفعة، خاصة تلك المرتبطة بمناقشة شؤون العمل، وإتاحة الفرص أكثر للأساتذة لإبداء توجهاتهم الفكرية التي تستهدف تحسين إجراءات العمل بالكلية، في شكل نقاشات وإثراء فعلي لهذه الأفكار، فحتى على المستوى الجامعي، فإن الكلية من خلال مشاركة قياداتها الإدارية للأساتذة في صنع القرارات، تُشكل تكامليا، توجهات الكلية مع باقي الكليات الأخرى، خاصة مع تزامن إجراء الدراسة الميدانية، لعقد ورشات عصرية ورقمنة قطاع التعليم العالي وفقا للتوجيهات الوزارية المطبقة على مستوى جامعة جيجل؛

- لا يوجد أثر للتحفيز في أداء أساتذة بالكلية محل الدراسة، وهي تختلف عما توصلت إليه دراسة (ماجد، 2019)، التي أكدت أن التحفيز يؤثر في رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة، التي من بينها رأس المال البشري، كما تختلف عما توصلت إليه دراسة (Wageeh , 2015). في الكلية محل الدراسة، فإنه على الرغم من الإدراك المرتفع لأنشطة التحفيز بها، إلا أنها لا ترقى لتستهدف تحسين أداء أساتذة الكلية، ويرجع ذلك إلى أن أغلبية أنشطة التحفيز معنوية أكثر من كونها مادية، إضافة إلى ذلك، فإن تطلعات الأساتذة نحو نظام الحوافز يكون عالي مقارنة بما هو موجود فعليا، خاصة عند الترقبات المنتظرة من تعديلات في قانون الأستاذ الجامعي، الذي يتوقعون منه سن مواد تنظيمية تركز على الاهتمام بالجانب التحفيزي المادي، إضافة إلى ذلك، فإنه عند منح الحوافز المتعلقة بمرودية الأستاذ الجامعي بشكل

متساوي، دون التمييز بين الأساتذة على معايير بحثية، الأمر الذي لا يدفع بالأساتذة نحو تحسين أدائهم الموجه بالتحفيز خاصة المادي؛

- وجود أثر إيجابي لجودة المعلومات في أداء الأساتذة بالكلية محل الدراسة، وهي تختلف عما توصلت إليه دراسة (ماجد، 2019)، التي أكدت أن جودة المعلومات لا تؤثر في رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث، التي من بينها رأس المال البشري، لكنها تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (Wageeh , 2015)، حيث تؤكد هذه النتيجة المستوى المرتفع لإدراك الأساتذة لجودة المعلومات، فبالكلية محل الدراسة يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لإيصال المعلومات للأساتذة، ومشاركتها معهم عبر البريد الإلكتروني، مما يُسهل انسيابية المعلومات وتدققها، ويبسط إجراءات العمل، دون وجود حواجز شخصية أو تنظيمية تحد من فعالية وجود جودة للمعلومات لدى الأساتذة، لتحقيق الأهداف المشتركة بشكل تعاوني وتآزري، مما ينعكس إيجاباً في تحسين أدائهم؛

- لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي في أداء الأساتذة بالكلية محل الدراسة، وهي تختلف عما توصلت إليه دراسة (Wageeh , 2015)، وهي نتيجة تعكس بوضوح إدراك الأساتذة بالكلية محل الدراسة للمستوى المتوسط لخصائص الهيكل التنظيمي، التي لا تتوافق بدرجة كبيرة مع فلسفة الحمض النووي التنظيمي، فالهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة متطابق مع مختلف الكليات الأخرى بجامعة جيجل، إضافة إلى اعتياد الأساتذة لنمطية الهيكل التنظيمي دون إحداث تغييرات جوهرية فيه، من حيث توزيع المهام والأنشطة، مما يجعل التأثير في أدائهم غير موجود، مسألة تحكمها ضوابط منهجية في التفكير.

الخلاصة

عند إجراء الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، على عينة تمثلت في 62 أستاذا دائما، تم معالجة بيانات الدراسة إحصائيا من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. ولقد تم التحقق من جودة البيانات وصلاحيّة أداة وأنموذج الدراسة للتطبيق، ولقد تم تبيان الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والقيام بالتحليل الوصفي لإجابات المبحوثين، وتم أيضا اختبار فرضيات الدراسة. وعليه تم التوصل إلى عدة نتائج من أبرزها: وجود ممارسة مرتفعة للحمض النووي التنظيمي وأداء الموارد البشرية، إضافة إلى وجود أثر إيجابي للحمض النووي التنظيمي في أداء أساتذة الكلية محل الدراسة، وذلك راجع لأثر المشاركة في صنع القرارات وجودة المعلومات، في حين لا يوجد أثر للتحفيز والهيكل التنظيمي في أداء أساتذة الكلية.



الخاتمة

إن هذه الدراسة تم إجراؤها لدراسة أثر الحمض النووي التنظيمي في أداء الموارد البشرية، في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، ولقد تم اختبار أنموذج بحثي مطور لعدة دراسات باستخدام مختلف الاختبارات الإحصائية للبيانات المُجمعة بواسطة الاستبانة الموزعة على 70 أستاذا دائما، والتي انحصرت بعد عملية الاسترجاع إلى 62 أستاذا دائما، وبعد المعالجة الإحصائية بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، تم التوصل إلى عدة نتائج للدراسة، على ضوءها تم تقديم اقتراحات لإدارة الكلية محل الدراسة، إضافة إلى طرح عدة مواضيع تمثل أفق علمية للبحث.

أولا- النتائج النظرية:

من أهم النتائج النظرية ما يلي:

- الحمض النووي التنظيمي هو مجموعة من العناصر والسمات التي تتكامل وتتفاعل فيما بينها لتعكس صورة المنظمة وشخصيتها وخصائصها، وهي تساعدها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتمكنها من التكيف مع بيئتها الخارجية؛
- تساهم دراسة الحمض النووي التنظيمي في التعرف على شخصية المنظمة، مما يعطي فكرة عن تاريخها وطبيعة تنفيذ العمل بها، وتورث العادات والتقاليد وأنظمة العمل القابلة للتطبيق، والتي تعمل في ضوءها وظائف وأنشطة كل منظمة؛
- بفضل الحمض النووي التنظيمي يمكن التعرف على شخصية المنظمة القانونية وتاريخها ومكانتها بين المنظمات المتماثلة. علاوة على ذلك، يمكن تمييزه عن أي منظمة بوحدة أو أكثر من العناصر الجينية التي يتكون منها حمضها النووي التنظيمي؛
- أبعاد الحمض النووي التنظيمي هي مجموعة من العناصر الأساسية داخل المنظمة، التي تختلف حسب كثير من الدراسات والباحثين، ومن بين أبعاد الحمض النووي التنظيمي التي شملتها هذه الدراسة: المشاركة في صنع القرارات، التحفيز، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي؛
- يعرف أداء الموارد البشرية أو ما يطلق عليه باسم الأداء الوظيفي على أنه: "السلوك الذي يسهم به الموظف في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن الجودة والنوعية؛
- توجد عدة عناصر أو مكونات أساسية تشكل في مجموعتها ما يعرف بأداء الموارد البشرية منها: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل، والمثابرة والثوق؛
- تصنف محددات أداء الموارد البشرية من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين، يتمثل القسم الأول في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وتسمى المحددات الداخلية، أما القسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة، وتسمى المحددات الخارجية، والتي تقع خارج سيطرة العامل؛
- يتم تحسين أداء الموارد البشرية بعدة طرق منها: تحسين العامل، وتبني نواحي القوة، والتركيز على المرغوب، إضافة إلى مراعاة الطموحات الشخصية، وتحسين الوظيفة، وتحسين البيئة الوظيفية؛

- تعمل أبعاد الحمض النووي التنظيمي على التأثير إيجابا في أداء الموارد البشرية، بتعزيز جوانب القوة فيه، ومعالجة فجوات القصور في المعارف والمهارات والقدرات.

ثانيا - النتائج التطبيقية:

- تم التوصل من خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة إلى عدة نتائج تتمثل في:
- توجد ممارسة مرتفعة للحمض النووي التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الكلية محل الدراسة؛
- توجد ممارسة مرتفعة لأبعاد الحمض النووي التنظيمي المتمثلة في: المشاركة في صنع القرارات والتحفيز وجودة المعلومات، في حين يوجد إدراك متوسط لخصائص الهيكل التنظيمي؛
- توجد ممارسة مرتفعة لأداء الموارد البشرية لأساتذة الكلية محل الدراسة؛
- يوجد أثر إيجابي للحمض النووي التنظيمي في أداء أساتذة الكلية محل الدراسة؛
- يوجد أثر إيجابي للمشاركة في صنع القرارات في أداء أساتذة الكلية محل الدراسة؛
- يوجد أثر إيجابي لجودة المعلومات في أداء أساتذة الكلية محل الدراسة؛
- لا يوجد أثر للتحفيز في أداء أساتذة الكلية محل الدراسة؛
- لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي في أداء أساتذة الكلية محل الدراسة.

ثالثا - اقتراحات الدراسة:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها يتم فيما يلي تقديم مجموعة من الاقتراحات لتعزيز الأثر الإيجابي للحمض النووي التنظيمي في أداء أساتذة الكلية محل الدراسة:
- الحرص على مكافأة الأساتذة المتميزين، لخلق جو من المنافسة يعزز تطوير معارفهم ومهاراتهم؛
- إعادة النظر في نظام التحفيز في الكلية، ليتوافق مع تطلعات الأساتذة المرتبطة بتحسين أدائهم.
- برمجة دورات تكوينية خاصة للأساتذة ذوو الأداء المنخفض، من أجل تزويدهم بمعارف ومهارات جديدة في العمل؛
- الاهتمام بتحديث قواعد البيانات بالكلية من حيث الحجم والجودة، لتعزيز استخدامها في قرارات رشيدة؛
- الحرص أكثر على ابتعاد متخذي القرارات عن التحيز الشخصي، الذي يحد من فعالية عملية صنع القرار؛
- تركيز إدارة الكلية أكثر على تحسيس الأساتذة بأهمية مشاركتهم في صنع القرارات على مستوى الكلية؛
- التركيز على جعل الهيكل التنظيمي للكلية أكثر مرونة، بما يتوافق مع الأنشطة المعاصرة للكلية وأدوارها في بيئة العمل الجامعية؛
- إعادة نظر إدارة الكلية في توزيع الأساتذة على مستوى إدارتها المحددة في الهيكل التنظيمي؛
- تركيز إدارة الكلية على أن يكون هيكلها التنظيمي مرآة عاكسة لرؤيتها وطموحاتها المستقبلية؛

- معرفة ردود أفعال الأساتذة تجاه ممارسات الحمض النووي التنظيمي وتقييمها باستمرار؛
 - تعزيز الجو التنافسي بين الأساتذة، وتوجيهه نحو زيادة التعاون البحثي التفاعلي بينهم؛
- رابعاً: آفاق الدراسة:

- إن هذه الدراسة هي امتداد لعدة دراسات عربية وأجنبية، مع أمل أن تكون قد أضافت عليها ولو بالقدر الضئيل، لتفتح آفاقاً علمية لدراسة متغيرات أخرى ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة. من بينها ما يلي:
- أثر الحمض النووي التنظيمي في القدرات الإبداعية للعاملين؛
 - أثر الحمض النووي التنظيمي في الالتزام التنظيمي؛
 - أثر الحمض النووي التنظيمي في الاستغراق الوظيفي؛
 - تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تفاعل المناخ الإبداعي والقيادة الإستراتيجية.

قائمة المراجع

1. برنوطي، س. ن. (2004). إدارة الموارد البشرية. الأردن.
 2. توهامي، وآخرون. (2013). قضايا سوسيوتنظيمية. الجزائر: دار البدر الساطع.
 3. جودة، م. (2008). التحليل الاحصائي الأساسي باستخدام SPSS. عمان، الأردن: دار وائل.
 4. حجازي، م. ح. (2007). إدارة الموارد البشرية. مصر.
 5. حريم، ح. م. (2006). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. الأردن.
 6. الحسن، إ. م. (2005). مناهج البحث الاجتماعي (الطبعة الأولى). الأردن: دار وائل.
 7. دي، والاس. (1991). السلوك التنظيمي والأداء. السعودية.
 8. عقيلي، ع. و. (2005). إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
 9. عكاشة، م. خ. (2002). استخدام نظام spss في تحليل البيانات الاحصائية (الطبعة الأولى). فلسطين: جامعة الأزهر.
 10. عليان، ر. م. (2007). أسس الإدارة المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
 11. عليان، ر. م.، وغنيم، ع. م. (2000). مناهج وأساليب البحث العلمي (الطبعة الأولى). الأردن: دار صفاء.
 12. الفريجات، غ. (2013). استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي. الأردن: دار غيداء.
 13. المبيضين، جرادات. (2001). التدريب الإداري الموجه بالأداء. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
 14. المحاسنة، إ. م. (2013). إدارة تقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق). الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
 15. النجار، ف. ج.، النجار، ن. ج.، والزعبي، م. ر. (2018). أساسيات البحث العلمي - منظور تطبيقي - (الطبعة الخامسة). الأردن: دار الحامد.
 16. الهمالي، ع. عامر. (2003). أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته (الطبعة الثالثة). ليبيا: منشورات جامعة قار يونس.
- المجلات العلمية:
17. آمال عبد المجيد حيلة، سامر محمد عراقوي، و وسيم إسماعيل الهايبل. (2021). مدى تو أفر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA وأثرها في تحقيق الأداء العالي. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث.
 18. بلقايد، بوري. (2017). علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا.

19. بوقطف، ف. (2017). مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. مجلة حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية.
20. الحيلة و آخرون. (2021). مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA وأثرها في تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث.
21. زيد صادق ماجد. (2019). تأثير الحمض النووي التنظيمي ال DNA في رأس المال الفكري : دراسة استطلاعية على عينة من مديري الشركة العامة لموانئ العراق. مجلة العلوم الاقتصادية، 14(54).
22. سعد ، إبراهيم. (2022). الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقات بين القيادة الإستراتيجية والتميز لمؤسسي. مجلة البحوث المالية والتجارية.
23. سعداوي، ن. (2014). نظام التحفيز لرفي الفرد والمنظمة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية.
24. سليمان حداد. (2015). أثر الاتصال التنظيمي على أدار الموارد البشرية دراسة لمنظمة الحليب (الطاسيلي) لمدينة دراع بن خذة. الجزائر.
25. الصباغ وآخرون. (2017). نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا.
26. عبد الوهاب، كاظم. (2018). دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية دراسة ميدانية في عدد من الوزارات العراقية. المجلة العربية للإدارة.
27. عبد باقر، ن. (2012). المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية. مجلة كلية التربية الأساسية.
28. عبو. (2010). دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء بالمؤسسة. الجزائر: جامعة الشلف.
29. مقراش، ف.، والضمور، ف. (2020). تمكين الموارد البشرية وأثره على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 16(1).
- الرسائل الجامعية:
30. آل مرعي، بن ظفرة. (2022). مكونات الحمض النووي التنظيمي وإنعكاساته في تعزيز السمعة التنظيمية. جامعة الملك خالد.
31. لبصير، ه. (2009). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمل بالمنظمة. جامعة جيجل: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

Journal article:

32. Al-Abdullat, B., & Dababneh, A. (2018). **The mediating effect of job satisfaction on the relationship between organizational culture and knowledge management in Jordanian banking sector.** *Benchmarking: An International Journal*, 25(2).
33. Alshawabkeh, Z. E. (2021). **The role of organizational DNA in enhancing the strategic balance in commercial banks in Madaba.** *Management Science Letters*, 11.
34. Azman, I., Abd Halim, F., Dayang, A., Shminan, A. S., Agatha, A., & Shairazi, S. (2009). **The Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Service Quality.** *International Journal of Business and Management*, 4(4).
35. Deraman, R., Wang, C., Yap, J., Li, H., & Mohd-Rahim, F. (2019). **Developing Internet Online Procurement Frameworks for Construction Firms.** *Future Internet*, 11(6).
36. Elsakaan, R.-E. M., Ragab, A. A., El-Gharbawy, A., & Ghanem, A.-N. (2021). **The Impact of the Organizational DNA on the Institutional Excellence of Alexandria Petroleum Companies through Improving Organizational Performance as a Mediating Variable.** *Open Access Library Journal*, 8.
37. Ogini, B. O., & Akindowo, O. A. (2021). **Direct Employees Participation In Decision Making On Productivity In Access Bank.** *International Journal Of Innovations In Engineering Research And Technology*, 8(10).
38. Oktavia, R., Irwandi, Rajibussalim, Mentari, M., & Mulia, I. (2018). **Assessing the validity and reliability of questionnaires on the implementation of Indonesian curriculum K-13 in STEM education.** *Journal of Physics: Conf*, 1088(1).
39. Soroush, S., pouri, M., Poorfarahmand, B., & Esfahani, D. N. (2014). **Studying of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices.** *Sport and Youth Offices*.
40. Wageeh, N. (2015). **The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt.** *International Business Research*, 8(1).

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبانة قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبانة بحث

أستاذتي الفاضلة/ أستاذي الفاضل:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة قصد الحصول على البيانات اللازمة لإتمام الجانب التطبيقي لهذه الدراسة الموسومة بـ: "أثر الحمض النووي التنظيمي في أداء الموارد البشرية: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل" وهذا استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر، في تخصص إدارة الموارد البشرية.

لذا أمل منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة بدقة واهتمام، لأن مشاركتكم ورأيكم ضروريان لإتمام هذه الدراسة، كما أحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي.

* شاكراً لكم حسن تعاونكم.

إشراف الأستاذة:

* وداد عزيزي

الطالب:

* يوسف بودريعة

السنة الجامعية: 2023/2022

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

• أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- الحالة العائلية: أعزب/ عذباء متزوج(ة)

أرمل(ة) مطلق(ة)

4- الرتبة الوظيفية: أستاذ مساعد (ب) أستاذ مساعد (أ)

أستاذ محاضر (ب) أستاذ محاضر (أ) أستاذ التعليم العالي

5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الإستبانة

تتضمن الاستبانة محورين: المحور الأول خاص بالحمض النووي التنظيمي، أما الثاني فيخص أداء الموارد البشرية.

المحور الأول: الحمض النووي التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الحمض النووي التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، فالمرجو تحديد درجة موافقتك عليها وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة:

الإبعاد	الرقم	العبارات	درجات الموافقة			
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
المشاركة في صنع القرارات	1	يتم إشراكي في صنع القرارات الخاصة بوظيفتي				
	2	ترحب إدارة الكلية بأرائي المتعلقة بالعمل				
	3	تقوم إدارة الكلية بتوعيتي بأهمية مشاركتي في صنع القرارات بالكلية				
	4	أشارك زملائي الأساتذة في صنع القرارات التي تخص الكلية				
	5	هناك ثقة متبادلة بيني وبين صناع القرار بالكلية				
	6	أشارك في حل مشكلات العمل بتقديم اقتراحات مناسبة				
التحفيز	7	يرتبط تحفيزي بنظام تقييم الأداء المتبع في الكلية				
	8	يتوافق راتبي مع ما أبذله من جهد في وظيفتي				
	9	أتحصل على مكافأة نظير نتائجي المتميزة				
	10	أنتلقى الثناء على أدائي المتميز في العمل				
	11	يحفزني وجود مسار واضح للترقية في العمل				
	12	تدفعني الاستقلالية التي أتمتع بها على مستوى عملي إلى تقديم الأفضل				

					13	تصلني المعلومات التي احتاجها في وظيفتي في الوقت المناسب	جودة المعلومات
					14	تصلني المعلومات الخاصة بوظيفتي بالطريقة المناسبة	
					15	يتم تحديث المعلومات الخاصة بوظيفتي باستمرار	
					16	تُوفر إدارة الكلية البنية التكنولوجية التي تضمن التدفق المستمر للمعلومات	
					17	تصلني دائما معلومات دقيقة حول وظيفتي	
					18	يتوافق الهيكل التنظيمي للكلية مع طبيعة نشاطها	
					19	يُحدد الهيكل التنظيمي للكلية بوضوح المسارات الوظيفية	
					20	يتميز الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة	الهيكل التنظيمي
					21	يتناسب توزيع الموارد البشرية بالكلية مع الإدارات المحددة في هيكلها التنظيمي	
					22	تتوازن مسؤوليات الموارد البشرية مع سلطاتهم الموضحة في الهيكل التنظيمي	
					23	يعكس الهيكل التنظيمي رؤيا واضحة للطموحات الوظيفية المستقبلية للكلية	

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، فالمرجو تحديد درجة موافقتك عليها وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارات	درجات الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
24	أقوم بتأدية مهامي مع الحرص على الاستخدام الأمثل للموارد				
25	أنجز مهامي في الوقت المحدد				
26	ألتزم دائما بالإجراءات التنظيمية للعمل				
27	أساهم بفعالية في تحقيق أهداف العمل				
28	أحرص على أداء عملي حسب المعايير المحددة				
29	أحرص باستمرار على تطوير كفاءتي في العمل				
30	أمتلك الكفاءة لأداء مهامي في مختلف المواقف				
31	أسعى باستمرار لأداء مهامي بالجودة المطلوبة				
32	أتعاون مع زملائي لأداء الأعمال				
33	أقوم بأداء أعمال إضافية في العمل				
34	أتحمل مسؤولية الأعمال التي أنجزها				
35	أتناقش مع زملائي لتحسين أداء الأعمال المشتركة				

• أشكركم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (2): الأساتذة المحكمون للاستبانة

الاسم	اللقب	الجامعة
فوزية	مقراش	جامعة جيجل
حنان	بوفروم	جامعة جيجل
كريمة	شابونية	جامعة جيجل
جنات	بوخمم	جامعة جيجل

الملحق رقم (3): الاستبانة بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة بحث

أستاذتي الفاضلة/ أستاذي الفاضل:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة قصد الحصول على البيانات اللازمة لإتمام الجانب التطبيقي لهذه الدراسة الموسومة بـ: "أثر الحمض النووي التنظيمي في أداء الموارد البشرية: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل"، وهذا استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر، في تخصص إدارة الموارد البشرية.

لذا أمل منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة بدقة واهتمام، لأن مشاركتكم ورأيكم ضروريان لإتمام هذه الدراسة، كما أحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي.

* شاكراً لكم حسن تعاونكم.

الطالب:

* يوسف بودريعة

إشراف الأستاذة:

* وداد عزيزي

السنة الجامعية: 2023/2022

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

• أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- الحالة العائلية: أعزب/ عذراء متزوج(ة)

أرمل(ة) مطلق(ة)

4- الرتبة الوظيفية: أستاذ مساعد (ب) أستاذ مساعد (أ)

أستاذ محاضر (ب) أستاذ محاضر (أ) أستاذ التعليم العالي

5- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الإستبانة

تتضمن الاستبانة محورين: المحور الأول خاص بالحمض النووي التنظيمي، أما الثاني فيخص أداء الموارد البشرية.

المحور الأول: الحمض النووي التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الحمض النووي التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، فالمرجو تحديد درجة موافقتك عليها وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة:

الأبعاد	الرقم	العبارات	درجات الموافقة			
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
المشاركة في صنع القرارات	1	تشركني إدارة الكلية في صنع القرارات الخاصة بوظيفتي				
	2	ترحب إدارة الكلية بأرائي لتحسين طرق العمل				
	3	تحسنني إدارة الكلية بأهمية مشاركتي في صنع القرارات بالكلية				
	4	أشارك زملائي الأساتذة في صنع القرارات التي تخص العمل				
	5	يتم إشراكي في صنع القرارات لوجود ثقة متبادلة بيني وبين صناع القرار بالكلية				
	6	أشارك في حل مشكلات العمل بتقديم اقتراحات مناسبة				
التحفيز	7	يرتبط تحفيزي بشكل كبير بنظام تقييم الأداء المتبع في الكلية				
	8	يتوافق راتبي مع ما أبذله من جهد في وظيفتي				
	9	أتحصل على مكافأة نظير أدائي المتميز في العمل				
	10	أتلقي الثناء على أدائي المتميز في العمل				

					11	يحفزني وجود مسار واضح للترقية في العمل
					12	تدفعني الاستقلالية التي أتمتع بها في ممارسة عملي إلى تقديم الأفضل
					13	تصليني المعلومات التي أحتاجها لأداء وظيفتي في الوقت المناسب
					14	تصليني المعلومات المتعلقة بوظيفتي بالطريقة المناسبة
					15	تقوم إدارة الكلية بتحديث المعلومات المتعلقة بوظيفتي باستمرار
					16	توفر إدارة الكلية البنية التكنولوجية التي تضمن التدفق المستمر والجيد للمعلومات
					17	تصليني دائما معلومات دقيقة حول وظيفتي
					18	يتوافق الهيكل التنظيمي للكلية مع طبيعة نشاطها
					19	يحدد الهيكل التنظيمي للكلية بوضوح المسارات الوظيفية
					20	يتميز الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة
					21	يتناسب توزيع الأساتذة بالكلية مع الإدارات المحددة في هيكلها التنظيمي
					22	تتوازن مسؤوليات الأساتذة مع سلطاتهم الموضحة في الهيكل التنظيمي
					23	يعكس الهيكل التنظيمي للكلية رؤيا واضحة للطموحات الوظيفية المستقبلية

جودة المعلومات

الهيكل التنظيمي

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، فالمرجو تحديد درجة موافقتك عليها وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارات	درجات الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
24	أقوم بتأدية مهامي مع الحرص على الاستخدام الأمثل للموارد				
25	أنجز مهامي في الوقت المحدد				
26	ألتزم دائما بالإجراءات التنظيمية للعمل				
27	أساهم بفعالية في تحقيق أهداف العمل				
28	أحرص على أداء عملي حسب المعايير المحددة				
29	أحرص باستمرار على تطوير كفاءتي في العمل				
30	أمتلك الكفاءة لأداء مهامي في مختلف المواقف				
31	أسعى باستمرار لأداء مهامي بالجودة المطلوبة				
32	أتعاون مع زملائي في مجال البحث العلمي				
33	أتحمل مسؤولية الأعمال البيداغوجية المكلف بها				
34	أتناقش مع زملائي لتحسين أداء الأعمال المشتركة (تنظيم ملتقيات وجلسات علمية،...)				

• أشكركم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (4): الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة

CORRELATIONS

/VARIABLES=المشاركة_في_صنع_القرار Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6/PRINT=TWOTAIL NOSIG/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		المشاركة_في_صنع_القرار	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
المشاركة_في_صنع_القرار	Corrélation de Pearson	1	,642**	,408**	,466**	,632**	,581**	,493**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62
Q1	Corrélation de Pearson	,642**	1	,029	,270*	,380**	,240	,161
	Sig. (bilatérale)	,000		,821	,034	,002	,061	,212
	N	62	62	62	62	62	62	62
Q2	Corrélation de Pearson	,408**	,029	1	,181	-,049	,073	,156
	Sig. (bilatérale)	,001	,821		,158	,704	,575	,227
	N	62	62	62	62	62	62	62
Q3	Corrélation de Pearson	,466**	,270*	,181	1	,043	-,098	-,047
	Sig. (bilatérale)	,000	,034	,158		,738	,447	,718
	N	62	62	62	62	62	62	62
Q4	Corrélation de Pearson	,632**	,380**	-,049	,043	1	,479**	,180
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,704	,738		,000	,161
	N	62	62	62	62	62	62	62
Q5	Corrélation de Pearson	,581**	,240	,073	-,098	,479**	1	,214
	Sig. (bilatérale)	,000	,061	,575	,447	,000		,094
	N	62	62	62	62	62	62	62
Q6	Corrélation de Pearson	,493**	,161	,156	-,047	,180	,214	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,212	,227	,718	,161	,094	
	N	62	62	62	62	62	62	62

CORRELATIONS

/VARIABLES=التحفيز Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

	التحفيز	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
	Corrélation de Pearson	1	,607**	,736**	,817**	,786**	,585**
التحفيز	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62
Q7	Corrélation de Pearson	,607**	1	,277*	,353**	,516**	,290*
	Sig. (bilatérale)	,000	,029	,005	,000	,022	,134
	N	62	62	62	62	62	62
Q8	Corrélation de Pearson	,736**	,277*	1	,568**	,404**	,365**
	Sig. (bilatérale)	,000	,029	,000	,001	,003	,013
	N	62	62	62	62	62	62
Q9	Corrélation de Pearson	,817**	,353**	,568**	1	,652**	,300*
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,000	,000	,018	,004
	N	62	62	62	62	62	62
Q10	Corrélation de Pearson	,786**	,516**	,404**	,652**	1	,239
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,061	,005
	N	62	62	62	62	62	62
Q11	Corrélation de Pearson	,507**	,290*	,365**	,300*	,239	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,022	,003	,018	,061	,937
	N	62	62	62	62	62	62
Q12	Corrélation de Pearson	,585**	,192	,314*	,362**	,355**	,010
	Sig. (bilatérale)	,000	,134	,013	,004	,005	,937
	N	62	62	62	62	62	62

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES= جودة_المعلومات Q13 Q14 Q15 Q16 Q17

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		جودة_المعلومات	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
جودة_المعلومات	Corrélation de Pearson	1	,689**	,664**	,723**	,766**	,705**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62
Q13	Corrélation de Pearson	,689**	1	,358**	,324*	,468**	,367**
	Sig. (bilatérale)	,000		,004	,010	,000	,003
	N	62	62	62	62	62	62
Q14	Corrélation de Pearson	,664**	,358**	1	,273*	,385**	,414**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004		,032	,002	,001
	N	62	62	62	62	62	62
Q15	Corrélation de Pearson	,723**	,324*	,273*	1	,577**	,323*
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,032		,000	,010
	N	62	62	62	62	62	62
Q16	Corrélation de Pearson	,766**	,468**	,385**	,577**	1	,320*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000		,011
	N	62	62	62	62	62	62
Q17	Corrélation de Pearson	,705**	,367**	,414**	,323*	,320*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,001	,010	,011	
	N	62	62	62	62	62	62

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=الهيكل_التنظيمي Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		الهيكل_التنظيمي	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23
الهيكل_التنظيمي	Corrélacion de Pearson	1	,828**	,871**	,796**	,845**	,770**	,799**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62
Q18	Corrélacion de Pearson	,828**	1	,822**	,567**	,649**	,488**	,487**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62
Q19	Corrélacion de Pearson	,871**	,822**	1	,610**	,619**	,587**	,609**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62
Q20	Corrélacion de Pearson	,796**	,567**	,610**	1	,728**	,505**	,530**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62
Q21	Corrélacion de Pearson	,845**	,649**	,619**	,728**	1	,519**	,635**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62
Q22	Corrélacion de Pearson	,770**	,488**	,587**	,505**	,519**	1	,698**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	62	62	62	62	62	62	62
Q23	Corrélacion de Pearson	,799**	,487**	,609**	,530**	,635**	,698**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62	62	62

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

CORRELATIONS

/VARIABLES=أداء_الموارد_البشرية_Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

	أداء_الموارد_البشرية	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34
Corrélacion de Pearson	1	,560**	,689**	,675**	,507**	,569**	,790**	,727**	,742**	,712**	,592**	,675**
البشرية_الموارد_أداء Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Q24 Corrélacion de Pearson	,560**	1	,371**	,232	,158	,191	,389**	,331**	,359**	,377**	,209	,340**
Q24 Sig. (bilatérale)	,000		,003	,070	,221	,138	,002	,009	,004	,002	,103	,007
N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Q25 Corrélacion de Pearson	,689**	,371**	1	,336**	,364**	,367**	,395**	,413**	,366**	,422**	,506**	,430**
Q25 Sig. (bilatérale)	,000	,003		,008	,004	,003	,001	,001	,003	,001	,000	,000
N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Q26 Corrélacion de Pearson	,675**	,232	,336**	1	,651**	,665**	,724**	,392**	,523**	,257*	,213	,218
Q26 Sig. (bilatérale)	,000	,070	,008		,000	,000	,000	,002	,000	,044	,096	,088
N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Q27 Corrélacion de Pearson	,507**	,158	,364**	,651**	1	,773**	,476**	,229	,207	,036	,038	,128
Q27 Sig. (bilatérale)	,000	,221	,004	,000		,000	,000	,073	,106	,779	,767	,323
N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Q28 Corrélacion de Pearson	,569**	,191	,367**	,665**	,773**	1	,588**	,273*	,312*	,214	,073	,064
Q28 Sig. (bilatérale)	,000	,138	,003	,000	,000		,000	,032	,014	,095	,573	,622
N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Q29 Corrélacion de Pearson	,790**	,389**	,395**	,724**	,476**	,588**	1	,535**	,571**	,419**	,360**	,427**
Q29 Sig. (bilatérale)	,000	,002	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,004	,001
N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62

Q30	Corrélation de Pearson	,727**	,331**	,413**	,392**	,229	,273*	,535**	1	,654**	,491**	,295*	,505**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,001	,002	,073	,032	,000		,000	,000	,020	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Q31	Corrélation de Pearson	,742**	,359**	,366**	,523**	,207	,312*	,571**	,654**	1	,537**	,297*	,474**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,003	,000	,106	,014	,000	,000		,000	,019	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Q32	Corrélation de Pearson	,712**	,377**	,422**	,257*	,036	,214	,419**	,491**	,537**	1	,617**	,550**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,001	,044	,779	,095	,001	,000	,000		,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Q33	Corrélation de Pearson	,592**	,209	,506**	,213	,038	,073	,360**	,295*	,297*	,617**	1	,507**
	Sig. (bilatérale)	,000	,103	,000	,096	,767	,573	,004	,020	,019	,000		,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Q34	Corrélation de Pearson	,675**	,340**	,430**	,218	,128	,064	,427**	,505**	,474**	,550**	,507**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,000	,088	,323	,622	,001	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (5): معامل الثبات الفاكرومباخ لمتغيرات الدراسة

RELIABILITY

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6

/SCALE ('القرارات اتخاذ في المشاركة بعد ثبات') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité**Echelle : القرارات اتخاذ في المشاركة بعد ثبات****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	62	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	62	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,770	6

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12

/SCALE ('التحفيز بعد ثبات') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité**Echelle : التحفيز بعد ثبات****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	62	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	62	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,763	6

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=Q13 Q14 Q15 Q16 Q17

/SCALE ('المعلومات جودة بعد ثبات') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité**Echelle : المعلومات جودة بعد ثبات****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	62	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	62	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,749	5

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23

/SCALE('التنظيمي الهيكل بعد ثبات') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : التنظيمي الهيكل بعد ثبات

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	62	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	62	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	6

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18

Q19 Q20 Q21 Q22 Q23

/SCALE('التنظيمي النووي الحمض متغير ثبات') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : التنظيمي النووي الحمض متغير ثبات

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	62	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	62	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,865	23

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34

/SCALE('البشرية الموارد أداء متغير ثبات') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : البشرية الموارد أداء متغير ثبات

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	62	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	62	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	11

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الملحق رقم (6): معاملي الالتواء والتفلاتح لاختبار التوزيع الطبيعي

DESCRIPTIVES VARIABLES= المشاركة_في_صنع_القرار_التحفيز_جودة_المعلومات_البشرية_الموارد_أداء_التنظيمي_النوي_الحمض_التنظيمي_الهيكل
/STATISTICS=KURTOSIS SKEWNESS.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
المشاركة_في_صنع_القرار	62	-1,069	,304	3,214	,599
التحفيز	62	-,378	,304	,072	,599
جودة_المعلومات	62	,258	,304	,851	,599
الهيكل_التنظيمي	62	-,928	,304	1,409	,599
الحمض_النوي_التنظيمي	62	-,270	,304	-,352	,599
أداء_الموارد_البشرية	62	-1,100	,304	1,492	,599
N valide (listwise)	62				

الملحق رقم (7): البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

FREQUENCIES VARIABLES=الخدمة_سنوات_الوظيفية_الرتبة_العائلية_الحالة_السن_الجنس
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Statistiques

		الجنس	السن	الحالة_العائلية	الرتبة_الوظيفية	سنوات_الخدمة
N	Valide	62	62	62	62	62
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	27	43,5	43,5	43,5
	انثى	35	56,5	56,5	100,0
Total		62	100,0	100,0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	3,2	3,2	3,2
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	34	54,8	54,8	58,1
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	23	37,1	37,1	95,2
	50 سنة فأكثر	3	4,8	4,8	100,0
Total		62	100,0	100,0	

العائلية_الحالة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عزباء/أعزب	21	33,9	33,9	33,9
	(ة)متزوج	40	64,5	64,5	98,4
	(ة) أرمل	1	1,6	1,6	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

الرتبة_الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
(ب) مساعد أستاذ	10	16,1	16,1	16,1
(أ) مساعد أستاذ	12	19,4	19,4	35,5
(ب) محاضر أستاذ	14	22,6	22,6	58,1
(أ) محاضر أستاذ	22	35,5	35,5	93,5
العالي التعليم أستاذ	4	6,5	6,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

سنوات_الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	7	11,3	11,3	11,3
سنوات 10 من أقل إلى سنوات 5 من	19	30,6	30,6	41,9
سنة 15 من أقل إلى سنوات 10 من	30	48,4	48,4	90,3
فأكثر سنة 15	6	9,7	9,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

الملحق رقم (8): التكرارات والنسب المئوية لعبارات المتغيرات

FREQUENCIES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16
Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Tableau de fréquences

Q1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	4	6,5	6,5	6,5
محايد	19	30,6	30,6	37,1
Valide موافق	34	54,8	54,8	91,9
بشدة موافق	5	8,1	8,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	3,2	3,2	3,2
محايد	22	35,5	35,5	38,7
Valide موافق	32	51,6	51,6	90,3
بشدة موافق	6	9,7	9,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	2	3,2	3,2	3,2
موافق غير	18	29,0	29,0	32,3
محايد	26	41,9	41,9	74,2
Valide موافق	13	21,0	21,0	95,2
بشدة موافق	3	4,8	4,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	5	8,1	8,1	8,1
محايد	5	8,1	8,1	16,1
Valide موافق	39	62,9	62,9	79,0
بشدة موافق	13	21,0	21,0	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	4	6,5	6,5	6,5
محايد	9	14,5	14,5	21,0
Valide موافق	37	59,7	59,7	80,6
بشدة موافق	12	19,4	19,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	6	9,7	9,7	9,7
محايد	11	17,7	17,7	27,4
Valide موافق	41	66,1	66,1	93,5
بشدة موافق	4	6,5	6,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	3,2	3,2	3,2
محايد	13	21,0	21,0	24,2
Valide موافق	40	64,5	64,5	88,7
بشدة موافق	7	11,3	11,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	2	3,2	3,2	3,2
موافق غير	5	8,1	8,1	11,3
Valide محايد	15	24,2	24,2	35,5
موافق	34	54,8	54,8	90,3
بشدة موافق	6	9,7	9,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
موافق غير	9	14,5	14,5	16,1
محاييد	16	25,8	25,8	41,9
موافق	30	48,4	48,4	90,3
بشدة موافق	6	9,7	9,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
موافق غير	7	11,3	11,3	12,9
محاييد	13	21,0	21,0	33,9
موافق	35	56,5	56,5	90,3
بشدة موافق	6	9,7	9,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
محاييد	9	14,5	14,5	16,1
موافق	33	53,2	53,2	69,4
بشدة موافق	19	30,6	30,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
موافق غير	13	21,0	21,0	22,6
محاييد	17	27,4	27,4	50,0
موافق	27	43,5	43,5	93,5
بشدة موافق	4	6,5	6,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
محايد	6	9,7	9,7	11,3
Valide موافق	41	66,1	66,1	77,4
بشدة موافق	14	22,6	22,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
محايد	10	16,1	16,1	17,7
Valide موافق	42	67,7	67,7	85,5
بشدة موافق	9	14,5	14,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
موافق غير	2	3,2	3,2	4,8
محايد	8	12,9	12,9	17,7
Valide موافق	40	64,5	64,5	82,3
بشدة موافق	11	17,7	17,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	3,2	3,2	3,2
محايد	4	6,5	6,5	9,7
Valide موافق	42	67,7	67,7	77,4
بشدة موافق	14	22,6	22,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
موافق غير	2	3,2	3,2	4,8
محاييد	19	30,6	30,6	35,5
موافق	33	53,2	53,2	88,7
بشدة موافق	7	11,3	11,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	2	3,2	3,2	3,2
موافق غير	9	14,5	14,5	17,7
محاييد	22	35,5	35,5	53,2
موافق	25	40,3	40,3	93,5
بشدة موافق	4	6,5	6,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
موافق غير	7	11,3	11,3	12,9
محاييد	15	24,2	24,2	37,1
موافق	34	54,8	54,8	91,9
بشدة موافق	5	8,1	8,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	2	3,2	3,2	3,2
موافق غير	15	24,2	24,2	27,4
محاييد	31	50,0	50,0	77,4
موافق	14	22,6	22,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	2	3,2	3,2	3,2
موافق غير	6	9,7	9,7	12,9
محاييد	30	48,4	48,4	61,3
موافق	20	32,3	32,3	93,5
بشدة موافق	4	6,5	6,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
موافق غير	8	12,9	12,9	14,5
محاييد	21	33,9	33,9	48,4
موافق	29	46,8	46,8	95,2
بشدة موافق	3	4,8	4,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
موافق غير	7	11,3	11,3	12,9
محاييد	29	46,8	46,8	59,7
موافق	23	37,1	37,1	96,8
بشدة موافق	2	3,2	3,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	3	4,8	4,8	4,8
موافق غير	5	8,1	8,1	12,9
محاييد	18	29,0	29,0	41,9
موافق	33	53,2	53,2	95,2
بشدة موافق	3	4,8	4,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
موافق غير	4	6,5	6,5	8,1
محاييد	20	32,3	32,3	40,3
موافق	29	46,8	46,8	87,1
بشدة موافق	8	12,9	12,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
محاييد	11	17,7	17,7	19,4
موافق	38	61,3	61,3	80,6
بشدة موافق	12	19,4	19,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
محاييد	14	22,6	22,6	24,2
موافق	30	48,4	48,4	72,6
بشدة موافق	17	27,4	27,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
محاييد	4	6,5	6,5	8,1
موافق	37	59,7	59,7	67,7
بشدة موافق	20	32,3	32,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
موافق غير	1	1,6	1,6	3,2
محاييد	14	22,6	22,6	25,8
موافق	35	56,5	56,5	82,3
بشدة موافق	11	17,7	17,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	4	6,5	6,5	6,5
موافق غير	3	4,8	4,8	11,3
محاييد	13	21,0	21,0	32,3
موافق	35	56,5	56,5	88,7
بشدة موافق	7	11,3	11,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	3	4,8	4,8	4,8
موافق غير	3	4,8	4,8	9,7
محاييد	14	22,6	22,6	32,3
موافق	38	61,3	61,3	93,5
بشدة موافق	4	6,5	6,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	4	6,5	6,5	6,5
موافق غير	8	12,9	12,9	19,4
محاييد	16	25,8	25,8	45,2
موافق	31	50,0	50,0	95,2
بشدة موافق	3	4,8	4,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q33

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	2	3,2	3,2	3,2
موافق غير	7	11,3	11,3	14,5
محاييد	15	24,2	24,2	38,7
موافق	36	58,1	58,1	96,8
بشدة موافق	2	3,2	3,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Q34

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	4	6,5	6,5	6,5
موافق غير	7	11,3	11,3	17,7
محاييد	12	19,4	19,4	37,1
موافق	38	61,3	61,3	98,4
بشدة موافق	1	1,6	1,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

الملحق رقم (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الحمض النووي التنظيمي

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	62	3,65	,726
Q2	62	3,68	,696
Q3	62	2,95	,913
Q4	62	3,97	,789
Q5	62	3,92	,775
Q6	62	3,69	,737
المشاركة_في_صنع_القرار	62	3,64	,415
Q7	62	3,84	,658
Q8	62	3,60	,896
Q9	62	3,50	,919
Q10	62	3,61	,875
Q11	62	4,13	,713
Q12	62	3,32	,937
التحفيز	62	3,67	,568
Q13	62	4,10	,620
Q14	62	3,95	,612
Q15	62	3,94	,765
Q16	62	4,10	,646
Q17	62	3,69	,781
جودة_المعلومات	62	3,95	,486
Q18	62	3,32	,919
Q19	62	3,56	,861
Q20	62	2,92	,775
Q21	62	3,29	,857
Q22	62	3,40	,839
Q23	62	3,29	,776
الهيكل_التنظيمي	62	3,30	,686
الحمض_النووي_التنظيمي	62	3,64	,376
N valide (listwise)	62		

الملحق رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير أداء الموارد البشرية

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q24	62	3,45	,899
Q25	62	3,63	,854
Q26	62	3,98	,665
Q27	62	4,02	,757
Q28	62	4,23	,638
Q29	62	3,87	,778
Q30	62	3,61	,981
Q31	62	3,60	,877
Q32	62	3,34	,991
Q33	62	3,47	,863
Q34	62	3,40	,949
أداء_الموارد_البشرية	62	3,69	,557
N valide (listwise)	62		

الملحق رقم (11): اختبار فرضيات الدراسة

• اختبار الفرضية الأولى:

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=التنظيمي_النوي_الحمض

/CRITERIA=CI (.95).

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الحمض_النوي_التنظيمي	62	3,64	,376	,048

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الحمض_النوي_التنظيمي	13,347	61	,000	,638	,54	,73

• ملحق اختبار الفرضية الثانية:

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=البشرية_الموارد_أداء

/CRITERIA=CI (.95).

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
أداء_الموارد_البشرية	62	3,69	,557	,071

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
أداء_الموارد_البشرية	9,769	61	,000	,691	,55	,83

• اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية

REGRESSION /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT البشرية_الموارد_أداء
 /METHOD=ENTER القرار_صنع_في_المشاركة
 /RESIDUALS DURBIN.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التنظيمي_الهيكل, القرار_صنع_في_المشاركة المعلومات_جودة_التحفيز ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_أداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R- deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,488 ^a	,238	,185	,503	1,812

a. Valeurs prédites : (constantes), المعلومات_جودة_التحفيز, القرار_صنع_في_المشاركة, التنظيمي_الهيكل

b. Variable dépendante : البشرية_الموارد_أداء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	4,504	4	1,126	4,458	,003 ^b
	Résidu	14,396	57	,253		
	Total	18,900	61			

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), المعلومات_جودة_التحفيز, القرار_صنع_في_المشاركة, التنظيمي_الهيكل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	,860	,687	1,253	,215		
	المشاركة_في_صنع_القرار	,354	,169	,264	2,089	,041	,839 1,192
	التحفيز	,136	,132	,139	1,030	,307	,733 1,363
	جودة_المعلومات	,342	,156	,299	2,189	,033	,715 1,398
	الهيكل_التنظيمي	-,095	,112	-,117	-,843	,403	,696 1,436

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_أداء