

# ربط الكفاءات التنظيمية والوظيفية مع السمات الشخصية للعاملين

## دراسة ميدانية في شركة MTN

*Linking organizational and functional competencies with the personal  
traits of employees*

*Field study in MTN company*

مشروع مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA

إعداد الطالب

هاني رزق

إشراف: الأستاذ الدكتور حسان اسماعيل

## الإهداء

نبح الحنان والدفء والعطاء بلا حدود ، صوتك ورضائي ودعواتك لي هم مصدر الهامي وقوتي لمواجهة  
كافة الصعوبات الى روح أمي الغالية .

الرجل الذي لم تسمح لي الحياة أن أتعلم منه الكثير لكن كلماته ودروسه منذ صغري كانت ومازالت  
محفورة في قلبي ووجداني ومنازة لدروبي الى روح والدي الغالي .

أنتم السند والدعم الدائم من قبل ومن بعد الى إخوتي .

كلماتك وصلواتك ستبقى ترافقني دائماً الى روح أختي الغالية.

حبية الروح وشريكة الدرب ، مصدر الهامي وقوتي ، السند الداعم في الضراء قبل السراء زوجتي  
الحبيبة.

ضوء عيوني ونبض قلبي وأملي في المستقبل ابنتي الحبيبة .

صدق من قال " رب أخ لك لم تلده أمك ولكن ولدته لك الأيام " ، كنتم نعم الاخوة والسند ، شكراً  
لدعمكم ومساندكم لي في كاغة الظروف أصدقائي الأوفياء .

## كلمة شكر

إن من يخوض تجربة الماجستير وتحضير مشروع التخرج يدرك تماماً أن هذا العمل لا يتحقق بشكل فردي بل يحتاج الى عمل جماعي يشارك فيه العديد من الأشخاص وإن كان الطالب هو الشخص الرئيسي وصاحب الجهد الأكبر في هذه المهمة . لذا فمن الواجب توجيه الشكر والتقدير الى كل الأشخاص الذين ساهموا بإتمام هذا العمل والوصول الى الهدف بغض النظر عن مقدار المساهمة وطريقتها .

أتوجه بجزيل الشكر للمشرف الأستاذ الدكتور " حسان اسماعيل " حيث كان لملاحظاته خلال الفترة الدراسية وخلال التحضير للرسالة الأثر الكبير في توجيه العمل نحو الاتجاه الصحيح وكان دعمه وإشرافه من العوامل الرئيسية لانجاز هذا المشروع .

كما أتوجه بالشكر "لأعضاء لجنة المناقشة" للتفضل بقبولهم والمشاركة في لجنة الحكم ومناقشة هذا العمل المتواضع .

الى جميع " أساتذتي في المعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA " الذين ما بخلوا علينا من ثمرات عملهم اذ لولا جهودهم لما وصلت الى لحظة التخرج .

وأخيراً لن أنسى شكر الزملاء والزميلات الذين كان لهم الفضل في دعمهم لي ولم يتوانوا للحظة في مدي بالبيانات والمعلومات اللازمة خلال الفترة الدراسية الى فترة الاعداد لرسالتي .

## ملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحمض النووي التنظيمي وأبعاده المختلفة المتمثلة في حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والحوافز، والهيكل التنظيمي، والتعرف على كيفية إدارة الكفاءات في شركة MTN وأنواعها المختلفة المتمثلة في الكفاءات المهنية، والكفاءات المعرفية، والكفاءات السلوكية. ودراسة تأثير أبعاد الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات في السمات الشخصية للموارد البشرية العاملة في شركة MTN. والتعرف على الأبعاد الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً من أبعاد الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات في السمات الشخصية للموارد البشرية العاملة في شركة MTN. وتوصلت الدراسة على أن هناك تأثير معنوي موجب للحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات في السمات الشخصية للموارد البشرية حيث تزداد السمات الشخصية بمقدار 0.529 عندما يزداد مستوى الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات بمقدار وحدة واحدة. مما يثبت صحة الفرضية العدمية الأساسية الأولى للبحث. وكان تأثير أبعاد الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات كما يأتي:

- هناك تأثير معنوي موجب لحقوق اتخاذ القرار في السمات الشخصية فعندما يزداد مستوى حقوق اتخاذ القرار بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار 0.344
  - هناك تأثير معنوي موجب للمعلومات في السمات الشخصية فيزداد مستوى المعلومات بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار 0.344
  - هناك تأثير معنوي موجب للحوافز في السمات الشخصية فعندما يزداد مستوى الحوافز بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار 0.472
  - هناك تأثير معنوي موجب للهيكل التنظيمي في السمات الشخصية فعندما يزداد مستوى الهيكل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار 0.478
  - هناك تأثير معنوي موجب للكفاءات المهنية في السمات الشخصية فعندما يزداد مستوى الكفاءات المهنية بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار 0.373
  - هناك تأثير معنوي موجب للكفاءات المعرفية في السمات الشخصية فيزداد مستوى الكفاءات المعرفية بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار 0.535
  - هناك تأثير معنوي موجب للكفاءات السلوكية في السمات الشخصية عندما يزداد مستوى الكفاءات السلوكية بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار 0.364
- وتم ترتيب الأبعاد الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات وفق شدة تأثيرها في السمات الشخصية للموارد البشرية كما يلي: الكفاءات المعرفية، الهيكل التنظيمي، الحوافز، الكفاءات المهنية، الكفاءات السلوكية، حقوق اتخاذ القرار والمعلومات لهما التأثير نفسه والأقل من بين أبعاد الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات.

**الكلمات المفتاحية:** الحمض النووي التنظيمي، إدارة الكفاءات، السمات الشخصية، شركة MTN

## Abstract

*The study aims to identify the concept of organizational DNA and its different dimensions of decision-making rights, information, incentives, and organizational structure, and to identify how to manage competencies in MTN and its different types of professional competencies, cognitive competencies, and behavioural competencies. And a study of the impact of organizational DNA dimensions and competency management on the personal characteristics of human resources working in MTN. And identify the most influential and least influential dimensions of organizational DNA and competency management in the personal characteristics of human resources working at MTN. The study concluded that there is a significant positive effect of organizational DNA and competencies management in the personal traits of human resources, where the personal traits increase by 0.529 when the level of organizational DNA and competencies management increases by one unit. Which proves the validity of the first basic null hypothesis of the research. The impact of organizational DNA dimensions and competency management is as follows:*

- There is a positive significant effect of decision-making rights on personal traits. When the level of decision-making rights increases by one unit, the level of personal traits increases by 0.344.*
- There is a positive significant effect of information on personal traits, so the level of information increases by one unit, so the level of personal traits increases by 0.344.*
- There is a positive significant effect of incentives on personal traits. When the level of incentives increases by one unit, the level of personal traits increases by 0.472.*
- There is a positive significant effect of the organizational structure on the personal characteristics. When the level of the organizational structure increases by one unit, the level of personal characteristics increases by 0.478.*
- There is a positive significant effect of the professional competencies on the personal traits. When the level of professional competencies increases by one unit, the level of the personal traits increases by 0.373.*
- There is a positive significant effect of cognitive competencies on personal traits, so the level of cognitive competencies increases by one unit, so the level of personal traits increases by 0.535.*
- There is a positive significant effect of the behavioural competencies on the personal traits. When the level of behavioural competencies increases by one unit, the level of the personal traits increases by 0.364.*

*The dimensions of the organizational DNA and competencies management were arranged according to the severity of their impact on the personal characteristics of human resources as follows: cognitive competencies, organizational structure, incentives, professional competencies, behavioural competencies, decision-making rights and information have the same and less impact among the dimensions of organizational DNA and competencies management.*

**Keywords:** *DNA, Competency Management, Personal Traits, MTN Company*

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	الإهداء
ج	كلمة الشكر
د	ملخص
هـ	Abstract
و	قائمة المحتويات
ح	فهرس الأشكال
ط	فهرس الجداول
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	1-1. مقدمة
3	1-2. الدراسات السابقة
7	1-3. مشكلة البحث
8	1-4. أهمية البحث
8	1-5. أهداف البحث
9	1-6. نموذج الدراسة
9	1-7. فرضيات الدراسة
10	1-8. منهج الدراسة
10	1-9. مجتمع البحث والعينة
10	1-10. أسلوب جمع البيانات
11	1-11. حدود البحث
<b>12</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>
<b>13</b>	<b>المبحث الأول: الحمض النووي التنظيمي DNA</b>
14	1-1-2. نشوء فكرة الحمض النووي التنظيمي
16	1-2-2. تعريف الحمض النووي التنظيمي
17	1-3-2. أهمية الحمض النووي التنظيمي
18	1-4-2. مكونات الحمض النووي التنظيمي
19	1-4-1-2. حقوق اتخاذ القرار
21	1-4-1-2. المعلومات
22	1-4-1-2. الحوافز
23	1-4-1-2. الهيكل التنظيمي
23	1-5-2. أنواع البصمة الوراثية
24	1-5-1-2. البصمة الوراثية الطبيعية

24	2-5-1-2. البصمة الوراثية المكتسبة
25	2-1-6. أنواع المنظمات وفقاً لدراسة الجينات التنظيمية
26	2-1-7. مقارنة بين الحمض النووي للبشر والحمض النووي التنظيمي
<b>27</b>	<b>المبحث الثاني: إدارة الكفاءات الوظيفية في المنظمة</b>
28	2-2-1. مفهوم الكفاءة
29	2-2-2. أنواع الكفاءات
29	2-2-2-1. الكفاءات المهنية (العملية)
30	2-2-2-2. الكفاءات المعرفية (العلمية)
31	2-2-2-3. الكفاءات السلوكية
33	2-2-3. مفهوم إدارة الكفاءات وأهميتها
34	2-2-4. الممارسات الأساسية لإدارة الكفاءات في ظل الحمض النووي التنظيمي
34	2-4-2-1. تخطيط الكفاءات
37	2-4-2-2. تطوير الكفاءات
38	2-4-2-3. عملية إدارة الكفاءات في المنظمة
<b>41</b>	<b>المبحث الثالث: السمات الشخصية للموظفين</b>
42	2-3-1. مفهوم السمات الشخصية
44	2-3-2. العوامل الخمسة الكبرى للسمات الشخصية
46	2-3-3. خصائص نظرية السمات الشخصية
47	2-3-4. تصنيف السمات الشخصية
49	2-3-5. نظرية السمات لجوردون أولبورت
49	2-3-6. العوامل المؤثرة في اكتساب السمات
50	2-3-7. سمات الشخصية السوية
<b>53</b>	<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>
54	3-1. أداة الاستقصاء
55	3-2. ثبات وصدق الاستبيان
56	3-3. خصائص العينة
59	3-4. الاحصاءات الوصفية
66	3-5. اختبار الفرضيات
87	<b>الفصل الرابع: النتائج والمقترحات</b>
88	4-1. نتائج الدراسة
91	4-2. المقترحات والتوصيات
<b>93</b>	<b>قائمة المراجع</b>
<b>97</b>	<b>ملحق: استبيان الدراسة</b>

# فهرس الأشكال والجداول

## أ) فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	الشكل (1) المتغيرات المستقلة والتابعة	1
19	الشكل (2) أبعاد ومكونات الحمض النووي التنظيمي	2
35	الشكل (3) مصفوفة غريل للكفاءات	3
37	الشكل (4) سلسلة القيمة لرأس المال البشري حسب إدارة الكفاءات	4
38	الشكل (5) الكفاءات كمحور تركز لأنشطة الموارد البشرية	5
46	الشكل (6) سمات الشخصية وفقاً للنماذج الخمسة	6
57	الشكل (7) التوزيع التكراري النسبي للعاملين حسب الجنس	7
57	الشكل (8) التوزيع التكراري النسبي للعاملين حسب المؤهل العلمي	8
58	الشكل (9) التوزيع التكراري النسبي للعاملين حسب فئات العمر	9
58	الشكل (10) التوزيع التكراري النسبي للعاملين حسب فئات سنوات الخبرة العملية	10
66	الشكل (11) الانتشار بين المتغيرين الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية	11
72	الشكل (12) الانتشار بين المتغيرين حقوق اتخاذ القرار والسمات الشخصية	12
74	الشكل (13) الانتشار بين المتغيرين المعلومات والسمات الشخصية	13
77	الشكل (14) الانتشار بين المتغيرين الحوافز والسمات الشخصية	14
79	الشكل (15) الانتشار بين المتغيرين الهيكل التنظيمي والسمات الشخصية	15
81	الشكل (16) الانتشار بين المتغيرين الكفاءات المهنية والسمات الشخصية	16
83	الشكل (17) الانتشار بين المتغيرين الكفاءات المعرفية والسمات الشخصية	17
85	الشكل (18) الانتشار بين المتغيرين الكفاءات السلوكية والسمات الشخصية	18

## (ب) فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	الجدول (1) درجات الترميز لكل درجة إجابة ومجالها	1
56	الجدول (2): معاملا ألفا كرونباخ والصدق للاستبيان ككل ومحاوره الرئيسية والفرعية	2
59	الجدول (3) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور حقوق اتخاذ القرار	3
60	الجدول (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور المعلومات	4
60	الجدول (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور الحوافز	5
61	الجدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور الهيكل التنظيمي	6
62	الجدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور الكفاءات المهنية	7
63	الجدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور الكفاءات المعرفية	8
64	الجدول (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور الكفاءات السلوكية	9
64	الجدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور السمات الشخصية	10
65	الجدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على متغيري البحث الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات، والسمات الشخصية	11
67	الجدول (12) نتائج تحليل الارتباط بين متغيري الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية	12
68	الجدول (13) معاملا الارتباط والتحديد بين متغيري الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية	13
68	الجدول (14) نتائج تحليل التباين في النموذج الخطي بين متغيري الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية	14
68	الجدول (15) ثوابت النموذج الخطي بين متغيري الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية ومعنويتها	15
69	الجدول (16) معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية ومعنويتها	16
70	الجدول (17) معاملا الارتباط والتحديد بين أبعاد الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية	17
71	الجدول (18) نتائج تحليل التباين في النموذج الخطي بين أبعاد الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية	18
71	الجدول (19) ثوابت النموذج الخطي المتعدد بين أبعاد الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية ومعنويتها	19
73	الجدول (20) معاملا الارتباط والتحديد بين حقوق اتخاذ القرار والسمات الشخصية	20
73	الجدول (21) نتائج تحليل التباين في النموذج الخطي بين حقوق اتخاذ القرار والسمات الشخصية	21
75	الجدول (22) ثوابت النموذج الخطي بين حقوق اتخاذ القرار والسمات الشخصية ومعنويتها	22
75	الجدول (23) معاملا الارتباط والتحديد بين المعلومات والسمات الشخصية	23
75	الجدول (24) نتائج تحليل التباين في النموذج الخطي بين المعلومات والسمات الشخصية	24
76	الجدول (25) ثوابت النموذج الخطي المعلومات والسمات الشخصية ومعنويتها	25
77	الجدول (26) معاملا الارتباط والتحديد بين الحوافز والسمات الشخصية	26
77	الجدول (27) نتائج تحليل التباين في النموذج الخطي بين الحوافز والسمات الشخصية	27
78	الجدول (28) ثوابت النموذج الخطي بين الحوافز والسمات الشخصية ومعنويتها	28

79	الجدول (29) معاملا الارتباط والتحديد بين الهيكل التنظيمي والسمات الشخصية	29
79	الجدول (30) نتائج تحليل التباين في النموذج الخطي بين الهيكل التنظيمي والسمات الشخصية	30
80	الجدول (31) ثوابت النموذج الخطي بين الهيكل التنظيمي والسمات الشخصية ومعنويتها	31
81	الجدول (32) معاملا الارتباط والتحديد بين الكفاءات المهنية والسمات الشخصية	32
81	الجدول (33) نتائج تحليل التباين في النموذج الخطي بين الكفاءات المهنية والسمات الشخصية	33
82	الجدول (34) ثوابت النموذج الخطي بين الكفاءات المهنية والسمات الشخصية ومعنويتها	34
83	الجدول (35) معاملا الارتباط والتحديد بين الكفاءات المعرفية والسمات الشخصية	35
83	الجدول (36) نتائج تحليل التباين في النموذج الخطي بين الكفاءات المعرفية والسمات الشخصية	36
84	الجدول (37) ثوابت النموذج الخطي بين الكفاءات المعرفية والسمات الشخصية ومعنويتها	37
85	الجدول (38) معاملا الارتباط والتحديد بين الكفاءات السلوكية والسمات الشخصية	38
85	الجدول (39) نتائج تحليل التباين في النموذج الخطي بين الكفاءات السلوكية والسمات الشخصية	39
86	الجدول (40) ثوابت النموذج الخطي بين الكفاءات السلوكية والسمات الشخصية ومعنويتها	40

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1-1. مقدمة
- 2-1. الدراسات السابقة
- 3-1. مشكلة البحث
- 4-1. أهمية البحث
- 5-1. أهداف البحث
- 6-1. نموذج الدراسة
- 7-1. فرضيات الدراسة
- 8-1. منهج الدراسة
- 9-1. مجتمع البحث والعينة
- 10-1. أسلوب جمع البيانات
- 11-1. حدود البحث

## 1-1. مقدمة:

تمتلك أي منظمة هوية مميزة لها تعكس السمات والصفات الأساسية التي تميزها وتمنحها خصوصية عن غيرها من المؤسسات، فقد تتشابه بعض المؤسسات في عناصر ومكونات البيئة المادية من مباني ومعدات وتكنولوجيا.. الخ، ولكنها تختلف في فلسفتها وثقافتها وكادرها البشري، وهذا ما يسهم في تحديد هوية المنظمة ويميزها عن الآخرين.

ويعد مصطلح الحمض النووي التنظيمي للمؤسسة من المصطلحات الحديثة التي تبين العوامل الأساسية التي تحدد مجتمعة شخصية المؤسسة والسمات الفريدة لها، وتحدد وتفسر أسلوب أداءها، وتجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات، إذ تحدد مواطن القوة ومواطن الضعف بها. كما تساعد على توقع سلوك وأداء الأفراد بها. كما أنها متكاملة ومترابطة فيما بينها وتؤثر في بعضها البعض، ويؤثر أي تقصير في أي منها على الجينات الأخرى، وينعكس ذلك سلباً على أداء المؤسسة بشكل عام.

لذلك في ظل التغيرات المتلاحقة وتكنولوجيا المعلومات والعولمة تواجه المؤسسات مهمة صعبة تكمن في القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، والثقافات المختلفة وزيادة التنوع في متطلبات الموارد البشرية. كل ذلك يجبر قادة التفكير التنظيمي على إيجاد طرق جديدة ومختلفة للاستدامة من خلال تمييز نفسها عن باقي المنظمات المنافسة، وذلك بتحديد الهوية المميزة لها والتي يمكن من خلالها الاستدلال على مكانتها. لذا فإن البصمة الوراثية (DNA) هو التحدي الأساسي لتمييز الأداء في أي منظمة عن المنظمات الأخرى.

لقد أوضحت الكفاءات تمثل الفيصل ما بين المنظمات، ومهما تنوعت مصادر الكفاءات فإن العنصر البشري يظل وراءها، لذا أصبح موضوع الكفاءات وإدارتها يشير إلى التفوق بالاستثمار في الموجودات الفكرية وخلق وفرات معرفية تحقق التميز المؤسسي وتعمل على ديمومته.

فالمؤسسات الحديثة تستثمر في الكفاءات البشرية بصورة مستمرة وتوليها أهمية قصوى إدراكاً منها بأن تحقيق التميز يتأتى بتميز كفاءاتها، والمناهج الحديثة للإدارة تثبت ذلك، لأنها تستلزم أساليب أكاديمية وتقنية تؤكد فعاليتها الكفاءات الموجودة، فتنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم

به المنظمة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المنظمة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها لتحقيق أهدافها.

ونقدم في هذا البحث دراسة وافية عن الحمض النووي التنظيمي من خلال ربط كفاءات الموظفين مع السمات الشخصية لهم.

## 1-2. الدراسات السابقة:

دراسة **Elsakaan & et.al:2021** تأثير الحمض النووي التنظيمي على التميز المؤسسي لشركات بترول الإسكندرية من خلال تحسين الأداء التنظيمي كمتغير وسيط.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الأداء التنظيمي كمتغير وسيط بين الحمض النووي التنظيمي والتميز المؤسسي. ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي. تقوم الدراسة بتطوير عدد من الفرضيات واختبارها. ومن بين (500) استبانة تم توزيعها تم إعادة (432) استبانة صالحة للاستعمال بنسبة استجابة (86.4%). تم إجراء تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بما في ذلك اختبار الحالة الطبيعية إلى جانب اختبار Cronbach's alpha والانحراف المعياري وتحليل العوامل المؤكدة وتحليل العوامل الاستكشافية والانحدار الخطي البسيط والمتعدد باستخدام SPSS-V26 و AMOS-V26. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. وجود تأثير إحصائي بمستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) من الحمض النووي التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الأداء التنظيمي كمتغير وسيط في شركات بترول الإسكندرية.
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي وال DNA التنظيمي، كما أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي والتميز المؤسسي، وأخيراً هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي والتميز المؤسسي.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها:

- أ. تشجيع المنظمات والمؤسسات على تحقيق التميز من خلال غرس معايير التميز في الإجراءات الإدارية اليومية.

ب. تشجيع المنظمات على الاهتمام بمكونات الحمض النووي التنظيمي (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والدوافع، والهيكل) لأنها يمكن أن تشكل ثقافة المنظمة التي يمكن أن تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، وكيفية التعامل معها.

دراسة أبو حجير وآخرون (2017): الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة مخاطر الفساد- دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في دوائر الرقابة والتفتيش".

استهدفت هذه الدراسة التعرف على واقع الجينات التنظيمية وأبعادها في الوزارات الفلسطينية ومدى توفر أبعاد الجينات التنظيمية داخل الوزارات. وتوصلت إلى نتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية ما بين الجينات التنظيمية ودرجة ممارسة الشفافية المالية، وبلغ الوزن النسبي لجميع فقرات الجينات التنظيمية بمتغيراتها الأربع (62.181).

دراسة أمينة وميمون (2017): الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات - دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مكونات الحمض النووي التنظيمي مجتمعة وأبعاد الريادة المتمثلة في القدرات الإبداعية، الإجراءات الاستباقية وتبني المخاطرة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لمكونات الحمض النووي للمؤسسات محل الدراسة على أبعاد الريادة المتمثلة في القدرات الإبداعية، الإجراءات الاستباقية وتبني المخاطر باعتبار أن مكونات الحمض النووي المنظمي مسؤولة عن رسم هوية المؤسسة ومؤثرة في عادات وتقاليد وأنظمة العمل فيها والتي من أهمها الأنشطة الإبداعية والابتكارية في مختلف مستوياتها.

دراسة الشمري وآخرون (2016): دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات كليات الإدارة والاقتصاد/الفرات الأوسط.

استهدفت الدراسة تحديد أثر خصائص صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي بالتطبيق على المنظمات العراقية. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة طبقت على (30) من الكليات عينة البحث. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج ومنها أن صناع المعرفة لهم دوراً فاعلاً في تحقيق الأداء العالي الذي يسهم في تحقيق أهداف ورسالة الكليات المبحوثة على المستوى الاجتماعي والأكاديمي والعلمي.

دراسة الساعدي وزعلان (2015): دور عمليات ادارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية DNA لمنظمات الأعمال".

استهدفت هذه الدراسة معرفة مدى إسهام عمليات إدارة المعرفة من خلال أبعادها الفرعية في تحديد البصمة الوراثية التنظيمية DNA بأبعادها (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات) بالتطبيق على عينة من المصارف العاملة في العراق. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن دعم عمليات المعرفة يؤثر على البصمة الوراثية التنظيمية، وحل بعد المحفزات في المرتبة الأولى، وتراجع بعد الهيكل التنظيمي على مستوى البصمة الوراثية التنظيمية.

دراسة أحمد (2015): أثر الجينات التنظيمية على دوافع العاملين بمؤسسات التعليم العالي الولائية بالسودان دراسة تطبيقية على جامعات (وادي النيل - القضارف - ستار - كردفان).

استهدفت الدراسة التعرف على أثر الجينات التنظيمية بمكوناتها الأربعة (حقوق اتخاذ القرارات، المعلومات، المحفزات، والهيكل التنظيمي) على دوافع العاملين بمكوناتها الثلاثة (الإنجاز، الانتماء، السيطرة والقوة) بالتطبيق على العاملين بمؤسسة التعليم. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج ومنها أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الجينات التنظيمية بجميع أبعادها، ودوافع العاملين بمؤسسات التعليم العالي السودانية.

دراسة العبيدي (2015): استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية DNA Organizational: بحث استطلاعي لآراء عينة من أطباء مستشفى مرجان التعليمي - بابل".

هدفت الدراسة إلى استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمة الصحية، وإبراز أثر المكونات الأربعة للحمض النووي في نجاح المنظمات، إضافة إلى بناء إطار معرفي لموضوعات (الحمض النووي التنظيمي، وصحة المنظمات) ومتغيراتها. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الوزن النسبي لمكونات الحمض النووي ضعيفاً، وكان ضعيفاً أيضاً في المكونات الأربعة، وأن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين مكونات الحمض النووي وأنواع المنظمات الصحية وغير الصحية.

دراسة Bahrami & Khorasgani (2015): الحمض النووي التنظيمي داخل المؤسسات الخاصة في ظل التهرب الضريبي.

استهدفت الدراسة التعرف على الاختلافات في الحمض النووي في الشركات الخاصة في مدينة أصفهان من حيث التهرب الضريبي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها أن الحمض النووي التنظيمي في الشركات غير الموثوقة كان في جميع أبعاده أعلى من متوسط الشركات ذات الجدارة الائتمانية، وهناك علاقة مباشرة ما بين تاريخ الشركة الخاصة والتهرب الضريبي.

دراسة الساعدي والدهان (2014): تشخيص واقع البصمة الوراثية التنظيمية DNA لمنظمات الأعمال العراقية: بحث استطلاعي تحليلي في عينة من المنظمات العراقية.

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع البصمة الوراثية التنظيمية DNA في عينة من المنظمات العراقية بالاعتماد على الأبعاد التالية: (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) التي تتحدد بخصائص معينة تسهم من خلال تفاعلها وتكاملها فيما بينها في تحديد شخصية المنظمة وهويتها، في عدد من منظمات الأعمال العراقية تمثلت في (مصرف الرشيد، مستشفى الحسين، كلية الإدارة والاقتصاد) والتي تقع جميعها في مدينة كربلاء، وبعد أن اختيرت منها عينة عشوائية قوامها (66) شخصاً، جرى استطلاع آرائهم بموجب استبانة عالمية معدة لهذا الغرض، وخرج البحث باستنتاج مفاده أن هناك فهماً واضحاً لمكونات البصمة الوراثية من قبل العينة المستهدفة، كما أنه لا يوجد تباين في إدراك المنظمات عينة البحث لمكونات البصمة الوراثية.

وتختلف دراستنا عن الدراسات السابقة من ناحية:

1. بيئة الدراسة، فقد نفذت الدراسة في بيئة المؤسسات السورية من خلال دراسة ميدانية في شركة MTN للاتصالات.
2. تناولت الدراسة DNA التنظيمي من خلال ربط الكفاءات الوظيفية بالسمات الشخصية للعاملين، وهو موضوع لم تتناوله أي من الدراسات السابقة.
3. ربطت الدراسة بين أبعاد DNA التنظيمي وإدارة الكفاءات المتمثلة في (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، الحوافز، الهيكل التنظيمي، الكفاءات المهنية، الكفاءات المعرفية، الكفاءات السلوكية) وكيفية ربطها بالسمات السلوكية للموارد البشرية في شركة MTN.

### 1-3. مشكلة البحث:

تعيش المنظمات اليوم، ومنها شركات الاتصالات أسوأ أوضاعها نتيجة للظروف الاقتصادية التي يمر بها البلد التي من أهم نتائجها العمل في ظل بيئة شبة مغلقة لسنوات متعددة، تلك الظروف التي كانت سبباً في تدني مستوى فاعليتها وغيابها عن المستجدات والتطورات في بيئة عمل الاتصالات العالمية، كل تلك التحديات تدفعنا للتفكير بوضع منهجية جديدة للنهوض بواقع هذه الشركات ومواكبة التطور المتسارع، وضرورة البحث عن أساليب حديثة وجديدة في الإدارة. وقد نال موضوع الحمض النووي التنظيمي DNA أو ما يُطلق على تسميته الجينات التنظيمية باعتباره مؤشراتٍ مهماً لصحة المنظمات اهتماماً كبيراً في الوقت الحالي من قبل الكثير من العلماء والباحثين وكتاب الإدارة ومهنيها، خصوصاً في الدول الغربية وعلى مستوى الكثير من التخصصات الاجتماعية والثقافية والإدارية على اختلاف أنواعها وتنوعها.

والحمض النووي للمنظمات مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في آن واحد شخصية المنظمة والتي تساعد على شرح أدائها، حيث يتكون الحمض النووي التنظيمي من أربعة أبعاد هي حقوق اتخاذ القرار والمعلومات والحوافز والهيكل التنظيمي. وهذه الوحدات تحدد أسلوب أداء المنظمة، وما إذا كانت ستتمكن من تحقيق أهدافها أم لا، ويختلف الوصول إلى درجة التنظيم المرغوبة بين منظمة وأخرى، والأمر الحتمي الوحيد هو أن الوحدات المكونة الأربع الخاصة بالحمض النووي التنظيمي لها تأثيرها المباشر على بناء الكفاءات في منظمات الأعمال.

إن من أهم المعتقدات التي كانت سائدة إلى وقت قريب أن ثروات الأمم وسر نجاح المؤسسات، إنما يكمن فيما تمتلكه من أصول مادية فقط مثل: الأراضي والمباني وغيرها، ولم يكن يولى أي اهتمام إلى مدى تأثير الأصول غير المادية، ولكن بمرور الوقت ودخولنا عصراً جديداً عصراً أساسه التكنولوجيا، والمعرفة، والسرعة اللامتناهية أصبح العنصر البشري، وما يمتلكه من مؤهلات هو المؤثر الحقيقي في نجاح تلك المؤسسات، وعليه بدأ يشيع استخدام مصطلح الكفاءة أو الكفاءات باعتباره منجم للتميز وخلق القيمة وطريق النجاح.

وهنا تكمن مشكلة الدراسة في كيفية ربط الكفاءات الوظيفية بالسمات الشخصية للموارد البشرية في ظل مفهوم الحمض النووي التنظيمي، وتتلخص مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية

- ما هو DNA التنظيمي وما هي أبعاده في شركة MTN؟
- ما المقصود بإدارة الكفاءات وما هي أنواعها المختلفة في شركة MTN؟
- ما هو تأثير الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات في السمات الشخصية للموارد البشرية في شركة MTN؟

#### 1-4. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث في النقاط التالية:

1. تقديم مساهمة عملية حول كيفية إيجاد وبناء مكونات الحمض النووي التنظيمي والارتقاء بها إلى مستوى متطور لتنظيم الجهود باتجاه تحقيق الأداء العالي عن طريق استثمارها لصالح العاملين والشركة في آن واحد، وقد ركز البحث على قطاع حيوي هو قطاع الاتصالات الذي يلعب دوره في الارتقاء بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي لمختلف قطاعات المجتمع الأخرى.
2. إبراز أهمية دراسة الحمض النووي التنظيمي DNA وإدارة الكفاءات في شركة MTN كمصدر للتميز وديمومته، بالإضافة إلى دور إدارة الكفاءات في تطوير هذه الكفاءات واستغلالها بما يسمح للمنظمة بمجابهة التحديات والتحويلات المحيطة بها في ظل التطورات والتوجهات الاقتصادية الحالية.
3. دراسة تأثير كل من الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات وربطها بالسمات الشخصية للموارد البشرية العاملة في شركة MTN.

#### 1-5. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

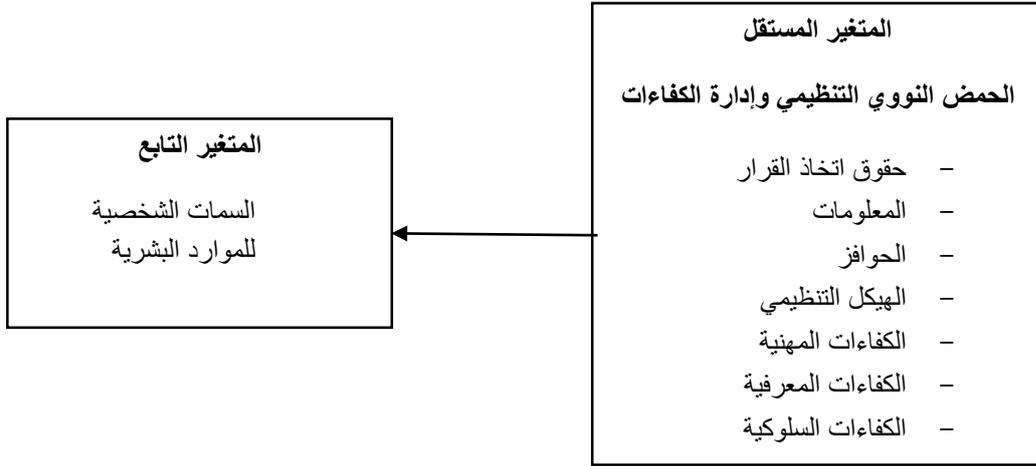
1. التعرف على مفهوم الحمض النووي التنظيمي وأبعاده المختلفة المتمثلة في حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والحوافز، والهيكل التنظيمي.
2. التعرف على كيفية إدارة الكفاءات في شركة MTN وأنواعها المختلفة المتمثلة في الكفاءات المهنية، والكفاءات المعرفية، والكفاءات السلوكية.

3. دراسة تأثير أبعاد الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات بأبعادها المختلفة المتمثلة في (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والحوافز، والهيكل التنظيمي، والكفاءات المهنية، والكفاءات المعرفية، والكفاءات السلوكية) في السمات الشخصية للموارد البشرية العاملة في شركة MTN.

4. التعرف على الأبعاد الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً من أبعاد الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات في السمات الشخصية للموارد البشرية العاملة في شركة MTN.

## 1-6. نموذج الدراسة:

يوضح الشكل (1) المتغيرات المستقلة والتابعة



الشكل (1) المتغيرات المستقلة والتابعة

## 1-7. فرضيات الدراسة:

بني البحث على الفرضيات التالية:

الفرضية العدمية الأساسية: لا يوجد أثر دال إحصائياً للحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات في السمات الشخصية للموارد البشرية العاملة في شركة MTN.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر دال إحصائياً لبعء حقوق اتخاذ القرار في السمات الشخصية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر دال إحصائياً لبعء المعلومات في السمات الشخصية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر دال إحصائياً لبعء الحوافز في السمات الشخصية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر دال إحصائياً للهيكل التنظيمي في السمات الشخصية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر دال إحصائياً لبعء الكفاءات المهنية في السمات الشخصية.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر دال إحصائياً لبعء الكفاءات المعرفية في السمات الشخصية.
- الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد أثر دال إحصائياً لبعء الكفاءات السلوكية في السمات الشخصية.

### 1-8. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات في شركة MTN ومدى تأثير ذلك على السمات الشخصية للموارد البشرية العاملة فيها.

### 1-9. مجتمع البحث والعينة:

يتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في شركة MTN، أما عينة البحث فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين العاملين فيها.

### 1-10. أساليب جمع البيانات:

تتضمن أساليب جمع البيانات في هذا البحث ما يلي:

أ. أسلوب المسح الميداني لآراء الموظفين حول أبعاد الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات ومدى تأثيرها على السمات الشخصية للموارد البشرية عن طريق الاستبيان الذي جرى تصميمه وإعداده للبحث.

ب. الأساليب الإلكترونية لجمع البيانات كالبريد الإلكتروني والإنترنت.

ج. البحوث والدراسات السابقة التي تناولت دراستها مكونات وأبعاد الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات وأنواعها المختلفة، والسمات الشخصية للموارد البشرية.

### **1-11. حدود البحث:**

تحدد الدراسة بالمجالات التالية:

**المجال الموضوعي:** تتناول الدراسة موضوع الحمض النووي التنظيمي من خلال ربط الكفاءات

الوظيفية بالسمات الشخصية للموارد البشرية العاملة في شركة MTN.

**المجال البشري:** تم تطبيق الدراسة على الموظفين العاملين في شركة MTN.

**المجال المكاني:** اقتصرت الدراسة على الموظفين العاملين في شركة MTN.

**المجال الزمني:** في الفترة الواقعة بين 2023/4/1 ولغاية 2023/7/15.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الحمض النووي التنظيمي DNA

المبحث الثاني: إدارة الكفاءات الوظيفية في المنظمة

المبحث الثالث: السمات الشخصية للموظفين

## المبحث الأول: الحمض النووي التنظيمي DNA

- 1-1-2. نشوء فكرة الحمض النووي التنظيمي
- 2-1-2. تعريف الحمض النووي التنظيمي
- 3-1-2. أهمية الحمض النووي التنظيمي
- 4-1-2. مكونات الحمض النووي التنظيمي
  - 1-4-1-2. حقوق اتخاذ القرار
  - 2-4-1-2. المعلومات
  - 3-4-1-2. الحوافز
  - 4-4-1-2. الهيكل التنظيمي
- 5-1-2. أنواع البصمة الوراثية
  - 1-5-1-2. البصمة الوراثية الطبيعية
  - 2-5-1-2. البصمة الوراثية المكتسبة
- 6-1-2. أنواع المنظمات وفقاً لدراسة الجينات التنظيمية
- 7-1-2. مقارنة بين الحمض النووي للبشر والحمض النووي التنظيمي

## المبحث الأول

### الحمض النووي التنظيمي DNA

يحاكي مفهوم الجينات التنظيمية للمنظمة (DNA) مفهوم الجينات الوراثية عند الإنسان، إذ تحمل الجينات التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة، وتتحكم / إلى حد كبير / في تلك الخصائص، ومن ثم تكون مسؤولة عن المعلومات المسجلة فيها، وما يبنى على هذه المعلومات من قرارات لازمة لتحقيق أهداف المنظمة. وقد تحدث طفرة في الجينات التنظيمية للمنظمة Organizational Mutation نتيجة عوامل من داخل المنظمة أو من خارجها. وقد تكون للطفرة الجينية نتائج مفيدة، بما يسمح للمنظمة بالتأقلم مع التغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها، وتكمن خطورة الطفرة في إحداث اختلال في الوظائف المرتبطة بهذه الجينات، وظهور العديد من الآثار السلبية، وقد تكون الطفرة التي تطرأ على أحد الجينات ضارة وقد يبدو الضرر بسيطاً، إلا أنه قد يتسبب في آثار سلبية خطيرة. ويمكن إصلاح الطفرات الجينية بواسطة آليات خاصة لذلك، ويحدث الخلل غالباً عندما يكون معدل حدوث هذه الطفرات أعلى من قدرة المنظمة على إصلاحها. ونستعرض في هذا المبحث مفهوم الجينات التنظيمية ومكوناتها.

#### 2-1-1. نشوء فكرة الحمض النووي التنظيمي:

إن أول من اهتم بدراسة الحمض النووي شركة Booz Allen Hamilton والتي قامت في ديسمبر 2003 بإنشاء موقع إلكتروني، وإضافة استقصاء موجه لكل دول العالم بمختلف اللغات تم الإجابة على الاستبيان من قبل 30000 شخص من أكثر من مائة دولة حول العالم (خاصة، وعامة). ولذلك عندما كانت المؤسسات تخضع لنفس القانون الطبيعي الذي تخضع له سائر الكائنات الحية والمتمثلة في دورة الحياة فكانت تبدأ المرحلة الأولى بتطور مرحلة الولادة، النمو، النضج ثم الانحدار. فمفهوم الجينات التنظيمية للمؤسسة يحاكي مفهوم الجينات الوراثية للإنسان إذ أن البصمة الوراثية هي عبارة عن تعبير مجازي للمؤسسة تحمل المعلومات الموروثة والمتقدمة بشكل تراكمي في المؤسسة منذ ظهور الفكرة الأولى للمشروع والتي تمثل النواة الأولى لهذه الخلية (رشيد، جلاب: 2007).

كما أن الحمض النووي التنظيمي يعتبر إطار يتناول جميع جوانب الهندسة المعمارية للمؤسسات. ويحدد كيف تعمل تلك المؤسسات من حيث بنيتها التنظيمية. أي أن تكوين الحمض النووي للمؤسسة هو المحدد الرئيس لهوية المؤسسة المتميزة والتي تسهم في دعم حضورها سوقياً ومحدداً محورياً للأداء العالي للمؤسسات التي تلتزم بشكل جدي بتوليد الابتكارات والإبداعات الجذرية والتراكمية لتحقيق أهمية استراتيجية مرتبطة بالتنافسية المؤسسة (أمينة وميمون:2017).

وهو تشبيه يستخدم لوصف تلك الجوانب الفطرية لهوية المنظمة، والتي تحدد الطريقة التي ينفذ بها الأشخاص القرارات والممارسات التي يتبعونها. تعمل المنظمات المختلفة بطرق مختلفة - بعضها يتحرك باستخدام القيادة والسيطرة مثل المستخدمة في المؤسسات العسكرية، والبعض الآخر يجتمع عندما تكون هناك أزمة، وبعضها يقوم بعمليات عالية الأداء حيث يعرف الناس كيفية التصرف بشكل مترافق أي يعملون معا نحو تحقيق الهدف. وتؤثر العناصر التنظيمية في الحمض النووي للمنظمة من خلال تفاعلها معاً.

وبما أن المنظمة هي عبارة عن كائن حي بسبب الصفات التي اكتسبتها من وجود الإنسان فيها مثل: النمو، والتوسع والموت ..الخ. وعليه فإنه تم استخدام المصطلح ككناية مجازية تطلق على عدد من العوامل الأساسية التي إذا ما مُزجت معاً تؤدي إلى تحديد شخصية المنظمة، وتساعد في تفسير الأداء التنظيمي للمنظمة، وذلك من خلال دراسة طرائق تنظيم وتنفيذ الأعمال. وقد تم وضع إطار عمل الحمض النووي التنظيمي من قبل شركة Booz & CO لغرض المساعدة في تحديد ومعالجة عوائق الأداء ونتائجه (Hamilton:2005) وبصفات سائدة أو متنحية كما هو في التركيبة البشرية، مما يوفر إطار لظهور مميزات داخلية أو خارجية في الأفراد، بما في ذلك لون البشرة ولون العيون والذكاء وغيرها، وهذا يعني أن الحمض النووي التنظيمي يكون أيضاً سائداً أو متتحياً في المنظمات، وبذلك فهو يحدد طريقة تنفيذ الأفراد للقرارات والممارسات التي تتبعها المنظمات في مختلف تحركاتها بالاعتماد على المكونات الأربعة له وهي: حقوق اتخاذ القرار، وجودة المعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي. وهذه المكونات تحدد أسلوب أداء المنظمة، وما إذا كانت ستمكن من تحقيق أهدافها أم لا، ويختلف الوصول إلى درجة التنظيم المرغوبة بين منظمة وأخرى، والأمر حتمي، كون أن المكونات الأربع الخاصة بالحمض النووي التنظيمي تؤدي دورها بالوقت نفسه وليس بينها تعارض لحل المعضلات التنظيمية، بل إنها أداة تقدم مساعدة للمنظمة في معرفة وتحديد الخصائص

التي تميزها عن غيرها من خلال ارتباطها واقعيًا بالمنظمات التي تعتمد على البيانات والفعاليات الداخلية والخارجية لتحديد وتقييم بيئتها وعملها، ويستمر هذا التقييم باستمرار وفق البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها واستخدام نتائجها في تطوير وتحسين سياسات وأساليب نمو المنظمة (العبيدي:2015).

## 2-1-2. تعريف الحمض النووي التنظيمي DNA :

من أهم التعريفات التي وُصف بها الحمض النووي التنظيمي الآتي:

- مفتاح نجاح المنظمات الذي يتمثل بالقيم والعمل ورؤية القيادة التي من شأنها أن تحقق النمو للمنظمة (Prakash:2001).
- قواعد بسيطة تحمل شيفرة تحدد طريقة بناء الأجهزة والخلايا وكيفية عملها في جسم الإنسان وبالطريقة ذاتها، فإن DNA يشكل قواعد تحمل الشفرة التي تشكل عرقات العمل التي من شأنها أن تحرك القرارات الفردية والتنظيمية، فضلاً عن انه يستخدم في دراسة السلوك الماضي والحاضر للمنظمة، وبناء العلاقات وتوقعات سلوك الأفراد وتحسين أنظمة المنظمة (Holladay:2005).
- مجموعة من العناصر والعوامل التي تتحدد بخصائص معينة وتسهم من خلال تفاعلها وتكاملها فيما بينها في تحديد شخصية المنظمة وهويتها ومدى تمتعها بالصحة الجيدة في إطار عملها في البيئة الخارجية والمحيط (العاني:2011).
- تعبير المنظمة الضمني لهويتها المميزة والذي ينعكس في أدائها ومنتجاتها المستمدة من أساسيات تكوينها البنوية والبشرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة كونها تمنحها قيم الاختلاف الناجم عن تسليط الضوء على عملية الابتكار التي تعد أساس البصمة الوراثية والتي تقوم على تحدي الموظفين للقيام بأعمال إبداعية وتعزيز قيمة المساهمين وإيجاد حلول لمشكلات المنظمة واقتناص الفرص (الساعدي، زعلان: 2013).
- عبارة عن بصمة خاصة بالمنظمة تجعلها منفردة عن بقية المنظمات بخصائص مميزة تمكنها من التميز والتنافس في بيئة الأعمال (عبد المجيد: 2016).

- الأداة التي تساعد الإدارة على تحديد الخصائص المميزة للمنظمة، وهو يعني الشفرة الجينية للمنظمات، وتتكون من أربعة عناصر أساسية هي: حقوق اتخاذ القرار، وجودة المعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي، حيث تحدد قدرة المنظمة على الإنجاز (أمينة، ميمون: 2017).
- قاعدة بيانات مرنة من الإجراءات والهيكل، التي تصف الهوية للكائن، ويتم ترميز معلومات القيادة بكامل هيئتها في جميع أجزاء الحمض النووي، ولأن قاعدة البيانات مرنة، تمكن الكائنات من تكرار التجربة مع إجراءات وهيكل جديدة، وهي القدرة على التغيير، خصوصاً عندما تتغير بيئتهم (العمرى، عاليا: 2016).

وبالنظر إلى التعريفات السابقة يمكننا أن نوضح وجهة نظرنا في الحمض النووي التنظيمي في أنه يشكل القاعدة التي توضح تركيبية معقدة ومتشابهة من الموروث التنظيمي المتراكم متجسداً في مكونات أربعة هي حقوق اتخاذ القرار، وجودة المعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي التي تفسر تقدم ونمو واستمرار المنظمة ومختلف فعالياتها.

غالباً ما تواجه المنظمة مشكلة عند تنفيذ الاستراتيجية وهذا يرجع إلى أن الكثير يعتبر صياغة استراتيجية جيدة معناه ضمان نجاح الاستراتيجية، ولكن الواقع غير ذلك. في غالبية الأحيان بعد وضع الاستراتيجية يقوم المسؤولون في المنظمة بتعديل النظم والاجراءات والهيكل التنظيمية وأساليب الاتصال وتبادل المعلومات وتوثيقها وتعديل نظم الحوافز، وتعتبر بمثابة الأساليب التي يتم الاعتماد عليها في التغيير التنظيمي، فهي معروفة ويمكن قياسها. لكن الأمر يتطلب أكثر من هذا، فالأمر يتطلب قناعة الموظفين بالاستراتيجية والالتزام بالتنظيم للحصول على أفضل نتائج وتغيير اتجاه المنظمة. وهذا يتطلب الالتزام الوجداني Emotional commitment الذي تمثل في القيادة والعقلية المؤسسية القائمة على الابتكار التي تعمل بعيداً عن خطوط وصناديق الهيكل التنظيمي.

## 2-1-3. أهمية الحمض النووي التنظيمي:

يسهم الاهتمام بالحمض النووي للمؤسسات في تحقيق ما يلي (Gharmy, 2006، Nafei, 2015):

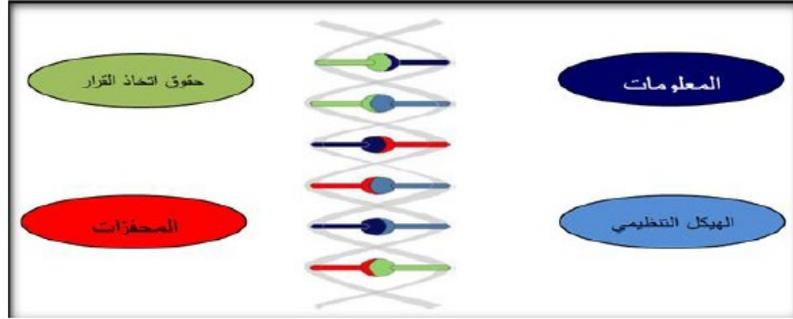
1. يعمل على تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة ويعتبر خطوة لمعالجة الأخطاء الوظيفية داخل المنظمات من خلال معرفة سماتها التي تؤثر على سلوكيات الأفراد.
2. جمع البيانات والمعلومات التاريخية التفصيلية عن المؤسسة، ومعرفة الاتجاه العام الذي تسير عليه.
3. من خلاله أي DNA يمكن التعرف على شخصية المؤسسة الاعتبارية، تاريخها ومكانتها بين مثيلاتها من المؤسسات.
4. كما يمكن تمييزها عن أي مؤسسة بعنصر أو أكثر من العناصر الجينية المكونة ل DNA الخاص بالمؤسسة.
5. حالة تعثر المؤسسات تتطلب أن تتوفر المعلومات الكاملة عن DNA الخاص بالمؤسسة كي يتسنى لأصحاب القرار النهوض بالمؤسسة وهذا على أساس التدرج الزمني لحياة المؤسسة.
6. من خلال DNA التنظيمي يمكن التعرف على التعليمات الوراثية اللازمة لأداء الوظائف المتنوعة في المؤسسة على اعتبار أن الجينات الوراثية للمؤسسة منذ بدأت كينونة المؤسسة تتشكل وتتمثل في طبيعة تنفيذ العمل من أصحابها الأوائل لها الأثر الأكبر في توارث عادات وتقاليد وأنظمة العمل المطبقة التي تعمل في ضوئها تلك الوظائف.
7. كما يمكن التعرف على مستوى ونمطية التفكير الكائنة والمطلوبة لإتمام المهام في المؤسسة والتي يمكن الانطلاق منها لتلبية متطلبات العمل التي من شأنها أن تتوافق مع احتياجات ورغبات عملاء المؤسسة.

## 2-1-4. مكونات الحمض النووي التنظيمي: Components of DNA

استناداً إلى العديد من الأدبيات (Wideman,2010)، (Hobbs: 2008)، (Neilson, et al.:2003) ويمكن أن نحصر الكروموسومات المحددة للجينات التنظيمية في أربعة مكونات هي:

- أ. حقوق اتخاذ القرار
- ب. جودة المعلومات
- ج. المحفزات
- د. الهيكل التنظيمي.

ويزود الحمض النووي المعروف بـ DNA بالأوامر اللازمة لتطوير عمل الكائنات الحية كلها، ومن ثمّ يمكن بطريقة مشابهة التزويد بمخطط للحياة التنظيمية الناجحة. ويوضح الشكل (2) أبعاد ومكونات الحمض النووي التنظيمي (فارس، وآخرون: 2019).



الشكل (2) أبعاد ومكونات الحمض النووي التنظيمي

#### 2-1-4-1. حقوق اتخاذ القرارات: Decision Making Rights

يقصد بها الآليات الخاصة بكيفية اتخاذ القرار بالمنظمة، وهذا يطرح مجموعة من التساؤلات: من الذي يقرر؟ وماذا يقرر؟ وما عدد الأفراد الذين يقومون بعملية اتخاذ القرار؟ أين تنتهي سلطة الفرد متخذ القرار وتبدأ سلطة الآخر؟ كيف تؤثر حقوق اتخاذ القرار بالمنظمة في بيئة المنظمة؟

ويشتمل مكون حقوق اتخاذ القرار على كروموسومات تحدد من لديه السلطة لاتخاذ القرار وتموضع المسؤوليات على المخطط التنظيمي، إذ تمكن هذه الحقوق من تخفيض عدد المستويات في الهيكل التنظيمي، وتوسيع النطاق، وتسريع عملية التنفيذ. وتحدد بذلك آلية القرار ومساره تمهيداً لاتخاذ من قبل قيادة المنظمة. إذ إنّ حقوق اتخاذ القرار هي الميكانيكية الكامنة وراء كيفية صنع اتخاذ القرارات، وهكذا ينبغي أن تكون حقوق اتخاذ القرار اللبنة الأولى التي تلامس حجر الزاوية في التجديد التنظيمي الفاعل. (Booz:2012). ويشمل هذا الكروموزوم خمسة جينات (الحيلة، وآخرون: 2021):

1. **جين ثقافة المؤسسة:** حيث تؤثر ثقافة المؤسسة على مدى اهتمام الإدارة بمراحل العمل مع التركيز على التفاصيل والنتائج والاهتمام بتشجيع العاملين على التجديد والابتكار واحترام العاملين وتقديرهم

وتوفير بيئة تنافسية إيجابية. وهناك عدد من الأبعاد التي تسهم في وجود الاختلافات في جين الثقافة من مؤسسة لأخرى، ومن ثم يؤثر على رؤية المؤسسة.

2. **جين استراتيجية المؤسسة:** يجب أن يكون للمؤسسة استراتيجية عليا واضحة تسعى إلى تنفيذها، وأن تكون رؤية الإدارة العليا بالوضوح الذي يتناسب مع البيئة التي تعمل بها المؤسسة، كما يجب أن يتم تقسيم الاستراتيجية العليا للمؤسسة إلى مجموعة من الاستراتيجيات يتم تنفيذ كل منها بواسطة القسم المختص باعتباره وحدة أعمال استراتيجية، ويشارك العاملون في كل قسم بوضع الاستراتيجية الخاصة بالقسم.

3. **جين أسلوب القيادة المتبع:** يسهم أسلوب القيادة المتبع من مؤسسة لأخرى على رؤية المؤسسة، ويؤثر نمط وأسلوب القيادة على مدى مشاركة العاملين في وضع واتخاذ القرارات الهامة والاستراتيجية ومدى امتداد علاقة العاملين برؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيهم إلى خارج نطاق العمل (غنيم: 2021).

4. **جين درجة اللامركزية وتفويض السلطات:** تختلف درجة اللامركزية وتفويض السلطات حيث قد تكون مؤثرات سياسية تحتم أن يكون القرار مركزي، كما يمكن للإدارة القيام بتفويض السلطات بإتباع لامركزية السلطة.

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

ويضطلع المديرون باتخاذ القرارات لأن الصلاحيات اللازمة بها الخصوص قد خولت لهم من رؤسائهم، أي أنهم يستطيعون اتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلق بالمجالات التي تقع ضمن اختصاصاتهم في المنظمة، وعلى الرغم من ذلك، فإن علماء السلوك قد درسوا وطرحوا العوامل الكثيرة داخل المنظمة التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، أي أن المدير يتخذ القرار ويتأثر بقرارات وتصرفات المديرين الآخرين، وبمرؤوسيه، وبالعوامل التنظيمية والبيئية الأخرى (الشماع: 2011).

## Information: 2-4-1-2. المعلومات

تعدُّ المعلومات مفتاح نجاح، لأنها تعدُّ الوسيلة الرئيسة لنقل المعرفة وسرعة تدفقها بين المستويات الإدارية المختلفة وبين الأفراد داخل كل مستوى إداري، ومن ثم تؤثر جودة المعلومات في النشاطات جميعها. وتطرح هنا عدة تساؤلات منها على سبيل المثال:

أ. من يُنسَقُّ النشاطات، وينتقلُ المعرفة؟

ب. من الذي يعرف؟

ج. ماذا يعرف؟

د. من يحتاج إلى أن يعرف؟

هـ. ماذا يجب أن يعرف؟

و. كيف تُنقلُ المعلومات من الأفراد الذين يمتلكونها إلى الأفراد الذين يحتاجونها؟

فالمعلومات توجد داخل التنظيم وتتدفق بشكل سريع وفعال، وتؤثر في اتخاذ القرارات، ومعدل أداء المنظمة، ومؤشراته المختلفة، وبذلك تكون المعلومات أحد مكونات خصائص التنظيم (Booz:2012). ويشتمل مكون المعلومات على جينين تنظيميين هما:

أ. مدى الثقة في المعلومات

ب. مدى ملاءمة المعلومات

هذا وإن تقاسم المعلومات يبقي المنظمة تعمل في المستويات العليا، فإن الشركة التي لدى عاملها معلومات متكاملة تمكنهم من التصرف وبسرعة، ويتم تقاسم الأفكار والمعلومات في جميع أنحاء المنظمة، وهذا يؤدي إلى الحفاظ على المنظمة بواسطة وجود خطوط اتصال مفتوحة بين العاملين ككل، ومع العملاء والموردين وحتى المنافسين لتعزيز قدرة المنظمة في العمل (Daft:2010).

وتساعد المعلومات ونظمها الحديثة على توفير البيانات اللازمة لمتخذي القرارات، وتوفير البيانات اللازمة عن المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. وإن توفر معلومات عالية الجودة وتدفقها إلى حيث يجب أن

تكون، يعدّ من بين أكثر المهام صعوبة في المنظمات الحديثة، ومن أكثر الإسهامات التي تؤخذ بالحسبان عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتقييم الأداء وتحقيق الميزة التنافسية(زيد:2019).

### 2-1-4-3. الحوافز: Motivators

وتتمثل في الأدوات أو الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على تحسين أدائهم وبذل أقصى طاقاتهم، وقد تكون هذه الأدوات أو الوسائل مادية أو معنوية. وتطرح في هذا المحور تساؤلات عدة مثل:

أ. ما الأهداف والحوافز والبدائل المهنية للأفراد؟

ب. كيف يُكافأ الأفراد على ما حققوا، بشكل مالي أو غير مالي؟

ج. ما الأشياء التي تشجعهم ويجب الاهتمام بها بمختلف الوسائل الواضحة أو الضمنية؟

فالموظفون لا يعتمدوا بشكل عام تحقيق نتائج سلبية، ولا يحاولوا الخروج عن استراتيجية المنظمة، بل يستجيبون بشكل عقلاي تماماً للأشياء التي يرونها ويدركونها وللكيفية التي يكافئون بها. إذ إنّ جهود المنظمة في حثّ الأفراد على اتباع رؤيتها واستراتيجيتها ستذهب هباء منثوراً إذا كان من الصعب على الأفراد فهم الحوافز وعملية تدفق المعلومات ضمن المنظمة، وتنفيذ فقط ما يفترض بهم القيام به (Hobbs: 2008) . وتشتمل المحفزات على خمسة جينات وهي:

أ. الأجر السائد

ب. المكافآت

ج. الحوافز المادية

د. فرص الترقّي

هـ. التقدم

ويعدّ التحفيز حالة داخلية نفسية أو جسدية تثير السلوك في ظروف معينة، وتحدد تواصله حتى تحقيق غاية معينة، أي أنه حالة من الاستثارة والتوتر الداخلي وفقد التوازن بهدف إرضاء الدافع وإزالة التوتر ويصاب الكائن الحي بالإحباط إذا لم يرضِ الدافع (ربيع: 2013).

## 2-1-4-4. الهيكل التنظيمي Organizational Structure

وفقاً ل (Booz: 2012) فإن الهيكل التنظيمي هو الأكثر أهمية في المكونات الأربعة للحمض النووي التنظيمي، فتصميم الهيكل يؤثر تأثيراً قوياً في أداء المنظمة، فقد يؤدي إلى زيادة سرعة الأداء أو إعاقته. ويمثل الهيكل الخريطة التنظيمية للمستويات الإدارية للمنظمة، ويشتمل على أربع جينات هي (صقور: 2018):

أ. حجم المنظمة

ب. المسار الوظيفي

ج. نطاق الإشراف

د. مدى الالتزام بالقوانين واللوائح

وتحدد تلك العناصر شكل الهيكل التنظيمي وتشكيل خطوط الاتصالات في المنظمة، كذلك تحدد عدد المستويات، وعدد التقارير المباشرة في كل مستوى واتجاهها وآلية معالجتها. وتضع المنظمات الخيارات الهيكلية لدعم الاستراتيجية، مثل: قرارات تنظيم وحدات الأعمال المتعلقة بالمنتجات أو المناطق الجغرافية.

وبشكل عام فإن هناك مشكلة هيكلية شائعة تعرقل عملية تنفيذ الاستراتيجية، ألا وهي وجود العديد من المستويات الإدارية مع العديد من الأفراد في كل مستوى، ممّا يؤدي إلى كثرة التقارير المباشرة (نطاق ضيق)، وهذا الهيكل يشبه الساعة الرملية، إذ يؤدي النطاق الضيق في المنتصف إلى سلطة غير واضحة لاتخاذ القرارات، ومزيج من الحوافز للمنظمة (Wideman: 2010).

لذلك يجب على المديرين إجراء التغييرات الهيكلية بهدف تخفيض عدد المستويات الإدارية وتوسيع النطاق، إلا أنّ ذلك له تأثير منخفض على المدى الطويل ما لم يتم تغيير السلوكيات المحددة، ممّا يفرض على المنظمة وضع معايير تمكن المديرين في المستويات العليا من متابعة مدى الانحراف عن المعايير المحددة مع إمكانية القيام بإبطاء حركة الترقيات المتصاعدة للمديرين، والعمل على تشجيعهم على التنقلات الأفقية؛ ممّا يؤدي إلى تطوير تجربتهم وإغناء خبراتهم (Brooke, 2008).

## 2-1-5. أنواع البصمة الوراثية:

تتكون البصمة الوراثية من نوعين هما (أمانة، وميمون: 2017):

## 2-1-5-1. البصمة الوراثية الطبيعية:

بنتبع الجذور التاريخية للمنظمات والصعوبات التي تواجهها والتي حاولت أن تحصن نفسها منها، وذلك من خلال خطوط الدفاعات الطبيعية مثل:

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

## 2-1-5-2. البصمة الوراثية المكتسبة:

تنشأ البصمة الوراثية المكتسبة نتيجة إحدى أخطار البيئة والتي استطاعت المنظمة بعدها أن تتعافى من خلال:

- **خلايا المناعة التنظيمية:** ويقصد بها التعرف على المؤثر البيئي الذي أصاب قسم معين من أقسام المنظمة واستطاع التعافي، وأصبحت لديه الحصانة الكافية ضد الخطر، ويطلق على هذه الأقسام بخلايا المناعة والتي تقدم حلول وعلاج ضد الفيروسات البيئية.
- **الذاكرة التنظيمية:** ويمكن الرجوع إلى الذاكرة التنظيمية للوقوف على المعالجات السابقة التي تعرضت لها، أي كل ما تم تخزينه من حلول ومعالجات استراتيجية.
- **اللقاح التنظيمي:** تستعين المنظمة ببعض المنظمات الخارجية لتأخذ منها اللقاح عند تفشي بعض الفيروسات البيئية. وتتمثل هذه الجهات بمكاتب الاستشارات ورأس المال الفكري الموجود في المنظمات المشابهة، أو عن طريق نقل المعرفة والخبرات والمهارات من منظمات تعرضت لهذا الفيروس وتعافت منه.
- **المقارنة المرجعية:** تعمل المنظمات التي تعرضت لأحد الأخطار البيئية على عمل مقارنة مع منظمات أخرى، وخصوصاً المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية، والمقارنة المرجعية الاستراتيجية،

وهي عملية منظمة لتقييم البدائل واختيار الاستراتيجيات التي أثبتت نجاحها عند الشركاء الذين تتحالف معهم استراتيجياً.

## 2-1-6. أنواع المنظمات وفقاً لدراسة الجينات التنظيمية:

إن اندماج مكونات الحمض النووي الأربعة (بشكل جيد أو رديء) أدى إلى تواجد سبعة أنواع رئيسية للمؤسسات (الماشي:2008):

1. **سلبية عدوانية:** تظهر عناصر التنظيم تناغم وتوافق خداع بينها ولكن لا شيء يتغير، الكل يتهم الآخر بأنه سبب الفشل، والكل يتسم بالسلبية والعدوانية تجاه باقي عناصر التنظيم.
2. **ذات نشاط متقطع:** كل عناصر التنظيم جيدة ولكن تعمل بصورة منفردة أو منفصلة. ولا يوجد كل يجمع الأجزاء ولا يوجد قيم وأهداف مشتركة (مؤسسة مترامية) .
3. **متضخمة:** هذا النوع من المؤسسات تتحسر فيها السلطة في قمة الهيكل الإداري، وهناك استجابة ببطء لما يحدث من تطورات حولها. أي أن الأفكار موجودة ولا تجد طريقها إلى الإدارة العليا وتتسم بكثرة العناصر الإدارية فيها وكثرة المستويات.
4. **إدارة محكمة:** تتسم هذه المؤسسة بالعديد من الطبقات الإدارية وينشغل المديرين بالأفراد والسيطرة عليهم لا بالهيكل وتحليل الفرص والتهديدات وتتسم بالبيروقراطية.
5. **تتبع نهج في الوقت المناسب:** تتسم بالتحول في الوقت المناسب مع وضوح التصور الكامل للتغيير وتشجع الابتكار والقرارات الذاتية، ولكن تتطلب هذه المؤسسة جهد أكبر لتظل في حالة جيدة.
6. **تتميز بالانضباط العسكري:** يعرف كل فرد دوره ويؤديه بعناية في هذه المؤسسة، مما يسمح بتنفيذ العمليات بسهولة وتناسق. وتتميز المؤسسات ذات الانضباط العسكري بالهرمية وتعمل وفق نموذج إدارة شديد الانضباط، مما يسمح لها بتنفيذ أعداد كبيرة من المعاملات المتشابهة. ويمكنها فهم الاستراتيجيات المتكررة في غالبية الأحيان وتنفيذها بفضل تكييف الهيكل التنظيمي مع أي سيناريو ممكن. إلا أنها تبقى غير قادرة على التعامل بشكل جيد مع الأحداث غير المخطط لها مسبقاً
7. **المرنة:** تتسم بالمرونة والتطلع نحو المستقبل وتجذب أعضاء التنظيم نحو العمل كفريق وتستفيد من التجربة وتتسم بالانضباط وروح الفريق وتحقيق النجاح في كل شيء (الأرباح - جذب المهارات).

## 2-1-7. مقارنة بين الحمض النووي للبشر والحمض النووي التنظيمي:

من الضروري الوقوف على الاختلاف المميز بين الحمض النووي للإنسان والحمض النووي للمنظمات فكما يعد الحمض النووي للإنسان حامل للصفات الوراثية في البشر وهو ثابت لا يتغير بتقدم عمر الإنسان أو بمرضه أو حتى بموته. ويعد الحمض النووي للمنظمات "جوهر المنظمة" وهو أساس القيادة الفاعلة والإدارة في المنظمات، ويتغير الحمض النووي للمنظمات بنمو حجم المنظمة، فعندما تنمو المنظمات فإنها قد تنتقل خلال صور معينة من المنظمات لأنها تتطور، فيتطور الحمض النووي لها حالما تتكيف للتغيرات في الثقافة والبيئة التنافسية.

ويؤمن المديرون الأذكياء هذه التحولات الدقيقة ويمكنهم مساعدة منظماتهم على التحول بنجاح إلى نماذج جديدة لدى توسع المنظمة، فكل المنظمات تمتلك حمض نووي حتى الصغيرة منها وحالما تصل المنظمة إلى الحجم الكبير فإن مؤسسيها لا يكونون قادرين على اتخاذ كل القرارات فهنا على هؤلاء المؤسسين أو المديرون أن يختاروا البدء بتكوين الحمض النووي، ولكي تتجح هذه المنظمات فعليها أن تكون لها حمض نووي ينسجم مع نموذج أعمالها، وإن كل من الحمض النووي للإنسان وللمنظمات يكون من الصعب مراقبتها بشكل مباشر، لكن كلاهما يؤثران بشكل قوي على السلوك، إلا أن الحمض النووي للإنسان يتم توريثه عند الولادة ولا يمكن تغييره، فيما يتم إنشاء الحمض النووي للمنظمات في وقت مبكر من الحياة ومن الممكن تغييره ولكن مع بعض الجهود (Knott, Boschwitz & Mendes:2004).

**مما سبق عرضه، يمكن القول:** إن مكونات الجينات التنظيمية ليست منفصلة عن بعضها بعضاً، وإنما هي متشابكة ومتفاعلة، إذ أن تغيير الهيكل التنظيمي يتطلب تغيير حقوق اتخاذ القرارات بهدف اتخاذ قرارات فعالة، والأفراد الموظفون بحاجة إلى حوافز جديدة ومعلومات متنوعة. ويحتاج المديرون إلى الاهتمام بأربع خصائص تعتمد على الأفراد، واثنان من الخصائص التنظيمية التي تشكل هيكل الحمض النووي الإبداعي، إذ تتضمن الخصائص الأساسية للأفراد إدارة المعرفة، وإدارة العقائد، وإدارة القيمة، والانتظام، أما السياق التنظيمي الذي يشكل المزاج والشخصية فيتضمن دائرة عمل الموظف والتمكين.

## المبحث الثاني: إدارة الكفاءات الوظيفية في المنظمة

1-2-2. مفهوم الكفاءة

2-2-2. أنواع الكفاءات

1-2-2-2. الكفاءات المهنية (العملية)

2-2-2-2. الكفاءات المعرفية (العلمية)

3-2-2-2. الكفاءات السلوكية

3-2-2. مفهوم إدارة الكفاءات وأهميتها

4-2-2. الممارسات الأساسية لإدارة الكفاءات في ظل الحمض النووي التنظيمي

1-4-2-2. تخطيط الكفاءات

2-4-2-2. تطوير الكفاءات

3-4-2-2. عملية إدارة الكفاءات في المنظمة

## المبحث الثاني

### إدارة الكفاءات الوظيفية في المنظمة

يرجع أصل مصطلح الكفاءة إلى علم النفس التربوي، حيث بدأ استخدامه سنة 1920 في مواضيع تربوية، ثم انتقل استخدامه إلى مجال العمل، وتم التطرق إلى مصطلح الكفاءة سنة 1930، في القاموس التجاري على أنها: "مجموع المعارف والقدرات والسلوكيات التي تجتمع معاً في مهنة ما".

لقد تطور مفهوم الكفاءة في كتب الإدارة في المنظمات بشكل ملحوظ، خلال السبعينات من القرن الماضي، بالولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتقل هذا المفهوم إلى أوروبا، ومع بزوغ شمس العولمة، وتعدّد البيئات الاقتصادية واحتدام المنافسة في عالم الموارد البشرية، زاد الاهتمام بعنصر الكفاءة التي أصبحت مؤشراً واضحاً لقياس فاعلية الأفراد ومدى مساهمتهم في تحقيق الميزة التنافسية.

#### 2-2-1. مفهوم الكفاءة:

تطور مفهوم الكفاءة كثيراً في العقدين الأخيرين، حيث أصبح يستعمل داخل وخارج المنظمة، وهو مفهوم متعدد الوجوه من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، مما يجعل وضع تعريف محدد له أمر يختلف فيه الباحثون، لكن يمكن القول إنه يرتبط بوضعيات العمل، أي أنه لا يمكن التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، كما أن أغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة هي:

أ. المعارف العلمية.

ب. المعارف العملية.

ج. المعارف السلوكية أو التنظيمية.

والكفاءة بالتعريف: هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات، كما في الأداء، وهي مقدرة اجتماعية، والتزام يأتي من الفرد، ومعرفة معمقة وعملية، معترف بها تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذلك المجال، أي مجال الكفاءات (Galambaud,2002).

وفي تعريف آخر هي: القدرة على تنفيذ مجموعة من مهام محددة قابلة للقياس والملاحظة في النشاط. وبشكل أوسع، فالكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع واستخدام الموارد (المعارف العلمية، المعارف العملية، المعارف السلوكية، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل) (Boyer& Equilbey,2003).

كما تعبر الكفاءة عن: " القدرة البشرية المطلوبة للحصول على أداء فعّال، قد تكون عبارة عن مهارة، معرفة، قدرة، طابع شخصي، أو مجموعة من اثنين أو أكثر من هذه الصفات، وتمثل الكفاءات الأساس لبناء أداء الأعمال (Anne, et, al,2005).

وبالتالي، فالكفاءات ليست هي نفسها المعارف، بل إنها تستعمل، وتقوم بدمج وتحرك المعارف المعلنة والمنقاة والمشروطة. كما تعرّف الكفاءات بأنها مجموعة المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص الحاصلين عليها، فالكفاءة اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم إيجابياً عبر البرامج التكوينية المختلفة، وهي التوليفة المكونة من مجموعة المعارف والخبرات والتجارب، والتأهيل والمواهب، المحصلة مع الزمن بالنسبة للفرد أو المنظمة.

نلاحظ أن التعاريف السابقة ركزت على أن الكفاءة هي إما من ناحية القدرات أو مسؤولية تحمل أمر ما يقع على عاتق الفرد أو مبادرة أو مسؤولية، فهي برأينا قدرات بشرية يمتلكها الفرد تتنوع بتنوع المهارة التي يمتلكها فقد تكون كفاءات معرفية أو سلوكية أو مهنية تساعد في تحقيق الهدف المكلف به في عمله.

## 2-2-2. أنواع الكفاءات:

إن جميع الاقتصاديين ورغم اختلاف وجهات نظرهم، إلا أنهم اتفقوا على الثلاثية التقليدية الشهيرة: المعارف العلمية، المعارف العملية، المعارف السلوكية. لذا تقسم الكفاءات حسب نوع المهارة إلى (زعيمين وبوزيرة: 2017):

### 2-2-2-1. الكفاءات المهنية (العملية):

وهي محصلة المعارف والخبرات والسلوكيات المكتسبة والممارسة في سياق مهني معين من أجل أداء وظيفة محددة بكفاءة وفعالية، وهي مرتبطة بالقدرة الفردية (العقلية والجسمية)، كما أنها منشطة بالدافعية الشخصية، ومنه فإن الكفاءة المهنية تتكون من (يعقوب: 2016):

1. الكفاءة: وهي تطبيق نشاط أو سلوك قابل للقياس، وإعادة الإنتاج (السلوك) من خلال مجموعة قدرات واستعدادات تسمح لنا بتحقيق أهداف محددة.
2. المعارف: مجموع المعلومات والمعطيات المكتسبة من خلال الأنشطة العقلية.
3. الاستعدادات (القدرات الكامنة): وهي مجموع المصادر الفكرية، والخصائص المجنّدة في وضعية مهنية محددة لتحقيق نتائج منتظرة (بالتكوين والممارسة تتحول الاستعدادات إلى قدرات).
4. الدوافع: هي العملية التي تحرك وتنشط وتوجه وتصون سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
5. السياق (المحيط المهني): طريقة تنظيم العمل، والإجراءات، والوظائف، والمناخ التنظيمي، ونوع العلاقات المهنية، كل هذه العوامل لها تأثير على الكفاءة المهنية من حيث اكتسابها، وممارستها، وصيانتها.

وتسمى أيضاً المهارات، وتشمل المهارات الفنية والعلاقات الإنسانية والفكرية. وتتمثل المهارات الفنية في القدرات المستخدمة لعمل المنتج، أو لتقديم الخدمة، وقد تصبح المهارات الفنية أقل أهمية (عند مقارنتها بالمهارات الأخرى) عند تدرج الفرد في الهيكل التنظيمي، أما مهارات العلاقات الإنسانية فتهتم بعلاقة المدير بالزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين، وهي مهمة عند كل مستوى تنظيمي، أما المهارات الفكرية فيمكن تعريفها بالقدرة على تنسيق وتكامل مختلف أنشطة المنظمة، وتحتل هذه المهارات أهمية قصوى في قمة الهيكل التنظيمي، حيث يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية والقرارات الطويلة الأجل. وتتكون أساساً من (عائشة: 2018):

1. رأس المال الفكري: وقد اعتبره ستوارت بمثابة العمود الفقري لاقتصاد اليوم (الاقتصاد المعرفي)، وبات أهم حقيقة في الحياة الاقتصادية، إذ أن البقاء والاستمرار والازدهار في اقتصاد اليوم يتطلب رؤية موضوعية بعيدة المدى ومقدرة عقلية وخبرة متجددة ومهارة عالية.
2. الخبرة الشخصية: وهي الممارسة الحقيقية والفعلية للعمل طوال فترة زمنية حتى تتوفر له المعرفة الدقيقة عن العمل، أي معرفة العمل على حقيقته، وليس مجرد السكن في الوظيفة دونما معرفة أو ممارسة.

## 2-2-2-2. الكفاءات المعرفية (العلمية):

هي ادخال واستيعاب وتسكين المعاني والأفكار ليتم الاحتفاظ بها لتصبح جزءاً من البناء المعرفي للموظف العامل في قطاع الاتصالات، والذي يمثل بناء تراكمياً تتفاعل فيه معلومات الموظف ومعارفه مع

خبراته المباشرة وغير المباشرة، حيث توفر له قاعدة جيدة لأساليب المعالجة مما يدعم قدرته على الإنتاج المعرفي. وتعد الكفاءة المعرفية بمثابة ترجمة المدخلات المعرفية إلى معاني وأفكار يستخدمها الموظف في أثناء حله لمشكلة ما أو تقديم خدمة على ضوءها يظهر أن لديه كفاءة معرفية (غنية، 2020).

وتتعلق الكفاءة المعرفية بجمع المعلومات والمعارف والمفاهيم اللازمة للعامل حول الخدمة التي يقدمها والبيئة من حوله، وحول العميل الذي يقدم له الخدمة حول الوظيفة التي يشغلها. وهي كل شيء ضمني أو علني يستحضره الافراد العاملين بإتقان من أجل اتخاذ قرارات صائبة (الشريف: 2017).

مما سبق نلاحظ أن الكفاءة المعرفية هي مجموع المعلومات والمعارف والمفاهيم التي يمتلكها الفرد التي تساعده لأداء عمله بشكل جيد أو لحل مشكلة أو اتخاذ قرار، والتي يتعلمها بشكل مباشر من خلال الدورات أو كورسات التعليم أو من خلال التجارب والخبرات والتي تشكل حصانة ذاتية له تساعده في تحسين أداءه وفي حل المشاكل التي تعترضه أو اتخاذ القرارات الصائبة في حال كان في موقع اتخاذ القرار.

## 2-2-3 الكفاءات السلوكية:

وتسمى المعارف الذاتية، فالسلوك الإنساني عبارة عن سلسلة من الاختبارات والممارسات التي يقوم الفرد عند الانتقال من موقف لآخر، وسواء كانت هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية. ويظهر بأن السلوك يتغير نتيجة لتأثره بمجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني، فهي مجموعة الصفات الشخصية، كالترتيب، الدقة، روح المبادرة، الثقة، الاندفاع، روح المسؤولية... الخ، والمعرفة السلوكية تظهر في العناصر التالية (عبد الرحمن: 2015):

أ. معرفة السلوك والتصرف السليمين .

ب. المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.

ج. طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها .

ومنه فالسلوك ظاهرة معقدة تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثة والمتعلمة أو الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وغيرها. وتقسّم الكفاءات السلوكية الى قسمين

هما:

## 1. الكفاءات القيادية:

تعتبر الكفاءات القيادية من الكفاءات الرئيسية الخاصة بالأدوار والمناصب الواقعة ضمن فئة وظائف قيادية عليا. وقد تم إعدادها بما يتماشى مع الفكر الاستراتيجي والتوجهات الاستراتيجية وتطوير القيادات. وتتكون الكفاءات القيادية من ثلاثة أنواع هي:

### أ. التفكير الاستراتيجي:

أي القدرة على خلق وبلورة رؤية واضحة للمستقبل، وربط الأهداف الاستراتيجية بأولويات العمل. ويشمل ذلك تحليل طويل الأجل لأولويات المنظمة من أجل خلق رؤية مشتركة للموظفين، وذلك لتشجيعهم وتوليد الاهتمام والحماسة لديهم تجاه هذه الرؤية، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

### ب. تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم:

أي القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين وخلق فرق العمل عن طريق منحهم الصلاحيات اللازمة لتيسير الأعمال المناطة بهم، وتوفير الدعم والارشاد والتطوير، وإيجاد بيئة عمل مشجعة على تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي، وإعداد القادة المستقبليين بما يضمن استدامة نجاح المنظمة.

### ج. قيادة التغيير:

أي القدرة على تحفيز الموظفين وخلق فرق العمل لتبني فكر التغيير، والنقد البناء لآليات العمل وقيادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

## 2. الكفاءات الأساسية:

وتتدرج ضمنها ست كفاءات فعلية هي:

1. تحمل كامل المسؤولية عن نتائج القرارات المترتبة على المهام المناطة بالموظف، ومعالجة المشاكل بفعالية، وتشجيع الموظفين التابعين له على الالتزام بتحقيق الأهداف وإنجاز المهمات المكلفون بها بكل صدق وأمانة.

2. إدارة الموارد بفاعلية، أي القدرة على التخطيط السليم والفعال لموارد المنظمة واعتماد معايير التميز في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما يشمل تحديد الأولويات وتشجيع التعاون وتحفيز الموظفين لتأدية مهماتهم وفقاً لمعايير التميز المطلوبة.
3. التركيز على النتائج، أي القدرة على تحديد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والحفاظ على التركيز والفعالية والتميز في تحقيق النتائج التي تنسجم مع أهداف المنظمة، ويشمل ذلك القدرة على تذليل التحديات والعقبات التي تعترض العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها وفقاً للإمكانيات المتاحة، والتركيز على خدمة العملاء.
4. القدرة على فهم احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، والسعي لتقديم الخدمات اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات باحترافية ومهنية. ويشمل ذلك التركيز على متلقي الخدمة بمنحهم خدمات عالية ضمن الإمكانيات المتاحة.
5. التواصل ومهارات الاتصال، أي القدرة على الاستماع والشرح والاقناع والتأثير في الآخرين من خلال التعبير عن الأفكار والآراء بطريقة تتلاءم وتتوافق مع الموقف في مختلف الجوانب، سواء شفهاً أم خطياً، بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق غاية التواصل الإيجابي والعمل بروح الفريق.
6. القدرة على العمل بشكل جماعي وبروح الفريق الواحد بين مختلف الوحدات التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. مع مراعاة المحافظة على الروابط الإيجابية على جميع المستويات بغض النظر عن الاختلافات الثقافية، إضافة لاحترام وجهات النظر المتبادلة.

## 2-3- مفهوم إدارة الكفاءات وأهميتها:

تعرف إدارة الكفاءات على أنها: "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها بشكل تكاملي عمودياً وأفقياً".

إن المنظمات بحاجة لأشخاص مؤهلين لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وفي عالم اليوم الذي يعتمد بنسبة كبيرة على قطاع الخدمات أكثر من قبل، فإن أهمية المورد البشري لا يمكن إهمالها. وتعتمد المنظمات على

كفاءات الأفراد لزيادة العائد على استثماراتها. بالإضافة إلى استخدام الموارد التقنية والمادية. وهناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمات إلى التركيز على الكفاءات واعتبارها أحد أهم البنى التحتية لإدارة الكفاءات. ويمكن تقسيمها إلى مجموعة من الأسباب تتعلق بالأمور التنظيمية، ومجموعة أخرى تتعلق بالعاملين أنفسهم (حمود، الشيخ: 2013):

1. يتميز الاقتصاد العالمي اليوم بعدد من التغيرات السريعة والابتكارات التقنية، ومع ذلك تستمر المنظمات بتطوير كفاءات العاملين بغرض النجاح من خلال التركيز على الأداء المتميز الذي يمكن تحقيقه فقط من خلال الاستثمار بقوة العمل المؤهلة.
2. طموح المنظمات في السوق لا يتم تحقيقها إلا من خلال قوى عمل متعددة المهارات والتي تملك في الوقت ذاته حرية التنقل بين الوظائف.
3. عدم الرضا عن جودة مخرجات التعليم قادت العديد من المنظمات إلى تحمل مسؤولية تعليم وتدريب عاملها بغرض الحفاظ على قوى عمل جاهزة عند الحاجة.
4. إن وجود لغة موحدة وفهم موحد للكفاءات في المنظمة يسمح بوجود لغة مشتركة بين جميع العاملين والدوائر لوصف مقاييس الأداء والفاعلية.
5. لقد اختلف مفهوم التوظيف ومر في تغييرات كثيرة، إذا لم تعد الوظيفة تستمر طيلة فترة حياة العامل، بل تستمر الوظيفة طالما كانت المهارات ملائمة لبيئة العمل.

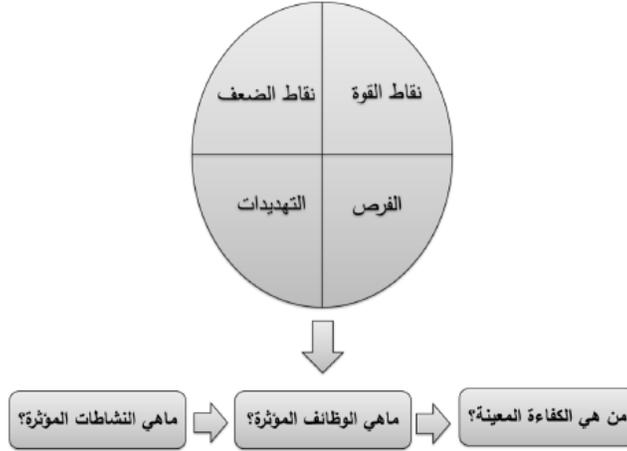
## 2-4-2. الممارسات الأساسية لإدارة الكفاءات في ظل الحمض النووي التنظيمي:

تتمثل الممارسات الأساسية لإدارة الكفاءات في ظل الحمض النووي التنظيمي في الآتي:

### 2-4-2-1. تخطيط الكفاءات:

ويتم ذلك من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات التي تحاول المنظمة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب الذي يكشف عن مختلف المعارف والمواهب والسلوكيات اللازمة لها (زكية: 2008).

ويمكن تلخيص هذه المراحل في مصفوفة " غريل " للكفاءات كونها أداة تشخيص إستراتيجية تحدد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات الداخلية والخارجية لبيئة المنظمة، من أجل تحديد متطلبات العمل والكفاءة اللازمة، والفجوة الكامنة فيها وهي موضحة في الشكل (3).



الشكل (3) مصفوفة غريل للكفاءات

ويتضمن تخطيط الكفاءات الأنشطة التالية:

### 1. استقطاب الكفاءات البشرية:

بعد قيام المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية التي تحقق لها مستوى من التميز، وقبل القيام بعملية توظيفها، تلجأ إلى طرق البحث عنها واستقطابها حيث تنطوي عملية الاستقطاب على البحث وجذب واستمالة الأفراد للالتحاق بالعمل في المنظمة. إما عن مصادر الاستقطاب فيمكن التمييز بين مصدرين أساسيين لاستقطاب الكفاءات والأفراد التي تحتاج إليها المنظمة، وهما من داخل المنظمة وخارجها. ومن أهم مصادر الاستقطاب الداخلي:

أ. الموظفون السابقون

ب. الترقية

ج. النقل

د. مخزون المهارات

ولا يقتصر الاستقطاب على المصدر الداخلي فقط، ففي حالة عدم توفر الكفاءات داخل المؤسسة تلجأ للحصول عليها من خارجها، فهذا المصدر يسمح بالحصول على مهارات متنوعة ومؤهلات عالية تساهم في تدعيم خطط المنظمة، وبالتالي تحقيق الكثير من المزايا التنافسية. كما أنه يسمح بتزويد المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها بعد الانتهاء من الحاجة إليها، مما يعطيها مرونة في عملية توفير احتياجاتها من الكفاءات. وفي مقابل هذه المزايا هناك بعض السلبيات عند اللجوء إلى المصادر الخارجية وهي: انخفاض تكيف العاملين الجدد للعمل، إلى جانب شعور العاملين الحاليين بفقدان مواقعهم في المنظمة، قد يؤدي إلى عدم التعاون مع العاملين الجدد، وضعف إنتاجية عملهم واحتمال تركهم للعمل وبالتالي خسارة المنظمة لكفاءتها البشرية المدربة والمؤهلة (سليمان:2011).

## 2. انخراط الكفاءات والحفاظ عليها:

هاتان الممارستين تسييران معاً، حتى ولو كانتا على مسافة في عجلة إدارة الكفاءات لأنهما مرتبطتان مع بعضهما بشكل مباشر، حيث أن درجة الانخراط تشكل مؤشراً مباشراً دالاً على وضع المنظمة من حيث الاحتفاظ بالكفاءات. وإن انخراط العاملين يختلف عن رضا العاملين، لأن فيه عناصر سلوكية متعددة، والانخراط لا يعني إطلاقاً أن الأفراد سعداء وراضون، بل يعني أنهم يفعلون شيئاً لنجاح المنظمة. ويعد الانخراط مؤشراً هاماً جداً على الإنتاجية والأداء والعائد المالي للمنظمة، وهو يرتبط أيضاً بسلوكيات الأشخاص المتعلقة بتحسين المنظمة من حيث الجودة وخفض التكاليف.

إن المفتاح الحقيقي للحفاظ على اليد العاملة يكون أساساً من خلال المدراء الذين يجب أن يعرفوا ما هو مهم بالنسبة لكل شخص والعمل على توفير الجو المناسب له. وإن القدرة على الاحتفاظ بالعاملين عبارة عن إجمالي التراكمات لممارسات إدارة الكفاءات، ولسوء الحظ فإن أفضل الكفاءات هي دائماً أول من يغادر المنظمة لأنهم يملكون فرصاً أكثر في الخارج بفضل مهاراتهم وخبراتهم. وهنا تبرر أهمية سلسلة القيمة رأس المال البشري كما تراها إدارة الكفاءات في الشكل (4) (حمود، الشيخ:2013):



الشكل (4) سلسلة القيمة لرأس المال البشري حسب إدارة الكفاءات

## 2-2-4-2. تطوير الكفاءات

وهي مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، والتكوين، والتوظيف والتحفيز وغيرها وسائل مهمة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافاً في حد ذاتها (مصنوعة:2012).

كما تعرف أيضاً على أنها: "عملية تعليمية طويلة الأمد تستخدم برنامجاً منظماً ومعداً باهتمام يستطيع من خلاله الأفراد تعلم معارف ومهارات تتعلق بالمفاهيم والجوانب النظرية، وذلك لأغراض عامة على مستوى المنظمة ككل، حيث أنه بات معروفاً إن لكل عمل وظيفي في المنظمة أهداف تريد تحقيقها. وللتنمية أهداف معينة غير أنه لكل منظمة وجهات نظر خاصة بهذه الأهداف. فبعض المنظمات تخشى التوسع في برامج التنمية، أو إضفاء صبغة الأهمية خوفاً من أن تجني المنظمات الأخرى ثمار جهودها في هذا المجال، في حين منظمات أخرى ترى في التنمية أهمية قصوى لأغراض البقاء والنمو، لما لها من أثر في زيادة الإنتاجية ومواجهة المنافسة الشديدة، وضمان كوادر إدارية مؤهلة تأهيلاً جيداً للمستقبل، وهذه الشركات هي المحددة لأهداف التنمية والمقيمة فعلاً لنتائجها (زكية:2008).

وعليه يمكن القول إن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكثيف الكفاءات البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكثيف فتصبح أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل (5).



الشكل (5) الكفاءات كمحور تمركز لأنشطة الموارد البشرية

### 2-2-4-3. عملية إدارة الكفاءات في المنظمة:

إن حجم وأهمية التطورات التكنولوجية والحاجة إلى إجراء دورات تكوينية متكررة قد أدى أي تغيير عميق في التفكير حول التدريب، وتقييم الأفراد وتوصيف الوظائف. وهذا النشاط الأخير لم يعد كافياً للاستجابة لعدم الاستقرار المعاصر في ظروف العمل وتميزها بالجماعية وسيادة السلوكيات، مما يفرض على المنظمات وضع إدارة تقديرية للوظائف والكفاءات. وقبل البدء في تطبيق إدارة الكفاءات لابد من الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. لماذا تريد المنظمة السير في هذا المسار؟

2. ما مدى أهمية البيئة؟ وهل ستكون قيماً أم دعماً للتغيير المطلوب؟

ثم تأتي مرحلة طويلة من التحليل تشمل ما يلي (محمد 2020):

- أ. تقييم كفاءات كل فرد بصورة مفصلة (الإمكانيات الحالية والكامنة والخصائص السلوكية) .
- ب. تحليل مناصب العمل لتحديد الكفاءات المطلوبة لشغلها.
- ج. محاولة تحديد الكفاءات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل.

وتشكل نتائج التحليل أداة مرجعية لإدارة الكفاءات في جميع أنشطتها من التوظيف، المكافآت....وعلى

هذا فان عملية إدارة الكفاءات تتضمن المراحل الأساسية التالية (محمد:2020):

1. **تحليل الوضعية الحالية:** من الجانب الكمي (هرم الأعمار، توزيع التكوين حسب المستويات، تحليل التدفقات، مستوى المكافآت..) وإذا أمكن مقارنته مع المنافسين. بالإضافة إلى الجانب النوعي للموارد وهذا لوضع فهرس أو مرجعية للكفاءات في المنظمة و مرجعية كفاءات لكل منصب عمل. كما يشمل التحليل أيضا تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي يمكنها تغيير محتوى الوظيفة مثل التقنيات الجديدة، المنافسة، متطلبات العملاء... الخ.

2. **التنبؤ بالوظائف المستقبلية وتقييم الانحرافات:** تتطلب هذه المرحلة وضوح الرؤية والإستراتيجية بشكل كافي حتّ تتم ترجمتها إلى احتياجات من الكفاءات، وتوضع قائمة الوظائف المستهدفة بالكفاءات المطلوبة، والوظائف الأكثر حساسية، ثم تستنتج الانحرافات بين الكفاءات الموجودة والمطلوبة مستقبلاً.

3. **اقتراح الإجراءات التعديلية:** إن الوصول إلى حالة التوازن بين الوظائف والكفاءات يقتضي اتخاذ إجراءات عديدة يشكل في مجملها بدائل بالنسب وللمنظمة، حيث تقوم بالمفاضلة بينهما على أساس عدة عوامل أهمها:

أ. نوع الفارق: إذا كان كل حالة من الحالات التالية الفائض، العجز التوازن تتطلب إجراءات تعديلية مختلفة عن الحالات الأخرى.

ب. إمكانات المنظمة: وتتمثل أساسا في الإمكانيات المالية والإشرافية والتي تعكس مدى قدرة المنظمة على تمويل الإجراءات التعديلية كالتوظيف والتكوين.

ج. وضعية سوق العمل: إن الإجراءات التعديلية حسب المدى الزمي الذي يجري على أساسه التقدير، وإذا كان التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يختص فقط بالمديين المتوسط والطويل.

تعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة أساسية يتوقف على أساسها نجاح المنظمات وفشلها، ولهذا أصبح من الضروري تحديد كفاءة أداء المنظمات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وأدى ذلك إلى تزايد أهمية إدارة الموارد البشرية من يوم إلى آخر، وقد تبين بأن كل عملية تطوير لا يركز فيها على العنصر البشري تؤول إلى الفشل كونه العنصر الذي يتعامل مع بقية الموارد، وكل هذا دفع الإدارات الحديثة إلى التأكيد على توجيه الاهتمام وبدرجة كبيرة لهذا العنصر واعتباره رأسمال نادر الحصول عليه، وخاصة أصحاب الكفاءات. فالكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة العالية هم من يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويسعون لتحقيقها، وفشل الكثير من

المنظمات سابقاً كان سببه قلة الخبرة والكفاءة، وقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحالي تمثل أحد المزايا التنافسية للمنظمات تكتسبها لتحقيق التفوق.

وتعتبر إدارة الكفاءات من النماذج التي ظهرت حديثاً في إدارة الموارد البشرية. وتتميز هذه الإدارة بتركيزها على الكفاءة في كل مراحل إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث تسعى لتكوين وصقل كفاءات الأفراد وتطويرها، كما أنها تركز في عملية التوظيف على الحصول على الكفاءات الأفضل وعلى أن تحافظ المنظمة على استبقائها. وقد حققت هذه الإدارة العديد من المزايا التي أصبحت ضرورية للمنظمات اليوم. فلا بد لها من تحقيق التميز والتحديث كابتكار منتج متميز، أو تطبيق استراتيجيات مبتكرة أو استخدام تقنيات حديثة، لكنها دائماً تحتاج إلى التحسين والتطوير وتحقيق الإبداع في عملياتها وأدائها ومنتجاتها، وحيث أن كفاءات الموارد البشرية أصبحت هي الأساس لتحقيق الإبداع وأي تميز أو نجاح، فلا بد من استغلال هذه الكفاءات واستخدامها في عمليات التطوير والإبداع في المنظمة. والواقع العملي لإدارة الكفاءات يبين أن أغلب المنظمات التي طبقت نماذج الكفاءة تمكنت من تحقيق الإبداع في منتجاتها أو عملياتها ما جعلها تحقق التميز ومراكز تنافسية قوية.

### المبحث الثالث: السمات الشخصية للموظفين

- 1-3-2. مفهوم السمات الشخصية
- 2-3-2. العوامل الخمسة الكبرى للسمات الشخصية
- 3-3-2. خصائص نظرية السمات الشخصية
- 4-3-2. تصنيف السمات الشخصية
- 5-3-2. نظرية السمات لجوردون أولبورت
- 6-3-2. العوامل المؤثرة في اكتساب السمات
- 7-3-2. سمات الشخصية السوية

## المبحث الثالث

### السمات الشخصية للموظفين

يعد مفهوم السمة من المفاهيم الهامة في نظريات الشخصية، إذ تمثل الوحدات البنائية الإنسانية في الشخصية، والفروق بين الأشخاص من حيث الصفات الجسمية، والسمات المختلفة في شخصياتهم، فسمات الشخصية تحدد الطرائق المميزة لسلوكهم، والتي تعطي لكل منهم فرديته التي يتميز بها عن غيره، وتتوقف على كل من العوامل الوراثية والعوامل البيئية، كما أنه يمكن الكشف عنها، والتعرف إليها، ووصفها، وقياسها. وتعد دراسة السمات الشخصية من الموضوعات المهمة التي تواجه الكثير من المفارقات والصعوبات، لأن مفهوم الشخصية متشعب، حيث أن الشخصية ترتبط بالكثير من الجوانب منها الجسمية والخلقية والأفكار، والانفعالات والعلاقات الاجتماعية والعقلية والمعرفية، كما أن السمات الشخصية تتأثر بالعديد من العوامل منها الوراثية والبيولوجية والبيئية والاقتصادية والسياسية، أما العوامل البيولوجية فهي متشعبة من الصعب دراستها ووضع الإطار الكامل فيها لأنها تتجه نحو الأعصاب والهرمونات والجينات.

### 2-3-1. مفهوم السمات الشخصية:

يُعد مصطلح السمات الشخصية من المفاهيم الأكثر استخداماً في دراسة ما يتصف به الأفراد من صفات تميزهم عن غيرهم، على اعتبار أن هذا المصطلح يؤكد وجود سمات معينة لدى فئات معينة من الأفراد تطبع سلوكهم وتشكله أثناء تشاركه مع بيئته (عمارة، 2017). وهذا ما بينه كاتل صاحب نظرية السمات الذي بين بأنه يجب قياس السمات الشخصية بشكل تجريبي والتعبير عنها بشكل كمي، ولهذا فإن (Engler, 2014) ذكر بأنه يجب التفريق ما بين السمات المكتسبة والسمات الفطرية، لأن السمات الفطرية غالباً ما تزول بشكل سريع لأنها سطحية، أما السمات المكتسبة فهي التي تؤثر في بناء شخصية الفرد، فالسمات التي تتميز بها فئة معينة تكون ذات خصائص متميزة عن غيرها في الكثير من الصفات والطباع، لذا فإن طبيعة السمات الشخصية تكون وراء العديد من السمات المتكاملة التي تميزها عن الآخرين (البادي، 2014).

وقد ذكر (Nigel et al., 2013) بأن السمات الشخصية مجموعة من الخصائص المعرفية والانفعالية والسلوكية الثابتة للفرد، التي تسهم في تشكيل هويته الخاصة وتكون العلامة الفارقة عن سمات الشخصيات الأخرى، وقد أخذت دراسة مقاييس الشخصية بعداً مهماً في التعرف على السمات التي تتميز بها الفئات، والتي

تهدف إلى الكشف عن أهم السمات والتعرف عليها لتكون دليلاً للباحثين للانطلاق في دراسة هذه السمات ضمن أبعاد معينة (خطاب وجاسم، 2010).

وسمات الشخصية هي مجموعة من الخصائص النفسية الاجتماعية لها صفة الثبات النسبي تكوّن في مجملها تنظيمًا ديناميكيًا متكاملًا، ويمكن في ضوءها وصف الشخص والتنبؤ بسلوكه بدرجة كبيرة من الثبات والكمال. وتعكس سمات الشخصية الصفات التي تعكس سلوكيات الفرد وهي: (العدوانية، العصبية، السيطرة، ضبط النفس) .

1. **العصبية:** عرّفها (ايزنك: 1971) بأنها انفعالية غير مستقرة وشديدة، تجعل الشخص ذو استعداد مسبق إلى تطوير أعراض عصابية في مواقف الضغوط (الإرهاق) الشديد.

2. **العدوانية:** وعرّفها (سليخ، 1977) بأنها استعداد استدلالي للسلوك العدواني، ظاهر بصفة دائمة نسبياً، فالدرجة العالية من العدوانية يملكها مثلاً ذلك الشخص الذي تبدو له كثيراً من المواقف ذات طبيعة عدوانية أو تملك صفات مثيرات تنبيه السلوك العدواني، فالشخص الذي يمتلك درجة عالية من سمة العدوانية يميل إلى إدراك مواقف معينة على أنها مثيرات للعدوانية أو مهددة له ويستجيب بطريقة عدوانية.

3. **السيطرة:** السيطرة بالمفهوم العام تعني المكانة المرموقة أو الزعامة على الآخرين. وتحدد درجة السيطرة إجرائياً بالدرجة المتحصل عليها في بعد السيطرة في المقياس المستخدم.

4. **ضبط النفس(الكف):** يعتبر بمثابة الرقيب على الفرد أثناء محاولاته في تأكيده لذاته والتعبير عن مشاعره وعواطفه وانفعالاته في سعيه الدؤوب لتحقيق مستوى طموحاته، وكل ذلك في إطار سلوكي يرتضيه المجتمع.

وتعد سمات الشخصية خصائص متكاملة يتصف بها بعض الأفراد والفئات والجماعات المتشابهة في العديد من الصفات، وقد بين ألبورت بوجود سمات رئيسية وسمات ثانوية لدى الأفراد، وأن هناك سمات أساسية يتميز بها الأفراد تسمى السمات المركزية، بينما تعد السمات الثانوية صفات مهمة في تحديد طبيعة الفرد وأسلوب حياته. أما كاتل الذي بين بأن قائمة سمات الشخصية التي يمكن معالجتها إحصائياً باستخدام تحليل معاملات الارتباط يمكن اكتشافها للاستدلال على العوامل المحددة، وقد بين كاتل وجود مجموعة من المقاييس التي يعتقد بأنها تفسر معظم عناصر سمات الشخصية الظاهرية للأفراد.

وللتعرف على السمات الشخصية فقد استخدمت العديد من الأدوات لقياس سمات الشخصية، فقد استخدم جالتون استبانة لسمات الشخصية عام 1880، وقد حظي المقياس باهتمام الباحثين من مختلف التخصصات، والذي أسهم في تطورها بشكل ملحوظ، حيث تعتمد مقاييس الشخصية على التقدير الذاتي، وتستند في عملية البناء إلى ثلاثة أساليب هي:

1. أساس نظري من خلال وضع العديد من الفقرات التي تقيس بعض السمات ضمن مجال معين.
2. أسلوب الأمبريقية التي تستند إلى وضع فقرات على أساس علاقتها التجريبية بالبيئة الخارجية.
3. أسلوب التجانس والذي يتطلب المباشرة بصياغة عدد كبير من الفقرات وتطبيقها على عينة معينة ويتم تقنينها من خلال حساب معامل الارتباط بين الفقرات، ويتم استخدام اختبار التحليل العاملي لغاية تصنيف الفقرات في مجالات متجانسة، حيث تتأثر السمات الشخصية في عملية التفاعل بين الفرد والبيئة التي يعيش فيها (علام، 2013).

وقد عرفها (Nigel & et al, 2013) بأنها عبارة عن: " مجموعة من الخصائص المعرفية والانفعالية والسلوكية الثابتة للفرد والتي تسهم في تشكيل هويته الخاصة وتكون العلامة الفارقة له شخصية الآخرين".  
وعرفها (سعيد: 2013) بأنها: "مجموعة من السلوكيات المتسقة مع بعضها البعض والمرتبطة فيما بينها، وتتميز بالاستقرار النسبي، ويمكن أن تختلف السمات والسلوكيات بين الأفراد، وقد تكون اجتماعية أو وجدانية أو معرفية وتتأثر ببعض الجوانب النفسية والفسولوجية والاجتماعية".  
ويتضح مما سبق بأن السمات الشخصية عبارة عن سمات مشتركة لدى أفراد المهنة الواحدة أو المجموعة الواحدة في تخصص معين وهذه السمات تميز المجموعات عن غيرها.

## 2-3-2. العوامل الخمس الكبرى لسمات الشخصية:

تناول العديد من الباحثين دراسة سمات الشخصية وفق النظرية الخاصة بها، حيث تم تصنيفها وفق ما ذكره (Goldberg, 1981) إلى خمسة عوامل رئيسية لتشمل خمسة أبعاد، وهي أبعاد تنتظم هرمياً وتحتوي على العصابية والانبساطية والمقبولية وبقطة الضمير والانفتاح على الخبرة.  
بينما قام العديد من الباحثين بتطوير هذه السمات بما يتفق مع السمات الخمس لغاية الوصول إلى مقياس خاص بها، وعليه نتج عنه ظهور مقياس مناسب يتوافق ويصف سمات الشخصية وفق العوامل الخمس، وفي ضوء ما تم الوصول إليه قام أيزنك بتطوير المقياس وضم ستة عشر سمة، وبعدها قام كاتل وطور العديد

من السمات والتي تمثلت في الانبساط والعصابية والتفتح، وأن العوامل الشخصية الكبرى والمرتبطة بسمات الشخصية التي تتضمن العديد من السمات التي من بينها الآتية (فلاتة، الزهراني: 2023):

1. **العصابية:** وتمثل العصابية العديد من السمات التي تركز على عدم التوافق ما بين السمات الانفعالية السلبية، والتي تحتوي على سمات القلق أو الاكتئاب، فوصول الأفراد إلى هذه السمات يتميزون بدرجة منخفضة في مستوى الاستقرار الانفعالي، إلى جانب عدم الوصول إلى مستوى الأمان.

2. **الانبساطية:** وتشير إلى السمات في قوة العلاقة والتفاعل ما بين بيئة الفرد من خلال الوضع الاجتماعي والقدرة على السيطرة، حيث إن المستوى المرتفع من الانبساطية يؤدي إلى زيادة الأداء والنشاط، وعكس ذلك يؤدي إلى الانطواء والضعف في الأداء والنشاط.

3. **الطيبة - المقبولية:** وتشير إلى السمات التي ترتبط بنوعية العلاقات بين الأفراد والآخرين لاسيما التعاطف والحنية والشعور مع الآخرين وقت الأزمات، وتكمن سمات هذا المجال إلى العلاقات الشخصية مع الآخرين والذي يسهم في مواجهة المشكلات والضغوط بثقة عالية.

4. **يقظة الضمير:** تشير إلى السمات التي من خلالها يستطيع الفرد من ضبط تصرفاته، بالإضافة إلى مستوى الالتزام في القيام بالمهام والواجبات المطلوبة من خلال تقديم مزيد من الجهود والتنظيم لغاية تحقيق الأهداف، وأن المستوى المرتفع من اليقظة يساوي نوعاً من الاستقرار والانتظام في المهام، فقد ذكر العنزي (2007) أن أصحاب هذه السمة يتجنبون المشاكل ويسعون إلى تحقيق قدر كبير من الأهداف والنجاح من خلال التخطيط السليم والتركيز في كافة الأمور على عكس التفاني المنخفض الذي يبين عدم التركيز والتأخير في عمليات الإنجاز.

5. **الانفتاح على الخبرة:** تشير هذه السمة إلى التركيز على القيم والانفتاح على مشاعر الأفراد الآخرين الذي يوضح مستوى النضج التي يتمتع به الأفراد، وأن الدرجة المرتفعة في هذه السمة تدل على الخيال والابتكار، وعكس ذلك يدل على الاهتمام بالطبيعة. وقد بين (هريدي وشوقي: 2002) أن أصحاب هذه السمة يسعون إلى الانفتاح على مساعدة الآخرين من خلال توظيف خبراتهم السابقة.

ويوضح الشكل (6) سمات الشخصية وفقاً للنماذج الخمسة السابقة.

العوامل العليا	السمات
الانبساطية EXTROVERSION	الدفع - الاجتماعية - البحث عن المتعة - العواطف الإيجابية.
العصابية NEUROTICISM	القلق - العدوان - الاكتئاب - الاندفاعية - الحساسية للنقد.
المقبولية AGREABLENESS	الثقة - الخضوع - الحشمة - الإيثار - الاستقامة.
الضميرية CONSCIENTIOUSNESS	التنافس - النظام - الكفاح من أجل التفوق - القصدية انضباط الذات - الشعور بالواجب.
الانفتاح على الخبرة OPENNES TO EXPERIENCE	المغامرة - الرياضة - المشاعر - الأفعال - الأفكار - القيم - الاستقلالية.

### الشكل (6) سمات الشخصية وفقاً للنماذج الخمسة

ويرى (ملحم:2009) أن من أهم مميزات نموذج العوامل الخمسة للشخصية عالميته، حيث يمكن تطبيقه في ثقافات مختلفة ولغات متعددة، وتلقى قبولاً واسعاً لدى المختصين من خلال استخدامه في ميادين ومجالات مختلفة، بالإضافة لتوافقه مع النماذج الأخرى في الشخصية المستندة إلى التحليل العاملي كنموذج آيزنك وكاتل وغيرهما.

من خلال سرد السمات الشخصية السابقة نؤكد أن جميعها تتباين في عملية بناء السمات الشخصية للفرد، حيث أكدت نظرية العوامل الخمس الكبرى للشخصية أنها كانت من أكثر النظريات عمومية وواقعية في تحديد السمات الشخصية لأنها تحتوي على الكثير من السمات التي يشترك فيها الأفراد ضمن فئات معينة.

### 2-3-3. خصائص نظرية السمات الشخصية:

إذا طلب منك أحدهم أن تصف شخصية صديق مقرب، فما نوع الأشياء التي ستقولها؟ بعض الأشياء التي قد تتبادر إلى الذهن هي مصطلحات وصفية، مثل "طيب القلب" و "اللطيف" و "المعتدل" أو "العدواني" "العصبي". كل هذه تمثل السمات. ماذا تعني كلمة "سمة" بالضبط؟

أ. يمكن اعتبار السمة على أنها خاصية مستقرة نسبياً تجعل الأفراد يتصرفون بطرق معينة.

- ب. يعد نهج السمات في الشخصية أحد المجالات النظرية الرئيسية في دراسة الشخصية.
- ج. تقترح نظرية السمات أن الشخصيات الفردية تتكون من هذه التصرفات الواسعة.
- د. على عكس العديد من نظريات الشخصية الأخرى، مثل نظريات التحليل النفسي أو الإنسانية، يركز نهج السمات في الشخصية على الاختلافات بين الأفراد.
- هـ. يشكل الجمع والتفاعل بين السمات المختلفة شخصية فريدة لكل فرد.
- و. تركز نظرية السمات على تحديد وقياس خصائص الشخصية الفردية.

### 2-3-4. تصنيف السمات الشخصية:

ينظر المحلل النفسي إلى الإنسان نظرة تحليلية من زوايا مختلفة، تعرف هذه الزوايا بسمات الشخصية أو أبعاد الشخصية، وتصنف هذه السمات تصنيفاً عملياً من شأنه أن يسهل عملية دراستها وتحليلها، إلا أن بعض العلماء لا يأخذون بهذا التصنيف على اعتبار أن أجزاء الإنسان متداخلة فيما بينها. وهذا التصنيف يحصر السمات، فيما يلي:

#### السمات البدنية:

وتشمل الصحة، الجمال، القامة، الصوت، سلامة الحواس، الرشاقة وسرعة الحركة، المظهر العام للشخص ... الخ.

#### السمات العقلية:

كالذكاء، والقدرات العقلية الخاصة، والمعارف المهنية، وفكرة الفرد عن نفسه، وفكرة الفرد عن الآخرين، ونظرة الفرد وإدراكه للواقع المحيط به... إلخ، إلا أن أغلب العلماء يرون الانصراف عن الحكم على الشخصية من خلال هذه السمات.

#### السمات النفسية:

ومثال ذلك الحالة المزاجية، والثبات والاستقرار الانفعالي، وضبط النفس، وسرعة التهيج، والاندفاعية... إلخ، ويرتبط بعض هذه السمات ارتباطاً وثيقاً بتكوين الجهاز العصبي والغدد، بينما يتأثر البعض الآخر بعملية التطبيع الاجتماعي للفرد كمستوى القلق والخوف والعدوان، والندم ... الخ. وكذلك الرغبات والميول والاتجاهات والعواطف والمعتقدات والقيم والمبادئ ... الخ، وقد تكون هذه السمات شعورية أو لا شعورية.

## السمات الاجتماعية:

أما هذه الطائفة من السمات فتمثل الحساسية للمشكلات، والاشتراك في النشاط الاجتماعي، وموقف الفرد من القيم الاجتماعية، وميل الفرد إلى السيطرة أو الخضوع، والتعاون أو التزاحم، والمسالمة أو العدوان، والاكتفاء الذاتي أو الاعتماد على الغير... الخ. وكذلك الصدق، والكذب، والأمانة، والغدر، والخداع... الخ. وتقسم هذه السمات إلى أولية أو أساسية كالذكورة أو الأنوثة، والاستقرار الانفعالي أو الاندفاعية وسمات سطحية كالميل إلى العزلة أو استصعاب الحديث مع الغرباء... الخ .

ويلاحظ أن هذه الصفات ليست منفصلة عن بعضها البعض بتاتاً فمثلاً الخجل - وهو سمة أولية - يؤدي إلى مجموعة من السمات الثانوية، مثل:

أ. ميل الفرد إلى التوازي في المناسبات الاجتماعية.

ب. عزوفه عن الحديث أمام الناس.

ج. ميله إلى تحديد معارفه بقلة يختارها.

د. تفضيله عدم التزعم في النشاط الاجتماعي.

هـ. ميله إلى الصمت والعزلة.

السمات الشخصية لمن يرغب في التحلي بروح المبادرة:

1. امنح نفسك ما يكفي من الوقت لتكون مبدعاً، حدد أوقاتاً تجلس فيها مع نفسك بانتظام لتفكر في الصورة الكاملة للأمور، وفي طرق جديدة لحل المشكلات القديمة .
2. كن منفتحاً على الأفكار الجديدة، استمع إلى زملائك وقم بتشجيع ما لديهم من إبداعية واحترم آرائهم .
3. ضع أفكارك موضع التنفيذ، فالتوصل إلى فكرة ما ليس إلا جزءاً من المعادلة، ولا قيمة للأفكار ما لم تواصل تطبيقها حتى النهاية.
4. كن مثابراً، لن يوافق الجميع على أفكارك، وحتى وإن فعلوا ذلك، فقد يستغرق الأمر بعض الوقت لإقناعهم بأسلوبك في التفكير.
5. تحمل المخاطرة في العمل، إن أكبر ثمرات العمل التنظيمي توجد في بيئة تشجع تحمل المخاطرة .

## 2-3-5. نظرية السمات لجوردون أولبورت:

في عام 1936، وجد عالم النفس جوردون أولبورت أن قاموساً واحداً باللغة الإنجليزية يحتوي وحده على أكثر من 4000 كلمة تصف سمات شخصية مختلفة. وصنف هذه السمات إلى ثلاثة مستويات (شامية:2016):

### 1. السمات الأساسية:

اقترح Allport أن السمات الأساسية نادرة، وتهيمن، وعادة ما تتطور لاحقاً في الحياة. وإنهم يميلون إلى تعريف الشخص لدرجة أن أسمائهم تصبح مرادفة لشخصيتهم. وتتضمن الأمثلة على ذلك المصطلحات الوصفية التالية: ميكافيلي، نرجسي، دون جوان، ومثل المسيح.

### 2. السمات المركزية:

هذه الخصائص العامة تشكل أسس الشخصية الأساسية. بينما لا تهيمن السمات المركزية مثل السمات الأساسية، إلا أنها تصف الخصائص الرئيسية التي قد تستخدمها لوصف شخص آخر. وتعتبر مصطلحات مثل "ذكي" و "صادق" و "خجول" و "قلق" سمات مركزية.

### 3. السمات الثانوية:

ترتبط السمات الثانوية أحياناً بالمواقف أو التفضيلات. وغالباً ما تظهر فقط في مواقف معينة أو في ظل ظروف محددة. وتشمل بعض الأمثلة القلق من التحدث أمام الجمهور أو نفاذ الصبر أثناء الانتظار في الطابور.

## 2-3-6. العوامل المؤثرة في اكتساب السمات :

تقسم العوامل المؤثرة في اكتساب السمات إلى مجموعتين هما (أحمد: 2003):

1. السمات المزاجية: وهي التي تدخل في تكوين الشخصية كالحبوية والخمول ودرجة التأثير الانفعالي، أو قوة الاستجابة أو ضعفها، وسرعتها أو بطئها. وتتوقف في المقام الأول على العوامل الوراثية، منها الجهازين العصبي والغدي، ومنه عملية البناء والهدم وهي لا تحتاج إلى تعليم أو تدريب.

2. السمات الاجتماعية والخلقية: حيث يبدأ الموظف في اكتسابها في سن مبكرة، وهو لا يكتسبها عن طريق التعلم الشرطي وحده كما يزعم السلوكيون، بل عن طريق المحاولات والأخطاء وعن طريق

الاستبصار أيضاً، هذا ما تقوم به المحاكاة غير المقصودة، والمشاركة الوجدانية، والقابلية للإيحاء وعملية التقمص لها دور كبير في هذا الاكتساب.

## 2-3-7. سمات الشخصية السوية:

تمتلك الشخصية السوية سمات كثيرة، ليس من الضروري وجود كل السمات في آن واحد وفي جميع الظروف حتى تكون الشخصية سوية، لكن وجوده بدرجة كافية يمكن وصف الفرد المتمسم بالسواء والصحة النفسية (عايش، الحاج:2023). ويمكن إيجاز السمات الشخصية السوية في الآتي:

1. **تقبل الفرد لذاته:** وهو شعور الفرد بالرضى عن نفسه وتقبل ذاته، وحتى يحقق الفرد هذه السمة لنفسه يجب عليه أن يفعل الآتي:

أ. ألا يتمنى لنفسه أشياء لا تسمح له قدراته بتحقيقها.

ب. أن يربط قيمه في الحياة بأهدافه.

ج. أن يشترك في وضع الخطط التعليمية والمهنية لنفسه.

د. أن يكتسب صداقة الآخرين ويعمل على تنميتها.

هـ. أن يعبر عن مشاعره تجاه الآخرين ويتعلم كيفية تقبل مشاعرهم تجاهه.

2. **تقبل الآخرين للذات وتفهمهم وحبهم لها:** تقبل الآخرين للفرد يزيد من ثقته بنفسه ويشبع حاجة الانتماء لديه.

3. **تقبل الذات للآخرين:** حتى يكسب الفرد تقبل الآخرين له يجب أن يتقبلهم هو أيضاً.

4. **الشعور بالاستقلال:** الأسلوب المعتدل في التربية والتدريب وجعل الفرد يتحمل مسؤولية الأعمال التي يقدر على أدائها يجعل منه إنسان مستقل قادر على اتخاذ القرار وحسن التصرف.

5. **اختيار حياة العمل والاستعداد لها والدخول فيها:** على الآباء الوصول مع أبنائهم إلى قرار سليم بخصوص المهنة لكي تكون ملائمة لقدرات الأبناء ومشبعة لميولهم.

6. **الشعور بالكفاية لمواجهة مواقف الحياة:** يجب على الفرد أن ينمي إمكانياته ليكون قادراً على مواجهة مواقف الحياة المختلفة.

7. **التحرر من الشعور بالذنب والخوف:** إن الشعور بالذنب والخوف يضعف ثقة الفرد بنفسه، وقد يؤدي إلى عدم تقبل الذات ويقلل من الشعور بالرضا والأمان.

8. القدرة على مواجهة الواقع: يتم عن طريق حل مشكلات الواقع بشكل موضوعي واقعي بدون إضاعة الوقت.

9. اكتساب مفاهيم واتجاهات مرغوبة: تقبل آراء الآخرين، الموضوعية استمرارية التعلم، إدراك وتحمل المسؤولية، التعاون، احترام الذات، الأمانة، الشعور بالرضا، حب المناقشة، حسن الإصغاء، الطموح وغيرها.

وإذا استطاع الفرد أن يكتسب هذه المفاهيم والاتجاهات يصبح أكثر قدرة على تحقيق التكيف والصحة النفسية لذاته . تتجلى مؤشرات النضج النفسي للإنسان الراشد في النقاط التالية:

1. تحمل المسؤولية: إن الاستقلال في تحمل المسؤولية هو الأساس في ولوج عالم الوعي والإدراك، إذ لا بد من أن يعتاد المرء مبكراً على تحمل مسؤولياته كاملة، فكم من تربية خاطئة وتدليل عاطفي أديا إلى الضياع والدمار .

2. خذ القليل وامنح الكثير: إن هذه القاعدة الذهبية إذا أخذ بها الإنسان عن قناعة تامة ونفذها بكل صدق ورغبة وإيمان وثقة ومارسها في جميع مراحل حياته يكون قد بلغ بها مرتبة عالية من النضج.

3. ممارسة الغيرية: من دلالات النضج النفسي التحلي بالغيرية والإيثار وتفضيل الآخرين على الذات والفرحة والبهجة والتوفيق لهم. أما الذي لا يفتأ يريزح تحت وطأة الأنانية والحسد والغيرة والغرور فسيغدو بائساً معذباً، وكثيراً ما يزداد الوضع سوءاً وتتسع دائرة المتاعب والمشكلات.

4. السمو عن البغضاء: من الناس من يرى أن الغضب والكراهية والعناد والقسوة والشجار والمشاحنات من مظاهر قوة الشخصية في حين أن العكس هو الصحيح، إذ أن هذه المظاهر ما هي إلا علامات ضعف ونقص في مقومات الشخصية السوية، كما أنها كثيراً ما تكون دليلاً هاماً على الخوف والفشل والخلل والاضطراب، وبالتالي برهان ساطع في نقص واهتزاز النضج النفسي.

5. التمييز بين الحقيقة والخيال: فالنضج يجب أن يقترن بالقدرة على التمييز بين الحقيقة والخيال فالطفل مثلاً لا يفرق بين الأحلام والأوهام، ويرى بأن الخيال والواقع على أنهما أمر واحد، فإذا ما كبر وشب عن الطوق فسيكون في الغالب عرضة للمتاعب والأهوال، وهنا إما ستتفاقم معاناته وتتوسع فيدمر نفسه، وإما سيلجأ إلى العلاج النفسي لتقادي هذا الوضع المتأزم قبل فوات الأوان.

6. **تكيف النفس حسب الظروف:** فالمرونة والحكمة والقدرة على تكيف النفس هي من أهم عناصر النضج في الحياة فعندما تقسو علينا الدنيا وتعترضنا العقبات وتهتز الأرض من تحت أقدامنا ونصاب بالحيرة والاضطراب فلن يقينا شر هذه الأمور ونتأجها الوخيمة سوى القدرة على التكيف مع هذه الأحوال الصعبة واجتيازها حتى الوصول إلى شاطئ الأمان.

على أن درجات النضج ما هي إلا نسب ومستويات من السلوك الشخصي والتصرف السديد في الوقت الملائم وعليها يتوقف مصيرنا وتحدد حياتنا. وهنا علينا أن نسأل أنفسنا: هل نحن أسوياء أم مهزوزون؟ وإلى أي مدى بلغت من النضج؟ وهل استكملت لِنفسي عناصر وشروط النضج النفسي جميعها؟ أم ما زال أمامي الشيء الكثير لأقوم به ...

وغني عن القول بأن أي إنسان يستطيع أن يعتمد إلى معالجة أي نقص يراه في نفسه فوراً لو أراد وفي أية مرحلة من مراحل الحياة، على أن يكون صادقاً وأميناً مع نفسه.

أن الشخصية غير السوية تفقد كثيراً من ملامح الشخصية السوية فلا يتحقق لها التوافق ولا الاتزان الانفعالي، فيظهر القلق والتوتر والخمول والكسل وفقد الشهية والانعزال عن المجتمع واختلال التفكير وعدم الرضا. وتظهر أهمية الشخصية السوية في بناء المجتمع من خلال تجميع وتوحيد جهود كل الأفراد لتنفيذ مشروع التنمية والتفكير والبحث عن حلول لمشاكل المجتمع.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

3-1. أداة الاستقصاء

3-2. ثبات وصدق الاستبيان

3-3. خصائص العينة

3-4. الاحصاءات الوصفية

3-5. اختبار الفرضيات

جمعت البيانات عن طريق استبيان صمم لأغراض الدراسة، ووزع على العاملين في شركة MTN محل الدراسة. واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات بعد أن تم التحقق من ثبات وصدق المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث استخدمت الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري) والتوزيعات التكرارية للتعرف على خصائص العينة ومعرفة توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، واستخدم الارتباط الرتبي لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة التي بياناتها من طبيعة رتبية. واعتمد على أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضية العدمية الأولى والفرضيات الفرعية لها. واستخدمت برمجية SPSS.V.25 في حساب المقاييس الإحصائية المختلفة واختبار الفرضيات.

### 3-1. أداة الاستقصاء:

الاستبيان المصمم لأغراض الدراسة تألف من قسمين، حيث تضمن القسم الأول المتغيرات الديموغرافية الآتية: الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة العملية. بينما شمل القسم الثاني 53 عبارة موزعة على محورين أساسيين الأول هو الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات (43 عبارة) والثاني السمات الشخصية (10 عبارة)، حيث وزعت عبارات المحور الأول على سبعة محاور جزئية هي: حقوق اتخاذ القرار (4 عبارات)، المعلومات (5 عبارات)، الحوافز (10 عبارات)، الهيكل التنظيمي (6 عبارات)، الكفاءات المهنية (العملية) (7 عبارات)، الكفاءات المعرفية (العلمية) (6 عبارات)، الكفاءات السلوكية (4 عبارات)، كما هو وارد في ملحق استبيان الدراسة.

اعتمد في تصميم الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي، حيث رمزت الإجابات وفق الترتيب الآتي:  
5- موافق بشدة 4- موافق 3- حيادي 2- غير موافق 1- غير موافق بشدة ومنه فإن متوسط المقياس = 3 test value.

حسب مجال الإجابة من خلال العلاقة التالية: (أعلى درجة إجابة- أدنى درجة إجابة) / عدد الإجابات =  $(5-1) / 5 = 0.8$ ، وبالتالي يكون المجال الأول المقابل للإجابة غير موافق بشدة هو  $1-1.79$ ، وهكذا بالنسبة لبقية المجالات بحيث يكون المدى الفاصل بين كل مجال والمجال الذي يليه هو 0.8 كما في الجدول (1) الآتي:

### الجدول (1) درجات الترميز لكل درجة إجابة ومجالها

الإجابة	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الإجابة	5	4	3	2	1
مجال الإجابة	4.2-5	3.4-4.19	2.6-3.39	1.8-2.59	1-1.79
النتيجة على مقياس ليكرت	مرتفعة جداً	مرتفعة نوعاً ما	متوسطة	منخفضة نوعاً ما	منخفضة جداً

وزع الاستبيان إلكترونياً وأجاب عليه 53 عاملاً يعمل في شركة MTN محل الدراسة واستبعد استبيان واحد فقط منها لاقتصار الإجابة على عدد محدود من الأسئلة، وبالتالي يكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو 52 استبياناً.

### 3-2. ثبات وصدق الاستبيان:

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في مجال البحث، من أجل الحكم على صدق محتواه، وتم تعديل عباراته بناء على الملاحظات والتوجيهات وآراء هؤلاء المحكمين، حيث حذفت بعض العبارات وأعيد صياغة بعضها الآخر ليتناسب مع الأسس المعمول بها في تصميم الاستبيان.

يستخدم كمقياس لثبات الاستبيان معامل (ألفا كرونباخ-Alpha Cronbach)، والذي قيمته تنتمي للمجال من الصفر إلى الواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمته من الواحد، كلما زادت مصداقية البيانات في عكس نتائج العينة على مجتمَع البحث، حسب معامل ألفا كرونباخ لكامل الاستبيان، ومن ثم لمحوري الاستبيان الرئيسيين: الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات، والسمات الشخصية، كما حسب للمحاور الفرعية لمحور الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، الحوافز، الهيكل التنظيمي، الكفاءات المهنية، الكفاءات المعرفية، الكفاءات السلوكية)، بأخذ الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ تم الحصول على معامل الصدق، ويوضح الجدول (2) الآتي قيم هذه المعاملات.

الجدول (2): معاملا ألفا كرونباخ والصدق للاستبيان ككل ومحاوره الرئيسية والفرعية

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	المحور
0.984	0.969	كامل الاستبيان
0.967	0.935	الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات
0.960	0.922	حقوق اتخاذ القرار
0.937	0.878	المعلومات
0.933	0.871	الحوافز
0.889	0.79	الهيكل التنظيمي
0.919	0.844	الكفاءات المهنية
0.894	0.799	الكفاءات المعرفية
0.918	0.842	الكفاءات السلوكية
0.889	0.791	السمات الشخصية

المصدر: الدراسة الميدانية

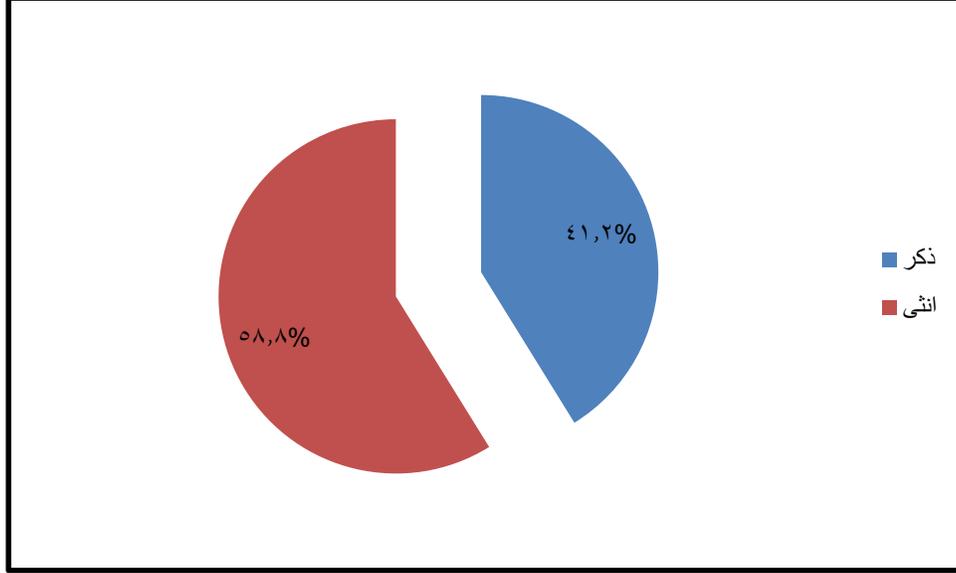
يبين الجدول (2) أعلاه أن جميع قيم كل من معاملي ألفا كرونباخ والصدق لكامل الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية أكبر من 70% فهي قوية، مما يؤكد أن بيانات جميع المحاور تتمتع بالثبات وبالمصداقية.

### 3-3. خصائص العينة:

نعرض فيما يأتي التوزيعات التكرارية النسبية لأفراد عينة البحث حسب المتغيرات الديمغرافية الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة العملية كما يأتي:

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

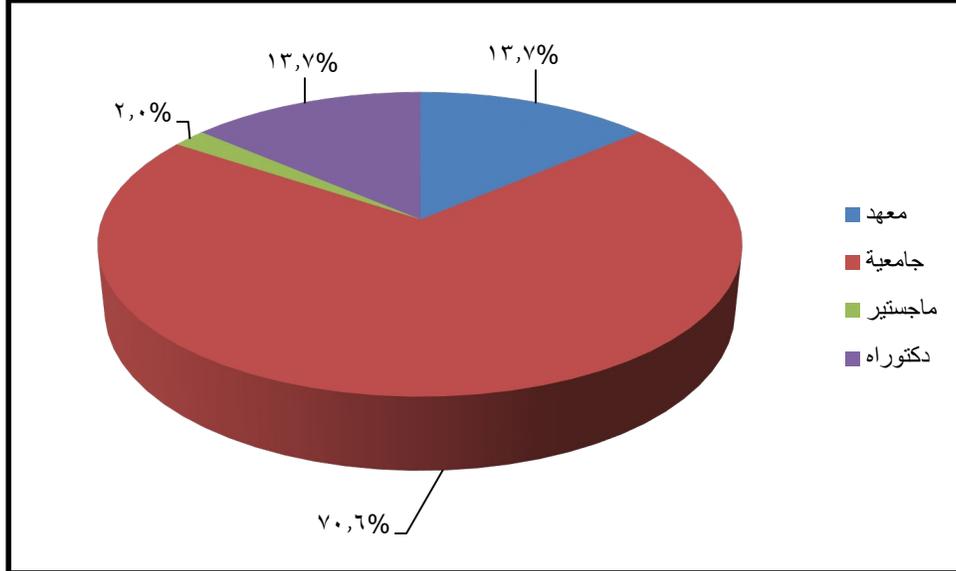
يبين الشكل (7) التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة البحث حسب الجنس، حيث يتضح أن غالبية أفراد عينة البحث هم من الإناث بنسبة 58.8%، وتبلغ نسبة الذكور 41.2%.



الشكل (7) التوزيع التكراري النسبي للعاملين حسب الجنس

- توزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

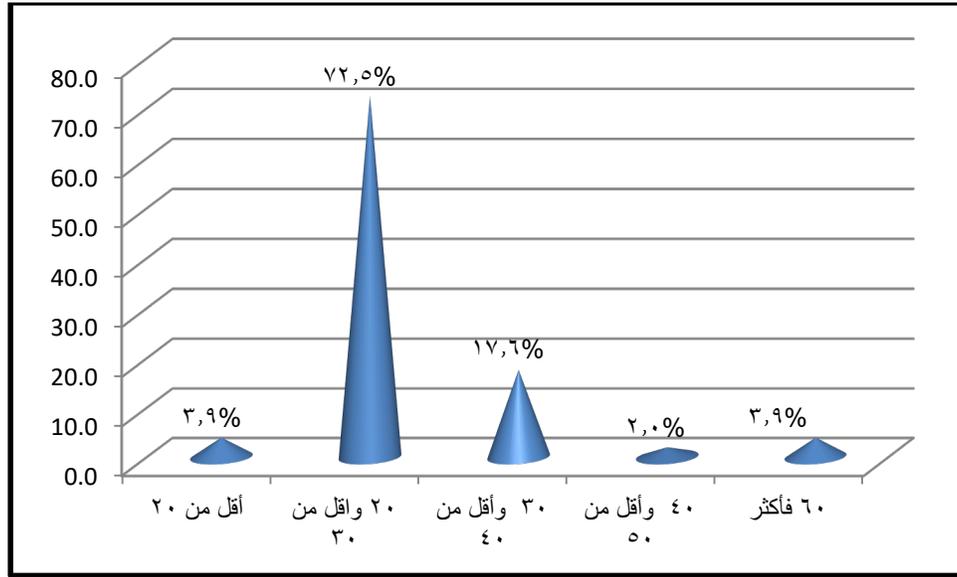
يبين الشكل (8) التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي، حيث يتضح أن غالبية أفراد عينة البحث هم من حملة المؤهل العلمي الجامعي بنسبة 70.5%، وتتساوى نسبة من مؤهله العلمي معهد مع نسبة من مؤهله العلمي دكتوراه وتبلغ 13.7% وأدنى نسبة لحملة الماجستير بنسبة 2%.



الشكل (8) التوزيع التكراري النسبي للعاملين حسب المؤهل العلمي

- توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر:

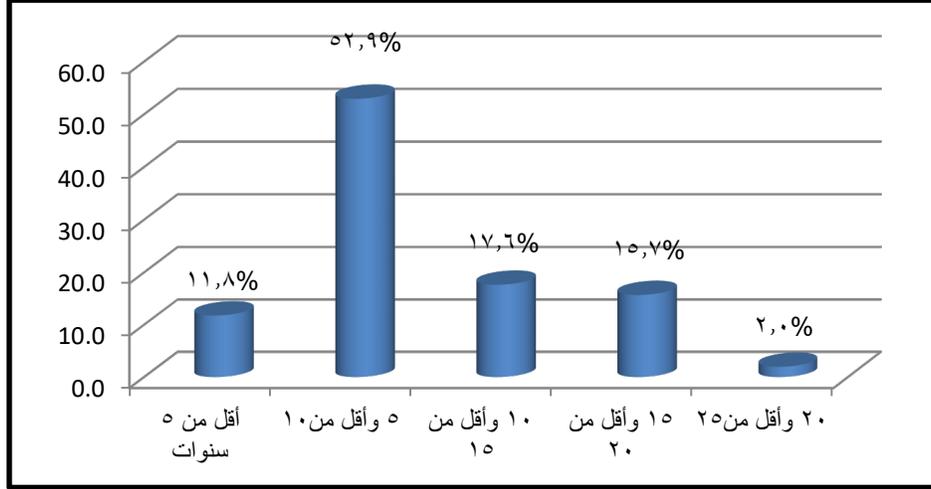
يبين الشكل (9) التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة البحث حسب فئات العمر، حيث يتضح أن غالبية أفراد عينة البحث أعمارهم تنتمي للفئة العمرية من 20 سنة وأقل من 30 سنة بنسبة 72.5%، يليهم من أعمارهم تنتمي للفئة العمرية من 30 سنة وأقل من 40 سنة بنسبة 17.6%، وتتساوى نسبة من أعمارهم أقل من 20 سنة مع نسبة من أعمارهم 60 سنة فأكثر وتبلغ 3.9%، وأدنى نسبة لمن أعمارهم 40 سنة وأقل من 50 سنة والبالغة 2%.



الشكل (9) التوزيع التكراري النسبي للعاملين حسب فئات العمر

- توزيع أفراد العينة حسب فئات سنوات الخبرة العملية:

يبين الشكل (10) التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة البحث حسب فئات سنوات الخبرة العملية، حيث يتضح أن غالبية أفراد عينة البحث هم من خبرته العملية 5 سنوات وأقل من 10 سنوات بنسبة 52.9%، يليهم من خبرته العملية بنسبة 17.6%، ومن ثم من خبرته العملية 15 سنة وأقل من 20 سنة بنسبة 15.7%، وتبلغ نسبة من خبرتهم العملية أقل من 5 سنوات 11.8%، وأدنى نسبة لفئة الخبرة العملية 20 وأقل من 25 سنة بنسبة 2%.



الشكل (10) التوزيع التكراري النسبي للعاملين حسب فئات سنوات الخبرة العملية

### 3-4. الإحصاءات الوصفية:

لتحديد نتيجة كل عبارة من عبارات الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي، وبالتالي التعرف على درجة توفرها في شركة عينة البحث، حُسبت المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان. ويوضح الجدول (3) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على عبارات محور حقوق اتخاذ القرار كأحد أبعاد الحمض النووي التنظيمي والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي كما يأتي:

الجدول (3) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور حقوق اتخاذ القرار

Descriptive Statistics				
النتيجة على مقياس ليكرت الخماسي	Std. Deviation	Mean	N	العبارة
مرتفعة نوعاً ما	.901	3.55	51	تقوم إدارة الشركة باتخاذ قرارات قابلة للتحقيق
مرتفعة نوعاً ما	1.045	3.71	51	القرارات التي تتخذها إدارة الشركة واضحة وشفافة ومعلنة للجميع
مرتفعة نوعاً ما	1.029	4.02	51	تتسم القرارات المتخذة في الشركة بصفة المشاركة في اتخاذها
مرتفعة نوعاً ما	1.000	3.80	51	تتنهج إدارة الشركة أسلوب العمل الجماعي وتبتعد عن الفردية في اتخاذ القرارات
مرتفعة نوعاً ما	.849	3.86	51	حقوق اتخاذ القرار

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن قيم متوسط إجابات المبحوثين على كل عبارة من العبارات الخاصة بمحور حقوق اتخاذ القرار جاءت على مقياس ليكرت الخماسي مرتفعة نوعاً ما، وتشنتت إجابات المبحوثين حسب قيم الانحرافات المعيارية كبيرة نسبياً. يمكن القول إن بُعد حقوق اتخاذ القرار متوفر بدرجة مرتفعة نوعاً ما وبمتوسط قدره 3.86 في شركة MTN محل الدراسة بانحراف معياري 0.849 يشير إلى تشنتت كبير نسبياً في إجابات المبحوثين حول محور حقوق اتخاذ القرار.

الجدول (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور المعلومات

Descriptive Statistics				
النتيجة على مقياس ليكرت الخماسي	Std. Deviation	Mean	N	
مرتفعة نوعاً ما	1.014	3.82	51	المعلومات التي نحصل عليها من إدارة الشركة صادقة وموثوق فيها
مرتفعة نوعاً ما	.987	3.84	51	تتدفق المعلومات بشكل فعال بين أقسام الشركة
مرتفعة نوعاً ما	1.095	3.63	51	نظام الاتصالات في الشركة حديث ومواكب للتقدم التكنولوجي
مرتفعة نوعاً ما	1.083	3.78	51	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في الندوات والدورات للاطلاع على أحدث المستجدات
مرتفعة نوعاً ما	.910	3.82	51	تسعى الإدارة إلى تعيين الخريجين الأوائل لتهيئة قاعدة معرفية ذات مؤهل متقدم
مرتفعة نوعاً ما	.832	3.78	51	المعلومات

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن قيم متوسط إجابات المبحوثين على كل عبارة من العبارات الخاصة بمحور المعلومات جاءت على مقياس ليكرت الخماسي مرتفعة نوعاً ما، وتشنتت إجابات المبحوثين حسب قيم الانحرافات المعيارية كبيرة نسبياً. يمكن القول إن بعد المعلومات متوفر بدرجة مرتفعة نوعاً ما وبمتوسط قدره 3.78 في شركة MTN محل الدراسة بانحراف معياري 0.832 يشير إلى تشنتت كبير نسبياً في إجابات المبحوثين حول محور المعلومات.

الجدول (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور الحوافز

Descriptive Statistics				
النتيجة على مقياس ليكرت الخماسي	Std. Deviation	Mean	N	
متوسطة	1.250	3.39	51	تتبنى الشركة نظام للحوافز والمكافآت يتناسب مع مقدار الجهد المبذول

مرتفعة نوعاً ما	1.049	3.69	51	وجود أسس ومعايير يتم على ضوءها منح الحوافز والمكافآت
مرتفعة نوعاً ما	1.020	4.00	51	يتسم نظام الحوافز والمكافآت في الشركة بالعدالة والموضوعية
مرتفعة نوعاً ما	1.093	3.92	51	يلبي نظام الحوافز والمكافآت المطبق في الشركة الحاجات الإنسانية والاجتماعية للموظفين
مرتفعة نوعاً ما	1.027	4.16	51	هناك رضا وظيفي عن المردود المادي والمعنوي لقاء الجهد المبذول
مرتفعة نوعاً ما	1.068	4.02	51	تقوم إدارة الشركة بتطبيق سياسات تحفيزية عادلة لجميع الموظفين
مرتفعة نوعاً ما	.900	3.90	51	يوجد في الشركة نظام تقييم أداء جيد يتم على أساسه مكافأة المجد ومعاينة المسيء
مرتفعة نوعاً ما	.890	3.65	51	تعد الخبرة والمعرفة المعيار الأساسي في توزيع المهام على العاملين
مرتفعة نوعاً ما	.952	3.67	51	تهتم الإدارة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة المشكلات
مرتفعة نوعاً ما	1.221	3.71	51	تؤثر القدرة على الالتزام بالأداء بشدة على المكافآت والترقية الوظيفية
مرتفعة نوعاً ما	.664	3.86	51	الحوافز

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن قيم متوسط إجابات المبحوثين على كل عبارة من العبارات الخاصة بمحور الحوافز جاءت على مقياس ليكرت الخماسي مرتفعة نوعاً ما، وتشنت إجابات المبحوثين حسب قيم الانحرافات المعيارية كبيرة نسبياً. يمكن القول إن بعد الحوافز متوفر بدرجة مرتفعة نوعاً ما وبمتوسط قدره 3.86 في شركة MTN محل الدراسة بانحراف معياري 0.664 يشير إلى تشتت متوسط نسبياً في إجابات المبحوثين حول محور الحوافز. باستثناء العبارة التي تنص على أن الشركة تتبنى نظام للحوافز والمكافآت يتناسب مع مقدار الجهد المبذول فجاءت نتيجتها على مقياس ليكرت الخماسي متوسطة بمتوسط قدره 3.39 وانحراف معياري 1.250 يشير إلى تشتت كبير في إجابات المبحوثين حولها.

الجدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور الهيكل التنظيمي

Descriptive Statistics				
النتيجة على مقياس ليكرت الخماسي	Std. Deviation	Mean	N	
مرتفعة نوعاً ما	.987	3.84	51	توزع السلطات والصلاحيات في الشركة توزيعاً عادلاً
مرتفعة نوعاً ما	.937	3.63	51	تتناسب الصلاحيات المنوطة بالوظائف مع المسؤوليات المناطة بها

مرتفعة نوعاً ما	1.155	3.49	51	يتم توزيع الأدوار بين العاملين في الشركة حسب إمكانياتهم وقدراتهم
مرتفعة نوعاً ما	1.065	3.51	51	تتربط الأنشطة في الشركة فيما بينها كوحدة متكاملة
مرتفعة نوعاً ما	1.064	3.55	51	يسمح نظام الاتصالات في الشركة باتصالات مفتوحة لجميع الاتجاهات والمستويات
مرتفعة نوعاً ما	1.122	3.69	51	يمكن بسهولة إحداث تطورات في الهيكل التنظيمي
مرتفعة نوعاً ما	.688	3.65	51	الهيكل التنظيمي

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن قيم متوسط إجابات المبحوثين على كل عبارة من العبارات الخاصة بمحور الهيكل التنظيمي جاءت على مقياس ليكرت الخماسي مرتفعة نوعاً ما، وتشتت إجابات المبحوثين حسب قيم الانحرافات المعيارية كبيرة نسبياً. يمكن القول أن بعد الهيكل التنظيمي متوفر بدرجة مرتفعة نوعاً ما وبمتوسط قدره 3.65 في شركة MTN محل الدراسة بانحراف معياري 0.688 يشير إلى تشتت متوسط نسبياً في إجابات المبحوثين حول محور الهيكل التنظيمي.

الجدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور الكفاءات المهنية

Descriptive Statistics				
النتيجة على مقياس ليكرت الخماسي	Std. Deviation	Mean	N	
مرتفعة نوعاً ما	.986	3.55	51	يرتبط رأس المال الفكري بالكفاءة المهنية
مرتفعة نوعاً ما	1.036	3.75	51	تعتمد الكفاءة المهنية بالدرجة الأولى على الخبرة الشخصية
مرتفعة نوعاً ما	1.023	3.59	51	تحتل الكفاءة المهنية أهمية قصوى في الهيكل التنظيمي
مرتفعة نوعاً ما	.966	3.47	51	تعد الكفاءة المهنية ذات أهمية كبرى على كافة المستويات الإدارية
متوسطة	1.055	3.35	51	تشمل الكفاءة المهنية على المهارات الفنية والعلاقات الإنسانية والفكرية
مرتفعة نوعاً ما	1.120	3.51	51	تتعلق الكفاءة المهنية بالقدرات الكامنة لدى الموارد البشرية
مرتفعة نوعاً ما	1.185	3.61	51	تساعد برامج التدريب والتعليم المستمر في تحسين الكفاءات المهنية لدى الموارد البشرية
مرتفعة نوعاً ما	.692	3.63	51	الكفاءات المهنية

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن قيم متوسط إجابات المبحوثين على كل عبارة من العبارات الخاصة بمحور الكفاءة المهنية جاءت على مقياس ليكرت الخماسي مرتفعة نوعاً ما، وتشتت إجابات المبحوثين حسب قيم الانحرافات المعيارية كبيرة نسبياً. يمكن القول أن بعد الكفاءة المهنية متوفر بدرجة مرتفعة نوعاً ما وبمتوسط قدره 3.63 في شركة MTN محل الدراسة بانحراف معياري 0.692 يشير إلى تشتت متوسط نسبياً في إجابات المبحوثين حول محور الكفاءة المهنية، باستثناء العبارة التي تنص على أنه تشمل الكفاءة المهنية على المهارات الفنية والعلاقات الإنسانية والفكرية فجاءت نتيجتها على مقياس ليكرت الخماسي متوسطة بمتوسط قدره 3.35 وانحراف معياري 1.055 يشير إلى تشتت كبير في اجابات المبحوثين حولها.

الجدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور الكفاءات المعرفية

Descriptive Statistics				
النتيجة على مقياس ليكرت الخماسي	Std. Deviation	Mean	N	
مرتفعة نوعاً ما	1.167	3.80	51	تركز الشركة على استخدام الكفاءة المعرفية من أجل تنمية اكتساب معارف جديدة
مرتفعة نوعاً ما	1.114	3.80	51	تتم عملية التوظيف في الشركة على أساس الكفاءة المعرفية
مرتفعة نوعاً ما	.997	3.75	51	يتم نقل المعرفة والمعلومات بين مستويات الشركة بصورة فاعلة
مرتفعة نوعاً ما	.967	3.49	51	توفر الشركة الجو المناسب للاستفادة من المعارف المتوفرة
مرتفعة نوعاً ما	1.148	3.63	51	تدعم الشركة المعارف المتوفرة لديها ببرامج تكوينية وندوات ومؤتمرات وغيرها
مرتفعة نوعاً ما	1.128	3.65	51	تشارك الإدارة في تعزيز ثقافة المعرفة التشاركية والعمل كفريق
مرتفعة نوعاً ما	.737	3.76	51	الكفاءات المعرفية

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن قيم متوسط إجابات المبحوثين على كل عبارة من العبارات الخاصة بمحور الكفاءات المعرفية جاءت على مقياس ليكرت الخماسي مرتفعة نوعاً ما، وتشتت إجابات المبحوثين حسب قيم الانحرافات المعيارية كبيرة نسبياً. يمكن القول إن بعد الكفاءات المعرفية متوفر بدرجة مرتفعة نوعاً ما وبمتوسط قدره 3.76 في شركة MTN محل الدراسة بانحراف معياري 0.737 يشير إلى تشتت كبير نوعاً ما في إجابات المبحوثين حول محور الكفاءات المعرفية.

الجدول (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور الكفاءات السلوكية

Descriptive Statistics				
النتيجة على مقياس ليكرت الخماسي	Std. Deviation	Mean	N	
مرتفعة نوعاً ما	.879	3.78	51	تولي الشركة أهمية كبيرة لتطوير السلوكيات الإيجابية لأفرادها
مرتفعة نوعاً ما	.925	3.51	51	تشديد الشركة بالأفراد الذين يحوزون على سلوكيات إيجابية
مرتفعة نوعاً ما	1.038	3.63	51	تمنح الشركة الحرية لأفرادها لإتباع السلوكيات المناسبة لتحفيزهم وتطوير قدراتهم
مرتفعة نوعاً ما	.940	3.73	51	ترتبط الكفاءات السلوكية بالكفاءات القيادية في الشركة
مرتفعة نوعاً ما	.825	3.86	51	الكفاءات السلوكية

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن قيم متوسط إجابات الباحثين على كل عبارة من العبارات الخاصة بمحور الكفاءات السلوكية جاءت على مقياس ليكرت الخماسي مرتفعة نوعاً ما، وتشتمت إجابات الباحثين حسب قيم الانحرافات المعيارية كبيرة نسبياً. يمكن القول أن بعد الكفاءات السلوكية متوفر بدرجة مرتفعة نوعاً ما وبمتوسط قدره 3.86 في شركة MTN محل الدراسة بانحراف معياري 0.825 يشير إلى تشتت كبير نوعاً ما في إجابات الباحثين حول محور الكفاءات السلوكية.

الجدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات محور السمات الشخصية

Descriptive Statistics				
النتيجة على مقياس ليكرت الخماسي	Std. Deviation	Mean	N	
مرتفعة نوعاً ما	.966	3.47	51	تعطي الشركة اهتماماً كبيراً لأفكار الأفراد
مرتفعة نوعاً ما	.958	3.63	51	تشجع برامج الشركة وتنشط حيوية الأفراد والفرق فيها
مرتفعة نوعاً ما	1.146	3.65	51	تتعامل الشركة مع الأفراد سريعي الغضب والانفعال بطرق خاصة
مرتفعة نوعاً ما	1.002	3.73	51	تشجع برامج الشركة المبادرات والتعاون مع الآخرين
مرتفعة نوعاً ما	1.019	3.63	51	تضع الشركة تعليمات خاصة للتعامل مع الأخطاء السلوكية في العمل
مرتفعة نوعاً ما	1.002	3.61	51	تضع الشركة مدونة لسلوكيات الأفراد فيها
مرتفعة نوعاً ما	1.078	3.61	51	تشجع الشركة مواردها البشرية على التخطيط لكل شيء بما في ذلك العمل والحياة الخاصة

مرتفعة نوعاً ما	.979	3.63	51	تولد برامج الشركة الثقة والأمان بين الموارد البشرية وتعزز الثقة بالنفس
مرتفعة نوعاً ما	.993	3.67	51	تتعامل الشركة مع السلوكيات العصبية بحذر شديد
مرتفعة نوعاً ما	.850	3.73	51	تشجع برامج الشركة على الاستقرار العاطفي والنفسي
مرتفعة نوعاً ما	.564	3.63	51	السمات الشخصية

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن قيم متوسط إجابات المبحوثين على كل عبارة من العبارات الخاصة بمحور السمات الشخصية جاءت على مقياس ليكرت الخماسي مرتفعة نوعاً ما، وتشنت إجابات المبحوثين حسب قيم الانحرافات المعيارية كبيرة نسبياً. يمكن القول أن بعد السمات الشخصية متوفر بدرجة مرتفعة نوعاً ما وبمتوسط قدره 3.63 في شركة MTN محل الدراسة بانحراف معياري 0.564 يشير إلى تشنت متوسط نسبياً في إجابات المبحوثين حول محور السمات الشخصية.

#### الجدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات

على متغيري البحث الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات، والسمات الشخصية

Descriptive Statistics				
النتيجة على مقياس ليكرت الخماسي	Std. Deviation	Mean	N	
مرتفعة نوعاً ما	.642	3.78	51	الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات
مرتفعة نوعاً ما	.564	3.63	51	السمات الشخصية

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن قيم متوسط إجابات المبحوثين على كل من متغيري البحث الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية جاءت على مقياس ليكرت الخماسي مرتفعة نوعاً ما، وتشنت إجابات المبحوثين حسب قيم الانحرافات المعيارية متوسطة نسبياً. يمكن القول أن إدارة الكفاءات والحمض النووي التنظيمي متوفرة بدرجة مرتفعة نوعاً ما وبمتوسط قدره 3.78 في شركة MTN محل الدراسة بانحراف معياري 0.642 يشير إلى تشنت متوسط نوعاً ما في إجابات المبحوثين حول محور الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات. أن السمات الشخصية متوفرة بدرجة مرتفعة نوعاً ما وبمتوسط قدره 3.63 في

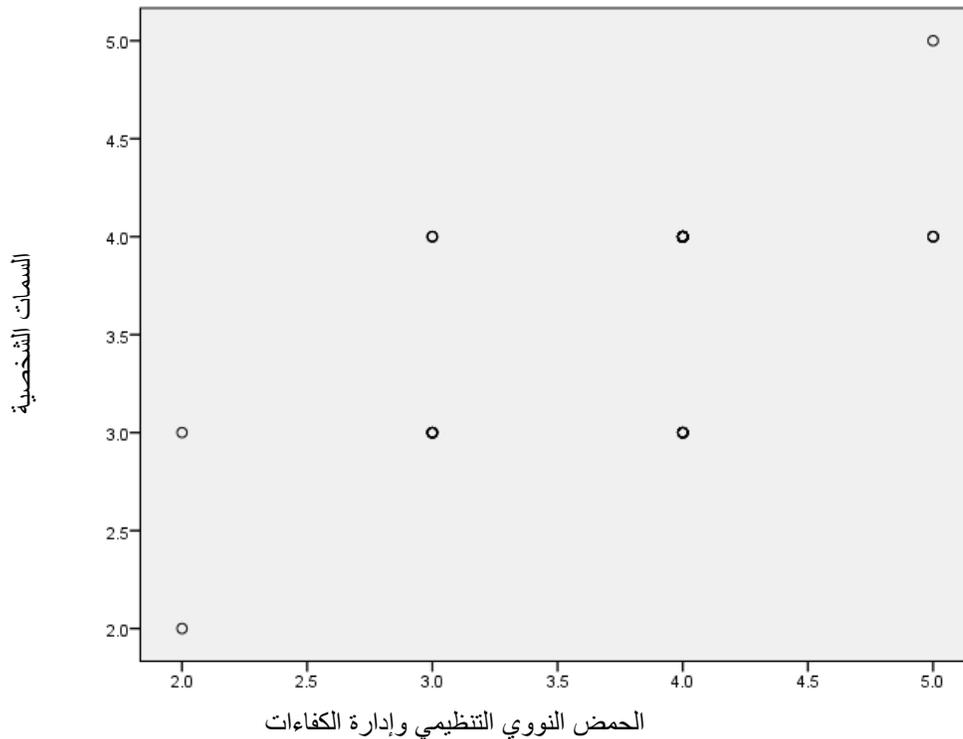
شركة MTN محل الدراسة بانحراف معياري 0.564 يشير إلى تشتت متوسط نوعاً ما في إجابات المبحوثين حول محور السمات الشخصية.

### 3-5. اختبار الفرضيات:

استخدم تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد في اختبار الفرضية الأولى والفرضيات الفرعية لها كما يأتي:

**اختبار الفرضية العدمية الأساسية الأولى:** لا يوجد أثر دال إحصائياً للحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات في السمات الشخصية للموارد البشرية العاملة في شركة MTN.

لاختبار هذه الفرضية درس الانتشار بين متغيري الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية للموارد البشرية كما هو موضح في الشكل (11) الآتي:



**الشكل (11) الانتشار بين المتغيرين الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية**

يتضح من الشكل أعلاه أن العلاقة موجبة وخطية بين متغيري الحمض النووي التنظيمي وإدارة

الكفاءات والسمات الشخصية.

دراسة العلاقة الارتباطية بين متغيري الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية:  
النتائج موضحة في الجدول (12).

**الجدول (12) نتائج تحليل الارتباط بين متغيري الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية**

Correlations			
الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات	السمات الشخصية	Correlation Coefficient	السمات الشخصية
.552**	1.000	Sig. (2-tailed)	
.000	.	N	
51	51	Correlation Coefficient	الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات
1.000	.552**	Sig. (2-tailed)	
.	.000	N	
51	51		

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان المستخدم في قياس شدة العلاقة بين المتغيرين والمناسب لطبيعة بياناتهما الرتبية هي 0.552 بمستوى معنوية (Sig. (2-tailed) هي 0.00 أصغر من 0.05 وبالتالي الارتباط مقبول وموجب ومعنوي بين متغير الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية.

يعبر عن العلاقة الخطية بالشكل العام التالي:

$$Y = a + bX$$

حيث: Y متغير تابع يمثل السمات الشخصية.

X: متغير مستقل يمثل الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات

a نقطة تقاطع خط المستقيم مع المحور العمودي وتمثل مستوى السمات الشخصية عندما يكون مستوى الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات معدوماً.

b مقدار التغير في السمات الشخصية عندما يتغير مستوى الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات بمقدار وحدة واحدة فقط.

وتبين الجداول (13)، (14)، (15) نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

الجدول (13) معاملا الارتباط والتحديد بين متغيري الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات

الشخصية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.455	.349	.362	.602 <sup>a</sup>	1
a. Predictors: (Constant), إدارة الجودة الشاملة				

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بين المتغيرين هو 0.602 وهو ارتباط موجب وجيد وقيمة معامل التحديد هي 0.362 أي أن ما نسبته 36.2% من التغير في السمات الشخصية قد فُسر من خلال ادارة الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والباقي 63.8% لم يفسر.

الجدول (14) نتائج تحليل التباين في النموذج الخطي بين

متغيري الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية

ANOVA <sup>a</sup>					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 <sup>b</sup>	27.789	5.762	1	5.762	Regression
		.207	49	10.160	Residual
			50	15.922	Total
a. Dependent Variable: السمات الشخصية					
b. Predictors: (Constant), الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات					

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر هي 27.789 بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 0.05 أي أن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين متغيري الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية في شركة MTN.

الجدول (15) ثوابت النموذج الخطي بين متغيري الحمض النووي التنظيمي

وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية ومعنويتها

Coefficients <sup>a</sup>					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	4.230		.385	1.627	(Constant)
.000	5.272	.602	.100	.529	الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات
a. Dependent Variable: السمات الشخصية					

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الثابت  $a=1.627$  بمستوى معنوية  $0.000$  أصغر من  $0.05$  وقيمة الثابت  $b=0.529$  بمستوى معنوية  $0.00$  أصغر من  $0.05$  أي أن الثابتين معنويين ولهما دلالة إحصائية. ويمكن كتابة النموذج المقدر كما يلي:

$$Y = 1.627 + 0.529X$$

أي أنه عندما ينعلم تأثير الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات فإن مستوى السمات الشخصية هو  $1.627$  وعندما يزداد مستوى الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار  $0.529$  يمكن القول إن هناك تأثير معنوي موجب للحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات في السمات الشخصية.

**تحليل الارتباط المتعدد: لدراسة تأثير متغيرات الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات في السمات الشخصية للموارد البشرية في شركة MTN:**

الجدول (16) معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد

الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية ومعنويتها

الكفاءات السلوكية	الكفاءات المعرفية	الكفاءات المهنية	الهيكل التنظيمي	الحوافز	المعلومات	حقوق اتخاذ القرار	Correlation Coefficient	السمات الشخصية	Spearman's rho
.488**	.690**	.430**	.557**	.546**	.477**	.421**	Sig. (2-tailed)		
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	N		

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن معاملات ارتباط سبيرمان بين متغير السمات الشخصية وكل بعد من أبعاد الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات هي موجبة ومعنوية نظراً لأن مستوى معنوية كل منها هو  $0.000$  أصغر من مستوى المعنوية  $0.05$  ويمكن ترتيب أبعاد الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات حسب شدة ارتباطها مع متغير السمات الشخصية كما يلي: الكفاءات المعرفية (  $0.690$  ارتباط جيد)، الهيكل التنظيمي

(0.557 ارتباط مقبول)، الحوافز (0.546 ارتباط مقبول)، الكفاءات السلوكية (0.488 ارتباط ضعيف)، المعلومات (0.477 ارتباط ضعيف)، الكفاءات المهنية (0.430 ارتباط ضعيف)، حقوق اتخاذ القرار (0.421 ارتباط ضعيف).

يأخذ نموذج الانحدار الخطي المتعدد الشكل العام الآتي:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5 + a_6X_6 + a_7X_7$$

حيث:  $Y$  متغير تابع يمثل السمات الشخصية.

$X_1$ : حقوق اتخاذ القرار

$X_2$ : المعلومات

$X_3$ : الحوافز

$X_4$ : الهيكل التنظيمي

$X_5$ : الكفاءات المهنية

$X_6$ : الكفاءات المعرفية

$X_7$ : الكفاءات السلوكية

$a_0, a_1, a_2, a_3, a_4, a_5$  ثوابت النموذج

وننتائج تحليل الانحدار المتعدد موضحة في الجداول (17)، (18)، (19) الآتية:

الجدول (17) معاملا الارتباط والتحديد بين أبعاد الحمض النووي التنظيمي

وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.367	.577	.636	.797 <sup>a</sup>	1
a. Predictors: (Constant), التنظيمي، الكفاءات المهنية، الكفاءات المعرفية، الكفاءات السلوكية الهيكل، الحوافز، المعلومات، الحوافز، الهيكل				

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط المتعدد بين المتغيرين هو 0.797 وهو ارتباط موجب وجيد. وقيمة معامل التحديد هي 0.636 أي أن ما نسبته 63.6% من التغير في السمات الشخصية قد فسر من خلال

أبعاد الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، الحوافز، الهيكل التنظيمي، الكفاءات المهنية، الكفاءات المعرفية، الكفاءات السلوكية) والباقي 36.7% لم يفسر.

الجدول (18) نتائج تحليل التباين في النموذج الخطي بين أبعاد

الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية

ANOVA <sup>a</sup>					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 <sup>b</sup>	10.729	1.446	7	10.125	Regression
		.135	43	5.797	Residual
			50	15.922	Total
a. Dependent Variable: السمات الشخصية					
b. Predictors: (Constant), حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، الحوافز، الهيكل التنظيمي، الكفاءات المهنية، الكفاءات المعرفية، الكفاءات السلوكية					

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر هي 10.729 بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 0.05 أي أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد جيد في تمثيل العلاقة بين أبعاد الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية.

الجدول (19) ثوابت النموذج الخطي المتعدد بين أبعاد

الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات والسمات الشخصية ومعنويتها

Coefficients <sup>a</sup>					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.016	2.501		.354	.886	(Constant)
.085	-1.764	-.400	.151	-.266	حقوق اتخاذ القرار
.035	2.174	.439	.137	.298	المعلومات
.619	.501	.091	.154	.077	الحوافز
.082	1.778	.241	.111	.198	الهيكل التنظيمي
.137	-1.514	-.221	.119	-.181	الكفاءات المهنية
.000	4.820	.611	.097	.468	الكفاءات المعرفية
.170	1.397	.194	.095	.133	الكفاءات السلوكية
a. Dependent Variable: السمات الشخصية					

المصدر: مخرجات SPSS v.25

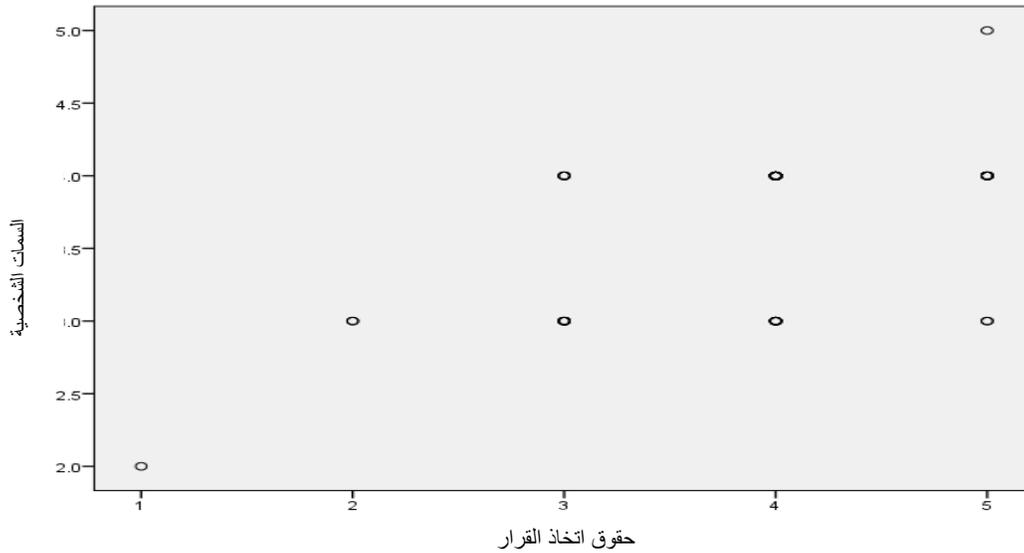
يتضح من الجدول أعلاه أن النموذج المقدر هو كما يأتي:

$$Y = 0.886 - 0.266X_1 + 0.298X_2 + 0.077X_3 + 0.198X_4 - 0.181X_5 + 0.468X_6 + 0.133X_7$$

حيث نجد من الجدول أعلاه بأن الثوابت المتعلقة بمتغيري المعلومات، الكفاءات المعرفية إضافة للثابت الحر هي ثوابت معنوية وموضوعية لأن مستوى معنوية كل منها أصغر من 0.05 أما الثوابت المتعلقة بالمتغيرات الأخرى فهي غير معنوية لأن مستوى معنويتها أكبر من 5%. يمكن القول أنه عندما يزداد مستوى المعلومات بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار 0.298 وحدة وذلك بفرض ثبات بقية العوامل والأبعاد للحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات. كما يزداد مستوى السمات الشخصية بمقدار 0.468 عندما يزداد مستوى الكفاءات المعرفية بمقدار وحدة واحدة وذلك بفرض ثبات بقية العوامل والأبعاد للحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات.

**اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر دال إحصائياً لبعد حقوق اتخاذ القرار في السمات الشخصية.**

لاختبار هذه الفرضية درس الانتشار بين متغيري حقوق اتخاذ القرار والسمات الشخصية كما هو موضح في الشكل (12) الآتي:



الشكل (12) الانتشار بين المتغيرين حقوق اتخاذ القرار والسمات الشخصية

يتضح من الشكل أعلاه أن العلاقة موجبة وخطية بين متغيري حقوق اتخاذ القرار والسمات الشخصية.

دراسة العلاقة الارتباطية بين متغيري حقوق اتخاذ القرار والسمات الشخصية: النتائج موضحة في الجدول (20).

الجدول (20) معاملا الارتباط والتحديد بين حقوق اتخاذ القرار والسمات الشخصية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.488	.253	.268	.517 <sup>a</sup>	1
Predictors: (Constant), حقوق اتخاذ القرار				

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بين المتغيرين هو 0.517 وهو ارتباط موجب ومقبول وقيمة معامل التحديد هي 0.268 أي أن ما نسبته 26.8% من التغير في السمات الشخصية قد فسر من خلال حقوق اتخاذ القرار والباقي 73.2% لم يفسر.

الجدول (21) نتائج تحليل التباين في النموذج الخطي بين

حقوق اتخاذ القرار والسمات الشخصية

ANOVA <sup>a</sup>						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 <sup>b</sup>	17.906	4.261	1	4.261	Regression	1
		.238	49	11.661	Residual	
			50	15.922	Total	
a. Dependent Variable: السمات الشخصية						
b. Predictors: (Constant), حقوق اتخاذ القرار						

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر هي 17.906 بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 0.05 أي أن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين متغيري حقوق اتخاذ القرار والسمات الشخصية في شركة MTN.

الجدول (22) ثوابت النموذج الخطي بين حقوق اتخاذ القرار والسمات الشخصية ومعنويتها

Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	7.158		.321	2.299	(Constant)	1

.000	4.232	.517	.081	.344	حقوق اتخاذ القرار
a. Dependent Variable: السمات الشخصية					

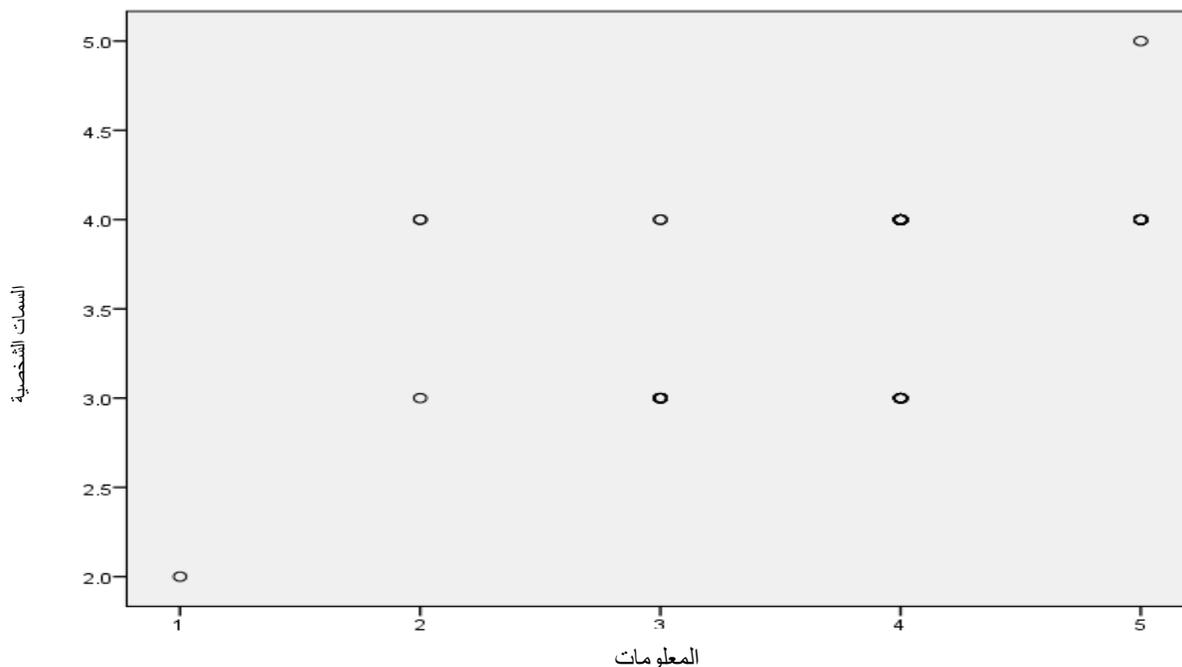
المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الثابت  $a=2.299$  بمستوى معنوية  $0.000$  أصغر من  $0.05$  وقيمة الثابت  $b=0.344$  بمستوى معنوية  $0.00$  أصغر من  $0.05$  أي أن الثابتين معنويين ولهما دلالة إحصائية. ويمكن كتابة النموذج المقدر كما يلي:

$$Y = 2.299 + 0.344X_1$$

أي أنه عندما ينعلم تأثير قيادة الجودة فإن مستوى السمات الشخصية هو  $2.299$  وعندما يزداد مستوى حقوق اتخاذ القرار بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار  $0.344$  يمكن القول أن هناك تأثير معنوي موجب لحقوق اتخاذ القرار والسمات الشخصية. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر دال إحصائياً لبعدها المعلومات في السمات الشخصية.

لاختبار هذه الفرضية درس الانتشار بين متغيري المعلومات والسمات الشخصية كما هو موضح في الشكل (13) الآتي:



الشكل (13) الانتشار بين المتغيرين المعلومات والسمات الشخصية

يتضح من الشكل أعلاه أن العلاقة موجبة وخطية بين متغيري المعلومات والسمات الشخصية. دراسة العلاقة الارتباطية بين متغيري المعلومات والسمات الشخصية النتائج موضحة في الجدول (23).

الجدول (23) معاملا الارتباط والتحديد بين المعلومات والسمات الشخصية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.491	.242	.257	.507 <sup>a</sup>	1
a. Predictors: (Constant), المعلومات				

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بين المتغيرين هو 0.507 وهو ارتباط موجب ومقبول وقيمة معامل التحديد هي 0.257 أي أن ما نسبته 25.7% من التغير في السمات الشخصية قد فسر من خلال المعلومات والباقي 74.3% لم يفسر.

الجدول (24) نتائج تحليل التباين في النموذج الخطي بين المعلومات والسمات الشخصية

ANOVA <sup>a</sup>					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 <sup>b</sup>	16.943	4.091	1	4.091	Regression
		.241	49	11.831	Residual
			50	15.922	Total
a. Dependent Variable: السمات الشخصية					
b. Predictors: (Constant), المعلومات					

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر هي 16.943 بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 0.05 أي أن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين متغيري المعلومات والسمات الشخصية في شركة MTN.

الجدول (25) ثوابت النموذج الخطي المعلومات والسمات الشخصية ومعنويتها

Coefficients <sup>a</sup>					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	7.195		.323	2.327	(Constant)
.000	4.116	.507	.084	.344	المعلومات

a. Dependent Variable: السمات الشخصية

المصدر: مخرجات SPSS v.25

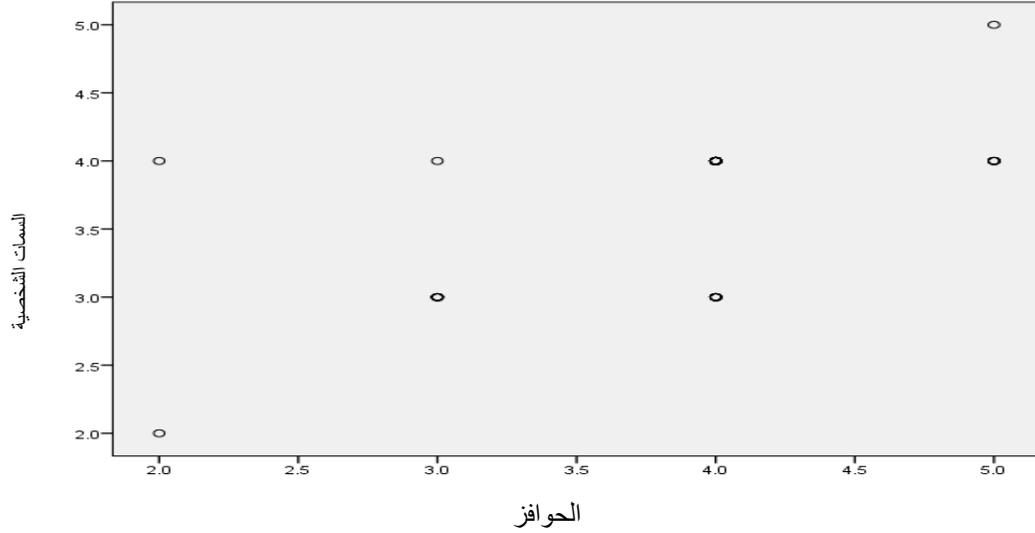
يبين الجدول أعلاه أن قيمة الثابت  $a=2.327$  بمستوى معنوية  $0.000$  أصغر من  $0.05$  وقيمة الثابت  $b=0.344$  بمستوى معنوية  $0.00$  أصغر من  $0.05$  أي أن الثابتين معنويين ولهما دلالة إحصائية. ويمكن كتابة النموذج المقدر كما يلي:

$$Y = 2.327 + 0.344X_1$$

أي أنه عندما ينعدم تأثير التزام الإدارة العليا فإن مستوى السمات الشخصية هو  $2.327$  وعندما يزداد مستوى المعلومات بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار  $0.344$ . يمكن القول أن هناك تأثير معنوي موجب للمعلومات في السمات الشخصية. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر دال إحصائياً لبعد الحوافز في السمات الشخصية.

لاختبار هذه الفرضية درس الانتشار بين متغيري بعد الحوافز والسمات الشخصية كما هو موضح في

الشكل (14) الآتي:



الشكل (14) الانتشار بين المتغيرين الحوافز والسمات الشخصية

يتضح من الشكل أعلاه أن العلاقة موجبة وخطية بين متغيري الحوافز والسمات الشخصية.

دراسة العلاقة الارتباطية بين متغيري الحوافز والسمات الشخصية: النتائج موضحة في الجدول (26).

الجدول (26) معاملا الارتباط والتحديد بين الحوافز والسمات الشخصية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.474	.294	.308	.555 <sup>a</sup>	1
a. Predictors: (Constant), الحوافز				

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بين المتغيرين هو 0.555 وهو ارتباط موجب ومقبول وقيمة

معامل التحديد هي 0.308 أي أن ما نسبته 30.8% من التغير في السمات الشخصية قد فسر من خلال

الحوافز والباقي 69.2% لم يفسر.

الجدول (27) نتائج تحليل التباين في النموذج الخطي بين الحوافز والسمات الشخصية

ANOVA <sup>a</sup>						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 <sup>b</sup>	21.786	4.900	1	4.900	Regression	1
		.225	49	11.021	Residual	
			50	15.922	Total	
a. Dependent Variable: السمات الشخصية						
b. Predictors: (Constant), الحوافز						

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر هي 21.786 بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 0.05 أي أن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين متغيري الحوافز والسمات الشخصية في شركة MTN.

الجدول (28) ثوابت النموذج الخطي بين الحوافز والسمات الشخصية ومعنويتها

Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	4.563		.396	1.806	(Constant)	1
.000	4.668	.555	.101	.472	الحوافز	

a. Dependent Variable: السمات الشخصية

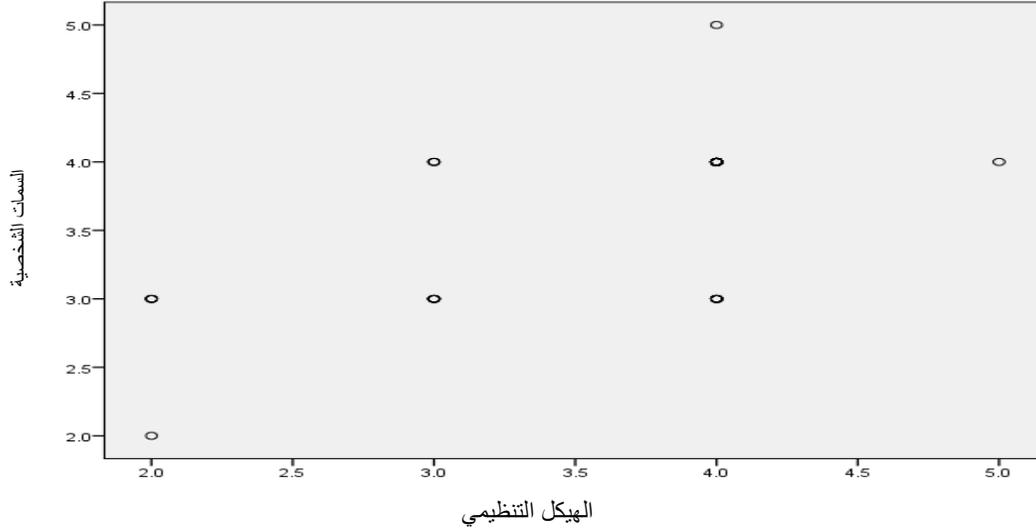
المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الثابت  $a=1.806$  بمستوى معنوية 0.000 أصغر من 0.05 وقيمة الثابت  $b=0.472$  بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 0.05 أي أن الثابتين معنويين ولهما دلالة إحصائية. ويمكن كتابة النموذج المقدر كما يلي:

$$Y = 1.806 + 0.472X_2$$

أي أنه عندما ينعدم تأثير ثقافة الجودة فإن مستوى السمات الشخصية هو 1.806 وعندما يزداد مستوى الحوافز بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار 0.472. يمكن القول أن هناك تأثير معنوي موجب للحوافز في السمات الشخصية للموارد البشرية اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر دال إحصائياً للهيكل التنظيمي في السمات الشخصية.

لاختبار هذه الفرضية درس الانتشار بين متغيري الهيكل التنظيمي والسمات الشخصية كما هو موضح في الشكل (15) الآتي:



الشكل (15) الانتشار بين المعيرين الهيكل التنظيمي والسمات الشخصية

يتضح من الشكل أعلاه أن العلاقة موجبة وخطية بين متغيري الهيكل التنظيمي والسمات الشخصية. دراسة العلاقة الارتباطية بين الهيكل التنظيمي والسمات الشخصية: النتائج موضحة في الجدول (29).

الجدول (29) معاملا الارتباط والتحديد بين الهيكل التنظيمي والسمات الشخصية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.464	.325	.339	.582 <sup>a</sup>	1
a. Predictors: (Constant), الهيكل التنظيمي				

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بين المتغيرين هو 0.582 وهو ارتباط موجب ومقبول وقيمة معامل التحديد هي 0.339 أي أن ما نسبته 33.9% من التغير في السمات الشخصية قد فسر من خلال الهيكل التنظيمي والباقي 66.1 لم يفسر.

الجدول (30) نتائج تحليل التباين في النموذج الخطي بين الهيكل التنظيمي والسمات الشخصية

ANOVA <sup>a</sup>						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 <sup>b</sup>	25.108	5.394	1	5.394	Regression	1
		.215	49	10.527	Residual	
			50	15.922	Total	
a. Dependent Variable: السمات الشخصية						
b. Predictors: (Constant), الهيكل التنظيمي						

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر هي 25.108 بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 0.05 أي أن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين متغيري الهيكل التنظيمي والسمات الشخصية في شركة MTN.

الجدول (31) ثابته النموذج الخطي بين الهيكل التنظيمي والسمات الشخصية ومعنويتها

Coefficients <sup>a</sup>					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	5.332		.354	1.886	(Constant)
.000	5.011	.582	.095	.478	الهيكل التنظيمي
a. Dependent Variable: السمات الشخصية					

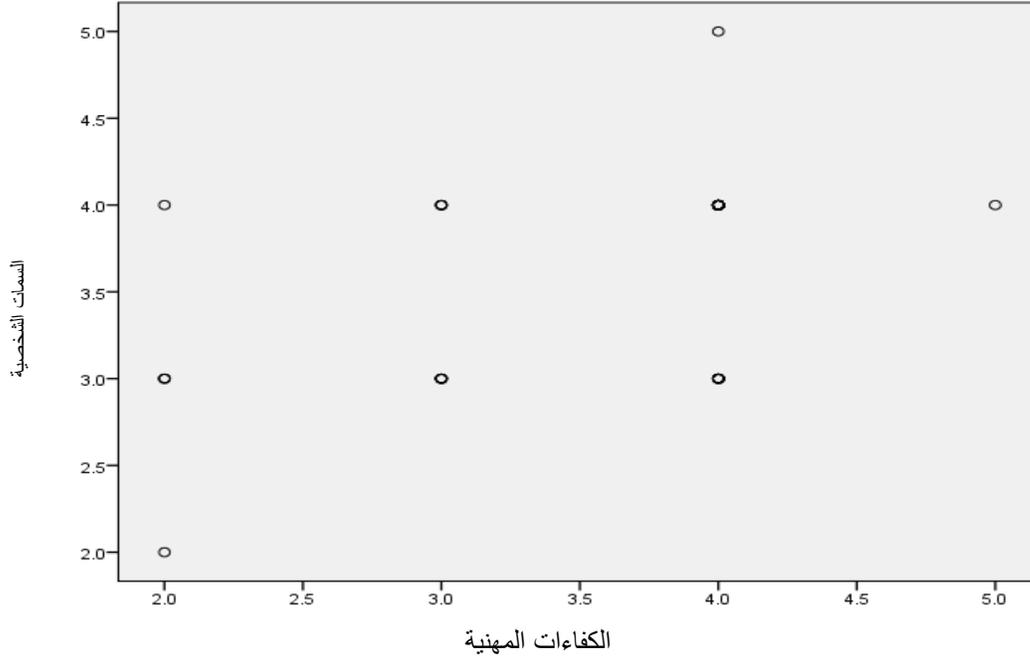
المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الثابت  $a=1.886$  بمستوى معنوية 0.000 أصغر من 0.05 وقيمة الثابت  $b=0.478$  بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 0.05 أي أن الثابتين معنويين ولهما دلالة إحصائية. ويمكن كتابة النموذج المقدر كما يلي:

$$Y = 1.886 + 0.478X_3$$

أي أنه عندما ينعدم تأثير العمل الجماعي وفرق العمل فإن مستوى السمات الشخصية هو 1.886 وعندما يزداد الهيكل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار 0.478. يمكن القول أن هناك تأثير معنوي موجب للهيكل التنظيمي في مستوى السمات الشخصية. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر دال إحصائياً لبعد الكفاءات المهنية في السمات الشخصية.

لاختبار هذه الفرضية درس الانتشار بين متغيري الكفاءات المهنية والسمات الشخصية كما هو موضح في الشكل (16) الآتي:



الشكل (16) الانتشار بين المتغيرين الكفاءات المهنية والسمات الشخصية

يتضح من الشكل أعلاه أن العلاقة موجبة وخطية بين متغيري الكفاءات المهنية والسمات الشخصية. دراسة العلاقة الارتباطية بين متغيري الكفاءات المهنية والسمات الشخصية: النتائج موضحة في الجدول (23).

الجدول (32) معاملا الارتباط والتحديد بين الكفاءات المهنية والسمات الشخصية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.507	.193	.209	.457 <sup>a</sup>	1
a. Predictors: (Constant), الكفاءات المهنية				

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بين المتغيرين هو 0.457 وهو ارتباط موجب وضعيف وقيمة معامل التحديد هي 0.209 أي أن ما نسبته 20.9% من التغير في السمات الشخصية قد فسر من خلال الكفاءات المهنية والباقي 79.1% لم يفسر.

الجدول (33) نتائج تحليل التباين في النموذج الخطي بين الكفاءات المهنية والسمات الشخصية

ANOVA <sup>a</sup>					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.001 <sup>b</sup>	12.945	3.327	1	3.327	Regression
		.257	49	12.594	Residual
					1

			50	15.922	Total	
a. Dependent Variable: السمات الشخصية						
b. Predictors: (Constant), الكفاءات المهنية						

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر هي 12.945 بمستوى معنوية 0.001 أصغر من 0.05 أي أن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين متغيري الكفاءات المهنية والسمات الشخصية في شركة MTN.

الجدول (34) ثوابت النموذج الخطي بين الكفاءات المهنية والسمات الشخصية ومعنويتها

Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.944		.383	2.275	(Constant)	1
.001	3.598	.457	.104	.373	الكفاءات المهنية	
a. Dependent Variable: السمات الشخصية						

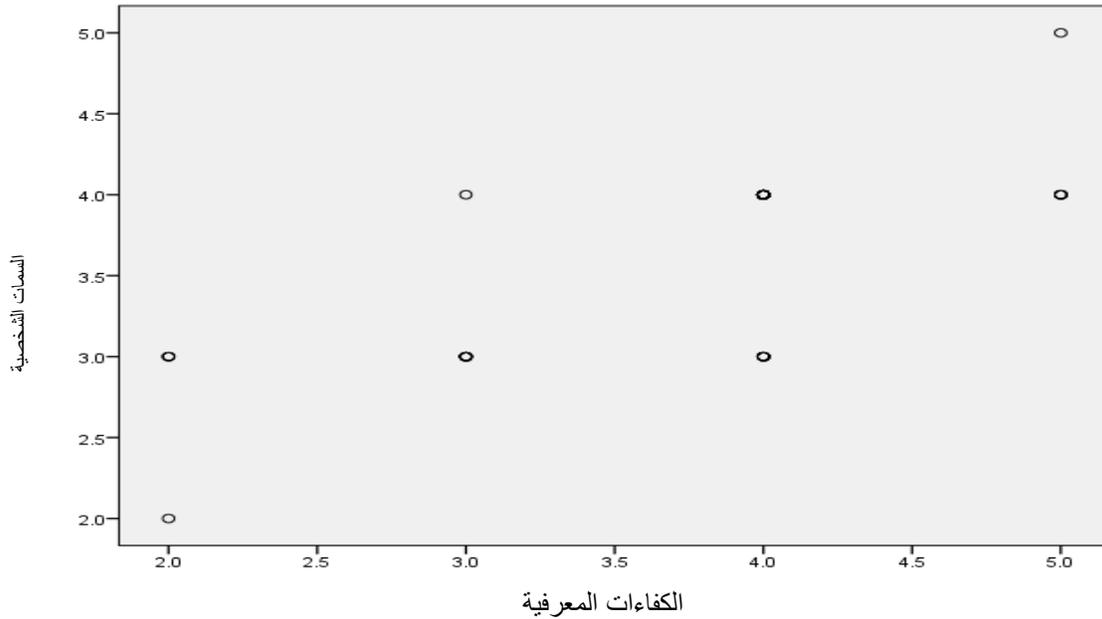
المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الثابت  $a=2.275$  بمستوى معنوية 0.000 أصغر من 0.05 وقيمة الثابت  $b=0.373$  بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 0.05 أي أن الثابتين معنويين ولهما دلالة إحصائية. ويمكن كتابة النموذج المقدر كما يلي:

$$Y = 2.275 + 0.373X_4$$

أي أنه عندما يندم تأثير التعليم والتدريب فإن مستوى السمات الشخصية هو 2.275 وعندما يزداد مستوى الكفاءات المهنية بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار 0.373 يمكن القول أن هناك تأثير معنوي موجب للكفاءات المهنية في السمات الشخصية اختبار الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر دال إحصائياً لبعء الكفاءات المعرفية في السمات الشخصية.

لاختبار هذه الفرضية درس الانتشار بين متغيري الكفاءات المعرفية والسمات الشخصية كما هو موضح في الشكل (17) الآتي:



الشكل (17) الانتشار بين المتغيرين الكفاءات المعرفية والسمات الشخصية

يتضح من الشكل أعلاه أن العلاقة موجبة وخطية بين متغيري الكفاءات المعرفية والسمات الشخصية. دراسة العلاقة الارتباطية بين متغيري الكفاءات المعرفية والسمات الشخصية: النتائج موضحة في الجدول (35).

الجدول (35) معاملا الارتباط والتحديد بين الكفاءات المعرفية والسمات الشخصية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.408	.477	.488	.698 <sup>a</sup>	1
a. Predictors: (Constant), الكفاءات المعرفية				

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بين المتغيرين هو 0.698 وهو ارتباط موجب وجيد وقيمة معامل التحديد هي 0.488 أي أن ما نسبته 48.8% من التغير في السمات الشخصية قد فسر من خلال الكفاءات المعرفية والباقي 51.2 لم يفسر.

الجدول (36) نتائج تحليل التباين في النموذج الخطي بين الكفاءات المعرفية والسمات الشخصية

ANOVA <sup>a</sup>						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 <sup>b</sup>	46.682	7.768	1	7.768	Regression	1

		.166	49	8.154	Residual	
			50	15.922	Total	
a. Dependent Variable: السمات الشخصية						
b. Predictors: (Constant), الكفاءات المعرفية						

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر هي 46.682 بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 0.05 أي أن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين متغيري الكفاءات المعرفية والسمات الشخصية في شركة MTN.

الجدول (37) ثوابت النموذج الخطي بين الكفاءات المعرفية والسمات الشخصية ومعنويتها

Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.381		.300	1.615	(Constant)	1
.000	6.832	.698	.078	.535	الكفاءات المعرفية	
a. Dependent Variable: السمات الشخصية						

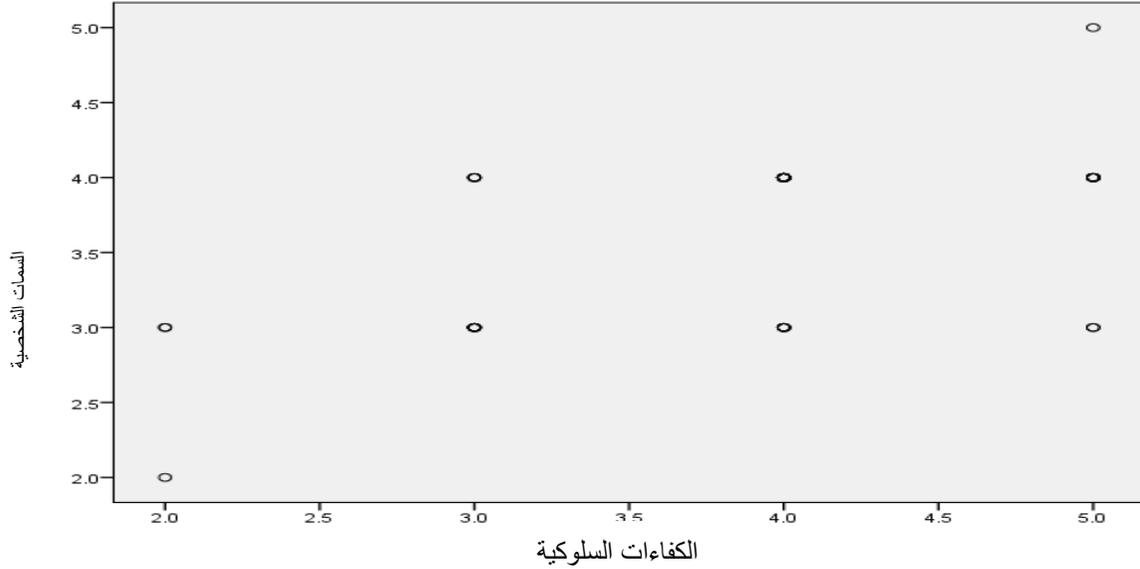
المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الثابت  $a=1.615$  بمستوى معنوية 0.000 أصغر من 0.05 وقيمة الثابت  $b=0.535$  بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 0.05 أي أن الثابتين معنويين ولهما دلالة إحصائية. ويمكن كتابة النموذج المقدر كما يلي:

$$Y = 1.615 + 0.535X_5$$

أي أنه عندما يندم تأثير التوصل فإن مستوى السمات الشخصية هو 1.615 وعندما يزداد مستوى الكفاءات المعرفية بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار 0.535. يمكن القول أن هناك تأثير معنوي موجب للكفاءات المعرفية في السمات الشخصية. اختبار الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد أثر دال إحصائياً لبعده الكفاءات السلوكية في السمات الشخصية.

لاختبار هذه الفرضية درس الانتشار بين متغيري الكفاءات السلوكية والسمات الشخصية كما هو موضح في الشكل (18) الآتي:



الشكل (18) الانتشار بين المتغيرين الكفاءات السلوكية والسمات الشخصية

يتضح من الشكل أعلاه أن العلاقة موجبة وخطية بين متغيري الكفاءات السلوكية والسمات الشخصية. دراسة العلاقة الارتباطية بين الكفاءات السلوكية والسمات الشخصية: النتائج موضحة بالجدول (38).  
الجدول (38) معاملا الارتباط والتحديد بين الكفاءات السلوكية والسمات الشخصية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.483	.269	.283	.532 <sup>a</sup>	1
a. Predictors: (Constant), الكفاءات السلوكية				

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بين المتغيرين هو 0.532 وهو ارتباط موجب ومقبول وقيمة معامل التحديد هي 0.283 أي أن ما نسبته 28.3% من التغير في السمات الشخصية قد فسر من خلال الكفاءات السلوكية والباقي 71.7% لم يفسر.

الجدول (39) نتائج تحليل التباين في النموذج الخطي بين الكفاءات السلوكية والسمات الشخصية

ANOVA <sup>a</sup>					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 <sup>b</sup>	19.374	4.511	1	4.511	Regression
		.233	49	11.410	Residual
			50	15.922	Total
a. Dependent Variable: السمات الشخصية					
b. Predictors: (Constant), الكفاءات السلوكية					

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر هي 19.374 بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 0.05 أي أن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين متغيري الكفاءات السلوكية والسمات الشخصية في شركة MTN.

الجدول (40) ثوابت النموذج الخطي بين الكفاءات السلوكية والسمات الشخصية ومعنويتها

Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	6.802		.327	2.221	(Constant)	1
.000	4.402	.532	.083	.364	الكفاءات السلوكية	

a. Dependent Variable: السمات الشخصية

المصدر: مخرجات SPSS v.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الثابت  $a=2.221$  بمستوى معنوية 0.000 أصغر من 0.05 وقيمة الثابت  $b=0.364$  بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 0.05 أي أن الثابتين معنويين ولهما دلالة إحصائية. ويمكن كتابة النموذج المقدر كما يلي:

$$Y = 2.221 + 0.364X$$

أي أنه عندما ينعدم تأثير الحوافز والمكافآت فإن مستوى السمات الشخصية هو 2.221 وعندما يزداد مستوى الكفاءات السلوكية بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار 0.364. يمكن القول أن هناك تأثير معنوي موجب الكفاءات السلوكية في السمات الشخصية.

## الفصل الرابع: النتائج والمقترحات

4-1. نتائج الدراسة

4-2. المقترحات والتوصيات

## 4-1. نتائج الدراسة:

خلص البحث إلى النتائج الآتية:

أ. غالبية العاملين في شركة MTN هم من الإناث وحملة الإجازة الجامعية، وينتمون للفئة العمرية من 20 سنة وأقل من 30 سنة، وسنوات خبرتهم العملية تنتمي للفئة من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات.  
ب. بينت الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة أن مستوى توفر الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات محل الدراسة مرتفع نوعاً ما، وفيما يلي مستويات توفر أبعاده السبعة:

1. إن بعد حقوق اتخاذ القرار متوفر بدرجة مرتفعة نوعاً ما في شركة MTN محل الدراسة

بمتوسط قدره 3.86 وانحراف معياري 0.849، حيث يدل هذا البعد على أن حقوق اتخاذ القرار حيث تقوم إدارة الشركة باتخاذ قرارات قابلة للتحقيق، وإن القرارات التي تتخذها إدارة الشركة واضحة وشفافة ومعلنة للجميع، وتتسم بصفة المشاركة في اتخاذها، كما أنها تنتهج إدارة الشركة أسلوب العمل الجماعي وتبتعد عن الفردية في اتخاذ القرارات

2. إن بعد المعلومات متوفر بدرجة مرتفعة نوعاً ما في شركة MTN محل الدراسة بمتوسط قدره

3.78 وانحراف معياري 0.832، حيث تبين أن المعلومات التي نحصل عليها من إدارة الشركة صادقة وموثوق فيها، وأنها تتدفق بشكل فعال بين أقسام الشركة، على جانب وجود نظام الاتصالات في الشركة حديث ومواكب للتقدم التكنولوجي، وأن الإدارة تشجع العاملين على المشاركة في الندوات والدورات للاطلاع على أحدث المستجدات، وتسعى الإدارة إلى تعيين الخريجين الأوائل لتهيئة قاعدة معرفية ذات مؤهل متقدم.

3. إن بعد الحوافز متوفر بدرجة مرتفعة نوعاً ما في شركة MTN محل الدراسة بمتوسط قدره

3.86 وانحراف معياري 0.664، حيث تعد الحوافز، إذ يوجد في الشركة أسس ومعايير يتم على ضوءها منح الحوافز والمكافآت، يتسم نظام الحوافز والمكافآت في الشركة بالعدالة والموضوعية، كما أنه يلبي الحاجات الإنسانية والاجتماعية للموظفين، وهناك رضا وظيفي عن المردود المادي والمعنوي لقاء الجهد المبذول، وتقوم إدارة الشركة بتطبيق سياسات تحفيزية عادلة لجميع الموظفين، كما أن هناك نظام تقييم أداء جيد يتم على أساسه مكافأة

المجد ومعاقبة المسيء، وتعد الخبرة والمعرفة المعيار الأساسي في توزيع المهام على العاملين، وتهتم الإدارة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة المشكلات، وتؤثر القدرة على الالتزام بالأداء بشدة على المكافآت والترقية الوظيفية. أما تبني الشركة ل نظام حوافز والمكافآت يتناسب مع مقدار الجهد المبذول جاء بالمتوسط.

4. إن بعد الهيكل التنظيمي متوفر بدرجة مرتفعة نوعاً ما في شركة MTN محل الدراسة بمتوسط قدره 3.65 وانحراف معياري 0.688، حيث توزع السلطات والصلاحيات في الشركة توزيعاً عادلاً، وتتناسب الصلاحيات المنوطة بالوظائف مع المسؤوليات المناطة بها، ويتم توزيع الأدوار بين العاملين في الشركة حسب إمكانياتهم وقدراتهم، وتترابط الأنشطة في الشركة فيما بينها كوحدة متكاملة، ويسمح نظام الاتصالات في الشركة باتصالات مفتوحة لجميع الاتجاهات والمستويات، ويمكن بسهولة إحداث تطورات في الهيكل التنظيمي.

5. إن بعد الكفاءات المهنية متوفر بدرجة مرتفعة نوعاً ما في شركة MTN محل الدراسة بمتوسط قدره 3.63 وانحراف معياري 0.692، حيث يرتبط رأس المال الفكري بالكفاءة المهنية، وتعتمد الكفاءة المهنية بالدرجة الأولى على الخبرة الشخصية، كما أنها تحتل أهمية قصوى في الهيكل التنظيمي، وتعد ذات أهمية كبرى على كافة المستويات الإدارية. تتعلق الكفاءة المهنية بالقدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، وتساعد برامج التدريب والتعليم المستمر في تحسين الكفاءات المهنية لدى الموارد البشرية. إضافة إلى ما تقدم، شمول الكفاءة المهنية على المهارات الفنية والعلاقات الإنسانية والفكرية جاء بمستوى متوسط.

6. إن بعد الكفاءات المعرفية متوفر بدرجة مرتفعة نوعاً ما في شركة MTN محل الدراسة بمتوسط قدره 3.76 وانحراف معياري 0.737، حيث تركز الشركة على استقدام الكفاءة المعرفية من أجل تنمية اكتساب معارف جديدة، وتتم عملية التوظيف في الشركة على أساس الكفاءة المعرفية، ويتم نقل المعرفة والمعلومات بين مستويات الشركة بصورة فاعلة، وتوفر الشركة الجو المناسب للاستفادة من المعارف المتوفرة، وتدعم الشركة المعارف المتوفرة لديها ببرامج تكوينية وندوات ومؤتمرات وغيرها، وتشارك الإدارة في تعزيز ثقافة

المعرفة التشاركية والعمل كفريق، وتشجع الأفراد على مشاركة معارفهم وتطبيقها على أرض الواقع.

7. إن بعد الكفاءات السلوكية متوفر بدرجة مرتفعة نوعاً ما في شركة MTN محل الدراسة بمتوسط قدره 3.86 وانحراف معياري 0.825، حيث تولي الشركة أهمية كبيرة لتطوير السلوكيات الإيجابية لأفرادها، وتشيد بالأفراد الذين يحوزون على سلوكيات إيجابية، وتمنح الشركة الحرية لأفرادها لإتباع السلوكيات المناسبة لتحفيزهم وتطوير قدراتهم، وترتبط الكفاءات السلوكية بالكفاءات القيادية في الشركة.

8. إن بعد السمات الشخصية للموارد البشرية متوفر بدرجة مرتفعة نوعاً ما في شركة MTN محل الدراسة بمتوسط قدره 3.63 وانحراف معياري 0.979، تعطي الشركة اهتماماً كبيراً لأفكار الأفراد، وتشجع برامج الشركة وتنشط حيوية الأفراد والفرق فيها، وتتعامل الشركة مع الأفراد سريعاً والغضب والانفعال بطرق خاصة، وتشجع برامج الشركة المبادرات والتعاون مع الآخرين، وتضع الشركة تعليمات خاصة للتعامل مع الأخطاء السلوكية في العمل، كما أنها تضع الشركة مدونة لسلوكيات الأفراد فيها، وتشجع مواردها البشرية على التخطيط لكل شيء بما في ذلك العمل والحياة الخاصة، وتولد برامج الشركة الثقة والأمان بين الموارد البشرية وتعزز الثقة بالنفس، وتتعامل الشركة مع السلوكيات العصبية بحذر شديد، هذا بالإضافة على أن برامج الشركة تشجع على الاستقرار العاطفي والنفسي.

9. هناك تأثير معنوي موجب للحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات في السمات الشخصية للموارد البشرية حيث تزداد السمات الشخصية بمقدار 0.529 عندما يزداد مستوى الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات بمقدار وحدة واحدة. مما يثبت صحة الفرضية العدمية الأساسية الأولى للبحث. وكان تأثير أبعاد الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات كما يأتي:

- هناك تأثير معنوي موجب لحقوق اتخاذ القرار في السمات الشخصية فعندما يزداد مستوى حقوق اتخاذ القرار بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار 0.344

- هناك تأثير معنوي موجب للمعلومات في السمات الشخصية فيزداد مستوى المعلومات بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار 0.344
- هناك تأثير معنوي موجب للحوافز في السمات الشخصية فعندما يزداد مستوى الحوافز بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار 0.472
- هناك تأثير معنوي موجب للهيكل التنظيمي في السمات الشخصية فعندما يزداد مستوى الهيكل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار 0.478
- هناك تأثير معنوي موجب للكفاءات المهنية في السمات الشخصية فعندما يزداد مستوى الكفاءات المهنية بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار 0.373
- هناك تأثير معنوي موجب للكفاءات المعرفية في السمات الشخصية فيزداد مستوى الكفاءات المعرفية بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار 0.535
- هناك تأثير معنوي موجب للكفاءات السلوكية في السمات الشخصية عندما يزداد مستوى الكفاءات السلوكية بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى السمات الشخصية يزداد بمقدار 0.364

يمكن مما سبق ترتيب الأبعاد الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات وفق شدة تأثيرها في السمات الشخصية للموارد البشرية كما يلي: الكفاءات المعرفية، الهيكل التنظيمي، الحوافز، الكفاءات المهنية، الكفاءات السلوكية، حقوق اتخاذ القرار والمعلومات لهما التأثير نفسه والأقل من بين أبعاد الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات.

#### 4-2. المقترحات والتوصيات:

تقترح الدراسة على شركة MTN الاهتمام:

1. بدراسة أبعاد الحمض النووي التنظيمي وإدارة الكفاءات المتمثلة في حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، الحوافز، الهيكل التنظيمي، الكفاءات المهنية، الكفاءات المعرفية، الكفاءات السلوكية، لما لها من آثار في السمات الشخصية للموارد البشرية في الشركة.
2. زيادة الاهتمام بالسمات الشخصية للموارد البشرية كونها تساعد في تشكيل نموذج قيادي قائم على المشاركة والتكامل برؤية شاملة، وتعمل على بناء استراتيجية متكاملة، وتأخذ بالحسبان التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية بعين الاعتبار، وتُبنى على أساس التحديات الراهنة والمستقبلية، وتسعى

إلى تكوين علاقات تبادلية بين كافة القيادات الإدارية في المؤسسة، كما تركز على رسم المسار الاستراتيجي لها في سبيل تحقيق استدامة ثابتة، وتعمل على بناء الثقة بين جميع أطراف التعامل، وبتيح توفير شبكة من القيادات المتناظرة التي تدعم الإبداع في حل المشكلات، وتدعم تشكيل فرق الجودة الشاملة في المؤسسة.

## قائمة المراجع

### باللغة العربية:

1. أبو حجير، طارق مفلح وأبو ناصر، حسن عاطف (2017): الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة المخاطر: دراسة تطبيقية عن الوزارات الفلسطينية وجهة نظر العاملين في دوائر الرقابة والتفتيش". جمعية أمان: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، رام الله، فلسطين.
2. أحمد، الطيب محمد زين (2015): أثر الجينات التنظيمية على دوافع العاملين بمؤسسات التعليم العالي الولائية بالسودان: دراسة تطبيقية على جامعات (وادي النيل- القصارف- ستار- كردفان) 2008 - 2013 م، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية.
3. أمينة، مولاي، كافي ميمون (2017): الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات: دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد (4)، العدد (1)، ص ص 53 - 79
4. البادي، عائشة (2014): بعض السمات الشخصية وعلاقتها بفاعلية الذات لدى الأخصائيين الاجتماعيين في مدارس سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى.
5. حمود، خضير كاظم، روان منير الشيخ (2013): إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار زمزم، عمان.
6. الحيلة، آمال وآخرون (2021): مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA وأثرها في تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني، مجلة جامعة فلسطين للتقنية للأبحاث، المجلد (8)، العدد (3)، ص ص 201 - 227
7. خطاب، عبد الودود وجاسم، عبد المنعم (2010): بناء مقياس السمات الشخصية للاعبين كرة القدم في محافظة سلاح الدين. مجلة الثقافة الرياضية. 2 (1)، 1 - 33
8. ربيع، محمد شحاته (2013): أصول علم النفس، دار المسيرة، عمان، ط2.
9. رشيد، صالح عبد الرضا، إحسان دهش جلاب (2007): أثر ال DNA المنظمي في الأداء الإبداعي: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية العراقية، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية- المحور الإداري، المجلد (9)، العدد (4)، ص ص 9 - 22
10. الرويتع، عبد الله (2007): مقياس العوامل الخمس الكبرى في الشخصية على عينة سعودية من الإناث، المجلة التربوية، 21 (83)، 99 - 129.
11. زعيم، كريمة، سلمى بوزريعة (2016): أثر كفاءة المورد البشري على أداء العاملين في المؤسسات السياحية: دراسة ميدانية في عدد من الفنادق بولاية جيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
12. زكية، بوسعد (2008): أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

13. الساعدي، مؤيد، جنان الدهان (2011): تشخيص واقع البصمة الوراثية التنظيمية DNA لمنظمات الأعمال العراقية، بحث استطلاعي تحليلي في عينة من المنظمات العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (10)، العدد (40)، ص ص 1 - 25
14. الساعدي، مؤيد، عبد الفتاح جاسم زعلان (2013): دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية DNA لمنظمات الأعمال: بحث استطلاعي في عينة من المصارف العراقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (10)، العدد 3، ص ص 1- 28
15. سعيد، دياب (2013): تغيير أبعاد الشخصية عبر فترة المراهقة: دراسة مستعرضة على عينة من طلاب محافظة بني سويف. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة بني سويف. مصر.
16. سليمان، جمال (2011): اقتصاد المعرفة، دار اليازوري، عمان.
17. شامية، محمود (2016): سمات الشخصية وعلاقتها بالتكيف النفسي لدى المراهقين المهمة ببيوتهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
18. الشريف، راشد (2017): أثر توفير كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد السابع عشر.
19. الشماع، خليل محمد (2011): مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، ط6.
20. الشمري، أحمد عبد الله وآخرون (2016): دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات كليات الإدارة والاقتصاد- الفرات الاوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 2.
21. صقور، مجد (2018): العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية DNA: دراسة ميدانية على بعض المنظمات الصناعية في محافظة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (34)، العدد (1)، ص ص 9 - 46
22. العاني، آلاء عبد الموجود عبد الجبار (2011): بعض العوامل المحددة لشخصية المنظمة وانعكاساتها في تكوين المعرفة التنظيمية: دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات في مدينة الموصل، جامعة الموصل، كمية الإدارة والاقتصاد - اطروحة دكتوراه غير منشورة.
23. عايش، محمد، الراضي جادين الإمام الحاج (2023): سمات الشخصية وعلاقتها بمهارات حل المشكلات لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظات قطاع غزة: دراسة ميدانية، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 1، ص ص 240- 263
24. عائشة، نجاح (2018): محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون- تيارت.
25. عبد الرحمن، محمود (2015): التطوير التنظيمي والإداري، دار ومكتبة الكندي، عمان.

26. عبد المجيد، عثمان رياض (2016): نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
27. العبيدي، ميسون (2015): استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية Organizational DNA: بحث استطلاعي لآراء عينة من أطباء مستشفى مرجان التعليمي-بابل، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الحادية عشر، المجلد (13)، العدد (36)، ص ص 296 - 329.
28. علام، صلاح الدين (2013): الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية. عمان: دار الفكر.
29. عمارة، فاطمة (2017): السمات الشخصية وعلاقتها بالتوافق النفسي لدى الطالب الجامعي بالمجمعات السكنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامع شندي، السودان.
30. العمري، أيمن، محمد أبو عليا (2016): درجة أهمية وممارسة القيادة وفق نموذج الحمض النووي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (12)، العدد (4)، ص ص 495 - 512
31. غنية، شريف (2020): العلاقة بين محددات الكفاءة المعرفية وعملية حل المشكلات لدى تلاميذ السنة الأولى متوسط، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 5 العدد 1.
32. غنيم، أسيل (2021): الجينات التنظيمية DNA وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرقابة الإستراتيجية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة.
33. فارس، محمد وآخرون (2019): أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على بلدية خانينوس، مجلة جامعة الأزهر - غزة، العلوم الإنسانية، المجلد (20)، عدد خاص (B)، ص ص 351 - 383
34. فلاتة، أمجاد، محمد الزهراني (2023): بناء مقياس سمات الشخصية لدى مشاهير مواقع التواصل الاجتماعي والتحقق من خصائصه السيكومترية، المجلة العلمية للنشر العلمي، الإصدار الخامس، العدد 51، كانون الثاني.
35. ماجد، زيد (2019): تأثير الحمض النووي التنظيمي ال DNA في رأس المال الفكري: دراسة استطلاعية على عينة من مديري الشركة العامة لموانئ العراق، العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، المجلد (14)، العدد (54)، ص ص 70 - 107
36. محمد، قادري (2020): دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمه، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 - قالمه.
37. مصنوعة، أحمد (2012): تنمية الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع والآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 3-4 ديسمبر.

38. ملحم، مازن (2009): العوامل الخمسة للشخصية وعلاقتها ببعض الأساليب المعرفية لدى كليتي التربية في جامعتي دمشق وحلب، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.
39. هريدي عادل وشوقي، فرج (2002): مصادر السعادة المدركة في ضوء العوامل الخمسة الكبرى للشخصية والتدين وبعض المتغيرات الأخرى. مجلة علم النفس، القاهرة، 46 – 78
40. يعقوب، المسوس (2016): تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين والطلبة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية.

### باللغة الأجنبية:

1. Booz Allen Hamilton Inc., (2012). "All Rights Reserved", copyright.
2. Brooke, D, C. (2008). "The DNA of Innovation". Journal of Business Strategy, Vol. 29, 2, 43-50
3. Daft, R. L. (2010): Organization Theory and Design, 10 ed, South-Western, Cengage Learning.
4. Elsakaan, Rania Abd-Elazeem Mohamed & et.al (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, Volume 8, pp.1-13
5. Engler, B (2014). Personality theory. (International Edition). Wadsworth.
6. Gharmy, B. (2006). The Factor of Organizational DNA, Harvard Business, 119, 3-10.
7. Hamilton, A (2005) " Innovation's Org DNA" Printed in USA
8. Hobbs, Lawrence. (2008). "Strategic DNA: Bringing Business Strategy to Life". Agate Publishing, Inc., Chicago.
9. Hollady, Royce, (2005), Simple Rules: Organizational DNA, Human Systems Dynamics institute, Vol.37, No. 4.
10. Knott, David: d,G., Boschwitz, Deff & Mendes, Device, k., (2004), know your Company's DNA, journal of Best's Review, July. [www.bestreview.com](http://www.bestreview.com)
11. Nafei, W. (2015). The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt. International Business Research, 8(1).
12. Neilson, G., Pasternack, B., Mendes, D., (2003) " The Four Bases of Organizational DNA", Journal of Strategy and Business, Winter 2003 / Issue 33.
13. Nigel, H., Andy, B., Sutherland, E., Vliek, M., Passer, Ml. & Smith, R (2012). Psychology, The science of mind and behavior, McGraw Hill.
14. Prakash G. Nivedan (2001): Mapping the Organizational DNA, Express computer. [www.expresscomputeronline.com](http://www.expresscomputeronline.com).
15. Wideman, R. Max. (2010). "Strategic DNA: Bringing Business Strategy to Life: A Book Review". AEW Services, Vancouver.

## ملحق: استبيان الدراسة

### DNA الموظفين: ربط الكفاءات الوظيفية بالسمات الشخصية

#### دراسة ميدانية في شركة MTN للاتصالات

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة DNA الموظفين: ربط الكفاءات الوظيفية بالسمات السلوكية من خلال دراسة ميدانية في شركة MTN للاتصالات، وتحديد المشكلات التي تعترض ذلك.

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية المتعلقة بدراسة DNA الموظفين: ربط الكفاءات الوظيفية بالسمات السلوكية، وذلك بإحدى الإجابات التالية وفقاً للترتيب الآتي:

5-موافق بشدة 4-موافق 3-حيادي 2-غير موافق 1-غير موافق بشدة

أو ضع إشارة حول الرقم الذي يعبر عن إجابتك علماً أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستكون في غاية السرية، ولا تؤثر على وضع وسياسة مؤسستكم. ولكن المهم هو تحديد وإدراك دراسة DNA الموظفين من خلال ربط الكفاءات الوظيفية بالسمات السلوكية لديكم، وكيف تؤثر على الأوضاع القائمة في مؤسستكم، ومدى تقبل ما هو جديد في ميدان الموارد البشرية. نتمنى من الجميع أن يكونوا موضوعيين وغير متحيزين في وضع إجاباتهم

شاكرين تعاونكم معنا وحسن استجابكم لنا

#### معلومات شخصية:

الجنس		ذكر			انثى	
المؤهل العلمي	ثانوية	معهد	جامعية	دبلوم	ماجستير	دكتوراه
العمر	أقل من 20	20 وأقل من 30	30 وأقل من 40	40 وأقل من 50	50 وأقل من 60	60 فأكثر
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	5 وأقل من 10	10 وأقل من 15	15 وأقل من 20	20 وأقل من 25	25 فأكثر

رقم السؤال	الأسئلة	الإجابات
<b>حقوق اتخاذ القرار</b>		
1.	تقوم إدارة الشركة باتخاذ قرارات قابلة للتحقيق	5 4 3 2 1
2.	القرارات التي تتخذها إدارة الشركة واضحة وشفافة ومعلنة للجميع	5 4 3 2 1
3.	تتسم القرارات المتخذة في الشركة بصفة المشاركة في اتخاذها	5 4 3 2 1
4.	تنتهج إدارة الشركة أسلوب العمل الجماعي وتبتعد عن الفردية في اتخاذ القرارات	5 4 3 2 1
<b>المعلومات</b>		
5.	المعلومات التي نحصل عليها من إدارة الشركة صادقة وموثوق فيها	5 4 3 2 1
6.	تتدفق المعلومات بشكل فعال بين أقسام الشركة	5 4 3 2 1
7.	نظام الاتصالات في الشركة حديث ومواكب للتقدم التكنولوجي	5 4 3 2 1
8.	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في الندوات والدورات للاطلاع على أحدث المستجدات	5 4 3 2 1
9.	تسعى الإدارة إلى تعيين الخريجين الأوائل لتهيئة قاعدة معرفية ذات مؤهل متقدم	5 4 3 2 1

الحوافز	
5 4 3 2 1	10. تتبنى الشركة نظام للحوافز والمكافآت يتناسب مع مقدار الجهد المبذول
5 4 3 2 1	11. وجود أسس ومعايير يتم على ضوءها منح الحوافز والمكافآت
5 4 3 2 1	12. يتسم نظام الحوافز والمكافآت في الشركة بالعدالة والموضوعية
5 4 3 2 1	13. يلبي نظام الحوافز والمكافآت المطبق في الشركة الحاجات الإنسانية والاجتماعية للموظفين
5 4 3 2 1	14. هناك رضا وظيفي عن المردود المادي والمعنوي لقاء الجهد المبذول
5 4 3 2 1	15. تقوم إدارة الشركة بتطبيق سياسات تحفيزية عادلة لجميع الموظفين
5 4 3 2 1	16. يوجد في الشركة نظام تقييم أداء جيد يتم على أساسه مكافأة المجد ومعاقبة المسيء
5 4 3 2 1	17. تعد الخبرة والمعرفة المعيار الأساسي في توزيع المهام على العاملين
5 4 3 2 1	18. تهتم الإدارة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة المشكلات
5 4 3 2 1	19. تؤثر القدرة على الالتزام بالأداء بشدة على المكافآت والترقية الوظيفية
الهيكل التنظيمي	
5 4 3 2 1	20. توزع السلطات والصلاحيات في الشركة توزيعاً عادلاً
5 4 3 2 1	21. تتناسب الصلاحيات المنوطة بالوظائف مع المسؤوليات المناطة بها
5 4 3 2 1	22. يتم توزيع الأدوار بين العاملين في الشركة حسب إمكاناتهم وقدراتهم
5 4 3 2 1	23. تترايب الأنشطة في الشركة فيما بينها كوحدة متكاملة
5 4 3 2 1	24. يسمح نظام الاتصالات في الشركة باتصالات مفتوحة لجميع الاتجاهات والمستويات
5 4 3 2 1	25. يمكن بسهولة إحداث تطورات في الهيكل التنظيمي
الكفاءات المهنية (العملية)	
5 4 3 2 1	26. يرتبط رأس المال الفكري بالكفاءة المهنية
5 4 3 2 1	27. تعتمد الكفاءة المهنية بالدرجة الأولى على الخبرة الشخصية
5 4 3 2 1	28. تحتل الكفاءة المهنية أهمية قصوى في الهيكل التنظيمي
5 4 3 2 1	29. تعد الكفاءة المهنية ذات أهمية كبرى على كافة المستويات الإدارية
5 4 3 2 1	30. تشمل الكفاءة المهنية على المهارات الفنية والعلاقات الإنسانية والفكرية
5 4 3 2 1	31. تتعلق الكفاءة المهنية بالقدرة الكامنة لدى الموارد البشرية
5 4 3 2 1	32. تساعد برامج التدريب والتعليم المستمر في تحسين الكفاءات المهنية لدى الموارد البشرية
الكفاءات المعرفية (العلمية)	
5 4 3 2 1	33. تركز الشركة على استقدام الكفاءة المعرفية من أجل تنمية اكتساب معارف جديدة
	34. تتم عملية التوظيف في الشركة على أساس الكفاءة المعرفية
5 4 3 2 1	35. يتم نقل المعرفة والمعلومات بين مستويات الشركة بصورة فاعلة
5 4 3 2 1	36. توفر الشركة الجو المناسب للاستفادة من المعارف المتوفرة
5 4 3 2 1	37. تدعم الشركة المعارف المتوفرة لديها ببرامج تكوينية وندوات ومؤتمرات وغيرها
5 4 3 2 1	38. تشارك الإدارة في تعزيز ثقافة المعرفة التشاركية والعمل كفريق
5 4 3 2 1	39. تشجع الشركة الأفراد على مشاركة معارفهم وتطبيقها على أرض الواقع
الكفاءات السلوكية	
5 4 3 2 1	40. تولي الشركة أهمية كبيرة لتطوير السلوكيات الإيجابية لأفرادها
5 4 3 2 1	41. تشيد الشركة بالأفراد الذين يحوزون على سلوكيات إيجابية

5 4 3 2 1	تمنح الشركة الحرية لأفرادها لإتباع السلوكيات المناسبة لتحفيزهم وتطوير قدراتهم	.42
5 4 3 2 1	ترتبط الكفاءات السلوكية بالكفاءات القيادية في الشركة	.43
<b>السمات الشخصية</b>		
5 4 3 2 1	تعطي الشركة اهتماماً كبيراً لأفكار الأفراد	.44
5 4 3 2 1	تشجع برامج الشركة وتنشط حيوية الأفراد والفرق فيها	.45
5 4 3 2 1	تتعامل الشركة مع الأفراد سريع الغضب والانفعال بطرق خاصة	.46
5 4 3 2 1	تشجع برامج الشركة المبادرات والتعاون مع الآخرين	.47
5 4 3 2 1	تضع الشركة تعليمات خاصة للتعامل مع الأخطاء السلوكية في العمل	.48
5 4 3 2 1	تضع الشركة مدونة لسلوكيات الأفراد فيها	.49
5 4 3 2 1	تشجع الشركة مواردها البشرية على التخطيط لكل شيء بما في ذلك العمل والحياة الخاصة	.50
5 4 3 2 1	تولد برامج الشركة الثقة والأمان بين الموارد البشرية وتعزز الثقة بالنفس	.51
5 4 3 2 1	تتعامل الشركة مع السلوكيات العصبية بحذر شديد	.52
5 4 3 2 1	تشجع برامج الشركة على الاستقرار العاطفي والنفسي	.53