



استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية

DNA Organizational بحث استطلاعي لآراء عينة من اطباء مستشفى مرجان التعليمي- بابل

م.م. ميسون علي حسين العبيدي

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بابل

المستخلص

تناول البحث موضوع مكونات (الحمض النووي للمنظمات)، إذ يتميز هذا الموضوع بالحدثة في الدراسات والبحوث المحلية والعربية على المستويين النظري والتطبيقي إذ يعدُّ الحمض النووي للمنظمات الأداة التي تساعد الإدارة في تحديد المشكلات وتصنيفاتها تبعاً لأولوياتها وتكييف الإدارة لحل تلك المشكلات من خلال توفير البيانات اللازمة وتم ربط العوامل التي تحدد شخصية المنظمة بصحة المنظمات وإبراز أثر المكونات الأربعة للحمض النووي في نجاح المنظمات وهدف البحث الى بناء إطار معرفي لموضوعات (الحمض النووي التنظيمي، وصحة المنظمات) ومتغيراتها، عبر تتبع المسارات التنظيرية للأدبيات المتخصصة، والربط بينها ميدانياً في إطار البحث الميداني، وكيفية الاستفادة من هذا الربط، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من ثلاثين طبيباً من منتسبي مستشفى مرجان التعليمي.

Abstract

The research topic determinants of personal organization (DNA organizations), as characterized by the subject modernity in studies and research of local and Arab theoretical and practical as it is the DNA of organizations tool that helps management in identifying problems and classifications depending on priorities and adapt management to solve these problems by providing necessary data has been linked to factors that determine personal organization process configuration knowledge new regulatory and highlighting the impact of the four components of the DNA in the process of formation of organizational knowledge new research is an attempt to provide the right tool that helps organizations to discover mistakes and diagnose problems..



المقدمة

أسهمت التطورات الفكرية المعاصرة للإدارة بشكل واسع في إفراس العديد من المفاهيم الجديدة التي أصبحت ضرورية الوجود في ظل المعطيات البيئية الراهنة وهذه التطورات والتغييرات ساعدت في إرساء القواعد والمرتكزات المعاصرة للفكر الإداري الحديث الذي أصبح قائماً على البحث المستمر، ولعل موضوع بحثنا يعد أحد هذه النتاجات الفكرية التي تسلط الضوء على مسألة مهمة وهي مدى إسهام عوامل معينة تحدد شخصية المنظمة التي بدورها تعكس مدى صحة المنظمات والتي تساعد على فهم أداؤها وحل المشكلات وتحديد العوائق التي تعترض التنفيذ الفعال للخطط وتشخيصها ومعالجتها وتسهيل العمل بالتعاون والمشاركة وتمهيد الطريق للإدارة لغرض تحسين الأداء، ويهدف هذا البحث للتعرف على ما يسمى بشفرة الحمض النووي للمنظمات مع توضيح طبيعة مكوناته الأربعة الرئيسة، فضلاً عن تحديد المعالجات اللازمة لهذه العوامل من أجل زيادة المعرفة وتحقيق الصحة التنظيمية. وتضمن البحث خمس مباحث خصص الأولى للتعريف بمنهجية البحث والثاني للتعريف بمفهوم الحمض النووي التنظيمي وأهم مكوناته، أما المبحث الثالث فقد بحث عن مفهوم صحة المنظمات والتمييز بين المنظمات الصحية وغير الصحية، فيما حدد المبحث الرابع الإطار العملي للبحث وأخيراً تناول المبحث الخامس أهم ماتوصل إليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

المبحث الأول: المنهجية العلمية

أولاً: مشكلة البحث

تعيش المنظمات الصحية أسوأ أوضاعها نتيجة للظروف الاقتصادية التي يمر بها البلد وكان نتيجتها بقاء المستشفيات العراقية في بيئة شبه مغلقة لسنوات عدة ، تلك الظروف كانت سبباً في تدني مستوى فاعليتها وغيابها عن المستجدات والتطورات في بيئة العمل الصحي، كل تلك التحديات تدفعنا للتفكير بوضع منهجية جديدة للنهوض بواقعها ومواكبة التطور المتسارع. والبحث عن اساليب حديثة للإدارة ، وقد نال مصطلح الـ (DNA) التنظيمي باعتباره مؤشراً لصحة المنظمات اهتماماً كبيراً في الوقت الحالي من قبل بعض الباحثين في المجتمعات الغربية في التخصصات الاجتماعية والثقافية والإدارية على اختلافها. والذي لم يلقى الاهتمام المطلوب من قبل الباحثين العرب، ولم يكتب عنه لحد الآن على حد علم الباحثة. مما دعى الباحثة للكتابة في هذا الموضوع، واستناداً لما تقدم يمكن توضيح المشكلة الميدانية للبحث من خلال التساؤلات الآتية:-

- (١) ما مدى ادراك المنظمة عينة البحث لمكونات الحمض النووي التنظيمي ؟
 - (٢) كيف يمكن للمنظمات ان تكون صحية او غير صحية من خلال استخدامها لمكونات الذي ان اي التنظيمي؟.
 - (٣) ما هي المكونات الرئيسة للحمض النووي التنظيمي على المستوى الأكاديمي والتطبيقي؟.
- في ضوء الإجابة عن التساؤلات سابقة الذكر يمكن أن تتضح الصورة أمام الباحثين حول كيفية وسبل تحديد المنظمات الصحية وكيفية المحافظة عليها والتي يمكن أن يزيد بدوره من عملية توليد الاستقرار والمعرفة لكل أفراد المنظمة لتحقيق التفوق والنجاح.



ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من كون المنظمات تبحث دائماً عن طريق للحصول على الميزة التنافسية وتعد صحة المنظمات وإدارتها إحدى الطرائق المستعملة لتحقيق هذه الميزة. وانطلاقاً من الدور الحيوي الذي تؤديه مكونات الحمض النووي التنظيمي للحصول على صحة تنظيمية، فأهمية البحث يمكن توزيعها في ظل جانبين هما:

الأهمية العلمية: لقد تناول البحث الحمض النووي التنظيمي كمدخل تنظيمي لأول مرة في الجانب المحلي على حد علم الباحث بما قدمه من آليات يمكن من خلالها رفع مهارات ومعرفة الأفراد العاملين في المنظمة والتي تصب في دعم عمل المنظمة والتفوق في الأداء، ورفد المكتبة العراقية والعربية بمساهمة بحثية معرفية في مجال التوجهات الحديثة للسلوك التنظيمي.

الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في 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 والمنظمة في آن واحد، وقد ركز البحث على قطاع حيوي هو القطاع الصحي الحكومي الذي يلعب دوره في الارتقاء بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي لمختلف قطاعات المجتمع..

ثالثاً: أهداف البحث

إسترشاداً بجوانب مشكلة البحث، وبمسوغات إجرائه، يمكن إجمال أهداف البحث الحالي في:-
1- بناء إطار معرفي لموضوعات (الحمض النووي التنظيمي، وصحة المنظمات) ومتغيراتها، عبر تتبع المسارات النظرية للأدبيات المتخصصة، والربط بينها ميدانياً في إطار البحث الميداني، وكيفية الاستفادة من هذا الربط.

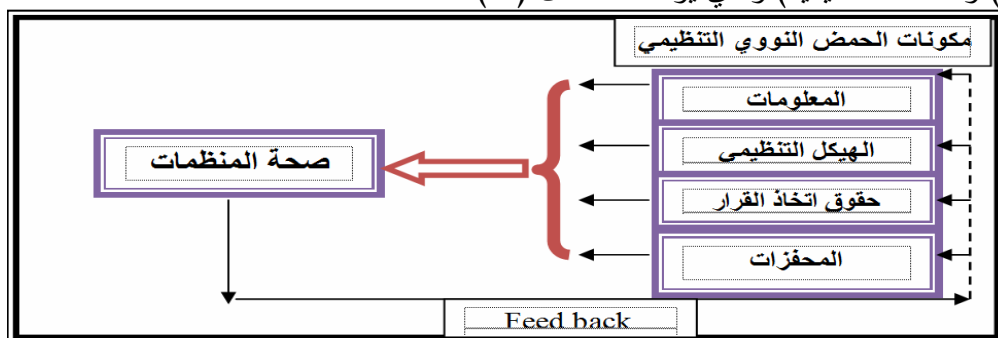
2- توضيح آلية تأسيس منظمات صحية وتنميتها من خلال اعتماد مكونات تنظيمية صحيحة .

3- تقديم نماذج للصحة التنظيمية لغرض اطلاع المنظمات عليها والاستفادة منها في العمل.

4- البحث عن أدوار جديدة للإدارة الصحية والتي لا تتعارض مع النماذج الذهنية التي وضعت لدور الأطباء في المستشفيات

رابعاً: مخطط البحث الافتراضي

مخطط البحث مخطط افتراضي مفاهيمي تم أعداده من قبل الباحثة وأطلق عليه تسمية (DNA Org) والصحة التنظيمية) والذي يوضحه الشكل (1)



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث



حقوق اتخاذ القرار من يقرر؟ ماذا...؟... وكيف؟
المعلومات كيف يتم قياس الأداء؟ كيف يتم تنسيق الأنشطة؟
المحفزات ما هي الأهداف والمحفزات والبدائل الوظيفية المتوفرة؟
الهيكل التنظيمي ما هي سمات النموذج التنظيمي الشامل، بما في ذلك "الخطوط والمربعات" في تصميم الهيكل التنظيمي؟

خامساً: -فرضيات البحث

تم الارتكاز في تكوين فرضيات البحث الرئيسية على الاتي :-
اولاً:- (تسهم المكونات الادارية الرئيسية او ما يسمى بالحمض النووي التنظيمي فيما يخص الجانب الاداري في تشخيص المنظمات الصحية).
ثانياً:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مكونات الحمض النووي التنظيمي وانواع المنظمات الصحية وغير الصحية.
ثالثاً:-توجد علاقة تاشير بين مكونات الحمض النووي التنظيمي وانواع المنظمات الصحية وغير الصحية.

المبحث الثاني: مفهوم ومكونات الحمض النووي التنظيمي

اولاً:-التعريف للحمض النووي والشخصية

1- الفكرة الأساسية للحمض النووي للمنظمات

الحمض النووي البشري: هو اختصار لـ (الحمض الرايبوزي منقوص الأوكسجين) وتشكل سلسلة القواعد النتروجينية في جزيء الـ DNA مخزون المعلومات الوراثية ويسمى ترتيبها بالشفرة الوراثية التي تميز الكائنات الحية عن بعضها .

آلية تضاعف الحمض النووي (DNA) : وتعني قدرة الخلايا الحية في الحفاظ على درجة عالية من الدقة في الاستمرار في وظائفها من جيلاً لآخر والتي تعتمد على مضاعفة المعلومات الوراثية المخزونة في جزيء الـ (DNA) المكون للكرموسوم ويكون ذلك في الطور البيئي قبل عملية الانقسام وإنتاج خلايا جديدة ومن شروط تضاعفه إن الـ DNA الجديد يحمل نفس المعلومات الوراثية .

الطفرة الوراثية: تحصل نتيجة أي خطأ في ترتيب او تسلسل القواعد النتروجينية في جزيء الـ DNA وتؤدي إلى تغيير المعلومات الوراثية وينتج عن ذلك مايسمى بالطفرة وهذا التغيير ينتج خلل في الفرد الذي حدث له ذلك التغيير وتنتقل هذه الطفرة من جيل لآخر وقد يؤدي إلى حدوث الأمراض الوراثية والطفرة تحدث نتيجة عوامل داخلية وعوامل خارجية(وصفي،12،1998) وقبل الدخول في تفاصيل الحمض النووي للمنظمات لابد من الوقوف على وصف أنموذج تركيب الحمض النووي للإنسان والذي منه استلهمت الفكرة فقد اكتشف كل من (واطسون وكريك) الحلزون المزدوج التركيب للـ DNA وتزواج القواعد المكتملة وقد أدركا على الفور أن تزواج القواعد الأربعة يمدنا بأساس الميكانيكية البسيطة لتكرار الـ DNA، والتكاثر يتطلب نقل المعلومات الوراثية بطريقة دقيقة من الآباء إلى النسل، ونظراً لأن المعلومات الوراثية تخزن في الـ DNA فإن تناسخ الـ DNA يعتبر مركز العمليات البيولوجية، وقد أطلقوا عليه تسمية "سر الحياة" وفي العام(2000) أعلن فريق العلماء المسؤول عن مشروع الجينوم البشري



الانتها من عمليه فك الشفرة الوراثية للإنسان، ووضع الاسس للخريطة الوراثية للإنسان وبذلك لم يعد هذا العصر عصر المعلوماتية وإنما عصر الجينوم لقد أصبحنا نعيش في عصر المعرفة المتشابكة الجذور والمتشابكة الأفكار لدرجة أن العلوم التي لا تتشابه وتتداخل في نسيج المعرفة تموت وما هو علم الإدارة يقدم رؤية جديدة للمنظمات قائمة على مفهوم الحمض النووي DNA Org (محمد، 2006، 7)، والحمض النووي للمنظمات مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في آن واحد شخصية المنظمة والتي تساعد على شرح أدائها وعلى غرار الأربع وحدات التي يتكون منها الحمض النووي البشري (سكر رايبوزي منقوص الأوكسجين ، قاعدة نتروجينية (الثايمين) ،سلسلتين) يتكون الحمض النووي للمنظمات من أربع وحدات هي: (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) وهذه الوحدات تحدد أسلوب أداء المنظمة وما اذا كانت ستمكن من تحقيق أهدافها أم لا ويختلف الوصول الى درجة التنظيم المرغوبة بين منظمة واخرى والامر الحتمي الوحيد هو ان الوحدات المكونة الاربعة الخاصة بالحمض النووي للمنظمات تؤدي دورها بنفس الوقت وليس بينها تعارض لحل المعضلات التنظيمية.

2- تعريف الشخصية بشكل عام:

تعرف الشخصية بأنها السلوك المميز للفرد كما تعد التنظيم المتكامل والديناميكي للخصائص الفسيولوجية والعضلية والخلقية والاجتماعية للفرد وتشمل الخصائص الطبيعية والمكتسبة من الدوافع والميول والعواطف والمثل والآراء والمعتقدات والعادات كما تتضح من خلال علاقات الفرد بوسطه الاجتماعي، واعتماداً على ما سبق نشير إلى ان مفهوم الشخصية كونه مجموعة من الصفات والخصائص البدنية والعقلية (فطرية كانت أم مكتسبة) والتي تسهم في تحديد سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم في البيئة التي يعيشون فيها وهي بالتالي تحدد شخصية كل فرد وتميزه عن غيره من الأفراد (العميان، 2005، 125).

3- مفهوم شخصية المنظمة:

قدم العديد من الكتاب والباحثين في مجال علم النفس نظريات عديدة ومختلفة حاولت تفسير وتحليل شخصية الأفراد وبالتالي تحليل السلوك ولكل كيان في حياتنا شخصية قد تكون اعتبارية أو معنوية، فالفرد بوصفه كائن حي له شخصية، والمنظمة باعتبارها (كيان اجتماعي) لها أيضاً شخصية اعتبارية ومعنوية لقد أصبحت العلوم في العصر الراهن تحاكي بعضها البعض فكما أنّ الإنسان نظام متكامل فالمنظمة أيضاً نظام متكامل تعيش في البيئة التي تزودها بالطاقة على شكل مدخلات لتعود المنظمة بعد عمليات المعالجة تمد البيئة بالمنتجات التي تعد بمثابة الطاقة المطروحة إلى البيئة الخارجية، وبما أنّ للإنسان شخصيته التي تميزه عن غيره من الناس فإن للمنظمة شخصيتها التي تميزها عن بقية المنظمات، وكما أنّ هناك أنماطاً للشخصية التي يمتلكها الأفراد فمن الناس من هو عصبي ومنهم من هو هادئ ومنهم من هو قوي ومنهم من هو ضعيف الشخصية ... فإنّ للمنظمات شخصية معينة تسهم في تحديدها عدة عوامل تكون حصيلتها انتماء المنظمة إلى أحد الأنواع السبعة التي سيتم ذكرها لاحقاً وأن المعرفة التنظيمية يتم توليدها من خلال نقل وتحويل المعرفة الضمنية لإفراد المنظمة إلى معرفة ظاهرية ويتم تبنيها من قبل مستويات المنظمة نفسها والتي بالتالي تحدد شخصية المنظمة وتشخص



القواعد والأسس الأربعة المكونة للحمض النووي التنظيمي والمتمثلة بالهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات (الخطيب ومعايعه، 2009، 51) وهناك أنواع من المنظمات تم تحديدها بعد تجارب كثيرة لمعرفة كيفية الاندماج الجيد او السيء للوحدات الأربعة المكونة للحمض النووي التنظيمي الأربعة الأولى منها غير صحية والثلاثة المتبقية صحية: المنظمة المتضخمة، المنظمة ذات الإدارة المحكمة، المنظمة ذات النشاط المتقطع، المنظمة السلبية العدوانية، المنظمة العسكرية، المنظمة التي تتبع نهج في الوقت المناسب، المنظمة المرنة.

[Http://DNA Vbs howwthread.php?t=12832www.zayedworld.net-joyce wycoff](http://DNA Vbs howwthread.php?t=12832www.zayedworld.net-joyce wycoff)

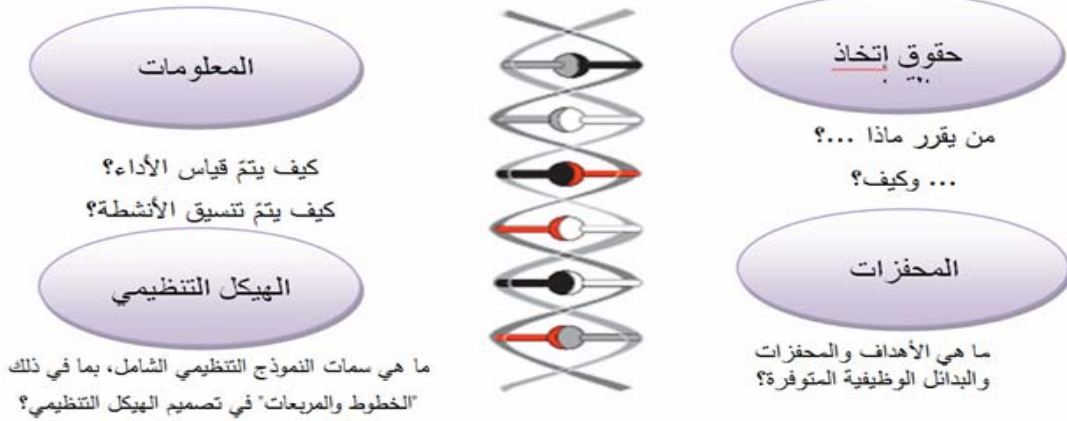
* لقد أستلهمت فكرة الحمض النووي للمنظمات بعد عدة دراسات استمرت لسنوات تناولت فيها كيفية تنظيم الشركات وتنفيذها لأنشطتها وقد تم وضعها من قبل مستشاري شركة بوز ألن هاملتون في الفترة الممتدة من 2003 الى 2005 بهدف إعطاء المنظمات طريقة سهلة لتحديد الصعوبات التي تعوقها وكيفية معالجتها .

ثانياً:- مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA ORG

تسعى المنظمات المعاصرة إلى التميّز في العمل والتفرد في الأداء الريادي ولعلها في سيرها نحو تحقيق هذا الهدف تلجأ إلى تحديد العوامل التي تسهم في تشكيل شخصيتها ليكون لها كيانها الخاص بها وهويتها المستقلة والتميزة إذ إنّ هذا الأمر أصبح ضرورياً لممارسة أنشطة منظمات الأعمال في ظل ماتواجهه من تحديات وتغييرات متسارعة... تتضمن هذه الفقرة تقديم إطار فكري عن مكونات الحمض النووي التنظيمي من حيث المفهوم والأهمية، فضلاً عن تقديم فكرة تفصيلية عن كل عامل من تلك العوامل وتسليط الضوء على تصنيف المنظمات إلى أنواع معينة اعتماداً على تلك العوامل وذلك وفق الآتي :

1- محددات شخصية المنظمة (مكونات الحمض النووي للمنظمات)

تحدد شخصية المنظمات وفق العديد من العوامل والمكونات والتي تضي دورها طابعاً مميزاً لشخصية المنظمة التي تقع ضمن أحد الأنواع السبع وتسمى العوامل المحددة لشخصية المنظمة مجازاً بالحمض النووي للمنظمات وعليه فان مكونات هذا الحمض هي بمثابة المحددات لشخصية المنظمة والتي تتمثل بال (بالمعلومات، حقوق إتخاذ القرار، المحفزات، والهيكل التنظيمي) ان أغلب المفاهيم الخاصة بالحمض النووي للمنظمات أشارت إلى أنّه يمثل العوامل الأساسية التي تحدد شخصية المنظمة والتي تعمل بشكل مترابط وفي آن واحد وتمثل هذه العوامل المكونات الأساسية الأربعة للحمض النووي للمنظمات والتي أطلق عليها البعض تسمية القواعد البسيطة (Simple Rules)، كما أطلق عليها آخرون تسمية قواعد البناء (Building Block) ومهما كانت التسمية فإنّ الفكرة تأتي من إن الحمض النووي للمنظمات وحسب آراء الباحثين هو عبارة عن المكونات الأربعة وعادة ما يتم تجميع أو تركيب هذه المكونات بطرائق كثيرة مع بعضها وعندئذ يتحدد الحمض النووي للمنظمة أنظر الشكل (2)



الشكل (2) الوحدات الأربع المكونة للحمض النووي للمنظمات

Source: Neilson, Gary, L.& Pasternack, Bruce A., (2007), Results. booz allen Hamilton Inc. [www.http:// boozallen.com](http://boozallen.com).p.6.

وفيما يلي توضيح لكل عامل أو مكون من هذه العوامل أو المكونات:

أ-: **المعلومات Information**: تؤدي المعلومات دوراً هاماً في معظم أوجه أعمال المنظمات في الوقت الراهن إذ أصبحت المورد الأغنى قيمة والأكثر تنافساً وهي بمثابة العصب الذي يحرك الأنشطة ومهام المنظمات. إذ تعرف المعلومات على أنها البيانات المصوغة بطريقة هادفة لتكون أساساً لإتخاذ القرار، (العامري والغالبى، 2008، 318) ويعطي (عليان، 2008، 1) مفهوماً مغايراً للمعلومات إذ يرى أنها ظاهرة علمية تتضمن أربع دلالات أساسية: (التعبير عن حالة المعرفة، التعبير عن عملية، التعبير عن سلعة، التعبير عن بيئة) وتكتسب المعلومات أهمية بالغة في العمل لأن جودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر المعلومات في المنظمات وقد عبر (لامبرتون Lamberton) عن الأهمية والقيمة المتميزة التي تكتسبها المعلومات بالنسبة لعملية إتخاذ القرارات عندما قال "نجد ان كل منظمة مرغمة على إتخاذ قرارات فريدة ومصيرية لتحقيق اعلى معدلات الكفاءة والابتكار وإن إتخاذ مثل هذه القرارات يدفع للاهتمام بالمعلومات بحيث يصبح توفيرها واختزانها والافادة منها نشاطاً استثمارياً أساسياً (بوعزة، 2003، 83) وتعد المعلومات بمثابة الدماء التي تمد أي منظمة بالحياة ولا يمكن لأي منظمة أن تصل إلى تحسين قراراتها في غياب نظام سليم للمعلومات، ان التخطيط لزمان قادم يتطلب توفير البيانات التي تمر بمجموعة من العمليات للتحويل إلى معلومات ذات قيمة للعديد من الأطراف المستفيدين أما فيما يرتبط بخصائص المعلومات فليس كل المعلومات ملائمة لإتخاذ القرار فالمنظمات تقوم بخزن ومعالجة كميات كبيرة من البيانات التي قد يمكن أو لا يمكن تحويلها إلى معلومات اعتماداً على قدرة الأداء على جمع البيانات وتقديم المعلومات الحقيقية إذ يستطيع المدراء فقط أن يؤدوا دورهم بشكل فاعل إذا تلقوا معلومات صحيحة في الوقت المناسب وقد اختلف الكتاب والباحثون في الإتفاق على خصائص محددة للمعلومات فمنهم من يرى أن المعلومات المفيدة والصحيحة يجب أن تتصف بإمكانية الوصول إليها، وبالتوقيت المناسب وأن تكون ذات صلة بالموضوع، ودقيقة وقابلة للإثبات، ومتكاملة وواضحة (lavancevich et al, 1997, 134) في حين يرى (Daft, 2000, 671) أن المنظمات تعتمد على المعلومات عالية الجودة لتطوير الخطط الإستراتيجية، وتحديد



المشكلات، والدخول في المنافسة، ويرى أن خصائص المعلومات هي (الذاتية، الموضوعية، التوقيت، الدقة). وهناك خصائص أخرى للمعلومات تتمثل بالآتي:-
صيغة المعلومات: يجب أن تكون المعلومات في صيغة صحيحة نافعة لمتخذ القرار.
الاكتمال: تعد المعلومات مكتملة إذا تمكن متخذ القرار من حل المشكلة بواسطتها.
سهولة الوصول إليها: تعد المعلومات عديمة النفع إذا لم يتمكن متخذ القرار الوصول إليها في صيغة مناسبة وفي التوقيت المناسب.

وفيما يتعلق بالمعلومات كعامل من عوامل مفهوم الحمض النووي للمنظمات وتحديد شخصيته فإنها تتعكس في المصفوفات المستخدمة لقياس الأداء وكيف يتم تنسيق الأنشطة؟ وكيف يتم نقل ونشر المعرفة؟ وكيف يتم نقل التوقعات والتقدم؟ من يعرف ماذا؟ من يحتاج أن يعرف ماذا؟ كيف يتم نقل المعلومات بين الأفراد الذين يملكونها إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها؟ (محمد، 2006، 7) إن قلة المعلومات بالنسبة لمنظمة ما تشبه تناول الوجبات السريعة فهي تعوق شرابين الاتصالات وتملأ النظام بسرعات حرارية فارغة وتضلل الجسم الذي يعتقد أنه يتغذى فيما يكون ربما على شفير الانهيار وهذا يعني أن قلة المعلومات في المنظمة تقود إلى صنع قرار خاطئ فالمعلومات تمنح المنظمة القدرة الأساسية لضمان حقوق إتخاذ القرار ولقياس أداء الأفراد وتحفيزهم نحو العمل كما انها ضمان لتوفير معلومات بجودة عالية وفي كل الأوقات وإيصالها إلى الأفراد المناسبين والذي يعد بمثابة احد التحديات المهمة التي تواجه المنظمات العصرية وهناك العديد من العمليات التي تتطلب تبادلاً كثيفاً للمعلومات إذ تحتاج هذه المعلومات إلى أن يتم إيصالها سريعاً وبشكل دقيق إلى أقسام المنظمة من أجل تنسيق فعاليتها فالتواصل المؤثر لا يتطلب فقط تطوير القنوات الحقيقية للاتصالات ولكن الآليات الثقافية والتشجيعية التي تحفز الرغبة في البحث عن المعلومات وتقاسمها. (Bordia, kronenberg & Neely, 2005, 11)

ب-: **الهيكل التنظيمي Organizational Structure:** يعد الهيكل التنظيمي نظاماً رسمياً يتكون من مجموعة من العلاقات التي توحد وتجمع الأنشطة والفعاليات التي ستمارس من قبل الأفراد بقصد تحقيق غايات المنظمة وبالتالي فإن الهيكل يعكس حالة الاستقلالية النسبية لمهام كل فرد وفي الوقت ذاته يضمن التكامل والتوحيد بين تلك المهام لتحقيق المخرجات المقصودة للمنظمة، ذلك أن التنظيم يعكس ضرورة التعاون بين الأفراد جمعياً لتحقيق هدف المنظمة. (العاني وجواد، 2008، 76). إن الهيكل التنظيمي يؤسس الإجراءات التي توضح كيف ينظم الأفراد إلى المجموعة وكيف يتصل الأفراد مع بعضهم البعض وكيف يتم اختيار القادة وكيف يتم صناعة القرارات وكيف تعمل المنظمة وكيف يتم إنجاز العمل والهيكل التنظيمي ليس بحجم واحد يلائم الكل بل إن بعض الهياكل تكون محكمة والأخرى تكون سائبة والبعض منها تكون بسيطة والأخرى متأققة والبعض منها تكون غير رسمية بينما البعض الآخر تكون هياكل رسمية (Group works) وينظر إلى الهيكل التنظيمي على أنه يجسد ويحدد علاقات القوة والسلطة بين ما يتم انجازه من أنشطة عمودية وأفقية داخل المنظمة مع ضرورة تأمين عملية الإتصال فيما بينهم وبشكل أساسي فإن الهيكل هو الطريقة التي يتم فيها تقسيم العمل وتنسيق بين واجبات المنظمة وفيما يرتبط بخصائص الهيكل التنظيمي يمكن القول أن الهيكل التنظيمي يحتل أهمية



خاصة في المنظمة تماثل في أهميتها هيكل الجسم البشري للإنسان فكما أنه بدون وجود جسم بشري لا يمكن القول أنّ هناك وجود للإنسان فإنه لا يمكن القول أنّ هناك منظمة ما دون وجود هيكل تنظيمي لها لذا فإنّ هيكل أي منظمة يمثل بطاقة الهوية التعريفية لتلك المنظمة وإن هذه البطاقة تستطيع إخبار كل من أعضاء المنظمة والأفراد غير العاملين فيها عن كيفية تشكيل تلك المنظمة (داغر وصالح، 2000، 199).

ج- : حقوق إتخاذ القرار Decision Taking Rights :يعرف القرار على أنّه اختيار بديل من بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيداً لاختيار البديل الأفضل (الزعيبي والسكارنة، 2007، 11) ويرى (Daft, 2000, 268) أنّ القرار هو ذلك الخيار الذي تمّ التوصل إليه من البدائل المقيمة وهو الخيار الواعي من بين البدائل التي تمّ تحليلها متبوعاً بالفعل الذي يتضمن تنفيذ ذلك الخيار. إن مسؤولية إتخاذ القرار تقع على عاتق الإدارة العليا في الغالب وهذا يشير إلى ضرورة أن تكون الإدارة العليا متسلحة معرفياً لاتخاذ القرار وهذا يدخل ضمن الخزين المعرفي لمتخذ القرار بما يملكه من معلومات وبيانات وقدرات وحرص وتفكير وخبرات متراكمة وإبداعية وقدرة على حل المشكلات إذ ان القرارات الإدارية التي تتخذ في المنظمة تعد الأداة والوسيلة المعبرة عن مدى نجاح الإدارة وفشلها في استغلال الموارد المادية والبشرية واستغلال الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المرجوة (الخطيب ومعايعه، 2009، 5) وقد اختلف الكتاب والباحثون في إعطاء أنواع محددة للقرارات الإدارية ويأتي هذا الاختلاف في الرأي نتيجة اختلاف المعايير المعتمدة في تصنيف القرار الإداري إلا أنه يمكن القول بأنّ أغلب الأنواع التي ركز عليها الكتاب والباحثين هي تصنيف القرارات إلى مبرمجة وغير مبرمجة وذلك اعتماداً على طبيعة المشكلة التي يعالجها القرار المتخذ وفيما يلي توضيح لكلا النوعين:

. **القرارات المبرمجة Programmed Decision** :وهي قرارات متكررة يتمّ إتخاذها وفقاً لمجموعة من البدائل المحددة سلفاً وهي قرارات روتينية تتخذ بواسطة المستويات الدنيا في المنظمة اعتماداً على خطوات سبق تحديدها بدقة وتعرف بأنّها تحديد المشكلة وموائمتها مع الإجراءات والقواعد الروتينية المحددة مسبقاً بهدف حل المشكلة كما توصف بأنّها قرارات تتخذ كاستجابة لمواقف تحدث باستمرار. (جرينبرج، 2009، 405).

. **القرارات غير المبرمجة Non Programmed Decision**: وهي قرارات تصنع كاستجابة لمواقف فريدة وقد تتسم بانها قرارات غير محددة وغير مهيكلة وذات أهمية بالغة في المنظمة وهذه القرارات تتعامل مع مشكلات جديدة وغير معروفة وبذلك يستحيل حلها باستخدام الأساليب الروتينية لذا فإنّ ظروف هذه القرارات تكون غير مؤكدة على الإطلاق ويضيف بأنّ القرارات الغير مبرمجة تمثّل عملية تحديد وحل المشكلة عندما يكون الموقف فريداً ولا يوجد قواعد وإجراءات روتينية يمكن استخدامها كمرشد (Daft, 2000, 269) وفيما يرتبط بحقوق إتخاذ القرار كأحد مكونات الحمض النووي التنظيمي فإنها تتعكس بالتساؤلات الآتية: من يقرر في المنظمة؟ وماذا يقرر؟ كم عدد الأفراد الذين يشكلون عملية صنع القرار؟ أين تنتهي صلاحية القرار ومع من تبدأ؟ ويتخذ كل فرد في المنظمة القرارات بصورة مستمرة على أساس مستوى أساسي محدد ويحاول التوصل إلى حلول وسطى سواء أكان ذلك مرتبط



بتحديد الأسعار للزبائن أو لاختيار مشروع هندسي أو تحديد المكالمات الهاتفية أو وسائل البريد الإلكتروني التي يجب الرد عليها قبل غيرها وتحدد الفاعلية في إتخاذ مثل هذه القرارات إلى حد بعيد نجاح المنظمة في السوق وتحدد حقوق إتخاذ القرار والتقنيات الأساسية الخاصة بكيفية إتخاذ القرارات فعلياً مدى فاعلية عمل المنظمات وسرعة طرح المنتجات والخدمات الجديدة في السوق والفترة الزمنية اللازمة للمنظمة للحصول على النتائج لذلك تعد حقوق إتخاذ القرار الوحدة المكونة الأولى التي يجب أن تنظر إليها المنظمات التي تعاني خللاً وظيفياً فهي ركيزة التجديد الفاعل للمنظمات وتعكس حقوق إتخاذ القرار تحديد من يمتلك صلاحية إتخاذ القرارات وتوضيح وضعية حقوق إتخاذ القرار في الخارطة التنظيمية وبيان المسؤوليات المرتبطة بها وإن وضوح إتخاذ القرار تترجم إلى التكاليف المنخفضة والتنفيذ السريع (Knott, Boschwitz & Mendes, 2004, 1).

د-: **المحفزات Motivation:** يعد تحفيز الأفراد العاملين من أهم الواجبات الملقاة على عاتق المدراء في المنظمة وذلك للحصول على أكبر جهد وفهم ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية ويعرف التحفيز على أنه الرغبة والحماس للعمل الذي ينتج من العمليات الداخلية (الحاجات والتوقعات) والخارجية (النتائج والمكافآت) للفرد فعلى سبيل المثال قد يكون الناس متحمسين للعمل لانهم يحاولون أن يلبوا الحاجة الداخلية (مثل الضمان أو الرضا) أو لأنهم يتوقعون بأن جهودهم ستعود إلى المكافآت التي يرغبون بها ويرى (الشماع، 1990، 239) أن التحفيز يقصد به توجيه سلوك الفرد، أي كيفية الأختيار من بين البدائل عند تعددها وقوة سلوك الفرد بعد اختياره للبدل المفضل واستمرار أو تواصل السلوك. ولغرض أن تحقق المنظمة الفاعلية فإن أعضاءها لا بد أن يوجهوا سلوكهم نحو الأداء الوظيفي العالي وبشكل متواصل ويعرف التحفيز على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها وينظر (Daft, 2000, 534) إلى الحوافز على أنها إثارة وتوجيه واستمرار السلوك ويضيف بانها قوى خارجية وداخلية يمتلكها الفرد تسهم في إثارة الحماس ومواصلة وضبط ويقلاء العمل وهناك العديد من العوامل التي تسهم في تحفيز العاملين ومنها:

- الشعور بالإهتمام والتقدير للعاملين من خلال الثناء عليهم واطرائهم على الأعمال الجيدة التي أنجزوها.

- التحلي بالصبر والإهتمام بالعاملين وتدريبهم .
- إشراك الأفراد العاملين في تحمل المسؤولية لتحسين العمل .
- إشعار الأفراد العاملين بالرضا عن العمل .
- ربط العلاوات بالإنجاز الجيد وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.
- تشجيع المبادرات الجانبية وتعليم الأفراد العاملين على إنجاز الأشياء بأنفسهم.
- تشجيع الأفراد العاملين على حل مشكلاتهم بأنفسهم .
- تقسيم إنجازات الأفراد العاملين وتوضيح مدى مساهمتها في نجاح المنظمة.
- نزع الخوف من قلوب الأفراد العاملين .
- جعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع على المهام.
- التفاوض والتواصل مع العاملين .



- تشجيع التفاعل بين الأفراد العاملين وبناء فرق العمل فيما بينهم.

إنّ الحاجة إلى التحفيز تنبع من الأساس في الرغبة بالبقاء على قيد الحياة ويرى (Daft,2000,537) أنّ المدراء يفترضون بأن تحفيز العاملين واستخدام المكافآت إنما يعود على نظرة الإدارة إلى الحوافز كأحد مكونات الحمض النووي التنظيمي وهذا يعني أن المحفزات لا تقتصر على المال إذ يمكن أن تشجع مثل هذه المكافآت المادية وغير المادية الأفراد العاملين على موائمة أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة ليسعى كل منهم فيما بعد إلى تحقيق تلك الأهداف جدياً أو يمكنهم أن يثيروا من دون قصد الإعاقة لعملية الإنتاج وذلك من خلال الفصل بين المصلحة الشخصية ومصصلحة المنظمة وإن كثير من المعالجات على حقوق إتخاذ القرار والمعلومات والهيكل تساهم في ترقية الموظف نحو درجات أعلى من الرضا والدافع في المنظمة وإن المنظمة التي تكون فيها الأدوار والمسؤوليات واضحة والإتصالات جيدة وإنسانية والمسؤولية تكون نحو معايير إداء موضوعية تكون دافعيته أعلى من تلك التي تقتصر على تلك المزاي وتسهم آليات التحفيز في تشجيع الأفراد العاملين على تقبل التغيير إذ يرى (Knott, Boschwite & Mendes,2004,1) أنه بدون تخصيص الحوافز الكافية (المادية وغيرها) لا يتمكن الأفراد العاملين من تغيير السلوكيات أو تنفيذ الخطط الجديدة فالأفراد العاملون لا يتقصدون العمل بشكل يخالف الإنتاجية ولا يحاولون إخراج المنظمة عن خطط إستراتيجيتها بل نجدهم يستجيبون تماماً وبشكل منطقي وفقاً لما يلاحظون وما يدركونه وفقاً لكيفية مكافأتهم ويصبح المضي وفق هذه الرؤية ومتابعة الإستراتيجية مجرداً من معناه ولعدم رغبة المنظمة في أن تفرق بين مساهمات أفرادها من خلال تقييمها لأدائهم وترقيتهم فقد خسرت المنظمة فرصة مهمة وهي إرسال التغذية العكسية للأفراد العاملين فيما يتعلق بتنفيذ إستراتيجيتها إذا كان أداؤها غير مقنع (Neilson, Pastornack & Mendes,2005, 10).

ثالثاً: أنواع المنظمات حسب مفهوم الحمض النووي والصحة التنظيمية:

أشارت معظم الدراسات والبحوث الخاصة بموضوع الحمض النووي للمنظمات إلى أنه يمكن استنتاج سبعة أنواع من المنظمات وكما تم ذكره سابقاً وسيتم تصنيفها حسب طبيعة وأهمية المكونات الأربعة للحمض النووي للمنظمات والتي تمثل أساساً مكونات الحمض النووي التنظيمي وبالاعتماد على خصائص هذه المنظمات فقد تم تصنيفها إلى منظمات صحية وأخرى غير صحية. وتتمثل أنواع المنظمات السبعة بالآتي :

1- المنظمة السلبيّة العدوانية: Passive- Aggressive: "الكل متفقون ولكن لا شيء يتغير"، إذ تتجه خطوط الأفراد العاملين نحو تجاهل التعويض من الإدارة العليا، والمنظمة تسمى هنا (المضطربة ذات الوجه المبتسم). إن التوافق في الأداء لإحداث تغييرات كبيرة ليس بمشكلة ولكن تنفيذ هذه التغييرات هو أمر أشبه بالمستحيل، إذ يفترض الموظفون أن المقاومة القوية والسرية من عمليات التشغيل الميدانية تحبط المبادرات الجماعية باستمرار مما يجعل هذا الأمر يمر مثل غيره، وعندما تواجه الإدارة العليا مثل هذه المشكلة فإنها ترثي لهذه الحالة. (Neilson,2007,4) وتكون هذه المنظمة منسجمة جداً بحيث تبدو خالية من النزاع وبسبب الافتقار إلى السلطة المطلوبة والمعلومات والحوافز للقيام بإجراء التغيير فإن الأفراد العاملين في الخط التنفيذي يميلون إلى تجاهل عمليات التفويض الممنوحة من الإدارات الرئيسة



وبافتراض أن هذا سيمر أيضاً فهذا يتواجه مع المنظمة اللامبالية والإدارة الأقدم تتدب حظها العاثر لحصول ذلك الأمر (Neilson, et al, 2004, 4) والمنظمة السلبية العدائية تسعى للكفاح من أجل مستوى وضيق والمستوى المتوسط ليس مقبولاً فقط بل يلقي التأييد أيضاً، أما حقوق إتخاذ القرار فهي مهمة في أفضل الأحوال وكثيراً ما تتخذ قرارات يتم انتقادها بعد إتخاذها ويسير الفريق بشكل نائر ذهنياً ويقضي بذلك على الابتكار والملكية ويجري احتجاز المعلومات بحيث لاتصل إلى الأفراد الذين هم في أمس الحاجة إليها، والمفارقة أن هذا التعريف هو الأكثر شيوعاً من بين الأنواع السبعة وهو ينطبق على العديد من المنظمات المصنفة بين أغنى (500) منظمة فبعد تأمينها لمركز كبير وقوي في السوق بانتت تلهي من الأساس غافلة من إنتشار أعمالها بصورة بطيئة وتواجه المنظمة السلبية العدائية مقاومة من خلال عملها ليس لأن موظفيها مخربون أو سيئو النية، بل لأن السير مع التيار أسهل من الاعتراض على خطة لا جدوى منها ويوضح نقص الإستعداد لتحمل المسؤولية المنتشر وهذا سبب عجز المنظمات السلبية العدائية التشديد في التعامل مع التغيرات المفاجئة في بيئتها التنافسية، وللتغلب على هذه الحالة فإنه على المنظمة أن تحسن اختيار طريقة تنظيم الأفراد والحوافز والمعرفة ومن دلالات المنظمة السلبية العدائية تفويض سلطة اتخاذ القرارات وتفادي المسؤولية وتدقق المعلومات ببطء والقصور الناتج من توافق الآراء لقد سقطت هذه المنظمة من خلال الرضا الذاتي ونامت على أمجاد الماضي فحالات إحباط السوق تسيطر على مدرائها الذين يبذلون كل ما في وسعهم للابتعاد عن المراقبة (Neilson & Pasternak, 2007, 44).

2- المنظمة ذات النشاط المتقطع: The First-And Starts Organization

"لندع 1000 زهرة تزهري": إذ أن هذه المنظمة تجذب الأفراد الأذكيا ممن يتمتعون بحس المبادرة ولكنهم غالباً ما لا يسيرون في الاتجاه عينه وفي الوقت عينه إنها بيئة غير محصنة يمكن لأي فرد فيها الانتقياد وراء فكرة معينة والسير بها، ولكن في غياب التوجيه القوي من الإدارة العليا وفي ضوء عدم توفر أساس صلب للقيم المشتركة قد تصطمم العبارات ببعض العوائق وتتدثر وتذهب ببساطة أدرج الرياح، وتكون النتيجة منظمة مترامية الأطراف على شفير الخروج من السيطرة. (Neilson, 2007, 4) يعمل في هذه المنظمة الأفراد الأذكيا المندفعين والنابعين محررين المحركات الإستراتيجية من قيودها، لكن المنظمة تفتقر عادة إلى الضبط والتنسيق لتكرار هذه النجاحات على أساس مستمر. إنها تخدع الذكاء والمبادرة فنجد الأفراد في هذه المنظمة ذو النزعة المتذبذبة لأنّ الفرص لمتابعة الفكرة وممارسة المسؤولية تكون كثيرة وعلى أية حال فإن النتيجة يمكن أن تكون منظمة ذات صورة متماسكة وعلى العموم وعلى الغالب تكون خارج السيطرة.

3- المنظمة المتضخمة: Organization Outgrown :

"الأيام الجديدة الحالية تواجه عالماً رائعاً جديداً" إذ تتفجر هذه المنظمة بكل ما في الكلمة من معنى عند خط الالتحام بعد تجاوز الأنموذج الأساسي الأصلي الخاص بها، ونظراً إلى اعتبار السلطة في قمة الهيكل الإداري تتجه المنظمة المتضخمة نحو الاستجابة ببطء لما يحدث من تطورات في السوق وغالباً ما تجد نفسها عاجزة عن الخروج من هذا الأمر بمفردها فإذا كنت في مثل هذه المنظمة فربما ترى بعض الفرص أو بعض التغيير الإيجابي ولكن من الصعب جداً نقل مثل هذا الأفكار إلى الإدارة



العليا البعيدة كما أن الفكرة الموروثة من المستويات الإدارية وإتخاذ القرارات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى متجذرة إن هذه المنظمة فاقت بنموها الأنموذج المنظمي وتصبح كبيرة جداً ومعقدة جداً بشكل يتعذر فيه السيطرة عليها على نحو فاعل بعد الآن من قبل فريق صغير من المدراء التنفيذيين في الخط الأعلى، ومع ذلك عليها أن تجعل سلطة القرار ديمقراطية وبالتالي فإن معظم إمكانية المنظمة تبقى مفتوحة، وبإبقاء الصلاحية مركزية تتجه المنظمة إلى التحرك ببطئ وغالباً ما نجدها غير قادرة على الخروج من طريقها ومنظمات مثل هذه تكون فاقدة للفرصة على نحو روتيني وتفشل باستمرار في التنفيذ الفاعل (Neilson, et al, 2004, 4) وهذا الأنموذج يعمل بشكل جيد عندما تكون المنظمة اصغر حجماً وأقل تعقيداً ولكنها الآن تشهد نمواً كبيراً وتطوراً للوظائف وتكمن المفارقة في أن هذا النوع من المنظمات غير الصحية هو النتائج الطبيعي للنجاح المبكر ويمثل فخاً من السهل أن تقع فيه المنظمات السريعة النمو إذ يجب أن تسترعي أغراض هذه المنظمة إنتباهك بحيث يمكنك معرفة الإجراءات التي يجب عليك تجنبها وتتطور المنظمة عادة في شكلها الأولي بمجرد تحقيقها النجاح وفي كثير من الأحيان تكون شركات عائلية وشركات تجاوزت بتوسعها منظمة الأمان أو اندمجت بشكل سيء في عدد من المنظمات ذات الشخصيات المنظمة المختلفة ومع نمو المنظمة تصبح القيود المنظمة أكثر وضوحاً وضغطاً ولكي تستبعد المنظمة المتضخمة حالتها الغير صحية يمكنها الرجوع إلى العناصر التي أدت بها إلى النجاح في بداياتها وتنمية روح المبادرة لدى الجيل القادم وتقوم بذلك من خلال إتخاذ القرارات بطريقة ديمقراطية وعدم حجز وإخفاء الطابع التنظيمي على التطوير الوظيفي وتكمن الوصفة الأساسية بإعادة تركيز المراكز الرئيسية على القيادة وإعطاء وحدات العمل استقلالية أكبر وبما أن المسؤولين التنفيذيين المعزولين عن الأفراد العاملين يضعون سياسات المنظمة في المكتب التنفيذي فإن العاملين في الخطوط الأمامية ينتكرون أساليب التحايل عليهم حتى تصبح الاستثناءات هي القاعدة في نهاية المطاف وتشير أساليب التحايل هذه إلى ما يتمتع به الأفراد العاملين من تحفيز يحاولون من خلاله تعزيز الخدمة التي تقدمها المنظمة للزبائن إلا أن النتيجة ستكون ازدواجية في الجهود وتضخم في المنظمة وتعاني المنظمة المتضخمة من ازدياد حالات العجز فيها وخصوصاً بالنسبة إلى العاملين في الخطوط الأمامية (Neilson & Pasternack, 2007, 98).

4- المنظمة التي تتسم بالمغالاة في الإدارة: Over Managed Organization

"نحن ننتمي إلى إحدى المنظمات ونحن هنا لمساعدتك" هذه هي الكلمات التي تلخص هذا النوع من المنظمات نظراً لكون هذه المنظمة مثقلة بالعديد من المستويات الإدارية يمكن إتخاذها كأنموذج لدراسة حالة عن "عجز التحليل" ولأنها أكثر انشغالاً بالأفراد منها بالهيكل الكلي إذ يمضي المدراء وقتهم في البحث عن المرؤوسين بدلاً من محاولة استكشاف فرص أو تهديدات جديدة، وهذه المنظمة البيروقراطية ذات التوجه السياسي القوي تحبط في أغلب الأحيان الأفراد المبادرين، وتتحمل هذه المنظمة عبئ المستويات المتعددة وتميل إلى المعاناة من "الشلل أو العجز في التحليل" وعندما تتحرك فإنها تتحرك ببطء وعلى نحو متخلف وغالباً ما تتابع الفرص بشكل متأخر أو أقل نشاطاً من منافسيها، إذ يمضي المدراء وقتهم يتفحصون هذا العمل أو ذلك أكثر من مسح الأفق للفرص والتهديدات الجديدة وهذه المنظمات التي تكون على الدوام بيروقراطية وتميل طبيعتها بدرجة عالية إلى إحباط البوادر الذاتية



والأفراد العاملين ويكون تقييمها على أساس النتائج (Knott, Boschwitz & Mendes, 2004,1) وعندما تتحرك هذه المنظمة ببطء وبشكل رجعي فإنها كثيراً ما تتأخر عن التنافس في متابعة الفرص أو تلتحق بالآخرين وقد يبذل الأفراد في هذه المنظمة جهوداً كبيرة ضائعة والمعلومات تكون راکدة في هذه المنظمة التي تتسم بالمغالاة في الإدارة وعمليات الترقية التي تتم فيها تكون بشكل عمودي صعوداً في سلم الترقيات الطويل وهي بذلك تؤكد أن الوساطة تتغلب على الأهلية (Neilson & Pasternack, 2007,130) ومن الناحية الهيكلية تحتوي هذه المنظمة على العديد من المستويات الإدارية ذات قدرات التحكم المحدودة فيما بينها (أي قلة المرؤوسين المباشرين) وتكون النتيجة أشبه بالساعة الرملية مع عنق في الوسط الذي يحتجز تدفق المعلومات وحقوق إتخاذ القرار يجري بعزل العاملين في خطوط الإنتاج عن مدراء الإدارة العليا ورغم ذلك يحاول هؤلاء التحكم بأولئك والسيطرة عليهم ورغم تنقية هذه التوجيهات مع مرور الوقت من خلال العديد من المستويات الإدارية يضيع الأساس وببساطة يتوقف عمل الأنموذج ولتصحيح مسار هذه المنظمة فإن الأمر يتطلب تجديد المنظمة وضبط حجمها لإعادة الهيكلية، أي اعتماد أسلوب يؤكد على التغيير السلوكي الحقيقي والدائم بدلاً من اعتماد مجرد مبيعات يتم نقشها على رسم الهيكل التنظيمي (Neilson & Pasternack, 2007,131)

5- المنظمة التي تتبع نهج في الوقت المناسب: Just in Time Organization

"نجاح بشق الأنفس" هذا هو الشعار الذي يعكس حالة هذه المنظمة فعلى الرغم من عدم مبادرة هذا النوع من المنظمات بشكل دائم إلى التحضير للتغيير فقد أظهر قدرته على التحول الجذري عند الضرورة من دون فقدان التصور الكامل إنه اتجاه فكري يقوم على القدرة الذاتية ويتمحور حول مقر العمل ويشجع الابتكار كما تحقق هذه المنظمات غالباً اختراقات فعلية، ويمكنها أيضاً الإحاطة بأهم الفرص وأفضلها في ظل غياب الهياكل المتناسقة والمنظمة، وكثيراً ما تتحول المبادرات إلى الغاز أكثر من كونها مصدر يعتمد عليه لتحقيق الميزة التنافسية، وتجبر المنظمة أفرادها على بذل الجهود لتبقى صحية. (Neilson, 2007,40) وعلى الرغم من أن هذه المنظمات لا تكون نشيطة على الدوام في الإعداد لعرقلة التغييرات إلا أنها قد أوضحت عن قدرتها على "التحول إلى قدر ضئيل" عندما تستوجب الضرورة من دون فقدان رؤية الصورة الكبيرة وعلى الرغم من أنها لم تستطيع سد الفجوة بين جيد وعظيم إلا أنها ما تزال تستطيع أن تكون محفزة ومتحدية المكان للعمل (Knott, Boschwitz, Mendes, 2004, 1) تجتذب هذا النوع من المنظمات الأفراد العاملين الموهوبين والمحفرين وكثيراً ما يسودها جو من المرح والالفة وتتوافر فيها كذلك فرص كبيرة للتعلم ويكون فيها اتجاه فكري يحمل في طياته شيئاً من المجازفة يتمحور حول مقر العمل ويشجع الابتكار، ونعيب على هذه المنظمة الهياكل المتناسقة والمنظمة والعمليات ولا يمكن للمنظمات التي تتبع نهج في الوقت المناسب الاستفادة بالكامل من الفرص التي تسنح لها بشكل متكرر (Neilson & Pasternack, 2007,154) المنظمة التي تتبع نهج في الوقت المناسب لا تساوي شيئاً إن لم تكن مثيرة، فالطاقة والحرية الإبداعية التي توفرها تجتذب إليها مفكرين "بارعين" وتغذي المفاهيم الجديدة الطول المبتكرة ولكن كثير ما يكون الأفراد العاملين مرهقين مما يؤدي إلى ضغوط في العمل وحوادث مشاكل مما يتوجب على الإدارة تصميم إجراءات على مستوى المنظمة وضمان المسؤولية عن الأداء لحماية المنظمة من الانزلاق في مائة الإرهاق المزمن والعطب وهذه



المنظمة صحية في الأصل لذلك يتوجب أن ينصب تركيزها على التعديلات وليس التغييرات الكبيرة للتوصل إلى منظمة أكثر ترابطاً وقدرة على إصلاح ذاتها وبدونها ويدرك أفرادها العاملون فيها ما هو متوقع منهم رغم اعتماد المنظمة دائماً على المواهب وإبداع أفرادها العاملين يتوجب عليها وضع حقوق إتخاذ قرار وإجراءات واضحة توجه عمل هؤلاء المبدعين وتؤدي إلى تنامي عددهم. (Neilson & Pasternack, 2007,156)

6- المنظمة التي تتميز بالانضباط العسكري: Military Organization:

"التحليق في أسراب...." الفرد يعرف عمله ودوره في مثل هذه المنظمة ويؤديه بعناية، مما يسمح بتنفيذ العمليات بسهولة وتناسق وتتميز المنظمات ذات الانضباط العسكري بالهرمية وتعمل وفق نموذج إدارة شديد الانضباط مما يسمح لها بتنفيذ عدد كبير من المعاملات المتشابهة ويمكنها فهم الإستراتيجيات المتكررة في أغلب 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 (Neilson, 2007,14) وغالباً ما تدفع بأيادي قليلة في فريق الإدارة الأقدم وهذه المنظمة تنجح من خلال قوة الإرادة لمدرائها التنفيذيين في المستويات العليا وبإمكانها تخيل وتنفيذ استراتيجيات براءة وأحياناً على نحو متكرر، لكن إدارتها الوسطى يمكن أن تكون ضحلة وقصيرة الحياة والمطلوب الأكبر لهذه المنظمة هو الاستعداد للنمو إلى ما بعد قادتها الحاليين. واللاعبين الأصغر في هذه المنظمة يتعلمون من خلال المشاهدة أكثر من الأداء وغالباً ما تكون الإدارة الوسطى فيها حالات نقص لأن الموجودين والقادمين مدركون أنهم سيغادرون الموقع حالما يحصلون على التجربة اللازمة وهذه المنظمة يقودها في الغالب فريق متمرس صغير من الإدارة العليا وهذا النوع من المنظمات يتميز بوتيرة نشاطه المرتفعة وكأنه آلة مشحمة تماماً وعلى الرغم من توافر مستوى معين من الاستقلالية في هذه المنظمة فإنّ التحدي الأكبر المستمر يتمثل في التحضير للنمو بشكل يفوق قدرتها الحالية، مما يتطلب صقل مهارات أصحاب المواهب ليس فقط من خلال التدريب للاستفادة من إمكانياتهم الكاملة وبما يسمح بالتعاقب السلس بجميع المستويات الإدارية بل بأخذ الملاحظات في الاعتبار لضمان فهم مدراء الإدارة العليا في الوقت المناسب ما يحدث في الخطوط الأمامية ويمكن أن تكون هذه المنظمات عرضة للتحويلات المفاجئة في بيئة السوق الخارجية وذلك لأنها لا تحسن التعامل مع تغيير معين بارز وغير متوقع وتعدّ المنظمة العسكرية من المنظمات التي تتميز بالتنظيم والتنسيق العالي فهي تلتزم بصورة دائمة بإستراتيجيتها التي تكون عادة واضحة ومحددة للغاية وهي منظمة تؤدي المهام الموكلة إليها بكفاءة وذلك لأن كل فرد يعمل ضمن مجموعة ويؤدي دوره على النحو المطلوب وتضع الإدارة العليا الإستراتيجية ويلتزم بها المدراء سريعاً ويتميز عنصراً حقوق إتخاذ القرار وتدفق المعلومات بطابعهما المركزي إذ تتدفق المعلومات إلى المواضع المطلوبة فيها من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى بينما تتساب التوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وعلى الرغم من فاعلية هذه المنظمة إلا أنّها لا تخلو من العيوب فهيكليتها الإدارية المتشددة تجعلها قاسية في مواجهة التهديدات المفاجئة علاوة على ذلك يمكن أن تعاني مثل هذه المنظمة من معدلات مرتفعة لدوران العمل إذ يجد الأفراد العاملين أنفسهم قادرين على التنقل في مختلف



أقسام المنظمة. وتتمكّن المنظمة إجتتاب المخاطر من خلال تسلسل الاتصالات ورفع معدلات الذكاء وذلك لأعداد قادة قادرين على التكيف مع الأوضاع المتبدلة (Neilson & Pasternack , 2007, 186).

7- المنظمة التي تتسم بالمرونة: Resilient Organization: "تلائم كافة التطورات" يقصد بها المنظمات التي تبعث في النفوس الهيبة والحسد نظراً إلى إمكانية استقطاب كل شيء إليها: الأرباح، المهارات، والأقدام. وعلى غرار التلميذ المشهور في المدرسة الذي يؤدي ما يطلب منه على أكمل وجه في الموعد المحدد، وتستحق المنظمة التي تتسم بالمرونة الإكبار فهي تحقق نجاحاً منقطع النظير في الأداء على جميع المستويات ومن الاسم يتبين إن هذه المنظمات تتميز بالمرونة والتطلع نحو المستقبل والامل كما أنها تجذب أعضاء فريق العمل وبينما يمكن أن تواجه المنظمة التي تتسم بالمرونة العوائق شأنها في ذلك شأن جميع المنظمات فإنها تتخذ توجهاً متحفظاً على الفور مستفيدة من التجربة وهي أكثر النماذج صحة وانضباطاً لأنها لا تتوقف عندما يشاع عنها من أخبار بل تتطلع دائماً إلى مواجهة تنافسية جديدة أو إلى الابتكار في السوق وتكون هذه المنظمة مرنة للتكيف بسرعة لتحولات السوق الخارجية ومع ذلك تبقى مركزة ومصطفة حول إستراتيجية عمل متماسكة وهي منظمة ذات نظرة مسبقة تتوقع التغيرات روتينياً وتواجهها بفاعلية وهي تستقطب لاعبي الفريق المندفعين وتقدم لهم ليس فقط بنية عمل محفزة بل أيضاً الموارد والصلاحية الضرورية في معالجة المشكلات على نحو فاعل (Knott, Boschwitz, & Mendes, 2004, 1) وكما أسلفنا تعد هذه المنظمة من أكثر أنواع المنظمات صحة لما تتمتع به من نظام عمل جيد، ولكنه لا يصل بها إلى مرحلة الرضا الذاتي فهي تعرف قدراتها جيداً ولا تتخدد بنشراتها الصحافية وتتطلع باستمرار إلى مواجهة تنافسية جديدة تؤدي إلى الإبتكار في السوق وتتميز هذه المنظمة بقدرتها على التكيف والاستعاضة مما فقدته بسرعة لما تتمتع به من أنموذج تنظيمي متناسق ومركز وبعد شكل هذه المنظمات ممتازاً ويكاد يكون خالياً من العيوب عليه يقال أن المرونة ليس حالة نهائية فهي رحلة لا نهاية لها وبمجرد تحقيقها لا يمكن الإبقاء عليها، إن أهم ما يميز المنظمات المرنة هو قدرتها على التعافي بسرعة بعد مرورها بمحنة ما وسبب ذلك يعود إلى أن جميع الوحدات المكونة الخاصة بالمنظمة تؤدي الدور المتوقع منها سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي في الواقع تتسم هذه المنظمات بأسلوب انسيابي تتكامل من خلاله الوحدات الأربع (حقوق إتخاذ القرار، المعلومات، الهيكل التنظيمي، المحفزات) للمضي قدماً بالمنظمة وأدائها (Neilson & Pasternack, 2007, 216).

والجدول (1) يقدم الخصائص التنظيمية لكل نوع من أنواع المنظمات السبعة .

أنواع المنظمات	خصائصها التنظيمية
المنظمة المرنة	تتكيف بسرعة للتغيرات الخارجية. تمتلك إستراتيجية عمل متماسكة . تخول الصلاحيات اللازمة لحل المشكلات
المنظمة التي تتبع نهج JIT	تعتمد على الأفراد الجيدين أدائها المالي جيد
المنظمة العسكرية	تركز على القيادة وقوة الإرادة. بإمكانها وضع وتنفيذ الإستراتيجية.
	لديها نظرة مستقبلية لتوقع التغيير تهتم بالأفراد العاملين وتوفر لهم بيئة عمل محفزة توفر الموارد اللازمة لسير العمل
	هياكلها غير متناسقة تشجع الابتكار وتوفر فرص التعلم
	وضوح الأدوار الوظيفية. إدارة شديدة الانضباط.



نشاطاتها مرتفعة وكفاءتها عالية. تنفيذ متناسق للعمليات ومستوى من الاستقلالية .	إدارتها الوسطى قصيرة الحياة. تركز على المهارات والموهبة.	
مضطربة لكنها ذات وجه متبسم. عدم وضوح حقوق اتخاذ القرار. القضاء على الابتكار واحتجاز المعلومات.	منسجمة جداً. تفتقر للسلطة والمعلومات والحوافز. تعاني من مشاكل في التنفيذ.	المنظمة السلبية العدوانية
الإفتقار إلى الضبط والتنسيق. خارج السيطرة.	أفرادها أذكاء. بيئة تخدع الذكاء والمبادرة.	المنظمة ذات النشاط المتقطع
الصلاحيات مركزية. فشل في التنفيذ. كبيرة ومعقدة جداً. إمكانياتها مفتوحة.	فائقة النمو. يتحرك ببطئ. فاقده للفرص. سلطة القرار ديمقراطية.	المنظمة المتضخمة
تركز على البيئة الداخلية أكثر من الخارجية. بيروقراطية وسياسية بدرجة عالية. فيها إحباط للبوادر الذاتية للأفراد.	هرمية عالية. تتحرك ببطئ. تتابع فرص مختلفة .	المنظمة التي تغالي في الإدارة

الجدول من اعداد الباحثة

رابعاً: مقارنة بين الحمض النووي للبشر والحمض النووي التنظيمي

من الضروري الوقوف على الإختلاف المميز بين الحمض النووي للإنسان والحمض النووي للمنظمات فكما يعد الحمض النووي للإنسان حامل للصفات الوراثية في البشر وهو ثابت لا يتغير بنقدم عمر الإنسان أو بمرضه أو حتى بموته ... يعد 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. ويثن المدراء الأذكاء 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 مؤسسها لا يكونون قادرين على إتخاذ كل القرارات فهنا على هؤلاء المؤسسين أو المدراء أن يختاروا البدء بتكوين الحمض النووي ولكي تتجح هذه المنظمات فعليها أن تكون لها حمض نووي ينسجم مع أنموذج أعمالها إن كل من الحمض النووي للإنسان وللنظمات يكون من الصعب مراقبتهما 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, 1).

المبحث الثالث: صحة المنظمات Organizational Health

بحسب الدراسات التي تناولت مكونات الحمض النووي التنظيمي حدد الكتاب والباحثين سبعة أنواع للمنظمات كما سبق ذكرها ومن ثم حددوا مدى كون المنظمة صحية أو غير صحية (Healthy or unheathy Organization). ويقصد بصحة المنظمة قدرتها السريعة في تحويل الإستراتيجيات المهمة والقرارات العملية إلى أفعال وبمعنى آخر هي مقدرتها على التنفيذ فالمنظمات الصحية (التي تتمتع بصحة جيدة) هي التي تقوم بإداء أعمالها بينما لا تتمكن المنظمات غير الصحية فعل ذلك فهي



متعثرة وخاملة وبالنسبة للمنظمات (التي لا تتمتع بصحة جيدة) تبدو عليها أعراض المرض والخلل الوظيفي وفيما يأتي عرض لبعض المشكلات التي تمثل تلك الأعراض:-
(Neilson, Pasternack, 2007, 4)

- الجميع منفق على أداء العمل، لكن لا تغيير يحصل.
 - خسارة فرصة أخرى بينما ننتظر صدور قرار.
 - الفكرة رائعة، ولكنها لن تتحقق أبداً.
 - أدائي (نجاحي) هامشي صغير أو لا عمل لي سوى كحامل حقبة.
 - ليست لدي الرغبة أو الدافع للمضي أبعد من هذا فما الذي أجنه من ذلك؟
 - نعمل بالإستراتيجية الصحية وخطة واضحة التنفيذ، لكن يبدو أننا غير قادرين على تنفيذ ذلك.
- إذن هذه عبارة عن أعراض المرض والخلل الوظيفي في المنظمة وهي سلوكيات غير منتجة تقلل من نجاح وتقدم المنظمة إلى حد بعيد، نحو حدود هامش المنافسة فالقدرة على التنفيذ مثلها مثل الصحة ليست شيئاً يستأجر أو تؤخذ بالأمر بالعمل بل هي متأصلة في جينات المنظمة ويعبر عنها من خلال آلاف القرارات والإجراءات الفردية والتي تتشكل معاً وتعطي تعريفاً للأداء (Neilson, Pasternack & Mendes, 2005, 2)

أما عن خصائص المنظمات الصحية وغير الصحية فقد اعتمد الكتاب والباحثون في تحديد مدى صحة المنظمة من عدمها على طبيعة مكونات الحمض النووي التنظيمي إذ يمكن القول أنّ المنظمات غير الصحية تفتقر إلى الوضوح في حقوق إتخاذ القرار، وغياب المعلومات الدقيقة أو عدم القدرة للوصول إلى المعلومات، فضلاً عن السمة الأساسية المميزة لهذه المنظمات وهي الفشل في التنفيذ وعلى العكس من ذلك تكون خصائص المنظمات الصحية .

وهنا نتساءل هل كل نوع من أنواع المنظمات السبعة السالفة الذكر هي منظمة صحية؟ أم ماذا؟ وكيف توصف المنظمة على أنها صحية أو غير صحية واستناداً إلى ماذا؟ ما السمات والخصائص التي تميز المنظمات الصحية عن تلك غير الصحية؟ وقد قامت شركة بوز ألن هاملتون في ديسمبر (2003) بتطوير أداة تقييم ذاتي وقصير ومباشر أطلق عليها بمحدد الحمض النووي للمنظمات Organizational DNA Profile هذه الأداة تقيم القوة النسبية للمنظمة في كل بعد من مكونات الحمض النووي التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المعلومات، حقوق إتخاذ القرار، المحفزات) وبناءً على ماسبق يتضح لنا بأنه ليس كل الأنواع السبعة من المنظمات هي صحية ولكن أي من الأنواع السبعة صحية وأيها غير صحية؟ معظم الدراسات والبحوث الخاصة بالحمض النووي أكدت أنه من أصل الصور التنظيمية السبعة هناك ثلاثة فقط صحية وهي المنظمات المرنة، المنظمات التي تتبع نهج في الوقت المناسب، المنظمات العسكرية. إذ توصف بأنها منظمات خالية من الاختلال الوظيفي نسبياً وأنها صحية في حين تكون المنظمات السلبية العدائية، والمنظمات المتضخمة، المنظمات التي تعالي في الإدارة، والمنظمات ذات النشاط المتقطع، منظمات غير صحية، أي ليس لديها القدرة على التنفيذ والجدول (2) يوضح تصنيف المنظمات السبعة إلى منظمات صحية وأخرى غير صحية



جدول رقم (2)

المنظمات غير الصحية	المنظمات الصحية
السلبية العدوانية: الجميع يتفق لكن لا شيء يتغير. ذات النشاط المتقطع: لندع (1000) زهرة تزهر. المتضخمة: الأيام الماضية الرائعة تواجه عالماً جديداً شجاعاً. التي تعالي في الإدارة: نحن من الهيئة التعاونية ووجودنا هنا لأجل المساعدة.	في الوقت المناسب: النجاح بكل ما هو ممكن. الإنضباط العسكري: التحليق بتشكيلة. المرنة: جيدة قادرة على التكيف والوصول للهدف.

Source :Neilson Gary Pasternack ,Bocuce2007The Just in Organization, Associations now, P.8

وفيما يأتي توضيح لخصائص المنظمات غير الصحية :

1. عدم وضوح حقوق إتخاذ القرار: على الرغم من الأهمية الواضحة لحقوق إتخاذ القرار في تحديد الكيفية التي يكون عليه أداء المنظمة إلا أن تحديد معناه وتعريفه لا يزال ضعيفاً في عدد كبير من المنظمات؛ وهذا يعني أن تبسيط التعبير عن حقوق إتخاذ القرار لن يخدم عملية الشفاء بشكل كامل. إذ لا يتمكن صانعو القرار من تقديم قرارات مؤثرة بغياب المعلومات الدقيقة ذات الصلة. (Neilson, Pasternack, & Mendes, 2005, 12) وقد يشعر الأفراد العاملين في المستوى الأدنى بأنهم مقيدون من جراء البيروقراطية المفرطة وطبقات الإدارة الجزئية بسبب كون حقوق إتخاذ القرار ترسل بشكل ضعيف جداً إلى الأفراد العاملين في كثير من المنظمات وبهذا الصدد فقد كانت نتائج المسح الذي أجرته شركة بوز ألن هاملتون تشير إلى أنه فقط (23%) من الأفراد المستجيبين في المنظمات غير الصحية قد أبدوا امتلاك منظماتهم لأفكار واضحة عن القرارات المسؤولين عنها ويشير (Cooke, 2006, 142) إلى أن أحد أعظم الأسباب التي تسهم في عجز المنظمات على التنفيذ الملائم هو فشلها في امتلاك وضوح خطوط السلطة وأنه في مثل هذه الحالة فإن العديد من صانعي القرار سوف يتسببون في التأخير في التنفيذ وأن جزءاً كبيراً من الأفراد المستجيبين عن المسح الذي أجرته بوز ألن هاملتون من الذين يعملون في الكادر وفي مواقع خط الإدارة يرون أن القرارات العملية والإستراتيجية المهمة لا يمكن أن تترجم بسرعة إلى أداء في مثل هذه المنظمات ولا غرابة من كون (78%) من هؤلاء المستجيبين يرون أن قراراتهم عادة ما تكون ثانوية ومخمنة وأن عدم الوضوح في حقوق إتخاذ القرار يتجه إلى تحقيق عمليات غير فاعلة وإلحاق الأضرار بالإنتاجية وهذا نابع من كون الأفراد في مثل هذه المنظمات لا يمتلكون فهم واضح للقرارات وللأفعال المسؤولين عنها.

2. الإفتقار إلى المعلومات: إن تواجد المعلومات داخل المنظمة بشكل سريع ومجدي يؤثر في إتخاذ القرار ومعدل أداء المنظمة كلها وقد أشار (Neilson, Pasternack, Mendes, 2005) إلى أن المنظمات غير الصحية تعاني من أعراض تدفق المعلومات الغير ملائمة، أو النقص أساساً في تدفق المعلومات. وإن معظم المنظمات لا تزال تعاني من صعوبة في الحصول على المعلومات التي تحتاج إليها. والأفراد في المنظمات غير الصحية لا يملكون الاستعداد للمشاركة في المعلومات نظراً لكونها خاطئة أو لافتقار إليها بالأساس. إن قدرة المنظمة على إتخاذ أفعال حاسمة يعتمد على التدفق الفاعل للمعلومات عبر مستويات وأقسام المنظمة وفي ظل غياب المعلومات الموضوعية والصحيحة تصبح حقوق إتخاذ القرار لا معنى لها وأنّ الفشل في إيصال المعلومات بالتوقيت المناسب يمكن أن يسهم



بشكل جوهري في تحقيق عدم كفاءة المنظمة أو ارتفاع الكلف فيها (Ericksen, Powers, & Ribeiro, 2007, 6) إن فشل المنظمات في تكوين أو تهيئة اتصالات ملائمة تلامس النقاط بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات تنتج عنها تأخر في تنفيذ الإستراتيجية، كما أن المنظمات قد تفشل في نقل أو إيصال الأسبقيات الإستراتيجية والأهداف التنظيمية إلى الموظفين بطريقة تؤثر على أعمالهم نتيجة فقدان المعلومات أو عدم القدرة على إيصالها.

3. قلة الحوافز: تتسم المنظمات غير الصحية بقلة منحها الحوافز للأفراد العاملين إذ أنها غالباً ما تفشل في الحكم على ومكافأة الأفراد حسب قيمة الأعمال التي يؤدونها في المنظمة أو حسب التمييز بين الأداء الأفضل من السيئ (Neilson, Pasternack & Nuys, 2005, 14) والمدراء بإمكانهم الاعتماد على أداء الأفراد لمنح الحوافز من خلال التمييز بين الأعمال الصعبة وغيرها حسب الإستراتيجيات التي تمتد وراء تحمل أو فقدان الأفراد لمسؤولياتهم في المنظمة (Cooke, 2006, 1) وفي المنظمات غير الصحية تبدو الحوافز ضعيفة جداً وغير قادرة على إيقاف الإحباط المنتشر بين الأفراد العاملين، إن التصميم والتنفيذ المناسبين لنظام الحوافز يمكن أن يكون المفتاح الأساسي لتحقيق الكفاءة التنظيمية فالعديد من المنظمات تفشل في اقتناص الفرص من خلال إبقاءها على هيكل الرواتب والمنافع الذي يعد من الطراز القديم وان الإفراط في التعويض يعد مرضاً كما تعد التكاليف المرهقة لعلاج المنظمة مما تعانيه من أمراض عبأ، لذلك فان الحوافز إذا ما طبقت بشكل صحيح فإنها تعزز وتساعد على الحفاظ على تخفيض الكلفة من خلال موائمة الحوافز مع إنجاز الأهداف الخاصة.

4. شكل الهيكل التنظيمي: تعاني المنظمات غير الصحية من عدم موائمة الهيكل التنظيمي فيها مع الإستراتيجية التي تسعى لتنفيذ أهدافها (Akin, et, al, 2007, 6) إن الهيكل يعتمد على الهرمية التي لا تزال ضرورية والمنظمات يجب أن تستمر بتعزيز (توحيد) المستويات التنظيمية وزيادة نطاق الإشراف بهدف تقليل الكلف، والتنفيذيين يجب أن يعيدوا تقييم المحور التنظيمي الأساسي والخاص بجهود تقليل الكلفة وموائمة مع الأسبقيات وحسب استراتيجية المنظمة لذا يجب أن يتم اللجوء إلى بعثرة المركزية وتقسيم الوظائف وفيما يرتبط بالاستبيان الذي أجرته شركة بوز ألن هاملتون فقد أكد نحو (70%) من الأفراد المستجيبين في المنظمات الغير صحية أنهم لا يمتلكون فهم واضح للقرارات والأعمال المسؤولين عنها (Cooke, 2006, 1) إن المنظمات غير الصحية تعاني من وجود هيكل تنظيمي مشلول، والسبب هو عدم وجود مقاييس واضحة عن كيفية تحقيق القيمة المضافة إذ أنهم بدلاً من ذلك يعتمدون على الخرائط التنظيمية التي تركز على الحالة مثل: ما هي عدد التقارير المباشرة التي يمتلكونها وما عدد المستويات التي تبعد العاملين عن المدير التنفيذي، إن الخرائط التنظيمية نادراً ما تنقل (أو تقوم بإيصال) كم من المعلومات عن كيف يتم الإرسال وتنفيذ العمل في المنظمة بسبب كون حقوق إتخاذ القرار غير واضحة. (Neilson, Pasternack, & Nuys, 2005, 14).

وفيما يلي توضيح لخصائص المنظمات الصحية:

1. وضوح حقوق إتخاذ القرار: إن كل فرد في المنظمات الصحية يمتلك فكرة جيدة عن القرارات والأعمال المسؤول عنها ففي كل المواقع الوظيفية يتخذ الفرد قرارات ويحاول الوصول إلى حلول وسطى لهذه القرارات وأساليب إتخاذها ومدى فاعليتها وسرعة تنفيذها والتي تزيد من أهمية القرارات المتخذة



ويجعلها مختلفة من منظمة إلى أخرى إن المنظمات تختلف جوهرياً في ثقافتها فالالتزام الأفراد أو المجموعات بالأداء قد يرتفع أو ينخفض حسب الاهتمامات الشخصية لهم لذلك إذا كانت لدى المنظمة رغبة بتغيير أنموذج التشغيل فيها فإنه يجب أولاً أن يفهم الأفراد فيها ماهية السلطة وكيفية توزيعها بين وحدات المنظمة ووظائفها. (Aguirre et al, 2002, 6).

2. تدفق المعلومات: إن المعلومات تمثل قوام الحياة بالنسبة للمنظمات الحديثة الكبيرة إذ أن مفتاح نجاح المنظمات هو تحديد المعلومات الحيوية المطلوبة لصنع القرارات الصحيحة. فمع نمو عمليات الأعمال في المنظمة يزداد التعقيد والضبط لتحمل مسؤولية أكبر وعلى الإدارة العليا أن تحسن القيام بإعادة تقييم تدفقات البيانات في المنظمة لضمان الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية وذات توثيق ملائم للحاجة لها ويشير (Neilson,&Fernandes,2007,17) إلى أن المنظمات الصحية تمتاز بأنها تتسلح بالمعلومات إذ يمتلك في الغالب الأفراد العاملين فيها المعلومات التي يحتاجون إليها لفهم تأثير الخط الأدنى على خياراتهم اليومية. وهؤلاء الأفراد العاملين يحتاجون إلى معلومات كافية لتحقيق المبادلات المناسبة في قواعد عملهم اليومي. فمع محدودية المعلومات يلجأ الأفراد إلى الخيارات الخاطئة في أداء عملهم بالمنظمة. وهنا تبرز مسألة التدفق الأفقي للمعلومات في المنظمة إذ أن المنظمات الصحية تمتاز بحرية تدفق المعلومات عبر حدودها التنظيمية. أن هذه المنظمات تمتاز بانسجام الرسائل ومراقبة المعلومات التي تكون في أفضل مستوياتها وحالاتها في هذه المنظمات مما يتيح مجالاً لعمليات التحسين؛ وتنتقل المعلومات بسرعة خلال المنظمات الصحية وهذا التدفق السريع للمعلومات يخلق شفافية داخل المستويات الإدارية وفيما بينها داخل المنظمة وهذا يسهم في جعل المستويات الدنيا تمتلك استيعاباً واضحاً من الأسبقيات التنافسية للمنظمة واتجاهاتها. وهذه الرؤية تساعد في ضمان استخدام الموارد والفعاليات بشكل متوازي مع تلك الأسبقيات بينما يتلقى المدراء تقييماً سريعاً وواضحاً عن أداء المنظمة.

3. الهيكلية: تتميز المنظمات الصحية بامتلاكها كوادرات موهوبة ومتخصصة؛ فهي تعتمد على مهارة وإبداع موظفيها وبهدف تحسين التنفيذ وتعزيزه في المنظمات الصحية فإن أغلب المدراء يركزون جل اهتمامهم في أغلب الأحيان على الهيكل وغالباً ما يقوموا بعملية إعادة الهيكلة في منظماتهم (Neilson,&Fernandes,2007,17) وتلجأ معظم المنظمات إلى خيار إعادة الهيكلة لمواجهة التغييرات ومؤخراً قدمت تكنولوجيا المعلومات نوعاً من الهياكل التنظيمية تدعى بالهياكل الهجينة "Hybrid Structures" الذي يستعمل لإدارة التجهيز والذي يعتمد على التوزيع الأكثر وتعتمد وحدات الأعمال على شبكة العمل لإدارة الطلب وعلى الرغم من ذلك يجب أن لا يعول المدراء على أن التغييرات في الهيكل يجب أن تكون هي الحل. إن أفضل التصاميم التنظيمية هي تلك المتكيفة والقابلة للتصحيح ذاتياً والتي تصبح أكثر متانة مع مرور الوقت إلا أن نجاح مثل هذه المنظمة لا يتم بسرعة فقد يستغرق ذلك سنوات عديدة للحصول على الأسس الصحيحة كما أن هناك حاجة مستمرة لعملية التوليف الدقيق من أجل تغيير حقوق إتخاذ القرار والحوافز وتدفع المعلومات بل يلجأ المدراء إلى إيقاف الهيكلية ورؤية ما سيحدث بدلاً من الانتظار لفترة زمنية لضمان أن التغييرات الهيكلية تنتج تحسناً في الإنتاجية المستدامة ومكاسب ثابتة في قيمة المساهم.



4. منح الحوافز: تسعى المنظمات الصحية كثيراً إلى تنسيق الجهود وتحفيزها وخاصة للكادر الذي يتسلم رواتب قليلة نسبياً وإلى حشود المتطوعين في بيئة مواردها المالية تكون محدودة. وإن النموذج الناجح للعمليات يجب أن يضمن وجود نظام للحوافز والمكافآت جيد يمنح لصانعي القرار مع وجود توجيه واضح وأسباب قوية لكي يستحق العمل هذا الاهتمام الأفضل في المنظمة. والحوافز يجب أن تحدد بصورة عامة لتشمل كل من التعويضات الحالية، والمكافآت الغير الحالية مثل الترقية، التقدير، الاعتراف.. الخ كما ويجب أن تهتم الحوافز أو تأخذ بنظر الاعتبار مسألة براعة الأفراد العاملين في كل المستويات في المنظمة . وسلطة القرار تحدد كيفية أداء الأعمال الصحية، وكيفية إدارة المبادلات بين الكمية والنوعية للمخرجات والبرنامج الأمثل للحوافز يكون ذو هيكل دفع متميز ومعتمد على كمية المخرجات، ومدراء الأقسام مع المزيد من سلطة القرار يحتاجون الى ترتيب وتنظيم الحوافز وهذا سينعكس على أداء كل الأقسام في المنظمة (Aguirre et al 2002,5)

-التكامل والاندماج في عمل الوحدات الأربعة المكونة للحمض النووي للمنظمات:

أن غرس القيم المناسبة في الأفراد المناسبين وتسليحهم بالمعلومات الصحيحة ومنحهم الحوافز الملائمة يعد بمثابة القوة المحركة لنجاح أي منظمة، إذ لا يمكن أن تقوم وحدة مكونة واحدة بمفردها فالوحدات المكونة للحمض النووي للمنظمة مترابطة فيما بينها لذلك يجب أن تكون الخطوات المتخذة لتعديل بعض الوحدات المكونة أو جميعها مترابطة ومنسقة وواضحة وإن التقصير في شأن عنصر واحد من العناصر بمعزل عن العناصر الأخرى من شأنه أن يؤثر في العناصر الثلاثة الأخرى بأشكال غير مقصودة، مما قد يؤثر سلباً في المنظمة بدلاً من الدفع بها إلى الأمام، ويختلف الوصول إلى درجة التنظيم المرغوبة بين منظمة وأخرى لكن الأمر الحتمي الوحيد هو أن الوحدات الأربع المكونة للحمض النووي التنظيمي تؤدي دورها معاً وليس بينها أغراض متعارضة لحل المشكلات التنظيمية (محمد، 7، 2006).

وعلى الرغم من أهمية كل عامل من العوامل الأربعة المحددة لشخصية المنظمة والتي تمثل الوحدات او (القواعد) الأربع المكونة للحمض النووي للمنظمات إلا أن هناك من يرى أن حقوق إتخاذ القرار والمعلومات تحتل الأهمية الأكبر من بين هذه القواعد، إن ما تعانيه المنظمات غير الصحية يمكن أن يعالج من خلال التركيز على العوامل الأربعة المحددة لشخصية المنظمة إذ أن إجراء بعض التعديلات والتغيرات على بعض السلوكيات الخاصة بها يمكن أن يسهم في علاج ما تعانيه من خلل وبالتالي ينعكس هذا على صحة المنظمة، وبهذا الصدد حدد (Board) خارطة طريق للانتقال من شفرة الحمض النووي للمنظمات غير الصحية إلى المنظمات الصحية يوضحها الجدول (3) فعندما تفشل المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها فأول ما يفكر به المدراء هو القيام بإعادة الهيكلة لكن البحوث والدراسات أظهرت أن أساسيات التنفيذ الجيد تبدأ من الوضوح في حقوق إتخاذ القرار وضمان التدفق السليم للمعلومات المطلوبة فإذا ما حصلت على هذا بشكل صحيح فإن تصحيح الهيكل والحوافز سيصبح أمراً واضحاً وجلياً.



جدول (3) الإجراءات المتبعة للانتقال من المنظمات الغير الصحية إلى الصحية

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

Source: Bordia, Rakesh, Kronenberg, Eric, Neely, David, Innovation's Org. DNA, WWW.booz.allen.de/media/file/innovation-orgdna.pdf

المبحث الرابع: الإطار العملي للبحث

يتناول هذا المبحث عرض البيانات التي أظهرتها الاستبانة وتحليل استجابات العينة فيما يخص العوامل المحددة لشخصية المنظمة الصحية والمقصود بها مستشفى مرجان التعليمي ، ومن ثم تم إعداد جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة واعتمادها لأغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية، والأوزان المئوية لمعرفة شدة الإجابة المتحققة من وجهة نظر أفراد العينة والبالغ عددهم (30) طبيياً من منتسبي المستشفى، وتم الاعتماد على الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمتوسط أداة قياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابات أفراد العينة.

إن متوسط أداة القياس البالغ (3) هو نتيجة جمع النسب من لمقياس ليكرت الخماسي البالغة

(15) مقسوما على عدد الرتب البالغة (5).

وفي هذا المبحث سنحاول اثبات فرضيات البحث او رفضها وحسب النتائج الاحصائية المبينة في الاتي:



اولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

يبين الجدول رقم (4) الوسط الحسابي الموزن والانحراف المعياري والاهمية النسبية للمتغير المستقل (مكونات الحمض النووي التنظيمي)

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	لا اتفق بشدة	لا اتفق	مجايد	اتفق	اتفق بشدة	الاسئلة	المتغيرات
63%	0.734	3.167	0	6	13	11	0	س1	اتخاذ القرار x1
56%	0.833	2.8	0	14	8	8	0	س2	
73%	0.471	3.667	0	0	10	20	0	س3	
64%	0.679	3.211	0	20	31	39	0	مج	
62%	1.087	3.133	4	4	6	16	0	س4	المعلومات x2
59%	0.752	2.967	0	9	13	8	0	س5	
46%	0.471	2.333	0	20	10	0	0	س6	
55.7%	0.679	2.811	4	33	29	24	0	مج	
61%	1.062	3.067	4	4	8	14	0	س7	المحفزات x3
50%	1.024	2.533	7	5	13	5	0	س8	
44%	0.748	2.2	6	12	12	0	0	س9	
51.7%	0.944	2.6	17	21	33	19	0	مج	
55%	0.716	2.767	0	12	13	5	0	س10	الهيكل التنظيمي x4
64%	0.748	3.2	0	6	12	12	0	س11	
56%	0.778	2.833	0	12	11	7	0	س12	
56%	0.748	2.8	0	12	12	6	0	س13	
58%	0.727	2.933	0	9	14	7	0	س14	
56%	0.702	2.8	0	11	14	5	0	س15	
57%	0.736	2.888	0	62	76	42	0	مج	
57%	0.866	2.88	21	136	169	124	0	المجموع	

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة للبرنامج الاحصائي spss v.22

وقد اتضح من الجدول (4) الاتي:-

- ان قيمة الوسط الحسابي لجميع الفقرات التي تضمنتها الاستبانة كانت (2,88)، وهي اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني ان فقرات الاستبانة قد حظيت باهتمام ضعيف من قبل افراد العينة.
- 1- ان قيمة الانحراف المعياري لجميع الفقرات المذكورة كانت (0,866) وهي صغيرة، وتشير الى تجانس آراء افراد العينة حول وسطها الحسابي، مؤكدة الاعتماد على نتائج الوسط الحسابي.
- 2- اما الاهمية النسبية فقد كانت (57%) مما يؤكد اهمية جميع الفقرات لعينة البحث.
- 3- حققت فقرات اتخاذ القرار x1 وسطا حسابيا بلغ (3.211) اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري بلغ (0.679) مما يدل على تجانس اجابات افراد العينة.



4- حصلت فقرات المعلومات على وسط حسابي بلغ (2.8) اقل من الوسط الحسابي البالغ (3) وانحراف معياري (0.679) مما يدل على تجانس اجابات افراد العينة، وبلغت الاهمية النسبية (55.7%) .

5- بلغ الوسط الحسابي بفقرات المحفزات (2.6) اقل من الوسط الحسابي الفرضي، وانحراف معياري 6- (0.944) مما يدل على تجانس اجابات افراد العينة، واهمية نسبية بلغت (51.7%) .
7- حصلت فقرات الهيكل التنظيمي على وسط حسابي مقداره (2.8) اقل من الوسط الحسابي الفرضي، وانحراف معياري (0.736) وهذا يبين تجانس الاجابات، وكانت الاهمية النسبية (57%)

- ان اهم الفقرات في الاستبانة هي الفقرة الثالثة والتي تنص على (ان الاطباء يشاركون الادارة العليا في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم) اذ اتفق (73%) من افراد العينة على اهمية هذه الفقرة، وحصلت على اعلى وسط حسابي (3,667) وانحراف معياري (0,471) مما يدل على اهمية توضيح القرارات وخاصة في مايتعلق باختصاص الاطباء، والذي ينعش العمل في المستشفى.

- اما فيما يتعلق باقل الفقرات اهتماماً فقد كانت الفقرة التاسعة والتي تشير الى مفصل مهم جداً من مفاصل الصحة التنظيمية وهو (المحفزات) وعدم وجود نظام تقييم اداء جيد في المستشفى عينة البحث مما يجعل المجد يتكاسل في العمل والمسيء يزيد في اساءته لعدم وجود مبدا الثواب والعقاب.
اما الجدول رقم (5) فقد تضمن الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والاهمية النسبية للمتغير التابع (انواع المنظمات الصحية وغير الصحية)

الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
Y1	26	3	1	0	0	4.8	0.453	97%
Y2	22	4	2	0	0	4.4	1.306	88%
Y3	20	5	3	2	0	4.4	0.919	89%
Y4	24	2	3	0	0	4.7	1.054	91%
Y5	18	4	2	4	2	4.1	1.332	81%
Y6	22	4	2	2	0	4.5	0.884	91%
Y7	12	8	2	5	3	3.7	1.394	74%
المجموع	144	30	15	13	5	4.37	1.049	87.4%

ويتضح من الجدول (5) الاتي:-

ان قيمة الوسط الحسابي لجميع الفقرات التي تضمنتها الاستبانة كانت (4.37)، وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني ان فقرات الاستبانة قد حظيت باهتمام عالي من قبل افراد العينة.

1- ان قيمة الانحراف المعياري لجميع الفقرات المذكورة كانت (1.049) وهي كبيرة، وتشير الى تشتت اراء افراد العينة حول وسطها الحسابي، مؤكدة الاعتماد على نتائج الوسط الحسابي.

2- اما الاهمية النسبية فقد كانت (87%) مما يؤكد اهمية جميع الفقرات لعينة البحث.



3- حققت الفقرة $\gamma 1$ وسطا حسابيا بلغ (4.8) وهو اكبر وسط حسابي من بين الفقرات، وهذا يدل على كون المستشفى تميل الى نوع المنظمات السلبية العدوانية ضمن الانواع السبعة.

ثانيا: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يهدف هذا المبحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث باستخدام معامل الارتباط البسيط ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام الاختبار (Z)، حيث توجد علاقة معنوية إذا كانت قيمة (Z) المحسوبة اكبر أو مساوية لقيمة (Z) الجدولية، وإذا كانت قيمة (Z) المحسوبة اصغر من قيمة (Z) الجدولية فإن العلاقة غير معنوية عند مستوى معنوية (1%)، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مكونات الحمض النووي التنظيمي وانواع المنظمات الصحية وغير الصحية) وكما مبين في الجدول الآتي:-

جدول (6) تقدير علاقات معاملات الارتباط بين مكونات الحمض النووي التنظيمي وانواع المنظمات الصحية وغير الصحية

مكونات الحمض النووي التنظيمي		انواع المنظمات (الصحية وغير الصحية)
z	R	قاعدة البيانات
3.257	0.605	n=30
مستوى المعنوية 0.01	z الجدولية = 1.96	

المصدر : من اعداد الباحثة باستخدام برنامج spssv22

نستنتج من الجدول (6) الآتي:-

ان قيمة (Z) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية وهذا يوضح وجود علاقة ارتباط قوية وموجبه كون معامل الارتباط بلغ (0.605) . وعلية تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مكونات الحمض النووي التنظيمي وانواع المنظمات الصحية وغير الصحية)

ثالثا: تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث

تمهيد: يهدف هذا المبحث إلى اختبار تأثير المتغير المستقل (مكونات الحمض النووي التنظيمي) في المتغير المعتمد (انواع المنظمات الصحية وغير الصحية)، وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار البسيط والمتعدد، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت (F) المحسوبة اكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية دلالة (0.01)، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد .

وبناء على ما تقدم، سيتم تحقيق هدف المبحث، وكما يأتي :-

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: (يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمكونات الحمض النووي التنظيمي في انواع المنظمات الصحية وغير الصحية)



ومن اجل اثبات الفرضية الفرعية اعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (7) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$y = a + b1 X_1$$

إذ أن y تمثل المتغير المعتمد (انواع المنظمات الصحية وغير الصحية) .
وان x تمثل المتغير المستقل مكونات الحمض النووي التنظيمي .

جدول (7) تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير مكونات الحمض النووي

التنظيمي في انواع المنظمات الصحية وغير الصحية

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		انواع المنظمات Y	CONSTANT	المتغير المعتمد y
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المستقل x
0.366	3.385	1.728	-0.469	83.645	مكونات الحمض النووي التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية (n=30)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) ما يأتي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي المتعدد لمكونات الحمض النووي التنظيمي كما في الجدول اعلاه بلغت (1.728) وهي اقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.385) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (b) عند مستوى المعنوية المذكور أي أن تغير مقداره وحدة واحدة من مكونات الحمض النووي التنظيمي يؤثر في انواع المنظمات الصحية وغير الصحية بمقدار (b)، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي .
وبناء على ذلك يكون ليس ذا تأثير ذو دلالة معنوية.

ب- إن قيمة معامل التفسير (R²) لجميع المتغيرات كما في الجدول 7 بلغت (0.366) ، وهذا يعني إن مكونات الحمض النووي التنظيمي يفسر ما نسبته (36.6) من التغيرات التي تطرأ على انواع المنظمات (y) . أما النسبة المتبقية فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم ترفض الفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مكونات الحمض النووي التنظيمي وانواع المنظمات الصحية وغير الصحية).

وعليه فان النتائج تشير الى قبول الفرضية التي تدل الى ضعف الجانب الاداري والتنسيق في العمل والذي يؤثر بصورة مباشرة على جعل المستشفى تبدو غير صحية تنظيمياً.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

أ- **الاستنتاجات التي تخص الجانب النظري**

1- إن الحمض النووي للمنظمات يعد احد النتائج التي افرزها التطور في العلوم الإدارية إذ أنه يشكل محاكاة للحمض النووي للإنسان فكما أن للإنسان بصمته الوراثية التي تحدد سلوكه وصفاته الوراثية فان للمنظمة بصمتها أيضا التي تحدد سلوكها وشخصيتها وتتمثل بالحمض النووي للمنظمات كما أطلق



عليها بعض الباحثين "جوهر المنظمة" وهو الذي يحدد أسلوب المنظمة في العمل ، وهو بمثابة الهوية التعريفية للمنظمة.

2- تتألف العوامل المحددة لشخصية المنظمة من (الهيكل التنظيمي، وحقوق إتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات) إذ تعمل هذه العوامل بشكل متفاعل ومتكامل فيما بينها لتسهم في تكوين منظمة صحية، إلا أن هذا لا يمنع من وجود آراء أخرى ترى في ثقافة المنظمة، وقيمها وأهدافها... وغيرها من العوامل التي تسهم في تحديد شخصية المنظمة والقصد من القول أنه تفاعلات هذه العوامل الأربعة فيما بينها لا تحدد فقط شخصية المنظمة .

3- تتمثل شخصية المنظمة بمجموعة من السمات والخصائص التي تحدد بتفاعلاتها وتكاملها سلوك المنظمة في البيئة المحيطة وهذا السلوك يختلف من منظمة لمنظمة وتمثل العوامل المحددة لشخصية المنظمة أو كما يطلق عليه بالحمض النووي للمنظمات الأداة التي يمكن خلالها تقييم أداء المنظمة من خلال الكشف عن الأخطاء وتشخيص مسبباتها ومن ثم البحث عن أنجع الطرق لعلاجها وهذا يعكس في جوانبه الإطار العام لعملية الرقابة وتقييم الأداء التي تتم من خلال محاولة الكشف والبحث عن الانحرافات والتعرف على أسبابها وذلك لعلاجها أو لتلافي حدوثها لاحقاً.

4- إن تفاعل وتكامل العوامل المحددة لشخصية المنظمة من شأنه ان يؤدي الى تحديد المعالم الأساسية للمنظمة من خلال طبيعة تواجد كل عامل من تلك العوامل فيها الأمر الذي سينتج عنه تحديد النوع الذي تنتمي إليه المنظمة من ضمن الأنواع السبعة التي حددت بناءً على تلك العوامل أي ان مدى الوضوح في حقوق إتخاذ القرار، ومدى الحرية في تدفق المعلومات، ومدى منح الحوافز المادية والمعنوية للأفراد، ومدى كون الهيكل التنظيمي منكيف ومرن... من شأنه أن يحدد مدى انتماء المنظمة إلى الأنواع الآتية: المنظمة السلبيه العدوانية- المنظمة العسكرية - المنظمة ذات النشاط المتقطع- المنظمة ذات الإدارة المحكمة، المنظمة التي تتبع نهج في الوقت المناسب، المنظمة المتضخمة، المنظمة المرنة. وبذلك سوف نتمكن من تحديد مدى تمتع المنظمة بالصحة من عدمه فالمنظمات الصحية تمتاز بسهولة انسياب وتدفق المعلومات فيها ووضوح حقوق إتخاذ القرار ومنح الأفراد العاملين الحوافز المادية والمعنوية ومرونة الهيكل التنظيمي الأمر الذي ينعكس على التنفيذ المرتبط بتلك العوامل. فالمنظمات الصحية تعكس السرعة في التنفيذ والقدرة على تحويل القرارات التشغيلية والتنظيمية إلى استراتيجيات منفذة بالفعل على العكس تماماً من المنظمات غير الصحية.

5- الأنواع السبعة من المنظمات الآتية الذكر لا تتمتع جميعها بصحة جيدة بل إن انتماء المنظمة إلى الأنواع الثلاثة الآتية يعكس تمتعها بالصحة: المنظمة العسكرية، المنظمة التي تتبع نهج في الوقت المناسب، المنظمة المرنة في حين أن المنظمة تكون غير صحية عندما تنتمي إلى احد الأنواع الأربعة الآتية: المنظمة المتضخمة، المنظمة ذات الإدارة المحكمة، المنظمة ذات النشاط المتقطع، المنظمة السلبيه العدوانية.



ب- النتائج التي تخص الجانب العملي

- 1- اظهرت النتائج الاحصائية ضعف الاهتمام بالعوامل التي تجعل المستشفى صحية، ومنها المحفزات والتي اساسها وجود نظام تقييم للاداء جيد وفعال والذي حصل على ادنى النسب الاحصائية.
- 2- الفقرة الثانية تشير الى ضعف في الاجابة بالنسبة لوضوح القرارات للمنتسبين وطريقة اعلانها.
- 3- هنالك مشكلة في نظام الاتصالات المستخدم حيث اشارت الاجابات الى عدم حدائته ومواكبته للتطور التكنولوجي.
- 4- من المهم تحقيق العدالة في توزيع الحوافز والسلطات والذي اشارت اليه الفقرتان الثامنة والعاشرة مما يدل على ضعف الاهتمام بهذا الجانب.
- 5- اشارت الفقرات (12,13,14,15) الى عدم التكافؤ في توزيع الادوار للمنتسبين وذلك حسب امكانياتهم وخبرتهم، وضعف التنسيق بين الاقسام في المستشفى، مما يولد خللاً في نقل المعلومة من مكان لآخر وبمختلف المستويات.
- 6- اثبتت النتائج الاحصائية قبول الفرضية الثانية والتي تشير الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة وقوية بين مكونات الحمض النووي التنظيمي زانواع المنظمات سواء كانت صحية او غير صحية.
- 7- لاتوجد علاقة اثر بين متغيري البحث.

مما تقدم نستطيع الاستنتاج ان مستشفى مرجان التعليمي يعد منظمة غير صحية تنظيمياً ومن النوع الاول (المنظمة السلبية العدوانية وذلك حسب النتائج التحليلية للاستبانة) حيث تتسم بضعف نظام الحوافز لعدم وجود نظام تقييم اداء جيد وعادل وعدم وضوح حقوق اتخاذ القرار ومحاولة العديد القضاء على الابتكار واحتجاز المعلومات. تفتقر للسلطة والمعلومات، وتعاني من مشاكل في التنفيذ.

ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة بذل المنظمات جهوداً استثنائية نحو بناء استراتيجيات جديدة وفعالة وشاملة من اجل تكامل مكونات الحمض النووي التنظيمي وبالشكل الذي يضمن اندماج المواهب لإدارة المنظمات، فضلاً عن الاحتفاظ بالمهارات الأساسية التي ترفع الإنتاجية وأداء الأعمال.
- 2- ينبغي على منظمات الأعمال استخدام مقاييس جديدة تركز على مؤشرات الجودة والحدثة في كل مفاصل العملية التنظيمية (اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي).
- 3- على ادارة المستشفى ادارة التغيير ومن القمة، والعمل على بناء فرق عمل، وجعل السلم الاداري متسلسل وكسر الحواجز، وتمكين الكفاء، وتشجيع الاتصال الفاعل، واتباع منهج الادارة من الاسفل الى الاعلى وذلك بتحريك القواعد.
- 4- وضع نظام تقييم اداء حديث وفعال وعادل ووفق مبدأ الجدارة والذي يوفر الصحة التنظيمية للمستشفى، والذي على اساسه تتم مكافئة المجد ومعاقبة المسيء.
- 5- ان تكون قرارات ادارة المستشفى واضحة وشفافة ومن حق الجميع الاطلاع عليها او الاعتراض فيما اذا كانت تمس المصلحة العامة.



- 6- ان تعقد اجتماعات متكررة بين اقسام المستشفى لغرض تنسيق الجهود وتسهيل الاتصالات الافقية والعمودية، وتدقق المعلومات بشكل سلس .
- 7- ان يتم توزيع الادوار حسب الاختصاصات والخبرة المتراكمة ، وان يتولى الامور الادارية المتخصصين في الادارة ، حيث التقت الباحثة بعينة البحث وكان اكثر الذين يتولون المهام الادارية هم من خريجي التخصصات الطبية او المعاهد الصحية ، ولا توجد لديهم خبرة في العمل الاداري ، وهذا مانلاحظه في مستشفى مرجان خصوصاً وفي وزارة الصحة العراقية بشكل عام، مما يستدعي اعادة النظر بشروط التعيين في الدوائر والمؤسسات الصحية .

مصادر البحث

أولاً- المصادر العربية:

- جاردنز،الدون، ج.، وسنستاز، بيتر،(1987)، مبادئ علم الوراثة، ط7، ترجمة أحمد شوقي حسن شوقي، وآخرون، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- حسن، حسين عجلان، (2008)، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو فارة، يوسف أحمد، (2006)، واقع إستخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين، المؤتمر العلمي الدولي السنوي لكلية العلوم التطبيقية، عمان.
- الخطيب، أحمد، ومعايعه، عادل سالم، (2009)، الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن.
- الزعبي، علي فلاح، والسكرانة، بلال خلف، (2007) دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية إتخاذ القرار التسويقي الإستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي لجامعة الزيتونية الأردنية الخاصة..
- الزيادات، محمد عواد، (2008) "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن.
- الشماع، خليل محمد، (1990) مبادئ الإدارة العامة، بغداد.
- الصباغ وعماد، (2008)، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، [http: www. Hrdiscussion .com/hr855.html](http://www.Hrdiscussion.com/hr855.html).
- العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور، (2008)، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- العاني، ماهر شعبان، وجواد، شوقي (2008)، العملية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، أتراد للنشر والتوزيع، عمان.
- العميان، محمود سلمان، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الكبيسي، صلاح الدين، (2005) " إدارة المعرفة "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر .
- النعيمي، جلال محمد، (2008)، نحو إستراتيجية دعم متطلبات البنية التحتية في أداء المعرفة.
- بوعزة، عبد المجيد صالح، (2003)، واقع إستخدام المعلومات في إتخاذ القرار وحل المشاكل من قبل المؤسسات الصناعية الخليجية: منطقة اربيل العمانية نموذجاً، المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات وإدارة المعلومات في إدارة المعلومات في البيئة الرقمية.



- جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت، (2009)، إدارة السلوك في المنظمات، تقريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض.
- داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش، (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- سفيان، دلفوف، (بدون سنة)، عملية إتخاذ القرارات الإدارية في منظمات العمل: دراسة ميدانية حول علاقة المركز الوظيفي، المستوى التعليمي بالمشاركة في إتخاذ القرارات، مجلة جامعة منتوري قسطنطينة/الجزائر.
- عليان، رحي مصطفى، (2008) إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد، عز الدين مالك الطيب، (2006)، تكنولوجيا المعلومات في البحث العلمي في الإقتصاد الإسلامي.
- نجم، عبود، (2008)، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- وصفي، عائدة عبد الهادي، (1998) مقدمة في علم الوراثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً- المصادر الأجنبية:

- Aguirre, De Anne.M;Howell Jr.uoyd W; Kltter, David ,B.& Neilson, Gary L,(2002), A global Check up: Diagnosing the health of Today's Organizations, <http://www.Strategy-business. Com/resilience report/resilience /tr00026?>
- Daft, Richard, L,(2000), Management, 5th ed , the Dryden press, U.S.A <http://www.booz .com /Media/uploads/innovations Org DNA.pdf>.
- Ericksen, Matthew; Powers, Elizabeth& Ribeiro, Frank, (2007), Keeping the weight off Sustaining Cost Reduction over the long-term, www.booz.com
- Housel,T. Ball(2001), Measuring and Managing Knowledge Mcgraw- Hill Irwin. U.S.A.
- Knott, David: d,G., Boschwitz, Deff & Mendes, Device, k., (2004), know your Company's DNA, journal of Best's Review, July. www.bestreview.com
- Laudon , Kenneth C.& Laudon , Jane P., "Management Information Systems" , 10 ed, Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2007.
- Neilson, Gary L., Pasternack, Bruce A. & Mendes, Deciog,(2007),The 7 type of organizational DNA ,Journal of content management.
- Neilson, Gary, L., Pasternack, Bruce, A.&Nuys, Karem E. van, (2005), the passive-Aggressive Organizational, Harvard Business Review, October.
- Neilson, Gary, L., Pasternack, Bruce, Mendes, Decio &Tan, Eng-Ming, (2004), profiles in organizational DNA research and remedies, strategy + business www.boozall en. de/ Media /file/orgdna.pdf.
- Sabherwal, Rajiv &Fernandez , Irma ,2010" Knowledge management Systems and Process", M.E., Sharpe, Inc., U.S.A.
- Akin, Teff; dye, David; Kletter, David& McFarland, (2007), the performance Gene: unleashing the human Element of organizational DNA.
- Baird, Liloyd. S., Post, James E., Mahon, Jonn F., (1990). Management: functions and Responsibilities, Itarper & Row Publisher, New York.
- Bergeron , Bryan ,2003 Essentials of Knowledge Management John Wiley & Sons, Inc.
- Cooke, Michael, (2006), Building Blocks of Execution: large chins fight flaws in the corporate fabric, chain store Age February, www.chainstoreage.com.
- Daft, Richard L.; Murphy , Jonathan 2010 ; Willmott , Hugh," Organization Theory and Design " , South Western Cengage Learning.
- Ivanceich, john, M., Lorenzi, Peter; skinner, Steven J.& Crosby, Philip, B., (1997): Quality and Competitiveness, 2nd ed, vrwin.



- Jashapara , Ashok, " Knowledge Management An Integrated Approach ", 2 ed , Pearson Prentice Hall, 2011.
 -Kluge, jurgen ; Stein , wolfram ; Licht , Thomas , "Knowledge unplugged", Mckinsey & Company Global Survey On Knowledge Management , 2001.
 -Kothuri, Smita (2005) Knowledge in Organizations : Definition ,Creation and Harvesting , www.gse.harvard.edu , Retrieved March 18 .

ملحق رقم (1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة بابل

قسم الإدارة الصناعية

بسم الله الرحمن الرحيم

م/استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين أيديكم الكريمة استمارة الاستبيان للبحث الموسوم (انعكاس بعض العوامل المحددة لشخصية المنظمة على صحة المنظمات) وإن نجاح هذا البحث مرهون بدرجة استجابكم بما تمثل الإجابات من دقة وموضوعية على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع الحيوي، وذلك بفضل ما ستقدمونه من اجابات ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة الاتي:-

1- ان الاجابات ستستخدم فقط لاغراض علمية بحتة فلا توجد هناك حاجة الى ذكر الاسم او التوقيع على الاستمارة.

2- يرجى ان تكون الاجابات على اساس الواقع الفعلي الموجود وليس على اساس ماترونه مناسباً.

3- يرجى وضع الاجابة الخاصة بكل فقرة في المكان المخصص لها .

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا ..ومن الله التوفيق.

الباحثة

المدرس مساعد

ميسون علي حسين الليلة



اسئلة الاستبانة:-

اولا: مكونات الحمض النووي التنظيمي.

لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	الفقرات
اتخاذ القرار					
					1 اعتقد ان ادارة المستشفى تقوم باتخاذ قرارات قابلة للتحقيق.
					2 اشعر ان القرارات التي تتخذها ادارة المستشفى واضحة ومعلنة للجميع.
					3 اقوم كطبيب بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملي.
المعلومات					
					4 المعلومات التي نحصل عليها من ادارة المستشفى صادقة وموثوق فيها.
					5 تتدفق المعلومات بشكل فعال بين اقسام المستشفى .
					6 نظام الاتصالات حديث ومواكب للتقدم التكنولوجي.
المحفزات					
					7 انني راض عن المردود المادي والمعنوي لقاء الجهد المبذول.
					8 ادارة المستشفى تقوم بتطبيق سياسات تحفيزية عادلة لجميع المنتسبين.
					9 لدى المستشفى نظام تقييم اداء جيد يتم على اساسه مكافاة المجد ومعاقبة المسيء.
الهيكل التنظيمي					
					10 توزع السلطات في المستشفى توزيعاً عادلاً.
					11 اعتقد ان الصلاحيات المنوطة بي تتناسب مع المسؤوليات المكلف بها.
					12 يتم توزيع الادوار بين العاملين في المستشفى حسب امكانياتهم وقدراتهم.
					13 تتربط الانشطة في المستشفى فيما بينها كوحدة متكاملة.
					14 اتمتع من خلال وظيفتي في المستشفى باتصالات مفتوحة لجميع الاتجاهات والمستويات.
					15 ان نقل المعرفة والمعلومة بين مستويات التنظيم في المستشفى تتم بصورة فاعلة.

ثانيا: انواع المنظمات .

لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	الفقرات
اولا: السلبية العدوانية					
					تتخذ ادارة المستشفى القرارات دون مشاركة الافراد الذين هم بامس الحاجة لها، ولا يتم التفويض بأي قرار يتخذ



ثانيا : المنظمة ذات نشاط متقطع				
				تفتقر ادارة المستشفى الى التنسيق بين اعماله ويلاحظ عليها غياب التوجيه القوي المنضبط
ثالثا: المنظمة المتضخمة				
				تكون استجابة ادارة المستشفى للتطورات في سوق العمل بطيئة وتتركز الصلاحيات عند الادارة العليا لاحداث التغيير.
رابعا: المنظمة التي تتسم بالمغالاة				
				يتسم الطابع الاداري للمستشفى بالبيروقراطية وتميل الادارة الى احباط المبادرات الذاتية
خامسا: المنظمة التي تتبع في الوقت المناسب				
				تحاول ادارة المستشفى الاستفادة من الفرص المتاحة لها لغرض التعلم وبشكل مستمر
سادسا : المنظمة التي تتميز بالانضباط العسكري				
				يكون الانضباط شديد في ادارة المستشفى لكن من الصعب التعامل مع الاحداث غير المخطط لها سابقا.
سابعا: المنظمة التي تتسم بالمرونة				
				تستقطب ادارة المستشفى كل شيء (الارباح،المهارات،الاقدام) وتتكيف مع الاحداث الجديدة لتعويض ما فاتها .