

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



أثر السياسة التنظيمية على البصمة الوراثية التنظيمية: دراسة ميدانية شركة التعدين السعودية

إعداد الطالب/ راكان سلطان الحربي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

الفصل الأول

المقدمة:

شهد الفكر الإداري في السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بكيفية تعامل المؤسسات مع بيئات الأعمال المتغيرة بسرعة. فالتطورات التكنولوجية السريعة، وتساعد المنافسة، والتوسع العالمي، بالإضافة إلى تغير تفضيلات العملاء، جعلت من الصعب على المؤسسات الاستمرار بالأساليب التقليدية دون تحديد هويتها التنظيمية المميزة (الساعدي وزعلان، 2014).

وفي هذا الإطار، يظهر مفهوم "البصمة الوراثية التنظيمية" (Organizational DNA) كأداة لفهم الخصائص والهياكل الأساسية التي تحدد طريقة عمل المنظمة وتفاعلها مع بيئتها. وتشمل هذه البصمة مكونات مثل صلاحيات اتخاذ القرار، نظم المعلومات، المحفزات، والهيكل التنظيمي، والتي تتداخل بطريقة تشبه الحمض النووي البيولوجي في تحديد هوية وتميز المؤسسة. ويستخدم هذا المفهوم لتقييم مدى توافق السياسات التنظيمية والعمليات الداخلية مع الأهداف الاستراتيجية، وفهم تأثيرها على سلوكيات واتجاهات الموظفين (بورديمة وخمقاني، 2021).

ومع التغير المستمر، أصبح من الضروري أن تقوم المؤسسات بتحويلات في أساليب عملها عبر التفاعل مع المتغيرات الداخلية والخارجية. فصناع القرار بحاجة إلى مراعاة بيئتهم الداخلية، وثقافة الموظفين، ومهاراتهم، حيث تتأثر هذه العناصر بالسياسات التنظيمية التي تلعب دورًا في توجيه السلوكيات وتعزيز الانسجام والفعالية داخل المنظمة. كما أن البحث عن استراتيجيات جديدة لاكتساب المزايا التنافسية أصبح ضروريًا لضمان استمرار المؤسسات وتحقيق أهدافها (العبدالات والبلوش، 2024).

ومن هذا المنطلق، تلعب السياسات التنظيمية دورًا محوريًا في توجيه العمل داخل المؤسسات، فهي ليست مجرد قواعد رسمية، بل أدوات لتنظيم السلوكيات، وضبط الإجراءات، وتحفيز الموظفين،

وتنظيم العلاقات بينهم. وقد أظهرت الدراسات أن السياسات الفعالة تساعد على خلق بيئة عمل منتجة تشجع المشاركة والالتزام، وتقلل المقاومة الداخلية للتغيير، بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى. وبناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر السياسات التنظيمية على البصمة الوراثية التنظيمية لشركة التعدين السعودية

-مشكلة الدراسة.

تحتل السياسات التنظيمية أهمية كبرى في العمليات الإدارية المعاصرة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها العالم الحالي، إذ باتت المنظمات تسعى جاهدةً إلى تعريف نوعية السلوكيات والمشكلات الداخلية، والتوصل إلى معرفة الاتجاهات البارزة والقيم والتصورات التي يحملها العاملون تجاه منظماتهم، وذلك بغية تعرف جوانب القوة التي تحقق التفوق والتميز المؤسسي، وجوانب الإخفاق والضعف والمشكلات التنظيمية بحيث يمكنها التغلب عليها ومواجهتها على نحو علمي ودقيق قبل أن تضر أو تدمر أو تتسبب بخسائر مادية ومالية وبشرية كبرى، وذلك نظرًا لأهمية هذه المنظمات في تحقيق التنمية الشاملة إلى جانب دور الدولة (المقدم، 2021).

ومن هنا، تبرز أهمية دراسة البصمة الوراثية التنظيمية باعتبارها انعكاسًا للسياسة التنظيمية داخل المؤسسة، ورغم أهمية السياسات التنظيمية في تشكيل سلوكيات واتجاهات العاملين، وتحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، إلا أن مراجعة الأدبيات تشير إلى ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين السياسة التنظيمية والبصمة الوراثية للمنظمة، خصوصًا في شركات التعدين. ومن هذا المنطلق، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر السياسة التنظيمية على البصمة الوراثية التنظيمية لشركة التعدين السعودية من وجهة نظر العاملين بها؟

أهمية الدراسة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في التالي:

الأهمية النظرية

1. تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تساهم في إثراء الأدبيات الإدارية والفكر التنظيمي بفهم العلاقة بين السياسات التنظيمية والبصمة الوراثية للمنظمة، خصوصًا في المؤسسات الصناعية الكبرى مثل شركة التعدين السعودية.
2. تسهم في تطوير المفهوم النظري للبصمة الوراثية التنظيمية من خلال توضيح كيفية تأثير السياسات الداخلية على سلوكيات واتجاهات الموظفين، وبالتالي على هوية المنظمة وتميزها التنافسي.
3. ندرة الأبحاث المحلية في المملكة العربية السعودية حول هذا الموضوع، مما يوفر مرجعًا أكاديميًا مستندًا إلى بيئة العمل الفعلية لدعم الدراسات المستقبلية في المجال.

الأهمية التطبيقية

1. تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تقديم رؤية عملية لصناع القرار في شركة التعدين السعودية حول أثر السياسات التنظيمية على البصمة الوراثية للمنظمة، بما يتيح تحسين تصميم السياسات الداخلية وتعزيز الانسجام المؤسسي ورفع كفاءة الأداء.
2. كما توفر الدراسة أدوات عملية لفهم سلوكيات الموظفين وتوجيه القرارات الإدارية بما يحقق أهداف المنظمة الاستراتيجية.
3. يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة كنموذج تطبيقي لمؤسسات صناعية أخرى في المملكة تسعى لتطوير هويتها التنظيمية وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

-أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على السياسة التنظيمية على البصمة الوراثية التنظيمية لشركة التعدين السعودية من وجهة نظر العاملين بها.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر السياسة التنظيمية على بعد حقوق اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين بشركة التعدين السعودية.

2. تحديد أثر السياسة التنظيمية على بعد المحفزات والمعلومات من وجهة نظر العاملين بشركة التعدين السعودية.

3. الكشف عن أثر السياسة التنظيمية على بعد الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العاملين بشركة التعدين السعودية.

-تساؤلات الدراسة

تمكن مشكلة الدراسة في لسؤال الرئيس التالي:

ما أثر السياسة التنظيمية على البصمة الوراثية التنظيمية لشركة التعدين السعودية من وجهة نظر العاملين به؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما أثر السياسة التنظيمية على بعد حقوق اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين بشركة التعدين السعودية ؟

2. ما أثر السياسة التنظيمية على بعد المحفزات والمعلومات من وجهة نظر العاملين بشركة التعدين

السعودية ؟

3. ما أثر السياسة التنظيمية على بعد الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العاملين بشركة التعدين

السعودية ؟

- فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد أثر ذات دلالة احصائية عند دلالة (0.05) للسياسة التنظيمية على

البصمة الوراثية التنظيمية لشركة التعدين السعودية.

وتتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر دال احصائيا عند دلالة (0.05) للسياسة التنظيمية على بعد حقوق اتخاذ القرار من

وجهة نظر العاملين بشركة التعدين السعودية.

2. يوجد أثر دال احصائيا عند دلالة (0.05) للسياسة التنظيمية على بعد المحفزات والمعلومات من

وجهة نظر العاملين بشركة التعدين السعودية.

3. يوجد أثر دال احصائيا عند دلالة (0.05) للسياسة التنظيمية على بعد الهيكل التنظيمي من

وجهة نظر العاملين بشركة التعدين السعودية.

النظرية العلمية

السياسة التنظيمية

مفهوم السياسة التنظيمية

كما عرفها (He, 2025, 3) بأنها: " مجموعة القواعد الداخلية المصممة لتنظيم وتحديد قواعد السلوك داخل المنظمة، وهي تحدد مسؤوليات كل من أصحاب الأعمال والإدارة العليا، بالإضافة إلى الموظفين على جميع المستويات الهرمية، وهدفهم هو حماية حقوق العمال، وكذلك المصالح التجارية لأصحاب العمل".

ذكر المنيع (2024، 91) تعريف السياسة التنظيمية بأنها: "تعبير مكتوب (قد يكون شفويًا أو حتى ضمنياً) يضح الحدود، والاتجاهات التي يجب أن يتخذ المديرين قراراتهم في إطارها أي أن السياسة هي مرشد لاتخاذ القرارات".

تُعرّف السياسة التنظيمية إجرائيًا بأنها:

مجموعة القواعد والإجراءات والتوجيهات الرسمية المعتمدة داخل شركة التعدين السعودية، والتي تنظم آليات اتخاذ القرار، وتوزيع الصلاحيات، وإدارة الموارد البشرية، وأساليب الاتصال والتحفيز، ويتم قياسها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المعدة لقياس درجة وضوح السياسات، وعدالتها، ومرونتها، ومدى التزام الإدارة بتطبيقها.

أهمية السياسة التنظيمية

تُعد السياسات التنظيمية الإطار الموجّه لسلوكيات وتوجهات كلّ من الإدارة والعاملين داخل المنظمة، إذ تسهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف ومعالجة المشكلات بأسلوب منظم ومدرّس. كما تمثل أداة داعمة لعملية اتخاذ القرار الإداري، بما يعزز فاعلية الأداء المؤسسي.

- وقد أشار البغدادي (2023، ص. 91) إلى أن للسياسات التنظيمية دورًا محوريًا في مختلف أنواع المنظمات، ويتجلى ذلك في عدة جوانب، من أبرزها:
- الإسهام في الحد من تعقيد المشكلات التي تواجه المنظمة، وتقليل درجة الغموض المرتبط بمختلف جوانب العمل.
- تحقيق التنسيق والتكامل بين الإجراءات التنظيمية، بما يضمن العدالة والمساواة في التعامل مع الحالات المتشابهة.
- تنظيم حالات التعارض والتداخل في تنفيذ الأعمال، وضمان الاتساق في معالجتها.
- توفير إطار مرجعي واضح يوجه سلوك الأفراد ويحدد أساليب عملهم وفق ضوابط محددة بعيدًا عن العشوائية.
- دعم القرارات الإدارية وتعزيز تكاملها مع بقية السياسات التنظيمية، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية..

ويرى الباحث أن أهمية السياسات التنظيمية لا تقتصر على كونها أداة تنظيمية لضبط الإجراءات، بل تمتد لتشكّل أحد المراكز الأساسية في بناء الهوية التنظيمية وصياغة "الشخصية المؤسسية" للمنظمة، فكلما اتسمت السياسات بالوضوح والعدالة والمرونة، انعكس ذلك إيجابًا على سلوكيات العاملين واتجاهاتهم، وأسهم في تعزيز الانسجام الداخلي، وهو ما يمثل أساسًا جوهريًا لتكوين البصمة الوراثية التنظيمية للمنظمة.

خصائص السياسات التنظيمية

تتباين خصائص السياسات التنظيمية وفقًا لطبيعة كل شركة وأهدافها الاستراتيجية، إلا أن هناك مجموعة من السمات المشتركة التي أشار إليها (Zaino et al., 2024) ومن أبرزها ما يلي:

1. ترتبط السياسات التنظيمية ارتباطًا مباشرًا بتحقيق أهداف العمل ودعم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.
2. تتضمن مجموعة من القواعد واللوائح التي تنظم سلوك المؤسسة وأقسامها المختلفة.
3. تستند إلى أسس وإجراءات واضحة يلتزم بها العاملون، خاصة في المواقف غير الروتينية التي تتطلب توجيهًا منظمًا.
4. توفر إطارًا عامًا للعمل مع توضيح الإجراءات التنفيذية، بما يعكس هوية الشركة وقيمها المؤسسية.
5. تحدد المسؤوليات والصلاحيات لمختلف المستويات الإدارية، بدءًا من الإدارة العليا وصولًا إلى الموظفين.
6. تُصاغ بما يتوافق مع رسالة المؤسسة وعلامتها التجارية، بما يساهم في تعزيز هويتها التنظيمية.
7. تهدف إلى حماية حقوق الموظفين، وضمان مصالح أصحاب العمل، والحفاظ على الصورة المؤسسية.

ويرى الباحث أن هذه الخصائص تعكس الدور الحيوي للسياسات التنظيمية في تشكيل البيئة الداخلية للمؤسسة، إذ لا تقتصر وظيفتها على تنظيم العمل فحسب، بل تمتد إلى ترسيخ الهوية المؤسسية وتعزيز

الانضباط والعدالة داخل المنظمة. كما أن وضوح السياسات وتكاملها يسهمان في بناء مناخ تنظيمي مستقر، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على تكوين البصمة الوراثية التنظيمية للمؤسسة.

أنواع السياسات التنظيمية

أشار Jack et al. (2025، 35) إلى أن السياسات التنظيمية يمكن تصنيفها إلى نوعين رئيسيين، هما: السياسات الخارجية والسياسات الداخلية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: السياسات الخارجية للشركة

تتعلق هذه السياسات بالإجراءات والبروتوكولات التي تنظم علاقة المنظمة بالأطراف الخارجية ذات الصلة، مثل العملاء، والجهات الحكومية، والشركاء. وتشمل ضمان جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة، والالتزام بالأنظمة والقوانين المحلية، وتنظيم إدارة بيانات العملاء أو العملاء المحتملين، بما يضمن الامتثال القانوني وحماية السمعة المؤسسية.

ثانياً: السياسات الداخلية للشركة

تركز هذه السياسات على تنظيم العمليات والإجراءات داخل المنظمة، وخاصة ما يتعلق بالموظفين والأقسام المختلفة، أي أنها تُعنى بأصحاب المصلحة الداخليين. ويمكن تقسيمها إلى:

سياسات العمل العامة: وهي السياسات التي تطبق على جميع العاملين داخل المنظمة دون تمييز، بغض النظر عن العمر أو الجنس أو القسم أو المستوى الوظيفي، وتهدف إلى تحقيق العدالة والانساق التنظيمي.

سياسات العمل المحددة: وهي السياسات التي توضع لمعالجة حالات أو مواقف خاصة، مثل سياسات مرتبطة بمشروعات معينة أو ظروف تنظيمية محددة، ويتم تكييفها وفقاً لطبيعة السياق الذي تطبق فيه.

سياسات العمل الإدارية: وهي السياسات المرتبطة بمجالات أو وظائف تنظيمية محددة داخل المؤسسة، مثل الموارد البشرية أو الشؤون المالية أو العمليات، وتهدف إلى تنظيم العمل داخل كل مجال بصورة منهجية.

ويرى الباحث أن فهم هذه الأنواع المختلفة من السياسات التنظيمية مهم جداً، إذ إن السياسات الخارجية تحدد هوية المنظمة تجاه المجتمع والجهات ذات العلاقة، بينما تؤثر السياسات الداخلية بشكل مباشر على سلوك الموظفين وانسجام العمل داخل المؤسسة. كما أن وضوح هذه السياسات وتكاملها يمثل عاملاً أساسياً في تشكيل البصمة الوراثية التنظيمية، لأنها تحدد طريقة تفاعل العاملين مع النظام الداخلي، وتؤثر في الهوية التنظيمية والثقافة المؤسسية للشركة

مكونات السياسات التنظيمية وفق محاورها الوظيفية

تشير الدراسات إلى أن السياسات التنظيمية تتكون من عدة محاور وظيفية أساسية تحدد طبيعة عمل المنظمة وتنظيم إجراءاتها الداخلية (البغدادي، 2023، ص. 92)، ويمكن توضيحها كما يلي:

- المحور الوظيفي: يختص بتنظيم إجراءات العمل، وتحديد الاختصاصات، وتوزيع المسؤوليات بين الإدارات والأفراد، بما يضمن وضوح الأدوار وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.
- المحور المالي: يهتم بإدارة الموارد المالية وضبط أوجه الإنفاق وتنظيم عمليات الصرف والرقابة المالية، لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الاستدامة المالية.

▪ المحور التدريبي: يركز على تخطيط وتنفيذ برامج التدريب والتطوير للعاملين، بما يسهم في رفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم بما يتوافق مع أهداف المنظمة ومتطلبات العمل.

▪ المحور الإنساني والمجتمعي: يعنى بالجوانب الإنسانية داخل المؤسسة، مثل تعزيز العلاقات بين الموظفين، وترسيخ قيم المسؤولية الاجتماعية، وبناء بيئة عمل قائمة على التعاون والاحترام.

▪ محور تقويم الأداء: يركز على وضع معايير واضحة لتقييم أداء العاملين، وقياس مستوى الإنجاز، وتحديد نقاط القوة والضعف، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر.

ويرى الباحث أن هذه المحاور تشكل الإطار العملي الذي تتحرك فيه السياسات التنظيمية داخل المؤسسة، فهي لا تنظم العمل فقط، بل تعكس القيم والأولويات التنظيمية، وتساعد في تعزيز الانسجام الداخلي بين الموظفين، بما ينعكس إيجاباً على تكوين البصمة الوراثية التنظيمية للمنظمة. كما أن تكامل هذه المحاور يضمن قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية مع الحفاظ على هويتها المؤسسية..

شروط السياسات التنظيمية الفعالة

- أن تستند إلى أهداف واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق.
- أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- أن تتسم بالمرونة بما يسمح بالتكيف مع المتغيرات والمستجدات.
- أن تكون واضحة وخالية من الغموض وسهلة الفهم لجميع العاملين.
- أن تحظى بالقبول والدعم من القيادات والعاملين داخل المنظمة.
- أن تتسم بالشمول والتكامل، بحيث تغطي مختلف الجوانب ذات الصلة بالعمل.

- أن تعتمد على معلومات دقيقة وبيانات موثوقة عند إعدادها.
 - أن تخضع للمراجعة والتقييم المستمر لضمان فاعليتها وتحقيق أهدافها (البغدادي، 2023، 91).
- كما أن فعالية السياسات التنظيمية تعتمد على مجموعة من المعايير التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز الانسجام الداخلي بين الموظفين (Aguinis et al., 2022). ومن أبرز هذه المعايير:
- السياسات الواقعية: يجب دراسة جدوى أي سياسة قبل صياغتها، والتأكد من إمكانية تطبيقها عملياً، مع التركيز على العوامل التي تساهم في تحقيق تغييرات ملموسة في بيئة العمل.
- السياسات الموضوعية والملموسة: ينبغي أن تبنى السياسات على أسس واضحة وعادلة، تلتزم بالموضوعية والمساواة بين جميع أعضاء الفريق، وتكون بعيدة عن أي تحيز.
- السياسات المتسقة: يجب أن تتوافق السياسات مع فلسفة المنظمة وقيمتها وممارساتها الفعلية، إذ لا فائدة من وضع سياسات مثالية إذا لم يتم الالتزام بها على أرض الواقع.
- السياسات المشتركة: يشترط أن يكون الموظفون على دراية واضحة بالسياسات التنظيمية، وأن تُتاح لهم وسائل الوصول إليها وفهمها، لضمان تطبيقها بشكل فعال وتحقيق العائد من الجهد والوقت المبذولين في إعدادها.
- ويرى الباحث أن هذه المعايير تُعد أساسية لضمان أن السياسات التنظيمية تؤدي دورها الفعلي في توجيه سلوكيات الموظفين، وتعزيز الالتزام والشفافية داخل المنظمة، بما ينعكس إيجاباً على تكوين البصمة الوراثية التنظيمية وتعزيز الهوية المؤسسية للشركة.

خطوات تطبيق السياسة التنظيمية

هذه هي الخطوات اللازمة لإنشاء سياسات الشركة (Aguinis et al., 2022, 852):

1. **الخطوة الأولى: التصميم والتطوير:** تصمم السياسات بربطها برسالة الشركة ورؤيتها، وينبغي

وضع وثيقة سياسة تحدد الحالات والإجراءات.

2. **الخطوة الثانية: التقييم والموافقة:** ثم يتم تقييم السياسة من حيث تأثيرها على المنظمة وقيمتها

المقترحة. وبعد هذا التقييم، يجب أن تحظى بموافقة إدارة الشركة.

3. **الخطوة الثالثة: الإفصاح:** تعد عملية التواصل إحدى الخطوات الأساسية في تطبيق سياسات

الشركة. ولا يقتصر الأمر على مجرد إيصال المعلومات، بل يجب التركيز بشكل خاص على

كيفية إيصالها. والهدف هو تزويد كل فريق داخل الشركة برسائل تواصل مخصصة. وينبغي

الحرص على ربط السياسة بقيم الشركة والقسم المعني.

4. **الخطوة الرابعة: الصيانة والمراقبة:** يعد تحديث السياسة باستمرار بناءً على سياق الشركة وأدلة

تطبيقها أمراً أساسياً لنجاحها. وتضمن المتابعات الدورية استمرار فعالية السياسة.

السياسات التنظيمية في بيئة العمل

تشكل السياسات التنظيمية في بيئة العمل إطاراً لضمان تنظيم سلوكيات الموظفين، وتحقيق أهداف

المؤسسة، والحفاظ على هوية المنظمة وقيمتها. (Jack et al., 2025) ومن أهم هذه السياسات:

1. **سياسة المساواة والشمول:** تهدف إلى ضمان المعاملة العادلة لجميع الأفراد دون أي تمييز،

وتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والمشاركة.

2. سياسة الصحة والسلامة المهنية: تعمل على حماية الصحة البدنية والنفسية للموظفين من خلال تقليل المخاطر ووضع إجراءات واضحة للطوارئ.

3. سياسة السلوك المهني والأخلاقي: تحدد معايير السلوك داخل المؤسسة، وتعزز قيم النزاهة والاحترام، وتتعامل مع أي ممارسات غير أخلاقية.

4. سياسة العمل عن بُعد أو العمل المختلط: تنظم آليات العمل خارج المكتب، وتحدد التوقعات ومؤشرات الأداء لضمان فعالية العمل.

5. سياسة الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: تؤكد التزام المؤسسة تجاه البيئة والمجتمع، وتعزز سمعتها المؤسسية.

6. سياسة استخدام التكنولوجيا وخصوصية البيانات: تحمي المعلومات الحساسة وتضمن الاستخدام الآمن والفعال للأنظمة الرقمية.

ويرى الباحث أن هذه السياسات تمثل الركائز الأساسية لتنظيم بيئة العمل، إذ لا تقتصر وظيفتها على ضبط الإجراءات فحسب، بل تسهم أيضًا في بناء ثقافة تنظيمية قوية، وتعزيز الالتزام والسلوكيات الإيجابية بين الموظفين، وهو ما ينعكس مباشرة على تكوين البصمة الوراثية التنظيمية للمنظمة، ويعزز استدامة هويتها المؤسسية.

البصمة الوراثية التنظيمية

وعرفها النقرشي والشهري (2025، 531) بأنها: " الأسلوب الذي يعرف به الفرد المنظمة التي ينتمي إليها، فهو ما يخص هوية المنظمة التي تجعله متفردًا بصياغتها وميزاتها، كما يراه العملاء والموظفون فيها. وهو ما يعكس القيم والمعتقدات المتعلقة بالمنظمة، ويبين مكانتها الحالية وما ستكون عليه في المستقبل".

كما عرفها مصطفى (2023، 275) بأنها: "مجموعة عناصر تحدد السمات الفريدة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتحدد سلوكها، ونقاط قوتها وضعفها".

عرف مهدي (2023، 356) بأنها: "قاعدة البيانات المرنة عن المنظمة، وسهولة الوصول إليها من أي مورد بشري لديه معلومات عنها، والتي تمتاز بوجود قرارات سليمة، وذات هيكل تنظيمي واضح، ووجود محفزات للعاملين بها، مع توافر المعلومات السليمة والدقيقة التي تساعد في تحقيق أهدافها".

كما عرفها العباسي (2023، 22) بأنها: "عبارة عن مصطلح مجازي يوضح العوامل الرئيسية التي تشكل شخصية المنظمة وتساعد على شرح أدائها وإذ تتألف البصمة الوراثية للمنظمة من أربعة مكونات وهي الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وجودة القيادة والعدالة التنظيمية، حيث تؤثر هذه المكونات على فعالية المنظمة ومستوى أدائها وإنتاجيتها".

كما عرفها (Moulai and Derdar, 2021) بأنها: "أداة تساعد المديرين على تحديد الخصائص المميزة للمنظمة، مما تعني الكود الجيني للمنظمة الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أهدافها".

تُعرف البصمة الوراثية التنظيمية إجرائيًا بأنها: مجموعة الخصائص التنظيمية الجوهرية التي تعكس "شخصية" الشركة، والمتمثلة في نمط اتخاذ القرار، تدفق المعلومات، نظام الحوافز، والهيكل التنظيمي، كما يدركها العاملون في شركة التعدين السعودية، ويتم قياسها من خلال استجاباتهم على أداة الدراسة التي تقيس درجة الاتساق الداخلي، ووضوح الأدوار، وفعالية النظم الإدارية، ومستوى الانسجام بين مكونات المنظمة.

أبعاد البصمة الوراثية التنظيمية

يشير بورديمة (2021، ص. 282) إلى أن تعديل "الجينات التنظيمية" وإعادة صياغتها بشكل مميز يسهم في تقدم المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويتجسد هذا في أربعة أبعاد رئيسية:

1. اتخاذ القرارات: يُعرف بأنه عملية اختيار تعتمد على معايير علمية وعدد من البدائل المدروسة. ويعتمد نجاح القرارات على جودة ونوعية المعلومات المتاحة، وقدرتها على وصف المشكلات وتقديم الحلول المناسبة.
2. المعلومات: تمثل قاعدة نجاح المنظمة، إذ تُستخدم لتحقيق أهدافها من خلال معالجة البيانات وتحويلها إلى معرفة قابلة للتطبيق في اتخاذ القرارات وتحقيق الأداء الفعّال.
3. المحفزات: هي المتغيرات الخارجية التي تؤثر على بيئة العمل والمجتمع المحيط بالمنظمة. تعمل هذه المحفزات على تنشيط قدرات الموظفين وزيادة كفاءتهم، بما يضمن تلبية احتياجاتهم وتحقيق أهداف المنظمة الشاملة.
4. الهيكل التنظيمي: يُعد الهيكل التنظيمي المرن والقابل للتكيف مع متغيرات البيئة من أبرز عوامل إدارة المعرفة، حيث يسهم في تسهيل الاتصال، وتعزيز تدفق المعلومات، وتبادل الخبرات بين أفراد المنظمة. كما يؤثر تصميم الهيكل مباشرة على الأداء التنظيمي، فوجود مرونة وتنظيم فعّال يعزز الكفاءة، بينما غيابه يعيق تحقيق الأهداف.

كما ذكر موسى وعبد الوكيل (2026، 137) أن العناصر الرئيسية المكونة للبصمة الوراثية التنظيمية هي كما يلي:

1. **الغرض:** إنها غاية المنظمة، وما يدفعها إلى ما هو أبعد من الربح، فالهدف الواضح يوجه القرارات، ويحفز الفرق، ويربطها بالعملاء.

2. **القيم الثقافية:** هذه هي المبادئ التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة. الشركات التي تتمتع بقيم راسخة ومعروفة جيداً قادرة على الحفاظ على ثقافة أكثر تماسكاً وأخلاقية.

3. **الثقافة التنظيمية:** يشير هذا إلى مجموعة الممارسات والعادات والمعتقدات والسلوكيات السائدة في العمليات اليومية للشركة. وقد يكون هذا النمط تعاونياً، أو ابتكارياً، أو هرمياً، أو غير رسمي، من بين أنماط أخرى.

4. **أسلوب القيادة:** تؤثر الطريقة التي يدير بها القادة فرقهم بشكل عميق على بنية المنظمة. فعلى سبيل المثال، يميل الأسلوب التشاركي إلى تعزيز ثقافة الاستقلالية والابتكار.

5. **التفاعل الاجتماعي والاتصالات:** تؤثر طريقة تواصل الشركة داخلياً على الشفافية والثقة والتوافق بين الإدارات والأفراد.

6. **عملية صنع القرار:** تميل الشركات ذات النهج المرن إلى اتخاذ قرارات لا مركزية. أما الشركات ذات النهج الأكثر تحفظاً، فتفضل اتخاذ قرارات مركزية تستند إلى البيانات التاريخية.

ويرى الباحث أن هذه الأبعاد تمثل اللبنات الأساسية لتكوين البصمة الوراثية التنظيمية، إذ إن تكاملها يعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، ويوفر المعلومات المناسبة لدعم الأداء، ويحفز

الموظفين على التفاعل الإيجابي، ويسهم الهيكل التنظيمي الفعّال في دعم الثقافة التنظيمية وتدفق المعرفة. بالتالي، فإن فهم هذه الأبعاد والعمل على تطويرها يُعد عاملاً حيويًا لتحقيق الميزة التنافسية واستدامة هوية المؤسسة التنظيمية..

أهمية البصمة الوراثية التنظيمية

يبرز أن البصمة الوراثية التنظيمية تمثل أداة استراتيجية أساسية لفهم هوية المؤسسة وتعزيز قدرتها على إدارة مواردها البشرية بشكل فعّال. وفقًا لـ العباسي (2023، ص. 24)، فإن من أبرز فوائد البصمة الوراثية التنظيمية:

1. التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وتحديد الطرق الأمثل لمعالجتها.
2. التنبؤ بسلوك الأفراد داخل المنظمة، مما يسهل التخطيط للمهام والمسؤوليات.
3. معالجة الأخطاء الوظيفية بشكل أسرع وأكثر فعالية.
4. نقل المعارف والخبرات بين الأجيال المختلفة لضمان استمرارية المؤسسة.
5. تخزين المعلومات الموروثة والمتراكمة منذ تأسيس المؤسسة، لتعزيز الذاكرة المؤسسية.
6. التكيف مع التغيرات التنظيمية أو ما يُعرف بـ «الطفرة التنظيمية» في بيئة العمل.

كما وضع (Abdel-Raheem and Saad, 2019, 135) أن البصمة الوراثية للمنظمة ليس مجرد مفهوم مجرد، بل له آثار عملية واستراتيجية مهمة، خاصة في سياق إدارة الأفراد والأعمال، ومن هذه الآثار ما يلي:

1. جذب المواهب والاحتفاظ بها

تبحث المواهب عن شركات يشعرون بالانتماء إليها. فعندما تكون الهوية المؤسسية واضحة ويتم إيصالها بشكل صحيح، فإنها تجذب المواهب التي تشاركها نفس القيم والأهداف، وهذا يزيد من احتمالية الالتزام ويقلل من معدل دوران الموظفين.

2. التوافق بين الأفراد والثقافة

يؤدي التوظيف بناءً على توافق مؤهلات المرشح مع ثقافة الشركة إلى تحسين الأداء، وتعزيز التعاون، وتقليل النزاعات. فالتوافق الثقافي لا يقل أهمية عن الكفاءة التقنية.

3. قرارات استراتيجية أكثر تماسكاً

تتخذ الشركات التي تفهم جوهرها جيداً قرارات أكثر انسجاماً مع هويتها، وينعكس ذلك في استراتيجيات التسويق، وتطوير المنتجات، والتوسع، وعلاقات أصحاب المصلحة.

4. تعزيز العلامة التجارية للشركة كجهة توظيف

تتميز المؤسسات ذات الثقافة الراسخة والهوية الواضحة في السوق، وتبني علامة تجارية قوية كجهة توظيف، وهذا يسهل عملية التوظيف ويحسن صورة الشركة لدى الجمهور.

ويرى الباحث أن البصمة الوراثية التنظيمية ليست مجرد أداة تحليلية نظرية، بل تمثل مكونًا استراتيجيًا عمليًا يمكن للمؤسسات الاستفادة منه لتعزيز الأداء الداخلي، وتحقيق توافق الموظفين مع الثقافة المؤسسية، واتخاذ قرارات أكثر انسجامًا مع أهداف المؤسسة، وبناء هوية قوية ومستدامة ترفع من قدرتها على المنافسة واستقطاب الكفاءات، كما أن الربط بين الهوية المؤسسية وسلوكيات الموظفين يعكس مدى أهمية البصمة الوراثية في تحقيق استدامة المؤسسة وفعالية استراتيجياتها.

مبادئ البصمة الوراثية التنظيمية

يشير (Robinson, 2020) إلى أن تشكيل البصمة الوراثية التنظيمية في المؤسسات يعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية، التي تهدف إلى تحديد شخصية المؤسسة وضمان انسجام سلوكياتها مع أهدافها الاستراتيجية، ويمكن تلخيص هذه المبادئ كما يلي:

- تحديد الأنماط السلوكية المميزة للمؤسسة، بحيث تكون مدروسة ومتسقة مع المخطط الاستراتيجي العام.
- مراعاة تنوع الشخصيات العاملة داخل المؤسسة، لتعكس البصمة التنظيمية التعدد البشري داخلها.
- إدراك العلاقة بين شخصية المؤسسة وجودة تنفيذ استراتيجياتها، حيث تؤثر هذه الشخصية على الأداء الفعّال.
- أخذ آراء المستفيدين من الخدمات بعين الاعتبار، مع توفير مرونة تنظيمية لإعادة تشكيل البصمة عند الحاجة.

- التركيز على العناصر الأساسية للبناء التنظيمي، المتمثلة في أربعة أزواج رئيسية: حقوق اتخاذ القرار، المحفزات والالتزامات، المعلومات، والهيكل والشبكات، مع النظر إليها كوحدة متكاملة لضمان التنفيذ الفعّال.

- رسم الملامح الرئيسية للتغيرات الهيكلية المطلوبة لتشكيل بصمة تنظيمية متميزة.
- إدراك العناصر غير الرسمية وغير الملموسة، مثل معتقدات العاملين واتجاهاتهم وسلوكياتهم، والالتزامات التحفيزية، وشبكات الاتصال غير الرسمية، حيث أن إغفالها يعيق تشكيل البصمة.
- التأكد من وجود تواصل فعّال ومنتظم بين مختلف المستويات الإدارية لضمان تدفق المعلومات بكفاءة.

- التركيز على تعزيز السلوكيات الإيجابية ورفع معدلات الاحتفاظ بالمستفيدين.
- مراعاة التنسيق والتكامل بين جميع الوحدات والأقسام عند بناء البصمة التنظيمية للمؤسسة.

ويرى الباحث أن هذه المبادئ تشكل الأساس العلمي لتطبيق مفهوم البصمة الوراثية التنظيمية داخل المؤسسات، إذ تساعد في فهم الشخصية المؤسسية وقياس مدى انسجام السياسات الداخلية مع سلوكيات الموظفين. كما أن مراعاة الجوانب غير الرسمية، والتواصل المستمر، وتعزيز السلوكيات الإيجابية، يسهم بشكل مباشر في تعزيز الفعالية المؤسسية واستدامة الهوية التنظيمية، ويضمن تكوين بصمة تنظيمية متكاملة وقابلة للتطوير.

طريقة تحديد البصمة الوراثية التنظيمية

يشير (Helal and Salem, 2025, 339) إلى أن فهم جوهر المؤسسة يتطلب عملية تقييم ذاتي معمقة

تشمل جميع مستويات الشركة، ويمكن تلخيص الخطوات الأساسية كما يلي:

1. جمع الرؤى الداخلية: يتضمن التفاعل مع القيادات والموظفين، سواء القدامى أو الجدد، لفهم

تصورهم لثقافة المؤسسة وقيمها وأسلوب عملها. يتيح ذلك التعرف على التجارب والآراء المختلفة،

مما يسهم في تكوين صورة شاملة عن الهوية التنظيمية.

2. تحليل السلوكيات الفعلية: تتجاوز هذه الخطوة المظاهر الظاهرية مثل الشعارات أو المحتوى

المنشور على الموقع الإلكتروني، حيث يتم مراقبة سلوكيات الأفراد في سياق عملهم اليومي لتقييم

مدى التوافق بين الأقوال والأفعال وكشف الفجوات بين الثقافة المعلنة والممارسة الفعلية.

3. استخدام أدوات رسم الخرائط السلوكية: يعتمد التقييم على نماذج علمية مثل تقييم CIS المستند

إلى نظرية DISC، لتحديد أنماط السلوك السائدة بين الفرق وقيادات المؤسسة. تساعد هذه الأدوات

على فهم الحمض النووي السلوكي للمؤسسة وتسهيل التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي.

4. مراجعة الغرض والقيم: تتطلب هذه الخطوة التأكد من مدى ملاءمة قيم المؤسسة وأهدافها مع

البيئة الحالية، وضمان وضوحها وتطبيقها في الممارسة اليومية لتحقيق الانسجام بين الرؤية

التنظيمية والسلوك العملي.

5. تقييم القرارات الاستراتيجية السابقة: يتم دراسة كيفية اتخاذ القرارات الرئيسية عبر الزمن للكشف

عن الأنماط الإدارية المتكررة والأولويات الثابتة، ما يتيح فهمًا أعمق لأسلوب القيادة والثقافة

التنظيمية المتجذرة في المؤسسة.

ويرى الباحث أن هذه الخطوات تُعد أساسية لفهم البصمة الوراثية التنظيمية لأي مؤسسة، إذ إن الجمع بين تحليل السلوكيات الفعلية، واستطلاع الرؤى الداخلية، ومراجعة القيم والقرارات السابقة، يمكن المؤسسات من بناء صورة دقيقة لهويتها التنظيمية. كما أن استخدام أدوات علمية لرصد الأنماط السلوكية يعزز القدرة على التخطيط الاستراتيجي والتطوير المؤسسي، مما يضمن تكوين بصمة تنظيمية متكاملة ومستدامة.

المراجع

- المنيع، حمد بن إبراهيم. (2024). السياسات التنظيمية للموارد البشرية وتأثيرها في الولاء التنظيمي لمنسوبي التعليم: دراسة حالة بمحافظة حريملاء. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، 16(4)، 79-116.
- مهدي، محمد حسن. (2023). أثر البصمة الوراثية التنظيمية على الأداء المستدام: اختبار الدور المعدل للدعم التنظيمي المُدرَك-دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة سوهاج. مجلة البحوث المالية والتجارية، 24(2)، 338-386.
- بورديمة، وهيس. (2021). تساهم في إدارة المعرفة على البصمة الواسعة و: دراسة الحالة الإدارية المشتركة للكهرباء وبكمة. مجلة البحث عن ، 11 (2)، 277-295.
- العباسي، فادي. (2023). التكامل بين مخطط التقارب AD وعملية التسلسل الهرمي التحليلي AHP في تشكيل البصمة الوراثية التنظيمية Organizational DNA للجامعات المصرية: نموذج مقترح. مجلة كلية التربية. بورسعيد، 41(41)، 1-40.
- موسى، ياسمين مصطفى، وعبد الوكيل، أسماء. (2026). الدور الوسيط للمشاركة بالمعرفة في علاقة البصمة الوراثية التنظيمية بسلوك الأداء الابتكاري للعاملين. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 50(1)، 133-180.
- النقراشي، أسامة محمود، والشهري، عبدالعزيز بن عثمان. (2025). تأثير الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي. المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، 4(13)، 527-560.
- مصطفى، منى سامي محمود. (2023). أثر الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي: تحليل الدور الوسيط للثقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 60(1)، 267-320.
- البغدادى، عادل هادي. (2023). تأثير الكفاءات الريادية للموظفين في السياسة التنظيمية دراسة تحليلية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، 1(72)، 95-116.
- بورديمة، سعيدة وخمقاني، بدر الزمان (2021) اختبار فاعلية البصمة الوراثية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المتميز، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة. 15(1). 140 - 160.

الساعدي، مؤيد وزعلان، عبدالفتاح جاسم (2014) دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية (DAN) لمنظمات الاعمال بحث استطلاعي في عينة من المصارف العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد , 3(1). 28-1

العبدلات فاطمة سلامة مصطفى والبلوش أحمد عبد المهدي (2024) أثر السياسة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركة مياه الأردن "مياهنا": الدور المعدل للعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان.

المراجع الأجنبية

Sharma, P. (2024). Beyond policies: Exploring organizational culture's impact on employee well-being. *Revue Algérienne d'Économie et Gestion*, 45(2). 712–726.

Moulai, A., & Derdar, H. (2021). The influence of organizational DNA on the quality of healthcare services: An empirical study at the University Hospital Center of Sidi Bel Abbes. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 4(3), 322–338.

Robinson, J. (2020). Understanding the importance of organizational DNA: 10 core principles. *Organization, Change, & HR*. Retrieved March 1, 2022, from <https://flevy.com/blog/understanding-the-importance-of-organizational-dna-10-core-principles/>

Helal, I. R. I., & Salem, L. A.-E. E. (2025). Organizational DNA as a mediating variable in the relationship between knowledge management and outstanding performance: An application to Egyptian public banks. *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research*, 6(2), 291–344.

Abdel-Raheem, A. B. E. D., & Saad, M. (2019). Organizational personality as a moderating variable of the relationship between organizational DNA and innovative performance. *Journal of Business and Management Sciences*, 7(3), 131-139.

He, Q. (2025). The influence of organizational policies on firm environmental performance through sustainable technologies and innovation and stakeholder concerns. *Scientific Reports*, 15(1), 10019. 1-14.

Jack, M. M., Baird, M., & Hill, E. (2025). The impact of firm-level work and family initiatives on organizational outcomes, employees and their families: an umbrella review. *Community, Work & Family*, 1-60.

Aguinis, H., Jensen, S. H., & Kraus, S. (2022). Policy implications of organizational behavior and human resource management research. *Academy of Management Perspectives*, 36(3), 857-878.

Zaino, R., Ahmed, V., Alhammadi, A. M., & Alghoush, M. (2024). Electric vehicle adoption: A comprehensive systematic review of technological, environmental, organizational and policy impacts. *World electric vehicle journal*, 15(8), 375.