

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



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

إعداد الطالب/

راكان سلطان الحربي

253001748

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة الكشف عن أثر السياسة التنظيمية على البصمة الوراثية التنظيمية من وجهة نظر شركة التعدين السعودية. واعتمدت الدراسة لتحقيق هذا الهدف على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من عينتها المكونة من (80) مبحوث. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للسياسة التنظيمية على البصمة الوراثية التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05 ، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للسياسة التنظيمية على حقوق اتخاذ القرار كأحد ابعاد البصمة الوراثية التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05 ، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للسياسة التنظيمية على المحفزات والمعلومات كأحد ابعاد البصمة الوراثية التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05 ، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للسياسة التنظيمية على الهيكل التنظيمي كأحد ابعاد البصمة الوراثية التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى السياسة التنظيمية بمقدار 1 % ازداد مستوى الهيكل التنظيمي كأحد ابعاد البصمة الوراثية التنظيمية لشركة التعدين السعودية من وجهة نظر العاملين بها بمقدار 0.325% وهو ما يوضح صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة والتي تنص على (يوجد أثر دال احصائيا عند دلالة (0.05) للسياسة التنظيمية على بعد الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العاملين بشركة التعدين السعودية). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بالسياسة التنظيمية داخل المؤسسة، لما لها من تأثير إيجابي مرتفع على البصمة الوراثية التنظيمية، من خلال تطوير اللوائح والإجراءات وتحديثها بما يواكب متطلبات العمل الحديثة، و العمل على دعم البعد التدريبي بوصفه الأكثر تأثيراً ضمن أبعاد السياسة التنظيمية، وذلك عبر زيادة البرامج التدريبية المتخصصة وربطها باحتياجات الوظائف الفعلية لضمان رفع كفاءة العاملين.

الكلمات المفتاحية: السياسة التنظيمية - البصمة الوراثية التنظيمية - شركة التعدين السعودية.

Contents

2	مستخلص الدراسة:
6	الفصل الأول
8	-مشكلة الدراسة
9	أهمية الدراسة
10	أهداف الدراسة
11	تساؤلات الدراسة
11	فروض الدراسة
12	النظرية العلمية
12	السياسة التنظيمية
13	أهمية السياسة التنظيمية
14	خصائص السياسات التنظيمية
15	أنواع السياسات التنظيمية
17	مكونات السياسات التنظيمية وفق محاورها الوظيفية
18	شروط السياسات التنظيمية الفعالة
19	خطوات تطبيق السياسة التنظيمية
20	السياسات التنظيمية في بيئة العمل
21	البصمة الوراثية التنظيمية
22	أبعاد البصمة الوراثية التنظيمية
24	أهمية البصمة الوراثية التنظيمية
26	مبادئ البصمة الوراثية التنظيمية
28	طريقة تحديد البصمة الوراثية التنظيمية

30	الفصل الثاني
31	الدراسات السابقة:
31	الدراسات السابقة حول السياسة التنظيمية
34	الدراسات السابقة حول البصمة الوراثية التنظيمية
37	التعليق على الدراسات السابقة:
37	أولاً: أوجه التشابه مع الدراسات السابقة
38	ثانياً: أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة
39	ثالثاً: الفجوة البحثية
42	الفصل الثالث
42	منهجية الدراسة وإجراءاتها
42	3 - 2 منهج الدراسة
43	3 - 3 مجتمع وعينة الدراسة
43	3 - 4 أداة الدراسة
48	3 - 5 الأساليب الإحصائية المستخدمة
50	الفصل الرابع
50	تحليل ونتائج الدراسة
50	عرض خصائص العينة
53	الاجابة على اسئلة الدراسة:
62	اختبار فروض الدراسة
67	الفصل الخامس
67	نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات
67	تمهيد

67.....	نتائج الدراسة
69.....	توصيات الدراسة
72.....	المراجع
72.....	المراجع العربية
73.....	المراجع الأجنبية
79.....	Abstract

الفصل الأول

شهد الفكر الإداري المعاصر اهتمامًا متناميًا بكيفية تعامل المؤسسات مع بيئات الأعمال بالغة التقلب والتعقيد، إذ باتت التطورات التكنولوجية المتسارعة، والمنافسة العالمية، وتحولات تفضيلات العملاء، تفرض ضغوطًا غير مسبقة على المنظمات، وتجعل من الاستمرار في الأساليب التقليدية أمرًا عسيرًا دون امتلاك هوية تنظيمية مميزة وقدرات جوهرية متجددة. فوفقًا لدراسة (Daft (2021) فإن المنظمات التي تعجز عن إعادة تشكيل هويتها التنظيمية وفق متطلبات البيئة المتغيرة تجد نفسها في مواجهة تهديد حقيقي ي طال ميزتها التنافسية واستدامتها على المدى البعيد. وفي السياق ذاته، يؤكد Al Khasabah (2025) أن البصمة الوراثية التنظيمية تمكن المنظمات من تعزيز مرونتها وتحسين مستويات أدائها، مما يجعل منها أداة استراتيجية لا غنى عنها في مواجهة تحديات البيئة التنافسية.

وفي هذا الإطار، يتصدر مفهوم "البصمة الوراثية التنظيمية" (Organizational DNA) المشهدَ البحثي بوصفه إطارًا تحليليًا لفهم الخصائص البنوية والقيمية العميقة التي تحدد هوية المنظمة وأسلوب اشتغالها وتفاعلها مع محيطها. وقد حدّد Shimaa Mubasher (2023) , و Nawahda Al-Sarayrah (2022) أربعة أبعاد رئيسية للبصمة الوراثية التنظيمية، هي: صلاحيات اتخاذ القرار، والمحفزات، ونظم المعلومات، والهيكل التنظيمي، وهي عناصر تتشابك وتتفاعل بطريقة مماثلة للحمض النووي البيولوجي في تشكيل سمات المنظمة وتفرداها.

ومع تصاعد وتيرة التغيير البيئي، أصبح لازمًا على المؤسسات إجراء مراجعات جذرية في مناهج عملها عبر استيعاب التحولات الداخلية والخارجية والاستجابة لها بفاعلية. فوفقًا لدراسة (Robbins و Judge أن صانعي القرار مدعوون إلى إيلاء عناية خاصة بالبيئة الداخلية للمنظمة وثقافة العاملين وكفاءاتهم، باعتبارها متغيرات تتشكل بفعل السياسات التنظيمية المعتمدة. وتكشف الدراسات

الحديثة أن القدرات الديناميكية للمنظمة — التي تتوقف في جوهرها على توافق السياسات مع متطلبات الأداء — تُسهم إسهامًا جوهريًا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، في حين يغدو البحث عن استراتيجيات مبتكرة لاكتساب هذه الميزة شرطًا ضروريًا لبقاء المنظمات في بيئات الأعمال المعولمة.

ومن هذا المنطلق، تضطلع السياسات التنظيمية بدور محوري في ضبط العمل المؤسسي وتوجيهه، إذ لا ينبغي النظر إليها بوصفها مجرد قواعد رسمية جامدة، بل هي آليات فاعلة لتنظيم السلوكيات، وضبط العمليات، وتحفيز العاملين، وترسيخ أنماط العلاقات داخل المنظمة، حيث أن السياسات الفعالة التي تُكرس مبادئ المشاركة والشمولية تُعزز الالتزام الوظيفي وتُضفي إلى نتائج أكثر استدامة على مستوى الأداء المؤسسي. كما أن توافق الأنظمة الداخلية وسلوكيات الإدارة مع التوجهات الاستراتيجية الشاملة ينعكس إيجابًا على مخرجات الاستدامة المؤسسية، بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى ومرونة أوسع (DeHart–Davis, et al. 2021).

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 (المقدّم، 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. تساهم 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 مرجعاً أكاديمياً مستنداً 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 مستوى السياسة التنظيمية بشركة التعدين السعودية من وجهة نظر العاملين بها.
2. الكشف عن مستوى تطبيق أبعاد البصمة الوراثية التنظيمية بشركة التعدين السعودية من وجهة نظر العاملين بها.
3. تحديد أثر السياسة التنظيمية على البصمة الوراثية التنظيمية من وجهة نظر العاملين بشركة التعدين السعودية.

تساؤلات الدراسة

تمكن مشكلة الدراسة في سؤال الرئيس التالي:

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

العاملين به؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما مستوى السياسة التنظيمية بشركة التعدين السعودية من وجهة نظر العاملين بها ؟
2. ما مستوى تطبيق أبعاد البصمة الوراثية التنظيمية بشركة التعدين السعودية من وجهة نظر العاملين بها ؟
3. ما أثر السياسة التنظيمية على البصمة الوراثية التنظيمية 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 احصائياً عند دلالة (0.05) للسياسة التنظيمية على بعد المحفزات والمعلومات

من وجهة نظر العاملين بشركة التعدين السعودية.

3. يوجد أثر دال احصائياً 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 ضمنيًا) 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 المرتكزات الأساسية في بناء الهوية التنظيمية وصياغة "الشخصية المؤسسية" للمنظمة، فكلما اتسمت السياسات بالوضوح والعدالة والمرونة، انعكس ذلك إيجاباً على سلوكيات العاملين واتجاهاتهم، وأسهم في تعزيز الانسجام الداخلي، وهو ما يمثل أساساً جوهرياً لتكوين البصمة الوراثية التنظيمية للمنظمة.

خصائص السياسات التنظيمية

تتباين خصائص السياسات التنظيمية وفقاً 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 ارتباطاً مباشراً 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 توجيهاً منظماً.
4. توفر إطاراً عاماً للعمل مع توضيح الإجراءات التنفيذية، بما يعكس هوية الشركة وقيمتها المؤسسية.
5. تحدد المسؤوليات والصلاحيات لمختلف المستويات الإدارية، بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى الموظفين.
6. تُصاغ بما يتوافق مع رسالة المؤسسة وعلامتها التجارية، بما يسهم 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 يساهمان 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 والاتساق 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 يساهم 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 يساهم 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 الوراثة 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 وقيمها. (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 النقراشي 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 الفعال.
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 فعال 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 حيوياً 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. وفقاً 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 وقيمتها 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.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة:

يُعد عرض الدراسات السابقة خطوة أساسية في البحث العلمي، لما له من دور في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد موقعها بين الأدبيات ذات الصلة، إضافة إلى توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة، والكشف عن الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. وفي هذا السياق، يتناول هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة، وهما: السياسة التنظيمية والبصمة الوراثية التنظيمية.

وبناءً على ذلك، سيتم عرض الدراسات السابقة المصنفة وفق متغيرات الدراسة، بدءًا بالدراسات المرتبطة بالسياسة التنظيمية، ثم الدراسات المرتبطة بالبصمة الوراثية التنظيمية، بهدف تحليلها ومناقشتها وتحديد أوجه الاستفادة منها في بناء الدراسة الحالية.

الدراسات السابقة حول السياسة التنظيمية

دراسة (Nkrumah et al, 2025)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر السياسة التنظيمية على أداء سلاسل الإمداد في المستشفيات العامة. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من 120 موظفًا وإداريًا في عدة مستشفيات عامة. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مقننة لقياس إدراك الموظفين لممارسات السياسة التنظيمية وأثرها على الأداء. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن السياسة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي، كما أن القيادة التحويلية والدعم التنظيمي يخففان من آثارها السلبية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات تنظيمية شفافة لتعزيز الأداء وتقليل النزاعات الداخلية.

دراسة (Gerges , Roushdy , 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السياسة التنظيمية ونية ترك العمل لدى الموظفين في صناعة البناء في مصر، مع الرضا الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام منهجية كمية تم جمع البيانات من 384 من المتخصصين في البناء من خلال أدوات قياس معتمدة بما في ذلك استبيان رضا الوظيفة، ومقياس نوايا دوران العمل، ومقياس السياسة التنظيمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين السياسات التنظيمية والرضا الوظيفي، بمعامل مسار بلغ 0.637. ($p < 0.001$) تشير هذه العلاقة القوية إلى أن الديناميكيات السياسية داخل المؤسسات تؤثر بشكل كبير على مدى رضا الموظفين عن بيئة عملهم، مما يوحي بأن إدارة الأوضاع السياسية لها تأثير مباشر وكبير على مستويات رضا الموظفين. وبرزت العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل كإحدى أهم نتائج الدراسة، بمعامل مسار بلغ 0.542. ($p < 0.001$) يؤكد هذا الارتباط القوي أن الرضا الوظيفي عامل

حاسم في قرارات الموظفين بالبقاء في مؤسساتهم أو مغادرتها. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت السياسات التنظيمية تأثيراً مباشراً على نية ترك العمل بمعامل مسار بلغ 0.299. ($p < 0.001$) على الرغم من أن هذا التأثير المباشر كان أقل من تأثير العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، إلا أنه يُظهر أن الديناميكيات السياسية التنظيمية تؤثر بشكل مستقل على قرارات الموظفين بالاستقالة، بغض النظر عن مستوى رضاهم. وأن الرضا الوظيفي يُساهم جزئياً في العلاقة بين السياسات التنظيمية ونية ترك العمل، بنسبة تباين مُفسّرة (VAF) تبلغ 0.346 ($p < 0.001$).

دراسة (Comlek, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في القطاع الصحي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من 150 موظفاً في مؤسسات صحية متوسطة الحجم. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تقيس القيادة، الثقافة التنظيمية، ومدى التحول الرقمي. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن البيئة التنظيمية التي تدعم القيادة تقل فيها الصراعات السياسية وتزداد مستويات الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب على القيادة الفعالة لتعزيز بيئة عمل صحية ومنتجة.

دراسة البغادي وأبو طبيخ (2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الكفاءات الريادية للموظفين بأبعادها (كفاءات الفرصة، كفاءات العلاقة، الكفاءات المفاهيمية، الكفاءات التنظيمية، الكفاءات الإستراتيجية، كفاءات الالتزام) في السياسة التنظيمية بأبعادها (السلوك السياسي العام، المضي قدماً لتحقيق الذات، سياسة الأجور والترقية) في

شركة الإتحاد للصناعات الغذائية المحدودة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أداة الدراسة في استمارة استبيان تم تطبيقها على (84) مدير من المدراء العاملين في الشركة. وخلصت نتائج الدراسة الى وجود أثر دال احصائيا للكفاءات الريادية للموظفين على السياسة التنظيمية، هناك علاقة إيجابية بين الكفاءات الريادية للموظفين بأبعادها (كفاءات الفرصة، كفاءات العلاقة، الكفاءات المفاهيمية، الكفاءات التنظيمية، الكفاءات الإستراتيجية، كفاءات الالتزام) والسياسة التنظيمية بأبعادها (السلوك السياسي العام، المضي قدماً لتحقيق الذات، سياسة الأجور والترقية).

دراسة (Khairy, et al, 2023)

هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في مقاومة تصور الموظفين للسياسة التنظيمية والحسد في مكان العمل في الفنادق الخمس نجوم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. تم تطبيق استبانة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة المكونة من (389) مبحوث. أشارت النتائج إلى أن تصور الموظفين للسياسة التنظيمية يرتبط بشكل إيجابي بالحسد في مكان العمل. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية بين القيادة الأخلاقية وإدراك الموظفين للسياسة التنظيمية والحسد في مكان العمل. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية كان لها تأثير معدل وتضعف العلاقة الإيجابية بين تصور الموظفين للسياسة التنظيمية والحسد في مكان العمل..

الدراسات السابقة حول البصمة الوراثية التنظيمية

دراسة (Al Khasabah, 2025)

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر البصمة الوراثية التنظيمية على التميز المؤسسي في الجامعات. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM). تكونت عينة الدراسة من 200 موظف إداري وأكاديمي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لقياس مكونات البصمة التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة، والعمليات المؤسسية. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للبصمة التنظيمية على تحقيق التميز، مع وجود دور وسيط للرشاقة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تنظيمية تدعم القيم المؤسسية والهوية التنظيمية لتعزيز الأداء المؤسسي.

دراسة (Helal, et al, 2025)

هدفت الدراسة إلى تحليل التأثير المباشر لإدارة المعرفة على البصمة الوراثية التنظيمية باعتبارها متغيراً وسيطاً، ودراسة تأثير البصمة الوراثية التنظيمية على الأداء المتميز. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع (302) استجابة صالحة لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن البصمة الوراثية التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جوهرياً في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المتميز في البنوك العامة المصرية. ويظهر التحليل أن الإدارة الفعالة للمعرفة تعزز البصمة الوراثية التنظيمية، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء المؤسسي. وأن هيكلاً تنظيمياً متماسكاً يعزز فعالية اتخاذ القرار، وكفاءة القيادة، ومستوى تفاعل الموظفين، مما يساهم في تعزيز الابتكار، ورفع كفاءة العمليات، وتحقيق التميز في تقديم الخدمات. وتؤكد هذه الرؤية على أهمية التكامل الاستراتيجي لممارسات إدارة المعرفة لتعزيز النجاح المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للتطبيقات العملية.

دراسة مهدي (2023)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد البصمة الوراثية التنظيمية متمثلة في: حقوق اتخاذ القرار، والمحفظات، والمعلومات، والهيكل التنظيمي على أبعاد الأداء المستدام متمثلة في: الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي في ظل وجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل بينهما، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم قائمة استقصاء لقياس متغيرات الدراسة بدقة، وتم توزيعها على عينة قوامها 274 مفردة على هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة سوهاج، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين البصمة الوراثية التنظيمية وبين الأداء المستدام، وأخيراً أظهرت الدراسة أن الدعم التنظيمي المدرك يعدل في العلاقة الإيجابية بين أبعاد البصمة الوراثية التنظيمية والأداء المستدام بأبعاده، وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية.

دراسة بورديمة (2021)

استهدفت الدراسة إبراز تأثير إدارة المعرفة على البصمة الوراثية التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بقالمة، اعتماداً على استبانة كأداة مسح وجمع لبيانات عينة عشوائية مكونة من 148 موظفاً، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. توصلت لوجود تأثير يتراوح بين العالي والمتوسط بين عمليات إدارة المعرفة والبصمة الوراثية التنظيمية، أين حقق تشخيص وتوليد المعرفة أعلى تأثيراً في حين تطبيقها أقل تأثيراً.

دراسة أبو زيد والريميدي (2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الاستراتيجية والأداء المستدام في شركة مصر للطيران. ولدراسة واقع هذه العلاقة تمثل مجتمع البحث في العاملين بشركة مصر للطيران، وتم تصميم استبانة استبيان لجمع البيانات، وتوزيعها على

530 من العاملين، وتم الاعتماد على تحليل 463 استمارة . وتم استخدام أسلوب تحليل المسار لإبراز التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الاستراتيجية والأداء المستدام في وجود الدعم التنظيمي كمتغير وسيط. وقد توصلت النتائج إلى أن الدعم التنظيمي يلعب دورا وسيطا كليا في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الاستراتيجية، بينما يلعب الدعم التنظيمي دورا وسيطا جزئيا في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والأداء المؤسسي المستدام.

التعليق على الدراسات السابقة:

تُظهر الدراسات السابقة المتعلقة بالسياسة التنظيمية والبصمة الوراثية التنظيمية مجموعة من أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية الموسومة بـ "أثر السياسة التنظيمية على البصمة الوراثية التنظيمية: دراسة ميدانية شركة التعدين السعودية"، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أولاً: أوجه التشابه مع الدراسات السابقة

تتشابه الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في عدة جوانب أساسية، أهمها:

المنهجية والأداة

جاءت معظم الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي أو المنهج الكمي، وهو ما يتوافق مع الدراسة الحالية، مثل دراسة (Nkrumah et al., 2025) التي اعتمدت المنهج الكمي التحليلي، وكذلك دراسة (Helal et al., 2025) ودراسة مهدي (2023) التي اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

التركيز على القياس الكمي للعلاقات

تشترك الدراسات في الاعتماد على قياس العلاقات الإحصائية بين المتغيرات، مثل دراسة Roushdy & Gerges (2025) التي بحثت العلاقة بين السياسة التنظيمية ونية ترك العمل، ودراسة البغدادي وأبو طبيخ (2024) التي أثبتت وجود أثر للكفاءات الريادية على السياسة التنظيمية.

الاهتمام بالسياسة التنظيمية كمتغير مؤثر

تتفق الدراسة الحالية مع دراسات عديدة في اعتبار السياسة التنظيمية متغيراً مؤثراً في سلوكيات ونتائج تنظيمية مختلفة، مثل دراسة Khairy et al (2023) التي أوضحت ارتباط السياسة التنظيمية بالحسد الوظيفي ونية الاستقالة.

وجود اهتمام بالبصمة الوراثية التنظيمية

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسات تناولت البصمة الوراثية التنظيمية مثل دراسة Al Khasabah (2025) ودراسة Helal et al (2025) ودراسة مهدي (2023) التي ربطت البصمة الوراثية التنظيمية بالأداء المؤسسي والتميز المستدام.

ثانياً: أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة نقاط مهمة:

طبيعة العلاقة المدروسة

بينما ركزت دراسات مثل (Roushdy & Gerges, 2025) على أثر السياسة التنظيمية على الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، ودراسة (Khairy et al., 2023) على الحسد الوظيفي، فإن الدراسة الحالية

تركز بشكل مباشر على أثر السياسة التنظيمية على البصمة الوراثية التنظيمية ككل وليس على نتائج سلوكية فقط.

نوع المتغير التابع

تختلف الدراسة الحالية في اعتمادها على البصمة الوراثية التنظيمية كمتغير تابع رئيسي، بينما تناولت دراسات أخرى هذا المتغير كوسيط أو مرتبط بمتغيرات أخرى مثل الأداء المستدام أو التميز المؤسسي، كما في دراسة Helal et al. (2025) ودراسة Al Khasabah (2025).

بيئة التطبيق

تركز الدراسة الحالية على شركة التعدين السعودية، في حين أن الدراسات السابقة تنوعت بين قطاعات مختلفة مثل:

القطاع الصحي في دراسة (Nkrumah et al., 2025) و (Comlek, 2025)

القطاع البنكي في دراسة (Helal et al., 2025)

الجامعات في دراسة (Al Khasabah, 2025)

قطاع البناء في دراسة (Roushdy & Gerges, 2025)

ثالثاً: الفجوة البحثية

من خلال تحليل الدراسات السابقة يمكن تحديد الفجوة البحثية في النقاط التالية:

ندرة الدراسات التي تربط مباشرة بين السياسة التنظيمية والبصمة الوراثية التنظيمية

على الرغم من تناول كل متغير على حدة في العديد من الدراسات، إلا أن الربط المباشر بين السياسة التنظيمية والبصمة الوراثية التنظيمية لا يزال محدودًا، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

قلة الدراسات في قطاع التعدين

تُظهر الدراسات السابقة تنوعًا قطاعيًا، إلا أن قطاع التعدين لم يحظَ بالاهتمام الكافي، رغم أهميته الاقتصادية، مما يجعل الدراسة الحالية إضافة علمية في هذا السياق.

غياب التركيز على التأثير الشامل متعدد الأبعاد

معظم الدراسات السابقة تناولت أبعادًا جزئية مثل اتخاذ القرار أو الرضا الوظيفي، بينما تقدم الدراسة الحالية تحليلًا أكثر شمولًا لأبعاد السياسة التنظيمية وأثرها على أبعاد البصمة الوراثية التنظيمية مجتمعة.

الحاجة إلى دراسات تطبيقية في البيئات العربية

رغم وجود بعض الدراسات العربية مثل مهدي (2023) و أبو زيد والرميدي (2019)، إلا أن هناك حاجة لتعزيز البحث في البيئات العربية الصناعية الحديثة مثل قطاع التعدين السعودي.

الفصل الثالث

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يتناول الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها من خلال التعرف على المنهجية المستخدمة في الدراسة ومجتمع وعينة

الدراسة وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

3 - 2 منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري ويعمل على توضيح ووصف متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية ويستخدم الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة الاستبيان والربط بين النتائج وتفسيرها وتوضيحها (غرايبة، 2010)

3- 3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة التعدين السعودية ونظرا لصعوبة اجراء الحصر الشامل لكافة افراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 80 فرد وهم الذين قاموا بالاجابة على أسئلة استمارة الاستبيان الالكتروني وقد اكتفت الدراسة بهذا العدد نظرا لضيق الوقت وعزوف العديد من افراد مجتمع الدراسة عن الاجابة على أسئلة الاستبيان رغم التأكيد على سرية البيانات وعدم استخدامها الا في أغراض البحث العلمي .

3 - 4 أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) ويشتمل القسم الثاني علي العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تتضمن محور السياسة التنظيمية ويتكون من ثلاث ابعاد (البعد الوظيفي، البعد التدريبي، بعد تقويم الأداء) ويشتمل على 15 عبارة ومحور البصمة الوراثية التنظيمية ويتكون من ثلاث ابعاد (اتخاذ القرار، المحفزات، الهيكل التنظيمي) ويشتمل على 15 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت

ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1-3) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

التدريج	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5-4.20	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1
مستوى درجة التأثير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: السياسة التنظيمية

جدول (2-3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
البعد الوظيفي			
1	تُطبَّق اللوائح والأنظمة على جميع الأفراد بعدالة وشفافية دون أي تمييز أو تحيز.	0.896* *	0.000
2	تتسم متطلبات العمل وإجراءاته بالوضوح والتنظيم بما يسهم في تسهيل أداء المهام.	0.879* *	0.000
3	تتميز قنوات الاتصال داخل المؤسسة بالفعالية والانسيابية بين جميع منسوبيها وفي مختلف الاتجاهات.	0.941* *	0.000
4	يتم توزيع التكاليف بصورة عادلة تتناسب مع المؤهلات العلمية والخبرات العملية.	0.932* *	0.000

0.00 0	0.934* *	تتوافر بالمؤسسة جميع التجهيزات والإمكانات اللازمة لدعم سير العمل بكفاءة.	5
البعد التدريبي			
0.000	0.911* *	تتناسب البرامج التدريبية المقدمة مع طبيعة العمل والمهام الوظيفية.	6
0.000	0.914* *	تحرص الشركة على تحفيز منسوبيها للمشاركة في البرامج التدريبية والتطويرية.	7
0.000	0.916* *	تولي الشركة اهتمامًا كبيرًا بعمليات التدريب والتطوير المهني.	8
0.000	0.935* *	تسود بين منسوبي الشركة ثقافة إيجابية داعمة للتدريب والتعلم المستمر.	9
0.000	0.937* *	يُتيح عملي في الشركة فرصًا متنوعة للتطوير الذاتي وتنمية المهارات.	1 0
بعد تقويم الأداء			
0.000	0.942* *	يتم تقويم أدائي الوظيفي بناءً على المهام والأعمال التي أقوم بها.	1 1
0.00 0	0.917* *	تتاح لي فرصة الاعتراض على تقرير تقويم أدائي الوظيفي.	1 2
0.000	0.915* *	أعرف بوضوح المعايير التي يتم في ضوءها تقويم أدائي الوظيفي.	1 3
0.000	0.959* *	يحرص المسؤول المباشر على مناقشتي في نتائج تقويم أدائي الوظيفي.	1 4
0.00 0	0.923* *	يتم تقويم أدائي الوظيفي بعدالة وموضوعية دون تحيز.	1 5

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور السياسة التنظيمية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور السياسة التنظيمية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: البصمة الوراثية التنظيمية

جدول (3-3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
اتخاذ القرار			
1	تتيح إدارة الشركة للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإداراتهم.	0.943**	0.000
2	تحرص إدارة الشركة على إصدار القرارات بطريقة موضوعية ومدروسة بعناية.	0.932**	0.000
3	تتسم قرارات إدارة الشركة بالوضوح والشفافية لجميع العاملين.	0.944**	0.000
4	تعمل إدارة الشركة على تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار بما يضمن تقبلهم له وتنفيذه.	0.862**	0.000
5	تشجع إدارة الشركة الموظفين على تقديم حلول فعالة للمشكلات التي تواجههم.	0.889**	0.000
الحفزات			
6	تُمنح الحوافز بناءً على نتائج تقييم الأداء الوظيفي.	0.908**	0.000
7	تُقدّر إدارة الشركة الجهد الإضافي المبذول من خلال مكافآت مجزية.	0.874**	0.000
8	يتم صرف المكافآت وفق مبدأ إتقان العمل وجودة الأداء.	0.950**	0.000
9	تعمل إدارة الشركة على تعزيز ثقافة التقدير والاحترام المتبادل بين جميع الموظفين.	0.924**	0.000
10	تعتمد إدارة الشركة على نظم تحفيزية ومزايا معنوية إضافية لتعزيز دافعية الموظفين وتحسين أدائهم.	0.942**	0.000
الهيكل التنظيمي			
11	يتوفر الهيكل التنظيمي للشركة بشكل معلن ومتاح عبر الموقع الإلكتروني.	0.888**	0.000
12	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالوضوح وسهولة الفهم.	0.918**	0.000

13	يتناسب الهيكل التنظيمي للشركة مع طبيعة النشاط الذي تمارسه.	0.915**	0.000
14	يضمن الهيكل التنظيمي سهولة وفاعلية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في الشركة.	0.940**	0.000
15	يوجد تناسب واضح بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للموظفين داخل الشركة.	0.825**	0.000

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور البصمة الوراثية التنظيمية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور البصمة الوراثية التنظيمية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach وكانت النتائج كما يلي:

جدول (3-4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
السياسة التنظيمية	0.986	15
البصمة الوراثية التنظيمية	0.985	15
إجمالي استمارة الاستبيان	0.993	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

3 - 5 الأساليب الإحصائية المستخدمة

قام الباحث باستخدام برنامج التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for

SPSS - Social Sciences كما يلي:

1. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
2. معامل ألفا كرونباخ لحساب درجة ثبات أداة الدراسة.
3. التكرارات والنسب المئوية والرسوم والاشكال البيانية لوصف خصائص افراد عينة الدراسة
4. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
5. معادلة الانحدار البسيط: للتعرف على أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

الفصل الرابع

الفصل الرابع

تحليل ونتائج الدراسة

تمهيد

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة من خلال عرض خصائص افراد عينة الدراسة وتحليل محاور أداة الدراسة والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

عرض خصائص العينة

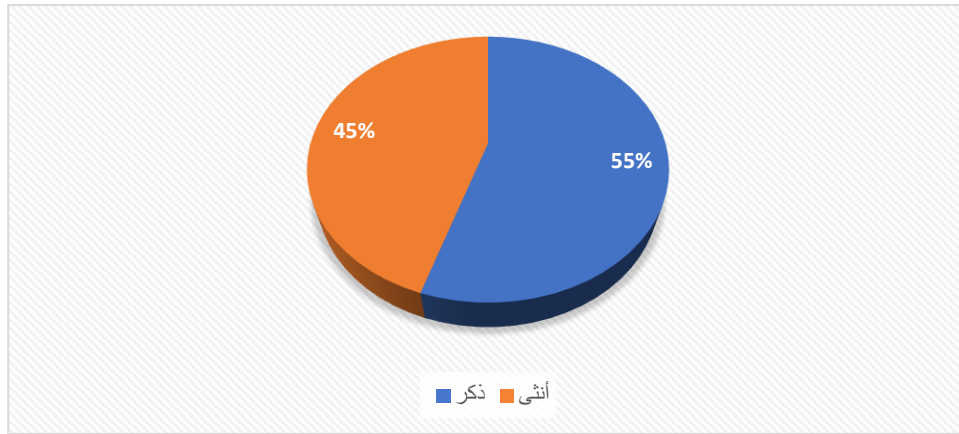
1- الجنس

تبين ان 54 فرد من افراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة 55% و 46 فرد من الاناث بنسبة 45% وهو ما يوضح أن النسبة الأعلى من العاملين في شركة التعدين السعودية كانت للذكور .

جدول (4-1) توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس

الفئات	العدد	%
ذكر	44	55
أنثى	36	45
الإجمالي	80	100

شكل (4-1) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس



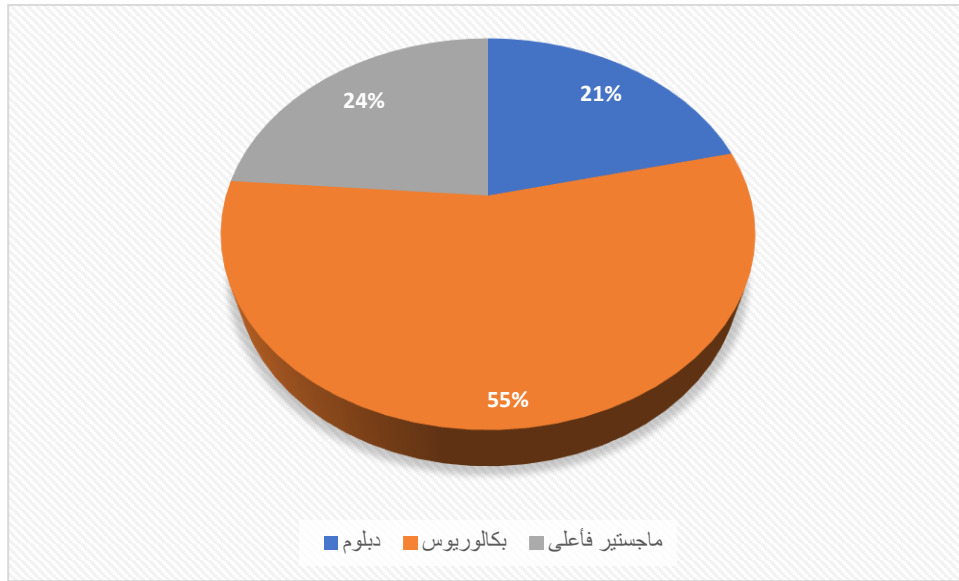
2- المستوى التعليمي

تبين أن 17 فرد من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم دبلوم بنسبة 21.2% و 44 فرد مؤهلهم بكالوريوس بنسبة 55% و 19 فرد مؤهلهم ماجستير فأعلى بنسبة 23.8% وهو ما يبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانت من الحاصلين على البكالوريوس وهو ما يوضح ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة التعدين السعودية.

جدول (4-2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

الفئات	العدد	%
دبلوم	17	21.2
بكالوريوس	44	55.0
ماجستير فأعلى	19	23.8
الإجمالي	80	100

شكل (4-2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي



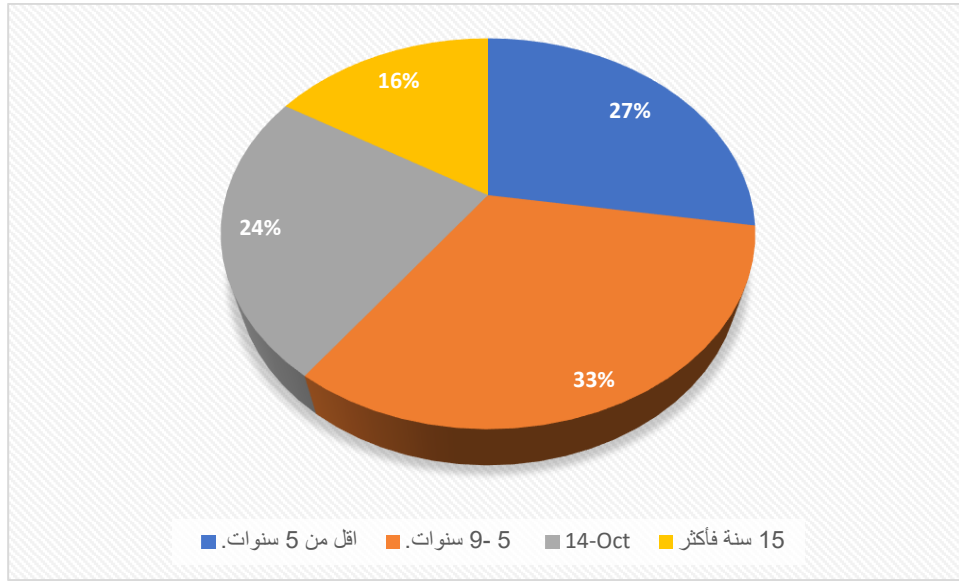
3- عدد سنوات الخبرة

تبين أن 22 فرد من أفراد عينة الدراسة أقل من 5 سنوات بنسبة 27.5% و 26 فرد من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 32.5% و 19 فرد من 10 إلى 14 سنة بنسبة 23.7% و 13 فرد أكثر من 15 سنة بنسبة 16.3% وهو ما يبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة خبرتهم 5 سنوات فأكثر وهو ما يبين ارتفاع مستوى الخبرة العملية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة التعدين السعودية.

جدول (4-3) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

الفئات	العدد	%
أقل من 5 سنوات.	22	27.5
5 - 9 سنوات.	26	32.5
10 - 14	19	23.7
15 سنة فأكثر	13	16.3
الإجمالي	80	100

شكل (3-4) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة



الاجابة على اسئلة الدراسة:

الاجابة على السؤال الأول: ما مستوى السياسة التنظيمية بشركة التعدين السعودية من وجهة نظر العاملين بها؟

جدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور السياسة التنظيمية

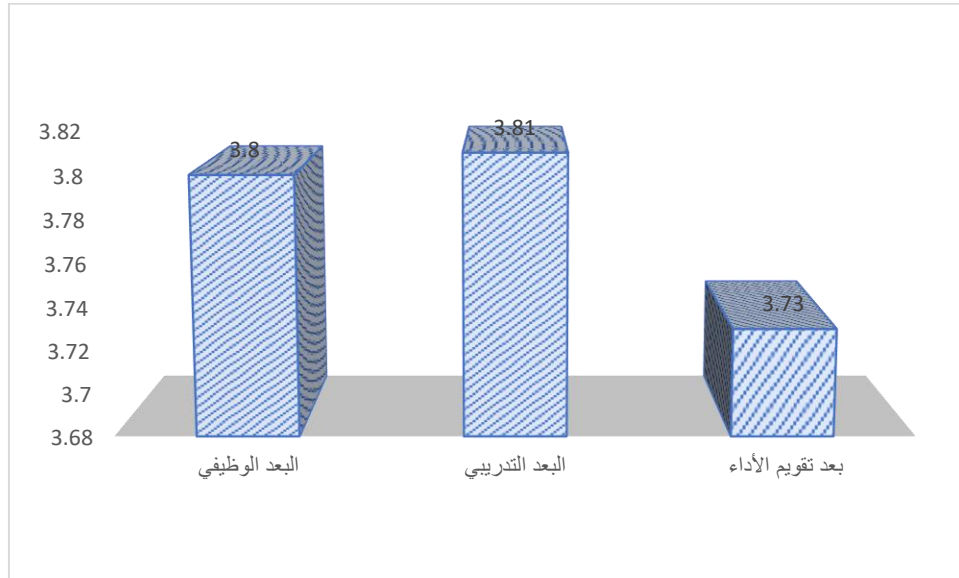
الترتيب	مستوي الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	مرتفعة	1.14	3.80	البعد الوظيفي
1	مرتفعة	1.15	3.81	البعد التدريبي
3	مرتفعة	1.20	3.73	بعد تقويم الأداء
	مرتفعة	1.16	3.78	المتوسط الحسابي

تبين من الجدول السابق (4 - 4) ارتفاع مستوى السياسة التنظيمية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.78 بانحراف معياري 1.16 وتبين أن ابعاد محور السياسة التنظيمية جاءت جميعها في مستوى الموافقة المرتفع وتبين أن البعد التدريبي جاء في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف

معياري 1.15 يليه البعد الوظيفي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 1.14 ثم بعد تقويم

الأداء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 1.20

شكل رقم (4.4) المتوسطات الحسابية لأبعاد محور السياسة التنظيمية



وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ابعاد محور السياسة التنظيمية وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1 تُطَبَّق اللوائح والأنظمة على جميع الأفراد بعدالة وشفافية دون أي تمييز أو تحيز.	3.81	1.08	2	مرتفعة
2 تتسم متطلبات العمل وإجراءاته بالوضوح والتنظيم بما يسهم في تسهيل أداء المهام.	3.80	1.24	4	مرتفعة
3 تتميز قنوات الاتصال داخل المؤسسة بالفعالية والانسيابية بين جميع منسوبيها وفي مختلف الاتجاهات.	3.93	1.04	1	مرتفعة
4 يتم توزيع التكاليف بصورة عادلة تتناسب مع المؤهلات العلمية والخبرات العملية.	3.68	1.17	5	مرتفعة

مرتفعة	3	1.17	3.80	5	تتوافر بالمؤسسة جميع التجهيزات والإمكانات اللازمة لدعم سير العمل بكفاءة.
مرتفعة		1.14	3.80	المتوسط	

تبين من الجدول السابق ارتفاع مستوى البعد الوظيفي كأحد ابعاد السياسة التنظيمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.79 بانحراف معياري 0.91 وعند دراسة عبارات البعد الوظيفي تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفعة

وعند ترتيب عبارات البعد الوظيفي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

جاءت العبارة (تتميز قنوات الاتصال داخل المؤسسة بالفعالية والانسيابية بين جميع منسوبيها وفي مختلف الاتجاهات) في المرتبة الأولى كأكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 1.04 بدرجة موافقة مرتفعة

وجاءت العبارة (يتم توزيع التكاليف بصورة عادلة تتناسب مع المؤهلات العلمية والخبرات العملية) في المرتبة الأخيرة كأقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 1.17 بدرجة موافقة مرتفعة

جدول رقم (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد التدريبي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	3.55	1.26	5	مرتفعة
2	3.83	1.06	3	مرتفعة
3	3.99	1.10	1	مرتفعة

مرتفعة	2	1.19	3.90	4	تسود بين منسوبي المؤسسة ثقافة إيجابية داعمة للتدريب والتعلم المستمر.
مرتفعة	4	1.16	3.80	5	يتيح عملي في المؤسسة فرصاً متنوعة للتطوير الذاتي وتنمية المهارات.
مرتفعة		1.15	3.81		المتوسط

تبين من الجدول السابق ارتفاع مستوى البعد التدريبي كأحد ابعاد السياسة التنظيمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.81 بانحراف معياري 1.15 وعند دراسة عبارات البعد التدريبي تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفعة

وعند ترتيب عبارات البعد التدريبي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

جاءت العبارة (تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بعمليات التدريب والتطوير المهني) في المرتبة الأولى كأكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 1.10 بدرجة موافقة مرتفعة

وجاءت العبارة (تتناسب البرامج التدريبية المقدمة مع طبيعة العمل والمهام الوظيفية) في المرتبة الأخيرة كأقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 1.26 بدرجة موافقة مرتفعة

جدول رقم (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تقويم الاداء

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
مرتفعة	2	1.10	3.79	1	يتم تقويم أدائي الوظيفي بناءً على المهام والأعمال التي أقوم بها.
مرتفعة	5	1.35	3.53	2	تتاح لي فرصة الاعتراض على تقرير تقويم أدائي الوظيفي.
مرتفعة	4	1.26	3.68	3	أعرف بوضوح المعايير التي يتم في ضوءها تقويم أدائي الوظيفي.

مرتفعة	3	1.18	3.76	4	يحرص المسؤول المباشر على مناقشتي في نتائج تقويم أدائي الوظيفي.
مرتفعة	1	1.11	3.88	5	يتم تقويم أدائي الوظيفي بعدالة وموضوعية دون تحيز.
مرتفعة		1.20	3.73		المتوسط

تبين من الجدول السابق ارتفاع مستوى بعد تقويم الأداء كأحد ابعاد السياسة التنظيمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.73 بانحراف معياري 1.20 وعند دراسة عبارات بعد تقويم الأداء تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفعة

وعند ترتيب عبارات بعد تقويم الأداء من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

جاءت العبارة (يتم تقويم أدائي الوظيفي بعدالة وموضوعية دون تحيز) في المرتبة الأولى كأكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 1.11 بدرجة موافقة مرتفعة

وجاءت العبارة (تتاح لي فرصة الاعتراض على تقرير تقويم أدائي الوظيفي) في المرتبة الأخيرة كأقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 1.35 بدرجة موافقة مرتفعة

الاجابة على السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق أبعاد البصمة الوراثية التنظيمية بشركة التعدين السعودية من وجهة نظر العاملين بها؟

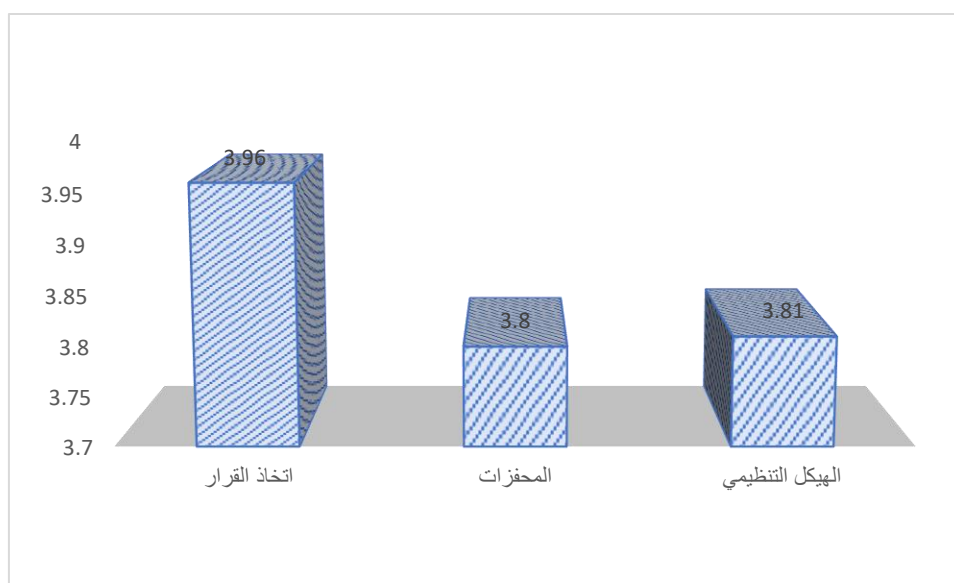
جدول رقم (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور البصمة الوراثية التنظيمية

الترتيب	مستوي الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفعة	1.09	3.96	اتخاذ القرار
3	مرتفعة	1.14	3.80	الحفيزات

2	مرتفعة	1.15	3.81	الهيكل التنظيمي
	مرتفعة	1.13	3.86	المتوسط الحسابي

تبين من الجدول السابق (4 - 8) ارتفاع مستوى البصمة الوراثية التنظيمية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.86 بانحراف معياري 1.13 وتبين أن ابعاد محور البصمة الوراثية جاءت جميعها في مستوى الموافقة المرتفع وتبين أن بعد اتخاذ القرار جاء في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 1.09 يليه بعد الهيكل التنظيمي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 1.15 ثم بعد المحفزات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 1.14

شكل رقم (8.4) المتوسطات الحسابية لأبعاد محور البصمة الوراثية التنظيمية



وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ابعاد محور البصمة الوراثية التنظيمية وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد اتخاذ القرار

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
---------	-----------------	-------------------	---------	----------------

مرتفعة	3	1.09	3.94	1	تتيح إدارة الشركة للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإداراتهم.
مرتفعة	5	1.16	3.89	2	تحرص إدارة الشركة على إصدار القرارات بطريقة موضوعية ومدروسة بعناية.
مرتفعة	4	1.17	3.93	3	تتسم قرارات إدارة الشركة بالوضوح والشفافية لجميع العاملين.
مرتفعة	1	1.00	4.08	4	تعمل إدارة الشركة على تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار بما يضمن تقبلهم له وتنفيذه.
مرتفعة	2	1.01	3.96	5	تشجع إدارة الشركة الموظفين على تقديم حلول فعالة للمشكلات التي تواجههم.
مرتفعة		1.09	3.96		المتوسط

تبين من الجدول السابق ارتفاع مستوى بعد اتخاذ القرار كأحد ابعاد البصمة الوراثية التنظيمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.96 بانحراف معياري 1.09 وعند دراسة عبارات بعد اتخاذ القرار تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفعة

وعند ترتيب عبارات بعد اتخاذ القرار من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

جاءت العبارة (تعمل إدارة الشركة على تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار بما يضمن تقبلهم له وتنفيذه.) في المرتبة الأولى كأكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 1.00 بدرجة موافقة مرتفعة

وجاءت العبارة (تحرص إدارة الشركة على إصدار القرارات بطريقة موضوعية ومدروسة بعناية.) في المرتبة الأخيرة كأقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 1.16 بدرجة موافقة مرتفعة

جدول رقم (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المحفزات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
----------	-----------------	-------------------	---------	----------------

1	تُمنح الحوافز بناءً على نتائج تقييم الأداء الوظيفي.	3.81	1.08	2	مرتفعة
2	تُقدّر إدارة الشركة الجهد الإضافي المبذول من خلال مكافآت مجزية.	3.80	1.24	4	مرتفعة
3	يتم صرف المكافآت وفق مبدأ إتقان العمل وجودة الأداء.	3.93	1.04	1	مرتفعة
4	تعمل إدارة الشركة على تعزيز ثقافة التقدير والاحترام المتبادل بين جميع الموظفين.	3.68	1.17	5	مرتفعة
5	تعتمد إدارة الشركة على نظم تحفيزية ومزايا معنوية إضافية لتعزيز دافعية الموظفين وتحسين أدائهم.	3.80	1.17	3	مرتفعة
المتوسط		3.80	1.14	مرتفعة	

تبين من الجدول السابق ارتفاع مستوى بعد المحفزات كأحد ابعاد البصمة الوراثية التنظيمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.80 بانحراف معياري 1.14 وعند دراسة عبارات بعد المحفزات تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفعة

وعند ترتيب عبارات بعد المحفزات من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

جاءت العبارة (يتم صرف المكافآت وفق مبدأ إتقان العمل وجودة الأداء.) في المرتبة الأولى كأكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 1.04 بدرجة موافقة مرتفعة

وجاءت العبارة (تعمل إدارة الشركة على تعزيز ثقافة التقدير والاحترام المتبادل بين جميع الموظفين.) في المرتبة الأخيرة كأقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 1.17 بدرجة موافقة مرتفعة

جدول رقم (11.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الهيكل التنظيمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
----------	-----------------	-------------------	---------	----------------

مرتفعة	5	1.26	3.55	1 يتوفر الهيكل التنظيمي للشركة بشكل معن ومتاح عبر الموقع الإلكتروني.
مرتفعة	3	1.06	3.83	2 يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالوضوح وسهولة الفهم.
مرتفعة	1	1.10	3.99	3 يتناسب الهيكل التنظيمي للشركة مع طبيعة النشاط الذي تمارسه.
مرتفعة	2	1.19	3.90	4 يضمن الهيكل التنظيمي سهولة وفاعلية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في الشركة.
مرتفعة	4	1.16	3.80	5 يوجد تناسب واضح بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للموظفين داخل الشركة.
مرتفعة		1.15	3.81	المتوسط

تبين من الجدول السابق ارتفاع مستوى بعد الهيكل التنظيمي كأحد ابعاد البصمة الوراثية التنظيمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.81 بانحراف معياري 1.15 وعند دراسة عبارات بعد الهيكل التنظيمي تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفعة

وعند ترتيب عبارات بعد الهيكل التنظيمي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

جاءت العبارة (يتناسب الهيكل التنظيمي للشركة مع طبيعة النشاط الذي تمارسه.) في المرتبة الأولى كأكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 1.10 بدرجة موافقة مرتفعة

وجاءت العبارة (يتوفر الهيكل التنظيمي للشركة بشكل معن ومتاح عبر الموقع الإلكتروني) في المرتبة الأخيرة كأقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 1.26 بدرجة موافقة مرتفعة

الاجابة على السؤال الثالث: أثر السياسة التنظيمية على البصمة الوراثية التنظيمية من وجهة نظر العاملين بشركة التعدين السعودية ؟

يتبين من الجدول (4-12) ان المتغير المستقل (السياسة التنظيمية) يفسر 98.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (البصمة الوراثية التنظيمية) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين السياسة التنظيمية والبصمة الوراثية التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.993 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للسياسة التنظيمية على البصمة الوراثية التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى السياسة التنظيمية بمقدار 1 % ازداد مستوى البصمة الوراثية التنظيمية لشركة التعدين السعودية من وجهة نظر العاملين بها بمقدار 0.954% وهو ما يجيب عن السؤال الرئيسي للدراسة.

جدول (4 - 12) نتائج اختبار السؤال الرئيسي للدراسة

معامل التأثير (b)	معنوية المتغير التابع (t)	معنوية النموذج (F)	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية P-) (VALUE)
0.954	74.555	5558.435	0.986	0.993	0.000

اختبار فروض الدراسة

الفرضية الأولى: يوجد أثر دال احصائياً عند دلالة (0.05) للسياسة التنظيمية على بعد حقوق اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين بشركة التعدين السعودية.

يتبين من الجدول (4-13) ان المتغير المستقل (السياسة التنظيمية) يفسر 90.9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (حقوق اتخاذ القرار كأحد ابعاد البصمة الوراثية التنظيمية) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين السياسة التنظيمية وحقوق اتخاذ القرار كأحد ابعاد البصمة الوراثية التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.953 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للسياسة

التنظيمية على حقوق اتخاذ القرار كأحد ابعاد البصمة الوراثية التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى السياسة التنظيمية بمقدار 1 % ازداد مستوى حقوق اتخاذ القرار كأحد ابعاد البصمة الوراثية التنظيمية لشركة التعدين السعودية من وجهة نظر العاملين بها بمقدار 0.303% وهو يوضح صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة والتي تنص على (يوجد أثر دال احصائيا عند دلالة (0.05) للسياسة التنظيمية على بعد حقوق اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين بشركة التعدين السعودية)

جدول (4 - 13) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

معامل التأثير (b)	معنوية المتغير التابع (t)	معنوية النموذج (F)	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية P-) (VALUE)
0.303	27.935	780.341	0.909	0.953	0.000

الفرضية الثانية : يوجد أثر دال احصائيا عند دلالة (0.05) للسياسة التنظيمية على بعد المحفزات والمعلومات من وجهة نظر العاملين بشركة التعدين السعودية

يتبين من الجدول (4-14) ان المتغير المستقل (السياسة التنظيمية) يفسر 96.2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المحفزات والمعلومات كأحد ابعاد البصمة الوراثية التنظيمية) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين السياسة التنظيمية والمحفزات والمعلومات كأحد ابعاد البصمة الوراثية التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.981 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للسياسة التنظيمية على المحفزات والمعلومات كأحد ابعاد البصمة الوراثية التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى السياسة التنظيمية بمقدار 1 % ازداد مستوى المحفزات والمعلومات كأحد ابعاد البصمة الوراثية التنظيمية لشركة التعدين السعودية من وجهة نظر العاملين بها بمقدار 0.326% وهو يوضح صحة

الفرضية الفرعية الثانية للدراسة والتي تنص على (يوجد أثر دال احصائيا عند دلالة (0.05) للسياسة التنظيمية

على بعد المحفزات والمعلومات من وجهة نظر العاملين بشركة التعدين السعودية)

جدول (4 - 14) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

معامل التأثير (b)	معنوية المتغير التابع (t)	معنوية النموذج (F)	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية P- (VALUE)
0.326	44.694	1997.525	0.962	0.981	0.000

الفرضية الثالثة: يوجد أثر دال احصائيا عند دلالة (0.05) للسياسة التنظيمية على بعد الهيكل التنظيمي

من وجهة نظر العاملين بشركة التعدين السعودية.

يتبين من الجدول (4-15) ان المتغير المستقل (السياسة التنظيمية) يفسر 96.8% من التغيرات التي تحدث في

المتغير التابع (الهيكل التنظيمي كأحد ابعاد البصمة الوراثية التنظيمية) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات

دلالة إحصائية بين السياسة التنظيمية والهيكل التنظيمي كأحد ابعاد البصمة الوراثية التنظيمية عند مستوى

معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.984 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للسياسة

التنظيمية على الهيكل التنظيمي كأحد ابعاد البصمة الوراثية التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما

ازداد مستوى السياسة التنظيمية بمقدار 1 % ازداد مستوى الهيكل التنظيمي كأحد ابعاد البصمة الوراثية

التنظيمية لشركة التعدين السعودية من وجهة نظر العاملين بها بمقدار 0.325% وهو ما يجب يوضح صحة

الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة والتي تنص على (3. يوجد أثر دال احصائيا عند دلالة (0.05) للسياسة

التنظيمية على بعد الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العاملين بشركة التعدين السعودية)

جدول (4 - 15) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الدلالة الإحصائية P-) (VALUE	معامل الارتباط (r)	معامل التفسير (R^2)	معنوية النموذج (F)	معنوية المتغير التابع (t)	معامل التأثير (b)
0.000	0.984	0.968	2364.416	48.625	0.325

الفصل الخامس

الفصل الخامس

نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

تمهيد

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان والاجابة على اسئلة الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات الخاصة بالدراسات والأبحاث التي يمكن اجراؤها مستقبليا

نتائج الدراسة

✓ ارتفاع مستوى السياسة التنظيمية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.78 بانحراف معياري 1.16 وتبين أن ابعاد محور السياسة التنظيمية جاءت جميعها في مستوى الموافقة المرتفع وتبين أن البعد التدريبي جاء في المرتبة الاولى يليه البعد الوظيفي في المرتبة الثانية ثم بعد تقويم الأداء في المرتبة الثالثة

✓ ارتفاع مستوى البصمة الوراثية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.86 بانحراف معياري 1.13 وتبين أن ابعاد محور البصمة الوراثية جاءت جميعها في مستوى الموافقة المرتفع وتبين أن بعد اتخاذ القرار جاء في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 1.09

يليه بعد الهيكل التنظيمي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 1.15 ثم بعد

المحفزات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 1.14

✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للسياسة التنظيمية على البصمة الوراثية التنظيمية عند مستوى معنوية

0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى السياسة التنظيمية بمقدار 1 % ازداد مستوى البصمة الوراثية

التنظيمية لشركة التعدين السعودية من وجهة نظر العاملين بها بمقدار 0.954% وهو ما يجيب عن

السؤال الرئيسي للدراسة .

✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للسياسة التنظيمية على حقوق اتخاذ القرار كأحد ابعاد البصمة الوراثية

التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى السياسة التنظيمية بمقدار 1 %

ازداد مستوى حقوق اتخاذ القرار كأحد ابعاد البصمة الوراثية التنظيمية لشركة التعدين السعودية من

وجهة نظر العاملين بها بمقدار 0.303% وهو ما يجيب عن السؤال الفرعي الاول للدراسة ويوضح

صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة والتي تنص على (يوجد أثر دال احصائيا عند دلالة (0.05)

للسياسة التنظيمية على بعد حقوق اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين بشركة التعدين السعودية)

✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للسياسة التنظيمية على المحفزات والمعلومات كأحد ابعاد البصمة الوراثية

التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى السياسة التنظيمية بمقدار 1 %

ازداد مستوى المحفزات والمعلومات كأحد ابعاد البصمة الوراثية التنظيمية لشركة التعدين السعودية من

وجهة نظر العاملين بها بمقدار 0.326% وهو ما يوضح صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة والتي

تنص على (يوجد أثر دال احصائيا عند دلالة (0.05) للسياسة التنظيمية على بعد المحفزات

والمعلومات من وجهة نظر العاملين بشركة التعدين السعودية)

✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للسياسة التنظيمية على الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد البصمة الوراثية التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى السياسة التنظيمية بمقدار 1 % ازداد مستوى الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد البصمة الوراثية التنظيمية لشركة التعدين السعودية من وجهة نظر العاملين بها بمقدار 0.325% وهو ما يوضح صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة والتي تنص على (يوجد أثر دال احصائيا عند دلالة (0.05) للسياسة التنظيمية على بعد الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العاملين بشركة التعدين السعودية).

توصيات الدراسة

1. ضرورة تعزيز الاهتمام بالسياسة التنظيمية داخل المؤسسة، لما لها من تأثير إيجابي مرتفع على البصمة الوراثية التنظيمية، من خلال تطوير اللوائح والإجراءات وتحديثها بما يواكب متطلبات العمل الحديثة.
2. العمل على دعم البعد التدريبي بوصفه الأكثر تأثيراً ضمن أبعاد السياسة التنظيمية، وذلك عبر زيادة البرامج التدريبية المتخصصة وربطها باحتياجات الوظائف الفعلية لضمان رفع كفاءة العاملين.
3. تعزيز العدالة والشفافية في الجوانب الوظيفية وتقييم الأداء، من خلال تطوير معايير واضحة وموضوعية للتقييم، بما يرفع مستوى الرضا الوظيفي ويعزز الانتماء المؤسسي.
4. الاهتمام بتطوير آليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، نظراً لكونه الأكثر تأثيراً ضمن أبعاد البصمة الوراثية التنظيمية، وذلك من خلال توسيع نطاق المشاركة وتمكين العاملين من إبداء الرأي في القرارات التي تخص أعمالهم.
5. تحسين نظم الحوافز والمكافآت وربطها بشكل أكثر فاعلية بالأداء الفعلي والإنجاز، بما يساهم في رفع مستوى الدافعية وتحفيز الإبداع والابتكار لدى العاملين.

6. تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر بما يضمن وضوح الصلاحيات والمسؤوليات وسهولة الاتصال

بين المستويات الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي.

7. تعزيز التكامل بين أبعاد السياسة التنظيمية (التدريب، الوظائف، تقويم الأداء) وأبعاد البصمة الوراثية

التنظيمية (اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، المحفزات)، لضمان تحقيق أثر مؤسسي مستدام وفعال.

8. إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول متغيرات أخرى قد تؤثر في البصمة الوراثية التنظيمية، مثل

الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية والتحول الرقمي.

المراجع

المراجع

المراجع العربية

البغدادي، عادل هادي. (2023). تأثير الكفاءات الريادية للموظفين في السياسة التنظيمية دراسة تحليلية في شركة الإتحاد 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.

بورديمة، وهيس. (2021). تساهم في إدارة المعرفة على البصمة الواسعة و: دراسة الحالة الإدارية المشتركة للكهرباء وبكمة. مجلة البحث عن ، 11 (2)، 277-295.

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). 1-28

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.

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.

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.

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 علي 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.

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.

المراجع الأجنبية

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.

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.

Al Khasabah, M. A. I. (2025). The impact of organizational DNA on institutional excellence: The mediating role of organizational agility. *International Review of Management and Marketing*, 15(5), 223-234. <https://doi.org/10.32479/irmm.19515>

Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.

DeHart-Davis, L., Davis, R. S., & Mohr, Z. (2021). Organizational rules and cognitive uncertainty among employees. *Review of Public Personnel Administration*, 41(4), 698–722. <https://doi.org/10.1177/0734371X20943932>

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.

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.

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.

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.

Mubasher, H. M., & Shimaa, M. A. (2023). Organizational DNA and its role in enhancing organizational performance. *Journal of Business and Management Studies*, 5(2), 45–63.

Nawahda, A., & Al-Sarayrah, S. (2022). The impact of organizational DNA dimensions on organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 17(4), 112–128.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.

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/>

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

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.

الملاحق

استبانة مشروع بحث

سلمهم الله

الإخوة والأخوات منسوبي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد...

يطيب لي أن أضع هذا الاستبيان بين أيديكم الذي أُعد لدراسة عنوانها: أثر السياسة التنظيمية على البصمة الوراثية التنظيمية: دراسة ميدانية شركة التعدين السعودية. بهدف الحصول على درجة الماجستير ، ونرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة، علماً بأن هذه المعلومات بغرض الدراسة فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة، وتقبلوا فائق الاحترام والشكر.

وتقبلوا خالص التحية،

القسم الأول من الاستبانة: المعلومات الأولية

الجنس			
() ذكر		() أنثى	
المستوى التعليمي			
() دبلوم		() بكالوريوس	
() ماجستير فأعلى			
سنوات الخبرة			
() أقل من 5 سنوات		() 5-9	
() 10-19		() 20 فأكثر	

القسم الثاني يتناول محاور الاستبانة

المحور الأول: السياسة التنظيمية

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الوظيفي						
1	تُطبَّق اللوائح والأنظمة على جميع الأفراد بعدالة وشفافية دون أي تمييز أو تحيز.					
2	تتسم متطلبات العمل وإجراءاته بالوضوح والتنظيم بما يسهم في تسهيل أداء المهام.					
3	تتميز قنوات الاتصال داخل المؤسسة بالفعالية والانسيابية بين جميع منسوبيها وفي مختلف الاتجاهات.					
4	يتم توزيع التكاليف بصورة عادلة تتناسب مع المؤهلات العلمية والخبرات العملية.					
5	تتوافر بالمؤسسة جميع التجهيزات والإمكانات اللازمة لدعم سير العمل بكفاءة.					
البعد التدريبي						
6	تتناسب البرامج التدريبية المقدمة مع طبيعة العمل والمهام الوظيفية.					
7	تحرص الشركة على تحفيز منسوبيها للمشاركة في البرامج التدريبية والتطويرية.					
8	تولي الشركة اهتمامًا كبيرًا بعمليات التدريب والتطوير المهني.					
9	تسود بين منسوبي الشركة ثقافة إيجابية داعمة للتدريب والتعلم المستمر.					
10	يُتيح عملي في الشركة فرصًا متنوعة للتطوير الذاتي وتنمية المهارات.					
بعد تقويم الأداء						
11	يتم تقويم أدائي الوظيفي بناءً على المهام والأعمال التي أقوم بها.					
12	تتاح لي فرصة الاعتراض على تقرير تقويم أدائي الوظيفي.					
13	أعرف بوضوح المعايير التي يتم في ضوءها تقويم أدائي الوظيفي.					
14	يحرص المسؤول المباشر على مناقشتي في نتائج تقويم أدائي الوظيفي.					

15	يتم تقويم أدائي الوظيفي بعدالة وموضوعية دون تحيز.				
----	---	--	--	--	--

المحور الثاني: البصمة الوراثية

م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
اتخاذ القرار					
1	تتيح إدارة الشركة للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإداراتهم.				
2	تحرص إدارة الشركة على إصدار القرارات بطريقة موضوعية ومدروسة بعناية.				
3	تتسم قرارات إدارة الشركة بالوضوح والشفافية لجميع العاملين.				
4	تعمل إدارة الشركة على تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار بما يضمن تقبلهم له وتنفيذه.				
5	تشجع إدارة الشركة الموظفين على تقديم حلول فعّالة للمشكلات التي تواجههم.				
المحفزات					
6	تُمنح الحوافز بناءً على نتائج تقييم الأداء الوظيفي.				
7	تُقدّر إدارة الشركة الجهد الإضافي المبذول من خلال مكافآت مجزية.				
8	يتم صرف المكافآت وفق مبدأ إتقان العمل وجودة الأداء.				
9	تعمل إدارة الشركة على تعزيز ثقافة التقدير والاحترام المتبادل بين جميع الموظفين.				
10	تعتمد إدارة الشركة على نظم تحفيزية ومزايا معنوية إضافية لتعزيز دافعية الموظفين وتحسين أدائهم.				
الهيكل التنظيمي					
11	يتوفر الهيكل التنظيمي للشركة بشكل معلن ومتاح عبر الموقع الإلكتروني.				
12	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالوضوح وسهولة الفهم.				
13	يتناسب الهيكل التنظيمي للشركة مع طبيعة النشاط الذي تمارسه.				
14	يضمن الهيكل التنظيمي سهولة وفاعلية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في الشركة.				
15	يوجد تناسب واضح بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للموظفين داخل الشركة.				

Abstract

This study aimed to examine the impact of organizational politics on organizational genetic imprint from the perspective of employees at the Saudi Mining Company. To achieve this objective, the study adopted the descriptive analytical approach. A questionnaire was used as the primary data collection instrument, which was administered to a sample of (80) respondents .The findings revealed a statistically significant effect of organizational politics on organizational genetic imprint at the 0.05 significance level. Moreover, organizational politics was found to have a statistically significant effect on decision-making rights as one of the dimensions of organizational genetic imprint at the 0.05 significance level. The results also indicated a statistically significant effect of organizational politics on incentives and information, as well as on organizational structure as one of the dimensions of organizational genetic imprint at the 0.05 significance level. Furthermore, the results showed that a 1% increase in the level of organizational politics leads to a 0.325% increase in the level of organizational structure as one of the dimensions of organizational genetic imprint at the Saudi Mining Company, according to employees' perceptions, which confirms the validity of the third sub-hypothesis stating that there is a statistically significant effect (at $\alpha \leq 0.05$) of organizational politics on the organizational structure dimension. The study recommended strengthening attention to organizational politics within the institution due to its significant positive impact on organizational genetic imprint, through the development and continuous updating of regulations and procedures in line with modern work requirements. It also emphasized the need to support the training dimension as the most influential among organizational politics dimensions by increasing specialized training programs and linking them to actual job needs to enhance employees' competencies.

Keywords: Organizational Politics – Organizational Genetic Imprint – Saudi Mining Company.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



The Impact of Organizational Politics on Organizational Genetic Imprinting: A Field Study at Saudi Arabian Mining Company (Ma'aden)

Prepared by:

Rakan Sultan Alharbi

253001748

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abd Al-Hamid

Dr. Fayez Jarrad

Year:2026

