

January 2021

## وأثرها في DNA مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني

Amal Elhela

غزة، كلية فلسطين التقنية، amal\_elhela@hotmail.com

Samer Arqawi

Palestine Technical University-Kadoorie, s.arqawi@ptuk.edu.ps

Waseem Al-Habil

Department of Public Administration -Community College, Qatar

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/ptuk>

 Part of the [Arts and Humanities Commons](#), [Business Commons](#), [Education Commons](#), [Engineering Commons](#), and the [Social and Behavioral Sciences Commons](#)

### Recommended Citation

Elhela, Amal; Arqawi, Samer; and Al-Habil, Waseem (2021) "DNA مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي" وأثرها في تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني *Palestine Technical University Research Journal*. Vol. 8: Iss. 3, Article 11.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/ptuk/vol8/iss3/11>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Palestine Technical University Research Journal by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).



مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA وأثرها في تحقيق الأداء العالي  
لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني

The Availability of DNA Components and their Impact on Achieving High  
Performance of the Palestinian Technical Education Employees

آمال عبد المجيد الحيلة<sup>\*1</sup>، سامر محمد عرقاوي<sup>2</sup>، وسيم إسماعيل الهابيل<sup>3</sup>

Amal Abdel-Majeed Al-Hila<sup>\*1</sup>, Samer Muhammad Arqawi<sup>2</sup>, Waseem Ismail Al-Habil<sup>3</sup>

<sup>1</sup>كلية فلسطين التقنية، دير البلح- فلسطين. <sup>2</sup>كلية الاعمال والاقتصاد جامعة فلسطين التقنية حضوري، طولكرم- فلسطين.  
<sup>3</sup>قسم الإدارة العامة - كلية المجتمع، قطر.

<sup>1</sup>Palestine Technical College, Deir al-Balah – Palestine. <sup>2</sup>College of Business and Economics, Palestine Technical University Kadoorie, Tulkarm, Palestine. <sup>3</sup>Department of Public Administration - Community College, Qatar.

تاريخ النشر: 2020/12/01

تاريخ القبول: 2019/06/19

تاريخ الإستلام: 2019/03/01

**المستخلص:** يهدف البحث إلى الكشف عن العلاقة والأثر بين مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي وبين مستوى تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من مؤسستين من مؤسسات التعليم التقني الفلسطيني، متمثلة في جامعة حضوري وعدد العاملين فيها (419) عضواً، وكلية فلسطين التقنية وعدد العاملين فيها (190) عضواً، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الجامعتين، بلغ حجم العينة (236)، وتم توزيع الاستبانات على هذا العدد من أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (194) استبانة، بنسبة استرداد (82.2%). أثبتت نتائج البحث وجود علاقة وأثر بين مكونات الحمض النووي التنظيمي وتحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني. كما بينت النتائج عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة حول مكونات الحمض النووي التنظيمي والأداء العالي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخدمة، المسى الوظيفي، ومكان العمل) وأن هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح (حملة الدبلوم). وكان من أهم التوصيات ضرورة اهتمام مؤسسات التعليم التقني بمكونات الحمض النووي والعمل على تلافي جوانب الضعف في أي مكون منها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأداء العالي وتحديد بصمة مميزة خاصة بالجامعة تسهم في إظهار صورة ذهنية وسمعة حسنة لها. والعمل على تبني ثقافة الأداء العالي من خلال خلق الثقة بين العاملين ورؤسائهم، والاهتمام بفرق العمل وتمكين المبدعين وخلق قنوات اتصال فاعلة، وإشراك العاملين في وضع الأهداف لضمان إنجازها.

**الكلمات المفتاحية:** الحمض النووي، الأداء العالي، التعليم التقني.

**Abstract:** The research aims to uncover the relationship and impact between the availability of the organizational gene components and the level of achieving high performance of the technical education employees. The researchers used the descriptive analytical method and the sample consisted of all employees of the Palestinian technical education sector who are working in the Technical University of khadori (419 employees), and Palestine Technical College – Deir El-Balah (190 employees). The random simple sample participants consisted of (236), and (194) questionnaires were received, with a response rate of (82.2). The results showed a relationship and impact between the components of the organizational genes and the achievement of high performance of the Palestinian technical education

\*يميل الباحث الرئيسي: [amal\\_elhela@hotmail.com](mailto:amal_elhela@hotmail.com)

employees. The results also showed no statistically significant differences in the responses of sample participants regarding the organizational genes and the high performance of the Palestinian technical education employees due to the variables of (gender, age, years of service, job title, and workplace), while there are significant differences in the responses due to the variables of educational qualification for diploma holders. The research recommends that universities should consider the organizational DNA, avoid the weaknesses of any of its components to ensures high performance and identify distinct fingerprint for the university in order to show its image and reputation. In addition, the universities should work to build a culture of high performance by creating trust between employees and their supervisors, enabling the talented employees and maintaining effective channels of communication, and involving employees in setting goals to ensure their delivery.

**Keywords:** DNA, high performance, technical education.

## المقدمة:

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

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

لذلك في ظل التغيرات المتلاحقة وتكنولوجيا المعلومات والعولمة تواجه المنظمات مهمة صعبة تكمن في القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، والثقافات المختلفة وزيادة التنوع في متطلبات الموارد البشرية. كل ذلك يجبر قادة التفكير التنظيمي على إيجاد طرق جديدة ومختلفة للاستدامة من خلال تمييز نفسها عن باقي المنظمات المنافسة، وذلك بتحديد الهوية المميزة لها والتي يمكن من خلالها الاستدلال على مكانتها. لذا فان البصمة الوراثية (DNA) هو التحدي الأساسي لتمايز الأداء في أي منظمة عن المنظمات الأخرى، خاصة للمؤسسات والجامعات والكليات الحكومية (أبو حجير وآخرون، 2017).

## الإطار العام للبحث:

### مشكلة البحث:

يعاني التعليم العالي في فلسطين من أزمات متعددة مالية، سياسية، اقتصادية، اجتماعية... الخ، ويعد أحد أهم المشاكل التي يعاني منها هذا القطاع ضعف الإقبال على التعليم المهني والتقني وذلك لأسباب عدة أبرزها النظرة الدونية للتعليم التقني هذا بدوره أسهم في تكديس الخريجين وانتشار البطالة في فلسطين حيث تبلغ نسبة البطالة تقريبا (45%) وهي نسبة كبيرة جداً تستدعي وقفة من وزارة التربية والتعليم العالي لمحاولة الحد منها، إضافة إلى وجود فجوة في احتياجات سوق العمل فنجد أن خريجي الجامعات والكليات لا يلبو احتياجات المجتمع المحلي من التخصصات. لذلك هذا يوجب على الوزارة اتخاذ قرارات صارمة من أجل الحد من تدفق خريجي التخصصات الأدبية والتربوية للسوق وبالتالي زيادة نسبة البطالة، وإنما يجب التركيز على دعم القطاع التقني وتلبية احتياجاته من الخريجين من خلال تخصصات نوعية تلي احتياجاته، وهذا لن يحدث إلا في ظل وجود مؤسسات لها مزايا وسمات تمكنها من رفد المجتمع بالتخصصات التي يحتاجها، ولديها كادر قادر على الأداء العالي من خلال التركيز على الجودة في العمل والتحسين المستمر إضافة إلى

انفتاحها على البيئة المحيطة. من هذا المنطلق فإن المشكلة الرئيسية تتركز في كيفية تنمية وتعزيز الأداء العالي في الكليات والجامعات التقنية في ظل امتلاكها لمكونات الحمض النووي. وبناءً على ما سبق تتحدد مشكلة البحث بالتساؤل التالي: ما أثر توافر مكونات الحمض النووي DNA في تحقيق الأداء العالي من وجهة نظر العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني؟

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى توافر مكونات الحمض النووي من وجهة نظر العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني؟
- ما مستوى تحقيق الأداء العالي من وجهة نظر العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني؟
- هل توجد علاقة بين توافر مكونات الحمض النووي وتحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني؟
- هل يوجد أثر لمكونات الحمض النووي في تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني؟
- هل توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مكونات الحمض النووي وحول الأداء العالي من وجهة نظر العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني تعزى للمتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسعى الوظيفي، مكان العمل)؟

#### أهداف البحث:

- بيان مدى توافر مكونات الحمض النووي من وجهة نظر العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني.
- تحديد مستوى تحقيق الأداء العالي من وجهة نظر العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني.
- الكشف عن العلاقة بين مدى توافر مكونات الحمض النووي ومستوى تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني.
- التعرف على أثر مكونات الحمض النووي في تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني.
- الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر مكونات الحمض النووي وحول الأداء العالي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
- الخروج بتوصيات واقتراحات من الممكن أن تساهم في تفعيل دور الحمض النووي للمؤسسات في تحسين وتفعيل الأداء العالي للعاملين فيها.

#### أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من موضوعه العلمي وكذلك مجال تطبيقه العملي، لذلك يمكن تحديد أهمية البحث من خلال الجوانب التالية:

- الإثراء العلمي الذي يضيفه في مجال الحمض النووي والأداء العالي حيث يساهم في توضيح إبراز مدى امتلاك الجامعات التقنية لأبعاد الحمض النووي وأثرها في تحقيق الأداء العالي.
- مساعدة الجامعات في التكيف والتفاعل مع التغيرات والتحول البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة من خلال معرفتهم لمستوى امتلاكهم لمكونات الحمض النووي ومستوى الأداء لديهم.
- المساهمة في تحقيق مزايا إضافية للطلبة والباحثين وزيادة رضاهم وتحقيق التطور الدائم والمستمر في تقديم الخدمات التي تلي احتياجاتهم من خلال تعزيز الأداء العالي في الجامعات.
- لفت أنظار متخذي القرارات في القطاع التقني إلى ضرورة معرفة مدى توافر مكونات الحمض النووي وأبعاد الأداء العالي لديهم، وذلك في ضوء النتائج التي ستوصل إليها الدراسة والاستفادة منها في المجال التطبيقي.

## فروض البحث:

- يهدف توفير إجابة مناسبة للتساؤلات البحثية المطروحة، يسعى البحث إلى اختبار صحة الفروض التالية:
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مدى توافر مكونات الحمض النووي وبين تحقيق الأداء العالي من وجهة نظر العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمكونات الحمض النووي في تحقيق الأداء العالي من وجهة نظر العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مكونات الحمض النووي وحول الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسعى الوظيفي، مكان العمل).

## حدود البحث:

الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على العاملين لدى جامعة خضوري وكلية فلسطين التقنية وتم استثناء العاملين بالخدمات.

الحدود المكانية: اقتصر البحث على: (جامعة خضوري، كلية فلسطين التقنية).

## الدراسات السابقة:

دراسة (أبو حجير وآخرون، 2017) بعنوان "الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة مخاطر الفساد- دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في دوائر الرقابة والتفتيش". استهدفت هذه الدراسة التعرف على واقع الجينات التنظيمية وأبعادها في الوزارات الفلسطينية ومدى توفر أبعاد الجينات التنظيمية داخل الوزارات. وتوصلت إلى نتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ما بين الجينات التنظيمية ودرجة ممارسة الشفافية المالية، وبلغ الوزن النسبي لجميع فقرات الجينات التنظيمية بمتغيراتها الأربع (62.181).

دراسة (أمينة وميمون، 2017) بعنوان "الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات - دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر". هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مكونات الحمض النووي التنظيمي مجتمعة وأبعاد الريادة المتمثلة في القدرات الإبداعية، الإجراءات الاستباقية وتبني المخاطرة. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لمكونات الحمض النووي للمؤسسات محل الدراسة على أبعاد الريادة المتمثلة في القدرات الإبداعية، الإجراءات الاستباقية وتبني المخاطر باعتبار أن مكونات الحمض النووي المنظمي مسئولة عن رسم هوية المؤسسة ومؤثرة في عادات وتقاليدها وأنظمة العمل فيها والتي من أهمها الأنشطة الإبداعية والابتكارية في مختلف مستوياتها.

دراسة (الشمري وآخرون، 2016) وهي بعنوان: دور خصائص صناعات المعرفة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات كليات الإدارة والاقتصاد/الفرات الأوسط. استهدفت الدراسة تحديد أثر خصائص صناعات المعرفة في تحقيق الأداء العالي بالتطبيق على المنظمات العراقية. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة طبقت على (30) فرداً من الكليات عينة البحث. توصلت الدراسة إلى أهم النتائج ومنها أن صناعات المعرفة لهم دور فاعل في تحقيق الأداء العالي الذي يسهم في تحقيق أهداف ورسالة الكليات المبحوثة على المستوى الاجتماعي والأكاديمي والعلمي.

دراسة (الساعدي وزعلان، 2015) بعنوان "دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية DNA لمنظمات الأعمال". استهدفت هذه الدراسة معرفة مدى إسهام عمليات إدارة المعرفة من خلال أبعادها الفرعية في تحديد البصمة الوراثية التنظيمية ((DNA) بأبعادها (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات) بالتطبيق على عينة

من المصارف العاملة في العراق. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن دعم عمليات المعرفة يؤثر على البصمة الوراثية التنظيمية، وحل بعد المحفزات في المرتبة الأولى، وتراجع بعد الهيكل التنظيمي على مستوى البصمة الوراثية التنظيمية.

دراسة (أحمد، 2015) بعنوان "أثر الجينات التنظيمية على دوافع العاملين بمؤسسات التعليم العالي الولاية بالسودان دراسة تطبيقية على جامعات (وادي النيل – القصارف – ستار- كردفان). استهدفت الدراسة التعرف على أثر الجينات التنظيمية بمكوناتها الأربعة (حقوق اتخاذ القرارات، المعلومات، المحفزات، والهيكل التنظيمي) على دوافع العاملين بمكوناتها الثلاثة (الإنجاز، الانتماء، السيطرة والقوة) بالتطبيق على العاملين بمؤسسة التعليم. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج ومنها أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الجينات التنظيمية بجميع أبعادها، ودوافع العاملين بمؤسسات التعليم العالي السودانية.

دراسة (العبيدي، 2015) بعنوان: "استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية DNA Organizational بحث استطلاعي لآراء عينة من أطباء مستشفى مرجان التعليمي – بابل". هدفت الدراسة إلى استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمة الصحية، وإبراز أثر المكونات الأربعة للحمض النووي في نجاح المنظمات، إضافة إلى بناء إطار معرفي لموضوعات (الحمض النووي التنظيمي، وصحة المنظمات) ومتغيراتها. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الوزن النسبي لمكونات الحمض النووي كان ضعيفاً، أيضاً كان ضعيفاً في المكونات الأربعة، أيضاً كان هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين مكونات الحمض النووي وأنواع المنظمات الصحية وغير الصحية.

دراسة (Bahrami & Khorasgani) (2015) بعنوان "الحمض النووي التنظيمي داخل المؤسسات الخاصة في ظل التهرب الضريبي". استهدفت الدراسة التعرف على الاختلافات في الحمض النووي في الشركات الخاصة في مدينة أصفهان من حيث التهرب الضريبي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن الحمض النووي التنظيمي في الشركات غير الموثوقة كان في جميع أبعاده أعلى من متوسط الشركات ذات الجدارة الائتمانية وهناك علاقة مباشرة ما بين تاريخ الشركة الخاصة والتهرب الضريبي.

دراسة (الساعدي والدهان، 2014) بعنوان: "تشخيص واقع البصمة الوراثية التنظيمية DNA لمنظمات الأعمال العراقية – بحث استطلاعي تحليلي في عينة من المنظمات العراقية". هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع البصمة الوراثية التنظيمية DNA في عينة من المنظمات العراقية بالاعتماد على الأبعاد التالية: (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) التي تتحدد بخصائص معينة تسهم من خلال تفاعلها وتكاملها فيما بينها في تحديد شخصية المنظمة وهويتها، في عدد من منظمات الأعمال العراقية تمثلت في (مصرف الرشيد، مستشفى الحسين، كلية الإدارة والاقتصاد) بعد أن اختبرت منها عينة عشوائية قوامها (66) شخصاً والتي تقع جميعها في مدينة كربلاء، جرى استطلاع آرائهم بموجب استبانة عالمية معدة لهذا الغرض، وخرج البحث باستنتاج مفاده أن هناك فهماً واضحاً لمكونات البصمة الوراثية من قبل العينة المستهدفة، كما أنه لا يوجد تباين في إدراك المنظمات عينة البحث لمكونات البصمة الوراثية.

دراسة (الساعدي وعمار، 2014) وهي بعنوان: "دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء". تناولت الدراسة طبيعة العلاقة القائمة بين دور الاستغراق بأبعاده الفرعية وهي الاستغراق "الجسدي، الشعوري، الإدراكي، المعرفي/الذهني، التنظيمي" الذي يتمثل بالدرجة التي يندمج بها العاملين مع الوظيفة التي يمارسونها لتحقيق الأداء العالي ممثلاً بأربعة أبعاد فرعية هي "التوظيف الفاعل، التدريب المعمق، فرص المسار الوظيفي، مشاركة العاملين". تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد تضم "55" شخصاً. وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها أن الاستغراق الوظيفي بوصفه الحالي يتفاعل ويؤثر بقوة في مشاركة العاملين ومن ثم يؤثر في الأداء العالي وخاصة بعد (التدريب المعمق، التوظيف الفاعل بالإضافة إلى فرص المسار الوظيفي).

دراسة (الدعيمي وآخرون، 2012) وهي بعنوان: "نحو منظمات ذات الأداء العالي وفقاً لمنظور الذكاء الاجتماعي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة- كلية الإدارة والاقتصاد". تناولت الدراسة الأداء العالي وفقاً لمنظور الذكاء الاجتماعي، تمحورت الدراسة حول الإجابة على التساؤل المتمثل بتحليل وتشخيص دور الذكاء الاجتماعي للقيادات الجامعية في تحسين وتدعيم مجالات الأداء العالي وفقاً لمنظور بطاقة الأداء المتوازن. طبقت الدراسة على جامعة الكوفة وتبنى الباحث أسلوب العينة العمدية والتي ضمت جميع القيادات الجامعية من مستوى رئيس قسم وعدد من المدرسين بلغت "70" فرداً. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الذكاء الاجتماعي للقيادات الجامعية يمكن أن يوظف كأساس ملائم للتنبؤ بمستويات أو أبعاد الأداء العالي للجامعات.

### التعليق على الدراسات السابقة:

يوجد أهمية كبيرة لتحديد عناصر الحمض النووي التنظيمي للمؤسسات لأنه يساهم في تحديد هويتها ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها والوصول نحو التميز وتحقيق الأداء العالي.

تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة والتي هدفت إلى التعرف على التطور التاريخي لمفهوم DNA، وكذلك التعرف على أبعاده الأساسية والتي اختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين، أيضاً اختلفت الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة فيما يتعلق بالأداء العالي، وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها الوحيدة التي ربطت الحمض النووي بتحقيق الأداء العالي في قطاع التعليم التقني والذي يعد من القطاعات المهمة سريعة التطور.

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث المتغيرات التي تناولتها، ومجال التطبيق، وطرق التحليل، والفترة الزمنية، وطبيعة العينة التي تم تناولها.

### الإطار النظري للبحث:

#### الحمض النووي:

إن أول من اهتم بدراسة الحمض النووي شركة Booz Allen Hamilton والتي قامت في ديسمبر 2003 بإنشاء موقع إلكتروني وإضافة استقصاء موجه لكل دول العالم بمختلف اللغات تم الإجابة على الاستبيان من قبل 30000 شخص من أكثر من مائة دولة حول العالم (خاصة، وعامة). ولذلك عندما كانت المؤسسات تخضع لنفس القانون الطبيعي الذي تخضع له سائر الكائنات الحية والمتمثلة في دورة الحياة فكانت تبدأ المرحلة الأولى بتطور مرحلة الولادة، النمو، النضج ثم الانحدار. فمفهوم الجينات التنظيمية للمؤسسة يحاكي مفهوم الجينات الوراثية للإنسان إذ أن البصمة الوراثية هي عبارة عن تعبير مجازي للمؤسسة تحمل المعلومات الموروثة والمتقدمة بشكل تراكمي في المؤسسة منذ ظهور الفكرة الأولى للمشروع والتي تمثل النواة الأولى لهذه الخلية. كما أن الحمض النووي التنظيمي يعتبر إطار يتناول جميع جوانب الهندسة المعمارية للمؤسسات. ويحدد كيف تعمل تلك المؤسسات من حيث بنيتها التنظيمية. أي أن تكوين الحمض النووي للمؤسسة هو المحدد الرئيسي لهوية المؤسسة المتميزة والتي تساهم في دعم حضورها سوقياً ومحدد محوري للأداء العالي للمؤسسات التي تلتزم بشكل جدي بتوليد الابتكارات والإبداعات الجذرية والتراكمية لتحقيق أهمية استراتيجية مرتبطة بتنافسية المؤسسة (أمينة وميمون، 2017).

#### مفهوم الحمض النووي:

يرى اشتويوي (2013) أن مصطلح الحمض النووي هو مصطلح مجازي يهتم بالعوامل التي تحدد شخصية المنظمة وتوضح أداءها، ولأن المنظمة كيان حيوي مثل الكائن الحي فهذا يلزم المنظمة التركيز على معطيات الجين التنظيمي للمنظمات ومعرفة الخصائص المميزة لها. وهو مصطلح يبين العوامل الأساسية التي تحدد مجتمعة شخصية المؤسسة والسمات الفريدة لها، وتحدد وتفسر أسلوب أداءها، وتجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات، إذ تحدد مواطن القوة ومواطن الضعف بها. كما تساعد على توقع سلوك وأداء الأفراد بها. كما أن هذه الجينات متكاملة ومتراصة فيما بينها وتؤثر في بعضها البعض، ويؤثر أي تقصير في أي منها على الجينات الأخرى وينعكس ذلك سلباً على أداء المؤسسة بشكل عام. فهو عبارة عن مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في آن واحد معاً شخصية المؤسسة، وتساعد

على شرح أداءها وفهم سبب الاختلاف في الأداء واختلاف نتائج الأعمال والاستراتيجيات والأهداف، وذلك بتحديد الوحدات المكونة للحمض النووي بهدف إعطاء المؤسسات طريقة سهلة لتحديد الصعوبات التي تعيقها ومعالجتها) (الماشي والمسدي، 2008).

أما (Ivanov, 2013) أن الحمض النووي للمنظمة يعكس الهيكل التنظيمي لأي منظمة حيث أنه يتكون من الأدوار والمسئوليات والعلاقات والتشابكات التي تشكل ديناميكية المنظمة، وفي حالة تمكن المنظمة من تحديد DNA الخاص بها يمكنها أن تتحرك نحو أداء أفضل وتحقيق أهدافها.

بينما يرى العديد من الباحثون ان البصمة الوراثية (DNA)) هي الإطار الذي يتناول جميع جوانب الهندسة المعمارية للشركة والموارد والعلاقات التي تسمح للإدارة الحصول على نظرة ثاقبة عن ما هو مقبول وما الذي لا يعمل في عمق المنظمة. وهو ما يساعد المؤسسات أو الشركات على تحديد نقاط القوة الخفية وفضح نقاط الضعف ومن هنا يمكن للمديرين أو رؤساء المؤسسات تركيز الجهود على تعزيز ما يعمل في المؤسسة وتعديل ما لا يعمل (الساعدي والدهان 2014). ويرى (Govindarajan, 2010) أن الحمض النووي يمثل القواعد الأساسية التي تحدد سلوكيات المنظمة والتي تؤثر بشكل كبير على الأهداف المشتركة الجماعية على نطاق واسع لتحديد الخصائص المميزة لثقافة المنظمة.

ويضيف (العاني، 2010) بأن الحمض النووي هو مجموعة من العناصر والعوامل التي تتحدد بخصائص معينة تسهم من خلال تفاعلها وتكاملها فيما بينها في تحديد شخصية المنظمة وهويتها ومدى تمتعها بالصحة الجيدة في إطار عملها في البيئة الخارجية المحيطة.

ويرى الباحثون أن الحمض النووي هو مجموعة العناصر والسمات التي تتكامل وتتفاعل فيما بينها لتعكس صورة المؤسسة وتمثل شخصيتها وتحدد الخصائص المميزة لها والتي تساعدها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتمكها من التكيف مع البيئة الخارجية لها.

#### أهمية DNA الحمض النووي للمؤسسات:

يسهم الاهتمام بالحمض النووي DNA للمؤسسات في تحقيق ما يلي (أمينة وميمون، 2017) (Gharmy, 2006)، (المنسي ومحمود، 2015)، (Nafei, 2015):

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

#### مكونات الحمض النووي للمؤسسات:

يشتمل كل كروموزوم تنظيمي على مجموعة متجانسة من الجينات التنظيمية للمؤسسة وتشمل الجينات التنظيمية للمؤسسة والتي تحدد مجتمعة شخصية المؤسسة والسمات المميزة لها ويمكن حصرها فيما يلي (أمينة وميمون، 2017):



**1- كروموزوم حقوق اتخاذ القرار:**

يتم اتخاذ القرار في المؤسسة بصورة مستمرة سواء كانت متعلقة بتحديد الأسعار أو اختيار مشروع جديد أو تجديد السلع والخدمات الواجب تقديمها إذ تحدد الفعالية في اتخاذ القرارات ونجاح المؤسسة. ويقصد بها آليات اتخاذ القرار في المؤسسة. ويشمل هذا الكروموزوم خمسة جينات:

- جين ثقافة المؤسسة: حيث تؤثر ثقافة المؤسسة على مدى اهتمام الإدارة بمراحل العمل مع التركيز على التفاصيل والنتائج والاهتمام بتشجيع العاملين على التجديد والابتكار واحترام العاملين وتقديرهم وتوفير بيئة تنافسية إيجابية. وهناك عدد من الأبعاد التي تسهم في وجود الاختلافات في جين الثقافة من مؤسسة لأخرى ومن ثم يؤثر على رؤية المؤسسة.
- جين استراتيجية المؤسسة: يجب أن يكون للمؤسسة استراتيجية عليا واضحة تسعى إلى تنفيذها وأن تكون رؤية الإدارة العليا بالوضوح الذي يتناسب مع البيئة التي تعمل بها المؤسسة، كما يجب أن يتم تقسيم الاستراتيجية العليا للمؤسسة إلى مجموعة من الاستراتيجيات يتم تنفيذ كل منها بواسطة القسم المختص باعتباره وحدة أعمال استراتيجية ويشارك العاملون في كل قسم بوضع الاستراتيجية الخاصة بالقسم.
- جين أسلوب القيادة المتبع: يسهم أسلوب القيادة المتبع من مؤسسة لأخرى على رؤية المؤسسة ويؤثر نمط وأسلوب القيادة على مدى مشاركة العاملين في وضع واتخاذ القرارات الهامة والاستراتيجية ومدى امتداد علاقة العاملين برؤسائهم وزملائهم ومرؤوسهم إلى خارج نطاق العمل.
- جين درجة اللامركزية وتفويض السلطات: يختلف بدرجة اللامركزية وتفويض السلطات حيث قد تكون مؤثرات سياسية تحتم أن يكون القرار مركزي كما يمكن للإدارة القيام بتفويض السلطات بإتباع لامركزية السلطة.
- جين حدة البيئة التنافسية: في ظل البيئة الحالية زادت حدة المنافسة إلى المستوى الذي يهدد وجود المؤسسات التي لا تتكيف أو تتواءم مع هذه البيئة الجديدة، ولم تعد الإدارة بحاجة إلى معلومات عن البيئة الداخلية فقط وإنما امتدت لتشمل البيئة الخارجية وموقف المنافسين ورغبات العملاء الحالية والمتوقعة مما يحقق وضع تنافسي أفضل، حيث لم يعد المقصود بالمنافسة الحصول على عملاء فقط وإنما أيضاً القدرة على توقع حاجاتهم ورغباتهم ومواصفات تلك الحاجات أو الرغبات.

**2- كروموزوم المعلومات:**

إن للمعلومات دوراً كبيراً في حركة الإنسان والمجتمع وتطورهما، إذ تعد اليوم أساس نجاح المنظمات في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، ولكي يتم الحصول على المعلومات ففي الغالب يحتاج الأفراد إلى الخبرة والحقائق والمعرفة والتخمين لتحويل البيانات إلى معلومات (شبير، 2006). ويشمل كروموزوم المعلومات على جينيين تنظيميين هما مدى الثقة في المعلومات ومدى ملائمة المعلومات، أما الأهمية المتنامية للمعلومات فتتجلى من دورها الحيوي الذي تمارسه في نجاح المؤسسات وبقائها في دنيا الأعمال (العابدي وقحطان، 2015).

**3- كروموزوم الهيكل التنظيمي:**

تصميم الهيكل التنظيمي يؤثر بشكل قوي على أداء المنظمة وقد يؤدي إلى زيادة سرعة الأداء أو إعاقته. وبذلك يعتبر أحد مكونات الحمض النووي (الماشي، 2008). ولذلك يعدّ الهيكل التنظيمي نظاماً رسمياً يتكون من مجموعة من العلاقات التي توحد وتجمع الأنشطة والفعاليات التي ستمارس من قبل الأفراد بقصد تحقيق غايات المنظمة. وبالتالي فإنّ الهيكل يعكس حالة الاستقلالية النسبية لمهام كل فرد وفي الوقت ذاته يضمن التكامل والتوحيد بين تلك المهام لتحقيق المخرجات المقصودة للمنظمة، ذلك أنّ التنظيم يعكس ضرورة التعاون بين الأفراد جميعاً لتحقيق هدف المنظمة (العبيدي، 2015).

#### 4-كروموزوم المحفزات:

إن موضوع تحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم غاية في الأهمية لذلك تعد الحوافز بمثابة الثواب المقابل للأداء المتميز والذي يؤدي دوراً مهماً لرفع مستويات الأداء ولا تقتصر المحفزات على المادية فقط بل تتضمن تحقيق الأهداف وفرص العمل والتوظيف التي تشجع الموظفين على موائمة أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة من خلال الفصل بين المصلحة الشخصية والمصلحة المنظمة (الساعدي زعلان، 2015).

#### أنواع المؤسسات وفقاً لدراسة الجينات التنظيمية:

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

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

#### الأداء العالي:

يعد مفهوم الأداء العالي من المفاهيم الحديثة والتي تعد من العناصر الأساسية والحيوية التي تدلل على قدرة المؤسسات على الاستدامة في ظل بيئة متغيرة ومعقدة.

حيث عرف Brown (2006) الأداء العالي بأنه "اسم يطلق على مجموعة الممارسات الإدارية التي تخلق بيئة داخل المنظمة وبناء موظف لديه أكبر قدر من المشاركة وتحمل المسؤولية".

أما كريم (2010) فيرى أنها "هندسة معمارية تنظيمية تجمع العمل والأفراد والتكنولوجيا والمعلومات بأسلوب متطابق لإنتاج أداء عالي يمتاز بسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن واستغلالها للفرص المتاحة".

إن أنظمة الأداء العالي هي مجموعة معقدة ومتداخلة مع سياسات إدارة الموارد البشرية وممارسات العمل المبدعة التي تتضمن أنظمة تطوير وتحفيز الكادر البشري المؤهل للوصول إلى الأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة. هذه الممارسات تسعى إلى إدارة وضم وتمكين العاملين لتحقيق الانسجام بين العاملين وبيئة عملهم بطريقة يلتزم فيها العاملين تجاه المنظمات بحيث تستطيع أن تواجه تحقيق الأداء العالي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Leffakis, 2009).

ويعرف الباحثون الأداء العالي بأنه "مجموعة الممارسات التي تقوم بها المؤسسات لتطوير بنيتها التحتية وكادرها البشري والتكنولوجيا المستخدمة وعملياتها والتي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة".

#### خصائص المنظمات ذات الأداء العالي:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمات التي ترغب في أن تكون ذات أداء عالي، حيث تركز هذه المنظمات على النجاح وتدعم الكادر البشري لديها كما تركز على المعرفة وتطويرها باستمرار. ويرى Kdemir (2010) أن منظمات الأداء العالي تتميز بالخصائص التالية:

- الرؤية والرسالة الواضحة: حيث تمتلك مستوى عالي من الوضوح في رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
- القيادة الديمقراطية: تمتاز القيادة في هذه المؤسسات بقوة تأثيرها على الأفراد لتحقيق هدف مشترك، حيث تستند إلى أفكار جميع العاملين في تحقيق مستويات عالية من الانتاجية.
- انتشار الموهبة: قادرة على نشر وجذب الأفراد الموهوبين لشغل الوظائف التنظيمية لديها من مصادر داخلية أو خارجية.
- اتخاذ القرارات الأخلاقية: التغلب على الاختلافات في الجنسية والدين والصفات والقيم والأهداف.

#### كما حدد (Waal, 2011) عدد من خصائص منظمات الأداء العالي تمثلت في:

1. التحسين المستمر: تركز هذه المؤسسات على التحسين المستمر وتطوير قابليتها من خلال تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها ومن ثم تقوم بتوجيه مواردها لخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية وتحسين مقدرتها على الاستجابة للأحداث والتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية من خلال تطوير خدمات تلي حاجات المستفيدين المتغيرة.

2. التوجه والانفتاح: تعنى الإدارة هنا بأراء العاملين من خلال عقد لقاءات الحوارات المفتوحة وإشراكهم في كل الأعمال المهمة، وتمنحهم الفرصة للتعلم وتشجع المخاطرة المحسوبة وتبادل المعارف، وتدعم الأفكار الجديدة في سبيل تحقيق نتائج أفضل. كما تمتلك القدرة على التكيف والاستجابة السريعة مع التغيرات البيئية المتسارعة.

3. جودة الإدارة: وهي إحدى الخصائص المميزة لمنظمات الأداء العالي حيث يحرص المديرون على بناء علاقات من الثقة مع العاملين في جميع المستويات التنظيمية. كما يقومون بأعمالهم بنزاهة والتزام وحماس، إضافة إلى الثقة التنظيمية العالية والتركيز على تحقيق النتائج، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

4. جودة القوى العاملة: تؤمن فرص لتطوير القوى العاملة وتعمل على تحسين ظروف العمل من خلال إدارة وبناء فرق عمل متنوعة وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيد في العمليات وتشجيع الحلول الإبداعية في سبيل تحقيق النتائج المطلوبة.

5. ذات توجه طويل الأمد: تحقق تقدم متواصل على الأمد الطويل مقارنة بالمنظمات الأخرى. وتشمل حسن التنظيم وإقامة علاقات طويلة الأمد مع جميع أصحاب المصالح وتوفير الأمن الوظيفي، وبناء استراتيجية واضحة لأعمال المنظمة.

تعد الخصائص السابقة بمثابة قواعد تساعد المنظمات على خلق بيئة عمل ذات جودة عالية ومن ثم تسهم في تحقق الأهداف الاستراتيجية لها وتزيد من كفاءتها وفعاليتها واستدامتها

## الدراسة الميدانية:

### منهجية البحث:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني، وتم اختيار مؤسستين من مؤسسات التعليم التقني الفلسطيني، متمثلة في جامعة خضوري، وعدد العاملين فيها (419) عضواً، وكلية فلسطين التقنية، وعدد العاملين فيها (190) عضواً، أي ما مجموعه (609) عضواً.

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في (جامعة خضوري، وكلية فلسطين التقنية)، بلغ حجم العينة (236)، وتم توزيع الاستبانات على هذا العدد من أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (194) استبانة، بنسبة استرداد (82.2%). ويتوزع أفراد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة الموزعة والمستردة حسب الجدول التالي:

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة الموزعة والمستردة

الفئة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة الموزعة	عينة الدراسة المستردة
جامعة خضوري	419	162	137
كلية فلسطين التقنية	190	74	57
المجموع	609	236	194

ويتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجدول التالي:

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة

الرقم	البيانات الشخصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
1	النوع الاجتماعي	ذكر	122	62.9
		أنثى	72	37.1
		30 عام فأقل	26	13.4
2	العمر	31-40 عام	70	36.1
		41-50 عام	64	33.0
		أكثر من 50 عام	34	17.5
		دبلوم	21	10.8
3	المؤهل العلمي	بكالوريوس	58	29.9
		ماجستير	65	33.5
		دكتوراه	50	25.8
4	عدد سنوات الخدمة	1-5 سنوات	57	29.4
		6-10 سنوات	58	29.9
		11-15 سنة	30	15.5
		أكثر من 15 سنة	49	25.3
		أكاديمي	82	42.3
5	المسمى الوظيفي	إداري	92	47.4

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة

الرقم	البيانات الشخصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
		أكاديمي بمنصب إداري	20	10.3
		جامعة حضوري	137	70.6
	مكان العمل	كلية فلسطين التقنية	57	29.4
		المجموع	194	100%

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ارتفاع نسبة المبحوثين من الذكور عن الإناث وتعد هذه النسبة طبيعية بناءً على التوزيع الديموغرافي للسكان وارتفاع نسبة الذكور عن الإناث، إضافة إلى تفضيل المؤسسات الذكور عن الإناث في العمل.
- فيما يتعلق بالعمر كانت النسبة الأكبر لمن يتراوح عمرهم بين (31-40) وانخفاضها لمن هم تحت الثلاثين عاماً وهذا يعود لتركيز الجامعات في عملية التوظيف على عدد سنوات الخبرة وهذه لا تتسنى بصورة كبيرة في الوقت الحالي لمن هم ضمن هذا العمر وخصوصاً في العمل الأكاديمي.
- فيما يتعلق بالمؤهل العلمي نجد أن النسبة الأكبر كانت لحملة البكالوريوس والدراسات العليا وهذا يعكس اهتمام الجامعات بحملة المؤهلات العليا لما له من انعكاسات على مستويات الأداء العام إضافة إلى دلالاته على اهتمام الجامعات بالعاملين وتطويرهم الأكاديمي وتحفيزهم لإكمال تعليمهم وحصولهم على شهادات عليا.
- أما سنوات الخدمة فكانت النسبة الأكبر لفئة من سنوات خبرتهم أكثر من (5) سنوات وهذا يدل على توسع الجامعات في الفترة الأخيرة نظراً لفتحها تخصصات جديدة وحاجتها إلى موظفين لهذه التخصصات.
- أما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي فنجد أن النسبة الأكبر كانت للإداريين ويعود ذلك إلى قدرة الباحثين على التواصل باستمرار مع الإداريين لتواجدهم الدائم في مكاتبتهم لذلك كانت نسبة الاسترداد من الإداريين أكبر.
- أما فيما يتعلق بعدد العاملين فكانت النسبة الأكبر من جامعة حضوري لأنها تضم عدة كليات في مجالات متعددة لذلك عدد العاملين فيها أكبر من كلية فلسطين التقنية والتي تعد أحد فروعها بمحافظات غزة.

#### أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت الاستبانة من مجموعة من المحاور والفقرات، تبين درجة الموافقة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتم تحديد القيم (5، 4، 3، 2، 1) لتقابل التقديرات السابقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

#### صدق أداة الدراسة:

ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال الطرق التالية:

#### الصدق من وجهة نظر المحكمين:

تم عرض الاستبانة على عدد (5) من المحكمين من ذوي الاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء المحاور للاستبانة ككل، وانتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التحقق من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

#### صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة وقد تراوحت ما بين (0.604) و(0.817)، أي أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

#### ثبات أداة الدراسة:

ونعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال الطرق التالية:

##### الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وقد تراوحت ما بين (0.762) و(0.946)، أي أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ هي معاملات ثبات دالة إحصائياً وتفي بأغراض الدراسة.

##### الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية وقد تراوحت ما بين (0.695) و(0.924)، أي أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية هي معاملات ثبات دالة إحصائياً وتفي بأغراض الدراسة.

#### اختبار توزيع البيانات:

تم استخدام اختبار كولموجوروف سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وتبين من النتائج أن قيمة "Sig." لجميع محاور الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع محاور الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، أي أنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

#### تحليل محاور البحث

##### نتائج السؤال الأول:

ما مدى تو افر مكونات الجينات التنظيمية من وجهة نظر العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (3): تحليل بيانات محاور وفقرات مكونات الجينات التنظيمية

م	المحور/الفقرة	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي
1	اتخاذ القرارات	التقنية	3.454	0.674	7.883	0.000	69.080
		خضوري	3.586	0.619	7.152	0.000	71.719
2	المعلومات	التقنية	3.564	0.705	9.360	0.000	71.270
		خضوري	3.660	0.703	7.084	0.000	73.193
3	المحفزات	التقنية	3.508	0.766	7.761	0.000	70.161
		خضوري	3.611	0.791	5.824	0.000	72.211
4	الهيكل التنظيمي	التقنية	3.431	0.653	7.725	0.000	68.613
		خضوري	3.705	0.694	7.673	0.000	74.105
	مكونات الجينات التنظيمية	التقنية	3.489	0.566	10.121	0.000	69.781
		خضوري	3.640	0.548	8.816	0.000	72.807

تبين من الجدول السابق أن:

واقع مكونات الجينات التنظيمية (اتخاذ القرارات، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (69.781)، وفي جامعة خضوري كانت (72.807) وهو بدرجة (كبيرة). ويرجع الباحثون ذلك إلى اهتمام مؤسسات التعليم العالي بالمعلومات وجودتها كونها الأساس الذي تبنى عليه عملية اتخاذ القرار وجميع العمليات الإدارية في أي مؤسسة وتمثل الدليل الذي في ضوءه تحقق المؤسسات أهدافها، أما فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات ولأننا نتعامل مع جامعات وكليات حكومية فمرجعيتها وقوانينها واحدة وهيكلها التنظيمية أيضاً وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أبو حجير وآخرون، 2017) حيث أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الجينات التنظيمية بمتغيراتها الأربع بلغ (62.181). واختلفت مع دراسة (العبيدي، 2015) حيث حصل البعد كامل على وزن نسبي (57). وهي درجة ضعيفة.

المكون الأول (اتخاذ القرارات):

جدول (4): تحليل فقرات محور اتخاذ القرارات

م	المحور/ الفقرة	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي
1	تتخذ الإدارة قرارات قابلة للتحقيق.	التقنية	3.577	0.793	8.515	0.000	71.533
		خضوري	3.860	0.743	8.740	0.000	77.193
2	تتسم القرارات التي تتخذها الإدارة بالوضوح والشفافية.	التقنية	3.504	0.917	6.432	0.000	70.073
		خضوري	3.632	0.816	5.845	0.000	72.632
3	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم.	التقنية	3.314	1.013	3.627	0.000	66.277
		خضوري	3.368	0.975	2.852	0.006	67.368
4	تنتج الإدارة أسلوب العمل الفرقي وتبتعد عن الفردية في اتخاذ القرارات.	التقنية	3.445	1.064	4.900	0.000	68.905
		خضوري	3.421	0.963	3.302	0.002	68.421
5	تكلف الإدارة العاملين بمسئوليات من دون توافر الصلاحيات الكافية لتنفيذها.	التقنية	3.431	1.049	4.806	0.000	68.613
		خضوري	3.649	0.855	5.729	0.000	72.982
		التقنية	3.454	0.674	7.883	0.000	69.080
		خضوري	3.586	0.619	7.152	0.000	71.719

تبين من الجدول السابق أن:

مدى توافر اتخاذ القرارات لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (69.080)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ولدى العاملين في جامعة خضوري جاء بوزن نسبي (71.719)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويرجع الباحثون ذلك إلى تبعية الجامعات موضع الدراسة إلى وزارة التربية والتعليم العالي وبالتالي هناك توافق في القرارات المتخذة في كلا الجامعتين. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العبيدي، 2015) حيث حصلت على وزن نسبي (64) وهي موافقة متوسطة.

المكون الثاني (المعلومات):

جدول (5): تحليل فقرات محور المعلومات

م	المحور/ الفقرة	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي
1	المعلومات التي نحصل عليها من الإدارة صادقة وموثوق بها.	التقنية	3.416	0.837	5.818	0.000	68.321
		خضوري	3.491	0.826	4.488	0.000	69.825
2	تندفق المعلومات بشكل فعال بين الأقسام.	التقنية	3.438	1.014	5.057	0.000	68.759
		خضوري	3.474	1.020	3.508	0.001	69.474
3	نظام الاتصالات حديث ومواكب للتقدم التكنولوجي.	التقنية	3.686	0.937	8.567	0.000	73.723
		خضوري	3.842	0.797	7.976	0.000	76.842
4		التقنية	3.752	1.070	8.228	0.000	75.036

جدول (5): تحليل فقرات محور المعلومات

م	المحور/ الفقرة	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي
	تشجيع الإدارة العاملين على المشاركة في الندوات والدورات للاطلاع على أحدث المستجدات.	خضوري	3.825	0.947	6.572	0.000	76.491
5	تسعى الإدارة إلى تعيين الخريجين الأوائل لهيئة قاعدة معرفية ذات مؤهل متقدم.	التقنية خضوري	3.526 3.667	0.993 0.913	6.193 5.514	0.000 0.000	70.511 73.333
	المعلومات	التقنية	3.564	0.705	9.360	0.000	71.270
		خضوري	3.660	0.703	7.084	0.000	73.193

تبين من الجدول السابق أن:

مدى توافر المعلومات لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (71.27)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ولدى العاملين في جامعة خضوري جاء بوزن نسبي (73.193)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويرجع الباحثون ذلك إلى توافر قاعدة بيانات ومعلومات مع توافر قنوات اتصال فعالة تسهم في توفير المعلومات المحدثة باستمرار للعاملين مما يسهم في تطوير الأداء بشكل عام، إضافة إلى تسخير وسائل التواصل الاجتماعي واستخدامها بصورة فاعلة مما يجعل العاملين على اتصال دائم مع مؤسساتهم حتى خارج ساعات الدوام الرسمي. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (العبيدي، 2015) حيث حصلت على وزن نسبي (55.7) وهي موافقة متوسطة.

المكون الثالث (المحفزات):

جدول (6): تحليل فقرات محور المحفزات

م	المحور/ الفقرة	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي
1	أشعر بالرضا عن المردود المادي والمعنوي الذي أحصل عليه مقابل الجهد المبذول.	التقنية خضوري	3.606 3.825	0.958 0.928	7.405 6.707	0.000 0.000	72.117 76.491
2	تطبق الإدارة سياسات تحفيزية عادلة ولجميع العاملين.	التقنية خضوري	3.496 3.702	1.058 1.068	5.491 4.959	0.000 0.000	69.927 74.035
3	يتسم نظام تقييم الأداء بقدرته على مكافأة المجتهد ومعاقبة المسيء.	التقنية خضوري	3.562 3.404	1.124 1.116	5.854 2.730	0.000 0.008	71.241 68.070
4	تعد الخبرة والمعرفة المعيار الأساسي في توزيع المهام على العاملين.	التقنية خضوري	3.438 3.246	0.977 0.987	5.249 1.879	0.000 0.066	68.759 64.912
5	تهتم الإدارة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة المشاكل.	التقنية خضوري	3.438 3.877	1.070 1.196	4.791 5.536	0.000 0.000	68.759 77.544
	المحفزات	التقنية	3.508	0.766	7.761	0.000	70.161
		خضوري	3.611	0.791	5.824	0.000	72.211

تبين من الجدول السابق أن:

مدى توافر المحفزات لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (70.161)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ولدى العاملين في جامعة خضوري جاء بوزن نسبي (72.211)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويرجع الباحثون هذه النتيجة إلى تحسين الكادر الحكومي ومحاولة تقليل الفجوة بين الرواتب في الجامعات العامة والحكومية إلا أن المكافآت والحوافز تم منحها بالكامل في جامعة خضوري في حين تعاني كلية فلسطين التقنية من عدم حصولها على المكافأة التطويرية أسوةً بجامعات الضفة وهذا خلق حالة من الإحباط والشعور بالظلم لدى الموظفين. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (العبيدي، 2015) حيث حصلت على وزن نسبي (51.7) وهي موافقة ضعيفة.



## المكون الرابع (الهيكل التنظيمي):

جدول (7): تحليل فقرات محور الهيكل التنظيمي

م	المحور/ الفقرة	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي
1	توزيع السلطات بشكل عادل.	التقنية	3.336	1.080	3.640	0.000	66.715
2	تناسب الصلاحيات المنوطة بي مع المسئوليات المكلف بها.	التقنية	3.467	0.955	3.439	0.001	69.123
3	يتم توزيع الأدوار بين العاملين حسب امكانياتهم وقدراتهم.	التقنية	3.474	0.948	5.859	0.000	69.489
4	يساعد الهيكل التنظيمي على توحيد جهود العاملين داخل المؤسسة.	التقنية	3.460	0.985	5.463	0.000	69.197
5	يمكن بسهولة إحداث تطورات في الهيكل التنظيمي.	التقنية	3.416	0.921	5.289	0.000	68.321
		التقنية	4.035	0.981	7.963	0.000	80.702
		التقنية	3.431	0.653	7.725	0.000	68.613
		التقنية	3.705	0.694	7.673	0.000	74.105

## تبين من الجدول السابق أن:

مدى توافر الهيكل التنظيمي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (68.613)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ولدى العاملين في جامعة خضوري جاء بوزن نسبي (74.105)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى اتباع نظام واضح للجامعات والكليات الحكومية يوضح السلطات والمسئوليات، إضافة إلى وجود هيكل تنظيمي يمتاز بالمرونة نوعاً ما ليتوافق مع المستجدات والبيئية المتقلبة التي تعمل فيها الجامعات الفلسطينية، إلا أننا نلاحظ مستوى الرضا في جامعة خضوري أفضل من كلية فلسطين التقنية وهذا يرجع لوجود فجوة حقيقية بين السياسات المطبقة على الجامعات في الضفة وغزة من ضمنها قرار دمج الكليات التقنية والذي طبق في الضفة ولم يطبق في غزة. اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العبيدي، 2015) حيث حصل البعد كامل على وزن نسبي (57). وهي درجة ضعيفة.

## نتائج السؤال الثاني:

ما مستوى تحقيق الأداء العالي من وجهة نظر العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني؟  
تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول (8): تحليل فقرات محور الأداء العالي

م	المحور/ الفقرة	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1	جودة الإدارة	التقنية	3.491	0.788	7.300	0.000	69.830	كبيرة
2	الانفتاح والتوجه الفعال	التقنية	3.260	0.719	4.236	0.000	65.207	متوسطة
3	الالتزام طويل الأمد	التقنية	3.280	0.786	4.166	0.000	65.596	متوسطة
4	التحسين المستمر	التقنية	3.348	0.800	5.089	0.000	66.959	متوسطة
5	جودة قوى العمل	التقنية	3.384	0.865	5.202	0.000	67.689	متوسطة
		التقنية	3.491	0.743	4.992	0.000	69.825	كبيرة
		التقنية	3.353	0.658	6.276	0.000	67.056	متوسطة
		التقنية	3.470	0.649	5.473	0.000	69.404	كبيرة

تبين من الجدول السابق أن:

مستوى تحقيق الأداء العالي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (67.056)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة)، ولدى العاملين في جامعة خضوري جاء بوزن نسبي (69.404)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويرجع الباحثون تلك النتيجة إلى توجه جميع الجامعات نحو تعزيز الأداء العالي والمتابعة والتقييم ومحاولة الاستفادة من أخطاءها السابقة وتلافيا من خلال الاهتمام بتدريب العاملين وتعليمهم وتطويرهم، والاهتمام بالشفافية والمساءلة لبناء علاقات الثقة لدى العاملين، إضافة إلى الاهتمام بتوفير مدعّمات التفوق من بنية تحتية مادية وتكنولوجية، مع تأكيدها واهتمامها بتبني المبدعين والأفكار الإبداعية. واتفقت هذه النتائج مع دراسة كلاً من (الشمرى وآخرون، 2016) و(الدعي وآخرون، 2012) ودراسة (الساعدي وعكار، 2014).

البعد الأول (جودة الإدارة):

جدول (9) : تحليل فقرات بعد جودة الإدارة

م	المحور/ الفقرة	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي
1	تحرص الإدارة على بناء علاقات الثقة مع عاملها في كل المستويات التنظيمية.	التقنية	3.453	0.923	5.737	0.000	69.051
		خضوري	3.579	0.925	4.726	0.000	71.579
2	تسمح الإدارة لعاملها أن يؤدي عملهم بنزاهة وبمستويات عالية من الالتزام.	التقنية	3.620	0.884	8.216	0.000	72.409
		خضوري	3.719	0.881	6.161	0.000	74.386
3	تهتم الإدارة بتدريب عاملها لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج.	التقنية	3.401	0.996	4.718	0.000	68.029
		خضوري	3.386	0.901	3.232	0.002	67.719
	جودة الإدارة	التقنية	3.491	0.788	7.300	0.000	69.830
		خضوري	3.561	0.787	5.384	0.000	71.228

تبين من الجدول السابق أن:

مستوى تحقيق جودة الإدارة من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن (69.83)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ولدى العاملين في جامعة خضوري جاء بوزن نسبي (71.228)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). وتعد هذه النتيجة طبيعية في ضوء اهتمام الجامعات والكليات الحكومية بتدريب وتطوير العاملين لديها، إضافة إلى الاهتمام بالتطوير التعليمي ودعمهم من خلال الابتعاث إلا أنه مقتصر في الوقت الحالي على جامعات الضفة دون غزة.

البعد الثاني (الانفتاح والتوجه الفعال):

جدول (10) : تحليل فقرات بعد الانفتاح والتوجه الفعال

م	المحور/ الفقرة	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي
1	تحرص الإدارة على خلق ثقافة الانفتاح لتحقيق النتائج المرغوبة.	التقنية	3.190	0.845	2.629	0.010	63.796
		خضوري	3.368	0.919	3.028	0.004	67.368
2	تسمح الإدارة بالتعاور مع العاملين وإشراكهم في الأعمال المهمة.	التقنية	3.197	0.890	2.592	0.011	63.942
		خضوري	3.667	1.091	4.613	0.000	73.333
3	تتيح الإدارة لعاملها فرص التعلم وتبادل المعرفة.	التقنية	3.394	0.835	5.528	0.000	67.883
		خضوري	3.456	0.908	3.794	0.000	69.123
	الانفتاح والتوجه الفعال	التقنية	3.260	0.719	4.236	0.000	65.207
		خضوري	3.526	0.864	4.601	0.000	70.526

تبين من الجدول السابق أن:

مستوى تحقيق الانفتاح والتوجه الفعال من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (65.207)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة)، ولدى العاملين في جامعة خضوري جاء بوزن نسبي (70.526)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى حرص الجامعات على الانفتاح على المجتمع المحلي والتواصل والتشبيك مع

مؤسسات المجتمع كونها فرصة لمعرفة احتياجاته ومتطلباته والتطور في احتياجاته والعمل على تلبيتها سواء من حيث الخريجين أو من خلال الأبحاث العلمية التي تسهم في حل مشكلات المجتمع، إضافة إلى قيام الجامعات بعقد اجتماعات دورية من أجل التواصل مع العاملين.

#### البعد الثالث (الالتزام طويل الأمد):

جدول (11): تحليل فقرات بعد الالتزام طويل الأمد

م	المحور/ الفقرة	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي
1	تحرص الإدارة على بناء علاقات ممتازة مع عاملها والتواصل معهم باستمرار.	التقنية	3.292	0.956	3.574	0.000	65.839
2	تلتزم الإدارة في تحقيق الأهداف التنظيمية.	التقنية	3.190	0.862	2.577	0.011	63.796
3	تعمل الإدارة على توفير بيئة عمل آمنة من خلال منح عاملها الإحساس بالأمان والاستقرار.	التقنية	3.358	0.998	4.194	0.000	67.153
		التقنية	3.491	1.037	3.576	0.001	69.825
		التقنية	3.280	0.786	4.166	0.000	65.596
		التقنية	3.275	0.764	2.716	0.009	65.497

تبين من الجدول السابق أن:

مستوى تحقيق الالتزام طويل الأمد من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (65.596)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة)، ولدى العاملين في جامعة خضوري جاء بوزن نسبي (65.497)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى اهتمام جميع المؤسسات بالاستدامة حتى في علاقاتها مع موظفيها من خلال توفير بيئة عمل صحية تسهم في تقليل معدل دوران العمل، إضافة إلى انعكاسها على قدرة هذه الجامعة في تحقيق أهدافها طويلة الأمد والتي لن تنجز إلا في ظل علاقات عمل ممتازة ودائمة.

#### البعد الرابع (التحسين المستمر):

جدول (12): تحليل فقرات بعد التحسين المستمر

م	المحور/ الفقرة	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي
1	تبنى الإدارة مبدأ التحسين المستمر والإبداع في كافة مستوياتها الإدارية.	التقنية	3.416	0.929	5.244	0.000	68.321
2	تستخدم الإدارة استراتيجيات وبرامج تميزها عن الآخرين.	التقنية	3.255	0.947	3.156	0.002	65.109
3	تقيم الكلية مجموعة من الدورات التدريبية التي تنهي قابلياتهم في مختلف التخصصات.	التقنية	3.372	0.932	4.677	0.000	67.445
		التقنية	3.281	0.881	2.404	0.020	65.614
		التقنية	3.348	0.800	5.089	0.000	66.959
		التقنية	3.497	0.805	4.664	0.000	69.942

تبين من الجدول السابق أن:

مستوى تحقيق التحسين المستمر من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (66.959)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة)، ولدى العاملين في جامعة خضوري جاء بوزن نسبي (69.942)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويرجع الباحثون ذلك لاهتمام الكليات والجامعات التقنية الحكومية بمواكبة التطورات وخصوصاً أن طبيعة عملها والتخصصات المعتمدة لديها تتغير بسرعة كبيرة مما يتحتم معه تدريب وتطوير العاملين والمناهج بصورة مستمرة حتى لا تتقادم خصوصاً في ظل التغير السريع في المجال التكنولوجي.

البعد الخامس (جودة قوى العمل):

جدول (13): تحليل فقرات بعد جودة قوى العمل

م	المحور/ الفقرة	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي
1	تمتلك المؤسسة ملاك عمل يتصف بالمرونة العالية في كشف التعقيدات في مختلف الأقسام.	التقنية	3.241	0.967	2.917	0.004	64.818
2	تسمح الإدارة بالتعلم من مختلف المستويات لتحقيق نتائج استثنائية.	خضوري	3.175	1.054	1.256	0.214	63.509
3	تحفز الإدارة عاملها ليكونوا مبدعين من خلال الاعتماد على طرائق ووسائل جديدة.	التقنية	3.496	1.072	5.420	0.000	69.927
		خضوري	3.860	1.060	6.125	0.000	77.193
		التقنية	3.416	1.082	4.500	0.000	68.321
		خضوري	3.439	0.964	3.435	0.001	68.772
	جودة قوى العمل	التقنية	3.384	0.865	5.202	0.000	67.689
		خضوري	3.491	0.743	4.992	0.000	69.825

تبين من الجدول السابق أن:

مستوى تحقيق جودة قوى العمل من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (67.689)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة)، ولدى العاملين في جامعة خضوري جاء بوزن نسبي (69.825)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويرجع الباحثون ذلك إلى اهتمام الجامعات خلال عملية التوظيف على الجودة في الكادر البشري وانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لما لذلك من انعكاسات على سمعة المؤسسة إضافة إلى تطوير العمل لديهم والحصول على مخرجات ذات كفاءة عالية تساهم في رفد المجتمع المحلي باحتياجاته من الكفاءات المبدعة.

نتائج السؤال الثالث:

هل توجد علاقة بين مدى توافر مكونات الجينات التنظيمية وبين مستوى تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مدى توافر مكونات الجينات التنظيمية وبين مستوى تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (14): معاملات ارتباط بيرسون بين مكونات الجينات التنظيمية وبين الأداء العالي

م	المحور	اتخاذ القرار	المعلومات	المحفزات	الهيكل التنظيمي	الجينات التنظيمية
1	جودة الإدارة	0.585	0.641	0.764	0.492	0.649
2	الانفتاح والتوجه الفعال	0.625	0.529	0.496	0.767	0.736
3	الالتزام طويل الأمد	0.528	0.476	0.608	0.386	0.503
4	التحسين المستمر	0.770	0.717	0.667	0.690	0.777
5	جودة قوى العمل	0.781	0.691	0.836	0.722	0.775
	الأداء العالي	0.605	0.744	0.882	0.675	0.691

\* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون عند درجة حرية (193) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

تبين من الجدول السابق أن:

■ معاملات ارتباط بيرسون بين مكونات الجينات التنظيمية وبين الأداء العالي دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توافر مكونات الجينات التنظيمية وتحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني. وهذا يعني بأنه كلما توافرت جودة الإدارة والانفتاح والالتزام

طويل الأمد واهتمامها بالتحسين المستمر إضافة إلى جودة قوى العمل كل ذلك سوف يسهم في تحقيق الأداء العالي في الجامعات التقنية.

- معاملات ارتباط بيرسون بين اتخاذ القرار وبين الأداء العالي دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مدى توافر اتخاذ القرار وبين مستوى تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني. وهذا يعني بأنه كلما كانت القرارات واضحة وواقعية وشفافة ويتم مشاركة العاملين في وضعها سوف تحقق الجامعة الأداء العالي.
- معاملات ارتباط بيرسون بين المعلومات وبين الأداء العالي دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مدى توافر المعلومات وبين مستوى تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني. وهذا يدل على أهمية المعلومات ومدى مصداقيتها وتدقيقها بسهولة ضمن نظام اتصالات فعال حيث أنها سوف تسهم في تعزيز الأداء العالي.
- معاملات ارتباط بيرسون بين المحفزات وبين الأداء العالي دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مدى توافر المحفزات وبين مستوى تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني. حيث أنه في ظل وجود نظام حوافز فعال وشفاف ومبني على نظام حديث لتقييم الأداء سوف نصل بالأداء لأعلى المستويات ونحقق التميز في جميع المجالات.
- معاملات ارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي وبين الأداء العالي دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مدى توافر الهيكل التنظيمي وبين مستوى تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني. وهذا يدل بأن للهيكل التنظيمي تأثير فعال في توزيع السلطات والأدوار بين العاملين وأن أي تطوير في الهيكل التنظيمي سوف ينعكس على الأداء وسوف يسهم في تحسينه.

#### نتائج السؤال الرابع:

هل يوجد أثر لتوافر مكونات الجينات التنظيمية في تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر مكونات الجينات التنظيمية في تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني. تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (15) تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
المتغير الثابت	0.902	3.736	0.000	دالة
اتخاذ القرار	0.176	2.223	0.027	دالة
المعلومات	0.293	4.020	0.000	دالة
المحفزات	0.326	5.416	0.000	دالة
الهيكل التنظيمي	0.207	2.746	0.007	دالة
معامل التحديد = (0.763) - معامل التحديد المعدل = (0.743)				

\* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (193) وعند مستوى دلالة (0.05) = (1.984).

تبين من الجدول السابق أن:

معامل التحديد = (0.763)، ومعامل التحديد المعدل = (0.743)، أي أن ما نسبته (74.3%) من التغير في (مستوى تحقيق الأداء العالي) يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى.

المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (المتغير الثابت، اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي)، أي أنها تؤثر في (مستوى تحقيق الأداء العالي). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن أي مؤسسة دون دعم الإدارة العليا لأعمالها وتزويدها بالمعلومات التي تعد بمثابة الأساس لنجاح أي عمل، مع التحفيز وتبني الأفكار الإبداعية وتوفير بيئة تدعم الإبداع وتساهم في شعور العاملين بالرضا لن تتمكن من تحقيق مستويات عالية من الأداء.

$$\text{معادلة الانحدار هي: (مستوى تحقيق الأداء العالي)} = 0.903 + 0.176 * (\text{اتخاذ القرار}) + 0.293 * (\text{المعلومات}) + 0.326 * (\text{المحفزات}) + 0.207 * (\text{الهيكل التنظيمي}).$$

#### نتائج السؤال الخامس:

هل توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تو افر مكونات الجينات التنظيمية وحول مستوى تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، مكان العمل)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر مكونات الجينات التنظيمية وحول مستوى تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، مكان العمل).

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (16) الفروقات بالنسبة للبيانات الشخصية

البيانات الشخصية	المحور	اسم الاختبار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
النوع الاجتماعي	الجينات التنظيمية	T-Test	1.391	0.166	غير دالة
	الأداء العالي		1.153	0.250	غير دالة
العمر	الجينات التنظيمية	One-Way ANOVA	2.217	0.088	غير دالة
	الأداء العالي		0.855	0.466	غير دالة
المؤهل العلمي	الجينات التنظيمية	One-Way ANOVA	5.765	0.001	دالة
	الأداء العالي		3.541	0.016	دالة
سنوات الخدمة	الجينات التنظيمية	One-Way ANOVA	1.322	0.268	غير دالة
	الأداء العالي		2.620	0.052	غير دالة
المسمى الوظيفي	الجينات التنظيمية	One-Way ANOVA	1.689	0.187	غير دالة
	الأداء العالي		0.476	0.622	غير دالة
مكان العمل	الجينات التنظيمية	T-Test	-1.712	0.088	غير دالة
	الأداء العالي		-1.136	0.257	غير دالة

#### تبيين من الجدول السابق أن:

قيمة "Sig" المحسوبة أكبر من "0.050" في محور مكونات الجينات التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر مكونات الجينات التنظيمية لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، ومكان العمل).

قيمة "Sig" المحسوبة أكبر من "0.05" في محور الأداء العالي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، ومكان العمل).

قيمة "Sig" المحسوبة أقل من "0.05" في محوري مكونات الجينات التنظيمية والأداء العالي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الجينات التنظيمية والأداء العالي من وجهة نظر العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح (حملة الدبلوم). ويرجع الباحثون ذلك إلى طبيعة عمل حملة الدبلوم كونها إدارية بحتة وغالباً لا يشاركون في وضع الخطة الاستراتيجية ولا يتقلدون أي مناصب إضافية إلى ضعف انفتاحهم على البيئة الخارجية، أيضاً قد يكون نصيبهم من المكافآت قليل جداً.

## النتائج وتوصيات البحث:

### نتائج البحث:

- أشارت نتائج البحث إلى أن مستوى توافر مكونات الجينات التنظيمية لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (69.781)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ولدى العاملين في جامعة خضوري (72.807)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). وجاء ترتيب المكونات من وجهة نظر العاملين في جامعة خضوري كما يلي: (الهيكل التنظيمي، ثم المعلومات، يليه المحفزات، وأخيراً اتخاذ القرارات). أما من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية فكانت كالتالي: (المعلومات، ثم المحفزات، تلاها اتخاذ القرارات، وأخيراً الهيكل التنظيمي).
- أوضحت النتائج أن مستوى تحقيق الأداء العالي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (67.056)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة)، ولدى العاملين في جامعة خضوري (69.404)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- أثبتت نتائج البحث أن معاملات ارتباط بيرسون بين مكونات الجينات التنظيمية وبين الأداء العالي دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مدى توافر مكونات الجينات التنظيمية وبين مستوى تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني.
- أظهرت نتائج البحث وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توافر مكونات الجينات التنظيمية وبين مستوى تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني.
- بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مكونات الجينات التنظيمية والأداء العالي من وجهة نظر العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخدمة، المسى الوظيفي، ومكان العمل).
- أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الجينات التنظيمية والأداء العالي من وجهة نظر العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح (حملة الدبلوم).

### توصيات البحث:

- ضرورة اهتمام المؤسسات بمكونات الحمض النووي والعمل على تلافي جوانب الضعف في أي مكون منها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأداء العالي وتحديد بصمة مميزة خاصة بالجامعة تسهم في إظهار صورة ذهنية وسمعة حسنة لها.
- العمل على تبني ثقافة الأداء العالي من خلال خلق الثقة بين العاملين ورؤساءهم، والاهتمام بفرق العمل وتمكين المبدعين وخلق قنوات اتصال فاعلة، وإشراك العاملين في وضع الأهداف لضمان إنجازها.
- استحداث نظام فعال لتقييم الأداء مع ربط منح الحوافز وتوزيع المهام والأدوار بهذا النظام، واستحداث لائحة حوافز موحدة للجامعات والكليات مع تطبيقها بشفافية وبصورة مستمرة.
- عقد اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة أية قرارات سوف تمسهم بصورة مباشرة ومنحهم حرية الاعتراض.

- التخلص من جمود الهيكل التنظيمي ومحاولة الالغاء أو التحديث لبعض الأقسام والمسميات بما يتوافق مع متطلبات العصر.
- بناء نظام معلومات فعال ومحدث باستمرار، واستخدام الوسائل الحديثة والمتطورة في عملية جمع البيانات والمعلومات وبناء قواعد بيانات تستفيد منها الجامعة وجميع أقسامها.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري بوصفه مورد وأصل من أصول المؤسسات التي تسهم في توجيهها نحو تحقيق الأداء العالي.
- تشجيع العاملين على تبادل المعارف والمعلومات فيما بينهم، وضرورة تبني خطط تدريبية من قبل وزارة التعليم العالي وخصوصاً للدورات التدريبية التخصصية والمهنية وتحمل تكاليفها داخل وخارج البلد.
- توفير بنية تحتية داعمة للإبداع، ودعم وضع نظام لمكافحة المبدعين وأصحاب الأداء العالي.



## قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: المراجع العربية

- أبو حجر، طارق مفلح وأبو ناصر، حسن عاطف.(2017). "الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة المخاطر: دراسة تطبيقية عن الوزارات الفلسطينية وجهة نظر العاملين في دوائر الرقابة والتفتيش". جمعية أمان: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، رام الله، فلسطين.
- أحمد، الطيب محمد زين، (2015)، "أثر الجينات التنظيمية على دوافع العاملين بمؤسسات التعليم العالي الولائية بالسودان: دراسة تطبيقية على جامعات (وادي النيل- القضايف- ستار- كردفان) 2008-2013م"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية.
- اشتيوي، محمد عبد، (2013)، "DNA Organizations"، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين. <http://eshtewy.blogspot.com/2013/06/dnaorganizations.html>
- أمينة، مولاي، ميمون، كافي.(2017). "الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات -دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الأول.
- الدعيمي، وليد عباس جبر وحجيم، يوسف وجبار، محمد، (2012)، نحو منظمات ذات الأداء العالي وفقاً لمنظور الذكاء الاجتماعي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة- كلية الإدارة والاقتصاد).المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23-26 نيسان "ابريل" 2012، عمان الاردن.
- الساعدي، مؤيد و الدهان ، جنان مهدي. (2014). " تشخيص واقع البصمة الوراثية التنظيمية DNA لمنظمات الأعمال العراقية -بحث استطلاعي تحليلي في عينة من المنظمات العراقية". المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (10)، العدد 40.
- الساعدي، مؤيد وزعلان، عبد الفتاح جاسم (2015)"دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية لمنظمات الأعمال - بحث استطلاعي في عينة من المصارف العراقية". العراق: مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الثالث- العدد العاشر.
- الساعدي، مؤيد وعكار، زينب شلال، (2014)، "دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء".
- شبير، أحمد عبد الهادي. (2006). "دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الادارية"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشمري، أحمد عبد الله والشمري، سمر عبد الله والحسناوي، صالح مهدي، (2016)، "دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات كليات الإدارة والاقتصاد \الفرات الاوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية - المجلد 18 العدد 2.
- العابدي علي رازق جواد والأسدي، محمد قحطان حسن. (2015). "مدى مساهمة مكونات الحمض النووي التنظيمي في ريادة المؤسسات الصحية (دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية مدينة الحلة ،كتاب الأبحاث العلمية إدارة الابتكار في الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن، 20 - 22 أبريل .
- العاني، الاء عبد الموجود عبد الجبار. (2010). "العوامل المحددة لشخصية المنظمة وانعكاساتها في تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- العبيدي، ميسون علي حسين، (2015)، "استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية DNA Organizational بحث استطلاعي لآراء عينة من أطباء مستشفى مرجان التعليمي-بابل"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الحادية عشر، المجلد (13)، العدد (36).
- الماشي، أحمد سمير والمسدي، عادل عبد المنعم".(2008). محددات الحمض النووي للمؤسسات، جامعة طنطا، كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال.

المنسي، محمود عبد العزيز والمتولي، محمد محمود (2013)، "نظام التكاليف الملازم في ظل ديناميكية الجينات التنظيمية للمنظمة"، بحث مقدم إلى مركز ضمان الجودة، كلية التجارة، جامعة المنصور، مصر.

### ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Abu Hajeer, Tariq Mufleh and Abu Nasser, Hassan Atef. (2017). The mediating role of financial transparency in the relationship between regulatory genes and risk management: An applied study on Palestinian ministries from the point of view of workers in control and inspection departments. Aman Association: The Coalition for Integrity and Accountability, Ramallah, Palestine.
- Ahmed, El-Tayeb Mohamed Zain, (2015), "The impact of regulatory genes on the motivations of workers in state higher education institutions in Sudan: An applied study on universities (Nile Valley – Gedaref – Star – Kordofan) 2008-2013 AD", unpublished PhD thesis, Omdurman University Islamic.
- Ishtiw, Muhammad Abd, (2013), "DNA Organizations", Faculty of Management and Economics, Al-Quds Open University, Palestine.  
<http://eshtewy.blogspot.com/2013/06/dnaorganizations.html>
- Amina, Moulay, Mimoun, Kafi. (2017). "Regulatory DNA and Enterprise Entrepreneurship - A Case Study of Mobile Telephone Customers in Algeria", Journal of Economic and Financial Research, Volume IV, Issue One.
- Al-Daami, Walid Abbas Jabr and Hajim, Youssef and Jabbar, Muhammad, (2012), Towards high-performance organizations according to the perspective of social intelligence (a prospective study of the opinions of a sample of the faculty at the University of Kufa - College of Administration and Economics). Eleventh Annual Scientific Conference on Business Intelligence and Economics. Knowledge, Al-Zaytoonah University of Jordan, Faculty of Economics and Administrative Sciences, April 23-26, 2012, Amman, Jordan.
- Al-Saadi, Muayyad and Al-Dahan, Jinan Mahdi. (2014). Diagnosing the reality of the organizational DNA of Iraqi business organizations - an exploratory analytical research in a sample of Iraqi organizations. The Iraqi Journal of Administrative Sciences, Volume (10), Issue 40.
- Al-Saadi, Muayyad and Zalan, Abdul-Fattah Jassim (2015) "The Role of Knowledge Management Processes in the Organizational DNA Footprint of Business Organizations - An Exploratory Research in a Sample of Iraqi Banks". Iraq; Journal of Administration and Economy, Volume Three - Issue Ten.
- Al-Saadi, Muayyad and Akkar, Zainab Shallal, (2014), "The Role of Job Engagement in High Performance: An exploratory analytical research at the College of Administration and Economics / University of Karbala."
- Shabeer, Ahmed Abdel Hadi. (2006). "The Role of Accounting Information in Administrative Decision Making", Master's Thesis in Accounting and Finance, unpublished, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza.
- Al-Shammari, Ahmed Abdullah and Al-Shammari, Sarmad Abdullah and Al-Hasnawi, Saleh Mahdi, ((2016), "The Role of the Characteristics of Knowledge Makers in Achieving the High Performance of Organizations: An exploratory study of the opinions of a sample of the leaders

- of the Faculties of Management and Economics \ the Middle Euphrates", Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences - Volume 18 Issue 2.
- Abedi Ali Raziq Jiyad and Asadi, Muhammad Qahtan Hassan. (2015). The extent to which the organizational DNA components contribute to the leadership of health institutions (Applied study in government institutions, Hilla city, Scientific Research Book, Management of Innovation in Business, Al-Zaytoonah University, Jordan, April 20-22.
- Al-Ani, Alaa Abdul-Mawgod Abdul-Jabbar. (2010). "Determining factors of the organization's personality and their reflections on the formation of new organizational knowledge", unpublished Ph.D. thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul.
- Al-Obaidi, Maysoun Ali Hussein, (2015), "Using organizational DNA components to diagnose organizational DNA, an exploratory research for the opinions of a sample of doctors at Marjan Teaching Hospital - Babylon", Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Eleventh Year, Volume (13), No. (36).
- Al-Mashi, Ahmed Samir and Al-Masdi, Adel Abdel-Moneim." (2008). DNA determinants of institutions, Tanta University, Faculty of Commerce, Department of Business Administration.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- André de, & Escalante, Giovanna Orcotoma,(2008)" The relation between corporate social responsibility and the High performance organizations framework" Int [www.hpocenter.nl/uploads/BAM%202008%20-%20CSR.pdf](http://www.hpocenter.nl/uploads/BAM%202008%20-%20CSR.pdf)
- Bordia, Rakesh & Kronenberg, Eric & Neely, David, " Innovation's Org. DNA", Booz, Allon Hamilton, USA, 2005.pp1-3.
- Brown, Eric D (2006) Implementing a High-Performance Work System, Aligning Technology, Strategy, People & Projects.
- De Waal, André A., " ACHIEVING HIGH PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR: WHAT NEEDS TO BE DONE?" Center for Organizational Performance BV, 2011. available at: [www.hpocenter.com](http://www.hpocenter.com).
- Gharmy, B. (2006). The Factor of Organizational DNA, Harvard Business, 119, 3-10.
- Govindarajan," The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge ,2010, Harvard Business Review "
- Ivanov, S. (2013). Defects in modern organizations: Field findings and discovery. International Journal of Innovation, Management and Technology,4(2), 204-208.
- Kdemir, Bünyamin, (2010) " characteristics of high-performance organizations" The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, Vol.15, No.1 pp.155-174.
- Leffakis, Z., (2009). The Effects of High-Performance Work Systems on Operational Performance in Different Manufacturing Environments: Improving the "Fit" of HRM Practices in Mass Customization. Unpublished dissertation, The University of Toledo.
- Nafei, W. (2015). The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt. International Business Research, 8(1), p117.

Neilson, " Integration within the Felsen stein equation for improved Markov chain Monte Carlo methods in population genetics ", Department of Genetics, 2007, Rutgers, The State University of New Jersey, Piscataway, NJ 08846, USA.

Neilson, Gary & Pasternack, Brace A. & Mendes, Decio, 2003 " The Four Bases of organizational DNA", journal of content.

رابعاً: مواقع الانترنت

تاريخ الدخول إلى الموقع 2018-11-10 <http://elmashy2018.3ajabi.blogspot.com>