

## الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات

(دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر)

### *Organizational DNA and Organizations Entrepreneurship (Case Study of Algerian Mobile Operators)*

أ/كافي ميمون

[k.mimoun@live.com](mailto:k.mimoun@live.com)

المركز جامعي البيض

د/مولاي أمينة

[scmamina@yahoo.fr](mailto:scmamina@yahoo.fr)

جامعة سعيدة

تاريخ الاستلام: 2017/01/03 تاريخ التعديل: 2017/05/30 تاريخ قبول النشر: 2017/06/05  
تصنيف JEL : C02, J24, L25

#### المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA مجتمعة و أبعاد الريادة المتمثلة في القدرات الابداعية، الإجراءات الاستباقية و تبني المخاطرة. و لدراسة واقع هذه العلاقة لدى متعاملي الاتصالات الثلاث في الجزائر ( جيزي، أوردو و نجمة) تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 200 عامل في كل من ولاية البيض، سعيدة و سيدي بلعباس. وبالاعتماد على الاستبيان كأداة جمع البيانات و نموذج المعادلات الهيكلية وباستعمال البرنامج الاحصائي AMOS V 22 تم التوصل إلى وجود تأثير لمكونات الحمض النووي للمؤسسات محل الدراسة على أبعاد الريادة المتمثلة في القدرات الابداعية، الإجراءات الاستباقية و تبني المخاطر باعتبار أن مكونات الحمض النووي المنظمي مسؤول عن هوية المؤسسة و مؤثر في عادات و تقاليد و أنظمة العمل فيها و التي من أهمها الأنشطة الإبداعية و الابتكارية في مختلف مستوياتها. و بالتالي توصي الدراسة بإشاعة مفهوم الحمض النووي التنظيمي و مكوناته بين العاملين و إبراز أهميته في تحديد الهوية المتميزة للمؤسسة من خلال الإبداع و الابتكار كعنصر محوري لتنافسية المؤسسات و ديمومتها.

الكلمات المفتاحية: حمض نووي تنظيمي، ريادية، ابتكار، معادلات هيكلية.

**Abstract:**

This study aimed to identify the relationship between the organizational DNA combined components and the different Entrepreneurship dimensions such as creative capabilities, proactive actions and risk taking. To study this relationship at the three mobile operators in Algeria (Djeezy, Ooredoo and Mobilis), a random sample of 200 employees was selected from Wilaya of EL Bayadh, Saida and Sidi Belabes, based on the questionnaire as data collecting tool and structural equations modeling and using statistical software AMOS V 22, the existence of an impact of the organizational DNA components on the different aspects of Entrepreneurship, like creative capabilities, proactive actions and risk taking, considering that the DNA components are responsible of the organization identity and has a big effects on its traditions and its work system of which the most important are the creative and innovative capabilities. Therefore, this study suggests spreading the concept of organizational DNA and its components between the employees and to show its importance in the identification of the organizations identity by creativity and innovation as crucial elements of organization's competitiveness and its permanence.

**Keywords: Organizational DNA, Entrepreneurship, creativity, Structural equations.**

**I المقدمة**

لما كانت المؤسسات تخضع لنفس القانون الطبيعي الذي تخضع له سائر الكائنات الحية والمتمثلة في دورة الحياة، فتبدأ تطورها بمرحلة الولادة، النمو، النضج ثم الانحدار كان من المهم البحث عن تكوينها الوراثي كباقي الكائنات الحية. فمفهوم الجينات التنظيمية للمؤسسة DNA يحاكي مفهوم الجينات الوراثية للإنسان إذ أن البصمة الوراثية للمؤسسة DNA 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 تسهم في دعم حضورها سوقيا و محدد محوري للتوجه الريادي للمؤسسات التي تلتزم بشكل جدي بتوليد الابتكارات و الابداعات الجذرية و التراكمية لتحقيق أهمية استراتيجية مرتبطة بتنافسية المؤسسة.

**ثانيا مشكل الدراسة:** تتسبب المؤسسات الريادية إلى خصائص الأشخاص الذين يعملون فيها بحيث تتماشى جميع الإجراءات والهياكل مع هويتها وتكوينها الوراثي الأمر الذي ينعكس من خلال القدرة على الابتكار وتقديم المنتجات الجديدة وتطويرها.

حيث نحاول في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: ما هو تأثير أبعاد الحمض النووي التنظيمي في ريادة مؤسسات الاتصال الجزائرية؟

ولتبسيط الدراسة نحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هو مفهوم الحمض النووي للمؤسسات؟ وما هي مكوناتها؟
2. ما هو مفهوم الريادة؟ وماهي محدداتها؟
3. ما هي طبيعة العلاقة بين الحمض النووي للمنظمات والريادة؟
4. ما هو تأثير أبعاد الحمض النووي للمؤسسات على ريادة مؤسسات الاتصال الجزائرية؟

**ثالثا فرضيات الدراسة:**

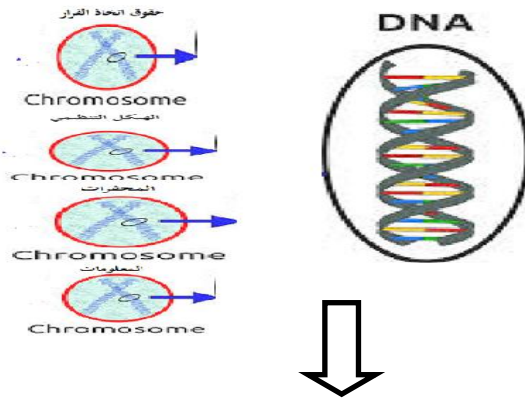
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مكونات الحمض النووي DNA على القدرات الابداعية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مكونات الحمض النووي DNA على الاجراءات الاستباقية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مكونات الحمض النووي DNA على تبني المخاطر.

## رابعاً نموذج الدراسة:

يمكن اظهار نموذج الدراسة الافتراضي في الشكل التالي:

## الشكل رقم 1: نموذج الدراسة الافتراضي

## المتغير المستقل: الحمض النووي المنظمي



## خامساً أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهميتها من خلال المفهومين المحوريين المتوازيين من خلالها والمتمثلان في الحمض النووي المنظمي الذي ورغم قلة الدراسات على المستوى العربي التي تناولته غير أن الاهتمام به بدأ في تزايد وبشكل ملحوظ وذلك لما يقدمه هذا المفهوم الحديث من حل للعديد من المشكلات على مستوى المؤسسات الرامية إلى تعزيز قدرتها التنافسية والاستمرار في السوق. بالإضافة على مفهوم الريادة وارتباطه الوثيق بالإبداع والابتكار التي هي من المفاهيم التي تعد من صلب اهتمام كل المؤسسات.

## سادسا: الدراسات السابقة

- علي رزاق جواد العابدي، محمد قحطان حسن الأسدي، مدى مساهمة مكونات الحمض النووي التنظيمي في ريادة المؤسسات الصحية، كتاب أبحاث المؤتمر الدولي الخامس عشر بعنوان إدارة الابتكار في الأعمال، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 20-22 أبريل 2015 ، انطلاقا من عينة من 201 طبيب عامل في مستشفيات مدينة الحلة العراقية توصل الباحثان إلى أن هناك دور لتأثير مكونات الحمض النووي التنظيمي في أبعاد الريادة في مستشفيات مدينة الحلة الأمر ، الذي أكد الاهتمام الواسع بمكونات الحمض النووي و أثرها في ريادة هذه المؤسسات و توصلا إلى صياغة التوصية التالية ضرورة تبني المؤسسات الصحية مكونات الحمض النووي ضمانا لتحقيق الريادة.

مؤيد الساعدي، عبد الفتاح جاسم زعلان، دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية بحث استطلاعي في عينة من المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد 10، انطلاقا من عينة مكونة من 50 عامل من مديري و رؤساء أقسام المصارف الحكومية و الأهلية في محافظة كربلاء و باستعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات توصل الباحثين إلى نتيجة مفادها تأثير عمليات إدارة المعرفة على البصمة الوراثية التنظيمية على المستوى العام.

## II الأدبيات النظرية :

## 1 الجينات التنظيمية للمؤسسة:

## 1-1 تعريف:

هو مصطلح يبين العوامل الأساسية التي تحدد مجتمعة شخصية المؤسسة والسمات الفريدة لها، و تحدد و تفسر أسلوب أداءها، و تجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات، إذ تحدد مواطن القوة و مواطن الضعف بها .كما تساعد على توقع سلوك وأداء الأفراد بها. كما أن هذه الجينات متكاملة و مترابطة فيما بينها و تؤثر في بعضها

البعض ،و يؤثر أي تقصير في أي منها على الجينات الأخرى و ينعكس ذلك سلبا على أداء المؤسسة بشكل عام. فهو عبارة عن مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في ان واحد معا شخصية المؤسسة، و تساعد على شرح أدائها وفهم سبب الإختلاف في الأداء و أسلوب الأداء و اختلاف نتائج الأعمال و الاستراتيجيات و الأهداف، و ذلك بتحديد الوحدات المكونة للحمض النووي حيث يعود الفضل في وضع الحمض النووي للمؤسسات لشركة بوز ألن هملتون Booz Allen Hamilton بهدف إعطاء المؤسسات طريقة سهلة لتحديد الصعوبات التي تعيقها و معالجتها ( أحمد سمير الماشي،2008، [http://elmashy-](http://elmashy-3ajabi.blogspot.com/2008/03/organizational-dna.html)

و يعرف على أنه مجموعة من العناصر و العوامل التي تتحدد بخصائص معينة تسهم من خلال تفاعلها و تكاملها فيما بينها في تحديد شخصية المؤسسة و هويتها ومدى تمتعها بالصحة الجيدة في إطار عملها في البيئة الخارجية المحيطة ( علي رزاق جواد العابدي،2015، ص 407). كما يعرف على أنه الأداة التي تساعد الإدارة على تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة وهو يعني الشفرة الجينية للمؤسسات ويتكون من أربعة عناصر أساسية تتضمن حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، الحوافز، الهيكل التنظيمي فهو يحدد مدى قدرة المؤسسة على الانجاز .

**أهمية DNA المؤسسات : الإهتمام بدي أن أياه المؤسسات يمكننا من:**

- جمع البيانات و المعلومات التاريخية التفصيلية عن المؤسسة.
- من خلاله يمكن التعرف على شخصية المؤسسة الاعتبارية، تاريخها و مكانتها بين مثيلاتها من المؤسسات.
- كما يمكن تمييزها عن أي مؤسسة بعنصر أو أكثر من العناصر الجينية المكونة ل DNA المؤسسة.

- حالة تعثر المؤسسات تتطلب أن تتوفر المعلومات الكاملة عن DNA الخاصة بالمؤسسة كي يتسنى لأصحاب القرار النهوض بالمؤسسة و هذا 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 و تتمثل في طبيعة تنفيذ العمل من أصحابها الأوائل لها الأثر الأكبر في توارث عادات و تقاليد وأنظمة العمل المطبقة التي تعمل في ضوئها تلك الوظائف.
- معرفة الاتجاه العام الذي تسير عليه المؤسسة.
- كما يمكن التعرف على مستوى و نمطية التفكير الكائنة و المطلوبة لإتمام المهام في المؤسسة و التي يمكن الانطلاق منها لتلبية متطلبات العمل التي من شأنها أن تتوافق مع احتياجات و رغبات عملاء المؤسسة.

## 2 كروموزومات الجينات التنظيمية للمؤسسة:

يشمل كل كروموزوم تنظيمي على مجموعة متجانسة من الجينات التنظيمية للمؤسسة و تشمل الجينات التنظيمية للمؤسسة و التي تحدد مجتمعة شخصية المؤسسة و السمات المميزة لها و يمكن حصرها في ما يلي:

### 1. كروموزوم حقوق اتخاذ القرار:

يتم اتخاذ القرار في المؤسسة بصورة مستمرة سواء كانت متعلقة بتحديد الأسعار أو اختيار مشروع جديد أو تجديد السلع و الخدمات الواجب تقديمها إذ تحدد الفعالية في اتخاذ القرارات و نجاح المؤسسة. ويقصد بها اليات اتخاذ القرار في المؤسسة و يشمل هذا الكروموزوم خمسة جينات:

**جين ثقافة المؤسسة:** تؤثر ثقافة المؤسسة على مدى اهتمام الإدارة بمراحل العمل مع التركيز على التفاصيل و النتائج و الاهتمام بتشجيع العاملين على التجديد و الابتكار و احترام العاملين و تقديرهم و توفير بيئة تنافسية إيجابية. و هناك عدد من الأبعاد التي تسهم في وجود الاختلافات في جين الثقافة من مؤسسة لأخرى و من ثم يؤثر على رؤية المؤسسة و من أهم هذه الأبعاد:

يؤدي العمل في شكل فرق إلى توزيع الأدوار و تبادل الأفكار بما يحقق فعالية الأداء و يخلق الإحساس بوحدة الهدف و المصلحة و الشعور بأن النجاح هو ثمرة العمل الجماعي الأمر الذي يدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق التميز و إثبات الذات.

الفردية و الجماعية و تشير الفردية إلى المدى الذي ينظر العاملين في المؤسسة إلى أنفسهم كأفراد بأهداف فردية و قليل من الارتباط للمجموعة عكس الجماعية التي تشير إلى نظرة الأفراد لأنفسهم كأعضاء من المجموعة بأهداف و انتماء للمجموعة.

رؤية توجيه الوقت قد تؤثر على إدراك مدى أهمية سرعة الاستجابة فإذا اختلفت رؤية توجيه الوقت يمكن أن يكون هناك فهما مختلفا عن مدى الحاجة إلى حل سريع للمشكلة.

العمومية و الخصوصية و يقصد بالعمومية مدى خضوع القرارات بالمؤسسة للقاعدة و لا توجد استثناءات و من ثم يكون المتعاملون معها أكثر ثقة في النتائج عند التعامل معها. أما الخصوصية فيقصد بها مدى خضوع القرارات في المؤسسة للاستثناءات و بالتالي يكون المتعاملون أقل ثقة في النتائج عند التعامل معها لعدم وجود قاعدة يعتمد عليها عند التخطيط لتلك النتائج مما يعمق عملية الاتصال الفعال و يجعلها أكثر تكلفة و هنا يظهر ما يسمى بمسافة القوة.

أ- **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 تقييم 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.
- ب- **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 ومرؤوسيههم إلى خارج نطاق العمل.
- ج- **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 باتباع لامركزية السلطة.
- د- **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 أيضا القدرة على توقع حاجاتهم ورغباتهم ومواصفات تلك الحاجات أو الرغبات. إذا درجة المنافسة تتأثر بدرجة تزام المنافسين واحتمال دخول منافسين جدد، مدى وجود وتهديد المنتجات البديلة، مدى قوة موردي الشركة، مدى قوة العملاء والذي يتأثر بعدد العملاء وبتكلفة استقطاب عملاء جدد، جودة السلع والخدمات، الوقت الأقل في الإنتاج، سرعة تقديم الخدمة، السعر الأفضل للعملاء والعلاقات الأكفأ مع الموردين. كما يتأثر المركز التنافسي للمؤسسة بعدد من العوامل أهمها: الحصة السوقية للمؤسسة، مدى تميزها في مجال (أو منتج) معين والقدرات الذاتية لها والمتمثلة في مدى كفاءة الموارد البشرية ودرجة التقنية بها، البيئة المحيطة بها، الدور الحكومي المتعلق بنشاطها بالإضافة إلى درجة جودة المنتج.

## 2. كروموزوم المعلومات:

تعد المعلومات عن بيئة المؤسسة هي مفتاح نجاحها لأنها الوسيلة الرئيسية لنقل المعرفة و سرعة تدفقها بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة و بين الأفراد داخل كل مستوى إداري و من ثم تؤثر جودة المعلومات على جميع الأنشطة و يشمل كروموزوم المعلومات على جينين تنظيميين هما مدى الثقة في المعلومات و مدى ملاءمة المعلومات، أما الأهمية المتنامية للمعلومات فتتجلى من دورها الحيوي الذي تمارسه في نجاح المؤسسات و بقائها في دنيا الأعمال ( علي رزاق جباد، 2015، ص423).

## 3. كروموزوم المحفزات:

تتمثل في الوسائل و الأدوات (الجيئات) التي تقوم بها المؤسسة لدفع العمال إلى تقديم أفضل ما عندهم فهي تلعب دورا مهما في رفع مستويات الأداء و تشمل التحفيز المادي و المعنوي و هي تعمل على تشجيع الموظفين على موائمة أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة و تشمل خمسة جيئات هي الأجر السائد، المكافآت و الحوافز المادية فرص الترقية و التقدم.

## 4. الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي أحد المكونات الأساسية للمؤسسة التي لا بد من توائمتها مع البيئة الداخلية و الخارجية لإجراء التغيرات الملائمة و هذا يتعلق بالمرونة التي يتمتع بها الهيكل التنظيمي هو الموضوع الذي تنطلق منه معظم برامج التغيير التنظيمي.

1-4 أنواع البصمة الوراثية: تتكون البصمة الوراثية من نوعين هما (مؤيد

الساعدي، 2013، ص15-16):

**a. البصمة الوراثية الطبيعية:**

تتبع الجذور التاريخية للمؤسسات و الصعوبات التي تواجهها و التي حاولت أن تحصن نفسها منها و ذلك من خلال خطوط الدفاعات الطبيعية مثل:

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

**b. البصمة الوراثية المكتسبة:**

تنشأ البصمة الوراثية المكتسبة نتيجة إحدى أخطار البيئة و التي استطاعت المؤسسة بعدها أن تتعافى من خلال:

**خلايا المناعة التنظيمية:** يقصد بها التعرف على المؤثر البيئي و الذي أصاب قسم معين من أقسام المؤسسة و استطاع التعافي و أصبحت لديه الحصانة الكافية ضد الخطر و يطلق على هذه الأقسام بخلايا المناعة و التي تقدم حلول و علاج ضد الفيروسات البيئية.

**الذاكرة التنظيمية:** يمكن الرجوع إلى الذاكرة التنظيمية للوقوف على المعالجات السابقة التي تعرضت لها، أي كل ما تم تخزينه من حلول و معالجات استراتيجية.

**اللقاح التنظيمي:** تستعين المؤسسة ببعض المؤسسات الخارجية لتأخذ منها اللقاح عند تقشي بعض الفيروسات البيئية و تتمثل هذه الجهات بمكاتب الاستشارات و رأس المال الفكري الموجود في المؤسسات المشابهة أو عن طريق نقل المعرفة و الخبرات و المهارات من مؤسسات تعرضت لهذا الفيروس و تعافت منه.

**المقارنة المرجعية:** تعمل المؤسسات التي تعرضت لأحد الأخطار البيئية على عمل مقارنة مرجعية مع مؤسسات أخرى و خصوصا المقارنة المرجعية الداخلية و الخارجية و المقارنة المرجعية الاستراتيجية و هي عملية منظمة لتقييم البدائل و اختيار الاستراتيجيات التي أثبتت نجاحها عند الشركاء الذين تتحالف معهم استراتيجيا.

### c. 6- أنواع المؤسسات حسب البصمة الوراثية:

اندماج مكونات الحمض النووي الأربعة بشكل جيد أو رديء أدى إلى تواجد سبعة أنواع رئيسية للمؤسسات (أحمد سمير الماشي-<http://elmashy.com/2008/03/organizational-dna.html>) و (مؤيد الساعدي، ص12):

**سلبية عدوانية:** عناصر التنظيم تظهر تناغم و توافق خداع بينها و لكن لا شيء يتغير، الكل يتهم الآخر بأنه سبب الفشل و الكل يتسم بالسلبية و العدوانية تجاه باقي عناصر التنظيم.

**ذات نشاط متقطع:** كل عناصر التنظيم جيدة و لكن تعمل بصورة منفردة أو منفصلة لا يوجد كل يجمع الأجزاء و لا يوجد قيم و أهداف مشتركة.

**متضخمة:** هذا النوع من المؤسسات تنحصر فيها السلطة في قمة الهيكل الإداري و هناك استجابة ببطء لما يحدث من تطورات حولها. الأفكار موجودة و لا تجد طريقها إلى الإدارة العليا و تنسم بكثرة العناصر الإدارية فيها و كثرة المستويات.

**مؤسسات تنسم بإدارة محكمة:** تنسم هذه المؤسسات بالتحول في الوقت المناسب مع وضوح التصور الكامل للتغيير و تشجع الابتكار و القرارات الذاتية و لكن تتطلب هذه المؤسسات جهد أكبر لنظل في حالة جيدة.

**مؤسسات تتميز بالإنضباط العسكري:** يعرف كل فرد دوره و يؤديه بعناية في هذه المؤسسة مما يسمح بتنفيذ العمليات بسهولة و تناسق. تتميز المؤسسات ذات الانضباط العسكري بالهرمية و تعمل وفق نموذج إدارة شديد الانضباط مما يسمح لها بتنفيذ أعداد

كبيرة من المعاملات المتشابهة و يمكنها من فهم الاستراتيجيات المتكررة في غالبية الأحيان و تنفيذها بفضل تكثيف الهيكل التنظيمي مع أي سيناريو ممكن إلا أنها تبقى غير قادرة على التعامل بشكل جيد مع الأحداث غير المخطط لها مسبقاً،

**المرنة:** تتسم بالمرونة و التطلع نحو المستقبل و تجذب أعضاء التنظيم نحو العمل كفريق و تستفيد من التجربة و تتسم بالانضباط و روح الفريق و تحقيق النجاح في كل شيء .

**المنظمة التي تتبع نهج في الوقت المناسب:** تتسم بالتحول في الوقت المناسب مع وضوح التصور الكامل للتغيير و تشجيع الابتكار و القرارات الذاتية و لكن تتطلب جهد أكبر للبقاء في حالة جيدة.

#### d . إعادة هندسة DNA لتحسين الابتكار

لحسن الحظ و على عكس الحمض النووي للكائنات الحية فإن الحمض النووي للمؤسسات يمكن إعادة هندسته لتحسين الإبداع و الابتكار حيث يتطلب ذلك إعادة ترتيب الروابط بين مكوناته الأربعة حيث اقترح Bordia تسعة معالجات للمشاكل التي تعترض المؤسسة (مؤيد الساعدي، 2011، ص16) وهي كالآتي:

#### أ- معالجة مشاكل حقوق اتخاذ القرار:

- 1- الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات لبناء هيكل تنظيمي ناجح.
- 2- تحديد المسؤوليات.
- ب- مصادر المعلومات غير متوفرة أو لا يمكن الحصول عليها أو المعلومات المتوفرة غير كافية أو غير واضحة(مشاكل المعلومات):
- 3- اختيار عروض جديدة.
- 4- تحديد القصور في الأداء.
- 5- تقليل التوزيعات المسؤولة عن الاستخدام.
- ج- وجود عدد كبير من الرقابة أو انخفاض مدى السيطرة (مشاكل الهيكل التنظيمي):
- 6- زيادة الرقابة.

- 7- الاهتمام بالموظفين الذين يعملون في الظل.  
 8- اتخاذ خطوات ثابتة اتجاه الطريق الصحيح.  
 د- هياكل الحوافز غير كافية أو عمليات التقييم غير واضحة (مشاكل متعلقة بالحوافز):  
 9- الوصول إلى أعلى المنحنى.

## 2- الريادة:

### 2-1 مفهوم الريادة:

اختلف الباحثون في تقديم تعريف للريادة. فالريادة لغة هي القيادة و الرئاسة والريادي هو أول من ينطلق في مشروع و يقتحم ميدان عمل ويشق طريق التقدم و يمهّد السبيل للآخرين ( عبد الله بن محمد علي العامري، 2010، ص 16). و قد عرفها (Daft, 2010) أنها عملية بدء عمل تجاري و تنظيم الموارد الضرورية له مع افتراض المخاطر و المنافع المرتبطة به (محمد جودت ناصر، 2011، ص 147) و عرفت من قبل مركز مراقبة الريادة (The Global Entrepreneurship Monitor GEM) على أنها محاولة جدية في العمل و خلق مغامرة جديدة مثل توظيف النفس و إنشاء مؤسسة جديدة أو توسيع مجالات العمل الحالية من قبل الأفراد أو فرق العمل أو تأسيس أعمال تجارية (عمر علي إسماعيل، 2010، ص 70). و يعرف دركر الريادة أنها القدرة على تعظيم العائد من الفرص (عبد الله بلوناس، 2015، ص 252)، في حين يرى أحمد الشميمري ووفاء المبيريك أنها إنشاء عمل حر يتسم بالإبداع و يتصف بالمخاطرة.

### 2-2 نشأة و تطور ريادة الأعمال

الريادة هي ظاهرة قديمة حديثة متجددة، حيث تعود جذور الريادة إلى نظرية احتكار القلة إذ لم يكن بمقدور القيادي سوى حساب الكميات و الأسعار للسلع التي سوف ينتجها و يتخذ قرارا مناسباً بشأنها. ثم جاء الاقتصادي كارل ماركس الذي نظر إلى الريادي باعتبارها وكيلا للتغير الاقتصادي و التقني و مؤثرا فاعلا في المجتمع. و يرجع مفهوم ريادة الأعمال للاقتصادي شومبيتر حيث عرف رائد الأعمال على أنه

الشخص الذي لديه الإرادة و القدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح و اعتبر أن ريادة الأعمال تتمحور بالأساس حول المخاطرة و القيام بالتغيير (مسعود كريم، 2015، ص 552). كما تأثرت الريادة أثناء تطورها بالمدارس الفكرية المختلفة، فقد ساهم رواد المدرسة الكلاسيكية بنصيب وافر في تفسير السلوك الريادي و يرجع الفضل إلى كونتيلو في إدخال الريادة إلى النظرية الاقتصادية من خلال اعتبار الريادة هي تحمل مخاطر ارتفاع و انخفاض الأسعار مستقبلا . أما المدرسة الاقتصادية فقد اعتبرت الريادة عنصر من عناصر الإنتاج و اعتبر ادم سميث أن الريادي هو من يملك رأس المال أو المزود له في حين رأى مارشال أن الريادة أحد تكاليف الانتاج. أما المدرسة النمساوية ركزت على أن الريادة هو مفهوم مرادف للإبداع و الابتكار حيث أشار شمبتر إلى أن الريادي هو المبدع. كما ساهم رواد المدرسة الحديثة في تطوير مفهوم الريادة فقد أشار ماكلند و دركر و منتزبرغ و هرزبرغ إلى الريادة باعتبارها تمثل الحاجة إلى الانجاز و تعظيم الفرص و الإبداع و الابتكار و إنشاء منظمات الأعمال و المخاطرة و تكوين الثروة. ومنذ بداية القرن الحادي و العشرون بدأ الاتجاه إلى النشاط الريادي كحتمية للمنافسة (ياسر سالم المري، 2013، ص 15-16).

**أبعاد الريادة:** تختلف أبعاد الريادة من باحث إلى اخر غير أن غالبية الباحثين يجمعون على العناصر التالية للريادة:

**الإبداع:** يشير الإبداع إلى تقديم المؤسسة لمنتج جديد أو طريقة جديدة أو تقنية جديدة أو نظام جديد يهدف إلى إيجاد حلول التحسين في المنتج و بالتالي فإن امتلاك الخاصية الريادية من طرف المؤسسة يكون من خلال تقديمها لمنتجات جديدة إذ أن عملية تطوير و تحسين المنتج يعد العامل الحاسم في نجاح المؤسسات لكونها الطريقة التي تتنافس من خلالها المؤسسات في السوق (بيداء ستار لفتة، 2015، ص 239).

**المخاطرة:** هي احتمالية حصول المؤسسات على عوائد في حالة نجاح عمل مشروع معين فإنها تعمل في سوق يكتفه الغموض و عدم التأكد، حيث أن المؤسسات القادرة على المخاطرة بعقلانية أي بناء على التحليل، الرؤية و الفكر و هي احدى مستويات المخاطرة المتوسطة و ليست المرتفعة.

**اغتنام الفرص:** أكد إيرلند أن تحديد الفرصة نابع من العقلية الريادية و يؤكد Bhide على أهمية الموازنة بين التعرف على الفرصة مع التحليل و الحكم و مهارات التنفيذ القوية (سالم بن سعيد ال ناصر القحطاني، بدون سنة، ص248) و يقصد باغتنام الفرص أن تكون المؤسسة سباقة في تقديم منتجات و خدمات جديدة من خلال اكتشاف الفرص و استثمارها من قبل المنافسين. إذ أن من أساسيات الريادة هو عملية التميز و ملاحقة الفرص لأنها تمثل موضوعات سوقية غير ملحوظة.

**المبادرة:** تؤثر المبادرة بشكل كبير في التوصل إلى أفكار رائدة يمكن أن تضيف قيمة تنافسية للمؤسسة. فالمؤسسة الريادية تسعى إلى غرس روح المبادرة لدى عامليها للقيام بأعمال رائدة و تحقيق أفكار ابتكارية لغرض استكشاف الفرص الواعدة.

**التنافسية:** تسعى المؤسسات الريادية إلى العمل بشكل أفضل من منافسيها فقد تغامر بتقليل الأسعار و التضحية بالأرباح من أجل الحصول على حصة سوقية و هي مصدر تعزيز وضع المؤسسة في السوق.

**الابتكار:** المشاريع الناجحة تعود إلى الرياديين أصحاب الكفاءات العالية الذين يبتكرون أشياء ذات قيمة. و هي أيضا طريقة لتجسيد و تطبيق الأفكار المبدعة بصورة منتجات و خدمات بإضافات جديدة تختلف عن باقي المنافسين (محمد أحمد علي هلسة، 2015، ص394). و يرى كل من دركر و إيرلند أن الطريقة الأكثر فعالية لوضع المشروع الريادي هي استخدام اثنين من العوامل هي المخاطرة و الابتكار ( سالم بن سعيد ال ناصر القحطاني، بدون سنة، ص248). ويرى علي رزاق جواد العابدي أن أبعاد الريادة تتكون من ثلاث عناصر هي القدرات الإبداعية، الاجراءات الاستباقية و تبني المخاطر.

### III الطريقة:

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 200 عامل في مؤسسات الإتصال الناشطة في ولاية سعيدة ، البيض و سيدي بلعباس المتمثلة في جيزي، أوريدو و موبيليس.



أداة جمع البيانات: بهدف جمع البيانات تم الاعتماد على استبيان مكون من محورين أساسيين:

**الحمض النووي:** و يتكون من أربعة مكونات تتمثل في الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، المعلومات و المحفزات.

**الريادة:** و تتكون من ثلاث عناصر: القدرات الإبداعية، الإجراءات الإستباقية و تبني المخاطرة.

متغيرات الدراسة: تتحدد متغيرات الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 1: متغيرات الدراسة

الريادة: متغير كامن	الحمض النووي التنظيمي: متغير كامن
- القدرات الإبداعية: متغير مقياس ب 3 عبارات	- الهيكل التنظيمي: متغير مقياس ب 3 عبارات
- الإجراءات الاستباقية: متغير مقياس ب عبارات	- حقوق اتخاذ القرار: متغير مقياس ب 6 عبارات
- تبني المخاطرة: متغير مقياس ب 3 عبارات	- المعلومات متغير مقياس ب 6 عبارات
	- الحوافز: متغير مقياس ب 4 عبارات

المصدر: من إعداد الباحثين

الأدوات الإحصائية: تم الاعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية المتمثلة في:

- ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي للاستبيان.

- اختبار القانون الطبيعي

- التحليل العاملي التوكيدي

و بالاعتماد على البرنامج الإحصائي AMOS SPSS V22 تم التوصل إلى

النتائج التالية:

قياس الاتساق الداخلي للاستبيان: بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ كما في

الجدول الموالي:

الجدول 2 : معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العناصر
,895	28

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات amos v 22

نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ أعلى من 0,6 (محفوظ جودة، 2008، ص300) و هي في نفس الوقت أقل من 0.9 مما يثبت أن درجة الاتساق الداخلي لإجابات أسئلة الاستبيان قوية ويمكن الإعتماد عليها في الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: بهدف التأكد من صلاحية البيانات لإجراء المعالجات الاحصائية تم اللجوء إلى طريقة الحدود الدنيا و العليا للقانون الطبيعي:

بالنسبة للمتغيرات المتعلقة بالحمض النووي للمؤسسات:

الجدول 3: القيم الدنيا و العليا للقانون الطبيعي لمتغيرات دي أن أيه المؤسسات

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Q116	1,000	5,000	-,422	-2,438	-,778	-2,246
Q117	1,000	5,000	-,170	-,979	-1,256	-3,625
Q118	1,000	5,000	-,002	-,014	-1,066	-3,076
Q119	1,000	5,000	-,085	-,488	-1,239	-3,577
Q210	1,000	5,000	-,111	-,641	-1,048	-3,024
Q211	1,000	6,000	-,099	-,573	-1,206	-3,483
Q112	1,000	5,000	-,261	-1,509	-1,101	-3,179
Q113	1,000	5,000	-,219	-1,265	-1,101	-3,177
Q114	1,000	5,000	-,299	-1,725	-,864	-2,495
Q115	1,000	5,000	-,485	-2,800	-,690	-1,991
Q24	1,000	5,000	-,250	-1,442	-1,045	-3,017
Q25	1,000	5,000	-,069	-,399	-,922	-2,662
Q26	1,000	5,000	,041	,237	-,949	-2,740
Q27	1,000	5,000	-,073	-,424	-1,073	-3,097

	مجلة البحوث الاقتصادية والمالية		الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات...			
Q28	1,000	5,000	-,359	-2,075	-1,070	-3,088
Q29	1,000	5,000	-,033	-,193	-1,042	-3,007
Q21	1,000	5,000	-,259	-1,493	-1,173	-3,385
Q22	1,000	5,000	-,097	-,557	-1,235	-3,565
Q23	1,000	5,000	-,244	-1,409	-1,107	-3,197
Multivariate					8,363	2,093

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Amos v 22

بالنسبة للمتغيرات المتعلقة بالريادة:

الجدول 4: القيم الدنيا و العليا للقانون الطبيعي لمتغيرات لمتغيرات الريادة

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Q19	1,000	5,00	-,255	-1,474	-1,001	-2,890
Q18	1,000	5,00	-,075	-,436	-1,202	-3,470
Q17	1,000	5,00	-,131	-,754	-1,059	-3,058
Q16	1,000	5,00	-,155	-,895	-,892	-2,575
Q15	1,000	5,00	-,119	-,686	-,987	-2,850
Q14	1,000	5,00	-,198	-1,144	-1,307	-3,774
Q11	1,000	5,00	-,108	-,624	-1,264	-3,648
Q12	1,000	5,00	-,065	-,373	-1,166	-3,366
Q13	1,000	5,00	-,357	-2,060	-,967	-2,791
Multivariate					5,000	2,512

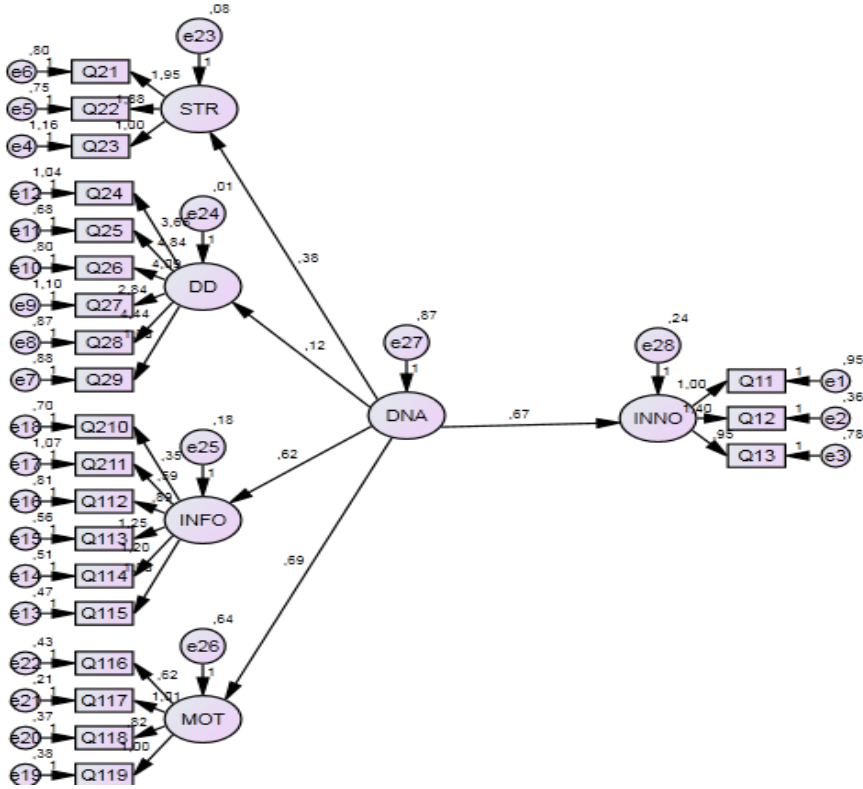
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات amos v 22

من خلال الجدولين يتضح أن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي لأن جميع المتغيرات تقع ضمن الحدود الدنيا و العليا للقانون الطبيعي، والخاصة بمعاملي الالتواء والتقلطح.

## التحليل التوكيدي:

الأثر بين الحمض النووي التنظيمي و القدرات الابداعية: باستخدام التحليل التوكيدي و بالاعتماد على برنامج AMOS V 22 يظهر لدينا الشكل التالي:

الشكل رقم 2: أثر مكونات الحمض النووي على القدرات الابداعية



المصدر: مخرجات Amos v 22

يسمح ذلك بالتأكد من مجموعة من الشروط المتمثلة في النسبة بين قيمة كاي تربيع و درجة الحرية، مؤشرات المطابقة المطلقة و مؤشرات المطابقة المتزايدة غير أن من أهمها مؤشر المطابقة المقارن (CFI) و مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) (Naresh Malhotra et all, 2010, p654) والتي هي كالآتي:

الجدول رقم 5: حدود القطع لمؤشرات المطابقة

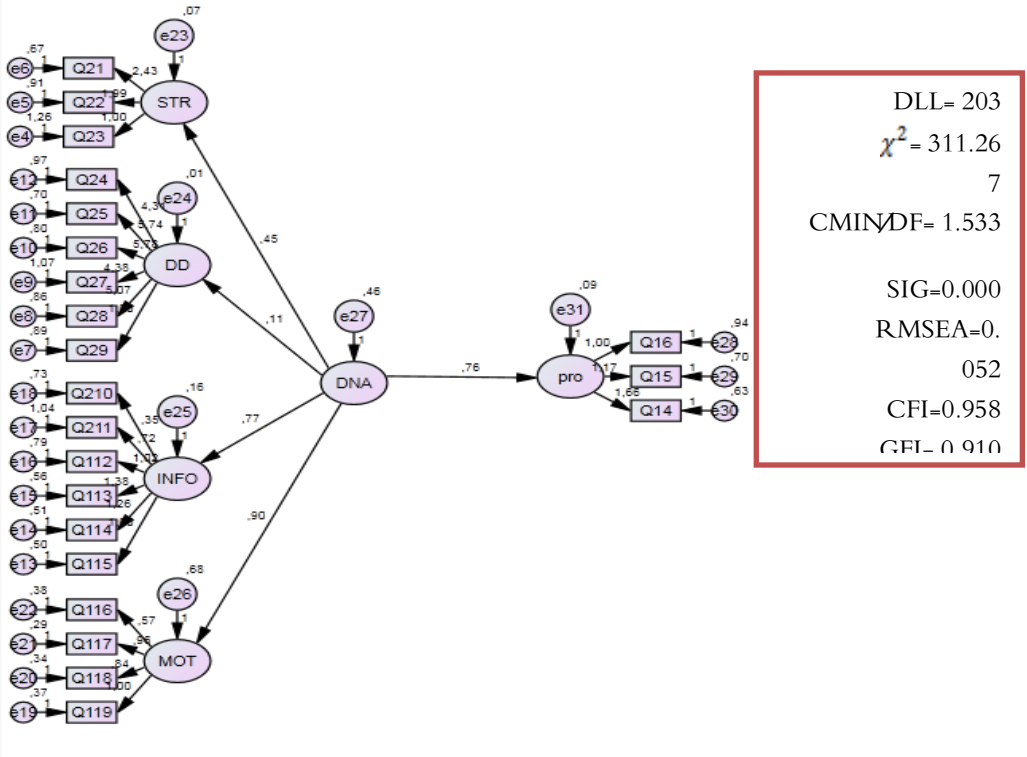
الحدود المطلوبة	القيمة	العنصر
أقل من 5 النموذج مقبول أقل من 2 النموذج مطابق تماما	DLL= 203 $\chi^2=310.869$ CMIN/DF= 1.531 SIG=0.000	(درجة الحرية) DLL كاي تربيع / $\chi^2$
أقل من 0.05 مطابق تماما محصور بين 0.05 و 0.08 مطابق بدرجة كبيرة أكبر من 0.08 النموذج مرفوض	RMSEA=0.052	RMSEA مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي
أكبر من 0.9	CFI=0.958	CFI مؤشر المطابقة المقارن
أكبر من 0.9	GFI= 0.910	GFI مؤشر حسن المطابقة
أكبر من 0.9	NFI= 0.913	NFI مؤشر المطابقة المعياري

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات amos v 22

ومنه قبول النموذج

الأثر بين الحمض النووي التنظيمي و الإجراءات الاستباقية: بنفس المنطق يتم التعامل مع الإجراءات الاستباقية كالاتي:

الشكل رقم 3: أثر مكونات الحمض النووي على الإجراءات الاستباقية

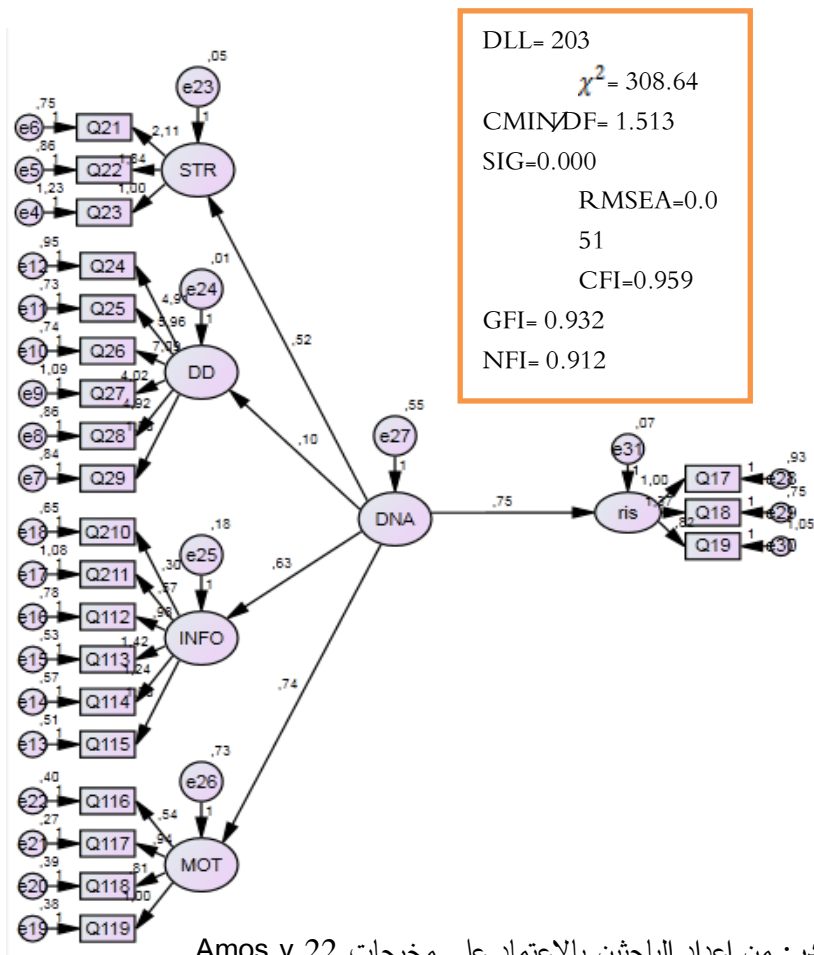


المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات amos v 22

### الأثر بين الحمض النووي التنظيمي و تبني المخاطر:

من جهة أخرى يظهر النموذج التوكيدي للعلاقة بين متغيري الحمض التنظيمي ودرجة تبني المخاطر بالنسبة للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم 4: أثر مكونات الحمض النووي على تبني المخاطر



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Amos v 22

### مناقشة الفرضيات:

لمناقشة الفرضيات نستعين بمخرجات برنامج أموس المتعلقة بالقيم الاحتمالية لعلاقات الأثر بين متغيرات الدراسة والتي يوضحها الجدول التالي:

## الجدول رقم 6: الدلالة المعنوية لعلاقات الأثر بين المتغيرات

الحكم	النسبة الدرجة	الدلالة	الأثر	صيغتها	الفرضية
قبول	6.202	0.000***	0.67	NO ← DNA	H1
قبول	3.293	0.000***	0.76	O ← DNA	H2
قبول	3.517	0.000***	0.75	S ← DNA	H3

حيث أن النسبة الدرجة CR تعبر عن النسبة بين قيمة المعامل المقدر و انحرافه المعياري و من خلال الجدول يتبين أنها أعلى من 1,96 ( Pierre-Charles )  
Pupion,2012, p 362

## الاستنتاجات و مناقشتها: من خلال الدراسة توضح مايلي:

- وجود تأثير لمكونات الحمض النووي للمؤسسات محل الدراسة على أبعاد الريادة المتمثلة في القدرات الإبداعية، الإجراءات الاستباقية و تبني المخاطر للمؤسسات محل الدراسة باعتبار أن مكونات الحمض النووي التنظيمي مسؤول عن هوية المؤسسة ومؤثر في عادات و تقاليد و أنظمة العمل في المؤسسة والتي من أهمها الأنشطة الإبداعية و الابتكارية في مختلف مستوياتها.
- دراسة مكونات الحمض النووي للمؤسسات يمكننا من التعرف على مستوى و نمطية التفكير الموجودة في المؤسسة والمطلوبة لإتمام أنشطة المؤسسة والنشاط الريادي كحتمية تنافسية.
- كما سبق فمن حسن الحظ أن الحمض النووي التنظيمي عكس الحمض النووي للكائنات الحية يمكن إعادة هندسته الأمر الذي يبقى حل للمؤسسات المتعثرة بإعادة ترتيب مكونات الحمض النووي و الذي ينعكس على مستويات ريادتها.
- ضبابية مفهومي الحمض النووي التنظيمي و الريادة للمؤسسات محل الدراسة وقلة الاهتمام بالابتكار.



## التوصيات:

- إشاعة مفهوم الحمض النووي التنظيمي و مكوناته بين العاملين و أبرز أهميته في تحديد الهوية المتميزة للمؤسسة من خلال الإبداع و الابتكار العنصر المحوري لتنافسية المؤسسات و ديمومتها.
- على مؤسسات الاتصال الاستفادة من عناصر البصمة الوراثية المكتسبة كاللقاح التنظيمي بالاستفادة من رأس المال الفكري لمؤسسات مشابهة و مكاتب الاستشارات و المقارنات المرجعية.
- تشجيع الابتكار و الابداع كأهم عناصر تنافسية المؤسسات.

## المراجع:

- (1) أحمد سمير الماشي، عادل عبد المنعم المسدي، محددات الحمض النووي للمؤسسات، طنطا، مصر.  
[http://elmashy-\(3ajabi.blogspot.com/2008/03/organizational-dna.html](http://elmashy-(3ajabi.blogspot.com/2008/03/organizational-dna.html)
- (2) بدياء ستار لفته، أبعاد الريادة و علاقتها باستراتيجيات التصنيع الأخضر دراسة ميدانية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، كتاب الأبحاث العلمية إدارة الابتكار في الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن، 20-22 أبريل 2015.
- (3) سالم بن سعيد ال ناصر القحطاني، الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة و التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الخليج العربي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- (4) عبد الله بلوناس، عكوش عقيلة، متطلبات الابتكار و الريادة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كتاب الأبحاث العلمية إدارة الابتكار في الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن، 20-22 أبريل 2015.

- (5) عبد الله بن محمد علي العامري، أطروحة دكتوراه بعنوان متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية (تصور مقترح)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013.
- (6) علي رزاق جياذ العابدي، محمد قحطان حسن الأسدي، مدى مساهمة مكونات الحمض النووي التنظيمي في ريادة المؤسسات الصحية (دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية مدينة الحلة، كتاب الأبحاث العلمية لإدارة الابتكار في الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن، 20-22 أبريل 2015.
- (7) عمر علي إسماعيل، خصائص الريادة في المنظمات الصناعية و أثرها على الإبداع التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010.
- (8) محفوظ جودة، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- (9) محمد أحمد علي هلسة، مبادئ و تصنيفات الإبداع و الابتكار و أهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، كتاب الأبحاث العلمية لإدارة الابتكار في الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن، 20-22 أبريل 2015.
- (10) محمد جودت ناصر، غسان العمري، قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا (دراسة مقارنة)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2011.
- (11) مسعود كريم، نجم عبود نجم، الريادة الاجتماعية القائمة على الابتكار، كتاب الأبحاث العلمية لإدارة الابتكار في الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن، 20-22 أبريل 2015.
- (12) مؤيد الساعدي، عبد الفتاح جاسم زعلان، دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية DNA لمنظمات الأعمال بحث استطلاعي في عينة من المصارف العراقية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، المجلد الثالث، العدد العاشر، 2015.

(13) ياسر سالم المري، أطروحة دكتوراه بعنوان ريادة الأعمال الصغيرة و المتوسطة و دورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية دراسة تحليلية مقارنة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2013.

(14) Naresh Malhotra et all, études marketing, pearson, 6<sup>e</sup> édition, Paris, France, 2011.

(15) Pierre-Charles Pupion, statistiques pour la gestion, Dunod, 3<sup>e</sup> édition, Paris, France, 2012 .