



مجلة البحوث المالية والتجارية
المجلد (21) - العدد الرابع - أكتوبر 2020



تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية
"دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بجمهورية مصر
العربية"

**The effect of Organizational DNA on organizational
trust**
**An applied study on workers at university hospitals in
Egypt**

الباحث / محمد يوسف محمد يوسف اسماعيل

مرشح للدكتوراه

كلية التجارة- جامعة بورسعيد- قسم إدارة أعمال

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>



الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية وذلك بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الجامعية بمصر. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان مكون من 24 سؤال، وقام الباحث بعمل اختبارات الصدق والثبات لهذا الاستبيان، واتضح أن جميع المعاملات المعيارية معنوية لجميع متغيرات الاستبيان. وبلغ حجم العينة 384 مفردة، كان الصالح للتحليل منها 282 استمارة، واعتمد الباحث في توزيع الاستبيان على العينة العشوائية الطبقية، وتم تجميع الاستبيانات من العاملين محل البحث وتحليلها إحصائياً. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد الثقة التنظيمية، كما أشارت النتائج إلى أن هناك تأثير معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على أبعاد الثقة التنظيمية. حيث دلت النتائج وجود تأثير لبعدين فقط من أبعاد الجينات التنظيمية وهما المحفزات والهيكل التنظيمي على النزاهة -أحد أبعاد الثقة التنظيمية-، كما دلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد الجينات التنظيمية على الالتزام-أحد أبعاد الثقة التنظيمية-، وأخيراً أشارت النتائج إلى وجود تأثير لبعدين فقط من أبعاد الجينات التنظيمية وهما حقوق اتخاذ القرار والهيكل التنظيمي على النزاهة -أحد أبعاد الثقة التنظيمية-.

الكلمات المفتاحية : الجينات التنظيمية، الثقة التنظيمية

Summary

The aim of this research is to study the impact of organizational DNA on organizational trust applied study on workers at university hospitals in Egypt. To achieve this objective we designed a survey of 24 questions, The researcher conducted validity and reliability tests for this questionnaire, and it became clear that all standard loading factors are significant for all the questionnaire variables. The sample size was 384 items, of which 282 were valid for analysis, and the researcher relied on distributing the questionnaire to the stratified random sample. The questionnaires were collected from the workers in question and analyzed statistically. The results showed that there is a positive significant correlation between the dimensions of organizational DNA and the dimensions of organizational trust, the results also indicated that there is a significant effect of the dimensions of organizational DNA on the dimensions of organizational trust. As the results indicated an effect of only two dimensions of organizational DNA , namely motivators and organizational structure, on integrity – one of the dimensions of organizational trust -. The results also indicated that there is a significant effect of all dimensions of organizational DNA on commitment – one of the dimensions of organizational trust -. Finally, the results indicated that there are a significant effect for only two dimensions of organizational DNA, namely decision-making rights and organizational structure on integrity – one of the dimensions of organizational trust -.

Key words: organizational DNA, organizational trust



تمهيد

توجد لكل منظمة ثقافة خاصة تميزها، ويجب أن تتوافق ثقافة العامل مع ثقافة المنظمة حتى تستطيع تقديم أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، كما تحدد سلوكيات الأفراد مدى قدرة المنظمة على تحقيق النجاح والتقدم في تحقيق أهدافها. وإستخدام مصطلح الجينات التنظيمية لتحديد الخصائص المميزة للمنظمة، وتقوم فكرة الجينات التنظيمية على أن لكل منظمة هيكلها الذي يميزها عن غيرها، وقام Watson and Crick's بوضع أربعة دعائم لأي منظمة وهي (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات والهيكل التنظيمي)(Abdel-Raheem & Saad, 2019).

ومن جانب آخر، أصبح موضوع الثقة التنظيمية محط اهتمام الدارسين والمنظمات الإدارية لما لها من أهمية في إكساب المنظمات مزايا تنافسية تساعد في بقائها في البيئة التي تعمل بها، كما يعود هذا الاهتمام إلى علاقة هذا المفهوم بعدد من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها في تطور المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتقود الثقة إلى تحمل الأفراد المخاطر والمسئوليات مثل التفويض ومشاركة المعرفة بمحض إرادتهم (Legood et al., 2016).

وتحظى المنظمات الصحية على اهتمام قطاع كبير من فئات الشعب وذلك لما تلعبه من دور حيوي في تقديم الرعاية الصحية لكافة المتعاملين معها، ونظراً لأهمية توافر ثقة المريض في الخدمة التي يتلقاها وكذلك أهمية الالتزام بالعقد النفسي بين العامل والمنظمة الصحية مما يساعد في تكوين شخصية للمنظمة، فقد استقر الباحث في تطبيق دراسته على قطاع الصحة باعتباره من الجهات المسؤولة عن تقديم الخدمات الضرورية. وعليه يقوم الباحث في هذا البحث بتناول متغير الجينات التنظيمية والثقة التنظيمية وذلك بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية.

أولاً : الخلفية النظرية :

1- الجينات التنظيمية :

1/1 مفهوم الجينات التنظيمية :

يرى (Neilson, et al.,2008) أنها عبارة عن أربعة قواعد هي (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) وتعمل على تمييز شخصية المنظمة وهذه القواعد. وعرف (Dos,2013) الجينات التنظيمية بأنها قاعدة البيانات المرنة التي يمكن الوصول إليها من قبل أي فرد لديه معلومات عن المنظمة، وبنيتها، وإجراءاتها والعلاقات بين الأفراد الذين يعملون بداخلها، وعلاقات هؤلاء الأفراد مع الأفراد الموجودين خارجها.

وأوضح (Momeni et al., 2014) أن الدراسات حاولت الإستفادة من مفهوم الجينات التنظيمية كمفهوم مجازي يفسرون به خصائص المنظمة وتساعد على تفسير نشاطاتها. وتمثل الجينات التنظيمية نوعا من طريقة التفكير في المنظمات وأساليب القيادات والمقاييس وغيرها من المجالات ذات الصلة بهم (Khorasgani, et al., 2015) . وعرف (Azudin & Mansor, 2017) الجينات التنظيمية بأنها البنية المكونة من القرارات الصحيحة والمحفزات والمعلومات والهيكل التنظيمي.

2/1. أبعاد الجينات التنظيمية :

تناولت العديد من الدراسات مثل (Neilson et al. , 2008; Momeni et al., 2014) أربعة أبعاد للجينات التنظيمية هي (إتخاذ القرار، المعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي). ويجب تحديد أصحاب القرارات والتأكد من تدفق المعلومات أولا ثم تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة تصميم الحوافز (Neilson et al., 2008). وتحدد هذه الأبعاد سلوك المنظمة ونجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها التنظيمية المرغوبة (Momeni et al., 2014) . وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

1/2/1. حقوق إتخاذ القرار Decision Right

أشارت دراسة (Momeni et al., 2014) إلى أن وضوح حقوق إتخاذ القرارات تساعد في وصول القرار لعدد كبير من العاملين بشكل سريع مما يساعد في إنخفاض التكاليف والتنفيذ بشكل أسرع، في حين أن عدم وضوح إتخاذ القرارات تستغرق وقت أكثر لوصول القرار لعدد كبير من العاملين .

وتشتمل حقوق إتخاذ القرار على : (Azudin & Mansor, 2017)

- **جين ثقافة المنظمة:** وتؤثر ثقافة المنظمة على مدى اهتمام الإدارة بمراحل العمل مع التركيز على التفاصيل والنتائج، والاهتمام بتشجيع العاملين على التجديد والابتكار، واحترام العاملين وتقديرهم، وتوفير بيئة تنافسية إيجابية بينهم.
- **جين استراتيجية المنظمة:** يجب أن تكون للمنظمة استراتيجية عليا واضحة تسعى إلى تنفيذها، ويجب أن تكون رؤية الإدارة العليا بالوضوح الذي يتناسب مع البيئة التي تعمل بها المنظمة، كما يجب أن يتم تقسيم الاستراتيجية العليا للمنظمة إلى مجموعة من الاستراتيجيات يتم تنفيذ كل منها بواسطة القسم المختص باعتباره وحدة أعمال استراتيجية، ويشارك العاملين في كل قسم بوضع الاستراتيجية الخاصة بالقسم.



- **جين أسلوب القيادة المتبع:** يسهم الاختلاف في جين أسلوب القيادة المتبع من منظمة لأخرى على رؤية المنظمة، ويؤثر نمط أو أسلوب القيادة على مدى مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات الهامة أو الإستراتيجية الخاصة بإداراتهم، ومدى تحقيق العدالة في تطبيق سياسة الثواب والعقاب، وقد يؤدي تغيير المنظمة لأسلوب القيادة الذي تتبناه إلى حدوث طفرة في هذا الجين.
- **جين درجة اللامركزية وتفويض السلطات:** تختلف درجة اللامركزية وتفويض السلطات، حيث قد تكون هناك مؤثرات بيئية وسياسية تحتم أن يكون القرار مركزي، وقد تقوم الإدارة بتفويض السلطات بإتباع لا مركزية السلطة، وعندما تكون هناك لا مركزية في الأداء تقوم الإدارة العليا بإتباع لا مركزية السلطة، وفي ظل اللامركزية يفضل العاملين تحمل المسؤولية مع توافر قدر مناسب من السلطة، ويكون لدى الإدارة العليا أساليب رقابية تساعد على تحقيق لا مركزية السلطة.
- **جين حدة البيئة التنافسية:** أدى التقدم التقني الصناعي اللازم لأداء الأنشطة خلال دورة حياة المنتج إلى العديد من المتغيرات في بيئة التصنيع الحديثة، ولذلك كان من الضروري أن يواكب ذلك تطوراً في الفكر الإداري، ونوعية المعلومات الواجب توافرها بالدرجة التي يتحقق معها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبما يتسق مع المتغيرات ويفي بمتطلباتها، على أن يتم ذلك في ظل سياسات إستراتيجية متكاملة، مما يؤثر إيجابياً على الموقف التنافسي للمنظمة.

2.2/1. المعلومات Information

تقوم المعلومات بتنظيم التنسيق بين كافة الإدارات والمديرين للعمل معا بشكل ذكي، وتساعد العامل في معرفة كيفية أداءه لمختلف الأدوار والأعمال المسندة إليه فما يفعله كل عامل كل يوم هو من يشكل الأداء الكلي للمنظمة (Soroush , et al., 2014) .

وتساعد المعلومات في تحديد آلية لتنفيذ القرارات داخل المنظمة، والمنظمة التي تمتلك قاعدة معلومات تكون مرنة وتستطيع التغيير مع متطلبات العمل الداخلية والخارجية Estupinan (& Neilson,2014) .

ويحدد جين المعلومات المقاييس المستخدمة لقياس الأداء العاملين حيث أن المعلومات السيئة تؤثر على حقوق اتخاذ القرار والمحفزات، وكيف يتم تنسيق الأنشطة، ونقل المعرفة، وكيف يتم نقل المعلومات من الأفراد الذين يملكونها إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها، حيث تعد المعلومات الوسيلة الأساسية لنقل ونشر المعرفة داخل المنظمة (Abdel-Raheem& Saad , 2019).

3/2/1. الهيكل التنظيمي : Structure

يحدد الهيكل شكل الهرم التنظيمي، وكيف تتصل الخطوط والمربعات فيما بينها داخل الخريطة التنظيمية؟ وكم عدد الطبقات التي يتكون منها هذا الهرم التنظيمي ؟ (Abdel-Raheem & Saad, 2019). ويؤثر حجم المنظمة على درجة الإحساس بالأمان الوظيفي، وعلى حجم الأنشطة التي تمارسها وحجم تعاملاتها وحجم مواردها (Hess & Ludwig, 2017). ويجب أن تراعي المنظمة عند وضعها لهيكلها التنظيمي نطاق الإشراف الذي ستتحده هل هو نطاق إشراف ضيق أم واسع مما يؤثر على الإطلاع على التقارير واتخاذ القرارات المرتبطة بالأعمال، فنطاق الإشراف الضيق ينتج عنه تقارير أقل مما يمكن من سرعة اتخاذ القرار، بينما نطاق الإشراف الواسع ينتج عنه تقارير كثيرة مما قد يعمل على البطء في إتخاذ القرار (Momeni et al., 2014). ويؤدي ضيق نطاق الإشراف إلى أن يكون شكل الهيكل التنظيمي طويلاً، إلا أنه يحقق رقابة أكثر فعالية، كما أن اتساع نطاق الإشراف يزيد إحساس العاملين بجماعية العمل وعدالة المعاملة (McCreary et al., 2015).

4/2/1. المحفزات Motivators

يحدد جين المحفزات الأهداف والحوافز والبدائل الوظيفية لدى الأفراد، فضلاً عن توضيح كيفية مكافأة الأفراد، مالياً وغير مالياً ، على ما يبذلونه من جهد، مع توضيح المجالات التي يجب الاهتمام بها (Abdel-Raheem & Saad, 2019). وتوفر المحفزات الاستعداد الوجداني الذي يساعد العامل على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يعتريه مزيد من الاجهاد والتعب، إنه ذلك الاستعداد الذي يهيئ للعامل الإقبال بحماس على العمل (Hardy, 2009).

ويبذل العاملون قصارى جهدهم للحصول على المزيد من المكافآت والحوافز المادية، وتكون محفزاً لهم عندما يشعرون بعدالة توزيعها فيما بينهم (Hess & Ludwig, 2017).

2-الثقة التنظيمية :

1/2. مفهوم الثقة التنظيمية :

أشار (Baştug et al., 2016) بأن هناك إجماع معين على تعريف الثقة داخل المنظمات عندما تنشأ علاقة بين إثنين يقوم أحدهما بتصرف معين يجعله عرضه لثقة للآخر، فالثقة هي سلوك مقصود أو عمل مشابه للحكم والإختيار .

كما يمكن تعريف الثقة التنظيمية بأنها إدراك الفرد لدعم وتشجيع المنظمة، وإدراك المنظمة بقيام العاملين بمسئولياتهم وواجباتهم تجاه المنظمة (Karapinar et al., 2016) .



ويمكن تعريف الثقة على أنها عدم الشك في نزاهة وشخصية وأصالة الشخص (Legood et al., 2016).

وقد عرف (Alajmi, 2017) الثقة بأنها اعتقاد الفرد إعتقاد عام بأن فرد آخر سيحافظ على إلتزاماته ويؤديها بأمانة .

وأوضح (Gülbahar, 2017) أن الثقة التنظيمية إيمان الفرد بأهداف المنظمة، والقرارات واللوائح التنظيمية، والمشرف المباشر، وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة .

وأشار (Connelly et al., 2018) إلى أنه يمكن تعريف الثقة التنظيمية على أنها حالة نفسية تقدم تغذية مرتدة لكيفية إدراك العاملين للمشاكل في المواقف التي تتعرض فيها المنظمة للخطر.

والثقة هي إستعداد أحد الأطراف للتعرض إلى تصرفات طرف آخر بناء على توقع منه أن هذا الطرف الآخر سيقوم بسلوك ما يشكل أهمية للوائح الذي لا يحاول بدوره أن يراقب أو يتحكم في

هذا الطرف (Elewa & El Banan, 2019).

2/2. أبعاد الثقة التنظيمية

تناولت العديد من الدراسات مثل (Chathotha et al.,2011; Parra et al., 2011;) ثلاثة أبعاد للثقة التنظيمية هي (النزاهة، والالتزام،

والجدارة)، ويمكن تناولهم كما يلي:

1.1/2/2 النزاهة Integrity

أشار (Chathotha et al.,2011) إلى أن النزاهة تعتبر عنصرا هاما في بناء الثقة حيث أنها تستحوذ على المبادئ والقيم التي التزم بها العامل والتي تكون مقبولة لدى المنظمة. وتشمل النزاهة عناصر مثل النزاهة والعدالة، وتوفير التوجيه والإرشاد للعاملين، وتشجيع الانفتاح والأمانة والصدق في العلاقات داخل المنظمة بين كافة الأطراف.

فيما أشار (Armour, 2016) إلى أن النزاهة هي امتلاك المبادئ الأخلاقية أو المعايير المهنية والالتزام بها بثبات.

وأوضح (Connelly et al., 2018) أن النزاهة هي المبادئ التي تحكم سلوك الموثوق فيه المرتبطة بشخصيته، وأخلاقه.

وذكر (Singh & Desa, 2018) أن النزاهة تتصل بالأهلية وبقدرات الموثوق فيه، وتشير إلى المبادئ التي يتبناها الفرد الموثوق فيه تجاه الآخرين.

2/2/2 الالتزام Commitment

أشار (Chathotha et al., 2011) إلى أن الالتزام يجسد قوة الانتماء إلى المنظمة فضلاً عن العمل بها على مدار فترة زمنية. ويتضمن الالتزام العاطفي والمستمر والتي تشير إلى رغبة الفرد في الاندماج بالمنظمة والارتباط بها. ويتعلق الالتزام بالإجراءات التي اتخذتها المنظمة لإنشاء علاقة طويلة الأجل مع العامل، وإظهار الثقة بمعرفته ومهاراته وقدراته، والاستثمار فيه، مما يخلق شعوراً بولاء العامل. لذا فإن مستوى أعلى من الالتزام سيؤدي إلى مستوى أعلى من الثقة.

وأشارت دراسة (Vanhala et al., 2016) إلى أن الالتزام يتميز بثلاثة عوامل هي:

1- الإيمان القوي بأهداف المنظمة وقيمها وقبولها.

2- الرغبة في بذل جهد كبير نيابة عن المنظمة.

3- رغبة قوية في الحفاظ على عضوية المنظمة.

فيما أشار (Singh & Desa, 2018) إلى أن الالتزام يرتبط بالثقافة عالية الثقة ويتضمن

الهوية التنظيمية والمشاركة التنظيمية والولاء التنظيمي.

3/2/2 الجدارة Dependability

أشار (Chathotha et al., 2011) إلى أن بعد الجدارة يرتبط بالعناصر المتعلقة بثقة

المنظمة في العاملين من حيث ثقتها في ممارساته وطريقة أدائه للمهام الموكلة له، لذا ينبغي أن تقوم المنظمة بتقديم الدعم له وتوجيهه لتحسين مهاراته.

وتناولها (Vanhala et al., 2016) على أنها تعني قدرة الفرد على الوفاء بوعوده بدرجة

مرتفعة مما يؤدي إلى ثقة العملاء في المنظمة.

كما تناولها (Ayaz & Bati, 2017) على أنها قدرة الفرد على أداء العمل بدقة وحذر

بطريقة سليمة من أول مرة.

وأشار (Connelly et al., 2018) إلى أن الجدارة تعني قدرة الفرد على أداء مهام عمله

بمهارة وكفاءة عالية، ومع ارتفاع مستوى الشعور بالكفاءة يدعم ذلك سلوك المبادرة وبذل المزيد من الجهد في العمل، والمثابرة عند مواجهة المواقف الصعبة، والبحث عن فرص النمو، واتخاذ التصرفات المبادرة قبل الاضطرار إليها والقدرة على توقع المشكلات والفرص واتخاذ القرارات في ضوء ذلك.

وأوضحت دراسة (Singh & Desa, 2018) أن الجدارة هي حرص العامل على تنفيذ العقد

الذي تم بينه وبين المنظمة لأداء العمل وفقاً للقواعد والتعليمات المنظمة للعمل داخل المنظمة.

ثانياً : أهمية البحث

تظهر أهمية هذا البحث على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي :



1- المستوى العلمي :

1/1 إلقاء المزيد من الضوء على الجينات التنظيمية والثقة التنظيمية والمساهمة في تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات.

2/1 المساعدة في فتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من البحث والتحليل في مجالي الجينات التنظيمية والثقة التنظيمية.

3/1 توفير مؤشرات عن دور الجينات التنظيمية في دعم الثقة التنظيمية من خلال النتائج التي يمكن التوصل إليها في هذا البحث.

2- المستوى التطبيقي :

1/2 دعم المناخ التنظيمي للعاملين داخل المستشفيات من خلال زيادة ارتباطهم بالمنظمة، بما يعود بالنفع على الممارسات الإدارية وتحسين الصورة الذهنية عنها لدى كافة الأطراف ، وبالتالي زيادة قدرة هذه المستشفيات على تحقيق أهدافها من خلال الجينات التنظيمية .

2/2 المساعدة في زيادة التفاعلات بين العاملين والمديرين من خلال تطبيق مفهوم جديد مثل الجينات التنظيمية بما يعود بالنفع على زيادة الثقة لدى العامل.

3/2 إمداد المسؤولين بالمستشفيات بعدد من المقترحات التي تساعدهم على زيادة درجة الثقة التنظيمية لدى الموظفين من خلال استخدام الجينات التنظيمية .

ثالثاً : مشكلة البحث

تم إجراء دراسة استطلاعية لتحديد درجة الثقة التنظيمية التي يتسم بها العاملون بالمستشفيات محل البحث. كذلك تم إجراء مقابلات شخصية مع عدد من المسؤولين في الإدارات التابعة بالمستشفيات وقد كشفت هذه الدراسة عن الظواهر التالية:

1- انخفاض درجة الاعتماد على الزملاء في العمل.

2- لا توجد حرية تامة في مناقشة احتياجات العمل مع الرئيس المباشر.

3- انخفاض درجة اهتمام الإدارة في التعرف على آراء العاملين قبل اتخاذ القرارات.

ومن المظاهر التي اتضحت من الدراسة الاستطلاعية أمكن صياغة مشكلة البحث كما يلي:

"التفاوت في مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمستشفيات محل التطبيق ، وهو الأمر الذي يطرح التساؤلات التالية : هل هناك تأثير مباشر للجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية؟ وما هي

أكثر أبعاد الجينات التنظيمية تأثيراً في الثقة التنظيمية بالمستشفيات محل البحث؟"

رابعاً : أهداف البحث

1- تحديد درجة الارتباط أبعاد الجينات التنظيمية مع أبعاد الثقة التنظيمية .

2- تحديد تأثير بعض أبعاد الجينات التنظيمية على أبعاد الثقة التنظيمية .

خامساً : فروض البحث

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعض أبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد الثقة التنظيمية .

2- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على أبعاد الثقة التنظيمية . ويشق من هذا الفرض مجموعة الفروض الفرعية التالية :

1/2. يوجد تأثير معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على النزاهة.

2/2. يوجد تأثير معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على الالتزام.

3/2. يوجد تأثير معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على الجدارة.

سادساً : أسلوب البحث

وتضمن كل من متغيرات البحث وأساليب قياسها، ومجتمع البحث والعينة، وأسلوب جمع البيانات، والبيانات المطلوبة للبحث ومصادرها ، والأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات . وذلك على النحو التالي:

1- متغيرات البحث وأساليب قياسها : تنقسم متغيرات هذا البحث إلى ما يلي :

1.1/ المتغير المستقل : الجينات التنظيمية

تم الاعتماد على مقياس (Neilson et al., 2008) ويتكون من أربعة أبعاد للجينات التنظيمية هي (اتخاذ القرار، المعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي)، وتم قياس هذه الأبعاد بعدد (14) عبارة تعكس استجابات المستقصى منه لمدى إدراكهم تطبيق فلسفة الجينات التنظيمية، وتم تعديل بعض العبارات لتناسب مع مجال تطبيق البحث.

2.1/ المتغير التابع : الثقة التنظيمية

تم الاعتماد على مقياس (Armour, 2016) ويتكون من ثلاثة أبعاد للثقة التنظيمية هي (النزاهة، والالتزام، والجدارة)، وتم قياس هذه الأبعاد بعدد (10) عبارات تعكس استجابات المستقصى لمتغير الثقة التنظيمية، وتم تعديل بعض العبارات لتناسب مع مجال تطبيق البحث. وقد اهتم الباحث بإجراء اختبارات صدق وثبات المقياس وذلك على النحو التالي :

2- صدق وثبات المقياس

1.1/ صدق المحكمين

تم عرض قائمة الاستبيان على عدد من أعضاء هيئة التدريس بكليات التجارة بجامعة المنصورة وبورسعيد وذلك لمعرفة جوانب القصور الموجودة في القائمة، وقد أبدى هؤلاء المحكمون



بعض الملاحظات من حيث النواحي الشكلية واللغوية والموضوعية وتم حذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتكون ذات دلالة أوضح.

2/2. صدق المحتوى

قام الباحث باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لقياس صدق المحتوى للاستبيان واتضح أن الجينات التنظيمية تتضمن أربعة متغيرات فرعية هي (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) ويختبر المقياس الخاص بها العلاقة بين 14 عبارة بواقع 4 عبارات لحقوق اتخاذ القرار، و 4 عبارات للمعلومات، و 3 عبارات للمحفزات، و 3 عبارات للهيكل التنظيمي، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع المعاملات المعيارية معنوية.

كما اتضح أن الثقة التنظيمية تتضمن ثلاثة متغيرات فرعية هي (الالتزام، النزاهة، الجدارة) ويختبر المقياس الخاص بها العلاقة بين 10 عبارات بواقع 3 عبارات للالتزام، و 3 عبارات للنزاهة، و 4 عبارات للجدارة، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع المعاملات المعيارية معنوية

3/2. ثبات المقياس

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لاختبار ثبات مقاييس جميع المتغيرات (أبعاد الجينات التنظيمية، أبعاد الثقة التنظيمية). ويشير بيانات الجدول رقم (1) التالي إلى قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء :

جدول رقم (1)

قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء

المتغير المستقل وأبعاده	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي	المتغير التابع وأبعاده	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الجينات التنظيمية	0.929	0.963	الثقة التنظيمية	0.972	0.985
حقوق اتخاذ القرار	0.905	0.951	الالتزام	0.919	0.958
المعلومات	0.732	0.855	النزاهة	0.935	0.966
المحفزات	0.865	0.925	الجدارة	0.865	0.930
الهيكل التنظيمي	0.907	0.952			

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

2- مجتمع البحث والعينة :

يتمثل مجتمع البحث في الفريق الطبي وهيئة التمريض والفنيين والإداريين بالمستشفيات الجامعية وعددهم 49017 عامل من واقع النشرة الإحصائية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وتم تحديد حجم العينة الذي بلغ 384 مفردة عند نسبة خطأ 5% ومستوى ثقة 95% بالاعتماد على (Saunders et al., 2009 : p. 219) وقام الباحث بسحب العينة بطريقة عشوائية منتظمة من مجتمع البحث .

3- أسلوب جمع البيانات :

اعتمد الباحث على الأسلوبين التاليين :

1/3. أسلوب الدراسة المكتبية : وذلك من خلال الإطلاع على المراجع العربية والأجنبية من الكتب والدوريات والبحوث والرسائل المرتبطة بمتغيرات البحث وذلك بهدف بناء الإطار النظري والفكري لموضوع البحث .

2/3. أسلوب الدراسة الميدانية : من خلال استخدام قائمة استبيان للتعرف على آراء العاملين حول كل من توافر الجينات التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للعاملين.

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- 1- المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس المتوسط لإجابات أفراد العينة وانحرافاتهما.
 - 2- مصفوفة الارتباط لبيرسون لاختبار الفرض الأول (لاختبار العلاقات بين المتغيرات) .
 - 3- أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise لاختبار الفرض الثاني ، وذلك عن طريق إدخال المتغيرات المستقلة على المتغير التابع لتحديد أكثر هذه المتغيرات أهمية على المتغير التابع ، ثم الذي يليه في الأهمية .
- وإستخدم الباحث حزمة البرامج الإحصائية في العلوم الإدارية (SPSS) في عمليات التحليل الإحصائي .

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية :

1- التحليل الوصفي للبيانات:

استخدم الباحث التحليل الوصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss.v.18)، وذلك بهدف توصيف متغيرات الدراسة باستخدام قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث في المستشفيات محل التطبيق.

ويوضح جدول رقم (2) المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد الثقة التنظيمية بالمستشفيات محل البحث وذلك كما يلي:

جدول رقم (2)



المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة لأبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد الثقة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
0.716	3.508	الجينات التنظيمية
0.830	3.917	حقوق اتخاذ القرار
0.619	4.020	المعلومات
0.831	3.696	المحفزات
0.873	3.612	الهيكل التنظيمي
1.054	3.177	الثقة التنظيمية
1.037	3.211	النزاهة
1.103	3.113	الالتزام
1.107	3.206	الجدارة

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول أن متوسط الجينات التنظيمية ككل بلغ 3.508 بما يعني توافر مفهوم الجينات التنظيمية بين المشاركين في تقديم الخدمة الطبية بالمستشفيات الجامعية بدرجة متوسطة ، كما اتضح من الجدول أن أبعاد الجينات التنظيمية قد سجلت متوسطات تراوحت ما بين (3.612) إلى (4.020) ، فحصل بعد المعلومات على أعلى متوسط وكان 4.020 ، فيما حصل بعد الهيكل التنظيمي على أقل قيمة حيث بلغت 3.612 ، فيما حصلت أبعاد حقوق اتخاذ القرار ، والمحفزات على 3.917 ، 3.696 ، على التوالي ، وهذا يعكس توافر أبعاد الجينات التنظيمية بين المشاركين في تقديم الخدمة الطبية بالمستشفيات الجامعية بدرجة أكبر من متوسطة.

كما يتضح من الجدول أن متوسط الثقة التنظيمية ككل بلغ 3.177 بما يعني إدراك المشاركين في تقديم الخدمة الطبية بالمستشفيات الجامعية للثقة التنظيمية بدرجة متوسطة ، كما اتضح من الجدول أن أبعاد الثقة التنظيمية قد سجلت متوسطات تراوحت ما بين (3.113) إلى (3.211) ، فحصل النزاهة على أعلى متوسط وكان 3.211 ، فيما حصل الالتزام على أقل قيمة حيث بلغت 3.113 ، فيما حصل بعد الجدارة على متوسط 3.206 ، وهذا يعكس توافر أبعاد الثقة التنظيمية بين المشاركين في تقديم الخدمة الطبية بالمستشفيات الجامعية بدرجة متوسطة.

2 : العلاقة بين أبعاد الجينات التنظيمية وبين أبعاد الثقة التنظيمية:

قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب ارتباط بيرسون للتعرف على طبيعة الارتباط بين الجينات التنظيمية والثقة التنظيمية، وذلك لتحديد قوة واتجاه الارتباط بين هذه المتغيرات. وكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، في حين تدل الإشارة الموجبة على أن الاتجاه طردي وتدل الإشارة السالبة على أن الاتجاه عكسي. وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (3)
معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

الهيكل التنظيمي	المحفزات	المعلومات	حقوق اتخاذ القرار	
**0.331	**0.436	**0.456	**0.495	الالتزام
**0.239	**0.452	**0.398	**0.342	النزاهة
**0.330	**0.419	**0.458	**0.592	الجدارة

**معاملات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية 1%

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (3) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون تراوحت بين أبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد الثقة التنظيمية بين (0.239، 0.592) حيث كان أضعف ارتباط بين الهيكل التنظيمي والالتزام وبلغ (0.239)، في حين كان أقوى ارتباط بين حقوق اتخاذ القرار والجدارة وبلغ (0.592)، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%، ويعني ذلك ارتباط إيجابي بين أبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد الثقة التنظيمية.

مما سبق يتضح صحة الفرض الأول والذي ينص على:

" يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد الثقة التنظيمية"

3: تأثير أبعاد الجينات التنظيمية على أبعاد الثقة التنظيمية بالمستشفيات محل البحث :

قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الإنحدار بطريقتين وهما الإنحدار البسيط (Enter) وذلك لقياس تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية، والإنحدار المتعدد (Stepwise) وذلك لقياس تأثير أبعاد الجينات التنظيمية كمتغيرات مستقلة على أبعاد الثقة التنظيمية كمتغيرات تابعة، وذلك لتحديد قدرة المتغيرات المستقلة في تفسير التغير في المتغيرات التابعة وذلك كما يلي:

1/3. قياس تأثير الجينات التنظيمية كمتغير مستقل على الثقة التنظيمية كمتغير تابع ، تم صياغة

الفرض التالي والذي ينص على:



" يوجد تأثير معنوي إيجابي للجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية "

ويوضح الجدول رقم (4) تقديرات معاملات الانحدار البسيط لتأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية .

جدول رقم (4)

نتائج تحليل الانحدار لتأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية

Sig	T	B		Sig	F	Adj. R ²	R ²	المتغيرات المستقلة
0.033	2.136	0.529	Constant	0.000	231.638	0.409	0.428	
0.000	15.220	0.962	X					الجينات التنظيمية

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تشير بيانات الجدول رقم (4) إلى :

• ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F (231.638) وهي معنوية عند مستوى معنوية 1%. وثبت معنوية معامل التأثير المباشر β حيث بلغت قيمتها 0.529 وهو تأثير إيجابي معنوي.

• معنوية معاملات إنحدار الجينات التنظيمية والحد الثابت، حيث بلغت قيمة T للحد الثابت (2.136) وهي معنوية، وبلغت قيمة معامل التفسير R² (0.428) والقيمة المعدلة (0.409) مما يعني أن الجينات التنظيمية تفسر 9.40% من التغيرات التي تحدث في الثقة التنظيمية، والباقي 1.59% يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج. بناء على ما سبق يتضح قبول الفرض حيث "يوجد أثر معنوي للجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية".

2/3. قياس تأثير أبعاد الجينات التنظيمية كمتغيرات مستقلة على النزاهة:

يوضح الجدول رقم (5) تقديرات معاملات الانحدار المتعدد لمتدرج لتأثير أبعاد الجينات التنظيمية على النزاهة .

جدول رقم (5)

تقديرات معاملات الانحدار المتعدد المتدرج

لتأثير أبعاد الجينات التنظيمية على النزاهة باستخدام طريقة (Stepwise)

Sig.f Chan ge	F chang e	R ² Chan ge	طريقة (Stepwise)			المتغير المستقل
			Sig.	T	B	
0.00 0	211.1 00	0.30 5	0.03 7	2.09 2	0.29 6	المحفزات

0.04	4.022	0.01	0.04	2.00	0.26	الهيكل التنظيمي
6		7	6	5	5	
88.300						F
0.000						Sig.
0.412						R ²
0.399						Adj. R ²

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (5) مايلي:

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (88.300)، وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (0.000)، مما يعني إرتفاع معنوية النموذج ككل، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لبعدين من أبعاد للجينات التنظيمية وهما المحفزات، والهيكل التنظيمي على النزاهة. وثبت معنوية معامل التأثير β ، وتشير إلى التأثير السلبي لبعدي المحفزات والهيكل التنظيمي على النزاهة.
- أن قيمة (R²) المعدلة للنموذج ككل بلغت (0.399) ، مما يشير إلى أن بعدين من أبعاد الجينات التنظيمية وهما (المحفزات، والهيكل التنظيمي) تفسر (39.9%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو النزاهة.
- تبين من قيمة (R² Change) أن عنصر المحفزات يمثل أهم العناصر المفسرة للتغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو النزاهة، حيث يفسر هذا العنصر (30.5%) من هذا التغيير، ويليه في الأهمية عنصر الهيكل التنظيمي حيث يفسر هذا العنصر (1.7%) فقط من هذا التغيير.
- استبعد النموذج حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات من أبعاد الجينات التنظيمية من التأثير في النزاهة لأنهما غير مؤثرين معنوياً.
- بناء على ما سبق يتضح قبول الفرض حيث "يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على النزاهة".

2/3. قياس تأثير أبعاد الجينات التنظيمية كمتغيرات مستقلة على الالتزام:

يوضح الجدول رقم (6) تقديرات معاملات الإنحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد الجينات

التنظيمية على الالتزام .

جدول رقم (6)

تقديرات معاملات الإنحدار المتعدد المتدرج

لتأثير أبعاد الجينات التنظيمية على الالتزام باستخدام طريقة (Stepwise)



Sig.f Change	F change	R ² Change	طريقة (Stepwise)			المتغير المستقل
			Sig.	T	B	
0.000	135.811	0.305	0.000	3.921	0.417	المحفزات
0.000	26.905	0.056	0.000	4.008	0.327	المعلومات
0.035	4.507	0.009	0.009	2.632	0.283	حقوق اتخاذ القرار
0.049	3.906	0.008	0.049	-1.976	-0.251	الهيكل التنظيمي
			46.539			F
			0.000			Sig.
			0.377			R ²
			0.359			Adj. R ²

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (6) مايلي :

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (46.539)، وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (0.000) ، مما يعني إرتفاع معنوية النموذج ككل، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لأربعة أبعاد من الجينات التنظيمية وهي المحفزات، والهيكل التنظيمي، وحقوق اتخاذ القرار، والمعلومات على الالتزام. كما ثبت معنوية معامل التأثير β ، وتشير إلى التأثير السلبي لأبعاد الجينات التنظيمية على الالتزام.
- أن قيمة (R²) المعدلة للنموذج ككل بلغت (0.359)، مما يشير إلى أن أبعاد الجينات التنظيمية وهي (المحفزات، والمعلومات، وحقوق اتخاذ القرار، والهيكل التنظيمي) تفسر (35.9%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الالتزام.
- تبين من قيمة (R² Change) أن عنصر المحفزات يمثل أهم العناصر المفسرة للتغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الالتزام حيث يفسر هذا العنصر (30.5%) من هذا التغيير، ويليه في الأهمية عنصر المعلومات حيث يفسر هذا العنصر (5.6%) فقط من هذا التغيير، ويليه في الأهمية عنصر حقوق اتخاذ القرار حيث يفسر هذا العنصر (0.9%) فقط من هذا التغيير، ويليه في الأهمية عنصر الهيكل التنظيمي حيث يفسر هذا العنصر (0.8%) فقط من هذا التغيير.
- بناء على ما سبق يتضح قبول الفرض حيث "يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على الالتزام".

3/3. قياس تأثير أبعاد الجينات التنظيمية كمتغيرات مستقلة على الجدارة:

يوضح الجدول رقم (7) تقديرات معاملات الإنحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد الجينات

التنظيمية على الجدارة.

جدول رقم (7)

تقديرات معاملات الإنحدار المتعدد المتدرج

لتأثير أبعاد الجينات التنظيمية على الجدارة باستخدام طريقة (Stepwise)

Sig.f Change	F change	R ² Change	طريقة (Stepwise)			المتغير المستقل
			Sig.	T	B	
0.000	204.104	0.397	0.000	5.490	0.469	حقوق اتخاذ القرار
0.023	5.190	0.009	0.023	2.278	0.219	الهيكل التنظيمي
83.132						F
0.000						Sig.
0.406						R ²
0.388						Adj. R ²

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (7) مايلي :

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (83.132)، وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (0.000) ، مما يعني إرتفاع معنوية النموذج ككل، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لبعدين من أبعاد الجينات التنظيمية وهما حقوق اتخاذ القرار، والهيكل التنظيمي على الجدارة. كما ثبت معنوية معامل التأثير β ، وتشير إلى التأثير السلبي لأبعاد الجينات التنظيمية على الالتزام.
- أن قيمة (R²) المعدلة للنموذج ككل بلغت (0.388)، مما يشير إلى أن بعدين من أبعاد الجينات التنظيمية وهما (حقوق اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي) يفسران (38.8%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الجدارة.
- تبين من قيمة (R² Change) أن عنصر حقوق اتخاذ القرار يمثل أهم العناصر المفسرة للتغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الجدارة، حيث يفسر هذا العنصر (39.7%) من هذا التغيير، ويليه في الأهمية عنصر الهيكل التنظيمي حيث يفسر هذا العنصر (0.9%) فقط من هذا التغيير.
- استبعد النموذج المحفزات، والمعلومات من أبعاد الجينات التنظيمية من التأثير في الجدارة لأنهما غير مؤثرين معنوياً.
- بناء على ما سبق يتضح قبول الفرض حيث "يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على الجدارة".

ثامناً : ملخص النتائج

أ - فيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة :

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عما يلي :

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد الثقة التنظيمية حيث كان أضعف إرتباط بين الهيكل التنظيمي والالتزام وبلغ (0.239)، في حين كان أقوى ارتباط بين حقوق



اتخاذ القرار والجدارة وبلغ (0.592)، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%، ويعني ذلك ارتباط إيجابي بين أبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد الثقة التنظيمية. وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة، يتم قبول الفرض الأول الرئيسي أي وجود علاقة معنوية لأبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد الثقة التنظيمية.

ب- فيما يتعلق بتأثير المتغير المستقل على التابع :

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عما يلي :

1- ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول جزئياً من الفرض الثاني الرئيسي الذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على بعد النزاهة"، فمن خلال استخدام طريقة Stepwise تبين وجود تأثير معنوي لبعدي المحفزات، والهيكل التنظيمي على بعد النزاهة عند مستوى معنوية 1%.

2- ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثاني الرئيسي الذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على بعد الالتزام"، باستخدام طريقة Stepwise تبين وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد الجينات التنظيمية على الالتزام عند مستوى معنوية 1%.

3- ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث جزئياً من الفرض الثاني الرئيسي الذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على بعد الجدارة"، باستخدام طريقة Stepwise تبين وجود تأثير معنوي لبعدين من أبعاد الجينات التنظيمية هما حقوق اتخاذ القرار والهيكل التنظيمي على الجدارة كأحد أبعاد الثقة التنظيمية عند مستوى معنوية 1%. وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة، يمكن القول بثبوت صحة الفرض الثاني الرئيسي جزئياً حيث يوجد تأثير معنوي لمعظم أبعاد الجينات التنظيمية على أبعاد الثقة التنظيمية.

تاسعاً : توصيات البحث

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية أمكن للباحث تقديم التوصيات التالية :

يمكن للإدارة العليا اتباع الخطوات التالية:

1-مراجعة كافة المصادر أو دراسة الخصائص التنظيمية.

2-تقييم المنظمة استراتيجياً وتأسيس الجين المرغوب (مثل اعتماد المنظمة على فرق العمل في أدائها)

3- تحديد الخصائص للجين المرغوب لتحديد كيفية تعميمه في المستقبل على كافة أرجاء المستشفى.

4- وضع خطط لمساعدة الجين في التغلب على المعوقات التي تواجهه عند بداية تعميمه.

- 5- وضع صندوق شكاوى للتعرف على ردود فعل الأطباء وهيئة التمريض لتحسين عملية التواصل معهم.
- 6- تمكين العاملين وتفويضهم بعض الصلاحيات وإشراكهم فى صياغة إستراتيجية المنظمة، تحفيز العاملين لإظهار قدراتهم الإبداعية والابتكارية.
- 7- وضع سياسات إدارية واضحة فى المستشفيات الجامعية والتي يمكن أن تخلق مناخاً يدعم الثقة التنظيمية مثل تحقيق العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة (الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية) بين جميع العاملين، وأن يكون التقييم على أساس الجهد المبذول.
- 8- وضع أسس للتعامل بين الرئيس والمرؤوسين تقوم على الشفافية المطلقة فى التعامل مع جميع المرؤوسين، وتقديم المعلومات والتفسيرات اللازمة للعمل لكافة المرؤوسين على حد سواء، إضافة إلى الإحترام المتبادل بينهما.
- 9- تدعيم العلاقات الإجتماعية بينهما بعقد لقاءات دورية معهم داخل وخارج نطاق العمل، والتأكيد على التعاون والعمل كفريق والنظر إلى عملية تحقيق الأهداف على أنها مسئولية جماعية.

عاشرا: المراجع

1. Abdel-Raheem, Amgad B., & Saad, M., (2019), Organizational Personality as a Moderating Variable of the Relationship between



- Organizational DNA and Innovative Performance, **Journal of Business and Management Sciences**, 7(3), 131-139.
2. Alajmi, Sanad A., (2017) , Organizational Trust: A Gateway to Psychological Empowerment , **Journal of Management Research** , 9(1) , 52-69 .
 3. Armour, Colin E., (2016), An Evaluation of Individuals' Construction of Personal Trust in Organizations, **Doctor of Philosophy**, Walden University.
 4. Ayaz, N., & Bati, T.,(2017) , The Relationship between Organizational Trust and Stress in Tourism Enterprises: The Case of Kitchen Department Employees , **Journal of Business Research-Türk** , 9(1) , 527-541.
 5. Azudin A., & Mansor N., (2017), Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology, **Asia Pacific Management Review** , 1-5.
 6. Baştug, G., Pala, A., Kumartaşlı, M., Günel, I., & Duyan, M.,(2016) , Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment , **Universal Journal of Educational Research** , 4(6) ,1418-1425.
 7. Chathotha, Prakash K., Mak, B., Simc, J., Jauhari, V., & Manaktola, K., (2011), Assessing dimensions of organizational trust across cultures: A comparative analysis of U.S. and Indian full service hotels , **International Journal of Hospitality Management** , 30, 233–242.
 8. Connelly, Brian L., Crook, T., Combs, James G., Ketchen, David J., & Aguinis, H., (2018), Competence- and Integrity-Based Trust in Interorganizational Relationships: Which Matters More?, **Journal of Management**, 44(3), 919-945.
 9. Dos, I., (2013) , School DNA and Its Transfer , **American Journal of Human Ecology** , 2, (1) , 7-15 .
 10. Elewa, Amal H., & El Banan, Sahar H., (2019), Organizational Culture, Organizational Trust and Workplace Bullying Among Staff Nurses at Public and Private Hospitals, **International Journal of Nursing Didactics**, 9 (4), 10-20.
 11. Estupinan J., & Neilson Gary L.,(2014) , The 10 Principles of Organizational DNA, **strategy+business** , October 27, available at : <https://organizationalexcellence.virginia.edu>
 12. Hardy, B., (2009) , morale : definitions, dimensions and measurement , **Doctor of Philosophy**, Trinity Hall, University of Cambridge .
 13. Hess, E., & Ludwig, K.,(2017), United Parcel Service, Inc.: The Challenge of Protecting Organizational DNA, Darden Case No. UVA-S-0238. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2975238>

- 14.Khorasgani, Akbar E., Nosouhi, A., & Bahrami, M., (2015), a comparative study of organizational dna in private companies in terms of tax evasion based on Honald and Silverman's Model , **Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences** , 5,1391-1400.
- 15.Karapinar, Pinar B., Camgoz, Selin M., & Ekmekci, Ozge T., (2016) , The Mediating Effect of Organizational Trust on the Link between the Areas of Work Life and Emotional Exhaustion, **Educational Sciences: Theory & Practice**, 16(6), 1947-1980.
- 16.Legood, A., Thomas, G., & Sacramento, C., (2016) , Leader trustworthy behavior and organizational trust: the role of the immediate manager for cultivating trust , **Journal of Applied Social Psychology**, 46, 673-686 .
- 17.McCreary,F.,Gomez, M.,& Schloss, D.,(2015), Infusing User Experience into the Organizational DNA of an Enterprise IT Shop , **International Conference on HCI in Business** , Santa Clara, USA , 513-524 .
- 18.Momeni, Z., Zoleikha, F., Dargic, R., & Rajabi, M., (2014) , Identification of Organizational DNA based on Honald Model , **Reef Resources Assessment and Management Technical Paper** 40(1) , 391-405 .
- 19.Neilson, Gary L., Martin, Karla L., & Powrs, E., (2008) , The secrets to successful strategy execution , **Harvard Business Review** , 1-15 .
- 20.Parra, Manuel G., Nalda, Álvaro L.,& Perles, S., (2011),Towards a more humanistic understanding of organizational trust , **Journal of Management Development**, 30(6) , 605-614 .
- 21.Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A., (2009) , **Research Methods for Business Students**, Fifth edition, Harlow: Prentice Hall.
- 22.Singh, K., & Desa, Z., (2018), Organizational Trust And Job Performance: A Study Of Land And Survey Department, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 8(11), 1954–1961.
- 23.Sorosh, S., Mohammad, M., Behzad, P., & Esfahani, Davood N., (2014), Studying of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices, **International Journal of Human Resource Studies**, 4(3) ,125-138.
- 24.Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H., (2016),Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment, **Knowledge and Process Management**, 23(1) , 46-61.

