



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُكمّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الحادية والأربعون

Vol. 41, No.4; Oct. 2023

عدد أكتوبر 2023



www.sams.edu.eg/crdc

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

دور الجينات التنظيمية في تحسين مستوى الصحة التنظيمية
بالبنوك التجارية المصرية
"دراسة تطبيقية"

بحث مُستل من رسالة دكتوراه

دكتور

أيمن عادل عيد

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

ووكيل كلية التجارة السابق للدراسات العليا والبحوث

جامعة مدينة السادات

أ/ طارق وجدي عبد الخالق عزيزة

البنك الأهلي المصري

ملخص البحث

يهتم البحث بتوصيف الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية، وبيان مدى إمكانية التمييز بين البنوك التجارية المصرية استناداً للجينات التنظيمية والصحة التنظيمية، وتبين أن واقع الجينات التنظيمية متوسط بشكل عام علي المستوي الإجمالي، وتبين كذلك أن مستوي الصحة التنظيمية أعلى من المتوسط بشكل عام علي المستوي الإجمالي ولكل بُعد.

كما تبين عدم وجود اختلافات دالة بين آراء العاملين بالبنوك التجارية المصرية حول أبعاد كل من الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية باختلاف المستوي الإداري ونوع ملكية البنك، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية دالة ومرتفعة بين الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية، علاوة على أن تأثير الجينات التنظيمية على الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية المصرية يختلف باختلاف المستوي الإداري ونوع ملكية البنك.

الكلمات المفتاحية: الجينات التنظيمية، الصحة التنظيمية، البنوك التجارية.

Abstract

The research is concerned with characterizing organizational DNA and organizational health, in addition to determining the type and strength of the relationship between organizational DNA and organizational health and indicating the extent to which it is possible to distinguish between Egyptian commercial banks based on organizational DNA and organizational health.

It was found that organizational DNA is moderate at the aggregate level, it also showed that organizational health is generally higher than moderate at the aggregate level and for each dimension.

The results showed that there were no significant differences among the opinions of employees in commercial banks about both organizational DNA dimensions and organizational health dimensions according to managerial level and type of bank ownership.

The results revealed the existence of a high direct and significant relationship between organizational DNA and organizational health, in addition to that the impact of organizational DNA on organizational health in Egyptian commercial banks differ according to managerial level and type of bank ownership.

Keywords: organizational DNA, organizational health, commercial banks.

1- المقدمة:

تواجه منظمات الأعمال اليوم مهمة صعبة ومعقدة في ظل التغيرات المتلاحقة وتكنولوجيا المعلومات والعولمة، 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 للإستدامة من خلال تمييز أنفسهم عن باقي المنظمات المنافسة، وذلك بتحديد الهوية المميزة للمنظمة والتي يمكن من خلالها الاستدلال على مكانتها (Khorasagani et al, 2015).

ولكى تتميز المنظمات المعاصرة وتتفرد في أدائها المؤسسي، فإنها تلجأ إلى تحديد مجموعة العوامل التي تسهم في تشكيل شخصيتها ليكون لها كيائها الخاص بها وهويتها المستقلة والتميزة، حيث أن هذا الأمر أصبح ضرورياً لممارسة أنشطتها في ظل ما تواجهه من تحديات وتغييرات متسارعة، ومن هنا برز مفهوم الجينات التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي، والذي يستند في الأساس إلى مبدأ أن لكل منظمة خصائصها الوراثية مثل أي كائن حي، وتظهر تلك الخصائص من خلال بناء العناصر الرئيسية للصبغة الوراثية للتنظيم (Brook, 2013).

ولقد أشارت (Katherine et al, 2007) إلى أن الصحة التنظيمية في المنظمات تعد أمراً مهماً وضرورياً، حيث تنعكس بشكل رئيسي على الأداء، فالمنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية الملائمة للمناخ التنظيمي السائد فيها سوف تكون قادرة على الحفاظ على بقائها وقادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وعلى العكس فإن المنظمة التي لا تتمتع بصحة تنظيمية جيدة سوف تكون غير قادرة على العمل بفاعلية ويمكن إختراقها بسهولة.

وأشار (Pourrajab et al, 2011) إلى أن الصحة التنظيمية هي الكائن الحي في المنظمة، حيث تتبع نظاماً معيناً من التوازن بين الصحة والمرض. بينما أكد (Hasani et al, 2015) على أن الصحة التنظيمية تعد إحدى العوامل الهامة للتنمية المستدامة في المنظمة، حيث أنها تسعى دائماً للبقاء والإستمرار والنجاح في الأعمال على المدى الطويل.

ويواجه القطاع المصرفي بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة مجموعة من التحديات التي نجمت عن العولمة المالية وتحرير التجارة والأسواق، وإزدياد حدة المنافسة المحلية والإقليمية والدولية، والتوسع الهائل في الخدمات المصرفية الرقمية والإلكترونية (عيد، 2013). ولقد أجبرت تلك التحديات السابقة البنوك التجارية المصرية على ضرورة تطوير قدراتها وحشد طاقاتها وإمكانياتها ومواردها لمجابهتها والتكيف معها، ومن ثم الحفاظ على بقاؤها وإستقرارها، ولأن العنصر البشري يعد من أهم الموارد التي يمتلكها هذا القطاع، فكان لزاماً أن تسعى تلك البنوك على توفير مناخ عمل صحي ملائم يساهم في تحسين الأداء الفردي وتحفيزه في ضوء دراسة ومعرفة العوامل الأساسية التي توضح وتشكل شخصيتها (الجينات التنظيمية) بما يمكن أن يكون له دور في تحقيق التميز المنشود لها.

ويعتبر البحث الحالي مدخلاً للتعرف علي مستوي اهتمام عينة البحث بالجينات التنظيمية والصحة التنظيمية، فضلاً عن التعرف علي الدور الذي يمكن أن تساهم به الجينات التنظيمية في تحسين مستوي الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية المصرية، وإلي أي مدي يمكن التمييز بين البنوك التجارية المصرية استناداً لأبعاد كل من الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية وذلك بتسليط الضوء علي الأسس الفكرية لمتغيري البحث وهما:

- الجينات التنظيمية بأبعادها (حقوق إتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي).
- الصحة التنظيمية بأبعادها (وضوح الأهداف، التماسك التنظيمي، المعنويات، الإستقلالية، التكيف).

2- مصطلحات البحث:

1/2- الجينات التنظيمية Organizational DNA:

تعددت وتنوعت المساهمات لتحديد مفهوم واضح ودقيق للجينات التنظيمية، ومن خلال البحث والإطلاع علي الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الجينات التنظيمية، تم استخلاص بعض المفاهيم والتي تم ترتيبها من الأقدم إلي الأحدث علي النحو التالي:

تم تناول الجينات التنظيمية باعتبارها منهج حياة تتناقله الأجيال من خلال منهجية تنظيمية تشكل عصب الحياة التنظيمية ويشعر بها العملاء فيفضلونها عن غيرها من المنظمات (Vijay & Trimble, 2005)، بينما عرف (Gharmy, 2006) الجينات التنظيمية علي أنها نظام يحاول إكتشاف وتحديد مواطن القوة والضعف في المنظمة مع إيضاح سبل العلاج، بينما تم تناول الجينات التنظيمية علي أنها كل مايدون في المنظمة من السياسات والإجراءات والتعيينات والترقيات وشكل القيادة وعمليات التخطيط وقياس الأداء والسلطات الرسمية وغير الرسمية وتنظيم التقارير والعلاقات بين الأقسام والقيم الأساسية داخل المنظمة (Barnes, 2008). ويرى (Gruber, 2013) بأنها تشبيه يستخدم لوصف تلك الجوانب الفطرية لهوية المنظمة، والتي تحدد الطريقة التي ينفذ بها الأشخاص القرارات والممارسات التي يتبعونها، وعرفها (Nafei, 2015) بأنها كناية عن جميع العناصر التي تصف مجتمعة هوية المنظمة وتنعكس على أداؤها وتؤثر على أنشطتها وتجعلها فريدة عن غيرها من المنظمات، ويرى (Majid, 2019) أن الجينات التنظيمية هي القاعدة التي توضح تركيبة معقدة ومتشابكة من الموروث المنظمي المتراكم متجسداً في رباعية مهمة تتمثل في حقوق إتخاذ القرار والمعلومات والتحفيز والهيكل التنظيمي، التي تفسر تقدم ونمو وإستمرار المنظمة ومختلف فعاليتها.

ويلاحظ من خلال المفاهيم السابقة مدى الإختلاف بين الباحثين فيما يتعلق بمفهوم الجينات التنظيمية، فمنهم من يرى أنها تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المميزة للمنظمة، ومنهم من يرى أنها تعبر عن إطار داخلي أو نظام عام يحكم طريقة عمل المنظمة وسياساتها، ومنهم من يرى أنها مزيج من قيم المنظمة وثقافتها الراسخة وشخصيتها. وفي ضوء ماسبق قام الباحثان بوضع تعريف للجينات التنظيمية علي أنها "وصف للعناصر الرئيسية التي تحدد معاً تميز المنظمة عن مثيلاتها، وترتبط إرتباطاً وثيقاً بأداء أعمالها، وتؤثر على أنشطتها، وتحدد مواطن القوة والضعف بها، وتنعكس على منتجاتها وخدماتها، وتسهم في رسم صورة مستقبلية لتلك المنظمة ورسالتها وأهدافها

وإمكانياتها المالية والبشرية، وتساعد في تقدمها وديمومتها في ظل المتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال الإدارية الحديثة".

وتتضمن أبعاد الجينات التنظيمية أربعة أبعاد رئيسية وفق ما اتفق عليه معظم الكتاب والباحثين وهي علي النحو التالي (Vijay & Trimble, 2005 ; Booz Allen Hamilton, 2002 ; Hamilton, 2005; Neilson et al, 2006 ; Hovivyan, 2006 ; Soroush et al, 2013 ; Nafei, 2015) ; لبدء، 2015 ; Dos, 2013 ; Soroush et al, 2013 ; Nafei, 2015) ; العبسي، 2020:

1/1/2- حقوق إتخاذ القرار Decision Taking Rights:

يقصد بحقوق إتخاذ القرار تحديد الآلية التي يتم بها صنع وإتخاذ القرارات فعلياً داخل المنظمة، بمعنى أنها تختص بالإجابة على مجموعة من التساؤلات الهامة وهي: من يقرر في المنظمة؟ وماذا يقرر؟ وكم عدد الأفراد الذين يشكلون في مجملهم عملية صنع القرار؟ وأين تنتهي صلاحية القرار ومع من تبدأ؟ (Nafei, 2015).

تعد حقوق إتخاذ القرار الركيزة الأساسية للمنظمات الفاعلة، والمهمة الرئيسية التي يجب أن تعالجها المنظمات التي تعاني من إختلال التوازن الوظيفي لديها، لأنها حجر الزاوية في تطوير المنظمات وفعاليتها (الساعدي وزعلان، 2014). وهي اللبنة الأولى في التجديد التنظيمي الفاعل (Booz, 2012).

ويمكن قياس كروموسوم حقوق إتخاذ القرار داخل المنظمة عن طريق مجموعة من الجينات التي تساعد في التنبؤ بمستوى جودة القرارات الإدارية في تلك المنظمة، وقد أوردت الدراسات السابقة تلك الجينات (Nielson et al, 2003; Dehoff et al, 2005) وهي: ثقافة المنظمة، إستراتيجية المنظمة، الأسلوب القيادي المتبع، درجة اللامركزية وتفويض السلطة، حدة المنافسة.

2/1/2- المحفزات Motivators:

تتمثل المحفزات في الأدوات أو الوسائل (الجينات) التي تستخدمها المنظمة لحث العاملين على بذل أقصى طاقاتهم من أجل أداء أفضل، وبذلك فهي لا تقتصر على الحوافز المالية وحسب، ولكنها تشمل وسائل التحفيز المعنوية كذلك (Nafei, 2015). ويعد التحفيز في حد ذاته حالة داخلية نفسية أو جسمية تثير السلوك في ظروف معينة وتحدد تواصله حتى تحقيق غاية معينة (Majid, 2019). وتعكس المحفزات عدة تساؤلات تتمثل في: ما الهدف من الحوافز؟ وما أهميتها؟ وهل يتحقق التحفيز العادل من حزمة الحوافز التي تقرها المنظمة (أجور، علاوات، مكافآت، بدلات، ترفيات.....)؟ (El ziadi, 2019).

إن مثل تلك المكافآت المادية والمعنوية تشجع العاملين على مواصلة أهدافهم الشخصية مع أهداف منظماتهم ليسعى كل منهم فيما بعد إلى تحقيق تلك الأهداف جدياً والوصول إلى حالة من التميز

المؤسسي للمنظمة ككل (أبو حجير وأبو ناصر، 2017). ويرى (الجوجو، 2019) أن غياب المحفزات داخل المنظمة وعدم كفايتها بنوعها المادي والمعنوي قد يؤدي إلى تدنى مستوى أداء العاملين وتبديد طاقاتهم، فبدلاً من توجيه الطاقات نحو العمل والإنتاج والإبداع، يؤدي إلى إستنزاف هذه الطاقات ليصبح الفرد قليل الإكتراث بمصالح المنظمة.

ويشتمل كروموسوم المحفزات على ثلاثة جينات يمكن للإدارة إستخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين وهي: الدخل السائد، المكافآت والحوافز المادية، فرص الترقى والتقدم (المنسي ومحمود، 2013).

3/1/2- المعلومات Information:

تعد المعلومات الوسيلة الرئيسية لنقل ونشر المعرفة وتدفعها بين المستويات الإدارية في التنظيم وبين الأفراد داخل تلك المستويات (Abdel-Raheem & Saad, 2019). يعرف (العيسي، 2020) المعلومات على أنها "نتاج عملية منظمة تشمل جمع البيانات الخام ومعالجتها ومن ثم تدفقها داخل المنظمة، من أجل إتخاذ قرارات حكيمة والإستفادة منها في أداء أعمال وأنشطة المنظمة".

إن المعلومات توجد داخل المنظمة وتتدفق بشكل سريع وفعال وتؤثر في إتخاذ القرارات وكذلك في معدلات الأداء التنظيمي ومؤشراته المختلفة، وبذلك تعد المعلومات أحد المكونات الرئيسية للحمض النووي التنظيمي DNA داخل المنظمات (Booz, 2012).

ونظراً لأهمية جودة المعلومات في إتخاذ القرارات وفي كسب المزايا التنافسية للمنظمات، فقد قامت العديد من الشركات إلى الإهتمام بتحسين أنظمة المعلومات لديها وإختبار مدى جودة البيانات والمعلومات المتولدة منها، حيث قامت تلك الشركات بتدشين إدارات خاصة مهمتها التتقيب عن البيانات (المادة الخام للمعلومات) وأخرى للتدقيق على تلك البيانات وفلترتها قبل إستخدامها ومعالجتها للحصول على المعلومات الملائمة التي تحتاج إليها وفي التوقيت المناسب لها (Azemi et al, 2017).

ولقد توصل الباحثان من خلال الدراسات السابقة إلى عدة متغيرات لقياس جودة المعلومات في المنظمة، وهي عبارة عن الجينات التنظيمية التي يتكون منها كروموسوم المعلومات، وهي: مدي توافر المعلومات، مدي ملائمة المعلومات، مدي الثقة في المعلومات، تكلفة المعلومات (Hovivyan, 2006).

4/1/2- الهيكل التنظيمي Structure:

يحتل الهيكل التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، فهو يماثل في أهميته الجسم البشري بالنسبة للإنسان، فكما أنه بدون جسم بشري لا يمكن القول أن هناك وجوداً للإنسان ما، كذلك فإنه لا يمكن القول أن هناك منظمة ما دون وجود هيكل تنظيمي لها، فهو بطاقة الهوية التعريفية لها، وهذه البطاقة تستطيع

إخبار كل أعضاء المنظمة عن كيفية تشكيل تلك المنظمة وشكل العلاقات بداخلها، وحدود السلطات والمسؤوليات فيها ونطاق الإشراف وغيرها (Majid, 2019).

ويتمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة في علاقات العمل بين مختلف الوظائف والأقسام والإدارات والقطاعات الرئيسية، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين التي يتكون في مجموعها التنظيم من خلال تسلسل السلطة وإنسيابها من أعلى إلى أسفل أو العكس بما يضمن بقائها وإستمرارها (El-Ziadi, 2019). ويثير الهيكل التنظيمي للمنظمات عدة تساؤلات أهمها: كيف يبدو التسلسل الهرمي التنظيمي للمنظمة؟ وكم عدد المستويات الإدارية في هذا التسلسل؟ وكيف تسير خطوط السلطة؟ وماهى عدد وشكل الوظائف في الخريطة التنظيمية للمنظمة؟ (Nafei, 2015). ويجمع (Brook, 2013) عناصر الهيكل التنظيمي باعتباره أحد مكونات DNA في خطوط السلطة وجماعات العمل وشكل الإتصال وإتخاذ القرارات وأشكال الدعم.

ويتضمن كروموسوم الهيكل التنظيمي أربعة جينات، حيث تعد تلك الجينات بمثابة محددات أساسية لقياس الهيكل التنظيمي في المنظمات، وقد أمكن للباحثان تجميع تلك الجينات من الدراسات السابقة وهي كما يلي: حجم المنظمة، المسار الوظيفي، نطاق الإشراف، مدى الإلتزام بالقوانين واللوائح (البدية، 2015؛ العزب، 2018).

2/2- الصحة التنظيمية Organizational health:

تعد الصحة التنظيمية أحد المفاهيم التي نالت إهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، ويأتي هذا الإهتمام في الوقت الذي تعاني فيه أغلب المنظمات من عدم وضوح الأهداف، وغياب الإستقلالية في العمل، وانخفاض مستوى الإبداعية، وانعدام الثقة، وتدنى المعنويات، وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الحديثة، ومإلى ذلك من أمور قد يكون لها دلالات سلبية على الأداء الكلي لتلك المنظمات (Ghorbani et al, 2012).

وأشار (Pourrajab et al, 2011) إلى أن الصحة التنظيمية هي الكائن الحي في المنظمة، حيث تتبع نظاماً معيناً من التوازن بين الصحة والمرض. بينما أكد (Hasani et al, 2015) على أن الصحة التنظيمية تعد إحدى العوامل الهامة للتنمية المستدامة في المنظمة، حيث أنها تسعى دائماً للبقاء والإستمرار والنجاح في الأعمال على المدى الطويل.

إن إطلاق مفهوم الصحة التنظيمية ينبع من تشبيه المنظمة بالجسم البشري من حيث الصحة والمرض، فكما ينبغي لأعضاء الإنسان أن تعمل سوياً في تناسق وانسجام تام حتى يمكن أن يكون الجسد صحيحاً، كذلك فإن المنظمات يمكن أن تكون صحية وجيدة ويطلق عليها وظيفية (Functional)، حيث تعمل فيها الأنظمة الفرعية جميعها بصورة متناسقة ومتناغمة وتؤدي وظائفها بانتظام، وبالتالي يمكن أن تقدم السلع والخدمات بصورة فعالة، كما يمكن أن تكون المنظمة غير صحية أو معتلة (Dysfunctional)، وهي منظمة مختلة وظيفياً تفشل في النهاية في تحقيق غاياتها وأهدافها على النحو المطلوب (Ikhwan et al, 2017).

يعرف (Hill, 2003) الصحة التنظيمية على أنها "قدرة المنظمات على العمل بفاعلية وتحقيق أهدافها من خلال التكيف بنجاح مع بيئتها وخلق حالة من التناغم بين أعضائها والتغلب على المشكلات على نحو كاف". واتفق كلاً من (Korkmaz, 2007 ; Hong et al, 2014) مع التعريف السابق من حيث إبراز أهمية تعامل المنظمات مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بفاعلية لتحقيق الصحة التنظيمية.

وقام (Nair et al, 2014) بصياغة مفهوم للصحة التنظيمية من منظور نظرية النظم، حيث عرفها بأنها "إحدى النظم الفرعية التي تسعى المنظمة إلى بنائها وتفعيلها والإستفادة من المزايا التي توفرها من أجل التعامل مع السيناريوهات المختلفة التي من الممكن أن تواجهها تلك المنظمة أثناء أداء مهامها".

ومن ناحية علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية، عرف (Parlar & Cansoy, 2017) الصحة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على المتابعة والرصد الفعال للتغيرات كافة التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف معها من خلال تحقيق التكامل الداخلي".

وإنطلاقاً مما سبق، يمكن للباحثان أن يعرفا الصحة التنظيمية على أنها "قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بنجاح في ظل رؤية إستراتيجية مبنية على إحداث التكامل الداخلي مع التكيف الخارجي، من خلال تهيئة الجو التنظيمي المناسب للعمل، اعتماداً على آليات الدعم والتحفيز للعاملين، وخلق الإنسجام بينهم، ومنحهم الإستقلالية في أداء أعمالهم، ومشاركة الرؤى والأهداف معهم، ورفع معنوياتهم، وذلك بهدف تفعيل إمكانياتهم وزيادة أدائهم، مما يسهم إيجاباً في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الفاعلية التنظيمية".

ويتضح من الإطلاع على الدراسات السابقة في مجال الصحة التنظيمية إختلاف الباحثين في تحديد أبعادها، فلكل باحث وجهة نظره، ولكل مجال تطبيق مايناسبه، وعلى ذلك فإن الباحثان قد ارتأيا أن الأبعاد التالية هي الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية نظراً لإرتباطها ببيئة العمل داخل البنوك المصرية وتناولها غالبية الممارسات الإدارية التي تمكن تلك البنوك من تحسين مستوى أدائها، ويوافق التوجه الإستراتيجي المطلوب لها، وهي أبعاد مشتقة من أبعاد (Miles, 1965)، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1/2/2- وضوح الأهداف Goal focus:

يقصد بوضوح الأهداف "أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقق ومفهومة من جميع العاملين ومطابقة لأهدافهم الشخصية ومتاحة لهم وملائمة للموارد المتاحة ومناسبة لمتطلبات البيئة" (Buyukyilmaz et al, 2018).

إن وضوح هدف المنظمة لجميع العاملين بها وقبولهم له دلالة على صحة التنظيم، حيث أن قبول الأهداف يؤدي إلى الحصول على أفضل النتائج على مستوى المنظمة والعاملين كذلك، فيكون الفرد أكثر حرصاً على تحقيق الهدف من أجل الحصول على الفائدة المتوقعة له، مما يساهم في زيادة فاعلية

العاملين في المنظمة ويرفع روحهم المعنوية، وهذا يعزز بدوره مفهوم الصحة التنظيمية في المنظمة (Akbaba, 1999).

2/2/2- التماسك التنظيمي Organizational cohesiveness:

يقصد بالتماسك التنظيمي "مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أعضاء المنظمة لبعضهم البعض، ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء والإستمرار في تلك المنظمة، فضلاً عن ترابط أنشطة المنظمة فيما بينها كوحدة واحدة متكاملة، وتتوقف درجة التماسك على قوة تجاذب الأعضاء في الجماعة" (الشمائلة، 2014).

ويمكن القول أنه كلما كان هناك تعاضد وتكاتف مستمر بين العاملين فيما بينهم من ناحية، وبين قياداتهم من ناحية أخرى، كلما دل ذلك على التماسك ووجود علاقات عمل قوية تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي، وهنا تتمتع المنظمة بصحة تنظيمية جيدة (ميهوب، 2017).

3/2/2- المعنويات Morals:

تشير المعنويات إلى "الشعور العام للعاملين بالرضا عن عملهم وبالفخر للقيام به ومستويات إنجازهم" (Koscec, 2000). وتعنى كذلك الشعور بالإنتماء إلى مجتمع المنظمة والصدقة والتعاطف والمشاعر الإيجابية التي تسود بين أعضاء المنظمة والتي تجسدها قيم التعاون والحماس والإنجاز (Hill, 2003).

يرى (عارف، 2001) أن الصحة التنظيمية تتمثل في صحة الروح المعنوية التي يمكن الحفاظ عليها من خلال ظروف العمل المادية، وعدالة الأجور، وحسم الخلافات، وتوزيع الأدوار بعدالة، وتعزيز العلاقات الشخصية الدافئة بين العاملين، فكلما كانت الروح المعنوية عند العاملين مرتفعة كلما أدى ذلك إلى إرتفاع مستويات أدائهم مما ينعكس على المناخ التنظيمي الذي يصبح صحياً بصورة أفضل مما لو كانت المعنويات منخفضة.

4/2/2- الإستقلالية Autonomy:

تشير الإستقلالية إلى "درجة الحرية الممنوحة للعاملين في المنظمة حول إختيار أسلوب أداء العمل المناسب لهم دونما تدخل من الآخرين، ومدى قدرتهم على المساهمة بأفكارهم ومقترحاتهم حول تحسين أدائهم دون تأثير خارجي" (اليامي، 2010).

إن المنظمة المتمتعة بالصحة التنظيمية لاتستجيب سلبياً لما يجرى في بيئتها الخارجية، فهي تملك قدراً من الإستقلالية عن البيئة، وفي الوقت نفسه تستجيب للمطالب والمؤثرات الخارجية، وبذلك فإن الفرد أو الجماعة أو المنظمة الأصحاء قادرون على التفاعل الإيجابي الواعي والتناغم مع المطالب الخارجية (السقا، 2019 ; Zamora, 2016).

5/2/2- التكيف Adaptation:

يعنى التكيف "مدى قدرة المنظمة على الإستجابة التلقائية لتغيرات بيئتها عن طريق التغيير الذى تحدثه فى أنظمتها وإجراءاتها من أجل البقاء والإستمرار وتحقيق أهدافها" (Zamora, 2016). وكما أن التكيف ممارسة تنظيمية فهو أيضاً سلوكاً فردياً، حيث يشير كذلك إلى مقدرة العاملين على التأقلم مع كل المتغيرات التى تحدث فى العمل سواء كانت داخلية أو خارجية عن طريق التأثير فى تلك المتغيرات بتوليد الأفكار الإبداعية فى تنفيذ الأعمال من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة (أغاء، 2017; Miles, 1965).

إن مفهوم الصحة التنظيمية مبنى على القدرة على التكيف الناجح مع البيئة، حيث أن المنظمات التى تتمتع بمستويات مرتفعة من الصحة التنظيمية هى التى تكون قادرة على المتابعة والرصد الفعال لكل التغيرات الى تحدث فى بيئتها الخارجية وتتكيف معها، بل وتستطيع إدارة عملية التغيير لدى الأفراد ليكونوا على قدر المسئولية فى التعامل مع كافة تلك المتغيرات والتكيف معها (Parlar & Cansoy, 2017).

3- الدراسة الإستطلاعية:

ويتم تناول أهدافها وإجراءات تنفيذها وأهم نتائجها على النحو التالي:

1/3- أهداف الدراسة الإستطلاعية:

والتي تتمثل فى التعرف على واقع وطبيعة العلاقة بين أبعاد الجينات التنظيمية وحالة الصحة التنظيمية ومستوى توافر كل منهم بغرض التعرف على مدى إمكانية تحقيق مستويات مرتفعة من الصحة التنظيمية من خلال أبعاد الجينات التنظيمية فى ضوء العلاقة المتوقعة بينهما، والتعرف على الخصائص العامة لمجتمع البحث، وتكوين صورة مبدئية عن صلاحية البنوك التجارية محل البحث لتطبيق الدراسة الميدانية.

2/3- إجراءات تنفيذ الدراسة الإستطلاعية:

تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية بتوجيه تساؤلات تضمنها إطار الدراسة الإستطلاعية لعينة من العاملين بالبنوك التجارية المصرية قوامها (30) مفردة تمثل مجموعة من العاملين بالبنوك التجارية بفروع محافظة دمياط والمراكز الرئيسية لتلك البنوك بالقاهرة مقسمة إلى (15) مفردة من العاملين بفروع البنوك التجارية العامة (البنك الأهلى المصرى، بنك مصر، بنك القاهرة) و (15) مفردة من العاملين بفروع البنوك التجارية المشتركة وفروع البنوك الأجنبية (بنك الإسكندرية، البنك التجارى الدولى CIB، بنك قطر الوطنى الأهلى QNBA) وذلك بهدف استطلاع آراء هؤلاء العاملين حول مدى توافر أبعاد الجينات التنظيمية، وحالة الصحة التنظيمية بأبعادها، وسؤال العاملين حول مدى إمكانية النجاح فى تحقيق مستويات مرتفعة من الصحة التنظيمية اعتماداً على مكونات الجينات التنظيمية.

3/3- نتائج مستخلصة من الدراسة الإستطلاعية:

وفقاً لما تم التوصل إليه من بيانات للدراسة الإستطلاعية بالبنوك التجارية محل البحث، فقد أسفرت الدراسة الإستطلاعية عن مجموعة من الظواهر والتي تمثل نتائج مبدئية وهي:

1/3/3- لا يوجد فهم واضح من قبل العاملين بالبنوك التجارية لماهية الجينات التنظيمية وأبعادها.

2/3/3- يري 76% من العاملين الذين تمت مقابلتهم أنه لا يتم تبني أسلوب التفويض الكامل للقرارات من قبل الإدارة العليا في البنوك.

3/3/3- يؤكد 83% من الأفراد الذين تم مقابلتهم على أهمية أنظمة المعلومات الجيدة في دعم عمليات نقل وتشارك المعرفة فيما بين العاملين في مختلف المستويات الوظيفية.

4/3/3- وفقاً لإجابات 84% من أفراد العينة الذين تمت مقابلتهم فإنه لا توجد منهجية واضحة وعادلة لدى إدارات الموارد البشرية بالبنوك فيما يتعلق بمراجعة الهياكل التنظيمية بالفروع والإدارات داخل كل بنك بهدف تطبيقها، وبطريقة تضمن كفاءتها وفعاليتها معاً.

5/3/3- أشار 64% من العاملين إلى عدم مشاركة العاملين بفاعلية في صياغة الأهداف وكذلك وسائل تحقيقها، مما يؤثر سلباً على مستويات رضاهم ونتائج أدائهم.

6/3/3- أفصح 65% من عينة البحث أنه لا يوجد بصفة عامة روابط قوية بين العاملين بالبنوك ورؤسائهم.

7/3/3- يري 81% من العاملين الذين تمت مقابلتهم أن قدرة البنوك التجارية على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ومدى قبول العاملين للتغيير، يعد أحد أهم الأدوات التي يمكن أن تساعد تلك البنوك على الإستمرار في السوق المصرفي والمنافسة في ظل تحرير الأسواق والتحول الرقمي، وبالتالي يؤثر على مستويات تميزها المؤسسي.

8/3/3- يري 87% من أفراد عينة البحث أن الإهتمام بجودة المحفزات المادية والمعنوية وكذلك مرونة الهياكل التنظيمية وقابليتها للتغيير والمشاركة الفاعلة في عمليات اتخاذ القرار تساهم في توفير بيئة عمل صحية خالية من الصراعات وتعمل على زيادة مستويات الفاعلية في الأداء.

4- الدراسات السابقة:

1/4- الدراسات التي تناولت الجينات التنظيمية:

تناولت معظم الدراسات التي بحثت في موضوع الجينات التنظيمية عوامل تميز المنظمات وتحديد هويتها وتأثير ذلك على أدائها، فقد أوصت دراسة (Rashid & Ghalab, 2007) بضرورة الإهتمام بمكونات الجينات التنظيمية حتى يمكن التأثير في الأداء الإبداعي للأفراد من خلال ربط المنظمات بشبكة إتصال واسعة وتفويض الأفراد في مجال الوظيفة وتوفير تصور واضح للمسارات الوظيفية المستقبلية للأفراد، وأظهرت نتائج دراسة (Ivanov, 2013) أن الهياكل التنظيمية التي تقوم على تفويض السلطة والعمل الجماعي المشترك تؤثر في الأداء التنظيمي وبالتالي يؤدي ذلك إلى تقليل

معدلات الإنتاج المعيب، بل وتعمل على تشارك المعرفة بين العاملين من أجل إجراء التحسينات المستمرة على المنتج، وكشفت دراسة (Nafei, 2015) أن التأثير في أبعاد الجينات التنظيمية للمنظمات من خلال تطوير الهياكل التنظيمية وحقوق اتخاذ القرار والمحفزات وكذلك المعلومات يؤدي إلى التحسن المستمر في الأداء التنظيمي والذي يعتبر مصدر رئيسي لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، وأوصت دراسة (Majid, 2019) بضرورة رفع مستويات الإهتمام برأس المال الفكري بصورة متكاملة جنباً إلى جنب مع التركيز على تحسين أبعاد الحمض النووي التنظيمي من أجل الوصول إلى أعلى إنتاجية متولدة من رأس المال الفكري الذي تمتلكه الشركة، واقترحت دراسة (إسماعيل، 2020) بأنه يمكن تأسيس الجين المرغوب بعد مراجعة ودراسة كافة الخصائص التنظيمية الخاصة بالمستشفى، ثم تحديد الخصائص للجين المرغوب بغرض معرفة كيفية تعميمه في كافة أرجاء المستشفى، يتبع ذلك وضع خطط لمساعدة الجين في التغلب على المعوقات التي تواجهه عند بداية تعميمه. واستفاد الباحثان من هذه الدراسة في أنه يمكن التغيير في أبعاد الجينات التنظيمية وتعديلها بغية الحصول على النتائج التنظيمية الإيجابية المرغوبة، وأكدت دراسة (Juneja & Aggarwal, 2021) على أن تغيير الحمض النووي لأي منظمة يعد أمراً صعباً ويتطلب أكثر من رؤية وتوجه، حيث يجب تغيير الثقافة التنظيمية السائدة أولاً، ثم تغيير القيادات التي تقاوم التغيير أو تمنعه، ثم الأخذ بالتوجه الإستراتيجي للإدارة وتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة باعتباره الطريق الصحيح لمواجهة جميع التحديات الحالية والمستقبلية، وتوصلت دراسة (عبدالحليم، 2021) إلى وجود تأثير إيجابي هام للجينات التنظيمية على تحقيق أندية دور القوات المسلحة المصرية للتميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة نشر وتعميم ثقافة الجينات التنظيمية كأسلوب إداري حديث لتحقيق التميز المؤسسي من خلال التعرف على نقاط الضعف في تلك الأندية ومعالجتها، وإبراز نقاط القوة وتدعيمها للوصول إلى التميز المؤسسي، وقامت دراسة (سليمان، 2023) بوصف وتحليل أبعاد الجينات التنظيمية باعتبارها من أهم العوامل التي تحدد ملامح شخصية المنظمة وإسهاماتها في تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي، وذلك من خلال تحديد إسهامات حقوق اتخاذ القرار والمحفزات وجودة المعلومات والهيكل التنظيمي في تحقيق التميز بالإضافة إلى وصف مظاهر التميز المؤسسي بجمعيات تنمية المجتمع المحلي مع تحديد معوقات تحقيق التميز لهذه الجمعيات، وأظهرت الدراسة وجود ارتباط طردي قوي بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي، وبينت الدراسة أن من العوامل التي تعوق دون وصول تلك الجمعيات لمستوي عالي من الأداء المطلوب لتحقيق التميز منها ما هو متعلق بمشكلات داخلية خاصة بالتكوين الداخلي للمنظمة (جيناتها التنظيمية) ومنها ما يرجع إلى المجتمع الخارجي بمتغيراته المختلفة وتأثيره الواسع على أداء كل المنظمات بالمجتمع، ولقد توصلت دراسة (Elsanhawy & Badway, 2023) إلى وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد الجينات التنظيمية علي كل من الرشاقة التنظيمية والإستدامة، حيث تشكل بنية الحمض النووي خصائص الشركة، ومن ثم تؤثر تأثيراً مباشراً علي الرشاقة التنظيمية وكذلك علي الإستدامة التنظيمية، وذلك لأن أبعاد الجينات التنظيمية تؤثر في كل العوامل الإقتصادية والإجتماعية والبيئية الخاصة بالشركة، وأخيراً فإن دراسة (مهدي، 2023) هدفت إلى قياس أثر أبعاد الجينات التنظيمية الأربعة (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي) علي الأداء المستدام (البعد الإقتصادي، البعد الإجتماعي، البعد البيئي) في ظل وجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل بينهما، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين الجينات التنظيمية وبين الأداء

المستدام، وقد وجدت الدراسة كذلك أن الدعم التنظيمي المدرك يُعدل في العلاقة الإيجابية بين أبعاد الجينات التنظيمية والأداء المستدام بأبعاده.

2/4- الدراسات التي تناولت الصحة التنظيمية:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوعات الصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة، ويلاحظ أن بعض هذه الدراسات قد اعتمد على أبعاد الصحة التنظيمية بشكل تفصيلي، والبعض الآخر استخدم أبعاد مجمعة بطريقة تناسب أغراض الدراسة الميدانية ومجال التطبيق، كما يلاحظ أنه قد تم تناول المصطلح ذاته من منظور إداري وتنظيمي تارة ومن منظور تربوي وتعليمي تارة أخرى، فلقد أشارت دراسة (Gholamzadeh & Khazaneh, 2012) إلى وجود علاقة هامة بين الأنماط المختلفة للقيادة والصحة التنظيمية، وأن نمط القيادة التحويلية كان أكثر تأثيراً على الصحة التنظيمية عن نمط القيادة التبادلية، وأكدت دراسة (Tuan, 2013) أن قيام الشركات بمسئولياتها الإجتماعية والأخلاقية والقانونية والبيئية تجاه مجتمعاتها يعمل على بناء الثقة تجاه منتجاتها من قبل عملائها، وكذلك يؤثر على توافر مناخ تنظيمي ملائم يعزز من مستويات الصحة التنظيمية ويعمل على تشارك المعرفة بين العاملين داخل جميع المستويات في التنظيم، وتوصلت دراسة (الجابري، 2017) إلى أن هناك دور فاعل للصحة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تأثيرها المباشر على الأداء الإستراتيجي، وبينت دراسة (Senyang et al, 2017) العلاقات بين كل من الإلتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والقيادة التحويلية من جهة والصحة التنظيمية من جهة أخرى، وأقرت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين كل من الإلتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والقيادة التحويلية من جهة والصحة التنظيمية من جهة أخرى. وإتفقت دراسة (Yuceler et al, 2013) جزئياً مع نتائج تلك الدراسة فيما يخص بُعد الإلتزام التنظيمي، واقترحت دراسة (Franciska & Welly, 2013) مقياس للصحة التنظيمية يمكن استخدامه إذا ما أرادت الشركات أن تحقق الإستدامة والتميز المؤسسي، وقامت باختبار وتطبيق المقياس على حالة شركة مكنيزي Mckinsey العالمية، ويتألف المقياس المقترح من تسعة عناصر رئيسية هي: التوجيه، القيادة، الثقافة والمناخ، المسؤولية، التنسيق والرقابة، القدرات، التحفيز، التوجه الخارجي نحو الأطراف المرتبطة، التعلم والإبتكار، وتدرج تحت العناصر السابقة عدد (37) ممارسة صحية تقيس في مجملها مستوى الصحة التنظيمية للشركة، وأكدت الدراسة على أن الشركات التي ستحقق الممارسات الصحية السابقة بنسب عالية هي التي سوف تحقق التميز في الرؤية والأهداف والنتائج، وسوف تلحق بركب الشركات العالمية وتحرز التميز المؤسسي المستدام اعتماداً على تلك المؤشرات الصحية، وأوصت دراسة (أبوجليل، 2018) بضرورة تطوير مقاييس أبعاد الصحة التنظيمية وربطها بالأداء التسويقي لتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها، وبحثت دراسة (Ali, 2019) في أهمية تحفيز الجانب السلوكي للعاملين لما له من دور كبير في زيادة فعالية أدائهم وولائهم لمنظماتهم، وذلك من خلال دراسة التأثير المباشر للقائد في العاملين بالإقناع والتوجيه وإعطاء الدافع الإيجابي باعتباره القوة الحسنة لهم (القيادة الملهمة) على تحقيق الصحة التنظيمية بالمنظمات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر معنوي لقيادة الملهمة على الصحة التنظيمية، وأنه يمكن تفعيل دور الصحة التنظيمية بالمنظمات عن طريق إعتقاد القيادة الملهمة لمعايير الصحة التنظيمية، مما يقود إلى التحسين المستمر فضلاً عن تحقيق التميز على المنافسين، وهدفت دراسة

(خلف، 2020) إلى التعرف على أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثيرات متباينة لمستويات الصحة التنظيمية على المداخل المختلفة للفاعلية (مدخل الموارد، مدخل تحقيق الأهداف، مدخل العمليات الداخلية، مدخل أصحاب المصلحة، مدخل قيم التنافس) مما يعكس فاعلية تطبيق الصحة التنظيمية في استثمار موارد المنظمة بشكل فاعل وبما يسهم في تحقيق أهدافها، وقد أوصت الدراسة في ضوء النتائج المتولدة بضرورة تنمية وعي وثقافة العاملين في الجامعات العراقية نحو مفهوم الصحة التنظيمية بما يؤدي إلى تحسين وتطوير العمليات الإدارية والخدمية ومن ثم زيادة الفاعلية التنظيمية، وأكدت نتائج دراسة (Asweisi, 2020) على الدور الوسيط للصحة التنظيمية في العلاقة بين التمكين الإداري باعتباره أداة تغيير إيجابية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، حيث وجد أن الصحة التنظيمية تقوى تلك العلاقة وتدعمها على المدى الطويل، وأكدت دراسة (Radawi, 2023) على أن الصحة التنظيمية تُكسب المؤسسات القدرة على مواجهة التحديات من جهة، وتضمن لها الإستمرار في تحقيق رسالتها من ناحية أخرى، بما يمكنها من التكيف ومسايرة المستجدات المتسارعة، بسبب أنها تعمل على إيجاد مناخ صحي يزيد من ارتفاع الحالة المعنوية لكل من القادة والعاملين، الأمر الذي يمكنهم من العمل بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق التميز الأكاديمي للطلبة، وتوصلت دراسة (Qadhah & Alamery, 2023) إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي، وأوصت الدراسة على ضرورة تهيئة بيئة عمل ملائمة للعاملين لإظهار إبداعاتهم وتميزهم في أداء مهامهم الوظيفية.

3/4- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية:

تناولت دراسة (Hovivyan, 2006) العلاقة بين الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية داخل منظمات الأعمال، حيث بحثت الدراسة في العلاقة الإرتباطية بين خصائص الحمض النووي للمنظمات ومدى الحكم على مستوى الصحة التنظيمية بمحدداتها (الأداء التنظيمي، حجم المنظمة، الثقافة التنظيمية) في الشركات الأمريكية، وقامت بتقسيم المنظمات حسب مستوى توافر محددات الصحة التنظيمية إلى منظمات ذات ملف صحي قوى وأخرى ذات ملف صحي مختل، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إحصائية بين الجينات التنظيمية الفعالة والأداء التنظيمي الصحي، وأن المنظمات ذات الملف الصحي المختل يمكن أن تتحول عبر الزمن إلى الملف الصحي القوي عبر التأثير في خصائص الحمض النووي الخاص بها وأخذاً في الإعتبار عوامل الحجم، كما بينت الدراسة أن أبعاد الجينات التنظيمية يمكن أن تؤثر في تشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمات، وبحثت دراسة (Tuan, 2013) دور المعلومات ومشاركة المعرفة داخل المنظمات في تعزيز مستويات الصحة التنظيمية الكلية لها، حيث قامت الدراسة بتسليط الضوء على أهمية تبادل المعرفة والمعلومات في إطار ثقافة التفاعل الإجتماعي والإتصال والتعاون بين العاملين – وهي أحد مكونات الجينات التنظيمية – وتأثير ذلك على زيادة درجة التماسك التنظيمي بين هؤلاء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للمعلومات على زيادة درجة التماسك التنظيمي، بل ووجدت الدراسة أن ذلك أيضاً يُكسب العاملين قدرات عالية نحو الإستعداد للتغيير والتكيف التنظيمي الإستباقي والمستدام معه، وبالتالي ينعكس على تحسين أبعاد الصحة التنظيمية في المنظمة وزيادة فاعليتها، وهدفت دراسة (العبيدي، 2015) بحث أثر أبعاد الجينات التنظيمية على صحة المنظمات، وأثبتت النتائج وجود علاقة إرتباط قوية بين أبعاد الجينات التنظيمية

والصحة التنظيمية، فيما لم تستدل الدراسة على وجود أثر بين متغيري البحث، وإقترحت الدراسة آلية لتأسيس منظمات صحية وتنميتها من خلال اعتماد مكونات جينات تنظيمية صحيحة وقوية.

4/4- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات دراسة كل من الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية، وتم دراسة كل متغير من منظور تأثيره وتأثيره على المتغيرات الأخرى، وكان من أهم جوانب الاستفادة التي توصل إليها الباحثان مايلي:

1/4/4- إهتمت العديد من الدراسات بالصحة التنظيمية ودورها في البناء السليم للمنظمات، وتناولت تلك الدراسات ارتباط الصحة التنظيمية بالأداء الإستراتيجي الجابري، (2017؛ السقاء) (2019)؛ Asweisi, 2020، والرضا الوظيفي (Siddiqui, 2017 ; Patel, 1993)، والإلتزام التنظيمي (اليامي، 2010)، وأنماط القيادة (Korkmaz, 2007)؛ (Gholamzadeh & Khazaneh, 2012)؛ Ali, 2019)؛ والفاعلية التنظيمية (Tofighi et al, 2011)؛ (خلف، 2020)، بالإضافة إلى الإسهامات المختلفة في تحديد مقدماتها ونتائجها وتنوع أبعادها.

2/4/4- في حين أشارت الأدبيات إلى أهمية الجينات التنظيمية باعتبارها محدد لهوية المنظمة، وأبرزت تلك الأدبيات دور الجينات التنظيمية في التأثير على العديد من المتغيرات مثل: تحسين الأداء التنظيمي (Nafei, 2015 ; Ivanov, 2013 ; Barnes, 2008)، وتنمية القدرات الإبتكارية (Vijay & Trimble, 2005 ; Dobni, 2008)؛ ولبده، 2015)، وتطوير الأداء الإبداعي (Rashid & Ghalab, 2007)، وزيادة دوافع العاملين (المسدي، 2009؛ أحمد، 2015)، وإستراتيجيات إدارة الأزمات (عبدالمجيد، 2016)؛ (العبسي، 2020)، ورأس المال الفكري (El Majid, 2019)؛ (Ziadi, 2019)؛.

3/4/4- إتفقت معظم الدراسات السابقة التي تناولت الجينات التنظيمية على أربعة أبعاد رئيسية تلقى القبول لدى أغلب الباحثين وهي (حقوق إتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي) وتوصلت الدراسات إلى وجود علاقة مباشرة بين أبعاد الجينات التنظيمية والأداء التنظيمي (Nafei, 2015) كما ربطت بعض الدراسات بين الجينات التنظيمية والقدرة على بلوغ الأداء الإبداعي والإبتكاري لدى العاملين (Vijay & Trimble, 2005)؛ (Rashid & Ghalab, 2007)؛ لبده، 2015، واعتمد البحث الحالي على نفس الأبعاد ولكنه أضاف أبعاد فرعية تدرج تحت كل بعد من الأبعاد الأربعة السابقة.

4/4/4- أغلب الدراسات المتعلقة بالصحة التنظيمية كانت تطبق في المدارس والجامعات والمؤسسات التعليمية بصفة عامة (Pourrajab et al, 2011)؛ (Savas & Topark, 2013)؛ Hong et al, 2014)؛ (Singh & Jha, 2018)؛ (Asweisi, 2020)، وكان القليل من تلك الدراسات والأبحاث يهتم بتطبيقها في مجال الأعمال والمنظمات التجارية والصناعية والبنوك (Katherine et al, 2007)؛ (أغا، 2017)؛ (Buyukyilmaz et al, 2018).

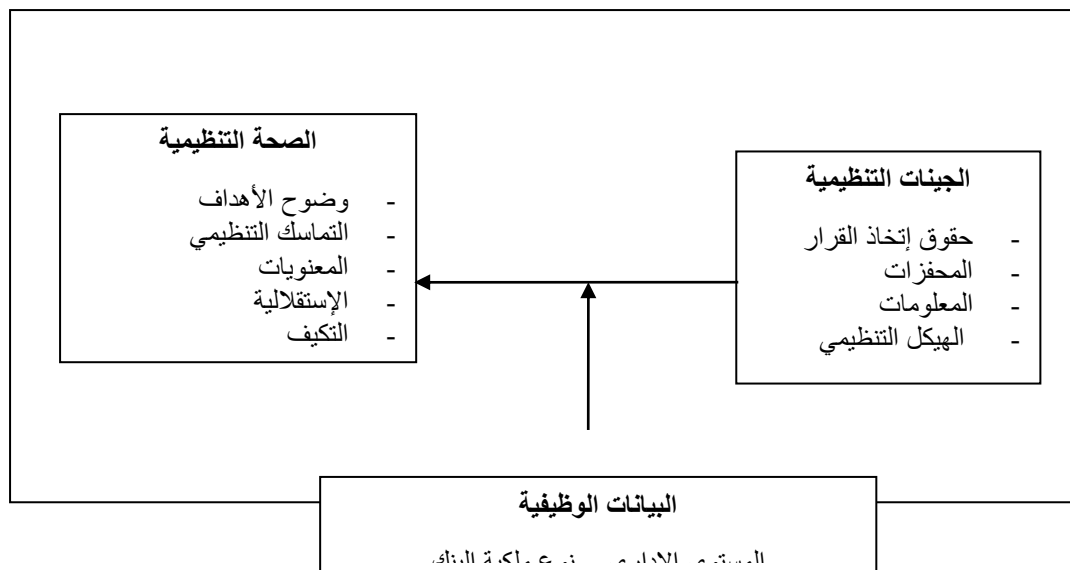
5/4/4- تناولت أغلب الدراسات السابقة الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية بشكل منفصل، ويتشابه البحث الحالي مع العديد من الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.

6/4/4- في ضوء ماتقدم، يخلص الباحثان إلى أهمية دراسة الجينات التنظيمية ودورها في تحقيق الصحة التنظيمية، لما للجينات التنظيمية من آثار إيجابية عديدة، ولأهمية الصحة التنظيمية في بيئة عمل المنظمات، حيث تعد من أهم العلاقات التي يجب تسليط الضوء عليها، ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- مجال التطبيق: حيث يتم تناول البحث الحالي بالتطبيق علي البنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية.
 - تناول العلاقة المباشرة بين أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق إتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي) وأبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، التماسك التنظيمي، المعنويات، الإستقلالية، التكيف)، حيث تناولت قلة فقط من الدراسات السابقة العلاقة بينهما بصورة غير مباشرة.
 - تم تناول أسس إختلاف وفق كل من (المستوي الإداري، نوع ملكية البنك) لدراسة مدي وجود إختلاف في تأثير أبعاد الجينات التنظيمية ومستوي الصحة التنظيمية.
- 7/4/4- كما تم التوصل إلي النموذج الوصفي المقترح للبحث كما يتضح في الشكل رقم (1):

الشكل رقم (1)

النموذج الوصفي المقترح للبحث



المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة.

5- المشكلة البحثية:

تواجه منظمات الأعمال بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة العديد من العقبات والتحديات المعقدة، تتطلب تغييرات جوهرية في بيئتها الداخلية والخارجية من أجل تحقيق مستويات مرتفعة من الصحة التنظيمية، وذلك من خلال توفير بيئة عمل صحية تشجع العاملين على تحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي وبالتالي تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية وزيادة القدرة التنافسية المستدامة لتلك البنوك (مهدي، 2023).

وعلى الرغم من أهمية مفهوم الجينات التنظيمية وتأثيره على أداء العمل داخل البنوك، ودوره في تشكيل الهوية التنظيمية المتميزة، إلا أنه لوحظ من خلال نتائج الدراسة الإستطلاعية عدم إلمام معظم العاملين بالبنوك بهذا المفهوم وطبيعة أبعاده، حيث أنه من المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال السلوك التنظيمي.

وفي ضوء استخلاص أن الفجوة المعرفية للبحث الحالي تتمثل في ندرة تناول الكتابات العلمية للعلاقة بين الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية بشكل مباشر وبيان قوة العلاقة بينهما بصورة عامة وفي قطاع البنوك التجارية على وجه الخصوص، فضلاً على أنه لم يتم التطرق لبيان مدي اختلاف تأثير الجينات التنظيمية على الصحة التنظيمية وفق اختلاف كل من المستوي الإداري للعاملين ونوع ملكية البنك الذي يعملون به، فإنه اعتماداً على ماتقدم تتمثل المشكلة البحثية في بيان الآلية التي من خلالها يتم تحقيق مستويات مرتفعة من الصحة التنظيمية بقطاع البنوك التجارية المصرية من خلال الإعتداع على الجينات التنظيمية لتلك البنوك بصورة مباشرة، وقد أمكن التعبير عن تلك المشكلة في صورة عدد من التساؤلات كما يلي:

1/5- هل يمكن تحقيق الصحة التنظيمية في البنوك التجارية محل البحث من خلال تحقيق أبعاد الجينات التنظيمية؟

2/5- إلي أي مدي يختلف تأثير توافر أبعاد الجينات التنظيمية لدي العاملين بالبنوك التجارية محل البحث على تحقيق الصحة التنظيمية باختلاف البيانات الوظيفية للعاملين (المستوي الإداري، نوع ملكية البنك)؟

3/5- إلي أي مدي يختلف مستوي توافر كل من أبعاد الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية لدي العاملين بالبنوك التجارية محل البحث وفق (المستوي الإداري، نوع ملكية البنك)؟

6- أهداف البحث:

يسعي الباحثان من خلال هذا البحث إلي تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي:

1/6- التعرف على إمكانية تحقق الصحة التنظيمية من خلال مساهمة أبعاد الجينات التنظيمية بالبنوك التجارية محل البحث.

2/6- بيان مدي تأثير الجينات التنظيمية على تحقيق الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية محل البحث باختلاف البيانات الوظيفية للعاملين (المستوي الإداري، نوع ملكية البنك).

3/6- تحديد مستوي توافر كل من أبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية محل البحث، ومدى وجود اختلافات بين تلك البنوك حول توافر أبعاد الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية باختلاف المستوي الإداري ونوع ملكية البنك.

7- فرضيات البحث:

في ضوء مشكلة البحث والتساؤلات التي تعبر عنها، والدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحثان، وتحقيقاً لأهداف البحث، يسعى البحث للتحقق من مدى صحة الفرضيات التي أمكن صياغتها علي النحو التالي:

1/7- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي توافر أبعاد الجينات التنظيمية وبين الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية محل البحث.

2/7- يختلف تأثير الجينات التنظيمية علي تحقيق الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية محل البحث باختلاف البيانات الوظيفية للعاملين (المستوي الإداري، نوع ملكية البنك).

3/7- يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بالبنوك التجارية محل البحث باختلاف البيانات الوظيفية للعاملين (المستوي الإداري، نوع ملكية البنك) حول توافر كل من أبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد الصحة التنظيمية.

8- أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من المساهمات التي من المتوقع أن يقدمها على المستويين الأكاديمي والتطبيقي، وتتمثل هذه الإسهامات التي تعكس أهمية البحث فيما يلي:

1/8- يقدم البحث إطاراً نظرياً وتطبيقياً يمكن من خلاله تأصيل المفاهيم المتعلقة بالجينات التنظيمية وأهميتها ودورها الحيوي في تعزيز أبعاد الصحة التنظيمية وتنميتها.

2/8- المساهمة في تحديد طبيعة العلاقة المباشرة بين كل من الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية، حيث أنه في حدود علم الباحثان بأن هذا البحث يعد الأول الذي تناول تلك المتغيرات الحديثة معاً وبشكل مباشر، وبالتالي سوف يكون البحث مرجعاً هاماً للباحثين والمهتمين في هذا المجال.

3/8- يتوقع أن يفتح هذا البحث الباب لمزيد من الدراسات والبحوث حول موضوعاته ومتغيراته الفرعية في ضوء النتائج المتوقعة.

4/8- يتوقع أن تساعد نتائج هذا البحث المسؤولين بالبنوك التجارية في وضع السياسات والإستراتيجيات الكفيلة بتحسين مستويات الصحة التنظيمية من خلال الدور الذي تقدمه الجينات التنظيمية، وذلك من منطلق أن تحسين مكونات الجينات التنظيمية يمثل عاملاً جوهرياً في تعزيز وتحسين الصحة التنظيمية وتطوير أبعادها.

5/8- الحاجة إلي آليات لتحسين مستوي الصحة التنظيمية للبنوك التجارية المصرية من خلال اكتشاف قيمة الجينات التنظيمية والعمل علي تطويرها بشكل مستمر.

9- تصميم البحث:

1/9- بيانات البحث:

للحصول علي البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، تم الإعتماد علي نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية المرتبطان بكل من الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية وأبعادهما الفرعية التي تحدد المتغيرات.

2/9- متغيرات البحث وطبيعة العلاقة بينهم:

- المتغير المستقل: الجينات التنظيمية: تم قياس الجينات التنظيمية من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي (حقوق إتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي).
- المتغير التابع: الصحة التنظيمية: تم قياس الصحة التنظيمية من خلال خمسة أبعاد رئيسية هي (وضوح الأهداف، التماسك التنظيمي، المعنويات، الإستقلالية، التكيف).

3/9- أداة جمع البيانات:

تتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الإستقصاء، والتي تم الإعتماد عليها في الحصول علي البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات البحث، وقد تم تصميم قائمة الإستقصاء من أجل الحصول علي البيانات الأولية ذات العلاقة بمتغيرات البحث، كما تم صياغة العبارات اعتماداً علي الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث.

4/9- القياس:

لقياس أبعاد المتغير المستقل الجينات التنظيمية والذي يتمثل في (حقوق إتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي)، تم الإعتماد علي مقياس Org DNA profiler survey الوارد بالدراسة التي أعدها شركة (Booz Allen Hamilton, 2002) وعلي بعض العبارات الواردة في مقاييس: أحمد، 2015؛ الساعدي والدهان، 2014؛ Rashid 2014؛ Neilson et al, 2006)؛ (Ghalab, 2007). ويحتوي المقياس علي (47) عبارة، حيث تم قياس بُعد حقوق إتخاذ القرار بعدد (14) عبارة وبُعد المحفزات بعدد (11) عبارة وبُعد المعلومات بعدد (10) عبارات بينما تم قياس بُعد الهيكل التنظيمي بعدد (12) عبارة.

ولقياس أبعاد المتغير التابع الصحة التنظيمية المشتقة في الأساس من قائمة (Miles, 1965) والمتمثلة في (وضوح الأهداف، التماسك التنظيمي، المعنويات، الإستقلالية، التكيف)، فقد تم الإعتماد علي المقياس الذي قدمه (Patel, 1993) وكذلك بعض العبارات الواردة بدراسة (Nurit & Cohen, 1991) بعد تحويلها من الصيغة السلبية إلي الصيغة الإيجابية. ويحتوي المقياس علي (20) عبارة، حيث تم قياس بُعد وضوح الأهداف بعدد (4) عبارات وبُعد التماسك التنظيمي بعدد (4) عبارات وبُعد المعنويات بعدد (4) عبارات بينما تم قياس بُعد الإستقلالية بعدد (4) عبارات، وأخيراً تم قياس بُعد التكيف بعدد (4) عبارات.

5/9- ثبات أداة جمع البيانات (قائمة الإستقصاء):

قام الباحثان باختبار مدى الثبات في المقاييس المستخدمة في البحث وذلك باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's Alfa) باعتباره من أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للإختبار (عيد، 2020)، وفيما يلي نتائج تحليل الاعتمادية (الثبات) لتحديد قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل من الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية، وذلك من خلال الجدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1)

قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد البحث

م	المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
مقياس الجينات التنظيمية			
1	حقوق إتخاذ القرار	14	0.898
2	المحفزات	11	0.918
3	المعلومات	10	0.941
4	الهيكل التنظيمي	12	0.821
	المقياس الإجمالي	47	0.956
مقياس الصحة التنظيمية			
1	وضوح الأهداف	4	0.758
2	التماسك التنظيمي	4	0.817
3	المعنويات	4	0.825
4	الإستقلالية	4	0.874
5	التكيف	4	0.772
	المقياس الإجمالي	20	0.933

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من نتائج قيم معاملات الثبات أن قيمة ألفا كرونباخ للأبعاد قد تراوحت ما بين (0.758) و(0.956)، وتبين أن معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس الجينات التنظيمية ككل كان مرتفعاً حيث بلغ (0.956)، وكذلك معامل ألفا كرونباخ لمقياس الصحة التنظيمية ككل كان مرتفعاً أيضاً حيث بلغ (0.933)، وتعتبر هذه القيم مرتفعة ومقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة في متغيرات البحث لتوفير البيانات المطلوبة.

6/9- صدق المقياس:

بغرض التأكد من صدق المحتوى وقدرة قائمة الإستقصاء علي توفير البيانات المطلوبة، تم تحديد المتغيرات الرئيسية والمستقلة بناءً علي الدراسة الإستطلاعية والدراسات السابقة ثم مناقشة كل متغير رئيسي وفرعي مع المتخصصين من ذوي العلاقة بمتغيرات البحث، وذلك للتأكد من مدي فهم محتوى العبارات ومدي التوافق بين محتوى العبارة وبين البُعد الذي يتم قياسه من خلال كل عبارة، كما تم الإعتماد علي التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من مدي مطابقة أبعاد النموذج القياسي للجينات التنظيمية مع البيانات التي تم تجميعها من عينة البحث لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد الجينات التنظيمية والفقرات المعبرة عنها وتنقية كل بُعد من أخطاء القياس، وكذلك طبيعة العلاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية والفقرات المعبرة عنها وتنقية كل بُعد من أخطاء القياس، وعليه سوف يتم من خلال هذا التحليل الكشف عن مدي مطابقة بيانات عينة نموذج قياس الجينات التنظيمية، وكذلك عينة نموذج قياس الصحة التنظيمية، والتحقق من صدق هذه البنية (عيد، 2020) وذلك كما يلي:

1/6/9- التحليل العاملي التوكيدي للجينات التنظيمية:

تضمن مقياس الجينات التنظيمية أربعة أبعاد فرعية تشتمل علي (47) عبارة – بُعد حقوق إتخاذ القرار (14 عبارة)، بُعد المحفزات (11 عبارة)، بُعد المعلومات (10 عبارات)، بُعد الهيكل التنظيمي (12 عبارة)، ويوضح الجدول رقم (2) مؤشرات المطابقة لنموذج القياس، حيث تبين أن معاملات التحميل المعيارية للعبارات علي بُعد حقوق إتخاذ القرار تراوحت ما بين (0.551) و(0.750)، بينما تراوحت بُعد المحفزات ما بين (0.523) و(0.827)، وتراوحت معاملات بُعد المعلومات ما بين (0.771) و(0.847)، وبُعد الهيكل التنظيمي ما بين (0.527) و(0.804)، وجميع هذه المعاملات مقبولة لتجاوزها نسبة 50% (Thompson, 2004).

جدول رقم (2)

مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس الجينات التنظيمية

م	المؤشر	جودة المطابقة
1	قيمة كاي ² (Chi-Square)	129.12
2	درجات الحرية (DF)	30
3	النسبة بين قيمة كاي ² ودرجات الحرية (DF)	4.304
4	P-Value	0.000
5	مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.924
6	مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.901
7	مؤشر توكر – لويس TLI	0.819
8	مؤشر جودة المطابقة GFI	0.913
9	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الإقتراب RMSEA	0.035

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (2) أن المؤشر المعياري هو عبارة عن النسبة بين قيمة χ^2 إلى درجات الحرية، وأن الحد المقبول لهذا المؤشر يجب أن يكون أقل من (5) للدلالة على مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر، وقد بلغت قيمة P-Value (0.000) مما يدل على احتمال جودة المطابقة للنموذج الحالي، حيث أن قيمة χ^2 غير دالة سواء عند مستوي معنوية (1% أو 5%)، وبالتالي يمكن قبول فرض العدم القائل بمطابقة النموذج الفعلي لبيانات النموذج المقدر، حيث كانت χ^2 المعيارية أصغر من (5)، فقد بلغت قيمتها (4.304) مما يدل على جودة المطابقة (Carmines & Melfer, 1981).

ونظراً لتأثر الاختبار بحجم العينة، استخدم الباحثان اختبارات أخرى لجودة التوفيق كما يتضح من الجدول السابق لمؤشرات جودة المطابقة (Goodness of fit) لنموذج العلاقات بين الأبعاد الأربعة في النموذج أنه يحوز على أفضل القيم لكل المؤشرات، وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة 1%، بالإضافة إلى مؤشر (RMSEA) الذي بلغ قيمته (0.035) وهي قيمة جيدة وتقترب من الصفر، وبما أن كل المؤشرات ذات قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول، وبذلك يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع للفقرات (Bentler & Bonett, 1980).

2/6/9- التحليل العاملي التوكيدي للصحة التنظيمية:

تضمن متغير الصحة التنظيمية خمسة أبعاد فرعية تشتمل على (20) عبارة - بُعد وضوح الأهداف (4 عبارات)، بُعد التماسك التنظيمي (4 عبارات)، بُعد المعنويات (4 عبارات)، بُعد الإستقلالية (4 عبارات)، بُعد التكيف (4 عبارات)، ويوضح الجدول رقم (3) التالي مؤشرات المطابقة لنموذج القياس، وتبين أن معاملات التحميل المعيارية للعبارة علي بُعد وضوح الأهداف تراوحت ما بين (0.660) و(0.827)، بينما تراوح بُعد التماسك التنظيمي ما بين (0.766) و(0.850)، في حين تراوحت معاملات بُعد المعنويات ما بين (0.737) و(0.848)، وبُعد الإستقلالية ما بين (0.824) و(0.886)، وأخيراً بُعد التكيف ما بين (0.731) و(0.792)، وجميع هذه المعاملات مقبولة حيث أنها تتجاوز الحد الأدنى المقبول والمعتمد في البحث والذي يجب أن يزيد عن 50% أو على الأقل مساوي (Thompson, 2004).

جدول رقم (3)

مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس الصحة التنظيمية

م	المؤشر	جودة المطابقة (الأول)	جودة المطابقة (الثاني)	جودة المطابقة (الثالث)	جودة المطابقة (الرابع)	جودة المطابقة (الخامس)
1	قيمة χ^2 (Chi-Square)	539.76	793.73	2076.98	2626.62	1731.28
2	درجات الحرية (DF)	156	234	468	533	538
3	النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية (DF)	3.460	3.392	4.438	4.928	3.218
4	P-Value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

0.790	0.855	0.902	0.746	0.852	مؤشر المطابقة المقارن CFI	5
0.886	0.918	0.925	0.783	0.816	مؤشر المطابقة المعياري NFI	6
0.993	0.952	0.818	0.799	0.784	مؤشر توكر - لويس TLI	7
0.877	0.948	0.914	0.850	0.812	مؤشر جودة المطابقة GFI	8
0.040	0.017	0.037	0.018	0.023	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الإقتراب RMSEA	9

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وتشير بيانات الجدول رقم (3) أن مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of fit) لنموذج العلاقات بين الأبعاد الخمسة في النموذج يحقق أفضل القيم لكل المؤشرات، وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1%، وتبين أن قيمة كاسي غير دالة عند مستوى معنوية (1% أو 5%)، كما أنها كانت أقل من (5) وهو مؤشر جيد للنموذج، وكانت مؤشرات المطابقة جميعها دالة علي مطابقة البيانات للنموذج بصورة جيدة للأبعاد الخمسة علي التوالي، بالإضافة إلي مؤشر (RMSEA) وهو أهم المؤشرات في النموذج البنائي كانت القيم (0.023) و(0.018) و(0.037) و(0.017) و(0.040) علي التوالي، وهي قيم جيدة وقريبة من الصفر، وبما أن كل المؤشرات تحقق قيم جيدة للمطابقة، فالنموذج مقبول، وبذلك يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع للفقرات (Bentler & Bonett, 1980).

7/9- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع المصرفيين العاملين بالبنوك التجارية في جمهورية مصر العربية والبالغ عددها وفقاً لإحصائيات البنك المركزي المصري حوالي (36) بنكاً عبارة عن (3) بنوك قطاع عام، و(33) من البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية، ويعمل في تلك البنوك ما يقرب من (126044) مصرفي (النشرة الإحصائية الشهرية، البنك المركزي المصري، العدد 294، سبتمبر 2021).

وقد قام الباحثان باختيار بنوك القطاع العام الثلاثة (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة) ضمن مجتمع البحث، وتم اختيار عدد (14) بنكاً بشكل عشوائي وهي بنوك (البنك التجاري الدولي CIB، بنك قطر الوطني الأهلي QNBA، بنك الإسكندرية، البنك المصري لتنمية الصادرات، بنك قناة السويس، ميد بنك، التجاري وفا بنك إيجيبت، بنك عودة، بنك بلوم – مصر، البنك الأهلي المتحد، المصرف المتحد، مصرف أبو ظبي الإسلامي، بنك أبوظبي التجاري، بنك فيصل الإسلامي المصري).

وقد تمثل حجم مجتمع البحث في تلك البنوك (11556) مصرفي، حيث اقتصر الباحثان مراعاة لعوامل الوقت والجهد والتكلفة بأن يتم التطبيق علي المركز الرئيسي لكل بنك وفروع ذلك البنك بمحاظفة دمياط، وذلك علي اعتبار وجود تشابه كبير بين البنك الواحد وفروعه، علاوة علي أن المراكز الرئيسية للبنوك تُعد مصدر التوجيهات والسياسات لكافة الفروع.

ونظراً لصعوبة القيام بالحصر الشامل لمجتمع البحث، فإن الباحثان استخدمتا أسلوب العينات لجمع البيانات الخاصة بالبحث، وقد تم الاعتماد علي المعادلة التالية لتحديد حجم عينة البحث (عيد، 2016):

$$n = \frac{N \times (Z)^2 \times P(1-P)}{d^2 (N-1) + (Z)^2 \times P(1-P)}$$

حيث أن:

n: حجم العينة.

N: حجم المجتمع.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة ثقة 95% وتساوي 1.96.

P: نسبة توافر الظاهرة محل البحث بالمجتمع، وحيث أن النسبة غير معروفة فقد تم إفتراض أنها تساوي 50%.

d: نسبة الخطأ وهي 5%.

وبالتعويض في المعادلة:

$$n = \frac{11556 \times (1.96)^2 \times 0.25}{0.0025 \times 11555 + (1.96)^2 \times 0.25} = 372$$

وعليه فإن حجم العينة = (372) مفردة، ورغبة من الباحثان في زيادة نسبة تمثيل العينة لمجتمع البحث وكذلك الحصول على نسب ردود أعلى، فقد قام بزيادتها لتصبح (384) مفردة، وقد قام الباحثان باستخدام أسلوب التوزيع المتناسب لتوزيع العينة داخل كل بنك وفقاً لعدد العاملين في تلك البنوك، ويوضح الجدول التالي رقم (4) كيفية توزيع عدد مفردات العينة على البنوك التجارية محل البحث طبقاً لنسبة تمثيل كل بنك من ناحية عدد العاملين إلى الإجمالي، حيث تم أخذ عينة عشوائية طبقية من هذه البنوك وذلك كما يلي:

جدول رقم (4)

توزيع حجم العينة على البنوك التجارية محل البحث

حجم العينة	الوزن النسبي	إجمالي عدد العاملين (حجم المجتمع)	إسم البنك
58	%15.07	1742	البنك الأهلي المصري
52	%13.46	1556	بنك مصر
36	%9.41	1087	بنك القاهرة
146	%37.94	4385	إجمالي بنوك القطاع العام التجارية
41	%10.68	1234	البنك التجاري الدولي CIB
25	%6.42	741	بنك قطر الوطني الأهلي QNBA
26	%6.84	791	بنك الإسكندرية
13	%3.55	410	البنك المصري لتنمية الصادرات
14	%3.66	423	بنك قناة السويس
14	%3.59	415	ميد بنك
13	%3.40	393	التجاري وفا بنك إيجبت

14	%3.63	420	بنك عودة
13	%3.29	380	بنك بلوم - مصر
13	%3.37	389	البنك الأهلي المتحد
12	%3.26	377	المصرف المتحد
15	%3.89	449	مصرف أبو ظبي الإسلامي
12	%3.01	348	بنك أبو ظبي التجاري
13	%3.47	401	بنك فيصل الإسلامي المصري
238	%62.06	7171	إجمالي البنوك التجارية المشتركة وفروع البنوك الأجنبية
384	%100	11556	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثان.

وتتمثل وحدة المعاينة في العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل البحث (بنوك قطاع عام، بنوك مشتركة وفروع بنوك أجنبية) علي مستوي كلٍ من المراكز الرئيسية وفروع محافظة دمياط وفي المستويات الإدارية المختلفة، وبشرط أن يكون قد مر علي تاريخ تعيين المفردة بالبنك أكثر من خمس سنوات حيث يفترض أن تتوافر فيها الخبرة والقدرة علي الإجابة علي أسئلة قائمة الإستقصاء. وقد تم الإعتماد علي الإستبيان الإلكتروني بالإضافة إلي الإستبيان الورقي، ويمكن عرض الوصف الإحصائي لمفردات عينة البحث وفقاً للمتغيرات الوظيفية موضع الإهتمام بقائمة الإستقصاء كما يتضح في الجدول رقم (5) التالي:

جدول رقم (5)

توصيف مفردات عينة البحث وفق المتغيرات الوظيفية

للمستقصي منهم محل البحث

النسب المئوية	التكرارات	الفئة	المتغير
%12	46	مصرفي (ب)	المستوي الإداري
%13.3	51	مصرفي (أ)	
%17.2	66	مصرفي ممتاز	
%16.7	64	مراقب	
%21.6	83	نائب مدير	
%15.3	59	مدير إدارة	
%3.9	15	نائب مدير عام / مدير عام**	
%100	384	الإجمالي	

بنك قطاع عام	146	38%	نوع ملكية البنك
بنك مشترك	163	42.5%	
فرع بنك أجنبي	75	19.5%	
الإجمالي	384	100%	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

** تم دمج وظيفتي نائب مدير عام ومدير عام في التحليل الإحصائي استناداً لأسباب إحصائية.

ويتضح من الجدول السابق مايلي :

1) من حيث المستوي الإداري: بلغ عدد العمالة النمطية (مصرفي (ب)، مصرفي (أ)، مصرفي ممتاز، مراقب) بشكل إجمالي (227) مفردة، بينما بلغ عدد العمالة الإشرافية (نائب مدير، مدير إدارة، نائب مدير عام، مدير عام) بشكل إجمالي (157) مفردة، وبذلك تكون نسبة النمطيين من إجمالي عدد العينة الكلي (59.11%)، ونسبة الإشرافيين من إجمالي عدد العينة الكلي (40.89%).

2) من حيث نوع ملكية البنك: بلغ عدد المستقضي منهم من فئة العاملين ببنوك القطاع العام (146) مفردة بنسبة (38%) من إجمالي حجم العينة، بينما بلغ عدد المستقضي منهم من فئة العاملين بالبنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية (238) مفردة بنسبة (62%) من إجمالي حجم العينة.

8/9- أساليب تحليل البيانات والاختبارات الإحصائية المناسبة:

قبل اختبار وتحديد أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لمتغيرات البحث، قام الباحثان بإعداد اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف - سمر نوف) للتأكد من توزيع البيانات وبيان ما إذا كانت البيانات التي تم الحصول عليها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهذا الاختبار يلزم إجرائه قبل اختبار الفروض لتحديد مدى قابلية الاعتماد علي الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية، ويبين الجدول رقم (6) نتائج الاختبار حيث يتضح أن مستوي الدلالة لكافة المتغيرات أقل من (0.05) مما يدل علي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سوف يتم استخدام الاختبارات اللامعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث في المرحلة التالية من التحليل الإحصائي.

جدول رقم (6)

القيم الإحصائية لإختبار تبعية متغيرات البحث للتوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov (K-S)		متغيرات البحث (الأبعاد)
معنوية الإختبار (Sig.)	إحصائية الإختبار (Statistic)	
0.012	0.041	حقوق إتخاذ القرار
0.021	0.050	المحفزات
0.000	0.083	المعلومات
0.006	0.056	الهيكل التنظيمي
0.003	0.059	الجيئات التنظيمية
0.000	0.142	وضوح الأهداف
0.000	0.096	التماسك التنظيمي
0.000	0.083	المعنويات
0.000	0.083	الإستقلالية
0.000	0.085	التكيف
0.001	0.064	الصحة التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وفي ضوء نتائج بيانات الجدول رقم (6) تقرر استخدام أسلوب كروسيكال واليز لبيان مدي وجود اختلافات بين آراء العاملين وفقاً لكل من (المستوي الإداري، نوع ملكية البنك) وكذلك أسلوب تحليل الإنحدار وتحليل الارتباط المتعدد لإختبار طبيعة العلاقة بين الجيئات التنظيمية والصحة التنظيمية، إضافة لتحليل (ANCOVA) لبيان مدي اختلاف تأثير الجيئات التنظيمية علي الصحة التنظيمية باختلاف المستوي الإداري ونوع ملكية البنك، وقد تم استخدام الإختبارات الإحصائية المتوافقة مع أساليب التحليل المستخدمة، حيث تم الإعتماد علي اختبار (ف) F-Test واختبار (ت) T-Test المصاحبين لأسلوب تحليل الإنحدار والارتباط المتعدد وأسلوب أنكوفأ.

9/9- حدود البحث:

تتمثل أهم حدود البحث فيما يلي:

1/9/9- يتناول البحث بصفة أساسية توضيح وبيان مدى تأثير الجينات التنظيمية علي مستوي الصحة التنظيمية، فضلاً عن تأصيل المفاهيم والأبعاد المتعلقة بمتغيرات البحث (الجينات التنظيمية، الصحة التنظيمية).

2/9/9- يقتصر البحث على البنوك التجارية المصرية بصفة خاصة (البنوك العامة، البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية)، ذلك أن البنوك التجارية تمثل عصب إقتصاديات الدول، حيث توفر حوالي 50% من مصادر الأموال بالنسبة لإحتياجات مختلف الشركات في الدول المتقدمة، في حين تبلغ النسبة مايقرب من 90% بالنسبة للدول النامية (عيد، 2013).

3/9/9- نظراً لضخامة عدد فروع البنوك التجارية المصرية على إختلاف نوع ملكيتها (عامة، مشتركة وفروع بنوك أجنبية) فإنه سوف يتم تنفيذ الدراسة الميدانية على المراكز الرئيسية لتلك البنوك بالقاهرة وفروعها بمحافظة دمياط، وذلك للأسباب التالية:

- تعدد فروع البنوك التجارية وانتشارها الجغرافي الواسع داخل جمهورية مصر العربية يشكل عبئاً ثقيلاً في جمع البيانات منها جميعاً، كما أنه يزيد من مخاطر التشتت الجغرافي لمجتمع البحث.

- أن المراكز الرئيسية للبنوك التجارية تعد بمثابة المصدر الرئيسي للإستراتيجيات والسياسات والتوجيهات بالنسبة لباقي الفروع الأخرى.

- سهولة تجميع البيانات ومراعاة عوامل الوقت والجهد والتكلفة.

4/9/9- يقتصر تطبيق هذا البحث على العاملين المصرفيين بالبنوك التجارية المصرية في المستويات الإدارية (نمطيين، إشرافيين) التي مر على تاريخ تعيينها بالبنك أكثر من 5 أعوام، حيث لم يدخل ضمن وحدة المعاينة العاملون في مجالات الخدمات المعاونة والحراسة، حيث يفترض الباحثان في مفردة الدراسة الخبرة والقدرة على الإجابة على أسئلة قائمة الإستقصاء.

5/9/9- نظراً للتغيرات السريعة في دخول فروع بنوك جديدة للسوق المصرفي المصري وداخل محافظة دمياط على وجه الخصوص، فلقد حدد الباحثان مجتمع البحث متضمناً عدد فروع البنوك الموجودة حتي الفترة ديسمبر 2022م.

6/9/9- فيما يتعلق بتوزيع وتجميع قوائم الإستقصاء، اقتصر العمل علي الفترة من أول يناير 2023م حتي نهاية أبريل 2023م.

10/9- ملخص هيكل ومنهجية البحث:

يمكن توضيح هيكل ومنهجية البحث من خلال ملخص يستعرض فيه الباحثان كل من تساؤلات البحث وأهدافه وفرضياته ومتغيراته، بالإضافة إلى المقاييس المستخدمة في البحث وأساليب التحليل والإختبارات الإحصائية المصاحبة لها، وذلك من خلال الجدول رقم (7) التالي:

جدول رقم (7)

ملخص هيكل ومنهجية البحث

م	تساؤلات البحث	أهداف البحث	فرضيات البحث	متغيرات البحث	المقياس	أساليب التحليل الإحصائية
1	هل يمكن تحقيق الصحة التنظيمية في البنوك التجارية محل البحث من خلال تحقيق أبعاد الجينات التنظيمية؟	التعرف على إمكانية تحقق الصحة التنظيمية من خلال مساهمة أبعاد الجينات التنظيمية بالبنوك التجارية محل البحث.	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي توافر أبعاد الجينات التنظيمية وبين الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية محل البحث.	- الجينات التنظيمية. - الصحة التنظيمية.	- مقياس الجينات التنظيمية. - مقياس الصحة التنظيمية.	- (المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري). - تحليل الارتباط والإنحدار المتعدد.
2	إلى أي مدى يختلف تأثير توافر أبعاد الجينات التنظيمية لدى العاملين بالبنوك التجارية محل البحث على تحقيق الصحة التنظيمية باختلاف البيانات الوظيفية للعاملين الإداري، نوع ملكية البنك؟	بيان مدى تأثير الجينات التنظيمية على تحقيق الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية محل البحث باختلاف البيانات الوظيفية للعاملين الإداري، نوع ملكية البنك).	يختلف تأثير الجينات التنظيمية على تحقيق الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية محل البحث باختلاف البيانات الوظيفية للعاملين الإداري، نوع ملكية البنك).	- الجينات التنظيمية. - الصحة التنظيمية. - البيانات الوظيفية (المستوي الإداري، نوع ملكية البنك).	- مقياس الجينات التنظيمية. - مقياس الصحة التنظيمية.	- تحليل التباين (ANCOVA).

إلى أي مدى يختلف مستوي توافر كل من أبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد الصحة لدى العاملين بالبنوك التجارية وفق محل البحث ومستوي الإداري، نوع ملكية البنك؟	تحديد مستوي توافر كل من أبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد الصحة التجارية محل البحث، ومستوي وجود اختلافات بين تلك البنوك حول توافر أبعاد الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية بمستوي الإداري ونوع ملكية البنك.	يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بالبنوك التجارية محل البحث باختلاف البيانات الوظيفية للعاملين (المستوي الإداري، نوع ملكية البنك) حول توافر كل من أبعاد الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية.	- الجينات التنظيمية. - الصحة التنظيمية. - مقياس الجينات التنظيمية. - مقياس الصحة التنظيمية.	- (المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري).	- اختبار كروسكال واليز.
--	--	--	--	---	-------------------------

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد علي (عيد، 2013).

10- اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

10/1- اختبار طبيعة العلاقة بين توافر أبعاد الجينات التنظيمية ومدى إمكانية تحقيق أبعاد الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية محل البحث:

ويتم ذلك من خلال مايلي:

- مصفوفة معاملات الارتباط للمتغيرات والتي يبينها الجدول رقم (8) التالي:

جدول رقم (8)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الجينات التنظيمية (المتغير المستقل)

وأبعاد الصحة التنظيمية (المتغير التابع)

م	المتغيرات	وضوح الأهداف	التماسك التنظيمي	المعنويات	الإستقلالية	التكيف	الصحة التنظيمية
1	حقوق اتخاذ القرار	**0.628	**0.433	**0.548	**0.722	**0.756	**0.620
2	المحفزات	**0.707	**0.591	**0.525	**0.643	**0.711	**0.438
3	المعلومات	**0.607	**0.424	**0.624	**0.719	**0.548	**0.636
4	الهيكل التنظيمي	**0.633	**0.521	**0.671	**0.555	**0.625	**0.762
	الجينات التنظيمية	**0.760	**0.709	**0.514	**0.615	**0.469	**0.659

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

** تشير إلي أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 1%، وحجم العينة ن = 384 مفردة.

وبشكل إجمالي يتضح من مصفوفة معاملات الارتباط (Correlation Matrix) بين أبعاد المتغير المستقل (الجينات التنظيمية) وأبعاد المتغير التابع (الصحة التنظيمية) أنه توجد علاقة ارتباط

طردية دالة ومرتفعة (0.659) بين الجينات التنظيمية بشكل إجمالي والصحة التنظيمية بشكل إجمالي، ولكل بُعد من أبعاد الصحة التنظيمية علي حدة يتبين وجود ارتباط طردي مرتفع (0.760) دال بين الجينات التنظيمية بشكل إجمالي ووضوح الأهداف، وأن الارتباط طردي مرتفع كذلك ودال مع كل من التماسك التنظيمي (0.709)، ومع الإستقلالية يبلغ (0.615)، وطردي متوسط ودال مع المعنويات (0.514)، ومع التكيف (0.469).

- وليبان طبيعة العلاقة بين الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية لاختبار الفرض الأول "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي توافر أبعاد الجينات التنظيمية وبين الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية محل البحث" تم الاعتماد علي تحليل الإنحدار المتعدد عند مستوي معنوية 1%، وذلك للإجابة علي التساؤل الأول "هل يمكن تحقيق الصحة التنظيمية في البنوك التجارية محل البحث من خلال تحقيق أبعاد الجينات التنظيمية؟" وتم بيان ذلك من خلال الجدول رقم (9) التالي:

جدول رقم (9)

تحليل الإنحدار المتعدد لتوضيح الأبعاد الرئيسة للجينات التنظيمية ودورها في تحقيق الصحة التنظيمية

الصحة التنظيمية					المتغير التابع	
T Test		معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الإنحدار المعياري	معامل الإنحدار	المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية	القيمة	R ²	R	β	B	
**0.000	8.378	0.384	0.620	0.418	0.405	حقوق إتخاذ القرار
**0.000	7.344	0.191	0.438	0.317	0.260	المحفزات
0.955	0.057	0.404	0.636	0.002	0.002	المعلومات
**0.000	4.129	0.580	0.762	0.184	0.205	الهيكل التنظيمي
0.659						معامل الارتباط المتعدد R
0.434						معامل التحديد R ²
0.428						معامل التحديد المعدل Adj R ²
180.724						قيمة F المحسوبة
(5 - 384)						درجات الحرية (ن - 5)
**0.000						مستوى المعنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

** تشير إلي دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 1%.

ويتضح من خلال الجدول السابق مايلي :

1- اشتمل نموذج الإنحدار الخطي المتعدد علي الصحة التنظيمية كمتغير تابع، وعلي أبعاد الجينات التنظيمية كمتغيرات مستقلة.

2- بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد R^2 Regression Analysis والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (0.659)، وأن هذه العلاقة تمثل 65.9% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R) طردية قوية ذات دلالة إحصائية، بمعنى أنه كلما زاد الإهتمام من جانب إدارات البنوك التجارية بأبعاد الجينات التنظيمية زاد ذلك من مستويات الصحة التنظيمية لدي تلك البنوك.

3- بلغ معامل التحديد - أو (التفسير) R^2 Coefficient of Determination - (0.434)، وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (43.4%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة الثلاثة ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة، باستثناء بُعد المعلومات.

4- تبلغ قيمة معامل التحديد المعدلة - $Adj R^2$ Adjusted Determination Coefficient - (0.428) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع معامل التحديد أو (التفسير) R^2 ، وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة أو (التفسيرية) في النموذج ومع انخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (42.8%) من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة الأربعة المبينة بنموذج الانحدار بالجدول رقم (9).

5- فيما يتعلق بتقدير معالم نموذج الانحدار، يتضح من بيانات الجدول رقم (9) أن هناك عدد ثلاث متغيرات تعتبر الأكثر مساهمة في نموذج الانحدار وذات تأثير على المتغير التابع (الصحة التنظيمية)، كما تشير بيانات النموذج إلى معنوية هذه المتغيرات (حقوق إتخاذ القرار، المحفزات، الهيكل التنظيمي)، وأن غياب هذه المتغيرات يؤثر على الصحة التنظيمية، وتمثل هذه المتغيرات بعد ترتيبها وفق الأهمية النسبية على المتغير التابع (الصحة التنظيمية) فيما يلي:

- حقوق إتخاذ القرار (معامل الانحدار المعياري بيتا = 0.418).
- المحفزات (معامل الانحدار المعياري بيتا = 0.317).
- الهيكل التنظيمي (معامل الانحدار المعياري بيتا = 0.184).

علماً بأنه تم ترتيب هذه المتغيرات بناءً على قيمة بيتا المعيارية والتي تشير إلى مقدار التغير في المتغير التابع (بوحدة الانحراف المعياري) عندما يتغير المتغير المستقل (التفسيري) بوحدة إنحراف معياري واحدة وذلك في ظل ثبات المتغيرات الأخرى.

6- فيما يتعلق بمعنوية النموذج بشكل إجمالي، يتبين وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الثلاثة التفسيرية بنموذج الانحدار وفقاً لاختبار (ف) وعند مستوي معنوية أقل 1%، حيث أن التأثير بين المعلومات والصحة التنظيمية كمتغير تابع غير دال إحصائياً، ولا يعني ذلك غياب الارتباط بالصحة التنظيمية، ولكن تبين أن القدرة التفسيرية ضعيفة أو غير جوهرية بما يجعلنا لانغفل تأثيره ولانعول عليه بدرجة كبيرة أيضاً.

وفي ضوء ذلك، يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي توافر أبعاد الجينات التنظيمية إجمالاً وبين الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية محل البحث، بما يفيد في قبول

الفرض الأول بصورة جزئية لأبعاد حقوق إتخاذ القرار، والمحفزات، والهيكل التنظيمي، مع رفض فرض العدم بالنسبة لبُعد المعلومات.

2/10- اختبار مدي وجود اختلاف في تأثير أبعاد الجينات التنظيمية علي إمكانية تحقيق الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية محل البحث باختلاف البيانات الوظيفية للعاملين (المستوي الإداري، نوع ملكية البنك):

ويفيد اختبار تحليل التباين (ANCOVA) في اختبار الفرض الثاني، وهو نوع من الضبط الإحصائي لقياس مدي وجود تأثير للمتغير المستقل علي المتغير التابع في ظل وجود متغير أو أكثر، ومن أهم شروط تطبيق تحليل التباين (Montgomery, 2012):

- أن تكون العينات موضع المقارنة مستقلة.
 - أن تكون العينات مسحوبة من مجتمعات ذات توزيعات طبيعية (ويمكن التغاضي عن هذا الشرط حال أن تكون العينات تزيد عن (30) مفردة).
 - أن تكون تباينات المجتمعات متساوية.
 - أن تكون العلاقة بين متغير التباين والمتغير التابع خطية.
- ونوضح فيما يلي النتائج الخاصة بتأثير الجينات التنظيمية علي الصحة التنظيمية من خلال تأثير المستوي الإداري كما يلي:

جدول رقم (10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الصحة التنظيمية)
وفقاً للمستوي الإداري

المستوي الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة
مصرفي (ب)	3.19	1.02	46
مصرفي (أ)	3.22	0.76	51
مصرفي ممتاز	3.56	0.89	66
مراقب	3.60	1.22	64
نائب مدير	3.77	0.78	83
مدير إدارة	3.80	0.65	59
نائب مدير عام/ مدير عام	4.01	0.98	15
الإجمالي	3.59	1.01	384

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

** تم دمج وظيفتي نائب مدير عام ومدير عام في التحليل الإحصائي استناداً لأسباب إحصائية.

ويتبين من الجدول رقم (10) أن الإتجاه العام لآراء مفردات العينة حول الصحة التنظيمية يميل إلى القبول (80.2%)، كما يتضح وجود تباين بسيط في آراء فئات العينة وفقاً للمستوي الإداري ولصالح العمالة الإشرافية، حيث بلغت نسبة التأثير علي الصحة التنظيمية بالنسبة للعمالة النمطية (مصرفي (ب)، مصرفي (أ)، مصرفي ممتاز، مراقب) حوالي 48% بشكل إجمالي، في حين بلغت نسبة تأثير الجينات التنظيمية علي الصحة التنظيمية وفقاً لآراء العمالة الإشرافية (نائب مدير، مدير إدارة، نائب مدير عام/ مدير عام) حوالي 54.6%، وبما يشير إلي أن اختلاف تأثيرهم غير معنوي.

جدول رقم (11)

اختبار التجانس لإحصائية ليفين ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية وفق المستوي الإداري

درجات الحرية df	F المحسوبة	مستوي المعنوية Sig.
(4*379)	29.119	0.0038

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول رقم (11) وجود تجانس بين فئات المستوي الإداري بالنسبة لتأثير الجينات التنظيمية علي الصحة التنظيمية، وهذا ماظهره قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (29.119) وهي دالة عند مستوي معنوية (0.0038) وبهذا يتم التأكيد علي أنه لا يوجد تباين بين عينة البحث وفق المستوي الإداري.

جدول رقم (12)

تحليل التباين وفق المستوي الإداري

Tests of Between-Subjects Effects					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	87.23 ^(a.)	9	18.25	732.22	.000
Intercept	58.42	6	46.33	1653.11	.000
T	0.066	6	.026	1.25	.393
X	73.55	6	85.51	2470.01	.000
T * X	0.06	6	.031	6.480	.0141
Error	10.50	377	.035		
Total	3954.36	384			
Corrected Total	103.08	383			

(a.) R Squared = .779 (Adjusted R Squared = .776)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول رقم (12) أن تأثير الجينات التنظيمية علي الصحة التنظيمية من خلال المستوي الإداري ذو دلالة معنوية، حيث كانت قيمة $(F) = (6.480)$ عند مستوي معنوية (0.0141) مما يشير إلي وجود تفاعل بين الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية، وبذلك يتم قبول الشق الأول من الفرض الثاني والمرتبط بالمستوي الإداري، ويتم قبول وجود اختلاف في تأثير الجينات التنظيمية علي الصحة التنظيمية باختلاف المستوي الإداري.

كما تبين كذلك أن النتائج الخاصة بتأثير الجينات التنظيمية علي الصحة التنظيمية من خلال تأثير نوع ملكية البنك كانت علي النحو التالي:

جدول رقم (13)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الصحة التنظيمية)
وفقاً لنوع ملكية البنك

نوع ملكية البنك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة
بنوك قطاع عام	3.73	0.615	146
بنوك مشتركة	3.66	0.450	163
فروع بنوك أجنبية	3.48	0.571	75
الإجمالي	3.62	0.598	384

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول رقم (13) أن الإتجاه العام لآراء مفردات العينة حول الصحة التنظيمية يميل إلي القبول (72.4%) ، كما يتضح وجود تباين بسيط في آراء فئات العينة وفقاً لنوع ملكية البنك، حيث بلغت نسبة التأثير علي الصحة التنظيمية بالنسبة لبنوك القطاع العام حوالي 74.6% ، في حين بلغت بالنسبة للبنوك المشتركة حوالي 73.2% ، وبالنسبة لفروع البنوك الأجنبية 69.6% ، وبما يشير إلي أن اختلاف التأثير غير معنوي.

جدول رقم (14)

اختبار التجانس لإحصائية ليفين ودرجات الحرية والقيمة الإحتمالية وفق نوع ملكية البنك

درجات الحرية df	F المحسوبة	مستوي المعنوية Sig.
(1,383)	33.775	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول رقم (14) وجود تجانس بين فئات البنوك علي مستوي تأثير الجينات التنظيمية علي الصحة التنظيمية، وهذا ما توضحه قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (33.775) وهي دالة عند مستوي معنوية (0.000) وبهذا يتم التأكيد علي أنه لا يوجد تباين بين عينة البحث وفق نوع ملكية البنك.

جدول رقم (15)

تحليل التباين وفق نوع ملكية البنك

Tests of Between-Subjects Effects					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	98.362 ^(a.)	3	48.131	833.447	.001
Intercept	56.158	1	32.120	1615.105	.000
T	0.111	1	.111	2.615	.069
X	53.123	1	33.117	1976.211	.000
T * X	0.221	1	.221	3.258	.003
Error	10.753	380	8.142		
Total	5449.203	384			
Corrected Total	106.021	383			

(a.) R Squared = .852 (Adjusted R Squared = .846)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول رقم (15) أن تأثير الجينات التنظيمية علي الصحة التنظيمية من خلال نوع ملكية البنك ذو دلالة معنوية، حيث كانت قيمة $(F) = (3.258)$ عند مستوي معنوية (0.003) مما يشير إلي وجود تفاعل بين الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية، وبذلك يتم قبول الشق الثاني من الفرض الثاني والمرتبط بنوع ملكية البنك، ويتم قبول وجود اختلاف في تأثير الجينات التنظيمية علي الصحة التنظيمية باختلاف نوع ملكية البنك.

وفي ضوء ذلك، يتم قبول الفرض الثاني إجمالاً، والتأكيد علي أن تأثير الجينات التنظيمية علي الصحة التنظيمية يختلف باختلاف كل من المستوي الإداري ونوع ملكية البنك.

3/10- اختبار مدي وجود اختلاف بالبنوك التجارية محل البحث حول مستوي توافر أبعاد الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية وفقاً لآراء العاملين باختلاف المستوي الإداري ونوع ملكية البنك:

وقد تم الاستعانة بالنسبة لأبعاد الجينات التنظيمية من أجل اختبار الفرض الثالث بكل من المتوسطات الحسابية واختبار كروسكال واليز، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (16)

الإختلافات بين العاملين بشأن توافر أبعاد الجينات التنظيمية وفقاً للمستوي الإداري

الدلالة الإحصائية	نتائج اختبار كروسكال واليز			المتوسط الحسابي							الأبعاد
	مستوي المعنوية	درجات الحرية	كروسكال واليز	نائب مدير عام/ مدير عام	مدير إدارة	نائب مدير	مراقب	مصرفي ممتاز	مصرفي (أ)	مصرفي (ب)	
غير معنوي	0.398	384	4.061	4.15	3.55	3.51	3.28	3.21	3.16	3.20	حقوق إتخاذ القرار
غير معنوي	0.213	384	5.597	3.74	3.08	2.95	2.76	2.81	2.71	3.04	المحفزات
غير معنوي	0.225	384	6.551	4.28	3.82	3.84	3.61	3.44	3.45	3.22	المعلومات
غير معنوي	0.235	384	5.145	3.90	3.58	3.55	3.32	3.31	3.39	3.21	الهيكل التنظيمي
غير معنوي	0.340	384	5.123	4.01	3.50	3.46	3.24	3.19	3.17	3.16	الإجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (17)

الإختلافات بين العاملين بشأن توافر أبعاد الجينات التنظيمية وفقاً لنوع ملكية البنك

الدلالة الإحصائية	نتائج اختبار كروسكال واليز			المتوسط الحسابي			الأبعاد
	مستوي المعنوية	درجات الحرية	كروسكال واليز	فروع بنوك أجنبية	بنوك مشتركة	بنوك قطاع عام	
غير معنوي	0.685	384	2.771	3.28	3.31	3.47	حقوق إتخاذ القرار
غير معنوي	0.338	384	5.664	2.99	2.84	2.97	المحفزات
غير معنوي	0.123	384	4.868	3.47	3.56	3.76	المعلومات
غير معنوي	0.277	384	6.152	3.31	3.31	3.61	الهيكل التنظيمي
غير معنوي	0.318	384	4.322	3.26	3.25	3.45	الإجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدولين السابقين رقمي (16) و(17) أنه لا يوجد اختلاف دال بين آراء العاملين بالبنوك التجارية محل البحث حول مستوى توافر أبعاد الجينات التنظيمية باختلاف كل من (المستوي الإداري، نوع ملكية البنك)، ولذا يتم رفض الفرض الثالث فيما يتعلق بالجينات التنظيمية.

أما فيما يتعلق ببيان مدي وجود اختلاف بين آراء العاملين بالبنوك التجارية محل البحث حول مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية باختلاف البيانات الوظيفية للعاملين (المستوي الإداري، نوع ملكية البنك)، فقد تم الإستعانة بكل من المتوسط الحسابي واختبار كروسكال واليز، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (18)

الإختلافات بين العاملين بشأن توافر أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً للمستوي الإداري

الدلالة الإحصائية	نتائج اختبار كروسكال واليز			المتوسط الحسابي							الأبعاد
	مستوي المعنوية	درجات الحرية	كروسكال واليز	نائب مدير عام/ مدير عام	مدير إدارة	نائب مدير	مراقب	مصرفي ممتاز	مصرفي (أ)	مصرفي (ب)	
غير معنوي	0.632	384	8.79	4.10	4.00	3.90	3.85	3.84	3.30	3.21	وضوح الأهداف
غير معنوي	0.282	384	8.14	4.02	3.80	3.80	3.47	3.46	3.36	3.32	التماسك التنظيمي
غير معنوي	0.485	384	9.56	4.17	3.96	3.91	3.89	3.78	3.10	3.22	المعنويات
غير معنوي	0.095	384	7.75	3.76	3.90	3.90	3.60	3.54	3.34	3.15	الإستقلالية
غير معنوي	0.218	384	5.25	4.00	3.34	3.34	3.19	3.18	3.00	3.05	التكيف
غير معنوي	0.688	384	4.61	4.01	3.80	3.77	3.60	3.56	3.22	3.19	الإجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (19)

الإختلافات بين العاملين بشأن توافر أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً لنوع ملكية البنك

الدلالة الإحصائية	نتائج اختبار كروسكال واليز			المتوسط الحسابي			الأبعاد
	مستوي المعنوية	درجات الحرية	كروسكال واليز	فروع بنوك أجنبية	بنوك مشتركة	بنوك قطاع عام	
وضوح الأهداف	0.071	384	2.67	3.65	3.80	3.95	غير معنوي
التماسك التنظيمي	0.092	384	2.89	3.13	3.28	3.58	غير معنوي
المعنويات	0.747	384	3.59	3.45	3.65	3.75	غير معنوي
الإستقلالية	0.395	384	4.06	3.67	3.67	3.68	غير معنوي
التكيف	0.318	384	3.22	3.50	3.90	3.69	غير معنوي
الإجمالي	0.272	384	4.28	3.48	3.66	3.73	غير معنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدولين السابقين رقمي (18) و(19) أنه لا يوجد اختلاف دال بين آراء العاملين بالبنوك التجارية محل البحث حول مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية باختلاف كل من (المستوي الإداري، نوع ملكية البنك)، ولذا يتم رفض الفرض الثالث فيما يتعلق بالصحة التنظيمية.

وفي ضوء ذلك، يتم رفض الفرض الثالث بصورة إجمالية ليتبين أن الاختلافات بصورة عامة غير معنوية ويوجد تجانس في العينة، كما يلزم الإشارة هنا إلي ماتم التوصل إليه من خلال نتائج الفرض الثاني، حيث يتبين أن تأثير الجينات التنظيمية علي الصحة التنظيمية يختلف باختلاف كل من المستوي الإداري ونوع ملكية البنك، وهذا يفيد في التأكيد علي أن كلا المتغيرين (المستوي الإداري، نوع ملكية البنك) تُظهر أو تشير إلي أن الجينات التنظيمية ذات قيمة مؤثرة علي الصحة التنظيمية.

11- النتائج والتوصيات:

11/1- النتائج:

في ضوء مناقشة التحليل الإحصائي لبيانات الفرضيات الثلاثة محل البحث يتبين لنا مايلي:

- فيما يتعلق بأبعاد الجينات التنظيمية، تبين أن إجمالي حالة توافر الجينات التنظيمية بصورة عامة في البنوك التجارية محل البحث كان متوسطاً، حيث بلغت النسبة (67.8%)، ولكل بُعد فرعي علي حدة تبين أن حالة توافر المعلومات بلغت (73.3%) يليها حالة توافر الهيكل التنظيمي التي بلغت (69.3%) ثم حقوق إتخاذ القرار حيث بلغت النسبة (68.7%) وأخيراً بُعد المحفزات بنسبة (60.2%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة

(Abdel-Raheem & Saad, 2019) في أن المعلومات هي الأكثر توافراً، ولكنها اختلفت في أن بُعد حقوق اتخاذ القرار هو الذي يليها وآخرهم بُعد الهيكل التنظيمي، كما اتفقت هذه النتيجة كذلك مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (العبيسي، 2020) في أن حالة توافر الجينات التنظيمية كان متوسطاً بصفة عامة بين العاملين بوزارة الأشغال العامة الفلسطينية.

- فيما يتعلق بأبعاد الصحة التنظيمية، تبين أن إجمالي حالة توافر الصحة التنظيمية بصفة عامة للبنوك التجارية محل البحث كان أعلى من المتوسط قليلاً، حيث بلغت النسبة (71.8%)، ولكل بُعد فرعي علي حدة تبين أن حالة توافر وضوح الأهداف بلغ (74.9%) يليها حالة توافر المعنويات التي بلغت (74.3%) ثم التماسك التنظيمي حيث بلغت النسبة (72%) ثم حالة توافر بُعد الإستقلالية بنسبة (71.9%) وأخيراً بُعد التكيف التي بلغت نسبته (66%)، وهذا يتفق بشكل جزئي مع ماتوصلت إليه دراسة (خلف، 2020) من حيث أن بُعد وضوح الأهداف هو الأعلى توافراً ثم المعنويات، ولكنها اختلفت من حيث أن بُعد الإستقلالية جاء في الترتيب الأخير من حيث نسبة التوافر وفقاً لآراء عينة الدراسة، كما اتفقت نفس الدراسة كذلك مع البحث الحالي في أن ممارسة الصحة التنظيمية بجميع أبعادها من وجهة نظر المديرين كانت أعلى مما يتصوره العاملون في الإدارة الوسطي والتنفيذية، كما اتفق البحث الحالي مع دراسة (Buyukyilmaz et al, 2018) في أن الإختلافات التي ظهرت بين آراء العاملين ببعض الشركات التركية العاملة في صناعة الحديد والصلب حول توافر أبعاد الصحة التنظيمية بشكل إجمالي كانت غير معنوية.

- تم التأكيد علي أن كلاً من المستوي الإداري ونوع ملكية البنك لهم دور جوهري يؤدي لزيادة تأثير الجينات التنظيمية علي الصحة التنظيمية، وبهذا يتم قبول النموذج الذي تبناه الباحثان بصفة عامة.

- تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي توافر أبعاد الجينات التنظيمية بشكل إجمالي وبين الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية محل البحث، وبصورة تفصيلية لأبعاد حقوق اتخاذ القرار، والمحفزات، والهيكل التنظيمي، مع رفض فرض العدم بالنسبة لبُعد المعلومات، واتفقت تلك النتيجة مع ماتوصلت إليه دراسة (Hovivyan, 2006) في أن خصائص الجينات التنظيمية تساهم في الحكم علي مستوي الصحة التنظيمية بالمنظمات، بينما اختلفت دراسة (Tuan, 2013) مع البحث الحالي حول مدي تأثير بُعد المعلومات، حيث توصلت الدراسة سالفة الذكر إلي وجود دور قوي للمعلومات ومشاركة المعرفة داخل المنظمات في تعزيز مستويات الصحة التنظيمية الكلية لها.

- يتبين كذلك وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بشكل عام بين متغير الجينات التنظيمية بشكل إجمالي ومتغير الصحة التنظيمية بشكل إجمالي، وأشارت نتائج البحث إلي أن (65.9%) من قدرة البنوك التجارية محل البحث علي تحقيق الصحة التنظيمية يرجع إلي الجينات التنظيمية، كما تبين أن الجينات التنظيمية تؤثر بدرجة كبيرة علي الأبعاد الفرعية للصحة التنظيمية بدرجات متفاوتة، حيث تبلغ (76%) بالنسبة لبُعد وضوح الأهداف،

- (70.9%) لُبُعد التماسك التنظيمي، (51.4%) لُبُعد المعنويات، (61.5%) لُبُعد الإستقلالية، وأخيراً بُعد التكيف (46.9%).
- بلغت نسبة تأثير الجينات التنظيمية علي الصحة التنظيمية من وجهة نظر العمالة الإشرافية بالبنوك التجارية محل البحث (54.6%) وهي أعلى من نسبة التأثير من وجهة نظر العمالة النمطية التي كانت (48%)، علي الرغم من أن اختلاف التأثير غير معنوي.
 - بلغت نسبة تأثير الجينات التنظيمية علي الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالبنوك التجارية العامة (74.6%)، في حين بلغت بالنسبة للبنوك المشتركة (73.2%)، ولفروع البنوك الأجنبية (69.6%)، وبما يشير أيضاً إلي أن اختلاف التأثير غير معنوي.
 - لم يتبين من خلال نتائج البحث وجود اختلاف دال بين آراء العاملين بالبنوك التجارية محل البحث حول مستويات توافر كل من أبعاد الجينات التنظيمية أو أبعاد الصحة التنظيمية باختلاف كل من المستوي الإداري أو نوع ملكية البنك.

2/11- التوصيات:

توافقاً مع النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث، يقترح الباحثان عدد من التوصيات والتي يمكن استثمارها لتحسين مستوي الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية محل البحث، وقد تم وضعها في شكل خطة عمل تنفيذية، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (20) التالي:

جدول رقم (20)

الخطة التنفيذية لتوصيات البحث

م	مجال التوصية	التوصية	الإدارة المسئولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	متطلبات التنفيذ	المدة الزمنية المقترحة للتنفيذ
م	مجال التوصية	التوصية	الإدارة المسئولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	متطلبات التنفيذ	المدة الزمنية المقترحة للتنفيذ

<p>18-12 شهر.</p> <p>-إعداد دورات تدريبية سلوكية للمديرين من أجل غرس الثقافة المناسبة لجودة إتخاذ القرارات وتنمية الوعي بالممارسات القيادية الفعالة.</p> <p>-تشكيل لجنة لتطوير أنظمة العمل والخطابات الدورية ذات الصلة لتفعيل اللامركزية في فروع وإدارات البنوك.</p> <p>-عقد إجتماعات متكررة بين الإدارات والأقسام بهدف تنسيق الجهود وتسهيل الإتصالات لتحقيق التواصل المهني بين مختلف الأقسام والإدارات.</p> <p>-توفير وسائل إتصال حديثة لتيسير عملية التواصل بين العاملين.</p> <p>-وضع وتفعيل برامج إثابة للمديرين الذين يقدمون نماذج قيادية ناجحة من بين مرؤوسيههم.</p>	<p>ضرورة العمل علي تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بما يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم بحرية واستقلالية، وجعلهم يتبنون ويدافعون عن القرارات المتخذة. (جين ثقافة المنظمة).</p> <p>-تفعيل اللامركزية في إتخاذ القرارات التي تحتاج للتدخل الحاسم من قبل الفروع فيما يتعلق بمهام العمل اليومية. (جين اللامركزية).</p> <p>-القيام بتوزيع الأدوار علي مجموعات من فرق العمل وليس علي الأفراد لخلق الإحساس بوحدة الهدف وإذكاء روح التنافس بين العاملين. (جين العمل الجماعي).</p> <p>-تعزيز ممارسة نمط القيادة الديموقراطية بكل جوانبه لدي المديرين، مما يساهم في تحسين القرارات المتخذة ويجعلها أكثر قبولاً وحماساً لتنفيذها. (جين أسلوب القيادة المتبع).</p> <p>-ضرورة تبني القيادات في البنوك التجارية لأسلوب تفويض السلطة من أجل خلق صف ثاني من العناصر القيادية من بين مرؤوسيههم، وبالتالي إعدادهم للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار. (جين درجة تفويض السلطة).</p>	<p>-الإدارة العليا.</p> <p>-قطاع التخطيط وتطوير أنظمة العمل.</p> <p>-إدارة التدريب.</p> <p>-إدارة الإتصال الداخلي.</p>	<p>- تنمية الآلية التي يتم من خلالها صنع واتخاذ القرار داخل البنوك التجارية، وذلك بغرض تحسين كروموسوم حقوق إتخاذ القرار.</p>	<p>تنمية وتطوير مكونات الجينات التنظيمية في البنوك التجارية المصرية.</p>	<p>1</p>
---	--	--	--	--	----------

تابع جدول رقم (20)

الخطة التنفيذية لتوصيات البحث

م	مجال التوصية	التوصية	الإدارة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	متطلبات التنفيذ	المدة الزمنية المقترحة للتنفيذ
		<p>-ضرورة إعادة النظر في سياسات المحفزات بالبنوك التجارية بعناصرها المادية والمعنوية بالشكل الذي يعزز من مناخ الصحة التنظيمية السائدة وبما يؤدي إلى فاعلية الأداء وتميـزه، بغرض زيادة أثر كروموسوم المحفزات.</p>	<p>-الإدارة العليا. -إدارة الموارد البشرية. -إدارة الإستحقاقات. -إدارة الترقى والتطوير الوظيفي. -إدارة التدريب. -إدارة المسار الوظيفي.</p>	<p>-وضع معايير عادلة للحوافز والمكافآت تتناسب مع الجهد المبذول وترتبط بالكفاءة مع عدم إغفال عنصرى الخبرة والمؤهل العلمى، مما يسهم فى رفع معنويات العاملين وزيادة انتمائهم للبنك. (جين المكافآت والحوافز المادية). -مراعاة ربط الأجور والحوافز بكل من عوامل الأداء المالى وغير المالى على حد سواء، وتقليل الفوارق المالية بين الدرجات الوظيفية. (جين الأجر الساند). -تصميم نظم أكثر عدالة للترقيات ترتبط بالكفاءة والإنتاجية، وأن تكون تلك الترقيات على وظائف شاغرة ومتاحة فى الهيكل التنظيمى. (جين فرص الترقى والتقدم).</p>	<p>-الإستفادة من التجارب الرائدة الخاصة بالبنوك المنافسة فى السوق المصرفى فيما يتعلق بصياغة وتنفيذ سياسات المحفزات. -الإستعانة بخبرات الكوادر المدربة بقطاعى الإستحقاقات والتطوير الوظيفى فى سبيل تطوير برامج الحوافز والمكافآت التى يتبناها البنك. -إعادة هيكلة نظام الأجور والحوافز مع ربطه بمستهدف الفرد المالى وغير المالى المطلوب منه، مع إحاطة العاملين بالعلم تحقيقاً لمبدأ الشفافية. -توفير برامج متنوعة لتنمية المسار الوظيفى للعاملين. -توفير برامج تدريبية لإتاحة فرص التعلم والتطوير المهنى للعاملين مع رصد الإعتمادات المالية الكافية للقيام بها. -الإعلان عن برامج الترقيات فى مواعيدها وإتاحة التقدم إليها عبر وظائف حقيقية يتم الترشح لها مباشرة من بين أكفأ العاملين ممن تنطبق عليهم شروط الترقية.</p>	12-10 شهر.

تابع جدول رقم (20)

الخطة التنفيذية لتوصيات البحث

م	مجال التوصية	التوصية	الإدارة المسنولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	متطلبات التنفيذ	المدة الزمنية المقترحة للتنفيذ
		<p>-تبنى هيكل تنظيمي واضح يتم من خلاله تنسيق الأنشطة والوظائف والتوزيع الصحيح للعاملين والموارد والمهام علي الأقسام سعياً نحو الإستغلال الأمثل للمهارات والقدرات، وبالتالي زيادة فاعلية كروموسوم الهيكل التنظيمي.</p>	<p>-إدارة الموارد البشرية. -مديرى الفروع والإدارات (الإدارة الوسطي). -إدارة الكفاءات والإستقطاب الداخلي. -إدارة الترقى والتطور الوظيفي. -إدارة المسار الوظيفي. -إدارة التدريب.</p>	<p>-العمل علي إشراك مديري الفروع والإدارات بالبنوك في وضع وتخطيط الهياكل التنظيمية الملائمة طبقاً وطبيعة الوظائف والأقسام وبما يتناسب مع ظروف العمل في كل فرع أو إدارة. (جين حجم المنظمة). -إعداد بطاقات الوصف الوظيفي بصورة تفصيلية متضمنة جميع الأنشطة والوظائف بالبنك والمهارات اللازم توافرها لشغل كل وظيفة، وأن تكون معلنة ومتاحة لجميع العاملين بالبنك وواضحة الأهداف لكل وظيفة تعزيزاً للصحة التنظيمية. (جين المسار الوظيفي). -ضرورة العمل علي توسيع نطاق الإشراف مع الأخذ في الإعتبار التخصص الدقيق، حيث قلة المستويات الإدارية التنظيمية مع فصل الوظائف ذات الأنشطة المتنوعة وجعلها أكثر تخصصاً (زيادة عدد الوظائف الإشرافية). (جين نطاق الإشراف).</p>	<p>-ضرورة العمل علي ربط الهيكل التنظيمي للبنك بالأهداف المطلوب تحقيقها علي مستوي البنك. -العمل علي توفير كافة وسائل التواصل والإتصالات الحديثة لربط الأنشطة والمهام والتنسيق بين الوظائف والإدارات المختلفة عند إعداد وتشكيل الهياكل التنظيمية. -البعد عن المجاملات والمحسوبة عند التسكين علي الهياكل التنظيمية سواء بالترقي أو النقل والإعتماد مباشرة علي الكفاءة والمهنية وحاجة العمل. -ضرورة العمل علي تأهيل وتدريب الكوادر العاملة في إدارة الموارد البشرية والإدارات المعنية بإعداد الهياكل التنظيمية وتخطيط المسارات الوظيفية من خلال الدورات المتخصصة، وذلك من أجل بلورة هيكل تنظيمية تعمل علي تأكيد الهوية التنظيمية للبنوك وتحدد توجهها الإستراتيجي.</p>	<p>6-8 شهور.</p>

المصدر: من إعداد الباحثان، في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي.

12- مقترحات بحوث ودراسات مستقبلية:

- 1/12- دور الجينات التنظيمية في الحد من نوايا ترك العمل بالقطاع المصرفي.
- 2/12- الدور الوسيط لجودة حياة العمل في العلاقة بين الجينات التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.
- 3/12- الدور المعدل للصحة التنظيمية في العلاقة بين أبعاد الجينات التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
- 4/12- فحص العلاقة بين مستويات الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية وتحقيق مفهوم الجودة الشاملة.
- 5/12- التأثير الوسيط للقيادة الجديرة بالثقة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والسخرية التنظيمية للعاملين.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أبو جليل، محمد منصور، (2018)، تقييم أثر أبعاد الصحة التنظيمية على أداء مندوبي المبيعات والتسويق في شركات التأمين الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، عمادة البحث العلمي – الجامعة الأردنية، 14(1)، 53 – 79.

أبو حجير، طارق، وأبو ناصر، حسن، (2017)، 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، *بحث مقدم إلى مؤسسة الإنستلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"*، غزة، فلسطين.

أحمد، الطيب محمد زين، (2015)، أثر الجينات التنظيمية على دوافع العاملين بمؤسسات التعليم العالي اللواتية بالسودان – دراسة تطبيقية على جامعات (وادي النيل – القضايف – ستار – كردفان) 2008 – 2013م، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، (معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي: جامعة أم درمان الإسلامية).

إسماعيل، محمد يوسف محمد يوسف، (2020)، تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة – جامعة بورسعيد، 21(4)، 546 – 569.

أغاء، نور غزوان، (2017)، تحليل السير الذاتية وأثره في الصحة التنظيمية: إختبار الدور الوسيط لإجراءات الإختيار – دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ضمن مدينة عمان، *رسالة ماجستير غير منشورة*، (كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط بعمان – الأردن).

البنك المركزي المصري، *النشرة الإحصائية الشهرية*، العدد رقم (294)، أكتوبر 2021.

الجابري، ليث شناوة حسن، (2017)، دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الإستراتيجي، *مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والإقتصاد – جامعة الكوفة بالعراق، 14(1)، 345 – 354.

الجوجو، كمال منير عوض، (2019)، الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، (كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية: الجامعة الإسلامية بغزة).

الساعدي، مؤيد، والدهان، جنات مهدى، (2014)، تشخيص واقع البصمة الوراثية التنظيمية (DNA) لمنظمات الأعمال العراقية – بحث إستطلاعي تحليلي في عينة من المنظمات العراقية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، جامعة كربلاء – العراق، 10(40)، 1 – 25.

الساعدي، مؤيد، وزعلان، عبد الفتاح جاسم، (2014)، دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية (DNA) لمنظمات الأعمال – بحث إستطلاعي في عينة من المصارف العراقية، *مجلة كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة كربلاء*، جامعة كربلاء – العراق، 3(10)، 1 – 28.

السقا، منيب عبدالله يوسف، (2019)، أثر الصحة التنظيمية على الأداء الإستراتيجي – دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين، *رسالة ماجستير غير منشورة*، (كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الأزهر بغزة).

الشمالية، إيناس زهير، (2014)، أثر الصحة التنظيمية فى تحسين أداء العاملين فى الدوائر الحكومية فى محافظة الكرك - دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، (عمادة الدراسات العليا: جامعة مؤتة).

العيسى، يوسف سمير إبراهيم، (2020)، أثر الجينات التنظيمية فى إدارة الأزمات بوزارة الأشغال العامة والإسكان الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، (كلية الإدارة والتمويل: جامعة الأقصى بغزة).

العبيدي، ميسون علي حسين، (2015)، إستخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية DNA Organizational - بحث إستطلاعى لأراء عينة من أطباء مستشفى مرجان التعليمي ببابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة الكوفة بالعراق، 13(6)، 296-329.

العزب، لمياء عيد عطا إبراهيم، (2018)، العلاقة بين الجينات التنظيمية وميل المديرين للمخاطرة وأثر ذلك على قراراتهم - دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية بمصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، (كلية التجارة بالإسماعيلية: جامعة قناة السويس).

المسدى، عادل عبد المنعم، (2009)، نموذج مقترح للعلاقة بين الجينات التنظيمية ودوافع العاملين نحو العمل - دراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة - جامعة القاهرة، 48(72)، 51-120.

المنسي، محمد عبدالعزيز، و محمود، المتولى محمد، (2013)، نظام التكاليف الملائم فى ظل ديناميكية الجينات التنظيمية للمنظمة، تقرير بحث مقدم إلى مركز ضمان الجودة، (كلية التجارة: جامعة المنصورة).

اليامي، منصور محمد، (2010)، أثر الصحة التنظيمية فى تعزيز السلوك الإبداعى لدى العاملين فى الغرف التجارية الصناعية فى المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، (عمادة الدراسات العليا: جامعة مؤتة).

خلف، حسين عبدالله، (2020)، أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية - دراسة ميدانية فى كليات الجامعة الأهلية فى بغداد وواسط - العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، (كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط بعمان - الأردن).

سليمان، منال كمال كامل، (2023)، الجينات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان، 62(1)، 115-158.

عارف، حسين ناجى، (2001)، "السلوك التنظيمي" ط1، دار يافا العلمية، عمان، الأردن.

عبدالحليم، عبدالحليم عبدالناصر علي، (2021)، دور الجينات التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسي لأندية دور القوات المسلحة المصرية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية بنين بالهرم - جامعة حلوان، 91(1)، 97-111.

عبدالمجيد، عثمان رياض، (2016)، نظم المناعة التنظيمية وأثرها فى إستراتيجيات إدارة الأزمات - إختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الإستراتيجية - دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، (كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط بعمان - الأردن).

عيد، أيمن عادل عبدالفتاح، (2013)، دور التوجه الإستراتيجي بمعايير الحوكمة في دعم القدرة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية – دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (كلية التجارة: جامعة مدينة السادات).

عيد، أيمن عادل، (2016)، البحث العلمي "مدخل تطبيقي"، ط1، دار عبيد للنشر والتوزيع والطباعة، طنطا، مصر.

عيد، أيمن عادل، (2020)، البحث العلمي "مدخل تطبيقي"، ط2، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر.

لبدة، شاهيسنا السعيد، (2015)، أثر الجينات التنظيمية على قدرات المرؤوسين الابتكارية – دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (كلية التجارة: جامعة طنطا).

مهدي، محمد حسن أحمد، (2023)، أثر البصمة الوراثية التنظيمية على الأداء المستدام: اختبار الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك – دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة سوهاج، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة – جامعة بورسعيد، (2)24، 338-386.

ميهوب، نورالدين، (2017)، الصحة التنظيمية بين التصور والممارسة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة – الجزائر، 10(3)، 587 – 611.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

Abdel-Raheem, A. 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.

Akbaba, S. (1999). Organizational Health of the Secondary Schools in Turkey and Changes Needed. **Unpublished Doctoral dissertation**, Ankara University, Turkey.

Ali, A.G.M. (2019). Effect of the Inspiring leadership to Achieve Organizational health in the Iraq Organization Field research in the Iraqi Ministry of Culture. **Journal of Economics and Administrative Sciences**, 25(115), 234-257.

Asweisi, A. K., G. (2020). The impact of Administrative empowerment on the level of job performance of employees: organizational health as a mediator – An Applied study on the national commission for technical and vocational education in Libya. **Doctoral dissertation**, University Sains Islam, Malaysia.

Azemi, N. A., Zaidi, H., & Hussin, N. (2017). Information Quality in Organization for Better Decision-Making. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 7(12), 429-437.

Barnes, J.F. (2008). **High Performance organizations: programming organizational DNA for success**. South west Foundation for Biomedical Research.

- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. **Psychological bulletin**, 88(3), 588.
- Booz Allen Hamilton. (2002). When everyone agrees but nothing changes: aligning people, Incentives and knowledge to overcome Organizational Inertia. *Business + Strategy Review*. www.strategybusiness.com.
- Booz, A.H. (2012). Organizational DNA. Booz & Company. Retrieved from <http://www.booz.com>.
- Brook, J. (2013). Ways to embed the strengths approach into the DNA of the organization. **Strategic HR Review**, 12(1), 10-15.
- Buyukyilmaz, O., Yurdasever, E., & Horuzoglu, K. (2018). A research on determination of the Organizational health perceptions of the employees working in Karedemir INC. **Balkan Journal of Social Sciences**, 7(14), 60-79.
- Carmines, E. G., & melder, J. D. (1981). Analyzing Models with Unobserved Variables: Analysis of Covariance Structures. In G. W. Bohinstedt, & E. F. Borgatta (Eds.), **Social Measurement: Current Issues** (pp. 65-115). Sage.
- Dehoff, K., Jaruzelski, B. & Kronenberg, E. (2005). Innovation's Org DNA. Booz & Company, from <http://www.orgdna.com/about.cfm>.
- Dobni, C. B. (2008). The DNA of Innovation. **Journal of Business Strategy**, 29(2), 43-50.
- Döş, İ. (2013). School DNA and its transfer. **American Journal of Human Ecology**, 2(1), 7-15.
- Elsanhawy, K. E. Y., & Badway, S. M. (2023). The Impact of Organizational DNA on Corporate Agility and Sustainability-A Field Study on the Egyptian Petroleum Sector (Oil & Gas Companies). **Journal of Business and management sciences**, 11(2), 115-128.
- El-Ziadi, B.A.R. (2019). Analysis of the impact of the relationship between the organizational DNA and the organizational excellence through human capital as A mediator a variable (field study). **Route Educational & Social Science Journal**, 6(6), 483-511.
- Franciska, V., & Welly, J. (2013). Formulating Company Health Aspiration to Achieve Organizational Excellence by Using Organizational Health Index (OHI) Case Study at PT. Bio Farma (Persero). **The Indonesian Journal of Business Administration**, 2(13), 1570-1579.
- Gharmy, B. (2006). The Factor of Organizational DNA. **Harvard Business**, 119, 3-10.
- Gholamzadeh, D., & Khazaneh, A. T. (2012). Surveying the relationships between leadership styles, organizational health and workplace bullying. **Journal of Global Strategic Management**, 6(2), 5-22.
- Ghorbani, M., Afrassabi, R., & Rezvani, Z. (2012). A study of the relationship between organizational health and efficacy. **World Applied Sciences Journal**, 17(6), 694-703.

- Gruber, J. (2013). How Balanced is your organizational DNA? Retrieved from <http://www.strategybusiness.com>.
- Hamilton, B. (2005). Organizational DNA. Retrieved from <http://www.boozallen.com>.
- Hasani, K., Sheikhesmaeili, S., & Aeni, T. (2015). The Survey of Cybernetic Management and its Relation to Organizational Health. **Systemic Practice and Action Research**, 28(3), 229-254.
- Hill, G. (2003). Organizational Health School Administrator. **Journal Arlington USA**, 60(5), 26-31.
- Hong, K. S., Law, L., & Toner, A. M. (2014). Organizational health: A Study of a Malaysian private higher learning institution. **International Journal of Business & Society**, 15(2), 277-302.
- Hovivyan, L. (2006). Organizational DNA: diagnosing the health of organizations in Armenia. **Unpublished Doctoral dissertation**, American University of Armenia.
- Ikhwan, I., & Sudrio, A., Noermijati, N., & Rahayu, M. (2017). Examining the link between spiritual values at work, learning orientation, human resources practices and organizational health: An Indonesia case study. **International Review of Management and Marketing**, 7(3), 17-24.
- Ivanov, S. (2013). Defects in modern organizations: Field findings and discovery. **International Journal of Innovation, Management and Technology**, 4(2), 204-208.
- Juneja, R., & Aggarwal, S. K. (2021). Revitalize corporate DNA through TQM. **International Journal of Multidisciplinary research**, 9(1), 1-4.
- Katherine, B., Bradshaw, C., Miech, R., & Leaf, P. (2007). Staff- and school- Level predictors of school organizational health: A multilevel analysis. **Journal of School Health**, 77(6), 294-302.
- Khorasagani, A. 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(4), 1391-1400.
- Korkmaz, M. (2007). The effects of leadership styles on organizational health. **Educational Research Quarterly**, 30(3), 23-55.
- Koscec, M. (2000). Thriving Workplaces: Reversing Work-Related Stress, A Case Study, Canada: **Entec Corporation**, Toronto University.
- Majid, Z. S. (2019). The effect of Organizational DNA on Intellectual Capital: An exploratory Study on a sample of managers of the general Company. **Economic Sciences**, 14(54), 70-108.

- Miles, M. B. (1965). Planned Change and Organizational Health-Figure and Ground. **Organizational and Human Behavior**, New York: McGraw Hill Chapter 2, Change Processes in The Public Schools.
- Montgomery, D.C. (2012). **Design and Analysis of Experiments**. 8th Edition, John Wiley & Sons, New York.
- 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), 117-131.
- Nair, H. A., Kumar, D., & Ramalu, S. S. (2014). Organizational health: Delineation, constructs and development of a measurement model. **Asian Social Science**, 10(14), 145-157.
- Neilson, G., Pasternack, B., & Mendes, D. (2003). The Four Bases of Organizational DNA. **Harvard Business**, 33, 1-10.
- Neilson, G., Pasternack, B., & Mendes, D. (2006). The Four Factors of Organizational DNA Trait by Trait: Companies Can evolve their own execution cultures. Retrieved From: www.Strategybusiness.com.
- Nurit, W & Cohen, W. (1991). Organizational health Analyzer. **Journal of Leadership Applications**, California State university, 1(3), 1-9.
- Parlar, H., & Cansoy, R. (2017). Examining the Relationship between Instructional Leadership and Organizational Health. **Journal of Education and Training Studies**, 5(4), 18-28.
- Patel, M. K. (1993). A study of organizational health OH job satisfaction JS and work values WV among bank employees. **Unpublished Doctoral dissertation**, Sardar Patel University, India.
- Pourrajab, M., Mahdinezhad, M., Bijandi, M. S., Basri, R., & Nazari, K. (2011). Educational administrators' performance and organizational health: Key factors for sustainable development in high schools. **International Journal of Trade, Economics and Finance**, 2(5), 397-401.
- Qadhah, M. H., & Alamery, A, A. (2023). Organizational health and its role in achieving institutional excellence in Yemeni government universities from the point of view of academic and administrative leaders for the year 2022- 2021. **Journal of Educational and Psychological Sciences**, 7(6),1-23.
- Radawi, S. N., (2023). The Degree of Practice of Distributive leadership by Heads of scientific departments and its relationship to the level of organizational health from the point of view of faculty Members at Wasit University. **Journal of College of education**, 49(4), 241-252.

- Rashid, S. A. R. & Ghalab, I. D. (2007). The influence of organizational DNA on innovation performance: An empirical study in a sample of Iraqi industrial organizations. **AL-Qadisiya Journal for Administrative and Economic sciences**, 9(4), 9-22.
- Savas, A. C., & Topark, M. (2013). Mediation effect of job stress in the relationship between organizational health and job satisfaction. **Ozean Journal of Social Sciences**, 6(1), 1-11.
- Senyang, S. U., Trichandhara, K., & Rinthaisong, I. (2017). Antecedents of Organizational Health in Southern Thailand. **Behavioral Science Research Institute**, 12(1), 79-94.
- Sezgin, F. (2009). Examining the relationship between teacher organizational commitment and school health in Turkish primary schools. **Educational Research and Evaluation**, 15(2), 185-201.
- Shirali, M., Feizi, M., & Alipour, H. (2013). Studying the Relationship between Organizational Health and Organizational Commitment: Case Study: Mehr Housing Cooperative Companies in Shoushtar City. **Journal of Business and Management Review**, 62(1094), 1(9),45-53.
- Siddiqui, S. (2017). Organizational Commitment and Self Efficacy as Predictors of Job Satisfaction and Organizational Health among Executives and Non-Executives of Bank Employees. **Unpublished Doctoral dissertation**, Aligarh Muslim University, India.
- Singh, A., & Jha, S. (2018). Exploration of people centric organizational health dimensions: a study of Indian R&D organization. **Industrial and Commercial Training**, 50(7/8), 393-408.
- Soroush, S., Mohammadpouri, M., Poorfarahmand, B., & Esfahani, D. N. (2013). Studying of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices. **International Journal of Human Resource Studies**, 4(3), 125-138.
- Thompson, B. (2004). Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts and Applications. **Applied Psychological Measurement**, 31(3), 245-248.
- Tofighi, Sh., Chaghary, M., Amerioun, A., & AA, K. Z. (2011). Effect of organizational changes on organizational health indicators and its relationship with organizational effectiveness. **Journal Mil Med**, 13(3), 173-179.
- Tuan, L. (2013). Underneath organizational health and knowledge sharing. **Journal of Organizational Change Management**, 26(1), 139-168.
- Vijay, G. & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. **California Management Review**, 47(3), 47-76.

Yüceler, A., Doğanalp, B., & Kaya, Ş. D. (2013). The relation between organizational health and organizational commitment. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 4(10), 781-788.

Zamora, R., (2016). The impact of organizational health on student achievement in a high needs district. **Journal of Studies in Education**, 6(3), 149-167.