مجلة التطور الدولية للعلوم والأبحاث (IEJSR)
International Evolution Journal for Science & research (IEJSR))

المجلد3 – العدد3 - (سبتمبر) 2026

ISSN-E: 3078-4964 ISSN-P: 3078-4956

أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي على الأداء المالي للشركات الصناعية

The Impact of Regulatory DNA Components on the Financial Performance of Industrial Companies

أ.د. سمير سليمان الجمل [*]، سعد عيسى جرادات [**]

[*] جامعة فلسطين الأهلية، s.aljamal@paluniv.edu.ps

[*] ملتقى رجال الأعمال الفلسطيني، saedjaradat@gmail.com

تاريخ الاستلام: 25 يوليو 2026 | تاريخ القبول: 28 أغسطس 2026 | تاريخ النشر: 1 سبتمبر 2026

الملخص

هدف البحث إلى استكشاف أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي على الأداء المالي في الشركات الصناعية الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكوّنة من (234) من المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام ومديري الموارد البشرية والمالية في الشركات الصناعية الفلسطينية، واستخدمت استبانة بحثية شاملة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مكونات الحمض النووي التنظيمي على مستوى الأداء المالي، كما تبين أن بعض المكونات، مثل تدفق المعلومات والموارد البشرية، لها أثر أكبر من غيرها على الأداء المالي. وفي ضوء النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: تعزيز الجوانب الإنسانية في الحمض النووي التنظيمي، والاستمرار في تطوير الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات بما يعزز سرعة تدفق المعلومات ويدعم كفاءة اتخاذ القرارات، والاهتمام بتحسين مؤشرات السيولة إلى جانب المحافظة على النمو والربحية، بما يضمن استدامة الأداء المالي للشركات.

الكلمات المفتاحية: *الحمض النووي التنظيمي، الأداء المالي، الشركات الصناعية*

Abstract

The study aimed to investigate the impact of organizational DNA components on financial performance in Palestinian industrial companies. The study adopted the descriptive-analytical approach, and data were collected from a sample of (234) respondents comprising executive managers, department heads, and human resources and financial managers in Palestinian industrial companies. A comprehensive research questionnaire used as the primary data collection instrument. The findings revealed a statistically significant effect of organizational DNA components on financial performance. The results also indicated that certain components, particularly information flow and human resources, exerted a greater influence on financial performance compared to other components. Based on these findings, the study proposed several recommendations, most notably: enhancing the human aspects of organizational DNA; continuing to develop organizational structures and information systems to improve the speed of information flow and support effective decision-making; and focusing on improving liquidity indicators while maintaining growth and profitability to ensure the long-term sustainability of companies' financial performance.

Keywords: *Organizational DNA, Financial Performance, Industrial Companies*.

1. المقدمة

يشهد الفكر الإداري المعاصر تحولًا ملحوظًا في تفسير الأداء المؤسسي، حيث لم يعد الأداء المالي يُفهم باعتباره نتيجة مباشرة للعوامل السوقية أو القرارات المالية فحسب، بل بات يُنظر إليه بوصفه انعكاسًا للبنية التنظيمية الداخلية التي توجه سلوك المؤسسة وقراراتها وأنماط عملها (Kaplan and Norton, 1992). وفي هذا السياق، برز مفهوم الحمض النووي التنظيمي بوصفه إطارًا تحليليًا يفسّر كيفية تفاعل المكونات العميقة داخل المنظمة لتشكيل نمط أدائها العام، حيث يعكس هذا المفهوم مجموعة من العوامل التنظيمية التي تحدد كيفية عمل المؤسسة وقدرتها على التنفيذ بفعالية (Neilson et al., 2005).

ويشير الحمض النووي التنظيمي إلى مجموعة العناصر الجوهرية التي تتكون منها المنظمة، مثل الهيكل التنظيمي، وأنماط القيادة وصنع القرار، وتدفق المعلومات، ونظم التحفيز والمكافآت، والتي تعمل مجتمعة لتشكيل "الشيفرة الداخلية" التي تحكم طريقة التفكير والعمل داخل المؤسسة، وتؤثر هذه المكونات في كفاءة التنسيق الداخلي، وجودة القرارات، ومستوى الانضباط المؤسسي، بما ينعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على النتائج المالية (Neilson et al., 2008).

وتزداد أهمية دراسة هذه المكونات في الشركات الصناعية، نظرًا لاعتمادها على ترابط دقيق بين الموارد البشرية والعمليات الإنتاجية والقرارات الاستثمارية، الأمر الذي يجعل الأداء المالي بمؤشراته المتمثلة في الربحية، والسيولة والوفاء بالالتزامات، والقدرة على النمو، والقيمة السوقية مرتبطًا بدرجة عالية بكفاءة البنية التنظيمية الداخلية. وانطلاقًا من هذا التصور، تسعى هذه الدراسة إلى فحص أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي على الأداء المالي في الشركات الصناعية الفلسطينية، بما يسهم في تقديم فهم أعمق لطبيعة التفاعل بين البنية التنظيمية الداخلية ونتائج الأداء المالي، وتوفير مخرجات يمكن أن تدعم صناع القرار في تحسين الأداء المؤسسي في هذا القطاع

1.1 المشكلة البحثية وتساؤلاتها

رغم الجهود الكبيرة التي تبذلها الشركات الفلسطينية لمواكبة التغيرات الاقتصادية، والإدارية، والتكنولوجية العالمية، إلا أن العديد منها لا يزال يواجه صعوبات جوهرية في تحقيق أداء مالي مستدام ومتميز. ولا تعود هذه التحديات فقط إلى العوامل الخارجية، مثل الاحتلال، وتقلبات السوق، وضعف البنية التحتية، والقيود المفروضة على حركة البضائع والأفراد، بل تشمل أيضًا عوامل داخلية تتعلق بالبنية التنظيمية، وسلوكيات العاملين، والثقافة المؤسسية.

وفي هذا السياق، يُلاحظ أن العديد من المؤسسات الفلسطينية تُدار بأساليب متوارثة لا تخضع دائمًا للمراجعة أو التطوير، وإنما تستمر بفعل "العادة التنظيمية" المتجذّرة فيها، وهي نتاج تراكمات تاريخية ومجتمعية وسياقية. ومع مرور الوقت، تتحوّل هذه الأساليب إلى ما يُشبه الحمض النووي التنظيمي، الذي يحدد أنماط التفكير، وحدود الإبداع، ومستوى المرونة في التعامل مع التحديات. ورغم أهمية هذا المفهوم في تفسير الأداء المؤسسي، إلا أن الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي على الأداء المالي في السياق الفلسطيني لا تزال محدودة، خاصة من زاوية ارتباطه بالثقافة التنظيمية بوصفها عنصرًا محوريًا يمكن أن يعزز أو يُعيق ديناميكيات التطوير والتحول داخل المؤسسة.

من هنا تنبع أهمية هذا البحث، الذي يسعى إلى سد فجوة بحثية في الأدبيات الإدارية الفلسطينية، تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين مكونات الحمض النووي التنظيمي والأداء المالي ضمن نموذج تحليلي يدمج الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط يفسّر آلية انتقال الأثر بين هذه المتغيرات. فعلى الرغم من تناول هذه المتغيرات بشكل منفصل في العديد من الدراسات، إلا أن الربط التحليلي بينها في إطار سببي يوضح كيفية انتقال تأثير المكونات التنظيمية الداخلية إلى النتائج المالية ما يزال محدودًا، خاصة في قطاع الشركات الصناعية الفلسطينية. فهذا الربط لا يُسهم فقط في تفسير الأداء المالي، بل يمكن أن يشكّل أداة تشخيص مبكر تكشف عن اختلالات تنظيمية قبل أن تترسخ في بنية المؤسسة وتُصبح جزءًا من حمضها النووي يصعب تغييره لاحقًا. وبالتالي، فإن الفهم العميق لهذا الرابط يمكن أن يعمل كجرس إنذار إداري يُنبه إلى اختلالات تنظيمية داخلية في طور التشكل، مما يمنح المؤسسة فرصة لإعادة التقييم والتصحيح، بما ينعكس إيجابًا على أدائها المالي واستدامتها على المدى البعيد. وتتحد مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: **ما أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي على الأداء المالي للشركات الفلسطينية الصناعية؟**

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة وصنع القرار، الموارد البشرية والتحفيز والمكافآت، تدفق المعلومات) في الشركات الصناعية الفلسطينية؟

السؤال الفرعي الثاني: ما واقع الأداء المالي في الشركات (الربحية، السيولة، القدرة على النمو، القيمة السوقية) في الشركات الصناعية الفلسطينية؟

السؤال الفرعي الثالث: ما أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة وصنع القرار، الموارد البشرية والتحفيز والمكافآت، تدفق المعلومات) على الأداء المالي في الشركات الصناعية الفلسطينية؟

1.2 أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من شقين أساسيين، أحدهما علمي أكاديمي، والآخر عملي تطبيقي، ما يمنحها تميزًا عن كثير من البحوث التقليدية في حقل الدراسات الإدارية الفلسطينية:

أولًا :الأهمية العلمية

1. يُعد هذا البحث من الدراسات القليلة التي تناولت مفهوم "الحمض النووي التنظيمي"، وهو مفهوم إداري حديث نسبيًا لم يحظَ بعد بالاهتمام الكافي في الأدبيات المحلية، سواء من قبل الباحثين أو الممارسين. ويُشكّل تناول هذا المفهوم إضافة نوعية، إذ يتجاوز الطرح التقليدي الذي يركّز غالبًا على مفاهيم إدارية ومالية تقليدية دون التعمق في البنية التنظيمية الداخلية للمؤسسات.
2. يُسهم البحث في إثراء القاعدة النظرية من خلال الربط التحليلي بين ثلاثة مفاهيم مترابطة: مكونات الحمض النووي التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والأداء المالي، بما يُوفّر إطارًا نظريًا متكاملًا لفهم العلاقات البينية بين هذه المتغيرات في سياق الشركات الصناعية الفلسطينية.
3. كما تقدم الدراسة نموذجًا تفسيريًا قابلًا للتطبيق والاختبار في دراسات لاحقة، مما يُتيح للباحثين البناء عليه مستقبلاً في سياقات مماثلة، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي.

ثانيًا :الأهمية العملية

1. يوفّر البحث أدوات تشخيص مبكر تمكّن صناع القرار من استشراف الأداء المالي للمؤسسة، والتدخل الاستباقي لمعالجة أية اختلالات تنظيمية غير ظاهرة. فقد تكشف التحليلات أنماطًا تنظيمية خفية قد تُفسّر التراجع أو تدعم النمو، رغم أنها قد تبدو إيجابية أو سلبية ظاهريًا.
2. يُسهم في تقديم مؤشرات قياس عملية تستند إلى بيانات داخلية قابلة للرصد، مثل مؤشرات الربحية، النمو، والسلوك الإداري، وهو ما يعزز من فعالية التحليل في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات.

كما تأتي أهمية البحث من توقيته الملائم، في ظل حاجة البيئة الفلسطينية إلى مقاربات تحليلية تدمج بين الخصوصية المحلية والانفتاح على الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإدارة، بما يجعل من نتائجها أداة فاعلة في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

1.3 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمكونات الحمض النووي التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة وصنع القرار، الموارد البشرية والتحفيز والمكافآت، تدفق المعلومات) على الأداء المالي في الشركات الصناعية الفلسطينية.

1.4 مصطلحات البحث

الحمض النووي التنظيمي(Organizational DNA) : مجموعة الخصائص التنظيمية الجوهرية التي تشكّل "الشيفرة الداخلية" للمؤسسة، والتي تحدد كيف تُدار، وكيف تُتخذ القرارات، وكيف يتصرف الموظفون داخلها. وهو استعارة بيولوجية تعبّر عن البنية العميقة للمنظمة، كما أن الحمض النووي يحدد خصائص الكائن الحي(Neilson et al., 2005) .

التعريف الإجرائي: يُعرَّف الحمض النووي التنظيمي إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه مجموعة الخصائص والبُنى التنظيمية الداخلية التي تُشكّل آلية عمل الشركة الصناعية وتحدد أنماط السلوك الإداري وصنع القرار فيها. ويُقاس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في: الهيكل التنظيمي، والقيادة وصنع القرار، والموارد البشرية والتحفيز والمكافآت، وتدفق المعلومات.

وقد تم قياس هذه الأبعاد من خلال تطوير مقياس خاص ضمن أداة الاستبانة المعدّة لأغراض الدراسة، حيث تضمن المقياس مجموعة من الفقرات التي تعكس المؤشرات السلوكية والتنظيمية لكل بُعد، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة استجابة أفراد العينة.

– **الأداء المالي (Financial Performance)** : هو مدى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاقتصادية من خلال مؤشرات مالية مثل الربحية، النمو، السيولة، والقيمة السوقية.

التعريف الإجرائي: يُعرَّف الأداء المالي إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه مستوى كفاءة وفاعلية الشركة الصناعية في تحقيق نتائج مالية إيجابية ومستدامة، كما يُدركها ويقيّمها أفراد الإدارة العليا والوسطى داخل الشركة، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة مؤشرات رئيسية تتمثل في: الربحية، والسيولة والوفاء بالالتزامات، والقدرة على النمو، والقيمة السوقية.

– **الشركات الصناعية (Industrial Companies)**: هي المؤسسات الاقتصادية التي تقوم بتحويل المواد الخام أو شبه المصنعة إلى منتجات نهائية أو وسيطة قابلة للاستخدام أو التسويق، من خلال عمليات إنتاج منظمة تعتمد على مزيج من الموارد البشرية، والآلات، والتكنولوجيا، ورأس المال. وفي إطار هذه الدراسة، يُقصد بالشركات الصناعية الشركات الفلسطينية العاملة في القطاع الصناعي، والمسجّلة رسميًا،

والتي تمارس نشاطها الإنتاجي ضمن بيئة تنظيمية وإدارية تخضع لهياكل تنظيمية واضحة، وتُدار وفق سياسات داخلية تتعلق بالقيادة، وتدفق المعلومات، وإدارة الموارد البشرية، بما يجعلها مجالًا مناسبًا لدراسة أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي والثقافة التنظيمية على الأداء المالي

1.4 حدود البحث

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على قياس أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة وصنع القرار، تدفق المعلومات، التحفيز والمكافآت) على الأداء المالي للشركات الصناعية.

الحدود المكانية: الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل.

الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذه الدراسة خلال شهري كانون ثاني وشباط من العام 2026.

الحدود البشرية: استهدفت الدراسة المديرين التنفيذيين، ورؤساء الأقسام، ومديري الموارد البشرية والمالية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل.

1.5 الدراسات السابقة

أجرى الأطرش (2025) دراسة هدفت إلى تحليل أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي المتمثلة في (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) على السمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، بالتطبيق على جامعة بوليتكنك فلسطين. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداةً رئيسة لجمع البيانات، حيث طُبّقت على عينة من العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين من القيادات الأكاديمية والإدارية قوامها (262) موظف بنسبة (52%) من حجم المجتمع الأصلي المكون من (504) موظف. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي في الجامعة، حيث جاء بُعد المعلومات في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، تلاه الهيكل التنظيمي، ثم المحفزات، وحقوق اتخاذ القرار. كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمكونات الحمض النووي التنظيمي على السمعة التنظيمية، ما يشير إلى أن وضوح الهياكل التنظيمية، وفعالية تدفق المعلومات، ونظم التحفيز، تُعد عناصر حاسمة في بناء السمعة المؤسسية وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة.

وأجرى الكساسبة (2025) دراسة تناولت أثر الحمض النووي التنظيمي بأبعاده المتمثلة في القيادة، الهيكل التنظيمي، المواهب، وآليات اتخاذ القرار على التميز المؤسسي، مع اختبار الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته في فحص العلاقات بين المتغيرات التنظيمية، حيث جُمعت البيانات باستخدام استبانة محكمة ومبنية على أدبيات سابقة ذات صدق وثبات

مرتفعين. وطبّقت الدراســـة على عينة قصـــدية مكوّنة من (134) موظفًا من القيادات الإدارية العليا والوسطى في مؤسسات حكومية وتعليمية في الأردن.

وأظهرت نتائج الدراســـة وجود أثر مباشـــر ذي دلالة إحصـــائية بين مكونات الحمض النووي التنظيمي ومستويات التميز المؤسسي، كما كشفت أن الرشاقة التنظيمية تؤدي دورًا وسيطًا معنويًا يعزز من قوة هذه العلاقة. وبينت النتائج أن القيادة التنظيمية كانت المكوّن الأكثر تأثيرًا، تلتها آليات اتخاذ القرار، ثم الهيكل التنظيمي، وأخيرًا المواهب. وتســـهم هذه الدراســـة نظريًا في تقديم نموذج متكامل يربط بين البنية التنظيمية والتميز المؤســـســـي عبر متغير وســـيط، وتُعد من الدراســـات العربية القليلة التي عالجت هذا التداخل الثلاثي بشكل منهجي، مما يجعلها مرجعًا داعمًا لبناء الفرضيات المتعلقة بتأثير مكونات الحمض النووي التنظيمي والمتغيرات الوسيطة في تحسين الأداء المؤسسي.

كما أجرى هلال وســلام (2025) دراســة تناولت الدراســة الدور الوســيط للحمض النووي التنظيمي في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤســســي المتميز في البنوك العامة المصــرية، انطلاقًا من افتراض أن المعرفة لا تتحول إلى أداء مرتفع إلا من خلال بنية تنظيمية داخلية داعمة. واعتمدت الدراســـة المنهج الكمي الوصـفي التحليلي، مسـتخدمة نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات السـببية بين المتغيرات. وجُمعت البيانات من خلال استبانة محكمة شملت أبعاد إدارة المعرفة (خلق، تخزين، مشاركة، تطبيق)، ومكونات الحمض النووي التنظيمي (الهيكل، القيادة، الثقافة، العمليات، التكنولوجيا)، إضافة إلى مؤشـرات الأداء المؤسـسـي، حيث تم التحقق من صـدقها وثباتها باسـتخدام معامل كرونباخ ألفا والتحليل العاملي التوكيدي. وطُبقت الدراســة على عينة عشــوائية بســيطة مكوّنة من (204) موظفين من القيادات العليا والوسطى في البنوك العامة المصرية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء المؤســســـي، إلى جانب تأثير مباشـــر لإدارة المعرفة على الحمض النووي التنظيمي، كما أكدت النتائج أن الحمض النووي التنظيمي يؤدي دورًا وســيطًا فاعلًا يعزز من قوة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء. وبينت النتائج أن مكوّني القيادة والتكنولوجيا كانا الأكثر تأثيرًا في تشـــكيل الحمض النووي التنظيمي داخل البنوك. وتسـهم هذه الدراسـة نظريًا في توسـيع فهم العلاقة التفاعلية بين الموارد المعرفية والبنية التنظيمية، كما تُعد من أوائل الدراســـات التطبيقية التي تناولت الحمض النووي التنظيمي كمتغير وســـيط في القطاع المصـــرفي الحكومي، مقدمة نموذجًا قابلًا للتعميم في قطاعات تنظيمية أخرى، وهو ما يدعم إدماج هذا المفهوم في تفسير الأداء المؤسسي المتميز.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أن الحمض النووي التنظيمي يُعد من العوامل الرئيسة المؤثرة في تعزيز فاعلية المؤسسات وتحسين مخرجاتها، حيث أكدت معظم الدراسات وجود أثر

إيجابي لمكوناته في متغيرات تنظيمية متعددة، مثل السمعة التنظيمية، والتميز المؤسسي، والأداء المؤسسي، والابتكار. كما أظهرت النتائج أهمية أبعاد الهيكل التنظيمي، والمعلومات، والقيادة، وآليات اتخاذ القرار في دعم كفاءة الأداء وتحقيق الميزة التنظيمية.

ورغم هذا الاتفاق، فقد اختلفت الدراسات في الأبعاد المستخدمة لقياس الحمض النووي التنظيمي، وفي البيئات التطبيقية والمنهجيات الإحصائية المعتمدة، مما يعكس تعدد النماذج النظرية وعدم وجود إطار قياسي موحد لهذا المفهوم. كما تركزت غالبية الدراسات في قطاعات التعليم العالي، والمؤسسات الحكومية، والبنوك، بينما كانت الدراسات التي تناولت القطاع الصناعي محدودة، ولا سيما في البيئة الفلسطينية.

وتتمثل الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي بحثت أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي في الأداء المالي بصورة مباشرة، إذ ركزت معظم الدراسات على متغيرات تنظيمية أخرى كالأداء المؤسسي والتميز والسمعة التنظيمية. ومن هنا تأتي الدراسة الحالية لاختبار أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي في الأداء المالي بالشركات الصناعية في محافظة الخليل، بما يسهم في إثراء الأدبيات العربية والفلسطينية وتقديم دليل تطبيقي في مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث

2. الاطار النظري (مراجعة الأدبيات)

2.1 الحمض النووي التنظيمي

بدأ فهم الإنسان لرموز وجوده وفعاليته الحقيقية باكتشاف الحمض النووي (DNA) في خمسينيات القرن الماضي، وهو الاكتشاف العلمي الرائد الذي كشف عن وجود "شيفرة وراثية" فريدة تحدد صفاته، ومستوى مقاومته للأمراض، وطبيعته الفسيولوجية. وقد مهّد هذا الفهم لتمييز الأفراد ليس فقط بناءً على سماتهم الظاهرة، بل وفقًا لقوة جيناتهم؛ فمنهم من يمتلك بنية وراثية قادرة على تحمل الضغوط والتحديات، ومنهم من يعاني من "جينات هشّة" تجعله أكثر عرضة للمرض وضعف الاستجابة للتغيرات (الأطرش، 2025).

وقد ظهر هذا المفهوم في مطلع الألفية الجديدة، ضمن دراسات مؤسسية لشركات استشارية عالمية مثل Booz Allen Hamilton، حيث تم تطوير نموذج الحمض النووي التنظيمي لتفسير النجاحات أو الإخفاقات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسات. واعتُبر هذا النموذج أداة تحليلية لفهم مدى الانسجام أو التشوه داخل العمليات التنظيمية، وأثره على النتائج المؤسسية (الدباس، 2023).

2.1.1 مكونات الحمض النووي التنظيمي

اعتمدت الدراسة أربعة أبعاد رئيسية للحمض النووي التنظيمي، يمكن عرضها على النحو الآتي:

أولًا: الهيكل التنظيمي(Structure) : يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الرسمي الذي يحدد توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، والعلاقات بين الوحدات التنظيمية، ومستويات الإشراف والرقابة. ويرى نيلسون وآخرون (Neilson et al., 2005) أن وضوح الهيكل يسهم في تقليل ازدواجية الأدوار، وتعزيز المساءلة، وتحسين كفاءة تنفيذ الاستراتيجية.

ثانيًا: القيادة وصنع القرار(Decision Rights & Leadership) : يشير هذا البعد إلى وضوح حقوق اتخاذ القرار، وتحديد الجهة المسؤولة عن الحسم في القضايا الاستراتيجية والتشغيلية. ويرى نيلسون وآخرون (Neilson et al., 2005) أن غموض الصلاحيات يُعد من أبرز أسباب ضعف الأداء التنظيمي، إذ يؤدي إلى بطء القرار وتضارب المسؤوليات.

ثالثًا: الحوافز والدوافع وإدارة الموارد البشرية(Motivators) : يشمل هذا البعد نظم المكافآت، وآليات التحفيز، وسياسات إدارة الموارد البشرية، ومدى ارتباطها بالأداء الفعلي. ويؤكد نيلسون وآخرون (Neilson et al., 2005) أن عدم اتساق نظام الحوافز مع الأهداف الاستراتيجية يؤدي إلى سلوك تنظيمي منحرف، حتى وإن كانت الاستراتيجية واضحة.

رابعًا: تدفق المعلومات(Information Flows) : يُشير هذا البعد إلى كفاءة قنوات الاتصال، ودقة البيانات، وسرعة انتقال المعلومات بين المستويات التنظيمية. ويؤكد نيلسون وآخرون (Neilson et al., 2005) أن توفر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب يُعد شرطًا أساسيًا لاتخاذ قرارات رشيدة.

2.1.2 خصائص الحمض النووي التنظيمي (Organizational DNA)

بالاستناد إلى الأدبيات ذات الصلة، يمكن تلخيص الخصائص الجوهرية للحمض النووي التنظيمي في النقاط التالية:

التكرار البنيوي (Structural Repetition): يشير الحمض النووي التنظيمي إلى أنماط متكررة داخل المؤسسة تتعلق بكيفية التفكير، واتخاذ القرار، وتوزيع الأدوار. هذه الأنماط تُعاد تلقائيًا دون تدخل مباشر، تمامًا كما تُنسخ الشيفرة الوراثية في الكائن الحي. (Neilson et al., 2005).

الامتداد عبر الزمن (Temporal Continuity): يتكوّن الحمض النووي التنظيمي من تراكمات سلوكية وثقافية وتنظيمية تمتد عبر سنوات، ويتم توارثها داخل بيئة العمل، ما يجعله أقرب إلى "بصمة تنظيمية" تميّز المؤسسة عن غيرها (Brickley et al., 2010).

المقاومة للتغيير (Resistance to Change): بسبب تجذره في سلوكيات المؤسسة، يميل الحمض النووي التنظيمي إلى الاستمرارية والثبات، ما يجعله أحيانًا عائقًا أمام التغيير، خاصة إذا استند إلى قيم تقليدية أو ممارسات غير فعّالة. (Denison and Mishra, 1995).

القابلية للهندسة وإعادة التشكيل (Re-engineering Possibility): رغم عمقه البنيوي، إلا أن الحمض النووي التنظيمي يمكن إعادة هندسته من خلال تعديل أنماط القيادة، وآليات اتخاذ القرار، وتدفق المعلومات، وأنظمة الحوافز، مما يتيح للمؤسسة فرصة تحوّل جذري من الداخل. (Hamilton, 2004).

2.2 الأداء المالي

يُعد الأداء المالي من أكثر المفاهيم تداولًا عند تقييم نجاح المؤسسات، نظرًا لدوره المحوري في الحكم على مدى كفاءة الأنشطة الإدارية، وقدرتها على تحويل الموارد إلى نتائج ملموسة. ويُعرف الأداء المالي بأنه مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تُعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاقتصادية، مثل الربحية، والاستدامة، والنمو، من خلال الاستخدام الكفء للموارد المالية والبشرية. وفي السياق التقليدي، يرتكز تقييم الأداء المالي على تحليل القوائم المالية، مثل قائمة الدخل والميزانية العمومية، باستخدام مؤشرات مباشرة، من أبرزها: صافي الربح، العائد على الأصول (ROA)، العائد على حقوق الملكية (ROE)، ونسب السيولة والكفاءة التشغيلية.

وتكمن أهمية الأداء المالي في كونه لا يُمثّل مجرد مخرج نهائي للممارسات الإدارية، بل يُعد أداة تحليلية لفهم أثر العناصر التنظيمية غير المرئية، مثل الثقافة التنظيمية والحمض النووي التنظيمي، على واقع المؤسسة. وبالتالي، فإن الأداء المالي لا ينبغي أن يُختزل في كونه نتيجة حسابية فقط، بل يجب التعامل معه كمؤشر دالّ على الحالة الداخلية للمؤسسة، يستدعي الدراسة والتحليل لفهم طبيعة العلاقة بين الجوانب الثقافية والتنظيمية والمخرجات المالية.

2.2.1 ابعاد الأداء المالي

يُعد الأداء المالي مرآة حقيقية تعكس مدى كفاءة المؤسسة في استثمار مواردها وتحقيق أهدافها الاقتصادية، كما يُشكل مؤشرًا رئيسيًا على استمراريتها ونموها في السوق. وعلى الرغم من تنوع تصنيفات الأبعاد في الأدبيات الإدارية والمحاسبية، إلا أن هناك توافقًا عامًا على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تُستخدم كأدوات تحليلية واستراتيجية في الدراسات التطبيقية، من أبرزها: الربحية، السيولة، الكفاءة التشغيلية، الملاءة المالية، والنمو المالي. ومع ذلك، فقد تم في هذه الدراسة اعتماد أربعة أبعاد رئيسية بوصفها تمثل المؤشرات الأكثر ارتباطًا بالسياق الصناعي الفلسطيني وقدرته على النمو والتكيّف، وهي (Horne and Wachowicz, 2019; Brigham and Houston, 2022; Van):

1/الربحية (Profitability): تمثل الربحية أحد أهم مؤشرات الأداء المالي، حيث تعكس قدرة المؤسسة على توليد فائض مالي من أنشطتها التشغيلية. وتشمل مؤشرات الربحية الشائعة: هامش الربح الصافي (صافي الربح إلى الإيرادات)، العائد على الأصول (ROA)، والعائد على حقوق الملكية (ROE). تُعد

الربحية جوهرًا في تقييم جدوى القرارات الإدارية والاستثمارية، وتُستخدم كمؤشر رئيسي في تقييم النمو المستدام.

2/السيولة (Liquidity): تشير السيولة إلى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، وتعكس مدى توافر النقد اللازم لتغطية المصروفات التشغيلية أو الطارئة، وهي ذات أهمية خاصة في البيئة الصناعية التي تتطلب تدفقات نقدية مستمرة لشراء المواد الخام والتمويل التشغيلي. من أهم مؤشرات السيولة: النسبة الجارية (Current Ratio)، والنسبة السريعة (Quick Ratio).

3/القدرة على النمو (Growth Ability): يُقصد بها قدرة المؤسسة على التوسع وتحقيق تطور في الأداء المالي عبر الزمن، وتشير إلى ديناميكية العمليات الاستثمارية والابتكارية. تشمل مؤشرات النمو: معدل نمو الإيرادات، معدل نمو الأرباح، ومعدل نمو حقوق الملكية. تعكس هذه القدرة مدى نجاح المؤسسة في تعزيز موقعها التنافسي في السوق.

4/القيمة السوقية (Market Value): تشير إلى تقييم السوق الخارجي لثروة المؤسسة، وهي انعكاس لتوقعات المستثمرين والمحللين الماليين بخصوص الأداء المستقبلي. تُقاس عادة عبر مؤشرات مثل القيمة السوقية لحقوق الملكية، أو مضاعف الربحية (P/E Ratio). وتكتسب هذه المؤشرات أهمية متزايدة في القطاعات الصناعية ذات الانفتاح على أسواق التمويل والاستثمار.

3. اجراءات البحث

3.1 منهج الدراسة

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة أهدافها التي تسعى إلى قياس أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي على الأداء المالي.

3.2 مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في القطاع الصناعي، والمسجّلة رسميًا، والتي تمارس نشاطها الإنتاجي ضمن بيئة تنظيمية وإدارية واضحة. ويشمل مجتمع الدراسة الشركات الصناعية التي تعمل في مجالات صناعية مختلفة، وتضم هياكل تنظيمية متعددة المستويات، بما يتيح دراسة مكونات الحمض النووي التنظيمي وتأثيره على الأداء المالي بصورة واقعية وشاملة، وبلغ عددهم (1500) مفردة.

3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية عشوائية حجمها (234) مبحوث، حسب المعادلة التالية:

$$n = \frac{t^2 * N * P * (1-P)}{e^2 * (N-1) + t^2 * P * (1-P)}$$

$$\frac{1.96^2 * 1500 * 0.5 * (1-0.5)}{0.07^2 * (1500-1) + 1.96^2 * 0.5 * (1-0.5)}$$

ويوضح الجدول (1) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

الجدول 1: خصائص عينة الدراسة (n=234)

المتغير		العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	129	55.1%
	أنثى	105	44.9%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	132	56.4%
	من 30 الى أقل من40 سنة	60	25.6%
	من 40 الى أقل من50 سنة	42	17.9%
	50سنة فأكثر	0	0.0%
المؤهل العلمي	دبلوم	159	67.9%
	بكالوريوس	54	23.1%
	ماجستير	9	3.8%
	دكتوراه	12	5.1%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	150	64.1%
	من 5 الى 10 سنوات	42	17.9%
	أكثر من 10 سنوات	42	17.9%
طبيعة القطاع الصناعي	صناعات غذائية	63	26.9%
	صناعة بلاستيكية	42	17.9%
	صناعات معدنية	30	12.8%
	صناعات فرشات واسفنج	27	11.5%
	أخرى	72	30.8%

يتضح من الجدول (1) بأن نسبة الذكور بلغت 55.1% والاناث 44.9%، وبلغت نسبة المبحوثين الذين تبلغ أعمارهم أقل من 30 سنة 56.4%، بينما بلغت نسبتهم 25.6% في الفئة العمرية (من 30 الى أقل من40 سنة). وكان توزيع العينة حسب طبيعة القطاع الصناعي كالتالي: 26.9% من

المبحوثين من قطاع الصـــناعات الغذائية،17.9% من قطاع الصـــناعات البلاســـتيكية،12.8% من قطاع الصناعات المعدنية و11.5% من قطاع صناعة الفرشات والاسفنج و30.8% من قطاعات أخرى مثل الجلدية والدوائية.

3.4 أداة البحث

اعتمدت أداة الاســـتبانة لجمع البيانات وتحقيق أهداف البحث، حيث تم تطوير اســـتبانة من (36) فقرة موزعة على ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: يشمل البيانات الديمغرافية للمبحوثين، وهي: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة القطاع الصناعي).

القســـم الثاني: يختص بمكونات الحمض النووي التنظيمي ويتكون من (20) فقرة موزعة على أربعة محاور.

القسم الثالث: يختص بالأداء المالي، ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة محاور.

كما هو موضح في الجدول (2):

الجدول 2: أقسام ومحاور الاستبانة

رقم المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات
القسم الأول	**البيانات الديمغرافية**	
القسم الثاني: مكونات الحمض النووي التنظيمي		
1	الهيكل التنظيمي	5
2	القيادة وصنع القرار	5
3	الموارد البشرية والتحفيز والمكافآت	5
4	تدفق المعلومات	5
القسم الثالث: الأداء المالي		
1	الربحية	4
2	السيولة والوفاء بالالتزامات	4
3	القدرة على النمو	4
4	القيمة السوقية	4

3.5 صدق أداة البحث

تم قياس صدق الاستبانة من خلال طريقتين:

الطريقة الاولى: صــدق المحتوى Context Validity: تم قياس صــدق محتوى الاســتبانة من خلال عرضــها على مجموعة من المحكّمين والمختصــين في مجال الريادة والاحصــاء، حيث أبدوا رأيهم في المحتوى من حيث: تقسـيمه وسـهولة فهمه وشـموليته ومدى ملائمة محاوره لأهداف الدراسـة، وبناء على تحكيمهم تم حذف بعض الفقرات واضافة فقرات أخرى.

الطريقة الثانية: الصــدق التكويني Structural Validity: تم قياس الترابط بين محاور أداة الدراســة، وتم قياسـه من خلال حسـاب معاملات الارتباط (Pearson Correlations). بين درجة كل محور من محاور الأداة والدرجة الكلية للاسـتبانة، وأيضـا تم حسـاب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تعود اليه. وأظهرت النتائج أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات مرتفعة ودالّة احصــــائيا، حيث بلغت مسـتويات الدلالة المعنوية (P–Value) لجميع المحاور 000.، وهي أقل من05. وهذا يدل على قدرة الأداة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها.

3.6 ثبات أداة البحث

تم حساب ثبات أداة البحث باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach)، لكل محور من محاور الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (3):

الجدول 3: معاملات الثبات

رقم المحور	عنوان المحور	معامل الثبات
	مكونات الحمض النووي التنظيمي	
1	الهيكل التنظيمي	.708
2	القيادة وصنع القرار	.813
3	الموارد البشرية والتحفيز والمكافآت	.817
4	تدفق المعلومات	.762
	الأداء المالي	
1	الربحية	.700
2	السيولة والوفاء بالالتزامات	.846
3	القدرة على النمو	.711
4	القيمة السوقية	.723
	الدرجة الكلية	**.964**

يتضـــح من الجدول (3) أن قيمة معامل الثبات لمكونات الحمض النووي التنظيمي تراوحت ما بين (0.708 و0.817)، بينما بلغت قيمة معاملات الثبات لأبعاد الأداء المالي ما بين (0.700 و0.846)،

في حين بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل (0.964)، وهي معاملات ثبات عالية، مما يشير إلى دقة أداة القياس.

3.6 المعالجة الإحصائية

تمت عملية المعالجة الاحصـــائية عن طريق تحويل الاجابات اللفظية الى أرقام وفقا لمقياس ليكرت الخماسـي، ومن ثم إدخالها الى الحاسـوب من خلال البرنامج الاحصـائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم بعد ذلك:

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة.
- استخراج معاملات الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- استخراج معاملات الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لقياس صدق أداة الدراسة.
- استخراج معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman correlations) لفحص العلاقات بين متغيرات الدراسة (مكونات الهيكل التنظيمي، الأداء المالي).
- استخدام أسلوب الانحدار (Rank based Regression) لدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.
- تم اعتماد مستوى الدلالة 5% من قبل الباحث، واعتبار قيمة P–value التي تكون أقل من 05. دالّة احصائيا.

3.7 تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسـي (Likert Scale) للإجابة على فقرات الاسـتبانة، حيث كان لكل فقرة 5اجابات حسـب درجة الموافقة: موافق بشـدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشـدة، وتم اعتماد مفتاح المتوسطات الحسابية، كما في الجدول (4):

الجدول 4: مفتاح المتوسطات الحسابية لسلم اجابة مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	الدرجة
1–أقل من 1.8	قليلة جدا
1.8–أقل من 2.6	قليلة
2.6–أقل من 3.4	متوسطة
من 3.4 – أقل من 4.2	كبيرة
أكثر من 4.2	كبيرة جدا

4. نتائج البحث

4.1 نتائج الســـؤال الفرعي الأول: ما مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة وصـــنع القرار، الموارد البشـــرية والتحفيز والمكافآت، تدفق المعلومات) في الشـــركات الصـــناعية الفلسطينية؟

تم اســـتخراج الوســـط الحســـابي والانحراف المعياري والدرجة لكل مكون من مكونات الحمض النووي التنظيمي، كما هو موضح في الجدول (5):

الجدول 5: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الدرجة	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي	4.20	كبيرة جدا	0.481
القيادة وصنع القرار	4.06	كبيرة	0.657
تدفق المعلومات	3.86	كبيرة	0.606
الموارد البشرية والتحفيز والمكافآت	3.86	كبيرة	0.672
الدرجة الكلية	**4:00**	**كبيرة**	**0.497**

أظهرت النتائج في الجدول (5) توفر مكونات الحمض النووي التنظيمي بدرجة كبيرة في الشـــركات الصناعية الفلسطينية بمتوسط حسابي (4:00) وانحراف معياري (0.497). وكان الهيكل التنظيمي هو المكون الأكثر توافرا بمتوسـط حسـابي (4.20)، تلاه القيادة وصـنع القرار بمتوسـط حسـابي (4.06) وانحراف معياري (0.657)، تلاه تدفق المعلومات بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.606)، والموارد البشرية والتحفيز والمكافئات بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.672).

4.2 السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى الأداء المالي في الشركات (الربحية، السيولة والوفاء بالالتزامات، القدرة على النمو، القيمة السوقية) في الصناعية الفلسطينية؟

تم حسـاب الوسـط الحسـابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الأداء المالي، وترتيبها ترتيبا تنازليا حسب درجة الوسط الحسابي، كما هو موضح في الجدول (6):

الجدول 6: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المالي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الدرجة	الانحراف المعياري
القيمة السوقية	4.10	كبيرة	0,586
القدرة على النمو	4.04	كبيرة	0.596
الربحية	3.98	كبيرة	0.563
السيولة والوفاء بالالتزامات	3.92	كبيرة	0.694
الدرجة الكلية	**4.01**	**كبيرة**	**0.521**

أظهرت النتائج في الجدول (6) أن مستوى الأداء المالي في الشركات الصناعية الفلسطينية مرتفع، حيث كانت أعلى مستوى هو مستوى القيمة السوقية بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.586)، يليه القدرة على النمو بمتوسط حسابي(4) وانحراف معياري (0.596)، يليه الربحية بمتوسط حسابي(3.98) وانحراف معياري (0.563) ويليها السيولة والوفاء بالالتزامات بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.694).

4.3 نتائج السؤال الرئيس: ما أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة وصنع القرار، الموارد البشرية والتحفيز والمكافآت، تدفق المعلومات) على الأداء المالي في الشركات الصناعية الفلسطينية؟

وتتم الإجابة على هذا السؤال من خلال الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمكونات الحمض النووي التنظيمي Org DNA بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة وصنع القرار، الموارد البشرية والتحفيز والمكافآت، تدفق المعلومات) على الأداء المالي في الشركات الصناعية الفلسطينية.

ولدراسة هذا الأثر تم استخدام تحليل الانحدار (Rank based regression)، للمقارنة بين تأثير مكونات الحمض النووي التنظيمي على الأداء المالي. وكانت النتائج كالتالي:

أوضحت النتائج أن استخدام أسلوب تحليل الانحدار (Rank based regression)، في المقارنة بين تأثير مكونات الحمض النووي التنظيمي على الأداء المالي ملائم، حيث كانت قيمة اختبار ف (F–ANOVA) دالّة احصائيا وبلغت52.17 وبلغت قيمة (P–Value) 000. وهي أقل من مستوى الدلالة 05. كما هو واضح في الجدول التالي.

الجدول 7: نتائج اختبار تحليل التباين(ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	الدلالة الإحصائية
الانحدار	460334.0	4	115083.507	52.178	.000[b]
البواقي (Residual)	485232.974	220	2205.604		
المجموع الكلي	945567.000	224			
المتغير التابع: الأداء المالي					
المتغيرات المستقلة: الهيكل التنظيمي، القيادة وصنع القرار، الموارد البشرية والتحفيز والمكافئات، تدفق المعلومات					

أظهرت النتائج في الجدول (7) أن قيمة معامل التحديد (R square) تساوي 48.7%، وهذا يعني أن مكونات الحمض النووي التنظيمي قادرة على تفسير 48.7% من التغير الحاصل في الأداء المالي في الشركات الصناعية الفلسطينية. كما هو موضح في الجدول التالي.

ويوضح الجدول (8) أدناه نتائج تحليل الانحدار (Rank based regression) لدراسة أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي على الأداء المالي.

الجدول 8: نتائج تحليل الانحدار (Rank based regression) لدراسة أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي على الأداء المالي.

النموذج	معامل التحديد R square	معامل الانحدار Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار T	الدلالة الاحصائية (p-value)
ثابت الانحدار	.487	25.662	7.252		3.538	.000
الهيكل التنظيمي		.179	.062	.186	2.881	.004
القيادة وصنع القرار		.283	.069	.295	4.113	.000
الموارد البشرية والتحفيز والمكافآت		-.137-	.066	-.144-	-2.087-	.038
تدفق المعلومات		.415	.076	.421	5.444	.000

أظهرت النتائج في الجدول (8) أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصـــائية لتوافر مكونات الحمض النووي التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة وصـــنع القرار، الموارد البشـــرية والتحفيز والمكافئات، وتدفق المعلومات) على الأداء المالي في الشـــركات الصـــناعية الفلســـطينية، حيث بلغت قيمة P–Value: (.0000، 000.، 038.،000.) على التوالي ،وهذه القيم أقل من مستوى الدلالة 05. . ومن الواضح أن هذا التأثير طردي حيث بلغت مع معاملات الانحدار Beta: 179.، 283.، 415. وهذا يعني أنه كلما زاد توافر معايير الهيكل التنظيمي والقيادة وصـــنع القرار وتدفق المعلومات ارتفع مســـتوى الأداء المالي، من وجهة نظر المبحوثين والعكس صحيح.

الأداء المالي = 25.662 +.179 الهيكل التنظيمي −283. القيادة وصنع القرار
+ 137. الموارد البشرية + 415. تدفق المعلومات.

5. الخاتمة

خرج البحث بالاستنتاجات الآتية:

1. يُؤكد البحث بشكل قاطع أن الشركات الصناعية الفلسطينية تمتلك حمضًا نووياً تنظيمياً واضح المعالم، يرتكز بصورة أساسية على الهياكل التنظيمية الرسمية وتدفق المعلومات، ما يمنح هذه الشركات قدرة تنظيمية معقولة على الاستقرار وضبط العمليات. غير أن هذا الحمض التنظيمي لا يزال يغلب عليه الطابع الهيكلي والإجرائي، مقابل حضـــور أقل نســـبيًا للأبعاد التحفيزية والإنسانية، الأمر الذي يُقيّد قدرته على إحداث تحوّل تنظيمي عميق ومستدام.
2. تُظهر النتائج أن الأداء المالي في الشركات الصناعية الفلسطينية جاء بمستوى مرتفع نسبيًا، ما يعكس قدرة هذه الشركات على الصمود والتكيّف تحت الضغوط. إلا أن هذا الأداء يتسم بعدم توازن هيكلي واضح، حيث تتقدم مؤشرات القيمة السوقية والنمو على حساب السيولة، وهو ما يشكّل مؤشر خطر صامت قد يُقوّض الاستدامة المالية في المدى المتوسط إذا لم تتم معالجته إدارياً.
3. يُؤكد البحث أن لمكونات الحمض النووي التنظيمي أثرًا مباشرًا وقابلًا للقياس على الأداء المالي، لا سيما فيما يتصل بالهيكل التنظيمي وتدفق المعلومات، الأمر الذي يُفنّد الافتراض القائل بأن الأداء المالي تحكمه العوامل الســـوقية وحدها. وفي المقابل، يتضـــح أن تأثير القيادة والموارد البشرية لا يعمل بصورة فورية، بل يتراكم عبر المسار الثقافي للمؤسسة.

5.1 توصيات البحث

في ضوء النتائج، يوصي البحث بالآتي:

1. تعزيز الجوانب الإنسانية في الحمض النووي التنظيمي من خلال تطوير الحوافز وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، بما يحقق التوازن مع الجوانب الهيكلية.
2. الاستمرار في تطوير الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات بما يعزز سرعة تدفق المعلومات ويدعم كفاءة اتخاذ القرارات.
3. الاهتمام بتحسين مؤشرات السيولة إلى جانب المحافظة على النمو والربحية، بما يضمن استدامة الأداء المالي للشركات.
4. إدماج مكونات الحمض النووي التنظيمي في التخطيط الاستراتيجي باعتبارها من العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المالي.

الاســتثمار في تنمية القيادات والعاملين وبناء ثقافة تنظيمية داعمة، بما يعزز الأثر طويل المدى للحمض النووي التنظيمي على الأداء المالي.

المراجع

المراجع العربية

- الأطرش، تامر (2025). *تأثير مكونات الحمض النووي التنظيمي على السمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على جامعة بوليتكنك فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الاستقلال، فلسطين.*
- الدباس، رانيا أحمد (2023). الحمض النووي التنظيمي والمرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية: منظور أردني .*المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، (2)19، 172–145.
- الكساسبة، محمد مفضي (2025). تأثير الحمض النووي التنظيمي على التميز المؤسسي: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية .*المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، (1)21، 112–85.
- هلال، أحمد محمد وسلام، عبد السلام لفتة (2025). الحمض النووي التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المتميز: تطبيق على البنوك العامة المصرية .*المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، (2)16، 375–340.

المراجع الأجنبية

- Al-Atrash, T. N. (2025). *The impact of organizational DNA components on organizational reputation in Palestinian universities: An applied study on Palestine Polytechnic University* (Unpublished master's thesis). Al-Istiqlal University, Palestine.
- Al-Dabbas, R. A. (2023). Organizational DNA and strategic agility in industrial companies: A Jordanian perspective. *Jordan Journal of Business Administration, 19*(2), 145–172.
- Al-Kasasbeh, M. M. (2025). The impact of organizational DNA on institutional excellence: The mediating role of organizational agility. *Jordan Journal of Business Administration, 21*(1), 85–112.
- Brickley, J. A., Smith, C. W., & Zimmerman, J. L. (2016). *Managerial economics and organizational architecture.* (6th ed.), McGraw-Hill Education.
- Brigham, E. F. and Houston, J. F. (2022). *Fundamentals of financial management*. (16th ed.), Cengage Learning.
- Denison, D. R. and Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science,* 6(2), 204–223. https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204
- Hamilton, B. (2004). *The organizational DNA profiler*. Booz Allen Hamilton.
- Hilal, A. M., & Salam, A. L. (2025). Organizational DNA as a mediating variable in the relationship between knowledge management and distinguished performance: An application to Egyptian public banks. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies, 16*(2), 340–375.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). *The secrets to successful strategy execution*. Harvard Business Review Press.
- Neilson, G. L., Pasternack, B. A., & Mendes, D. (2005). Organizational DNA. *Strategy & Business*, (41). https://www.strategy-business.com/article/05406
- Van Horne, J. C. and Wachowicz, J. M. (2019). *Fundamentals of financial management.* (14th ed.), Pearson.

Translated Arabic References

- Al-Atrash, T. (2025). *The Impact of Organizational DNA Components on Organizational Reputation in Palestinian Universities: An Applied Study on Palestine Polytechnic University*. Unpublished Master's Thesis. Al-Istiqlal University, Palestine (in Arabic).
- Al-Dabbas, R. A. (2023). Organizational DNA and Strategic Flexibility in Industrial Companies: A Jordanian Perspective. *Jordanian Journal of Business Administration*, 19(2), 145-172 (in Arabic).
- Al-Kasasbeh, M.M. (2025). The Impact of Organizational DNA on Institutional Excellence: The Mediating Role of Organizational Flexibility. *Jordanian Journal of Business Administration*, 21(1), 85-112 (in Arabic).
- Hilal, A.M. and Salam, A.S.L. (2025). Organizational DNA as a Mediating Variable in the Relationship between Knowledge Management and Outstanding Performance: An Application to Egyptian Public Banks. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 16(2), 340-375 (in Arabic).