



انعكاس الحمض النووي (DNA) التنظيمي في تحقيق التماثل التنظيمي (دراسة مسحية لآراء الملاكات التدريسية في كليات جامعة نوز)

أ.م. د. گرین مصطفی خالد ثامیدی
جامعة دهوك، كلية الإدارة والاقتصاد
green.khalid@uod.ac

المستخلص

سعى البحث الحالي إلى الكشف عن انعكاس الحمض النووي (DNA) التنظيمي في تحقيق التماثل التنظيمي، من خلال تطبيقه على جميع الملاكات التدريسية في جامعة نوز الأهلية في محافظة دهوك، والبالغ عددهم (75) ملاك تدريسي. حيث جرى استطلاع آرائهم قصدياً بعد استبعاد القيادات الإدارية والأكاديمية بموجب استبانة معدة لهذا الغرض، وبلغت عدد الاستمارات الصالحة منها للتحليل (68) استمارة. ومن أجل الوصول إلى النتائج المتوخاة من البحث، اتخذت الباحثة المنهج الوصفي المسحي تصميماً للبحث لإجراء عمليات تحليل واختبار فرضيات البحث باستخدام البرمجية الإحصائية (SPSS V.27)، وتم الاعتماد على عدد من المؤشرات الإحصائية التي شكلت الأساس في عرض ومناقشة نتائج الإطار الميداني. خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات، منها وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين DNA التنظيمي والتماثل التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد، كما أن أبعاد DNA التنظيمي منفردة ومجموعة تؤثر معنوياً في التماثل التنظيمي. وأخيراً، تم وضع مجموعة من التوصيات التي ركزت على ضرورة إعادة الجامعة المبحوثة النظر بطريقة التفكير حول آلية التعاملات التي تجري بينها وبين الملاكات التدريسية لديها، فضلاً على ذلك ختم البحث بمحددات البحث وعدد من العناوين للبحوث المستقبلية التي تخدم الحقل التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي، الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه التنظيمي.



The Reflection of Organizational DNA in Achieving Organizational Identification: A Survey Study of the Opinions of Teaching Staff in the Colleges of Nawroz University

Dr. Green Mustafa Khalid Amedi

University of Duhok , College of
Administration and Economics

green.khalid@uod.ac

Abstract

The current research sought to reveal the reflection of regulatory DNA in achieving organizational identification by applying it to all teaching staff at Nawroz University in Duhok City, With a total of (75) lecturers, Where their opinions were intentionally surveyed after excluding administrative and academic leaders, using a questionnaire prepared for this purpose, the number of valid questionnaires for analysis reached (68), To reach the desired results of the research, the researcher adopted the descriptive survey method as the research design to carry out analysis and test the research hypotheses using the statistical software (SPSS V.27). Several statistical indicators were relied upon, forming the basis for presenting and discussing the results of the field framework. The research concluded with a set of findings. Among the findings was the presence of positive, statistically significant correlations between regulatory DNA and organizational identification at both the overall level and the level of dimensions. Additionally, the dimensions of regulatory DNA, individually and collectively, significantly impact organizational identification. Finally, recommendations were proposed, emphasizing the need for the investigated university to reconsider its approach to interactions with its teaching staff. Additionally, the study concluded with the limitations of the current research with a number of titles for future research that serves the organizational field.

Keywords: Decision-making rights, information, incentives, organizational structure, organizational loyalty, organizational affiliation, organizational similarity.



1- المقدمة

شهد الفكر الإداري في مطلع العصر الحالي دراسات جديدة في موضوعات ولدتها متطلبات وظروف بيئة الأعمال التي أصبح التغير المستمر والاحداث المتسارعة سمة ملازمة لها، وفرضت هذه التحديات ضرورة استحداث واستجلاء مفاهيم إدارية جديدة للتعامل معها، ومن هذا منطلق جاءت فكرة الخوض في موضوع DNA التنظيمي، بوصفه واحد من بين أهم تلك المفاهيم والتوجهات في الأدبيات الإدارية والتنظيمية التي من خلالها تستطيع المنظمات العمل على تحسين أدائها وجاهزيتها لمواجهة هذه الظروف والتكيف معها لتحقيق أفضل النتائج الممكنة، إذ يصف DNA التنظيمي المنظمات التي تتبع الأسلوب الوراثي في تحليل واكتشاف وتشخيص الوقائع والاختلافات، وهذه ليست عملية سهلة في تحقيقها لأنها متأصلة في تغيير الإجراءات والقرارات وحتى الإدارات لتحسين صحة المنظمة. حيث يستند نموذج DNA التنظيمي على مبدأ أن كل منظمة لها خصائصها الوراثية الحصرية مثل أي كائن حي، وهذه الخصائص تظهر العناصر الرئيسة في بناء DNA، وبالتالي فالحمض النووي التنظيمي له دور فعال في التعرف على المنظمات والوظائف القيادية والإدارية مثل القرارات، والهيكل التنظيمي، والعمل الجماعي والاتصالات، ويمكن من خلال DNA التنظيمي تقدير ما إذا كانت المنظمة يمكن أن تكون دائمة النمو والتطور والتغيير على المدى الطويلة (Soroush et al., 2014: 127).

من ناحية أخرى، يعد مفهوم التماثل التنظيمي مفهوماً حديثاً أيضاً في أدبيات العلوم السلوكية والاجتماعية إلا أنه في حقيقة الأمر له جذوره تاريخية عميقة سواء في الفكر التنظيمي أو الفكر الانساني، وحظي باهتمام الباحثين والكتاب بما يمثله من صورة ايجابية تنعكس في التفاعل بين الفرد ومنظّمته، وهو يعبر عن مدى إدراك الفرد لإنتمائه وولائه للمنظمة التي يعمل فيها وتوحده معها، وتشابه قيمه واهدافه مع قيمها واهدافها، إذ أصبحت مرحلة التماثل صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام، وبالتالي يؤثر إيجاباً على نجاحها واستقرارها، ولهذا يعد التماثل التنظيمي أحد أهم الموضوعات الجديرة بالبحث والدراسة والتي يجب الاهتمام بها في مختلف المنظمات، باعتباره القوة الفاعلة لبقاء الترابط والاندماج بين الموظفين ومنظمتهم، ما يؤدي ذلك إلى توحيد الجهود واستثمار الموارد والامكانات المتاحة لتحقيق عمل مشترك واهداف، وعلى



العكس من ذلك فإن افتقار المنظمات للتمائل يؤثر سلباً في كثير من النواحي السلوكية وعلى مستوى منظومة العمل بصورة عامة (عاجل، 2022: 27).

بناء على ما سبق فإن البحث الحالي يحاول الكشف عن انعكاس DNA التنظيمي في تحقيق التماثل التنظيمي في كليات جامعة نوروز في محافظة دهوك من خلال خطة بحثية ضمن هيكل متكامل متكون من أربعة محاور رئيسية: يتضمن المحور الأول المنهجية، ويستعرض المحور الثاني إطاراً مفاهيمياً عن (DNA التنظيمي، والتماثل التنظيمي)، أما المحور الثالث فيختص بالإطار العملي للبحث عرض نتائج اختبار فرضيات البحث الرئيسية الفرعية، ويقدم المحور الأخير أهم الاستنتاجات والتوصيات وآليات تنفيذها.

2- المحور الأول (الإطار المنهجي للبحث)

1-2 مشكلة البحث

شهد قطاع التعليم العالي في إقليم كردستان العراق نمواً متزايداً خلال العقدین الأخيرین في عدد الجامعات الحكومية والأهلية، حيث أصبحت الجامعات في الإقليم تعمل في بيئة تنافسية فيما بينها من جهة، وكذلك مع الجامعات خارج الإقليم من جهة أخرى، كما يلاحظ المتتبع لهذا الميدان وجود فجوة بين ما وصل إليه التعليم العالي في البلدان المتقدمة وبين هو عليه واقع التعليم العالي في الجامعات العراقية بعمامة. وفي ظل هذه الظروف تحتاج جامعات الإقليم إلى الاهتمام بالتطوير والابتكار والتحسين المستمر في جميع مجالات نشاطاتها، وأن تضع ذلك هدفاً رئيساً تسعى إليه لرفع مكانتها ضمن الجامعات المحلية والعالمية وتحقيق الاستمرارية، حيث أصبح التطوير والتحسين المستمر وسيلة للجامعات المعاصرة في مواجهة الكثير من الاستحقاقات والمشكلات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية والمنافسة والعولمة، فلم يعد بمقدور هذه الجامعات الاستمرار والنجاح إلا بتغيير الكثير من وظائفها وأهدافها وعملياتها، ولذلك أصبح الاهتمام بإصلاح المؤسسات الجامعية من خلال التجديد والتطوير في جميع نشاطات الجامعة أمراً بالغ الأهمية لمواكبة التطورات والمستجدات في بيئة التعليم العالي، ويعد العقل البشري المتمثل بالملاكات التدريسية في الجامعات المسؤول عن الابتكار والتطوير والتحسين المستمر، حيث تمثل الملاكات التدريسية المورد الرئيس التي تعتمد عليه الجامعة في انجاز وظائفها، وهي نواة العملية التعليمية ومحور الارتكاز لتحقيق اهدافها (اسماعيل وثأميدي، 2023: 837-838).



إذ يمكن إجراء خطوات فعالة في تحسين وتطوير المنظمات بشكل عام ومن ضمنها الجامعات من خلال DNA التنظيمي الذي له دور فعال في التعرف على المنظمات والوظائف القيادية والإدارية مثل القرارات القرارات، والهيكل التنظيمي، والعمل الجماعي والاتصالات، ونجاح أي منظمة بشكل عام تقوم على ترسيخ القيم المناسبة فيما بين الأفراد العاملين فيها، جنباً إلى جنب مع المعلومات الصحيحة والحوافز المالية والمعنوية وبيئة مناسبة لتحقيق رغبات ومصالح وأهداف مشتركة (Nafei, 2015:117). وبما أن الأفراد في المنظمة هي القوة الرئيسية من المنظمات الناجحة، يجب تزويدها بالمعلومات الدقيقة والحوافز والمكافآت المناسبة، الضرورية لتحقيق هوية للأفراد لتكون مطابقة مع الخطط التشغيلية للمنظمة، الشرط الرئيسي الوحيدة هو أن أربع مكونات البناء الأساسية التنظيمية تعمل مع بعضها البعض لحل المشاكل التنظيمية وتحقيق الأهداف (Momeni et al., 2014: 393).

تبعاً لما سبق، يقع على عاتق الجامعة المبحوثة بالدرجة الأولى العمل على ترسيخ وديمومة فلسفة مفادها إن تطوير الجامعة يأتي من تشجيع وتحفيز الملاكات التدريسية للسعي لتحقيق الابتكار والتطوير المستمر في جميع مجالات نشاطاتهم، ومن بينها طرق التدريس، المنهج، النتاج العلمي كالبحث والتأليف والترجمة...، وذلك لتماهي هويتهم مع هوية الجامعة وتحقيق التماثل التنظيمي من خلال إدارة DNA التنظيمي والإستفادة منه بأن تكون الجامعة دائمة التطور والتغيير وخلق ميزة تنافسية لها تضمن بقاءها واستمراريتها بمرور الزمن. عليه يمكن تأطير مشكلة البحث على وفق ما سبق من خلال التساؤل الرئيسي الذي ينص على "ما هو انعكاس DNA التنظيمي في تحقيق التماثل التنظيمي؟" والذي يمكن التعبير عنه من خلال إثارة التساؤلات البحثية الفرعية الآتية:

- أ. ما مدى توافر مكونات DNA التنظيمي من وجهة نظر الملاكات التدريسية في كليات جامعة نوروز؟
- ب. ما مستوى تحقيق التماثل التنظيمي وأبعاده من وجهة نظر الملاكات التدريسية في كليات جامعة نوروز؟
- ت. ما هي طبيعة علاقات الارتباط بين DNA التنظيمي والتماثل التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادهما في كليات جامعة نوروز ؟
- ث. هل تؤثر أبعاد DNA التنظيمي كلاً على انفراد ومجتمعين في التماثل التنظيمي في كليات جامعة نوروز؟



2-2 أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث العلمي بشكل عام بالانعكاسات والفوائد المتحققة من جراء تنفيذه ومدى مساهمته في تطوير الواقع الميداني، لذا يمكن توضيح أهمية البحث الحالي من خلال جانبين هما:

أ. **الجانب العلمي:** يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية متغيراته المعاصرة من خلال التأطير النظري للإسهامات المعرفية ذات الصلة بمتغيري البحث (DNA التنظيمي والتماثل التنظيمي) في إطار نظري تم فيه توكي الدقة واكتشاف العمق الفكري لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية ومركزاتها البنيوية، إذ يساير البحث الحالي التطور الإداري والتنظيمي المنشود ويمثل استجابة للعديد من البحوث والدراسات الأجنبية والعربية التي أوصت بإجراء البحوث على هذه المفاهيم الحديثة لأهميتها وقلتها في نفس الوقت، وبالتالي قد يكون هذا البحث مرجعاً مهماً للباحثين اللاحقين والأكاديميين في موضوع DNA التنظيمي والتماثل التنظيمي لما لهما من أهمية بالغة في نجاح واستمرار منظمات الأعمال في بيئة الأعمال الديناميكية ذات التغييرات المفاجئة.

ب. **الجانب العملي:** تكمن أهمية هذا البحث أيضاً من الناحية الميدانية في تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها جامعة نورو في تحقيق أهدافها، وذلك بتقديم المعالجات والمقترحات المناسبة لإدارتها للارتقاء بواقع أدائها، إذ أنه من خلال نتائج البحث تستطيع الجامعة التعرف على أوجه القصور في تطبيق DNA التنظيمي وجذب انتباه قياداتها الإدارية إلى أهمية مكونات DNA التنظيمي وعلاقتها بتحقيق التماثل التنظيمي، وتوجيه أنظارتها إلى ضرورة إعادة الجامعة المبحوثة النظر بطريقة التفكير حول آلية التعامل مع الملاكات التدريسية لديها، بما يعزز من مستويات النتائج التنظيمية الإيجابية من الرضا والاحتواء والالتزام والولاء والانتماء لديهم تجاه الجامعة من أجل الوصول إلى ما تسعى إليها من نجاح وتقدم وقيمة بكل كفاءة وفاعلية.

3-2 أهداف البحث

لغرض الوقوف على ملامح معالجة مشكلة البحث، فإن هذا البحث تتناول عدداً من الأهداف الأساسية وعلى النحو التالي:

أ. بناء إطار معرفي للتعرف على متغيرات البحث (DNA التنظيمي، التماثل التنظيمي) عبر تتبع المسارات التنظيرية للأدبيات المتخصصة، والربط بينهما ميدانياً في الإطار الميداني، وكيفية الاستفادة من هذا الربط.

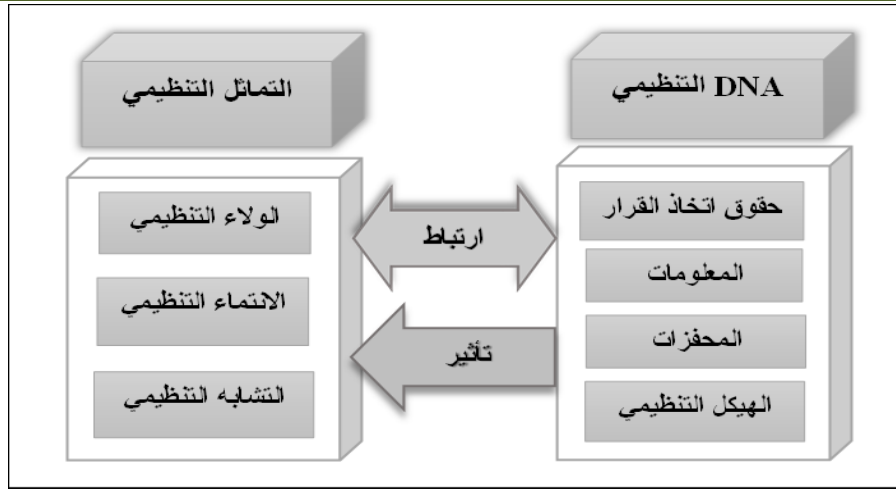


- ب. تشخيص مدى توافر مكونات DNA التنظيمي في كليات جامعة نوروز.
- ت. التعرف على مستوى تحقيق التماثل التنظيمي لدى الملاكات التدريسية في كليات جامعة نوروز.
- ث. تحليل علاقات الارتباط بين DNA التنظيمي والتماثل التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي وتحديد طبيعة هذه العلاقات في كليات جامعة نوروز.
- ج. اختبار مستويات تأثير أبعاد DNA التنظيمي كلاً على أفراد ومجتمعين في التماثل التنظيمي احصائياً في كليات جامعة نوروز.
- ح. تقديم بعض التفسيرات والتحليلات ذات العلاقة بمتغيرات البحث وبما يتناسب مع بيئة عينة البحث

خ. التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في الجامعة المبحوثة في تحقيق التماثل التنظيمي، لما له من أثر إيجابي في تحسين أداء الجامعة ككل.

4-2 المخطط الفرضي للبحث وفرضياته

إن المخطط الفرضي للبحث يمثل مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية تجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به، وهو مخطط فرضي يوضح عدداً من المتغيرات ذات العلاقة بالبحث لقياسها في المنظمات المبحوثة، وتتكون هذه المتغيرات من متغيرات تفسيرية ذات تأثير سببي على بقية المتغيرات، ومتغيرات استجابية تحدث تبعاً لظاهرة معينة (Daft, 2007: 17). لذا يتضمن المخطط الفرضي للبحث الحالي والموضح في الشكل (1): المتغير التفسيري (المتغير المستقل) المتمثل بـ DNA التنظيمي بأبعاده الفرعية (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي)؛ والمتغير الاستجابي (المتغير المعتمد) المتمثل بالتماثل التنظيمي بأبعاده الفرعية: (الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه التنظيمي). حيث جرت بلورته بهدف الإجابة على تساؤلات مشكلة البحث.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثة

وينبثق عن مخطط البحث فرضيتان هما:

- أ. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة معنوية موجبة بين DNA التنظيمي والتماثل التنظيمي عند مستوى (0.05) على المستوى الكلي والجزئي في كليات جامعة نوروز في محافظة دهوك.
- ب. الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي لـ DNA التنظيمي والتماثل التنظيمي عند مستوى (0.05) على المستوى الكلي والجزئي في كليات جامعة نوروز في محافظة دهوك.

5-2 منهج البحث

اتخذت الباحثة المنهج المسحي كأحد أنواع المنهج الوصفي تصميماً للبحث لإجراء عمليات تحليل واختبار فرضيات البحث، الذي يعد منهجاً ملائماً للحصر الشامل ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة، وذلك من خلال جمع البيانات الحقيقية من مشاهدة الواقع الفعلي لها من خلال استطلاع آراء وتوجهات جميع الملاكات التدريسية (جميع أفراد مجتمع البحث) في كليات جامعة نوروز من أجل الوصول إلى النتائج المتوخاة من البحث.

6-2 أدوات جمع البيانات وتحليلها

بغية الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، واختبار مخططة الفرضي، والتحقق من صحة فرضياته، فقد تم اعتماد الأساليب الخاصة بكل من الإطار النظري والميداني وكما يأتي:



أ. الإطار النظري: تشمل مجموعة من الأدبيات العربية والأجنبية من أطاريح ودكتوراه ورسائل ماجستير ودوريات وكتب في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي ذات العلاقة بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية، مع الاستعانة بما يوفره الانترنت من مصادر ومراجع.

ب. الإطار الميداني: تم الاعتماد على الإستبانة كأداة محورية للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني للبحث، والتي تم إعدادها بالاعتماد على المقاييس السابقة والأدبيات الخاصة بمتغيرات البحث والتراكم المعرفي فيها، مع مراعاة البساطة والوضوح في تصميمها وصياغة عباراتها، وتكونت من ثلاثة أجزاء، خصص الجزء الأول للمعلومات التعريفية عن المستجيبين، أما الجزء الثاني فضم المقاييس الخاصة بـ DNA التنظيمي، في حين أن الجزء الثالث خصص للفقرات التي تقيس التماثل التنظيمي، كما هو موضح في لجدول (1). وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) وتم إعطاؤها لأغراض التحليل الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

الجدول (1) مكونات استمارة الاستبانة

المتغيرات البحث	الفقرات والأبعاد	عدد العبارات	المجموع	مصدر المقياس
المعلومات التعريفية	البيانات الشخصية للمستجيبين	5	5	استمارة الاستبانة
DNA التنظيمي	حقوق اتخاذ القرار	5	18	(بدوان، 2018) (Alshawabkeh, 2021) (آل مرعي وبن ظفرة، 2022)
	المعلومات	4		
	المحفزات	4		
	الهيكل التنظيمي	5		
التماثل التنظيمي	الولاء التنظيمي	6	18	(Muijen, 2019) (مرابط، 2019) (عاجل، 2022)
	الانتماء التنظيمي	6		
	التشابه التنظيمي	6		

المصدر: إعداد الباحثة.

7-2 ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

لغرض التأكد من صلاحية الاستبانة لقياس متغيرات البحث، تم احتساب معامل الثبات لعبارات الاستبانة على أساس المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث الحالي باستخدام معامل (Cronbach Alpha) لمعرفة مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي وقوة التماسك والارتباط بين فقرات المقياس (الاستبانة)، إذ بلغت قيمته (0.976) على المستوى الإجمالي للمتغيرات، كما وبلغت (0.961)



و(0.974) لكل من DNA التنظيمي والتماثل التنظيمي على التوالي، وجميع قيم الأبعاد لمتغيري البحث مرتفعة وموجبة، وبالتالي تؤكد الثبات المطلوب لعبارات متغيرات البحث. حيث يعد (Alpha ≥ 0.60) مقبلاً في الدراسات المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية، ويسمح للقيام بعملية تحليل بيانات الدراسة للوصول إلى هدف البحث (Sekaran & Bougie, 2016: 290).

الجدول (2) قيم معاملات ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة المعامل Cronbach Alpha	معامل الإلتواء Skewness	معامل التفلطح Kurtosis
DNA التنظيمي	5	0.920	- 0.201	- 0.961
	4	0.882	- 0.260	- 0.265
	4	0.848	0.044	- 0.895
	5	0.897	- 0.469	- 0.448
المؤشر الكلي لـ DNA التنظيمي	18	0.961	- 0.287	- 0.720
التماثل التنظيمي	6	0.915	- 1.186	1.199
	6	0.951	- 1.421	1.956
	6	0.924	- 1.012	1.484
المؤشر الكلي للتماثل التنظيمي	18	0.974	- 1.327	- 1.775
المؤشر الكلي لفقرات الاستبانة	36	0.976		

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج البرمجة الإحصائية (SPSS V.27).

وبهدف اختبار مدى كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام كلاً من معامل الإلتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، حيث أن القيم المعيارية لمعامل الإلتواء يجب أن تكون محصورة بين (3) و(-3) بينما القيم المعيارية لمعامل التفلطح يجب أن تكون محصورة بين (7) و(-7) (Cao & Dowlathshahi, 2005: 542)، وتبين من نتائج هذا التحليل إن قيمتا معامل الإلتواء لكل من من DNA التنظيمي والتماثل التنظيمي بلغتا (-0.287) و (-0.720) على التوالي، أما قيمتا معامل التفلطح لكلا المتغيرين فبلغتا (-1.327) و (-1.775) على التوالي، مما يعني إن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتنطبق عليها شروط التحليل الإحصائي. ويتناول الجدول (2) نتائج تحليل الثبات بطريقة معامل الثبات Cronbach Alpha، ونتائج تحليل التوزيع الطبيعي بطريقة معاملي (Skewness & Kurtosis).

8-2 أساليب جمع البيانات وتحليلها إحصائياً



وبهدف استخلاص النتائج تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية عبر الحزمة البرمجية الإحصائية (SPSS V.27) لوصف أفراد عينة البحث والتعرف على علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ومنها: أدوات الإحصاء الوصفي (ال تكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري) وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات البحث الرئيسية والفرعية. ومعامل الارتباط بطريقة (Pearson) لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات. كما وتم الاستناد على (Linear Regression Analysis) واختبار (F) وقيمة (Sig.) لتحديد معنوية تأثير DNA التنظيمي على مستوى المؤشر الكلي في التماثل التنظيمي على المستوى المؤشر الكلي، وكذلك على (Linear Regression Analysis) واختبار (T) وذلك بمقارنة قيمة (T) المحسوبة مع الجدولية وقيمة (Sig.) مع مستوى التأثير المعنوي الذي حدده البحث، للتنبؤ بأكثر مكونات الـ DNA التنظيمي تأثيراً في التماثل التنظيمي لدى الملاكات التدريسية مع الجامعة المبحوثة.

3- المحور الثاني (الإطار النظري للبحث)

1-3 مفهوم DNA التنظيمي وأبعاده

1-1-3 مفهوم DNA التنظيمي

يقوم نجاح أي منظمة على ترسيخ القيم المناسبة فيما بين الأفراد العاملين فيها، جنباً إلى جنب مع المعلومات الصحيحة والحوافز المالية والمعنوية وبيئة مناسبة، مثل هذا النجاح ينبغي أن تتطابق مع شخصية كل فرد في المنظمة وتحقق مصالحهم المشتركة. هذا هو سبب محاولة شركة بوز ألن هاملتون "Company Booz Allen Hamilton" في عام 2002 لإجراء استشارات إدارية في الولايات المتحدة الأمريكية للتعرف على الجينات الفريدة لكل منظمة التي تتبلور شخصيتها، وتحدد طبيعتها والسمات فريدة خاصة بها، وتميزها عن غيرها من المنظمات بهدف إعطاء المنظمات طريقة سهلة لتحديد الصعوبات التي تعيقها ومعالجتها، وتحديد المتغيرات التنظيمية لكل منظمة من المنظمات التي تؤثر على دوافع الموظفين تجاه العمل، وذلك باستخدام استبيان دولي التي شملت (100) ولاية و(23) قطاع و(8) إدارات داخل كل منظمة، مما أدى إلى ولادة مصطلح جديد وهو الحمض النووي (DNA) التنظيمي "Organizational DNA" وقد حث هذه الدراسة العديد من الباحثين في محاولة تحديد مثل هذه الصفات التي تمثل الحمض النووي للمنظمة (Nafei, 2015:117-118). ويعد DNA التنظيمي أحد المفاهيم والاستعارات التي تم اقتراحها مؤخراً في الأدبيات الإدارية



والتنظيمية الحديثة لتفسير المنظمات ووصفها على أساس نهج جيني وراثي جمع علم الأحياء وعلم الوراثة مع علم الإدارة من أجل تحديد طريقة فعالة لإدارة المنظمات وتطويرها، وجاءت تسمية DNA التنظيمي اسوة بـ DNA البشري الذي يميزه عن غيره من الكائنات الحية وحتى عن بني نسله، ومثلما يعد الـ DNA حجر الأساس لبناء الهيكل الوراثي للكائنات الحية، فهو الأساس لبناء الهيكل والأداء الجيني للمنظمات. وبالتالي يستند نموذج DNA التنظيمي على مبدأ أن لكل منظمة خصائصها وعناصرها الوراثية الحصرية التي تتفرد بها عن غيرها من المنظمات حتى وإن كانت مماثلة لها. إذ أن تحديد DNA التنظيمي يعني التعرف على الوظائف القيادية والإدارية في المنظمات مثل القرارات، والهيكل التنظيمي، والعمل الجماعي والاتصالات (Soroush, et al., 2014: 126-127). ولكن الفرق بين DNA للمنظمات وDNA للبشر هو أن المنظمات على عكس البشر لديها القدرة على تغيير جينات الحمض النووي المضرة للقضاء على أوجه القصور الموجودة في أدائها، ففي عالم اليوم نجاح أو فشل المنظمة في السوق ليس غالباً نتيجة لاستراتيجياتها، وإنما نتيجة لنجاحها في تحديد جيناتها التنظيمية المفيدة والمضرة وإعادة هيكلتها لتطوير أداء المنظمة وتحسينه (Momeni et al., 2014: 393).

وعند تتبع الباحثة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع وجدت أن مصطلح " Organizational Deoxyribo Nucleic Acid " تم ترجمته في الأدبيات النظرية العربية لتسميات مختلفة مثل الحمض النووي (DNA) التنظيمي، والجينات التنظيمية وكذلك البصمة الوراثية التنظيمية لتعكس جميعها معنى الحمض النووي التنظيمي، واعتمد هذا البحث على تسمية DNA التنظيمي. إذ يمكن توضيح DNA التنظيمي بأنه مصطلح مجازي يشير إلى العوامل الأساسية التي تحدد مجتمعة شخصية المنظمة وتساعد في تفسير أسلوب أدائها وفهم سبب اختلافه عن أسلوب أداء بقية المنظمات (Nafei, 2015:117). ويعرفه (Neilson et al., 2005: 6) بأنه تركيبة تتضمن عناصر وخصائص داخلية تصف معاً هوية المنظمة وتساعد في التعبير عن أنشطة المنظمة وسلوكها وتوجهاتها نحو أداء أفضل لتحقيق أهدافها المرجوة، حيث يعد DNA التنظيمي مفهوماً مهماً لفهم الخصائص والقيم الأساسية للمنظمة، ففهمه يمكن أن يساعد القادة على تشكيل ثقافة المنظمة وعمليات صنع القرار الخاصة بها واستراتيجياتها وأساليب إدارة التغيير لدعم أهداف المنظمة وقيمتها. ويفسره (Gharmy, 2006) بأنه نظام يسعى إلى تحديد مصير المنظمة ونجاحها من خلال تعزيز نقاط قوتها والعمل على معالجة نقاط ضعفها (Elsanhawy & Badway, 2023: 117). ويشير



(Hovivyan, 2006: 13-14) إلى أنه مفتاح الحل المخفي في فهم الترابط والتشابك بين السمات المتأصلة في المنظمة والتي هي اللبنة الأساسية التي تؤثر على سلوك كل فرد وتحدده وبالتالي تؤثر على أدائه وأداء المنظمة ككل. كما ويعبر (Lozano *et al.*, 2012: 2) عن DNA التنظيمي على أنه سلسلة عناصر مترابطة مع بعضها البعض ومكملة لبعضها البعض تعمل معاً على تطوير المنظمة وفهم ما يجب تغييره لتتكيف مع تطورات البيئة وكيفية تحقيق ذلك التغيير لجعلها مستدامة. وبيّن (بدوان، 2018: 18) نقلاً من (Ivanov, 2013: 22) بأنه الهيكل الديناميكي لأي منظمة الذي يتكون من الأدوار والعلاقات والتشابكات التي تشكل ديناميكية المنظمة سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها، إذ أنه بتحديد DNA المنظمة، يمكن تحريكها في أي اتجاه بواسطة تعديل حمضها النووي. ويؤكد (Abdel-Raheem & Saad, 2019: 132) على أنه وحدات البناء التنظيمية التي تعبر عن تفكير المنظمات والتي تحدد كيف تبدو المنظمات إلى حد كبير وكيف تتصرف داخلياً وخارجياً. وبيّنه (Pratama & Gustomo, 2016: 4) بأنه أداة تساهم في تحديد الخصائص المميزة للمنظمة والمتمثلة في أربع لبنات أساسية وهي (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) والتي تتحد للتعبير عن شخصية المنظمة وبصمتها، إلا أنه على عكس DNA البشري إذ يمكن تعديل DNA التنظيمي، فهو الكود الجيني الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أهدافها. ويوضحه (Alshawabkeh, 2021: 1641) على أنه مجموعة من العناصر والعوامل التي تتحدد بخصائص معينة التي تجعل المنظمة مميزة عن بقية المنظمات الأخرى والتي بتحديد ما يصبح من السهل توجيه المنظمة في الاتجاه المنشود، إذ أنه الوسيلة المستخدمة لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة المتاحة لتعزيز قدرتها في الاستفادة من الفرص والتغلب على الصعوبات التي تثبط أداء المنظمة، مما يعكس مدى براعة وقدرة المنظمة على النمو والتطور والتكيف والتفاعل مع بيئة الأعمال. كما ويعرف (Kahraman & Çelik, 2022: 29) DNA التنظيمي بأنه الهيكل الداخلي للمنظمة والذي يرتبط بكيفية ظهور المنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات الصحيحة، وكيفية قياس الأداء وتنسيق الأنشطة والعمليات التنظيمية، والمنظمات التي تمتلك DNA جيد تكون منظمات سليمة وصحية، وتسود فيها روح الفريق، ويرغب الناس في العمل فيها. ويشير (Pakdelan *et al.*, 2022: 65) إلى أنه النهج التنظيمي الذي يؤدي إلى توحيد وتميز طابع المنظمة عن غيرها من المنظمات من خلال أربعة عوامل رئيسية وهي الحقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، والهيكل التنظيمي. وفي نفس السياق يرى كل من (آل مرعي وبن ظفيرة، 2022: 535) بأنه النهج الذي يساعد المنظمات



في المحافظة على هويتها وترابط أنشطتها وأعمالها، كونه يحدد الخصائص المميزة التي تجعل المنظمة منفردة عن بقية المنظمات الأخرى، متمثلة في تركيبة رباعية مكونة من (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) تتكامل وتتفاعل فيها بينها لتعكس صورة المنظمة وشخصيتها. ويوضحه (الزيادي، 2022: 159) بأنه صياغة وتدوين فلسفة المنظمة وهيكلها ومعتقداتها وقدراتها للعثور على وصف أو صياغة للخصائص والقدرات والسلوكيات والهيكل والدوافع الأساسية لمنظمة ما دون غيرها، وهو متأصل بالفعل في المنظمة. في حين يفسر: 2023: (Hadjer & Amina, 248) فكرة DNA التنظيمي بأنها طريقة لتحليل أيديولوجية المنظمات بشكل مفصل، حيث يتم أخذ أنماط قيادتها ووظائفها الإدارية وسياساتها وإجراءاتها ومفاهيمها الأخرى في الاعتبار، وبالتالي تنعكس في تشكيل هوية المنظمات وتحديد مصيرها، كونها تقنية تتمثل بالتحقق من جودة اللبنة الأربعة الموجودة حصراً في كل منظمة، والمتمثلة في طبيعة هيكلها التنظيمي، والمحفزات التي تعتمد عليها، وجودة معلوماتها، وكذلك وضوح حقوقها في اتخاذ القرار، وبالتالي منح المنظمات طريقة سهلة وميسرة لتحديد ومعالجة المشكلات والصعوبات التي تعيق نجاحها وتؤثر على أداء المنظمة وكفاءتها وفعاليتها.

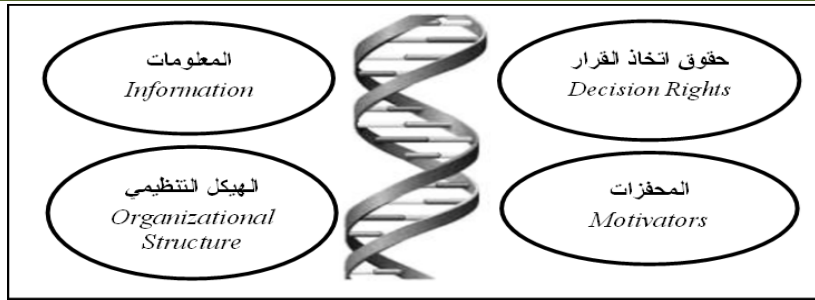
ومن خلال الاطلاع على ما ورد في التعريفات السابقة حول مفهوم DNA التنظيمي يتبين أن هذا المفهوم أثار اهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، وذلك لما له من أهمية كبيرة في التأثير على أداء المنظمة وتشكيل شخصيتها وهويتها وتميزها عن غيرها من المنظمات، حيث تم التطرق له بأشكال مختلفة اعتماداً على اختلاف آراء الكتاب والباحثين، فجاءت هذه التعريفات مختلفة، تركز على أمور معينة في DNA التنظيمي وتهمل أموراً أخرى: فمنهم من يرى أنه يمثل الخصائص الداخلية للمنظمة، ومنهم من يرى أنه يتمثل في مجموعة خصائص لم يحددها هل هي خصائص داخلية أو خارجية في المنظمة (بدوان، 2018: 19). كما أن العناصر الجينية المكونة لـ DNA التنظيمي متكاملة ومتراصة فيما بينها وتؤثر في بعضها البعض، ويؤثر أي تقصير في أي منها على الجينات الأخرى وينعكس ذلك سلباً على أداء المنظمة بشكل عام (مولاي وكافي، 2017: 57-58). وفي ضوء العرض أعلاه لوجهات نظر الكتاب والباحثين عن مفهوم DNA التنظيمي، توضح الباحثة DNA التنظيمي بأنه أحد الدلالات الوصفية المقترحة حديثاً في أدبيات السلوك التنظيمي حول المنظمة وأسلوب إدارتها بكفاءة، وهو الإطار الذي يتم فيه تحديد السمات والسلوكيات المميزة للمنظمة التي تحدد شخصيتها وتشكل كيانها من خلال المدخل الوراثي، لتحليل فعاليتها في حل



المشاكل التنظيمية (الأمراض التنظيمية) من خلال البحث عن الجينات التنظيمية المفيدة والتركيز عليها كونها تحقق الميزة التنافسية للمنظمة وتحديد الجينات التنظيمية المضرة وإعادة هيكلتها للقضاء على الأمراض التنظيمية وتحقيق أهدافها وتحسين أداء المنظمة (تحسين صحة المنظمة) ونجاحها واستمرارها بمرور الزمن.

2-1-3 أبعاد DNA التنظيمي

إن العناصر التنظيمية لكل منظمة من المنظمات تؤثر على مستوى أداء الأفراد في العمل، والتي تتمثل في تقنيات التحفيز المناسب، والأداء الفردي لبعض المديرين، والثقافات المختلفة للأفراد والمنظمات والحياة المهنية، والهيكل التنظيمي واختيار الاستراتيجيات والأساليب القيادية المناسبة لها (Nafei, 2015:118). ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى أربعة مجموعات من العناصر والتي هي (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) التي تحدد كيفية ظهور المنظمات وسلوكها داخليا وخارجياً (Abdel-Raheem & Saad, 2019: 131). وباعتماد على هذه العناصر يمكن تحليل المنظمة وتحديد صورة شاملة عن وضع المنظمة، والمكانة التي تريد الوصول إليها، وفهم مدى حاجتها للتغيير، وتصميم كيفية تحقيق ذلك التغيير، وتحديد أفضل الأساليب الإدارية لها حصراً لجعلها مستدامة بمرور الوقت (Lozano et al., 2012: 2). حيث أنه في عام (2005) قام الباحثون (De Anne Aguiree, Lloyd Howell Junior, David Kletter and Gary Neilson) بالاعتماد على مقالة (Booz Allen Hamilton) بعنوان "فحص شامل: تشخيص صحة منظمات اليوم" باستخدام الاستعارة من المصطلح البيولوجي (DNA) في نظرية المنظمة. إذ تم اختيار الاستعارة بشكل مقصود من قبلهم لإبراز التشابه بين جزيء التركيب اللولبي المزدوج لـ DNA، والذي يتم تجميعه معاً بواسطة روابط بين أزواج قاعدية من أربعة نيوكليوتيدات، والترابط بين أربعة لبنات أساسية للمنظمة (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) التي تحدد السمات المميزة للمنظمة، والتي تكون مهمة لأدائها ونجاحها واستمراريتها (Hovivyan, 2006: 14). ويبين الشكل (2) المكونات أو العناصر التنظيمية الأربعة لـ DNA التنظيمي.



الشكل (2) العناصر التنظيمية الأربعة لـ DNA التنظيمي

Source: Pratama, V. P. & Gustomo, A. (2016) **Building a Framework of Organization Design Using Organizational DNA Profile: Case Study at Pt. Len Railway Systems (Lrs).** *Marketing Journal*, 2 :2-21, p:4 .

بحسب مراجعة الأدبيات النظرية السابقة عن موضوع DNA التنظيمي، ترى الباحثة أن أغلب الباحثين السابقين حددوا أربعة أبعاد تنظيمية للحمض النووي (DNA) استناداً إلى وجهة نظر (Booze Allen Hamilton)، والتي تسمى مجازياً بالكروموسومات التنظيمية وهي (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي)، وطريقة الجمع بينها تحدد نجاح سلوك المنظمة أو فشلها في تحقيق الأهداف التنظيمية. هذه الأبعاد التنظيمية الأربعة ليست مستقلة عن بعضها، بل تكون متناسقة وتعتمد على بعضها البعض وتتكامل فيما بينها، وفيما يلي توضيح موجز لكل بعد من هذه الأبعاد التنظيمية الأربعة:

أ. **حقوق اتخاذ القرار "Decision Taking Rights"**: هي إحدى اللبنات الأساسية في أي منظمة وي طرح مجموعة من الأسئلة مثل "من الذي يقرر؟ وماذا يقرر؟" أو "كم عدد الأفراد المشاركين في عملية صنع القرار؟" وأين تنتهي سلطة الفرد متخذ القرار وتبدأ سلطة الآخر؟، حيث تتعلق حقوق اتخاذ القرار بتحديد من لديه سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة حسب تسلسلها الهرمي، فهي الآلية الأساسية الكامنة لتفسير أداء المنظمة وتحديد مصيرها استناداً إلى كيفية صنع واتخاذ القرارات بفعالية (Hovivyan, 2006:15). وتعد حقوق اتخاذ القرار المهمة الأساسية التي يجب أن تعالجها المنظمات عندما تعاني من اختلال التوازن التنظيمي، لأنها حجر الأساس في عملية التجديد التنظيمي وضمان البقاء والنجاح (Abdel-Raheem & Saad. 2019: 132). ويتضمن كروموسوم حقوق اتخاذ القرار خمسة جينات تنظيمية وهي (أنماط القيادة المتبعة، استراتيجيات المنظمة، الثقافة التنظيمية، تفويض الصلاحيات، حدة البيئة التنافسية) (مولاي وكافي، 2017: 59).



ب.المعلومات "Information": تكمن قوة المنظمات المعاصرة في قدرتها على الحصول على مصادر سليمة ودقيقة للمعلومات على كافة المستويات، حيث يحتاج الأفراد العاملين في مختلف مستويات المنظمة إلى معلومات عالية الجودة للقيام بمهامهم على أكمل وجه، وهذا يتطلب إنشاء نظام معلوماتي خاص يستوعب الكم الهائل من البيانات ويعالجها ويخزنها ويحميها من الضياع (Hadjer & Amina, 2023: 249). فهي تنعكس في المصفوفات المستخدمة لقياس الأداء وكيف يتم تنسيق الأنشطة؟ وكيف يتم نقل ونشر المعرفة؟ ومن الذي يعرف؟ وماذا يعرف؟ من يحتاج إلى أن يعرف؟ وماذا يجب أن يعرف؟ كيف تُنقل المعلومات من الأفراد الذين يمتلكونها إلى الأفراد الذين يحتاجونها (Neilson et al., 2005: 6). ويشمل كروموسوم المعلومات على جينين تنظيميين هما موثوقية المعلومات ومدى ملائمة المعلومات، حيث تتجلى الأهمية المتنامية للمعلومات في دورها الحيوي الذي تمارسها في نجاح المنظمات وبقائها في دنيا الأعمال، كونها تؤثر على باقي مكونات DNA التنظيمي وخاصة حقوق اتخاذ القرار والمحفزات، فبدون معلومات دقيقة، لا يمكن لصانعي القرار اتخاذ خطوات حاسمة واغتنام فرص السوق المتاحة في الوقت المناسب (مولاي وكافي، 2017: 63). ويمكن للمعلومات أن تلعب دورين حاسمين في المنظمات الحالية وهما وتحسين وظائف العمل الرئيسية والاستجابة التنظيمية المناسبة والسريعة لضغوط الأعمال (Rashid & Chalab, 2007: 10).

ت.المحفزات "Motivators": بينت إدارة شركة هاميلتون أن منح الحوافز لتحريك دوافع الموظفين نحو العمل بفعالية هي أحد مكونات DNA التنظيمي، كونها تلعب دوراً مهماً في تحقيق النجاح التنظيمي من خلال الاستفادة القصوى من قوى وإمكانيات الموظفين وقيامهم بالمهام بفعالية وكفاءة، حيث يشمل كروموسوم المحفزات على الجينات التنظيمية (الأجر السائد، المكافآت والحوافز مادية ومعنوية، وفرص التقدم والترقية) (Alshawabkeh, 2021: 1641). عليه فإن القيادات الإدارية يمكنها بالاعتماد على المحفزات بكل أنواعها، إيجاد طرق إبداعية في تعزيز سلوك العاملين وتوجيههم نحو تطوير وتعزيز أدائهم باستمرار (Hadjer & Amina, 2023: 249). وي طرح هذا المكون تساؤلات عدة مثل: ما الأهداف والحوافز والبدائل المهنية للأفراد؟ كيف يتم مكافئتهم على ما حققوا بشكل مالي أو غير مالي؟ ما الأشياء التي تشجعهم ويجب الاهتمام بها بمختلف الأساليب الواضحة أو الضمنية؟ إذ لا يعتمد الموظفون بشكل عام



تحقيق نتائج سلبية، ولا يحاولون الخروج عن استراتيجية المنظمة، بل يستجيبون بشكل عقلاني تماماً للأشياء التي يرونها ويدركونها وللكيفية التي يكافئون بها (صقور، 2018: 28).

ث. **الهيكل التنظيمي "Organizational Structure"**: يعد الهيكل التنظيمي أحد أهم المكونات المنظمة والتي لا بد أن يتلاءم مع البيئة الداخلية والخارجية لإجراء التغييرات الملائمة وهذا يتعلق بالمرونة التي يتمتع بها، وهي أكثر المكونات الأربع وضوحاً، ولكن يجب ألا يكون الهيكل التنظيمي نقطة البداية بل الناتج، فهو الإطار الذي يقيس ويحدد الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة التي تعمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة (بدوان، 2018: 31). ويمثل في تقسيم المهام الوظيفية والهرمية إلى الأدوار والمسؤوليات، بالإضافة إلى السلطات ذات الصلة بالوظائف التي تؤدي إلى التفاعل الأفقي والعمودي، هذا هو عادة ما يركز عليه التنفيذيون عندما يقومون على سبيل المثال بإجراء تغييرات تنظيمية والتي تتحول إلى تعديل العناصر الثلاثة الأخرى (Lozano et al., 2012: 2). غالباً ما يتطلب إنشاء هيكل تنظيمي مناسب تجربة أكثر من خطة واحدة من أجل تنسيق الأنشطة التنظيمية المتعددة للحصول على تدفق فعال للأعمال، يتم تحديد كروموسوم الهيكل التنظيمي من خلال أربعة جينات تنظيمية وهي (حجم المنظمة، العمل الصحيح، نطاق الإشراف، والامتثال للوائح) (Hadjer & Amina, 2023: 249).

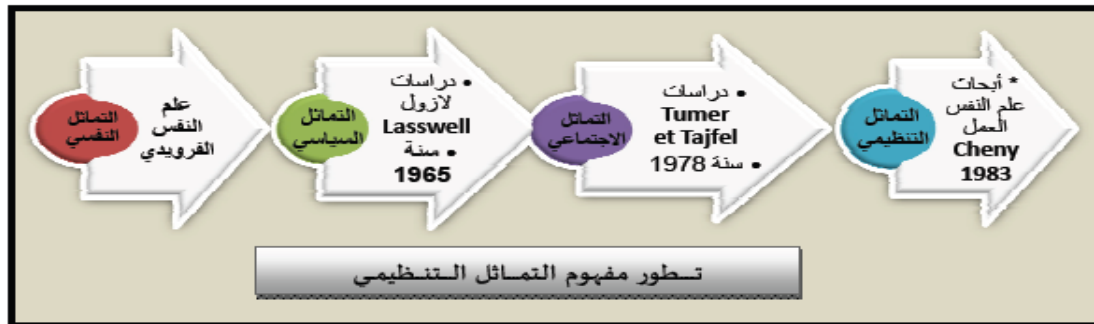
2-3 ماهية التماثل التنظيمي وأبعاده

1-2-3 التطور الفكري للتماثل التنظيمي ومفهومه

بالرغم من حداثة مفهوم التماثل التنظيمي في حقل الإدارة إلا أن له جذور عميقة تعود إلى النظرية السياسية لـ (Lasswell, 1965)، الذي تبنى هذا المصطلح من أسلوب التحليل النفسي لـ (Freud)، إلا أنه لم يقيد نفسه بالتعريف المحدود للمفهوم التحليلي، حيث عرف Freud التماثل على أنه أول تعبير عن الروابط العاطفية لشخص مع شخص آخر، فقد حاول Lasswell إيجاد صلة بين الدوافع الشخصية التي غالباً ما تكون لا شعورية وبين التماثل مع الشخصيات العامة والسلطة، القضايا المختلفة واستخدم مصطلح التماثل ليعني التوحد والاتحاد للشخص مع شيء أو مجموعة أو فكرة معينة، وقد أظهر العديد من الكتاب الآخرين تأثيرهم باستخدام Lasswell لمصطلح التماثل (رشيد، 2003: 17). وفيما بعد أرجع Turner التصور النظري لمصطلح التماثل إلى الطرح النفسي الاجتماعي كامتداد لنظرية تصنيف الذات ضمن مقاربة الهوية الاجتماعية لـ (Tajfe, 1978) كحالة



خاصة متمثل بالتمائل الاجتماعي، والذي عُرِف بأنه استيعاب التوحد مع المجتمع البشري والانتماء إليه (مصباحي وبوبيدي، 2023: 106). وعجلة التطورات الأدبية أدخلت مصطلح التماثل إلى منظمات الأعمال، حيث استخدم مصطلح التماثل كغيره من المصطلحات الاجتماعية ضمن سياق المنظمات كتماثل تنظيمي ليشير إليه (Chaney, 1983) بأنه العملية التي من خلالها يربطون الأفراد أنفسهم بالمجتمع المنظمي (عبد الدائم، 2016: 440). فهي عملية معرفية سلوكية غير منتهية تتغير مع مرور الوقت، وتتأثر بالظروف في البيئة المحيطة، تتبع من التماهي مع المنظمة وهويتها، تشكل في الأخير تماثل الموظفين مع منظماتهم (مرابط، 2019: 59). ويبين الشكل (3) مراحل تطور التماثل التنظيمي.



الشكل (3) مراحل تطور التماثل التنظيمي

المصدر: مرابط، سوريا عثمانى. (2019). التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية المهنية عند الأخصائي النفسي في القطاع الصحي العام: دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية العمومية بسكرة. أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجمهورية الجزائرية، ص60.

قبل التطرق لمفهوم التماثل التنظيمي من الجدير بالذكر أن البعض يخلط بين مصطلحي الهوية التنظيمية "Organizational Identity" والتماثل التنظيمي "Organizational Identification" إلا أنه يمكن النظر إلى التماثل بأنه شعور الفرد بوجود روابط تربطه بالمنظمة التي يعمل بها فيها، حيث يتجاوز الاختلاف الثانوي مع المنظمة لكي يتوصل إلى الأمور التي يتفق فيها مع الآخرين، أما الهوية التنظيمية فهي خصائص أو سمات موروثة ومتميزة طورت عبرها الزمن من خلال تاريخ المنظمة وهي تركز على محاولة إجابة الموظفين عن السؤال المتعلق عن "من نحن كمنظمة؟"، بينما يركز التماثل التنظيمي على محاولة الإجابة على "من أنا بالنسبة للمنظمة؟" أو "ما علاقتي بالمنظمة؟" (عبود، 2016: 102). عليه، ف"التماثل التنظيمي" هو نتاج سلوكي لمفهوم "الهوية التنظيمية" يتجلى في الحياة التنظيمية للموظفين، ويضفي عليها معنى يرتبط ببعده



الاجتماعي مع شبكات من الجماعات تختلف في قوتها، ومكانتها، وأهميتها، ويثير كل منها دوافع للتمائل والتماهي مع المنظمة (مرابط، 2019: 85).

إذ يعرف (Meal & Ashoforth, 1989) التماثل التنظيمي بالترابط النفسي الإدراكي والعاطفي بين الموظف والمنظمة وشعوره بالانسجام والانتماء مع المنظمة لكونه يصف نفسه بخصائص وسمات المنظمة التي يعمل فيها (Pattnaik & Tripathy, 2020: 28). ويشير (Kim, 2019: 218) إلى أنه تجسير التناقضات والاختلافات ما بين الموظفين والمنظمة من خلال تعزيز عناصر التوحد بينهم وبين المنظمة بالتركيز على القيم والأهداف والمصالح العامة وتكوين العلاقة الإيجابية مع المنظمة بوصفها كيان اجتماعي تارकिन مصالحهم الشخصية وراءهم. ويبينه (Bose et al., 2021: 491) بأنه التصور الذاتي للفرد حول كيفية اندماجه كموظف داخل المنظمة، وذلك بمطابقة هويته الشخصية بهوية المنظمة ومفاهيمها وقيمها إلى درجة التوحد، مما يعني وجود السمات المشتركة بين الموظف ومنظمته تعد المرجع الرئيسي لتمائله مع منظمته. كما ويوضحه (Liu et al., 2021: 131) بأنه الارتباط النفسي والعاطفي بقيم المنظمة وأهدافها والاندماج في أعمالها متمثل بتوحد القيم والمعتقدات والأهداف والرغبات بين الموظفين والمنظمة، وبالتالي فإن تصورات الموظفين الذاتية يمكن أن تتشكل من خلال المنظمة والسمات المشتركة التي تحدد المنظمة، ويسعون جاهدين للحفاظ على تقييمهم إيجابي لها. وبنفس الاتجاه يوضح كل من (Kazmi & Javaid, 2022: 112) التماثل التنظيمي بأنه الشعور الفرد بالاندماج النفسي والانتماء للمنظمة التي يعمل فيها، ويحدث ذلك عندما يستخدم الفرد الهوية التنظيمية لتعريف نفسه ويعتبر إنجازات وإخفاقات المنظمة ملكاً له، أي هو المدى الذي من خلاله يُعرّف الموظفون أنفسهم من خلال نفس السمات التي يعتقدون أنها تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى. ويؤكد (Jun et al., 2023: 6) أيضاً بأنه الشعور بالوحدة المعرفية أو النفسية مع المنظمة، فالموظفون يظهرون ارتباطاً قوياً بالمنظمة عندما يربطون مصيرهم بمصير المنظمة أي يكون لديهم مشاعر المصير المشترك مع تلك المنظمة، حيث يتطابق هويته الشخصية مع هوية المنظمة، وهذه المشاعر تمنع الأفراد من ترك المنظمة أو من وجود نية للإنسحاب منها، بل وتحفز لديهم السلوكيات الإيجابية مثل السلوك التعاوني وسلوك المواطنة التنظيمية لتكون سلوكيات أساسية لأداء العمل على المستوى الفردي والتنظيمي. وأخيراً يفسر (Weisman et al., 2023: 2031) التماثل التنظيمي بأنه العملية التي تتمثل في كيفية ربط الموظفين أنفسهم بالمنظمة ومدى تركيزهم على الاعتراف بالسمات الشخصية التي تجعلهم أكثر أو



أقل احتمالاً لتعريف أنفسهم كلياً أو جزئياً بعضويتهم في المنظمة وانتمائهم وولائهم لها، فهي تركز على السلوكيات الإيجابية المرتبطة بتحقيق التماثل ما بين الهوية الشخصية والتنظيمية والتي من خلالها تتكامل وتتناغم أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.

تباعاً لما ذكر آنفاً في العرض السابق، تشير الأدبيات المختلفة السابقة التي تناولت مفهوم التماثل التنظيمي إلى العديد من المفاهيم، ويعود السبب في ذلك إلى الاختلاف في الخلفيات الفكرية والفلسفية والتخصصية لكل منهم، إذ تتفق الباحثة مع (يوسف، 2022: 1592) في أن التماثل التنظيمي يتكون من عنصرين هما: (أ) العنصر المعرفي للتماثل الذي يعكس الخصائص المشتركة بين الموظف والمنظمة، أي المدى الذي يرى من خلاله الموظف نفسه على أنه ينتمي إلى مجموعة معينة، وتتجلى أهمية هذا العنصر في أنه يحدد الحدود الفاصلة بين داخل المجموعة وخارجها والتي تساعد الموظف من أجل إنجاز التصنيف الذاتي؛ (ب) العنصر العاطفي (المؤثر) والذي يتضمن مشاعر الفخر بالانتماء إلى المنظمة وهو أمر مهم في تكوين صورة إيجابية ويرتبط هذا المكون بقوة الدافع لتعزيز الذات. كما وتستخلص الباحثة مما سبق أن التماثل التنظيمي عملية معرفية وعاطفية يتم من خلالها شعور الموظف القوي بتشابك وتماهي وتكامل مصيره ومصالحته وهويته مع مصير ومصالحه وهوية المنظمة ويربط نجاحه وفشله بنجاح المنظمة وفشلها، أي يتقمص فيها الموظف هوية المنظمة ويعرف نفسه بنفس السمات التي يعتقد أنها تحدد وتُعرّف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات وبالتالي يكون أكثر احتمالاً للبقاء والاستمرار في المنظمة، وهذا من شأنه يطور المشاعر الإيجابية القوية تجاه المنظمة، ويزيد من احتمالية إظهار المواقف والسلوكيات التنظيمية الإيجابية، واتخاذ القرارات بما تخدم وتعزز المصلحة العامة للمنظمة.

2-2-3 أهمية التماثل التنظيمي

لقد أصبحت مرحلة التماثل صفة متلازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بينها وبين أفرادها، حيث أن عدم التماثل سوف يؤثر على هذه المنظمات وعلى أدائها ومخرجاتها ورضا الموظفين فيها وبالتالي يؤثر سلباً على نجاحها واستقرارها (البشاشة، 2008: 436) ويعد التماثل التنظيمي من السمات البارزة في المنظمات في هذا الوقت، وذلك لما له من أثر في أداء هذه المنظمات والموظفين فيها، حيث أشار العديد من الباحثين بالشأن الإداري والسلوكي إلى عديد من المزايا والفوائد الإيجابية التي يحققها موضوع التماثل على مستوى الفرد والمنظمة، وفي هذا الخصوص أشار (Mael & Ashforth, 2001: 199-201) نقلاً من (السويطي، 2023:



31) إلى أن التماثل التنظيمي يزود المنظمة بمنافع عدة منها: الالتزام، الدافعية، تحسن الأداء، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الحد من الصراعات، تبني القرارات التي تتفق مع مصلحة المنظمة، تعزيز السمعة، التغيير التنظيمي الإيجابي، إضافة إلى انعكاس التماثل على الحياة الوظيفية للفرد كونه يعزز نفسية الفرد واحترامه لذاته والسمو فوق الذات، وإضفاء صبغة خاصة ومعنى مميز للحياة الاجتماعية العامة، والارتقاء بمستوى الطموح، وارتفاع مستوى ودرجة الانتماء تجاه المنظمة. كما ويشير (Weisman *et al.*, 2023: 2034) إلى أن التماثل التنظيمي يؤدي إلى زيادة الاندماج النفسي بين الموظفين كفريق عمل من جهة، وبين الموظفين والمنظمة من جهة أخرى، وأن مصيرهم واحد، وبالتالي يركزون على تحسين أدائهم وزيادة فاعليتهم وكفائيتهم في أداء مهامهم، وهذا من شأنه ينعكس على تبني الصورة المشرقة الايجابية للمنظمة والإيمان بها وإبراز جميع الجوانب ذات العلاقة بهذا الجانب، بالإضافة إلى تحسين مكانة المنظمة في المجتمع وإبراز ميزتها التنافسية بالمقارنة مع المنظمات الأخرى المنافسة.

3-2-3 أبعاد التماثل التنظيمي

من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات المتعلقة بأبعاد التماثل التنظيمي، اتضح أنه بالرغم من تباين وجهات نظر الكتاب والباحثين واختلاف توجهاتهم الفكرية في تحديد الأبعاد، إلا أن أغلب الدراسات والبحوث منها (Mael & Ashforth, 2001: 201-202؛ البشاشة، 2008: 433؛ Reese, 2014: 438؛ عبد الدائم، 2016: 245؛ Kachchhap & Ong'uti, 2015: 245؛ Ghannam & Taamneh, 2017: 1027؛ Köse & 63-62: 2019؛ مرابط، 2019: 62-63؛ Pehlivanoglu, 2020: 2151-2152؛ Faisal & Hamed, 2022: 34-35؛ يوسف، 2022: 1589؛ مصباحي وبوبيدي، 2023: 109-108؛ Nelson, 2023: 52) اعتمدت على نموذج (Cheney, 1983) للتماثل التنظيمي، والذي يتضمن ثلاثة أبعاد أساسية متمثلة بـ (الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه التنظيمي)، ونظراً لتوافق أبعاد هذا النموذج مع الغرض من إعداد هذا البحث الحالي، تم الاعتماد عليها. وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد:

أ. **الولاء التنظيمي "Organizational Loyalty"**: هو الشعور الوجداني والايجابي للفرد تجاه منظمته بما تتضمنه من عناصر بشرية ومادية ويترجم فعلياً بالعمل الصالح المنظم حتى في حالة غياب الرقابة ولن تؤثر مصالحها على مصالحه الشخصية رغم غياب الحوافز المادية والمعنوية منها، مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المنظمة رغم توافر ظروف أفضل خارجها، اذن



هو مدى الدعم الذي يقدمه الموظف للمنظمة ودفاعه عنها والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها (عاجل، 2022: 30). ويوضحه (Kachchhap & Ong'uti, 2015: 245) بأنه مدى توافق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وهو نوع من الإخلاص والصدق ويتمثل في مواقف وسلوكيات إيجابية مثل دعم الأهداف التنظيمية أو الدفاع عن المنظمة ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولذلك تسعى إدارات العديد من المنظمات إلى تطوير وتدريب موظفيها والعمل على خلق سياسات لتنمية معنى التفاني في العمل.

ب. **الانتماء التنظيمي أو العضوية "Organizational Belonging or Membership"** : هو القوة اللازمة لدعم أنشطة وأهداف ورسالة المنظمة، متمثلة بالدرجة التي يكون فيها مفهوم الذات للفرد مرتبط بالمنظمة والسعي لتحقيق أهدافها العامة، إذ يعبر عن حماس وافتخار موالة الموظف لمنظمته ودفاعه عنها، ومحاكاة سلوك الأفراد الآخرين العاملين في المنظمة، لشعوره بأنه جزء من المنظمة وجميعهما مصير وهدف مشترك (السويطي، 2023: 30). إذ تشير العضوية إلى درجة فهم وإدراك الفرد لذاته من حيث شعوره القوي بالانتماء والاعتزاز والجاذبية النفسية للمنظمة وإرتباطه بها، لدرجة تعريف ذاته (الهوية الشخصية) من خلال عضويته بالمنظمة (الهوية التنظيمية) نتيجة الفخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها (Ghannam & Taamneh, 2017: 1028).

ت. **التشابه التنظيمي "Organizational Similarity"**: يعني إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأفراد الآخرين أو المنظمة التي ينتمي إليها، وقبولها والتوحد معها، فهو يشير إلى الوعي الذاتي للفرد وفهمه لخصائص وقيم وأهداف مشتركة الأكثر أهمية والمماثلة له (Fisal & Hamed, 2022: 35). مما يؤدي إلى تبادل في فهم الأهداف المشتركة مع الآخرين في المنظمة، والتصاقهم نفسياً بمنظمتهم وتعريف هويتهم من خلال هويتها (عبد الدائم، 2016: 445). وبالتالي فإن التشابه التنظيمي هو الركيزة الأهم لإنجاح عملية التماثل التنظيمي ومن المرجح أن تسهم الدرجة العالية من التشابه في خلق مستويات أعلى من تماثل الفرد مع المجموعات والمنظمات الأكثر تشابهاً له، أي لا بد من وجود درجة كبيرة من التشابه في قيم وأهداف ورغبات ومصالح كلا الطرفين المتمثلين بالفرد من جهة والأعضاء الآخرين والمنظمة من جهة أخرى (عاجل، 2022: 31).



4- المحور الثالث (الإطار العملي للبحث)

1-4 وصف مجال ومجتمع البحث

تم اختيار جامعة نورو في محافظة دهوك لتكون الميدان الذي سيتم إجراء الجانب العملي من البحث فيه، وهي جامعة أهلية خاصة ذات مستوى علمي وأكاديمي جيد ومشهود لها بالكفاءة بين الجامعات الأهلية، تأسست بتاريخ 20 تموز 2004، تحتوي الجامعة على 16 قسمًا علميًا ضمن خمسة كليات هي: كلية الحقوق والسياسة، وكلية الإدارة والاقتصاد، وكلية العلوم، وكلية اللغات، وكلية الهندسة. ولقد وقع الاختيار على كليات جامعة نورو في محافظة دهوك من أجل الاختبار الميداني لمخطط البحث وفرضياته، بوصفها ميداناً للدراسة نظراً لإحتلال الجامعات قمة الهرم التعليمي لدورها الواضح في بناء وتنمية المجتمعات المعاصرة. حيث أن قطاع التعليم العالي الأهلي في العراق بشكل عام يشهد مراحل متطورة، كما يواجه نقلة كمية ونوعية في مختلف الجوانب، مما جعل بيئة الجامعات صاخبة بالتعددية والإشكاليات، التي تواجه عمل تلك المنظمات التعليمية والتي جعلتها بحاجة إلى العمل على امتلاك زمام المبادرة وإدارة ما تملكه من إمكانيات وموارد متنوعة على نحو يسهم في تحقيق مكانة متميزة لها بين مثيلاتها من الجامعات. في حين حدد مجتمع البحث بالملاكات التدريسية لدورها في بناء طاقات مستقبلية من حيث القيادات المؤثرة فيها، وإمكانية الحصول على اجابات أكثر دقة، لما تمتلكه المجتمع المعني من مستويات تعليمية وثقافية عالية تستطيع استيعاب مضامين وأهداف البحث الحالي. تم توزيع استمارات الاستبانة على جميع الملاكات التدريسية بأسلوب قصدي بعد استبعاد القيادات الإدارية والأكاديمية، وذلك بهدف الحصول على بيانات موضوعية تعبر عن وجهة نظرهم بخصوص درجة توفر أبعاد كل من DNA التنظيمي والتماثل التنظيمي في كليات الجامعة المبحوثة. حيث تم توزيع (75) استبانة على التدريسيين المشمولين بالبحث، وأعيدت منها (71) استبانة، والصالحة منها للتحليل (68) استبانة، أي بنسبة (91%) من المجتمع المختار للبحث. ويوضح الجدول (3) بيانات عن ميدان البحث ومجتمعه.

الجدول (3) إحصائية التوزيع وإعادة لإستمارات الاستبانة

ت	أسم الكلية	الإستثمارات			
		الموزعة	المعاداة	الصالحة	
				عدد	نسبة %
1	كلية الحقوق والسياسية	15	15	14	20.6
2	كلية الإدارة والاقتصاد	18	15	15	22.1



14.7	10	10	10	كلية العلوم	3
25	17	18	19	كلية اللغات	4
17.6	12	13	13	كلية الهندسة	5
100	68	71	75	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج البرمجة الإحصائية (SPSS V.27).

أما عن السمات الفردية للملاكات التدريسية، فنعكسها الجدول (4)، حيث يتضح من معطيات الجدول إن غالبيتهم من الذكور وبلغت نسبتهم (69.1%) مما يعكس واقع التوظيف في كليات الجامعة المبحوثة والتي يغلب فيها تشغيل الذكور على الإناث. أما بخصوص العمر: فإن الفئة العمرية (35-45 سنة) شكلت أعلى نسبة بين الفئات العمرية للمستجيبين ونسبة بلغت (41.2%)، مما يشير إلى أن أغلبية التدريسيين هم من فئة متوسطي العمر. وبخصوص مدة الخدمة كتدريسي في جامعة نورو: تبين أن غالبية المستجيبين هم من الذين تراوحت مدة خدمتهم في الجامعة ضمن فئة (5-15 سنة) والذين بلغت نسبتهم (58.8%)، وبذلك فإن أغلبية التدريسيين في كليات الجامعة المبحوثة هم ممن لديهم خدمة متوسطة المدة في العمل. وعن التحصيل الدراسي: فإن نصف مجتمع البحث تقريباً هم من حملة شهادة الماجستير وبلغت نسبتهم (51.5%)، وهذا يستدل على أن الجامعة تشجع نوعاً ما على تطوير المؤهل العلمي للتدريسيين من حملة شهادة الماجستير نحو نيل درجة الدكتوراه، كما وتتناسب المؤهل العلمي للتدريس في كليات الجامعة المبحوثة. في حين شكلت فئة حاملي لقب مدرس أعلى نسبة من بين الفئات الأربعة ونسبة بلغت (38.2%)، وهذا بدوره يتطلب أن تعمل قيادات كليات الجامعة المبحوثة على تحفيز التدريسيين لديها لتغيير ألقابهم العلمية نحو المراتب العليا لفئات اللقب العلمي وخصوصاً الأفراد في فئتي (مدرس مساعد) و(مدرس)، في حين أقل نسبة كانت ممن يمتلكون لقب الأستاذ وذلك بنسبة (5%)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى وجود تعليمات تشترط الحصول على لقب الاستاذ مرتبط بالفترة الزمنية فضلاً عن الشروط والمتطلبات الأكاديمية العلمية.

الجدول (4) توزيع عينة البحث على وفق خصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	47	69.1
		أنثى	21	30.9
		المجموع	68	100
2	العمر	أقل من 35 سنة	20	29.4
		35 - 45 سنة	28	41.2
		أكثر من 45 سنة	20	29.4
		المجموع	68	100
3		أقل من 5 سنة	14	20.6
		5-15 سنة	40	58.8



20.6	14	أكثر من 15 سنة	عدد سنوات الخدمة	
100	68	المجموع	كتدريسي في جامعة نوروز	
51.5	35	ماجستير	التحصيل الدراسي	4
48.5	33	دكتوراه		
100	68	المجموع		
35.3	24	مدرس مساعد	اللقب العلمي	5
38.2	26	مدرس		
19.1	13	استاذ مساعد		
7.4	5	استاذ		
100	68	المجموع		

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج البرمجة الإحصائية (SPSS V.27).

2-4 وصف متغيرات البحث

يسعى هذا المحور إلى وصف متغيرات البحث بالاعتماد على نتائج الإحصاء الوصفي، وذلك بالاستناد على التوزيعات التكرارية لإجابات المستجيبين عن متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، وصولاً إلى هدف تحديد درجة توفر تلك المتغيرات في الجامعة المبحوثة، وتم تحديد درجة توفرها بالاستناد إلى قيم الاوساط الحسابية وتصنيفها إلى ثلاثة فئات متساوية المدى (مدى الفئة = 1.33)، وذلك بالاستناد إلى مساحة المقياس الذي يتراوح بين (1-5)، وعلى وفق للتوزيع الفرضي التالي: (درجة متدنية=1-2.33)، (درجة متوسطة=2.34-3.67)، (درجة مرتفعة=3.68-5) (Sekaran & Bougie, 2010: 293). كما تم ترتيب أهميتها بالاستناد إلى قيم معامل الاختلاف، إذ أنه كلما اقتربت قيمة معامل الاختلاف من نسبة (0%) دل ذلك على شدة أهمية البُعد أو المتغير. وكانت النتائج على النحو الآتي:

1-2-4 وصف وتشخيص المتغير المستقل (DNA التنظيمي)

يستعرض الجدول (5) وصف وتشخيص المتغير المستقل (DNA التنظيمي) بأبعاده الأربعة (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) من خلال عرض نتائج التحليلات الإحصائية للأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد في كليات جامعة نوروز في محافظة دهوك. إذ تشير المعطيات الواردة في الجدول المذكور بأن هناك مستويات متوسطة مائلة للضعف من توافر أبعاد DNA التنظيمي مجتمعة (المؤشر الكلي) في كليات الجامعة المبحوثة وذلك بحسب رأي المبحوثين من الملاكات التدريسية فيها، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (2.98) وبانحراف معياري (0.83). كما وبيّن نتائج التحليلات في الجدول (5) وجود اختلاف في الأهمية الترتيبية لأبعاد هذا المتغير من وجهة



نظر المبحوثين استناداً إلى قيم معامل الاختلاف، حيث أن هناك تركيز من قبل المبحوثين على الاهتمام ببعد المعلومات وذلك بموجب قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.19) وبانحراف معياري (0.87) وبمعامل اختلاف (27%)، ويعزو وجود هذا المستوى المتوسط لطبيعة الجامعة المبحوثة التي تمتلك هياكل تنظيمية وأنظمة مركزية قد لا تساعد على تقديم كافة المعلومات بسهولة ويسر للملاكات التدريسية، وإدراكهم لذلك الواقع. ثم تلى ذلك بُعد الهيكل التنظيمي في المرتبة الثانية وذلك بموجب قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.08) وبانحراف معياري (0.88) وبمعامل اختلاف (29%)، وقد يعزو ذلك لاتباع الجامعة المبحوثة إلى شيء من التقيد بالأنظمة والقوانين المتبعة ونظام المركزية في اتخاذ القرارات، وبالتالي إعطاء الملاكات التدريسية صلاحيات محددة للتصرف ضمن نطاق عملهم في البيئة الأكاديمية المبحوثة. ومن ثم وجاء بُعد حقوق اتخاذ القرار في المرتبة الثالثة وذلك بموجب قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (2.86) وبانحراف معياري (0.91) وبمعامل اختلاف (32%) ويعزو ذلك إلى أن الفلسفة التي تعمل بها كليات الجامعة المبحوثة وأخذ زمام الأمور والتوجهات العامة التي تتبعها فيما يخص آليات اتخاذ أغلب القرارات مركزية تصدر من الإدارة العليا دون الرجوع إلى الملاكات التدريسية. وأخيراً جاء بُعد المحفزات بالمرتبة الرابعة والأخيرة وذلك بموجب قيم كل من الوسط الحسابي (2.80) وبانحراف معياري (0.88) وبمعامل اختلاف (29%). وربما يعزو ذلك لطبيعة الجامعة المبحوثة التي تمتلك هياكل تنظيمية لا تساعد على سهولة تقديم المحفزات المطلوبة وتوفيرها.

الجدول (5) وصف وتشخيص متغير DNA التنظيمي وأبعاده

العبارات	الوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (SD)	درجة الموافقة	معامل الاختلاف (CV) %	الأهمية الترتيبية
حقوق اتخاذ القرار	2.86	0.91	متوسطة	32	3
المعلومات	3.19	0.87	متوسطة	27	1
المحفزات	2.80	0.91	متوسطة	33	4
الهيكل التنظيمي	3.08	0.88	متوسطة	29	2
المؤشر الكلي	2.98	0.83	متوسطة	---	---

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج البرمجة الإحصائية (SPSS V.27).



وبذلك تكون الباحثة قد أجابت عن التساؤل الأول لتساؤلات مشكلة البحث (ما مدى توافر مكونات DNA التنظيمي من وجهة نظر الملاكات التدريسية في كليات جامعة نوروز؟)، كما تمكنت الباحثة من تحقيق الهدف العملي الأول للبحث والمتمثل بـ (تشخيص مدى توافر مكونات DNA التنظيمي في كليات جامعة نوروز).

2-2-4 وصف وتشخيص المتغير المعتمد (التماثل التنظيمي)

يتضح من نتائج التحليل في الجدول (6) نتائج الإحصاء الوصفي بالمتغير المعتمد (التماثل التنظيمي) وأبعاده الثلاثة (الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه التنظيمي) عبر إجابات للمستجيبين على فقرات الاستبانة. ومن خلال متابعة معطيات الجدول يظهر اتفاق المستجيبين على توفر درجة عالية من أبعاد التماثل التنظيمي مجتمعةً (المؤشر الكلي) في كليات جامعة نوروز في محافظة دهوك. إذ تبين المعطيات الواردة في الجدول المذكور بأن هناك مستويات متوسطة من تحقيق أبعاد التماثل التنظيمي مجتمعةً (المؤشر الكلي) في كليات الجامعة المبحوثة وذلك بحسب رأي المبحوثين من الملاكات التدريسية فيها، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.48) وبانحراف معياري (0.85)، مما يعكس وجود حالة من الترابط نوعاً ما بين الملاكات التدريسية وكليات الجامعة المبحوثة التي يعملون فيها. كما ويبين نتائج التحليلات في الجدول (6) وجود اختلاف في الأهمية الترتيبية لأبعاد هذا المتغير من وجهة نظر المبحوثين استناداً إلى قيم معامل الاختلاف، حيث جاء بالمرتبة الأولى بُعد الانتماء التنظيمي وذلك بموجب قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.57) وبانحراف معياري (0.87) وبمعامل اختلاف (24%)، وهذا يعكس انتماء الملاكات التدريسية بمستويات متوسطة لكليات الجامعة المبحوثة وبذلك المجهد لتحقيق أهداف جامعتهم؛ ثم يليه بُعد الولاء التنظيمي في المرتبة الثانية وذلك بموجب قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.45) وبانحراف معياري (0.86) وبمعامل اختلاف (25%)، وهذا يشير إلى درجة مقبولة من الإخلاص والأمانة لدى الملاكات التدريسية في أداء مهامهم، وذلك لإدراكهم لأهمية أدوارهم في تحقيق أهداف جامعتهم؛ وجاء بُعد التشابه بالمرتبة الثالثة والأخيرة وذلك بموجب قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.40) وبانحراف معياري (0.89) وبمعامل اختلاف (26%)، مما يعني وجود مواقف إيجابية مشتركة بين الملاكات التدريسية والجامعة المبحوثة بمستويات متوسطة مقارنةً بالمواقف المتشعبة بين الطرفين.

الجدول (6) وصف وتشخيص متغير التماثل التنظيمي وأبعاده

العبارة	الوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (SD)	درجة الموافقة	معامل الاختلاف (CV) %	الأهمية الترتيبية
الولاء التنظيمي	3.45	0.86	متوسطة	25	2
الانتماء التنظيمي	3.57	0.87	متوسطة	24	1
التشابه التنظيمي	3.40	0.89	متوسطة	26	3
المؤشر الكلي	3.48	0.85	متوسطة	---	---

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج البرمجة الإحصائية (SPSS V.27).



وبذلك تكون الباحثة قد أجابت عن التساؤل الثاني لتساؤلات مشكلة البحث (ما مستوى تحقيق التماثل التنظيمي وأبعاده من وجهة نظر الملاكات التدريسية في كليات جامعة نوروز؟)، كما تمكنت الباحثة من تحقيق الهدف العملي الثاني للبحث والمتمثل بـ (التعرف على مستوى تحقيق التماثل التنظيمي لدى الملاكات التدريسية في كليات جامعة نوروز).

3-4 اختبار فرضيات البحث ومناقشة نتائجه

1-3-4 تحليل علاقات الارتباط بين DNA التنظيمي والتماثل التنظيمي

بهدف اختبار فرضية البحث الأولى في كليات جامعة نوروز، تم إجراء اختبار الارتباط بين متغيرات البحث منفرداً ومجتمعاً، للتأكد من وجود علاقات ارتباط معنوية بينها على المستوى الكلي وعلى المستوى الجزئي (على مستوى الأبعاد) عبر استخدام معامل الارتباط بطريقة (Pearson)، وكانت النتائج وكما يظهرها الجدول (7) على النحو الآتي:

أ. تحليل علاقات الارتباط على المستوى الكلي : يعكس نتائج تحليل الارتباط في الجدول (7)

وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيري البحث على المستوى الكلي (المؤشر الكلي لـ DNA التنظيمي والمؤشر الكلي للتماثل التنظيمي)، والتي بلغت (0.701) عند مستوى معنوية (0.01)، وباعتماد على هذه النتيجة، يتبين وجود علاقة قوية وموجبة وذات دلالة احصائية بين متغيري البحث، مما يعني أن تحقيق تماهي قيم وأهداف الملاكات التدريسية مع قيم وأهداف كليات الجامعة المبحوثة تقترن مع زيادة الاهتمام بالـ DNA التنظيمي في كليات الجامعة المبحوثة.

ب. تحليل علاقات الارتباط على المستوى الجزئي: بهدف تحقيق فهم أكثر شمولية لدور الأبعاد في

تعزيز مستوى الارتباط بين المتغيرين فإنه تم التوجه نحو تحليل الارتباط على المستوى الجزئي لأبعاد المتغيرين قيد البحث، حيث يتبين من نتائج التحليل في الجدول (7) الآتي:

- وجود علاقات ارتباط موجبة بين أبعاد DNA التنظيمي منفردة والمتمثلة بكل من (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) وبين المؤشر الكلي لمتغير التماثل التنظيمي وبمعاملات ارتباط (0.653)، (0.640)، (0.601)، (0.655) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن زيادة الاهتمام بأبعاد الـ DNA التنظيمي قد يؤدي إلى توافر المستويات العالية من التماثل التنظيمي في كليات الجامعة المبحوثة.



- وجود علاقة ارتباط موجبة بين المؤشر الكلي لمتغير DNA التنظيمي وأبعاد التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه التنظيمي)، وبمعاملات ارتباط (0.688)، (0.659)، (0.685) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يعني أن تحقيق ولاء الملاكات التدريسية واندماجهم وارتباطهم بكليات الجامعة المبحوثة وشعورهم بالاعتراف لانتماء لها تقتزن مع زيادة الاهتمام بالـ DNA التنظيمي في كليات الجامعة المبحوثة.

- بلغت أعلى قيمة للارتباط على مستوى الأبعاد بين بُعد المعلومات وبُعد الولاء التنظيمي وبمعامل ارتباط (0.652) وبمستوى معنوية (0.01)، مما يعكس أهمية نسبية لصحة المعلومات وإيصالها للملاكات التدريسية من شأنها أن ترفع من مستوى تحقيق الولاء التنظيمي مقارنة مع بقية الأبعاد.

وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتائج جاءت داعمة لصحة إثبات فرضية البحث الأولى المتمثلة بوجود علاقة معنوية موجبة بين DNA التنظيمي والتماثل التنظيمي عند مستوى (0.05) على المستوى الكلي والجزئي في كليات جامعة نوروز في محافظة دهوك. وبذلك تكون الباحثة قد أجابت على التساؤل الثالث لتساؤلات مشكلة البحث (ما طبيعة العلاقات الارتباط بين الحمض النووي التنظيمي والتماثل التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادهما في كليات جامعة نوروز؟) كما تمكنت الباحثة من تحقيق الهدف العملي الثالث للبحث والمتمثل بـ (تحليل علاقات الارتباط بين DNA التنظيمي والتماثل التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي وتحديد طبيعة هذه العلاقات في كليات جامعة نوروز).

الجدول (7) علاقات الارتباط بين DNA التنظيمي والتماثل التنظيمي

معنوية الارتباط	مستوى المعنوية	المؤشر الكلي	التشابه التنظيمي	الانتماء التنظيمي	الولاء التنظيمي	التماثل التنظيمي DNA التنظيمي
معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)	0.000	0.653**	0.612**	0.637**	0.640**	حقوق اتخاذ القرار
		0.640**	0.602**	0.601**	0.652**	المعلومات
		0.601**	0.630**	0.545**	0.569**	المحفزات
		0.655**	0.648**	0.609**	0.641**	الهيكل التنظيمي
		0.701**	0.685**	0.659**	0.688**	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج البرمجة الإحصائية (SPSS V.27).

2-3-4 تحليل علاقات التأثير بين DNA التنظيمي والتماثل التنظيمي



بهدف اختبار فرضية البحث الثانية في كليات جامعة نوروز، تم الإستناد على (Linear Regression Analysis) واختبار (F) وقيمة (Sig.) لتحديد معنوية تأثير DNA التنظيمي على مستوى المؤشر الكلي في التماثل التنظيمي على المستوى المؤشر الكلي، وكذلك على (Linear Regression Analysis) واختبار (T) وذلك بمقارنة قيمة (T) المحسوبة مع الجدولية وقيمة (Sig.) مع مستوى التأثير المعنوي الذي حدده البحث، للتنبؤ بأكثر مكونات الـ DNA التنظيمي تأثيراً في التماثل التنظيمي لدى الملاكات التدريسية مع جامعتهم، وكانت النتائج على النحو الآتي:

أ. نتائج تحليل الانحدار على المستوى الكلي: بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي لتأثير المتغير المستقل DNA التنظيمي (المؤشر الكلي) في المتغير المعتمد التماثل التنظيمي (المؤشر الكلي) والمذكورة في الجدول (8) وجود تأثير للمتغير المستقل (DNA التنظيمي) في المتغير المعتمد (التماثل التنظيمي)، وذلك بموجب قيمة (F) المحسوبة والبالغة (63.385) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.986) وبدرجات حرية (1، 66)، ويؤكد معنوية التأثير قيمة (Sig.) والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05). كما ويتبين من قيمة الثابت (β_0) أن هناك ظهوراً للتماثل التنظيمي بقيمة تصل إلى (1.338) وذلك عندما تكون قيمة DNA التنظيمي مساوية للصفر، وتفسير ذلك يرجع إلى أن التماثل التنظيمي يستمد جزء من خصائصه من DNA التنظيمي وأبعاده المعتمدة في البحث الحالي. في حين تبين أن الميل الحدي (β_1) وصلت قيمته إلى (0.696) والذي يشير إلى أن التغير في DNA التنظيمي بمقدار واحد، سيؤدي إلى تغير في التماثل التنظيمي بما يعادل (0.701)، أي بنسبة تغير تعادل (70.1%) وهي نسبة جيدة، يمكن الإستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للـ DNA التنظيمي في التماثل التنظيمي. وأخيراً يشير قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.491) إلى أن ما نسبته (49.1%) من التغير الحادث في التماثل التنظيمي يرجع مصدره إلى DNA التنظيمي وأبعاده، وأن النسبة المتبقية (50.9%) من التغير في التماثل التنظيمي يعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الإعتبار في مخطط البحث الحالي.

الجدول (8) تأثير DNA التنظيمي في التماثل التنظيمي

التماثل التنظيمي						الأنموذج
Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	R^2	β_1	β_0	
0.000	3.986	63.385	0.491	0.701	1.338	DNA التنظيمي
N=68		$P \leq 0.05$		قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1، 66)		



المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج البرمجة الإحصائية (SPSS V. 27).

ب. نتائج تحليل الانحدار على المستوى الجزئي : لإختبار تحقق الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية يتم تحليل الانحدار الخطي على مستوى أبعاد متغير DNA التنظيمي في متغير التماثل التنظيمي والمعرضة في الجدول (9) للكشف عن علاقات التأثير التفصيلية لكل بعد من أبعاد DNA التنظيمي في التماثل التنظيمي في كليات الجامعة المبحوثة، وذلك بالاعتماد على مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع (T) الجدولية وقيمة (Sig.) مع مستوى التأثير المعنوي الافتراضي الذي حدده البحث والبالغ (0.05). وعليه فإن النتائج المعرضة في الجدول (9) تقود إلى قبول جميع الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة لكافة أبعاد DNA التنظيمي المتمثلة بمكوناته الأربعة (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) بلغت (7.004، 6.761، 6.107، 7.039) على التوالي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.668) وبدرجة حرية (166). بالإضافة إلى ذلك فإن قيمة (Sig.) للأبعاد الأربعة (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ (0.05). ومن قيمة (β_0) فإن التماثل التنظيمي تظهر عندما تكون قيمة DNA التنظيمي ومن خلال كل بعد من أبعاده مساوية للصفر (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي)، مما يشير إلى أن متغير التماثل التنظيمي يستمد التأثيرات المباشرة من جميع أبعاد DNA التنظيمي المعتمدة في البحث الحالي. كما أن قيم الميل الحدي (β_1) لأبعاد DNA التنظيمي الأربعة (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) والتي وصلت إلى (0.653، 0.640، 0.601، 0.655) على التوالي، وهي قيم جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للأبعاد DNA التنظيمي في التماثل التنظيمي. ويعزز ذلك ويعزز ذلك قيم معامل الانحدار (R^2) لأبعاد DNA التنظيمي الأربعة (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) والتي بلغت (0.426، 0.409، 0.361، 0.429) على التوالي، حيث تشير هذه القيم بأن التغيرات التي يمكن أن تحدث على تحقيق التماثل التنظيمي يكون مصدرها قيام القيادات الإدارية في كليات الجامعة المبحوثة بتبني أبعاد DNA التنظيمي وبنسب مختلفة، إذ يحتل بعد الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى بنسبة (42.9%) من حيث التأثير في التماثل التنظيمي، وبنسبة مقاربة جداً (42.6%) يأتي بعد حقوق اتخاذ القرار في المرتبة الثانية، ومن



يأتي بعد المعلومات بنسبة (40.9%) في المرتبة الثالثة، وأخيراً يأتي بعد المحفزات بنسبة (36.1%) المرتبة الرابعة في التأثير.

الجدول (9) تأثير أبعاد DNA التنظيمي في التماثل التنظيمي

التماثل التنظيمي						المتغير المعتمد	
Sig.	T الجدولية	T المحسوبة	R ²	β ₁	β ₀	المتغيرات المستقلة	
0.000	1.668	7.004	0.426	0.653	1.872	حقوق اتخاذ القرار	أبعاد DNA التنظيمي
0.000		6.761	0.409	0.640	1.495	المعلومات	
0.000		6.107	0.361	0.601	1.902	المحفزات	
0.000		7.039	0.429	0.655	1.532	الهيكل التنظيمي	
N=68		P ≤ 0.05		df= 66			

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج البرمجة الإحصائية (SPSS V.27).

ومن نتائج تحليل الانحدار على المستوى الكلي والجزئي لتأثير DNA التنظيمي وأبعاده في التماثل التنظيمي والمذكورة في الجداول (8) و(9)، يمكن التأشير بأن متغير DNA التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد DNA التنظيمي (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) منفردةً ومجموعةً تؤثر معنوياً في التماثل التنظيمي، عليه يمكن القول بأن هذه النتائج جاءت داعمة لصحة إثبات فرضية البحث الثانية والتي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي لـ DNA التنظيمي والتماثل التنظيمي عند مستوى (0.05) على المستوى الكلي والجزئي في كليات جامعة نوروز في محافظة دهوك.

وبذلك تكون الباحثة قد أجابت عن التساؤل الثاني لتساؤلات مشكلة البحث (هل تؤثر أبعاد DNA التنظيمي كلاً على أفراد ومجتمعين في التماثل التنظيمي في كليات جامعة نوروز؟)، كما تمكنت الباحثة من تحقيق الهدف العملي الرابع والأخير للبحث والمتمثل بـ (اختبار مستويات تأثير أبعاد DNA التنظيمي كلاً على أفراد ومجتمعين في التماثل التنظيمي إحصائياً في كليات جامعة نوروز).

5- المحور الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)

1-5 الاستنتاجات

1-1-5 الاستنتاجات المتعلقة بالإطار النظري للبحث

1. استنتجت الباحثة عند مراجعة الأدبيات ذات الصلة بمفهوم DNA التنظيمي للمنظمات، بأنه أحد النتائج التي أفرزها التطور في العلوم الإدارية والتنظيمية، إذ أنه يشكل محاكاة لـ DNA الإنسان



فكما أن للإنسان يصمته الوراثة التي تحدد سلوكه وصفاته الوراثة فان للمنظمة بصمتها أيضاً التي تحدد سلوكها وشخصيتها وتتمثل بـ DNA التنظيمي، كما أطلق عليها بعض الباحثين جوهر المنظمة الذي يحدد أسلوب المنظمة في العمل، وهو بمثابة الهوية التعريفية للمنظمة يتم من خلاله التعرف على مستوى ونمطية التفكير الموجودة في المنظمة والمطلوبة لإتمام أنشطتها الإبداعية والإبتكارية في مختلف مستوياتها.

2. أظهرت الطروحات النظرية المعتمدة أيضاً أن المكونات المحددة لشخصية المنظمة (حقوق إتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) تحدد المعالم الأساسية للمنظمة، إذ تعمل هذه العوامل بشكل متفاعل ومتكامل فيما بينها في البيئة المحيطة لتسهم في تكوين منظمة صحية وفريدة، كونه الأداة التي يمكن من خلالها تقييم أداء المنظمة وذلك بالكشف عن الأخطاء وتشخيص مسبباتها ومن ثم البحث عن أنجع الطرق لعلاجها أو لتلاقي حدوثها لاحقاً، إذ يمكن إعادة هندسة DNA التنظيمي بخلاف DNA الكائنات الحية وتلافي جوانب الضعف في أي مكون منها بالشكل الذي يضمن تحديد بصفة مميزة خاصة بالمنظمة، مما يوفر حلاً للمنظمات المتعثرة من خلال إعادة ترتيب مكوناته.

3. استنتجت الباحثة من تحليل الأدبيات النظرية للدراسات السابقة بخصوص موضوع التماثل التنظيمي بأنه يعد أحد أهم الاتجاهات السلوكية التنظيمية الحديثة والتي يمكن أن تستوعب أفكاراً ووجهات نظر متعددة، كما ويعد هدفاً لكثير من الباحثين الذين يؤمنون بكونه ذو أهمية بالغة باعتباره أهم المداخل الرئيسة لفهم سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة وبالتالي يعد المصدر الأساس لتحقيق فاعلية المنظمة وديمومتها.

4. اتضح من تحليل آراء الكتاب بخصوص التماثل التنظيمي أنها ضرورة ملحة للمنظمات لما تشهده بيئاتها الإدارية من تطورات ومنافسة وأحداث وظواهر سلبية، وبالتالي أصبح من الضروري أن تسعى المنظمات لبلورته عن طريق تحديد مستوى قوة العلاقة بين الموظفين والمنظمة، والعمل على تحقيق التجانس بين قيم وثقافة وأهداف الطرفين، فالتماثل التنظيمي عملية عن طريقها تتوحد أهداف الموظف ومنظمته بما يحفظ نجاح المنظمة وبقائها .

2-1-5 الإستنتاجات المتعلقة بالإطار العملي للبحث



1. تبين من فحص الإستبانة وعلى وفق عدد من الاختبارات الإحصائية التي تم تطبيقها على تلك الآداة أنها قد اجتازت الاختبارات بنجاح مما يدل على جودة المضامين التي احتوتها من حيث مصداقيتها وثباتها وأنها قد استوفت شروط البحث العلمي، كما أن بيانات الدراسة الحالية مستوفية للشروط الإحصائية اللازمة لاعتماد الاختبارات المعلمية وذلك عن طريق اجتيازها الشروط المتصلة بالتوزيع الطبيعي للبيانات.
2. يوجد ميل واضح من قبل المستجيبين نحو الاتفاق على أن اهتمام كليات جامعة نوروز في محافظة دهوك بـ DNA التنظيمي لم يكن بمستوى طموحهم، إذ اشترت نتائج تحليل آراء المستجيبين مستويات متوسطة من توفر بمكونات DNA التنظيمي المتمثلة بـ(حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) .
3. أفصحت نتائج الوصف أن سعي القيادات الإدارية لتحديد جوهر DNA التنظيمي للجامعة المبحوثة يعتمد في الدرجة الأولى على الهيكل التنظيمي في تحديد المعالم الأساسية لـDNA التنظيمي، ومن ثم حقوق اتخاذ القرار، فالمعلومات، وأخيراً المحفزات والتي أساسها وجود نظام تقييم للآداء جيد وفعال حصلت أدنى النسب الإحصائية مما يدل على ضعف الاهتمام بهذا المكون.
4. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص وجود ميل واضح من قبل المستجيبين نحو الاتفاق على تحقق مستوى متوسط من التماثل التنظيمي لدى الملاكات التدريسية مع كليات الجامعة المبحوثة وعززه بعد الانتماء التنظيمي بأعلى وسط حسابي، مما يشير إلى إن شعور الملاكات التدريسية بوجود روابط تربطهم بالجامعة التي يعمل بها فيها في الجامعة لا يرتقي للمستوى المطلوب المتمثل في التماهي والتوحد مع المنظمة وهويتها والدعم اللازم لأنشطتها بما تخدم وتعزز المصلحة العامة لجميع الأطراف.
5. كشفت نتائج اختبار فرضية الارتباط، وجود علاقة معنوية موجبة بين DNA التنظيمي والتماثل التنظيمي وأبعاده على المستوى البحث الحالي، ويُستنتج من ذلك أنه كلما اهتمت القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة بتحديد المكونات الأساسية لـDNA التنظيمي، كلما زادت ذلك من تحقيق التماثل التنظيمي وعناصره الثلاثة (الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه التنظيمي) لدى الملاكات التدريسية وانصهارهم وتكاملهم مع جامعتهم، والعكس صحيح.
6. تقود نتائج اختبار فرضية التأثير إلى الاستنتاج بوجود تأثير معنوي لمكونات DNA التنظيمي منفردةً ومجمعةً في التماثل التنظيمي، مما يعني أهمية الدور الحيوي لـ DNA التنظيمي في



تحقيق التماثل التنظيمي لدى الملاكات التدريسية في كليات الجامعة المبحوثة. كما تفصح نتائج اختبار فرضية التأثير على المستوى الجزئي أن أقل نسبة تأثير كان لمكون المحفزات في تحقيق التماثل التنظيمي، وقد يعزو ذلك إلى حدوث قصور في استخدام هذا البعد من قبل القيادات الإدارية وعدم إيلاءها لدور المحفزات في تحقيق توافق وانسجام الملاكات التدريسية مع جامعتهم، الأمر الذي أدى أن يكون لهذا المكون التأثير المحدود في تحقيق الغاية المرجوة.

2-5 التوصيات آليات تنفيذها

في ضوء النتائج التي توصلت لها البحث الحالي يمكن تقديم بعض التوصيات والتي من شأنها أن تساعد القائمين على إدارة كليات جامعة نورو بأهمية DNA التنظيمي للجامعة من أجل الارتقاء بمستوى تماثل الملاكات التدريسية مع جامعتهم عند التخطيط المستقبلي فيما يتعلق بمتغيرات البحث، ومن هذه التوصيات ما يلي:

أ. ضرورة اهتمام القيادات في الجامعة نورو بتعزيز مستوى تبنيتها لمكونات DNA التنظيمي (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) بالجامعة وأبرز أهميتها في تحديد شخصيتها وتميزها عن الجامعات الأخرى، وتنفيذ ذلك يكون من قيام القيادات الإدارية والأكاديمية بالآليات الآتية:

1. أخذ آراء الملاكات التدريسية ومشاركتهم الفعلية عند اتخاذ القرارات قبل إصدارها بهدف توسيع قاعدة صنع القرارات والبرامج والخطط التطويرية على مستوى الجامعة وكلياتها، وأن لا يتم إتخاذها بمعزل عن تلك المشاركة لما لذلك من أثر في تحسين جودة عملهم وإنجازاتهم، الأمر الذي يؤدي إلى تميز الجامعة المبحوثة بها عن نظيراتها من الجامعات.
2. تعزيز كثافة استخدامها لنظام اتصال فعال يقوم بتحديث المعلومات المقدمة من خلال تخصيص الأموال اللازمة لشراء تقنيات المعلومات والاتصالات والبرامج الحديثة، لإنجاز النشاطات الجامعية بسهولة وسرعة بحيث تتدفق معلومات صادقة وصحيحة بشكل فعال وبحرية عبر كليات الجامعة وإداراتها وأقسامها، وتدريب الملاكات التدريسية والآخرين من الموظفين في الجامعة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، وهذا من شأنه يؤدي لحصول الملاكات التدريسية على المعلومات اللازمة التي يحتاجها، واعتمادها ومعرفة استخدامها في مجال عملهم ومهامهم في الوقت المناسب وبدون تأخير.



3. تطوير أنظمة الترقيات والحوافز بحيث تلبي حاجات وطموحات الملاكات التدريسية بشكل عادل وتشجيع أجواء الاطمئنان والاستقرار النفسي لهم، وذلك من خلال تقييم الأداء على أسس موضوعية ضمن معايير تتصف بالعدالة والانصاف، وفيها يتم تقدير المؤهلات العلمية العالية والمساهمات المتميزة للملاكات التدريسية، وتحفيزهم للارتقاء بأدائهم من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي لهم وجعل التعويضات التي يحصلون عليها من راتب وأجور محاضرات ومخصصات إعداد البحوث العلمية ومستحقات أخرى تتناسب مع مؤهلاتهم والجهد الذي يبذلونه، ولا تقل عن ما يحصل عليه أقرانهم في الجامعات الأخرى.

4. من المفضل أن تعتمد جامعة نوروز على هياكل مرنة بما تتناسب مع مستجدات حالات التغيير والأحداث المستقبلية غير المتوقعة نتيجة للمنافسة التي تعمل في ظلها الجامعة، نظراً للنمو المتزايد الذي شهده قطاع التعليم العالي في الإقليم خلال العقد الأخير في عدد الجامعات الحكومية والاهلية، إذ يجب أن تتبنى الجامعة الابتكار لدى الملاكات التدريسية، كوسيلة للتجديد والتغيير وتعزيز مستوياتها الحالية وذلك من خلال التقليل من أعباء الملاكات التدريسية وبخاصة تلك التي تتعلق بالإدارة واللجان، ومحاولة تركيز الاهتمام على المهام التدريسية والتطويرية والتحسين المستمر والارتقاء بالنتائج العلمي في التدريس والتأليف والبحث العلمي والترجمة والاستشارات، وتحقيق توازن بين السلطات الممنوحة للملاكات التدريسية والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، والاعتماد على الاتصالات المفتوحة مع التدريسيين دون التمييز بينهم على أساس اللقب العلمي أو الموقع الوظيفي.

ب. ضرورة اهتمام القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة نوروز بتحقيق مستوى التماثل التنظيمي وتعزيزه لدى الملاكات التدريسية كونه يجسد مكانة الجامعة لديهم، ولتنفيذ ذلك توصي الباحثة بالآليات الآتية:

1. ضرورة بناء ثقافة تنظيمية قوية تعمل على زيادة الولاء التنظيمي للملاكات التدريسية وبما ينعكس على مستوى جودة أدائهم لمهامهم وشعورهم بالسعادة للعمل في الجامعة المعنية أكثر من العمل في أية جامعة أخرى، وذلك من خلال عقد لقاءات دورية مع الملاكات التدريسية لمناقشة شكاويهم بخصوص مشاكل عملهم ومقترحاتهم فيما يتعلق بطرق واليات وإجراءات لعلاج تلك المشاكل وحلها، مع ضرورة تطبيق الصالح منها في الواقع العملي حتى يشعروا



أنه يتم الأخذ باقتراحاتهم وأفكارهم مما يشجعهم على تقديم المزيد والاجتهاد في العمل وبالتالي زيادة ولائهم التنظيمي.

2. ضرورة تدعيم أخلاقيات العمل التي تساهم في تنمية شعور الملاكات التدريسية بالانتماء للجامعة المبحوثة المتمثلة بعدم الاستغناء عنهم، وعدم السماح بالتجاوز عليهم في الحرم الجامعي، وتقدير جهودهم، والإمتنان بالأفعال لإتقانهم مهامهم ومساهماتهم في بقاء الجامعة ونجاحها. وذلك من خلال الاهتمام بتطويرهم وتدريبهم بمختلف الطرق والأساليب الحديثة، وإعطائهم حقوقهم بتقديم المنافع والمزايا الكافية لهم اسوة بأقرانهم في الجامعات الأخرى. لان شعور الملاكات التدريسية بالانتماء للجامعة ينعكس على تقبلهم لأهدافها والاهتمام حقا بمصيرها، وبالتالي زيادة رغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين مكانتها.

3. ينبغي الاهتمام الكافي من قبل الجامعة المبحوثة بإرساء دعائم القواسم المشتركة بين وجهة وتطلعات وقيم يؤمن بها الملاكات التدريسية مع وجهة وتطلعات وقيم الجامعة التي يعملون فيها، ليرونها المكان الأنسب للتعبير من خلالها عن طموحاتهم الوظيفية. والعمل على توظيف هذا التشابه في استثمار طاقات ومواهب التدريسيين في تحقيق أهداف الجامعة وتطوير وتجديد واقعها التنظيمي، وخلق صورة إيجابية عنها، وبالتالي تعزيز مكانتها وقيمتها في المجتمع.

ت. بناءً على نتائج اختبار الفرضيات، وتحقق صحة المخطط الفرضي للبحث، وعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته، توصي الباحثة الجامعة المبحوثة، أن تستفيد من انموذج البحث الحالي لغرض الارتقاء بمضامين أبعاد متغيري البحث والتي من الممكن أن تدعم عمل الجامعة في تقديمها لخدماتها وتحسين جودتها ومكانتها وتميزها. وذلك يكون في إعادة الجامعة المبحوثة النظر بطريقة التفكير حول آلية التعاملات التي تجري بينها وبين الملاكات التدريسية لديها، والتي يجب أن تكون مبنية أطر تبادل سليمة تسمح ببناء الروابط الاجتماعية والتنظيمية متينة بما يعزز من مستويات النتائج التنظيمية الإيجابية من الرضا والاحتواء والالتزام والولاء والانتماء لديهم تجاه الجامعة وبما تساهم في تعزيز اندفاعهم ونشاطهم لأداء المهام والأعمال الموكلة إليهم بإتقان وإخلاص وتقان، والذي يساهم في تكوين التماثل وتنميته وترسيخه بين الطرفين على حد سواء. وتكون آلية تنفيذ هذا المقترح من خلال الآتي:



1. تماشياً مع كون الملاكات التدريسية المورد الرئيسي التي تعتمد عليه الجامعة في انجاز وظائفها، ومحور الارتكاز لتحقيق أهدافها، عليه تقترح الباحثة ضرورة قيام القيادات في الجامعة المبحوثة بترسيخ معنى ومفهوم التماثل التنظيمي وأبعاده بالتركيز على تحقيق طموحات الملاكات التدريسية وزيادة درجة الاهتمام بإشباع وافعهم الوظيفية واحتياجاتهم الشخصية والاجتماعية بالشكل الذي يعمل على زيادة تفاؤلهم تجاه مستقبلهم الوظيفي. وذلك من خلال توفير فرص التطوير المهني والترقية لهم من خلال دعم البحوث العلمية وتوفير فرص الزمالات الدراسية في الخارج، وإتاحة فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية الداخلية والخارجية، لان تطور أي مجتمع مرتبط بشكل كبير بتطور الهيئات التدريسية فيه.

2. العمل على جعل الملاكات التدريسية متماثلين مع جامعتهم من خلال إتباع وسائل مختلفة منها مثلاً توليد احساس لديهم بأنهم جزء من تلك الجامعة، من خلال توفير فرص كبيرة لملاكات التدريسية للمشاركة في صنع القرارات وبخاصة تلك ذات العلاقة بوظائفهم، ومنحهم حرية واستقلالية أكبر وذلك في تحديد كيفية أدائها لتحفيزهم على تقديم أفكار جديدة وإبداعات تساهم في تميز أداء مهامهم، وتسهيل ذلك من خلال توفير كل ما يحتاجون اليه من مصادر علمية وتجهيزات وتفعيل الخدمات المقدمة لهم داخل الجامعة من وسائل الراحة لخلق بيئة عمل مناسبة تتوفر فيها الوسائل المادية ووسائل الراحة والاستقرار الوظيفي والعدالة والموضوعية، مما يعمل على تدعيم وتقوية الانتماء التنظيمي لدى الملاكات التدريسية وزيادة وولائهم وتوافقهم مع جامعتهم لشعورهم بتأثيرهم ودورهم الكبير في تفعيل دور الجامعة في تقديم العلم والمعرفة.

3. اجراء دراسة مقارنة بين الجامعة المبحوثة والجامعات المتميزة من حيث قوة مكونات حمضها النووي وتحقيق التوحد والتوافق بين قيمها وأهدافها مع قيم وأهداف الملاكات التدريسية.

4. تطبيق القيادات الإدارية في الجامعة لما أفرزه البحث الحالي وإيلائه الاهتمام الكافي، وذلك من أجل الاستفادة مما تقدمه الدراسات الأكاديمية في مجال تطوير ميادين العمل وتحقيق نتائج إيجابية، والعمل في الوقت ذاته على التوظيف الفكري للمبادئ العلمية في بيئة الأعمال والمساهمة في سد الفجوة بين النظرية وتطبيقها بالواقع.



5. القيام ببعض البحوث والدراسات التي تهتم بأوضاع الملاكات التدريسية في الجامعات الإقليم وخصوصاً تلك الدراسات التي تركز على لفت نظر إدارة الجامعات إلى زيادة الاهتمام بالعضو التدريسي، باعتباره نواة العملية التعليمية والتطويرية في الجامعات.

3-5 محددات البحث الحالي والبحوث المستقبلية المقترحة

تم إجراء البحث الحالي وفق حدود موضوعية ومكانية وزمانية وبشرية، لذلك فإن تعميم نتائجها يكون مشروطاً ضمن تلك الحدود. وعليه فهناك الكثير من المحددات لهذا البحث تتطلب إجراء بحوث ودراسات مستقبلية لكي يحقق الوصول إلى حقائق جديدة وتعميم النتائج في مجالات أوسع، وتكون تلك البحوث المقترحة مشاريع بحثية مستقبلية ينطلق منها باحثين آخرون أو يتم أجزاؤها من قبل الباحثة، وهي مكملات للبحث الحالي. وتتمثل تلك المحددات والبحوث المستقبلية في الآتي:

أ. تمثل المجال الميداني للبحث في جامعة نوروز حصراً، وهي جامعة أهلية، لذلك فإن نتائج

البحث الحالي لا يجوز تعميمها على الجامعات الحكومية، نظراً لاختلاف بيئة الجامعات

الحكومية عن الأهلية، وبخاصة مواردها المالية وأهدافها واستراتيجياتها، مما يمكن أن تؤثر

في نتائج البحث، وعليه تقترح الباحثة في هذا المجال إجراء دراستين:

1. إجراء دراسة أخرى بنفس مقياس البحث الحالي في جامعة حكومية.

2. إجراء دراسة مماثلة بنفس متغيرات البحث الحالي ومقياسها تشمل جامعة حكومية وجامعة

أهلية لأغراض المقارنة.

ب. أجرى البحث الحالي في بيئة التعليم العالي، لذلك فإن تعميم نتائجها يقتصر على هذه البيئة،

عليه تقترح الباحثة بحوث ودراسات مستقبلية أخرى في قطاعات أخرى مثل القطاع

الصناعي، الصحة، المصارف، السياحة،

ت. تناول البحث الحالي DNA التنظيمي كمتغير مستقل واختبر تأثيره في متغير التماثل

التنظيمي، ولذلك، فإن نتائج الدراسة الحالية محددة موضوعياً بهذه المتغيرات. ونظراً لأن

DNA التنظيمي يمكن أن يؤثر في العديد من النتائج التنظيمية، عليه تقترح الباحثة البحوث

والدراسات المستقبلية الآتية:

1. دور DNA التنظيمي في تحقيق النجاح الريادي.

2. تأثير DNA التنظيمي في تعزيز الرسوخ التنظيمي.



3. الأثر التتابعي لـ DNA التنظيمي واللقاح التنظيمي في الحد من الإنهيار التنظيمي.
- ث. اقتصر البحث الحالي على التماثل التنظيمي كمتغير تابع بالمتغير DNA التنظيمي، ومع أن نتائج البحث الحالي أظهرت أن هذا المتغير المستقل يفسر نسبة جيدة من التغيرات الحاصلة في التماثل التنظيمي، إلا أنه هناك العديد من المتغيرات الأخرى التي لم تدخل في نموذج البحث الحالي، ويمكن أن تكون من محددات التماثل التنظيمي، وعليه تقترح الباحثة إجراء بحوث ودراسات ميدانية مستقبلية تشمل تلك المتغيرات، ومن تلك الدراسات الآتي:
1. إمكانية تحقيق التماثل التنظيمي من خلال بناء الإستقامة التنظيمية.
 2. دور الاحتكام للمكانة في تحقيق التماثل التنظيمي.
 3. القيادة الاحتوائية كإطار لتحقيق التماثل التنظيمي.

6- المصادر

1-6 المصادر العربية

1. إسماعيل، هادي خليل؛ وناميدي، كرين مصطفى خالد. (2023). دور الهوية التنظيمية للجامعة في الابتكار لدى الملاكات التدريسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة دهوك. مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(1)، 837-847.
2. بدوان، زكريا محمد حسن. (2018). علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية-جامعة الأزهر، غزة-فلسطين.
3. البشاشة، سامر عبد المجيد. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل، التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة العمل، 4(4)، 427-461.
4. رشيد، مازن فارس. (2003). الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته. مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض-المملكة العربية السعودية.
5. الزيايدي، مها عادل رمضان. (2022). أثر الأرجونومكس والحمض النووي التنظيمي على العلامة التجارية لصاحب العمل بالتطبيق على شركات قطاع البترول المصري. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 36(2)، 151-228.



6. السويطي، عبير شريف محمد. (2023). التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا-جامعة الخليل.
7. عاجل، عاجل سرحان. (2022). دور التماثل التنظيمي في تعزيز تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة لتنفيذ مشاريع الري والاستصلاح/دائرة المهندس المقيم لمشروع الكفل-شنافية في النجف الأشرف. دبلوم عالي في إدارة الجودة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء، العراق.
8. عبد الدائم، علي عبد السلام. (2016). دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة/دائرة صحة بغداد الكرخ. مجلة الجامعة العراقية، 36(1)، 577-537.
9. عبود، زينب عبدالرزاق. (2016). أثر القيم الشخصية في بلورة التماثل التنظيمي. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 18(1)، 121- 89.
10. صفور، مجد. (2018). العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية (DNA): دراسة ميدانية على بعض المنظمات الصناعية في محافظة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، 34(1).
11. مصباحي، حكيمة وبوبيدي، لامية. (2023). التماثل التنظيمي- قراءة سوسيو مفاهيمية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 11(1)، 118-104.
12. مرابط، سوريا عثمان. (2019). التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية المهنية عند الأخصائي النفسي في القطاع الصحي العام: دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية العمومية بسكرة. أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجمهورية الجزائرية.
13. آل مرعي، رغد ابراهيم وبن ظفرة، فايز بن عوض. (2022). مكونات الحمض النووي التنظيمي وانعكاساته في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية بمنطقة عسير. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(3)، 575-528.



14. مولاي، أمينة وكافي، ميمون. (2017). الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات: دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية. 4(1)، 79-53.
15. يوسف، شريف محمد محمد. التماثل التنظيمي وعلاقته بجودة الخدمة بميناء القاهرة الجوي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 3(2)، 1612-1581.

6-2 English References

1. Abdel-Raheem, A. B. E. D., & Saad, M. (2019). **Organizational personality as a moderating variable of the relationship between organizational DNA and innovative performance.** *Journal of Business and Management Sciences*, 7(3), 131-139.
2. Alshawabkeh, Z. (2021). **The role of organizational DNA in enhancing the strategic balance in commercial banks in Madaba.** *Management science letters*, 11(5), 1639-1650.
3. Bose, S., Patnaik, B., & Mohanty, S. (2021). **The mediating role of psychological empowerment in the relationship between transformational leadership and organizational identification of employees.** *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(4), 490-510.
4. Cao, Q., & Dowlathshahi, Sh. (2005), **The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment.** *Journal of Operations Management*, 23(5), 531-550.
5. Daft, R. L. (2007). **Organization theory and design.** 9th ed., Thomson South-Western.
6. 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*, 11(2), 115-128.
7. Fisal, M. Z., & Hamed, S. A. (2022). **Subject Review: Organizational identification of business organizations.** *Multidisciplinary International Journal*, 1(8), 32-37.
 8. Ghannam, A. A., & Taamneh, M. M. (2017). **The impact of organizational identification on organizational commitment among governmental employees in Jordan.** *International Review of management and business research*, 6(3), 1026-1034.
 9. Hadjer, D., & Amina, M. (2023). **The use of organizational DNA in discriminating innovative organizations: case study of private Algerian enterprises.** *Journal of Contemporary Business and Economic Studies Vol*, 6(02), 146-160.
 10. Hovivyan, L. (2014). **Organizational DNA: diagnosing the health of organizations in Armenia.** master of arts, faculty of the graduate school of political science and international affairs-American university, Armenia.
 11. Jun, K.; Hu, Z.; & Sun, Y. (2023). **Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator.** *Frontiers in Psychology*, 14, 1009639.
 12. Ivanov, S. (2013) . **Discovering Unused Organizational Potential Government, Multinationals, Military.**
 13. Kachchhap, S. L., & Ong'uti, M. A. (2015). **Linking personality and strategic leadership to organizational identification.** *International*



Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 5(8), 243-256.

14. Kahraman, Ü., & Çelik, K. (2022). **School administrators' management style as the predictor of the culture of fear in schools: The mediating role of organisational DNA.** *International Innovative Education Researcher*, 2(1), 27-57.
15. Kazmi, S. W., & Javaid, S. T. (2022). **Antecedents of organizational identification: implications for employee performance.** *RAUSP Management Journal*, 57(2), 111-130.
16. Kim, N. Y. (2019). **Linking individuation and organizational identification: Mediation through psychological safety.** *The journal of social psychology*, 160(2), 216-235
17. Köse, E., & Pehlivanoglu, M. Ç. (2020). **The effect of organizational identification on organizational commitment.** *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 2151-2160.
18. Liu, H., Bracht, E., Zhang, X. A., Bradley, B., & van Dick, R. (2021). **Creativity in non-routine jobs: The role of transformational leadership and organizational identification.** *Creativity and Innovation Management*, 30(1), 129-143.
19. Lozano, O., Gomez, H., & Rositas, I. (2012). **Organizational DNA.**^{1st} ed,
20. Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (2001). **Identification in work, war, sports, and religion: Contrasting the benefits and risks.** *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31(2), 197-222.
21. Momeni, Z., Farhadi, Z., Dargi, R., & Rajabi, M. (2014). **Identification of Organizational DNA based on Honald Model,** (2014), Reef



- Resources Assessment and Management Technical Paper*, 40(2), 392-405.
22. Muijen, K. L. M. (2019). **Textual manipulation of the intention to apply: an explorative study to investigate the effects of congruently-framed messages in job advertisements**. Master's thesis, University of Twente.
23. 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.
24. Neilson, G. L., Pasternack, B. A., & Van Nuys, K. E. (2005). **The passive-aggressive organization**. *Harvard business review*, 83(10), 82-92.
25. Nelson, M. K. S. (2023). **Addressing the Often-Forgotten Stakeholder: The Impact of Employee Communication Satisfaction on Organizational Identification During Organizational Crisis**. Dissertation in Sociology, The Graduate School of Education and Human Development-George Washington University
26. Pakdelan, S., Azarberahman, A., Saremi, H., & Ghaderi, M. (2022). **The Effect of Organizational DNA on the Use of Management Accounting Practices: Using the Structural Equation Model**. *Indian Journal of Economics and Finance (IJEf)*, 2(2), 64-70.
27. Pattnaik, S., & Tripathy, S. K. (2020). **Organizational identification (OID): A review of major developments in the field and recommendations for future research**. *South Asian Journal of Management*, 27(1), 28-53.



28. Pratama, V. P. & Gustomo, A. (2016) **Building a Framework of Organization Design Using Organizational DNA Profile: Case Study at Pt. Len Railway Systems (Lrs).** *Marketing Journal*, 2, 2-21.
29. Rashid, S. A. R., & Chalab, I. D. (2007). **The influence of organizational DNA on innovation performance: An empirical study in a sample of Iraqi industrial organizations.** *AL-Qadisiyah Journal For Administrative and Economic sciences*, 9(4), 9-22.
30. Reese, S. R. (2014). **Examining the relationship between organizational identification and learning organization dimensions: A study of a US franchise.** *Management and organizational studies*, 1(1), 7-20.
31. Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). **Research methods for business: A skill-building approach.** 5th ed., Haddington: John Wiley & Sons.
32. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). **Research methods for business: A skill-building approach.** 7th ed., John Wiley & Sons.
33. Soroush, S., Mohammadpouri, M., Poorfarahmand, B., & Esfahani, D. N. (2014). **Studying of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices.** *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 125-138.
34. Weisman, H., Wu, C. H., Yoshikawa, K., & Lee, H. J. (2023). **Antecedents of organizational identification: A review and agenda for future research.** *Journal of Management*, 49(6), 2030-2061.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد (1) 2025

