

الحمض النووي التنظيمي الـ (DNA) وتعزيز الهوية التنظيمية لجامعة بني سويف "آليات مقترحه"

إعداد:

د/منى عبد الغني عبد الستار

مدرس الإدارة التعليمية

كلية التربية-جامعة بني سويف

مستخلص البحث:

هدف البحث الحالي التعرف على الحمض النووي التنظيمي الـ (DNA) لجامعة بني سويف ودوره في تعزيز هويتها التنظيمية، وذلك من خلال عرض الأسس النظرية للحمض النووي التنظيمي من حيث المفهوم والمكونات، وأنواع المؤسسات طبقاً للحمض النووي التنظيمي، بالإضافة إلى التعرف على الهوية التنظيمية من حيث مفهومها، وأهميتها، وأسس بنائها، واستخدام البحث المنهج الوصفي؛ لوصف متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي تناولت رصد واقع الحمض النووي التنظيمي لجامعة بني سويف في ضوء أسس بناء هويتها التنظيمية، حيث طبقت أداة الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة بني سويف وعددهم (٣٤٠) عضواً، وتوصل البحث إلى مجموعة من الآليات المقترحة لاستخدام الحمض النووي التنظيمي لجامعة بني سويف في تعزيز هويتها التنظيمية تمثلت في: تعديل حقوق صنع القرار بما يسهم في تحقيق التماثل التنظيمي داخل الجامعة ويحسن من الصورة التنظيمية لها، وتوفير مصادر المعلومات اللازمة داخلياً وخارجياً على نحو يسهم في خلق القيمة المضافة للخدمات المقدمة، وتبني هيكل تنظيمي يحقق التكيف مع البيئة الخارجية، وتطوير نظام المحفزات الذي تتبعه الجامعة بما يضمن استمرارية تميز الأداء بها.

الكلمات المفتاحية: الحمض النووي التنظيمي الـ DNA - الهوية التنظيمية - جامعة

بني سويف

The Organizational DNA and Enhancing the Organizational Identity of Beni-Suef University “suggested mechanisms”

Prepared by/
Dr. Mona Abd El-Ghany Abd El-Sattar
Educational administration teacher
Faculty of Education, Beni-Suef University

Abstract:

The current research aimed to determine the organizational DNA of Beni-Suef University and its role in enhancing the university organizational identity, by presenting the foundations of the organizational DNA in terms of its concept, components and types of organizations according to its organizational DNA, in addition to studying the university organizational identity in terms of its concept, importance, and the foundations of building organizational Identity. The Research depended on the descriptive methodology to describe the research main variables, in addition to the field study that determined the reality of Beni-Suef University organizational organization in light of the foundations of building its organizational identity, where the tool of the study was published on the a group of members in different faculties at Beni-Suef University, numbering (340) members, The research came up with a set of proposed mechanisms for using the organizational DNA of Beni-Suef University to enhance its organizational identity, which were; repairing decision-making rights in a way that contributes to achieving organizational symmetry within the university and improving its organizational image, providing the necessary sources of information internally and externally in a way that contributes to creating added value for the services provided, adopting an organizational structure that achieves adaptation with the external environment, and developing an incentive system followed in The university to ensure continuity of its performance excellence.

Keywords: Organizational DNA, Organizational Identity, Beni-Suef University

الحمض النووي التنظيمي الـ (DNA) وتعزيز الهوية التنظيمية

لجامعة بني سويف "آليات مقترحة"

المقدمة:

تسعى الجامعات كغيرها من المؤسسات إلى البقاء، والنمو، و تطوير استراتيجيات العمل، وتنفيذها بما يضمن تحقيق أهدافها، إلا أن هناك العديد من التغيرات المتلاحقة التي تواجهها وتحتم عليها ليس فقط التكيف مع تلك المتغيرات المحيطة، بل ضرورة العمل على إيجاد طرق جديدة مختلفة لتحقيق الاستدامة من خلال تمييز نفسها عن باقي الجامعات المنافسة، وذلك بتحديد هويتها تنظيمية قوية ومميزة لها عن غيرها من الجامعات المنافسة.

فالهوية التنظيمية تعتبر من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في الآونة الأخيرة، وهي مستوحاة من علم الأجماع الذي قدم نظرية الهوية الاجتماعية، التي تبين وجهة نظر نفسية واجتماعية بالنسبة إلى الفرد أو الجماعة، ثم قام علماء الإدارة بتطوير هذه النظرية واستخدامها في المجال الإداري، وذلك من خلال تحديد مفهوم الهوية التنظيمية، والذي إنطلق من أنه مثلما يتحرك الفرد للحفاظ على هويته الشخصية وحمائتها من خلال تأكيد ذاته، كذلك المؤسسة تسعى أيضا إلى تأكيد ذاتها من خلال العمل للحفاظ على هويتها القائمة (Ashforth, 2004, 19)، حيث تعرف الهوية التنظيمية بأنها مجموعة من الخصائص أو السمات الموروثة والتميزة التي طورت عبر الزمن من خلال تاريخ المؤسسة، والتي تركز على محاولة إجابة الأفراد العاملين عن السؤال المتعلق بمن نحن كمؤسسة؟ أي ما يميزنا عن غيرنا من المؤسسات المماثلة، وما الإدراكات المشتركة بين الأفراد العاملين فيما يخص السمات الجوهرية للمؤسسة (عبداللطيف ومحفوظ، ٢٠١٠، ١٢٩). ومن ثم تتمثل أسس بناء الهوية التنظيمية في ثلاثة أسس، وهي: المركزية

(الجوهريّة) والتميز والاستمرارية (Gioia and Wheetten,2006,219–234; others,2000,63).

كما يمثل الحمض النووي التنظيمي (Organizational DNA) أحد المفاهيم التي ظهرت مؤخرًا في علم الإدارة والذي يصف المؤسسات من حيث الجينات التنظيمية لها، ويستند الحمض النووي التنظيمي للمؤسسات على مبدأ أن لكل مؤسسة مجموعة من الخصائص الجينية مثلها من الكائنات الحية في تمتعها بمجموعة من الخصائص التي تتمثل في العناصر الإنشائية والرئيسية والطبيعية لها، ومن خلال الجمع بين علم الإدارة وواقع علم الوراثة وعلم الأحياء، يمكن إيجاد طرق في تطوير المؤسسات من أجل تحقيق التوافق مع التغييرات المستمرة التي تواجهها على نفس النهج (Booz,2002,<http://www.strategy-business.com>). وتتمثل مكونات الحمض النووي التنظيمي في: حقوق اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، المعلومات، المحفزات (Neilson,2008,9)، وقد أشار (Holladay,2005,2) إلى أن الحمض النووي التنظيمي يعبر ضمناً عن هوية المؤسسة، والذي ينعكس على مستوى أدائها وأساسيات تكوينها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، حيث يمنحها قيم الاختلاف التي تمكنها من تحقيق أعمال ابتكارية إبداعية.

ولذلك تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالحمض النووي التنظيمي الـ DNA باعتباره أحد المداخل الجديدة التي تساعد في تحديد سمات وخصائص المؤسسات، والعمل على نقلها للعاملين، وتحقيق الأداء بكفاءة وفاعلية للوصول إلى الأهداف المحددة، من أجل تحقيق أداء جوهري يحقق التميز ويضمن استمراريته ومن ثم تعزيز هويتها التنظيمية.

مما يجعل الجامعات المصرية تبذل جهوداً كبيرة لكسب العديد من الميزات التنافسية التي تسهم بدورها في بناء هوية تنظيمية قوية تميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى، حيث أكدت رؤية مصر ٢٠٣٠ على "أن يكون التعليم بجودة عالية متاحاً

للجميع دون تمييز في إطار نظام كفاء وعادل، يسهم في بناء شخصية متكاملة لمواطن معتر بذاته، مستتير ومبدع، ومسئول يحترم الاختلاف ويفخر بوطنه، قادر على التنافس، ومن ثم أكدت على أهمية الارتقاء بالتعليم العالي، وتدويل الجامعات المصرية، كما أكدت الوثيقة على أهمية الارتقاء بمنظومة الابتكار والمعرفة والبحث العلمي المصري (وزارة التخطيط والمتابعة، ٣٢، ٢٠١٥-٣٥).

ولذلك تسعى جامعة بني سويف إلى تعزيز هويتها التنظيمية وتحقيق مركز متقدم في التصنيفات العالمية من خلال محاولتها اكتساب مجموعة ميزات تنافسية في شتي وظائف الجامعة، ولعل أبرز هذه المحاولات هو إنشاء مركز تطوير الأداء الجامعي لمساعدة الجامعة في أداء رسالتها وتحقيق رؤيتها وذلك من خلال التعاون الدولي والعلاقات الخارجية، ودعم الابتكار، وربط البحوث بالصناعة، ودعم وتمويل المشروعات البحثية والمؤتمرات، وغيرها من الأنشطة والإجراءات التي قد تسهم في تحسين قدرتها التنافسية (جامعة بني سويف، قطاع الدراسات العليا، ٢٠١٥، ٩-١٢).

مشكلة البحث:

بالرغم من كل الجهود التي تبذلها جامعة بني سويف لتحقيق أداء متميز يعزز هويتها التنظيمية ويكسبها قدرة تنافسية بين مثيلاتها من الجامعات، إلا أن الجامعة تعاني من ضعف مكونات الحمض النووي لها، والتي تؤثر سلبا على تعزيز هويتها التنظيمية، وفيما يلي توضيح ذلك:

فيما يتعلق ببعده حقوق صنع القرار، أكدت دراسة (هيام، ٥٩٩، ٢٠١٨) على أنه لا توجد مشاركة حقيقية لأعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات، وفي هذا الصدد تشير دراسة رانيا إلى أنه بالرغم من الدور الكبير للجامعات في صنع القرارات إلا أنها لا تتمتع بالاستقلالية في وضع المناهج وتحديد الهيكل الأكاديمي ولا تمتلك السيطرة التامة على مواردها، وبالرغم من امتلاكها المباني والمعدات إلا أنها لا تستطيع اتخاذ القرارات بشأنها، كما أنها لا تتمتع بالاستقلالية في تحديد أعداد المقبولين بها وتحديد رواتب

العاملين وغير ذلك (رانيا، ٢٥، ٢٠٢٠-٢٦)، كما تؤكد نتائج دراسة دعاء على ضعف مشاركة القيادات الجامعية للأفراد العاملين معها في صنع القرارات الإستراتيجية (دعاء، ٢٠٢٠، ٢٢٤).

وفي نفس السياق تؤكد الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف على ضعف مشاركة الأفراد العاملين في الكثير من الأنشطة داخل الكليات مثل: إعداد خطة تنمية قدرات العاملين وغيرها من الخطط (جامعة بني سويف، الخطة الاستراتيجية، ٢٠٢٠، ١٨٠)؛ مما يؤثر سلبًا على الهوية التنظيمية للجامعة من خلال التأثير على **بعدي المركزية (الجوهرية) والتميز** الذي يرتكز على دور القيادات بالجامعات في صنع القرارات الأساسية بها.

وفيما يتعلق ببعد المعلومات، يتبين أن الجامعات تعاني من نقص المعلومات اللازمة لصنع القرارات الإستراتيجية بها (مصطفى، ٢٠١٧، ٣٩)، وفي ذات السياق أشارت الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف إلى أن الجامعة تعاني من عدم استكمال قواعد البيانات الخاصة بملف التقدم للتصنيف العالمي للجامعات، ووجود تداخل في اختصاصات النشاط الواحد بين الإدارات والكليات، وعدم تناسب الموارد المادية والمالية مع حجم الأنشطة داخل بعض الكليات (جامعة بني سويف، الخطة الاستراتيجية، ٢٠٢٠، ١٨٠-١٨٤)؛ مما يؤثر على الهوية التنظيمية للجامعة من حيث التأثير على **بعد التميز** الذي يحتاج إلى تحديث واستيفاء المعلومات بشكل دوري لضمان صحة القرارات التي يتم اتخاذها وفي الوقت ذاته ضمان فعاليتها بما يحقق تميز الجامعة عن غيرها ويحسن من قدرتها التنافسية.

فيما يتعلق ببعد الهيكل التنظيمي، للجامعات يتبين ضعف حرية الجامعات في تنظيم هيكلها، حيث أكدت الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف على أنه على الرغم من وجود هيكل تنظيمي معلن وواضح إلا أن هناك تداخلًا في اختصاصات النشاط الواحد بين الإدارات وبين الكليات بالجامعة، بالإضافة إلى ضعف وضوح وضعف كفاية

التوصيف الوظيفي بما لا يتناسب مع المهام الفعلية (الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف، ٢٠٢٠، ١٨٤)، مما يؤثر سلبًا على الهوية التنظيمية للجامعة من خلال التأثير على تحقيق المركزية (الجوهرية) الذي يحتاج إلى لوجود قيادات متميزة تمتلك سلطة وحرية كافية في صنع القرارات بالجامعة.

وفيما يتعلق ببعد المحفزات فقد أكدت دراسة (ثابت ودعاء، ٢٠١٠، ١٨) على تزايد شكاوى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الحكومية المصرية في السنوات الأخيرة من انخفاض مستوى مرتباتهم وعدم ملائمتها لمقابلة متطلبات المعيشة، خاصة مع الارتفاع المتصاعد والسريع في أسعار الخدمات؛ ومن انخفاض المخصصات المالية السنوية للبحث العلمي والمشاركة في المؤتمرات الدولية، ومن غيرها؛ ليمثل بعض المؤشرات السلبية عن حالة عدم الرضا الوظيفي التي قد تسود بين أهم أطراف مقدمي الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية في هذه الجامعات، وأيضاً أكدت دراسة (أحمد، ٢٠١١، ٥٠٩) على تدهور الأوضاع المالية لأساتذة الجامعات بما لا يمكنهم من أداء أدوارهم في النهوض بالمستوي العلمي والاكاديمي في ظل تزايد أعباء المعيشة. الأمر الذي يقلل من رغبتهم في بذل نشاط أكبر؛ لتحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي تنخفض بالتبعية درجة التماثل التنظيمي بينهم وبين الجامعة؛ مما يؤثر على قدرتهم على تقديم أداء يتسم بالكفاءة والفعالية، وهو ما ينعكس سلباً على قوة الهوية التنظيمية للجامعة.

ومما سبق يتبين ضعف مكونات الحمض النووي التنظيمي لجامعة بني سويف، الأمر الذي قد يضعف من قوة هويتها التنظيمية، وفي هذا الصدد أكدت نتائج دراسة (هشام، ٢٠٢٠، ١١١٥-١١١٦) على أن جامعة بني سويف تعاني من قلة وعي الأفراد العاملين بها لهوية الجامعة التنظيمية وتاريخها والسمات العامة لديها، إضافة إلى وجود فجوة بين الهوية التنظيمية المدركة لدى الأفراد والهوية المثالية أو الهوية المرغوبة لها، كما تعاني الجامعة من ضعف الصورة التنظيمية الخاصة بها لدى الأطراف المعنية

الخارجية. مما قد يتطلب تعديل مكونات الحمض النووي التنظيمي للجامعة بما يعزز

هويتها التنظيمية؛ ولذلك يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير أبعاد الحمض النووي التنظيمي (DNA) لجامعة بني سويف

بما يعزز من هويتها التنظيمية؟

ويتفرع من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية، وهي:

١. ما الأسس الفكرية للحمض النووي التنظيمي (DNA) للجامعات المعاصرة

ودوره في تعزيز هويتها التنظيمية؟

٢. ما الأسس الفكرية لبناء الهوية التنظيمية للجامعات؟

٣. ما واقع الدور الراهن لأبعاد الحمض النووي التنظيمي لجامعة بني سويف في

تعزيز هويتها التنظيمية؟

٤. ما الآليات المقترحة لتطوير أبعاد الحمض النووي التنظيمي لجامعة بني

سويف بما يعزز من هويتها التنظيمية؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتعزيز الهوية

التنظيمية لجامعة بني سويف باستخدام الحمض النووي التنظيمي لها، وذلك من خلال

التعرف على الحمض النووي التنظيمي للجامعات كأحد المداخل الحديثة من حيث

المفهوم والأهمية والمكونات، وكذلك أنواع المؤسسات في ضوء مكونات الحمض النووي

التنظيمي لها، إضافة إلى التعرف على الأسس الفكرية للهوية التنظيمية للجامعات من

حيث المفهوم، وعلاقة المفهوم ببعض المفاهيم الأخرى وأهمية الهوية التنظيمية، وكذلك

بناء هوية تنظيمية قوية للجامعات.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في أنها تقدم مجموعة من الآليات المقترحة لتعزيز الهوية

التنظيمية لجامعة بني سويف باستخدام الحمض النووي التنظيمي (DNA)؛ نظرًا لما

يمكن أن تسهم به في الارتقاء من مستوى الأداء المؤسسي بالجامعة والناجح عن وصول الجامعة لحالة من التماثل التنظيمي التي تدفع أعضاء هيئة التدريس لتقديم جهود متميزة تفوق مستوى الأداء المتوقع منهم بما يسهم في تحقيق وضع تنافسي مميز يمكن الجامعة ويحسن من صورتها التنظيمية، ويمكنها من تحقيق سمعة مؤسسية قوية بين مثيلاتها من الجامعات الأخرى؛ وذلك باستخدام الحمض النووي التنظيمي للجامعة بمكوناته (حقوق صنع القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكلة التنظيمي).

منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على استخدام المنهج الوصفي باعتباره أكثر مناهج البحث ملائمة لطبيعة البحث، من خلال قدرته على ليس فقط جمع البيانات وتبويبها، وإنما يقوم على الفهم والتفسير، ومن ثم، القياس والتحليل (عبد السلام، ١٦٣، ٢٠٢٠)، من خلال عرض وتحليل الحمض النووي التنظيمي للجامعات كأحد المداخل الحديثة من حيث المفهوم والأهمية والمكونات وكذلك أنواع المؤسسات في ضوء مكونات الحمض النووي التنظيمي لها، ثم عرض وتحليل للأسس الفكرية للهوية التنظيمية، للجامعات من حيث المفهوم، وعلاقة المفهوم ببعض المفاهيم الأخرى وأهمية الهوية التنظيمية وكذلك بناء هوية تنظيمية قوية للجامعات، ودراسة وتحليل واقع الحمض النووي التنظيمي لجامعة بني سويف في ضوء هويتها التنظيمية، بالإضافة إلى محاولة وضع مجموعة من الآليات المقترحة التي من شأنها تعزيز الهوية التنظيمية للجامعة باستخدام الحمض النووي التنظيمي لها.

حدود البحث:

يقصر البحث الحالي علي الحدود التالية:

(١) الحدود البشرية: يقتصر البحث الحالي على آراء أعضاء هيئة التدريس بالكليات المختلفة بجامعة بني سويف.

(٢) الحدود الموضوعية: يعتمد البحث الحالي على متغيرين رئيسين وهما: المتغير المستقل: الحمض النووي التنظيمي (DNA) بمكوناته الأربعة (حقوق صنع القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) كأحد المداخل الإدارية الحديثة، والمتغير التابع: الهوية التنظيمية بأبعاده المركزية (الجوهرية)، والتميز والاستمرارية).

(٣) الحدود المكانية: يقتصر البحث الحالي على جامعة بني سويف الحكومية، كأحد الجامعات المصرية من أجل تحسين هويتها التنظيمية؛ وذلك نظراً؛ لأنها حديثة النشأة؛ إذ كانت تتبع لجامعة القاهرة واستقلت عنها في عام ٢٠٠٥؛ مما يجعلها بحاجة إلى بذل مزيد من الجهد لتحسين سمعتها بين الجامعات، ولعل بناء وتعزيز هويتها التنظيمية يمثل أحد أهم السبل لتحقيق ذلك.

(٤) الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية للبحث الحالي في الفصل الدراسي الثاني من العام الاكاديمي ٢٠٢٢-٢٠٢٣ م .

مصطلحات البحث:

تعتمد الدراسة على مصطلحين وهما: الحمض النووي التنظيمي للجامعات والهوية التنظيمية للجامعات، وفيما يلي عرض مفهوم كل منهم:

(١) الحمض النووي التنظيمي Organizational DNA

تعددت المصطلحات التي أطلقت على مصطلح الحمض النووي التنظيمي للمؤسسة، حيث تناوله بعض على أنه البصمة الوراثية للمؤسسة، وتناوله بعض آخرون على أنه الجينات التنظيمية للمؤسسة، وتناوله آخرون على أنه الحمض النووي التنظيمي للمؤسسة (DNA)، كما تناوله بعض آخرون على أنه السمات الوراثية للمؤسسة، إلا أنهم جميعاً اعتمدوا في وصفهم للمصطلح من خلال نفس المكونات، ومن ثم، أنهم جميعهم يؤدون نفس المعنى، وسوف تتناوله الدراسة على أنه الحمض النووي التنظيمي للجامعات، حيث أنه يمثل أحد أشكال مضاهاة للحمض النووي البشري؛ ولذلك سيتم العمل بنفس المسمى في البحث الحالي، حيث يعرف الحمض النووي التنظيمي بأنه

استعارة تصف هوية المؤسسة ويساعد في التعبير عن الأنشطة التنظيمية وفقاً لأربعة مكونات أساسية وهي: الهيكل التنظيمي، وحقوق صنع القرار، والمعلومات، والمحفزات (Neilson and Pasternack, 2005, 5).

وأيضاً يعرف بأنه ذلك المصطلح الذي يبين مجموعة العوامل الأساسية التي تحدد شخصية المؤسسة والسمات الفريدة لها، ويحدد ويفسر أسلوب أدائها، ويجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات، بالإضافة إلى أنه يحدد مواطن القوة ومواطن الضعف بها، وتساعد على توقع سلوك وأداء الأفراد بها، وهذه الجينات متكاملة ومتراصة فيما بينها، وتؤثر في بعضها بعضاً، ويؤثر أي تقصير في أي منها على الجينات الأخرى، وينعكس ذلك سلباً على أداء المؤسسة بشكل عام (David and Neilson, 2006, 2)، كما يعرفه آخر بأنه مصطلح يساعد على فهم الخصائص المميزة للمؤسسة من خلال أربعة مكونات وهي: (الهيكل التنظيمي، وحقوق صنع القرار، والمعلومات، والمحفزات)، والتي يتم دمجها وإعادة توحيدها للتعبير عن هوية المؤسسة أو الجوانب المميزة لشخصيتها من خلال تحديد حال المؤسسة وأوضاعها داخلياً وخارجياً، إلا أنه على عكس الحمض النووي البشري يمكن تعديل الحمض النووي التنظيمي (Pratama & Gustomo, 2016, 4).

ويعرف البحث الحالي الحمض النووي التنظيمي إجرائياً على أنه "مجموعة من الأبعاد الأساسية (حقوق صنع القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) التي تتكامل فيما بينها لتحديد طبيعة الأنشطة التنظيمية بجامعة بني سويف التي من خلالها يمكن التغلب على ما يواجهها من صعوبات ويسهم في تحقيق أداء متميز يدعم هويتها التنظيمية.

(٢) الهوية التنظيمية Organizational Identity

تؤكد بعض الأدبيات على أن الهوية التنظيمية لا تقتصر على الشعار أو العلامة التجارية للمؤسسة، ولكنها تشمل نطاقاً أوسع، حيث السياسات، وأخلاقيات العمل، والخصائص الخاصة المتأصلة في المؤسسة (Munawir, Raharjo, Djalil,

(Syahputra, Muslim and Adam, 2019, 255)، وتعرف الهوية التنظيمية بأنها مجموعة من البيانات التي يرى أعضاء المؤسسة أنها مركزية ومميزة ودائمة لمؤسستهم، حيث تعني المركزية أن البيان يجب أن يتضمن ميزات مهمة وضرورية للمؤسسة الهوية باعتبارها بياناً للشخصيات المركزية تحدد ما هو مهم وأساسي للمؤسسة (Yueh-Ysen, 2004, 803).

كما تعرف الهوية التنظيمية بأنها مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها، وتمثل التركيب المشترك لثقافتها وتاريخها وهيكلها وسمعتها التي تم صياغتها جيلاً بعد جيل مع الأطراف المعنية الخارجية (Coupland and Brown, 2004, 6)، وأيضاً عرفها آخرون بأنها الشعور الذي تتبناه المؤسسة وينشأ عن أعضائها ووعيهم بأنهم ينتمون إليها، وذلك من خلال مجموعة من الخصائص أو السمات المركزية (الجوهرية) التي تشكل أساس شخصية المؤسسة (Abdullah and others, 2013, 453-454).

ويعرف البحث الحالي الهوية التنظيمية للجامعات إجرائياً على أنها " مجموعة السمات الجوهرية التي ترسخها إدارة الجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس بما يمكنهم من تحقيق التميز، ويضمن اكتساب الجامعة مجموعة من الميزات التنافسية التي تعزز من سمعتها التنظيمية وتضمن استمراريتها".

الدراسات السابقة:

يعرض البحث الحالي الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت كل من الحمض النووي التنظيمي للجامعات، وكذلك الهوية التنظيمية للجامعة مرتبة وفقاً للتسلسل الزمني، كما هو موضح فيما يلي:

(١) الدراسات تناولت الحمض النووي التنظيمي:

من خلال الاطلاع على الدراسات التي تناولت الحمض النووي التنظيمي يتبين أن معظمها تم تطبيقه على مؤسسات ربحية إلا أن البحث الحالي سوف يركز على عرض

الدراسات التي تناولت الحمض النووي التنظيمي للمؤسسات الخدمية، وذلك للتشابه الكبير بين طبيعة مجتمع الدراسة بالبحث الحالي والدراسات محل العرض، وكذلك التشابه الكبير في نظام الإدارة وطبيعة المخرجات التي تهدف إلى تحقيقها؛ حيث هدفت دراسة (Wolff,2019) إلى تطوير برامج إدارة المشروعات من منطلق أن تلك البرامج تمثل أحد انماط التحسين الذاتي للمؤسسة، وقد أجريت الدراسة في كل من جامعة إقليم الباسك بإسبانيا وجامعة تروندهايم بالنرويج، وجامعة دورتموند للعلوم التطبيقية والفنون بألمانيا، باستخدام الحمض النووي التنظيمي باعتباره خطوة مهمة؛ لتحقيق المزيد من التطوير لما له من دور في صياغة وتدوين الفلسفة، والهيكل التنظيمي والمعتقدات وكذلك القدرات التنظيمية، كما أنه يشكل وصفا دقيقا للمؤسسة مما يسهل استخدامه للاتصال الجيد وتطوير الاستراتيجية، ومن ثم، أداة للإدارة الناجحة.

وكذلك هدفت دراسة (Aamina and Hadjer,2021) إلى التعرف على عناصر الحمض النووي التنظيمي كأحد الأساليب المجازية المعتمدة حديثا في مجال إدارة الأعمال، والذي يساعد في تشخيص منظمة واقتراح اللاتج المناسبة لها وتحديد تأثيره على جودة الخدمة في الرعاية الصحية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لمكونات الحمض النووي التنظيمي على تحقيق جودة الرعاية الصحية، حيث يكون التأثير الأكبر على موثوقية الخدمات المقدمة.

كما هدفت دراسة (محمد، ٢٠٢١) إلى تحديد أثر الحمض النووي التنظيمي في استراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية بتوسيط نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية العامة، بالإضافة إلى تحديد مستوي توظيف الحمض النووي التنظيمي في استراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية بها، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات تأثير لأبعاد الحمض النووي التنظيمي متمثلة في: (حقوق صنع القرار، و المعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) في استراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية.

في حين هدفت دراسة (Köse and Kahveci,2022) إلى تحديد العلاقة بين ملفات الحمض النووي للمدارس الابتدائية والمدارس الثانوية العامة في تركيا وتحقيق السعادة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين المدارس الصحية والسعادة التنظيمية، كما توجد علاقة سلبية بين المدارس غير الصحية والسعادة التنظيمية، حيث بينت النتائج أن أكثر المدارس تحقيقاً للسعادة التنظيمية هي المدارس المرنة وذلك؛ لمتعتها بأعلى مستويات إدراك لملفات تعريف الحمض النووي للمدرسة وفقاً لتصورات المعلمين.

(٢) الدراسات التي تناولت الهوية التنظيمية:

هدفت دراسة (عبد اللطيف ومحفوظ، ٢٠١٠) إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ببعض الجامعات الأردنية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بأهمية الهوية التنظيمية فضلاً عن توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والعمل الجماعي، كما أكدت دراسة (Haynes,2010) على أن الهوية التنظيمية تعتبر مصدراً قوياً يمكن للجامعة الاعتماد عليه في بناء مجتمع متماسك، وتعزيز نفسها في أوقات التحدي، ووضع نفسها بقوة في السوق، وبهذا الصدد، هدفت دراسة (Steiner; Sundstrom and Sammalisyo,2013) إلى رسم نموذج متعدد الأبعاد لهوية الجامعة وسمعتها بما يسهم زيادة فهم العلاقات المعقدة بين الهوية والسمعة، ركز على المشاركات الاجتماعية والشراكات مع أصحاب المصلحة في المجتمع، إضافة إلى مشاركة الأعضاء الداخليين، إذ أن تغيير الاستراتيجيات في إدارة الجامعات يفرض على الجامعات إعادة تنظيم نفسها، وتبني هياكل تنظيمية جديدة.

هدفت دراسة (محمد ومحمود، ٢٠١٦) إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن تمثيل الهوية التنظيمية يخلق قيماً إيجابية لدى المعلمين ترتبط ارتباطاً كلياً وجزئياً بالنمط القيادي المتبع بالمدرسة، كما أكدت الدراسة

على أن تمثّل الهوية التنظيمية لدى المعلمين يمنح المدرسة ومعلميها استمرارية وتميز، ورضا وظيفي. وفي نفس السياق حاولت دراسة (Bük; Duman and Paşamehmetoğlu, 2017). فحص الهوية التنظيمية للجامعات من خلال تحليل المواضيع التي يتم نشرها على مواقعها الإلكترونية، وأكدت نتائج الدراسة على أن الجامعات المشاركة تتواصل من خلال مجموعة من الموضوعات المشتركة التي ترمز إلى هوية مميزة تم إضفاء الطابع المؤسسي عليها في مجال التعليم العالي، والتي من بينها: القيم الاجتماعية المقدمة للمجتمع، من حيث الانتماء والقدرة على إثراء وظائف الجامعة الرئيسية هي المواضيع الأكثر انتشاراً، كما أظهرت النتائج أيضاً أن كل جامعة تطرح موضوعات مميزة لا تزال تندرج تحت هذه المواضيع المشتركة.

كما حاولت دراسة (Nafei, 2018) التعرف على تأثير الهوية التنظيمية للجامعة على تميز الأداء الوظيفي لدى مختلف فئات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وأكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة تأثير إيجابية قوية للهوية التنظيمية للجامعة ومستوى تميز الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بها، ولذلك؛ أوصت الدراسة بضرورة تهيئة ظروف العمل المناسبة واتباع أسلوب الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، وتصميم أنظمة حوافز مشروطة بالأداء، إذ تلعب الحوافز دوراً هاماً في الحفاظ على مستوى الهوية التنظيمية من ناحية، والتأثير بشكل إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي من ناحية أخرى. في حين هدفت دراسة (Munawir and others, 2019) إلى تحديد التأثير الوسيط للحوكمة الجامعية الرشيدة في العلاقة بين قوة الهوية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأثر ذلك على أيديولوجية أداء الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير بين كل من قوة الهوية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية على أداء الجامعة، كما أكدت نتائج الدراسة على أن الجامعات القائمة على الأيديولوجية الدينية المليئة بالقيم الأيديولوجية لديها القدرة على بناء علامة تجارية مميزة.

وأيضاً هدفت دراسة (هشام، ٢٠٢٠) إلى التعرف على كيفية تدعيم الهوية التنظيمية لجامعة بني سويف في ضوء معايير التصنيف العالمية، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعة تعاني من قلة وعي الأفراد العاملين بها لهوية الجامعة التنظيمية وتاريخها والسمات العامة لديها، إضافة إلى وجود فجوة بين الهوية التنظيمية المدركة لدى الأفراد، والهوية المثالية أو المرغوبة لها، كما تعاني الجامعة من ضعف الصورة التنظيمية الخاصة بها لدى الأطراف المعنية الخارجية، كما قامت الدراسة باقتراح مجموعة من الآليات التي من شأنها تدعيم الهوية التنظيمية للجامعة في ضوء معايير التصنيف العالمية.

وأيضاً هدفت دراسة (Miao; Suoi; Liang and Yilan li, 2022) التعرف على تأثير الهوية التنظيمية على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين، وكذلك معرفة التأثير الوسيط لقيم العمل السائدة، وقد أكدت النتائج على أن الهوية التنظيمية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين، حيث تتوسط قيم العمل جزئياً في العلاقة بين الهوية التنظيمية والأداء الوظيفي، أي: أن تحسين مستوى الهوية التنظيمية وقيم العمل لدى الأفراد العاملين يمكن أن يعزز أدائهم الوظيفي.

(٣) دراسات رصدت العلاقة بين الحمض النووي التنظيمي والهوية التنظيمية:

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات التي رصدت دور الحمض النووي التنظيمي في تعزيز الهوية التنظيمية أو أحد أبعادها، حيث هدفت دراسة (Döi, 2013) إلى التعرف على مفهوم الحمض النووي التنظيمي كأداة لتوضيح سمات المدارس الثانوية تساعد على التنبؤ بحالتها التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن الحمض النووي التنظيمي يعبر عن هوية وبصمة المدارس الثانوية، والتي يتكون من أربعة عناصر، هي: المعلومات، والهيكل التنظيمي، والقرارات، والمحفزات.

هدفت دراسة (Abdel-Raheem and Saad, 2019) إلى التعرف على تأثير أنواع الشخصية التنظيمية للمؤسسة كمتغير وسيط في العلاقة بين الحمض النووي التنظيمي والأداء الابتكاري، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الحمض النووي

التنظيمي بمكوناته الأربعة، وتحقيق أداء ابتكاري متميز، كما هدفت دراسة (Ramadan,2019) إلى التعرف على تأثير الحمض النووي DNA للمنظمة متمثلاً في (الهيكل التنظيمي، والمعلومات، وجودة اتخاذ القرارات والحوافز) على التميز التنظيمي من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي على التميز التنظيمي، إضافة إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للحمض النووي التنظيمي على رأس المال البشري.

وأيضاً حاولت دراسة (Abedini; Feiziz; Sarlak and Gramipour,2020) إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على نمذجة الأجزاء الناجحة بمؤسسات الإعلام الوطنية الإيرانية، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح نموذج للحمض النووي التنظيمي باعتباره أحد أهم أدوات التحليل والتعرف على الاختلاف في سلوك وشخصية المؤسسات، والعديد من الممارسات والأفعال والهيكل التنظيمية السلوكية المتأثرة به.

هدفت دراسة (ميسون، ٢٠٢٠) إلى استخدام الحمض النووي التنظيمي في بناء إطار معرفي: لتشخيص شخصية المنظمات الصحية ومتغيراتها، وأكدت نتائج الدراسة على إبراز أثر المكونات الأربعة للحمض النووي في تحقيق نجاح تلك المؤسسات، وأيضاً هدفت دراسة (Güloğlu and others, 2021) إلى التعرف على العلاقة بين تصورات المعلمين للحمض النووي التنظيمي والتزامهم التنظيمي، وقد تم التوصل إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك الحمض النووي التنظيمي وتحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين.

كما هدفت دراسة (أسماء، ٢٠٢٢) إلى التعرف على تأثير رأس المال الفكري للأفراد العاملين بالجهاز الإداري بجامعة بني سويف كمتغير وسيط في العلاقة بين السمات الوراثية للجامعة (DNA) والتميز التنظيمي، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لرأس المال الفكري على السمات الوراثية للجامعة (DNA)، ووجود تأثير إيجابي معنوي لرأس المال الفكري على التميز التنظيمي، وكذلك وجود تأثير إيجابي معنوي

للسمات الوراثية للجامعة (DNA) على التميز التنظيمي لها، بما يؤكد الدور الكبير للسمات الوراثية للجامعات في استثمار رأس المال الفكري لها بما يحقق التميز التنظيمي. ومما سبق يتبين أن الدراسات التي تناولت الهوية التنظيمية على أنها تعتبر مصدرا قويا يمكن للجامعة الاعتماد عليه في بناء مجتمع متماسك، وتعزيز نفسها في أوقات التحدي، ووضع نفسها بقوة في السوق، كما أن تمثيل الهوية التنظيمية لدى الأفراد يمنح الجامعات وأعضائها استمرارية وتميز ورضا وظيفي، إضافة إلى ما أكد عليه بعض آخرون من وجود علاقة تأثير إيجابية قوية للهوية التنظيمية للجامعة ومستوى تميز الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يؤكد ضرورة السعي نحو تعزيز الهوية التنظيمية للجامعات كمطلب رئيس لتحقيق التميز.

كما يتبين قلة الدراسات المتعلقة بالحمض النووي التنظيمي (DNA) التي تم تطبيقها على المؤسسات الخدمية، الأمر الذي يزيد من أهمية إجراء البحث الحالي، وقد أكدت نتائج تلك الدراسات على دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق أداء إبتكاريا يحقق التميز التنظيمي، وكذلك أكد بعض الأدبيات على قدرة الحمض النووي التنظيمي على التعبير عن هوية وبصمة المؤسسات باعتباره أحد أهم أدوات التحليل والتعرف على الاختلاف في سلوك وشخصية المؤسسات الخدمية من خلال تشخيص المكونات الأربعه للحمض التنظيمي (حقوق صنع القرار، والمعلومات، والمحفزات، الهيكل التنظيمي).

الأمر الذي يؤكد على دور الحمض النووي التنظيمي في تعزيز الهوية التنظيمية للجامعة، وهو ما يعتمد عليه البحث الحالي في التوصل إلى مجموعة من الآليات لتفعيل دور الحمض النووي التنظيمي في تعزيز الهوية التنظيمية للجامعة.

الإطار النظري: الحمض النووي التنظيمي للجامعات المعاصرة وهويتها التنظيمية

"دراسة نظرية"

يتضمن الإطار النظري للبحث الحالي ثلاثة محاور رئيسي، يتناول المحور الأول الحمض النووي التنظيمي من حيث، المفهوم والأهمية والمكونات وأنواع المؤسسات

وفق الحمض النووي التنظيمي لها، ويتناول المحور الثاني الهوية التنظيمية من حيث؛ المفهوم والعلاقة بينها وبين المفاهيم الأخرى، وكذلك أهمية الهوية التنظيمية، وأسس بناء هوية تنظيمية قوية للجامعة، ويتناول المحور الثالث دور الحمض النووي التنظيمي بمكوناته في تعزيز الهوية التنظيمية للجامعة، وذلك على النحو التالي:

المحور الاول: الحمض النووي التنظيمي للجامعات (مفهومه ومكوناته وأنواع المؤسسات وفق الحمض النووي التنظيمي لها).

تمثل المؤسسات كيانات ديناميكية مترابطة تعمل كنظام، حيث يقوم كل جزء من أجزاء ذلك النظام بتقوية أو إضعاف الأجزاء الأخرى المحيطة به، فكلما كانت تلك الأجزاء تتسم بالتماثل والترابط كانت المؤسسة أكثر مرونة وازدهارا في بيئة أعمال دائمة التغيير (Richard; Carneno and Zibach,2021,https://www.syngineering.solutions/about-the-

book). الأمر الذي يشير إلى دور الحمض النووي التنظيمي بمكوناته الأربعة في تحقيق الهوية التنظيمية للجامعات من خلال تطوير وتعديل تلك المكونات، وفيما يلي توضيح مفهوم الحمض النووي التنظيمي وأهميته ومكوناته الأربعة وأنواع المؤسسات في ضوء الحمض النووي لها:

أولاً: مفهوم الحمض النووي التنظيمي

يعد مصطلح الحمض النووي التنظيمي أحد المفاهيم التي ظهرت مؤخرا في موضوعات الإدارة والذي يصف الجانب الجيني (السمات الوراثية) للمؤسسة، وذلك من منطلق أن كل مؤسسة لها مجموعة من الخصائص الجينية مثلها مثل الكائنات الحية، والتي تعمل بدورها على إيجاد طرق لتطوير المؤسسات على نحو يؤهلها لتحقيق التوافق لمواجهه التغيرات المستمرة التي يشهدها العصر الحالي (Elsakaan; Ragab and Ghanem,2021,2). وقد ظهر مصطلح الحمض النووي التنظيمي بالمؤسسات في بداية القرن الحادي والعشرين؛ حيث قامت شركة Booz Allen Hamilton عام ٢٠٠٣

بإنشاء موقع إلكتروني لها وقامت بإعداد استقصاء موجه لعدد كبير من المؤسسات المختلفة بكل دول العالم على ذلك الموقع تحت مسمى Org DNA Profiler، وقام العديد من الأفراد العاملين بالإجابة على هذا الاستقصاء بلغ عددهم (١٢٥) ألف شخص في أكثر من خمسين دولة حول العالم، وتم تقييم القوة النسبية لتلك المؤسسات من حيث الأبعاد التالية، وهي: (حقوق اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، المعلومات، المحفزات)، وقد ساعد تحليل الاستجابات على فهم أفضل لكل مؤسسة، حيث التعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف بها، وكذلك مكنتها من السعي نحو اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة بهدف تحقيق النمو وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة على نحو يضمن تميزها (Neilson,2008,9).

كما يعرف الحمض النووي التنظيمي على أنه استعارة أو نظرية تتضمن عناصر تصف معا هوية المؤسسة (Caroll,2016,520)، فالحمض النووي التنظيمي (DNA) يعد أحد المصطلحات الحديثة في مجال الإدارة، والذي يمثل الخصائص التي تميز كل مؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، تحديدا ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة والطريقة التي تقدم بها الخدمات للأطراف المعنية (Alshawabkeh,2021,1640). كما يعرف على أنه مصطلح مجازي يدل على العوامل الأساسية التي تحدد طبيعة العمل بالمؤسسة وتساعد في شرح أدائها، حيث إنه وسيلة تستخدم لتحديد الصعوبات التي تواجه المؤسسة وتثبيت أدائها، إلى جانب طرق للتغلب على هذه الصعوبات من خلال تحديد نقاط القوة والضعف (Booz,2002,http://www.strategy-business.com). وأيضا يعرف بأنه البصمة الخاصة للمؤسسة والتي تجعلها تتفرد عن غيرها من المؤسسات بخصائص مميزة تمكنها من التميز والتنافس في بيئة الأعمال الخارجية والداخلية (Hess and Ludwig,2017,https://ssrn.com/abstract=2975238).

كما يعرفه آخر بأنه التعبير الضمني لهويته المؤسسة، والذي ينعكس على مستوى أدائها وأساسيات تكوينها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، حيث يمنحها قيم الاختلاف التي تمكنها من تحقيق أعمال ابتكارية ابداعية (Holladay,2005,2)، وعلى جانب آخر يعرف الحمض النووي التنظيمي على أنه أسلوب أو وسيلة تستخدم لتحديد الصعوبات التي تواجه المؤسسة وتحديد أدائها، إلى جانب طرق التغلب على هذه الصعوبات، ومن خلالها يتم اكتشاف نقاط القوي والضعف للمؤسسة، كما أنه يشير إلى العوامل الأساسية التي تحدد طابع المؤسسة وتساعد في شرح أدائها (Nafie,2015,118)، ومن خلال عرض المفاهيم السابقة يتضح أن مفهوم الحمض النووي التنظيمي (DNA) :

- يتشابه مفهوم الحمض النووي الوراثي لدى الإنسان، من خلال تركيزه على الخصائص الداخلية للمؤسسة، الأمر الذي يجعله مسؤولاً عن المعلومات التي تمتلكها المؤسسة وما يبني عليها من قرارات.
- ينعكس تعديل الحمض النووي التنظيمي بشكل مميز على شخصية المؤسسة ووهويتها من خلال التعرف على جوانب القوة والعمل على تعزيزها، وكذلك التعرف على جوانب الضعف والعمل على علاجها.
- يركز على تشكيل الهوية التنظيمية للمؤسسة من خلال تحقيق التفاعل والتكامل بين مكوناته الأربعة المتمثلة في اتخاذ القرار، والمحفزات، والمعلومات، والهيكل التنظيمي.
- يعتمد على تنشيط وتحفيز الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين للتغلب على ما يواجهها من صعوبات ويمكنها من تحقيق التميز.

ثانياً: أهمية الحمض النووي التنظيمي (DNA) للجامعات

يمثل الحمض النووي التنظيمي (DNA) أحد أبرز مجالات الإدارة التي لها تأثير كبير على سلوك الأفراد العاملين وبالتبعية على أداء المؤسسة، حيث إنه يسهم في تحديد

نقاط القوة ونقاط الضعف، والتنبؤ بسلوك الأفراد العاملين وأدائهم، كما يسهم في نشر المعرفة، ويشكل توقعات العمل التي قد تساهم في صنع القرار على مستوى الأفراد وأيضاً على مستوى التنظيم بما يضمن تحقيق الاستدامة (Neilson, Pasternack and Mendes, 2003, <http://strategyBusiness.com/article/03406?gko>) ومن ثم فهو يسهم في تحديد سلوك المؤسسة التنظيمي وقدرتها على النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية، وكذلك تحديد نهج الأشخاص الأكفاء في المؤسسة -والذين هم بمثابة القوى الرئيسة والمبدئية في المؤسسات الناجحة- وما يحتاجونه من القيم المناسبة، والمعلومات الصحيحة، وكذلك المكافآت المناسبة (Soroush, Mohammadpouri, Poorfarahmand and Esfahani, 2014,127).

كما تشير إحدى الدراسات إلى أن الحمض النووي التنظيمي (DNA) يسهم في تحديد تاريخ المؤسسة وشخصيتها، وكذلك مكانتها في المجتمع المحيط، وأيضاً يوجه الأفراد العاملين نحو طريقة التفكير اللازمة لاستكمال الأعمال بما يضمن تلبية احتياجات ورغبات الأطراف المعنية (Nawahda and Al-Sarayrah, 2022, 9787)، كما يمثل الحمض النووي أحد أهم الأدوات التي تساعد الإدارة في تحديد المشكلات وتصنيفاتها تبعاً لأولوياتها وتكييف الإدارة لحل تلك المشكلات من خلال توفير البيانات اللازمة (ميسون، ٢٩٦، ٢٠٢٠)، كما يعدد البعض أهمية الحمض النووي التنظيمي ودوره الفعال في أنه (Elsanhawy and Badway, 2023, 117) :

- (١) أسلوب أو وسيلة تستخدم لتحديد الصعوبات التي تواجه المؤسسة وتثبيط أدائها، إلى جانب طرق التغلب على هذه الصعوبات.
- (٢) يشكل جوهر هوية المؤسسة وشخصيتها المتميزة من خلال أربعة كروموسومات تحدد الجين التنظيمي للمؤسسة (حقوق صنع القرار والمعلومات والمحفزات والهيكل التنظيمي).

٣) تحسين الأداء المبتكر في المؤسسات من خلال تحديد وظائفها القيادية والإدارية، مثل القرارات والهيكل التنظيمي، والعمل الجماعي، والتواصل.

٤) يوجه اهتمام المؤسسة إلى تحقيق التميز التنظيمي؛ ليجعلها قادرة على المنافسة من خلال تحسين قدرتها على الابتكار والإبداع.

٥) يعد مفهومهما لفهم الخصائص والقيم الأساسية للمؤسسة على نحو يساعد القادة على تشكيل ثقافة المؤسسة وتحسين عمليات صنع القرار واتباع نهج لإدارة التغيير يدعم أهدافها وقيمتها.

وفي نفس السياق أكد آخر على أن الحمض النووي التنظيمي بأبعاده المختلفة يسهم في تحديد نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة وكذلك نقاط الضعف التي تعاني منها وكيفية معالجتها، كما يساعد على تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة بما يؤهلها لتحقيق التميز التنظيمي (Elsakaan; Ragab and Ghanem, 2021, p.12)، كما أكد آخر على أن الحمض النووي التنظيمي بأبعاده مسئول عن هوية المؤسسة ومؤثر، في عادات وتقاليد وأنظمة العمل فيها، والتي من أهمها الأنشطة الإبداعية والابتكارية في مختلف مستوياتها (مولاي وكافي، ٢٠١٧، 53).

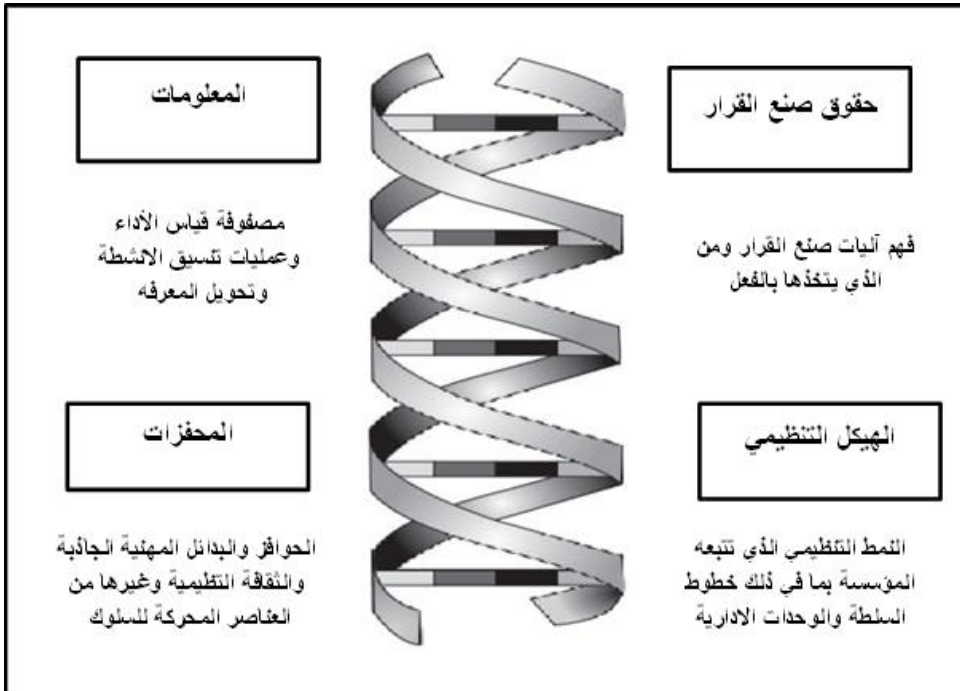
وبهذا الصدد تؤكد إحدى الدراسات على أنه كلما ارتفع مستوى المجموع الكلي للحمض النووي التنظيمي للمؤسسة، كلما ارتفع مستوى الأداء المؤسسي بها، فعناصر الحمض النووي التنظيمي تعتبر جزءا هاما من ثقافة المؤسسة، كما أنه يساعد على زيادة فرص تحقيق التميز المؤسسي من خلال قدرته على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، وأيضا يساعد في تحديد نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسات وكذلك نقاط الضعف التي تعاني منها وكيفية معالجتها، الأمر الذي يساعد على تحسين السلوك التنظيمي والأداء المؤسسي بها (Elsakaan, 2021, 12).

ومما سبق يتبين أن الحمض النووي التنظيمي يقوم بدور مهم في تشكيل الهوية التنظيمية للجامعات وأنشطتها التنفيذية، وذلك من خلال قدرته على توفير المعلومات

المطلوبة داخليا وخارجيا والتي يمكن من خلالها صنع قرارات فعالة يمكن من خلالها استثمار جوانب القوة التي تتمتع بها الجامعة وكذلك معالجة جوانب الضعف التي تعاني منها، وذلك بهدف تنشيط وتحفيز الابداع والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس ويمكنها من تحقيق أداء جوهري يحقق تميز الجامعة وتضمن استمرارية قدرتها التنافسية بين مثيلاتها من الجامعات الأخرى.

ثالثا: مكونات الحمض النووي التنظيمي (DNA) للجامعات

يمثل الحمض النووي التنظيمي أحد أدوات فهم خصائص المؤسسة كما هو الحال في الحمض النووي للكائنات الحية، إلا أن الحمض النووي التنظيمي -على عكس الحمض النووي البشري- يمكن تعديله، والذي يتكون من أربعة مكونات أساسية تتحد وتعيد توحيدها للتعبير عن هويات أو شخصيات تميز تلك المؤسسات عن مثيلاتها وتتضمن تلك المكونات (حقوق صنع القرار، المعلومات، المحفزات، والهيكل التنظيمي) كما هو موضح بالشكل التالي (Pasternack,2005, 5-6):

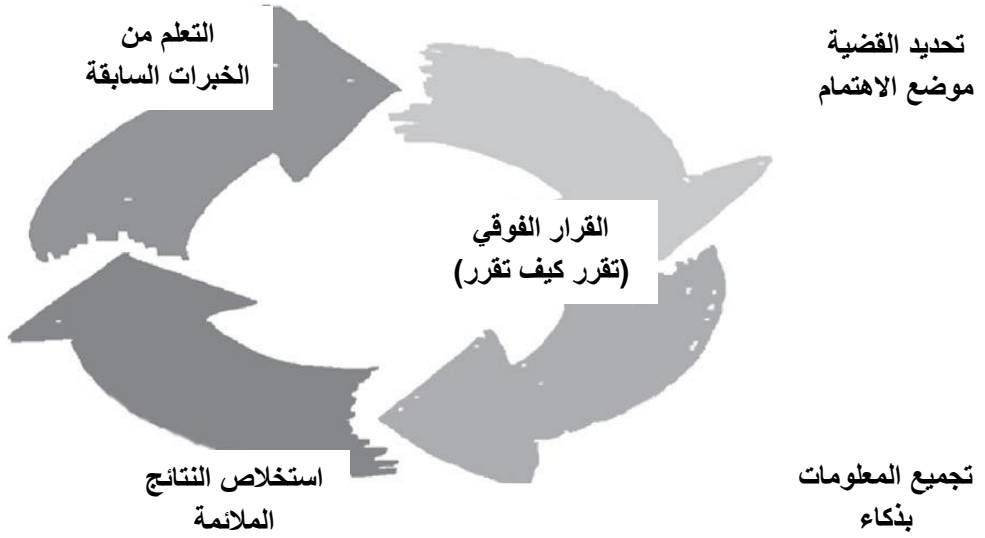


شكل رقم (1) يوضح مكونات الحمض النووي التنظيمي

وتؤكد الأدبيات على أن بناء المكونات التنظيمية الأربعة للحمض النووي التنظيمي تسهم في تحديد سلوك المؤسسة التنظيمي وقدرتها على النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية، وكذلك تحديد نهج الأشخاص الأكفاء في المؤسسة، والذين هم بمثابة القوى الرئيسية والمبدئية في المؤسسات الناجحة، وما يحتاجونه من القيم المناسبة، والمعلومات الصحيحة وكذلك المكافآت المناسبة، (Soroush, Mohammadpouri, Poorfarahmand and Esfahani, 2014, p.127). ولابد من الإشارة هنا إلى أن المكونين المتعلقين بحقوق صنع القرار والمعلومات هي "الجينات المهيمنة" في تشكيل الحمض النووي التنظيمي للمؤسسة حيث لهما قدرة مميزة في كيفية التنفيذ وسرعة التنفيذ، إلا أن ذلك لا يقلل من الدور الذي يلعبه المكونين المتعلقين بالهيكل التنظيمي والمحفزات في تشكيل الحمض النووي التنظيمي (Pratama and Gustomo, 2020,4). وفيما يلي توضيح تلك المكونات الأربعة للحمض النووي التنظيمي للجامعات على النحو التالي:

(١) حقوق صنع القرار Decision Rights:

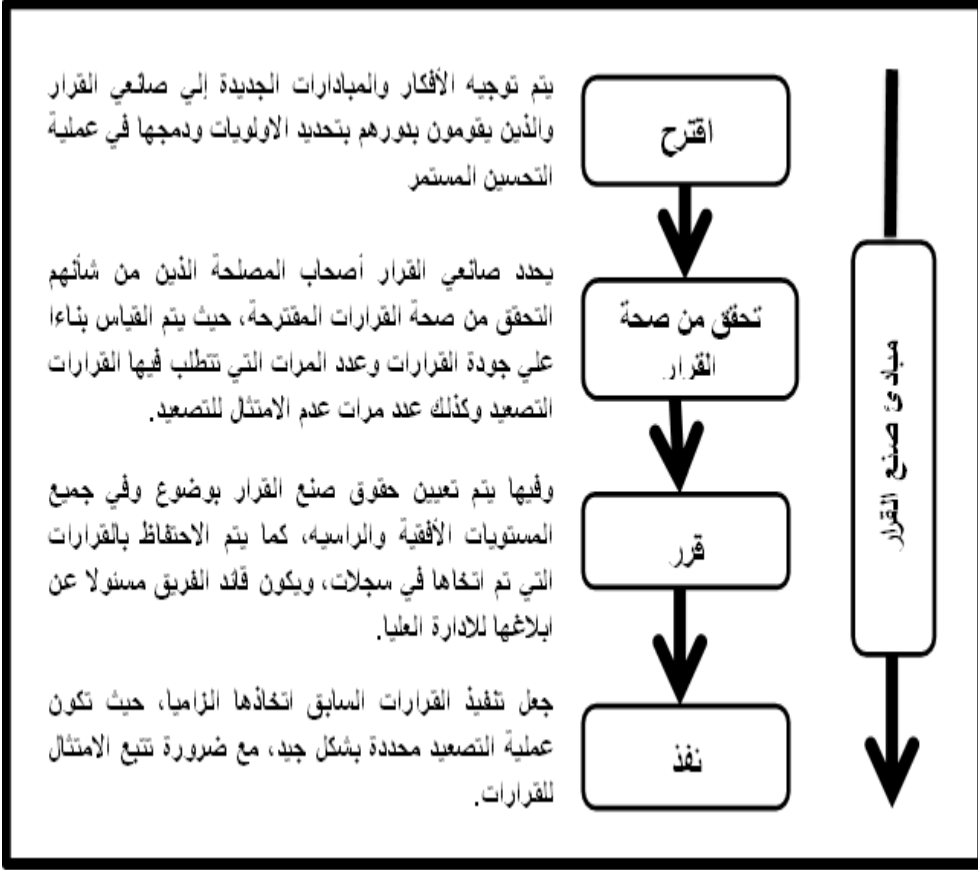
تعرف عملية صنع القرار على أنه تلك العملية المتكررة التي من خلالها يقوم فرد أو مجموعة من الأفراد العاملين بالمؤسسة بمحاولة الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات حول ما الإجراءات المستقبلية التي يجب اتباعها في ضوء مجموعة من الأهداف والموارد المتاحة، ولكن تجدر الإشارة هنا إلى أنه لا بد من التمييز بين أطر القرار وأطر التفكير؛ إذ تحدد أطر القرار الأفعال والأمور الطارئة والنتائج المتوقعة كما يراها صانع القرار، وتتعلق أطر التفكير بالجوانب المعرفية الأعمق، مثل: القواعد المعرفية، والنصوص، والمخططات، والخرائط المعرفية، وكذلك آليات الاستدلال التي تشكل إطار القرار السليم، ويوضح الشكل التالي تلك المراحل (Russo and Schoemaker, 2014, 1-2):



شكل رقم (2) يوضح مراحل صنع القرار السليم

ومن ثم، تمثل حقوق صنع القرار المهمة الأساسية التي يجب أن تعالجها المؤسسات التي تعاني من اختلال التوازن الوظيفي؛ لأنها المكون الرئيس في تحقيق التنمية الفعالة، ويتعلق هذا المكون بالإجابة على مجموعة من الأسئلة والتي تشمل: من يقرر ماذا؟ وكم عدد الأشخاص الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرار؟ وأين تنتهي سلطة اتخاذ القرار لشخص ما؟ وأين تبدأ سلطة شخص آخر؟ وما هو تعريف التقنيات الأساسية لاتخاذ القرار الفعلى في المؤسسة؟ إلى جانب كفاءة عمل المؤسسة، وجودة الخدمات المقدمة، والوقت اللازم للحصول على النتيجة (Pasternack,2005,21).

وتشير إحدى الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المبادئ التي يمكن الاعتماد عليها عند صنع القرارات الجديدة والتي تتمثل في: اقترح، تحقق، قرر، نفذ، مع ضرورة إضفاء الطابع المؤسسي على تنفيذ تلك المبادئ وإشراك جميع أصحاب المصلحة، بحيث يكون كل قرار تم اتخاذه أمراً حازماً يقضي على ممارسات التخمين الثنائي، كما هو موضح في الشكل التالي (Pratama and Gustomo,2020,11):



شكل رقم (٣) يوضح مبادئ صنع القرار

مما سبق يتبين أن حقوق صنع القرار تحدد كيفية عمل الجامعات بشكل جيد، وكيفية وصول الخدمات المناسبة إلى الأطراف المعنية في أسرع وقت، وأقل تكلفة، لذلك؛ فهي تمثل اللبنة الأولى في الحمض النووي التنظيمي لتلك الجامعات والتي يجب معالجتها باستمرار؛ لتحقيق أداء مميز يسهم في تعزيز الهوية التنظيمية لها، حيث تؤثر حقوق صنع القرار في كل من البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وذلك من خلال مجموعة من الجينات التنظيمية والتي بدورها تسمح بصنع القرارات على نحو يضمن سرعة تنفيذها وزيادة فعاليتها في تحقيق التميز.

ومن ثم، يجب أن تعمل الجامعات على تفعيل حقوق صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية بوضوح وشفافية بحيث تراعي مشاركة جميع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية في عملية صنع القرار، حيث تزداد فعالية القرار بتوسيع دائرة المشاركة أمام الأطراف المعنية، مما يضمن الوصول إلى قرارات مركزية ذات فعالية تحقق أداء متميزاً، مع ضرورة تنمية مهارات صانعي القرار بشكل دوري وفق أحدث التقنيات بما يضمن تحقيق الاستمرارية.

(2) المعلومات Information:

يقصد بالمعلومات جميع البيانات والمقاييس والمعرفة وآليات التنسيق الموجودة في مختلف أركان المؤسسة، تكون هذه المعلومات أكثر فعالية كلما كانت أكثر دقة وإتاحة لمن يحتاجون إليها، ومن ثم، فإنها تسهم بفعالية في رفع مستوى الأداء بالمؤسسة وإكسابها ميزة تنافسية (Pasternack, 2005, 25)، كما تعبر المعلومات عن البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير والمقارنة للوصول إلى المؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر بعضها مع بعض، ولذلك؛ فهي بمثابة تسجيلات للخبرات المفيدة لمقابلة احتياجات متخذي القرار وتقليل حالات عدم التأكد، فاتخاذ القرار الإداري يحتاج إلى أن تتحول البيانات إلى معلومات والتي تساعد في ترابط المؤسسة والأفراد العاملين (Aishah; Syuhirdy; Zahari and Radzi, 2015, 65-69).

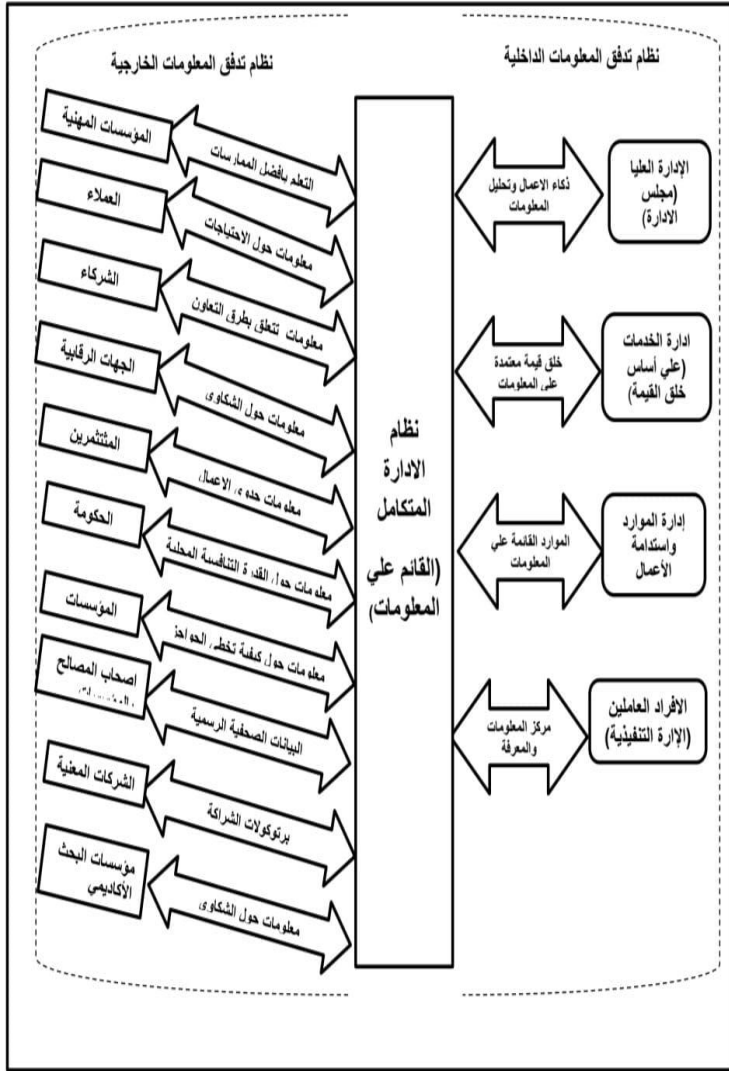
وهنا تجدر الإشارة إلى أن معالجة البيانات والمعلومات بالمؤسسة تعتمد على ما لديها من ذاكرة تنظيمية، إذ تتضمن الذاكرة التنظيمية تخزين واسترجاع وتطبيق المعلومات إما من خلال ذاكرة الأفراد العاملين أو من خلال نظم وإجراءات العمل، وغالباً ما يحدث تغيير بتلك الذاكرة كلما تم إدخال معلومات جديدة، ومن ثم فالمعلومات تمثل أحد الجوانب الحيوية بالمؤسسة من خلال قدرتها على تحويل المعرفة الضمنية الكامنة لدى الأفراد إلى معرفة صريحة، واستخدام تلك المعرفة في صنع قرارات فعالة (عزة وعدنان، ٢٠١٤، ٨٧-٨٨).

ولذلك تمثل المعلومات الوسيلة الأساسية لنقل ونشر المعرفة داخل المؤسسة من أصحاب المعلومات إلى الأفراد الذين يحتاجونها، فهي بمثابة محرك للأنشطة ويمكن استخدامها لقياس أداء الأفراد العاملين، كما أنها تؤثر على المكونات الأخرى للحمض النووي التنظيمي للمؤسسة، وخاصة حقوق صنع القرار والدوافع، فبدون معلومات دقيقة لا يمكن لصانعي القرار اتخاذ خطوات حاسمة واغتنام فرص السوق المتاحة، وفي هذا البعد من أبعاد الحمض النووي التنظيمي، يتم التعرف إلى ما هي المقاييس المستخدمة لقياس الأداء؟ كيف يتم تنسيق الأنشطة، وكيف يتم نقل المعرفة؟ وكيف يتم توصيل التوقعات والتقدم؟ ومن يعرف ماذا؟ ومن يريد أن يعرف ماذا؟ وكيف يتم نقل المعلومات من الأشخاص الذين يعرفونها إلى الأشخاص الذين يحتاجون إليها؟ (Abdel-Raheem A. and Saad M.,2019,133).

وحتى لا يكون هناك ارتباك في صنع القرارات لا بد أن تكون المؤسسة أكثر توجهاً نحو كل شخص وطبيعة المهمة التي يتخذ القرار بشأنها، وأن تمتلك مقاييس لأداء الأعمال المؤسسية ويكون لديها القدرة على توجيه إدارة المعرفة، فعندما يعرف الجميع ما يفعلونه من أجل قراراتهم وأفعالهم ويكون لديهم مستوى معرفي مماثل عندئذ يكون التركيز على المهام ممكناً، ويمكن القيام بذلك من خلال تبني أفضل الممارسات أو تبادل المعرفة أو المقارنة المرجعية (Pratama and Gustomo,2020,12). ولضمان صنع القرار السليم، لا بد من تدفق المعلومات بشكل صحيح من خلال إدارة المعلومات ومواءمتها ونقلها بدقة حتى تصل إلى كل الأطراف المعنية داخلياً وخارجياً، ولتحسين سياسات تدفق المعلومات بالمؤسسات وإضفاء الطابع الرسمي عليها ومواءمتها لمنع إرسال رسائل متضاربة إلى سوق العمل أو الأطراف الداخلية يمكن تعيين " نظام إدارة متكامل" يكون نقطة الاتصال الوحيدة، ومركز للمعرفة، ومصدر للمعلومات التي تسهم في خلق القيمة، ومصدر للمعلومات المستندة إلى الموارد، على نحو يسهم في دعم قرارات الإدارة العليا (Pratama and Gustomo,2020,13).

وتؤكد الأدبيات علي أن المؤسسات التي تركز على إدارة تدفقات المعلومات الداخلية وتعزيزها تحقق نتائج أفضل من خلال تتواصل وحدات العمل مع بعضها بعضاً؛ حيث يتم تقاسم الأهداف العامة ونقاط القوة الإدارية على نطاق واسع ويتم نشر أفضل الممارسات عبر مواقع متفرقة (Pasternack, G., 2005,23).

ولذلك ينبغي تحسين سياسات تدفق المعلومات وإضفاء الطابع الرسمي عليها ومواءمتها، حتي لا يتم إرسال رسائل متضاربة إلى الأطراف المعنية الخارجية، أو حتي الأطراف الداخلية مما سيسبب تضليلاً، بل قد يتطور الأمر إلى التأثير على عملية صنع القرار في الإدارة العليا بوصول المعلومات الغير صحيحة، ومن ثم انخفاض مستوى الأداء، ويوضح الشكل التالي تدفق المعلومات الداخلية لكل من الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة المباشرة، بما في ذلك نوع المعلومات التي يتبادلونها مع بعضها البعض، إضافة إلى تدفق المعلومات مع الأطراف المعنية الخارجية (Pratama, V. and Gustomo, A., 2020,13-14).



شكل رقم (٤) يوضح نظام تدفق المعلومات الداخلية والخارجية

يتبين من الشكل السابق ضرورة توفير نظاما متكاملًا للإدارة (مبني على المعلومات) يكون نقطة الاتصال المركزية ومصدرا للمعلومات والمعرفة يعمل على مواءمة ونقل المعلومات بدقة ووصولها لجميع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية، ويسهم في دعم القرار بالمستويات الإدارية الثلاثة؛ لزيادة دقة وفعالية القرارات الاستراتيجية المعني بها الإدارة العليا، والمساعدة على خلق القيمة وتحقيق إستدامة العمل

من خلال التدفق الدقيق للمعلومات ونشر المعرفة، وكذلك مشاركة أفضل الممارسات مع المؤسسات المهنية في المجتمع المحيط، وتلبية متطلبات الأطراف المعنية، إضافة إلى التعاون مع الشركاء الخارجيين؛ لتحقيق منافع متبادلة.

ومما سبق يتبين أن المعلومات عبارة عن جميع البيانات التي يتم معالجتها من أجل الوصول لقرارات فعالة، وإيصال الحقائق والتصورات بنظام يتمتع بالدقة والشفافية، وزيادة معرفة أعضاء هيئة التدريس بشتى جوانب العمل بالجامعة، ويتضمن هذا المكون سرعة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة وبين الأفراد العاملين في نفس المستوى الإداري، وفي الوقت ذاته دقة تدفق المعلومات الخارجية من المؤسسة إلى الأطراف المعنية الخارجية والعكس بما يضمن منع لمنع إرسال رسائل متضاربة من وإلى سوق العمل، ومن ثم تمثل المعلومات أحد أهم مفاتيح تحقيق أداء متميز بالجامعات يسهم في تعزيز هويتها التنظيمية ويضمن استمرارية قدرتها التنافسية.

ومن ثم يجب على الجامعات تفعيل نظام المعلومات بما يسهم في خلق قيمة مضافة للخدمات المقدمة، وذلك من خلال تبني أساليب واضحة ومحددة لجمع البيانات والمعلومات فيما يتعلق بكل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجامعة، وفي نفس الوقت، يجب نقل تلك المعلومات من وإلى صانعي القرار بشفافية ودقة، وأيضاً مراعاة تبني الجامعة نظاماً لتدفق المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية يمنع إرسال رسائل متضاربة إلى سوق العمل ويسهم في صنع قرارات تلي احتياجات سوق العمل بما يضمن تحقيق الاستمرارية.

(٣) الهيكل التنظيمي Organizational Structure:

يشير الهيكل التنظيمي إلى نظام يستخدم لتحديد التسلسل الهيكلي داخل المؤسسة في شكل هيكل أو إطار يحدد أقسام المؤسسة، كما يحدد الأشخاص الذين لديهم السلطة والذين لديهم سلطة صنع القرارات الإدارية، وأيضاً يحدد طريقة تقسيم الأعمال والمهام بين الأفراد العاملين، ويحدد من سيبليغ من وطريقة الاتصال والتنسيق مع الأفراد

العاملين (Alshawabkeh,2021,1641). كما يعرف الهيكل التنظيمي بأنه مجموع الطرق التي تقسم بها المؤسسة عملها إلى مهام متميزة لضمان الاتصال الفعال والتنسيق وتكامل جهود الوحدات الإدارية المختلفة، وغالبا ما ينتج عن الهيكل التنظيمي متعدد الطبقات والمدى الضيق للسيطرة شيء من البيروقراطية الزائدة واتخاذ قرارات الغير صائبة، ولتجنب ذلك يجب ان تعمل الأبعاد الأربعة للحمض النووي التنظيمي مع بعضها بعضا لحل مشاكل المؤسسة (Abdel-Raheem and Saad, 2019,133).

كما أنه يعبر عن مجموعة الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسة للأفراد العاملين، والتعرف على نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والأفراد العاملين، ومن جهة أخرى، يبين الهيكل التنظيمي إجراءات وضوابط خطوط السلطة وعملية صنع القرار باعتبارها الوسيلة التي تعتمدها المؤسسة في تقسيم العمل أفقيا وعموديا من خلال الوحدات الرئيسة والفرعية المنوط بها إنجاز العمل (Amina and Hadjer,2023,249). ويتعلق هذا المكون من مكونات الحمض النووي التنظيمي بالإجابة على مجموعة من الأسئلة والتي تتضمن: ماذا التسلسل التنظيمي الهيكلي للمؤسسة؟ وكيف هي خطوط السلطة وطبيعة الاتصال بين الأفراد؟ وكم عدد الطبقات في التسلسل الهيكلي لها، وكم عدد التقارير المباشرة في كل طبقة؟ (Neilson; Pasternack and Mendes,2012,3). ومن ثم، فالهيكل التنظيمي يشير إلى ذلك النظام الذي يصور التسلسل الذي تقوم عليه خطوط السلطة والمسؤوليات من خلال السياسات والإجراءات المتبعة.

وبهذا الصدد تشير الأدبيات إلى أن الهيكل التنظيمي يتحدد بالحجم التنظيمي للمؤسسة ونطاق الإشراف والمسار الوظيفي إضافة إلى الامتثال للقوانين، والذي يسهم بدوره في توضيح الإطار الذي يحدد الأقسام والوحدات التي تتكون منها المؤسسة وفقا للتسلسل الهرمي التنظيمي للأشخاص الذين لديهم سلطة صنع القرارات الإدارية، كما

أنه يحدد الطريقة التي يتم بها تقسيم الأعمال والمهام بين الأفراد العاملين، كذلك يحدد طريقة الاتصال والتنسيق مع الأفراد العاملين (Alshawabkeha,2021,1641).

وفي نفس السياق أكد آخر على أن الهيكل التنظيمي يجب أن يراعي تحقيق التكيف بين كل من البيئة الخارجية والداخلية لتصبح المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية بما يضمن زيادة قدراتها التنافسية بين المؤسسات الأخرى (Kováts,2018,75). ولذلك يعد الهيكل التنظيمي أكثر عناصر الحمض النووي التنظيمي وضوحاً، لأنه منصة انطلاق برامج التغيير التنظيمي، إلا أنه لا يكون نقطة البداية، بل هو النتيجة المنطقية للخيارات المتعلقة بالأبعاد الثلاثة الأخرى؛ حقوق القرار والمعلومات والدوافع، إنها الذروة وليست أساس جهود إعادة التنظيم (Abd el-Raheem and Saad, 2019, 133).

كما يعمل الهيكل التنظيمي للجامعة كوسيلة لترجمة الهوية التنظيمية لأصحاب المصلحة والترويج للخدمات التي تقدمها الجامعة بما يحسن صورتها التنظيمية، ومن ثم ينبغي تحديث الهيكل التنظيمي للجامعة بما يواكب التحول النموذجي الجديد لهوية الجامعة (Beheiry; Shafik and Aboubakr,2022,Net paper). وبهذا الصدد يجب أن يؤخذ في الاعتبار كفاءة وفعالية الجامعة في تصميم الهيكل التنظيمي لما له من تأثير على صنع القرارات الإدارية والتعلم التنظيمي والأهداف طويلة المدى والأداء الكلي لها، حيث أكدت الأدبيات على أن الجامعات التي تتبع النظام المركزي تتبنى العمل في ضوء الهيكل البيروقراطي والذي بدوره لا يشجع على المرونة والابتكار، في حين تتيح الجامعات التي تتبع النظام اللامركزي المرونة وتعزز التغيير في العمليات الأكاديمية والإدارية، ولذلك فإن التوازن بين النظام المركزي واللامركزي يمكن أن يؤدي إلى نتيجة مرغوبة (Roy and El Marsafawy,2020, Confernce paper).

مما سبق يمكن القول أن الهيكل التنظيمي يمثل أهم وأوضح مكونات الحمض النووي التنظيمي للجامعات لما له من تأثير على صنع القرارات الإدارية والتعلم التنظيمي والأهداف طويلة المدى والأداء الكلي للجامعة، كما أنه يعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق

أداء متميز من خلال قدرته على منح الأفراد العاملين الحرية وتشجيعهم على تقديم أفكار ابتكارية تدعم تحقيق التميز وتضمن استمراريته بما يعزز الهوية التنظيمية للجامعة. ومن ثم يجب أن تتبنى الجامعات نمطاً مرناً للهيكل التنظيمي، مثل: الهيكل الشبكي من أجل زيادة فرص الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس لتعزيز الإبداع والابتكار ويساعد صانعي القرارات على إيصال قراراتهم لجميع المستويات التنظيمية وفي الوقت ذاته يساعدهم على استقبال الشكاوي والمقترحات بما يحقق تميز الأداء واستمراريته.

(4) المحفزات Motivators:

تمثل المحفزات الوسائل التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة لتحفيز الأفراد العاملين من أجل تحقيق أداء أفضل، وهي لا تقتصر على الموارد المالية ولكنها تشمل وسائل التحفيز المادية والمعنوية لحث الأفراد العاملين على بذل قصارى جهدهم من أجل تحقيق الأهداف، ومن ثم فالمحفزات تساعد الأفراد العاملين على تتطابق وتوافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة، وبذلك يشارك المحفزون في تشكيل السلوك والتأثير على الأداء الكلي للمؤسسة (Abdel-Raheem and Saad, 2019, 132).

لذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق رغبات الأفراد العاملين وتعزيز قدراتهم الوظيفية بما يضمن تحقيق ولائهم تجاه المؤسسة، يجب عليها تطوير نظام التحفيز المتبع بالقدر الذي يسهم في استثمار الطاقات البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف؛ وذلك من خلال تعزيز التعويضات غير المباشرة والتي تشمل كل ما تقدمه المؤسسة للأفراد العاملين عدا التعويض المباشر (الرواتب) من خدمات وضمانات تساعدهم في الوصول إلي نوع من الراحة والأمان النفسي، تتضمن هذه الضمانات (محمود، ٢٠١٤، ٦٤-٦٥):

- (١) برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.
- (٢) مكافأة المقترحات البناءة وخاصة التي تؤدي إلى تحسين الأداء.
- (٣) برامج الخدمات الإجتماعية.

- ٤) مشاريع الإسكان للأفراد العاملين.
 ٥) توفير خدمات المواصلات للأفراد العاملين.
 ٦) توفير برامج دعم التعليم لأبناء الأفراد العاملين، وكذلك توفير فرص تعليمية
 جامعية مجانية للمتفوقين منهم.

ويتعلق هذا المكون بالإجابة على مجموعة من الأسئلة والتي تتضمن: ما هي الحوافز والبدائل المهنية التي يحصل عليها الأفراد العاملين؟ وكيف يتم مكافأتهم على انجازاتهم ماليا وغير مالي؟ وما الذي يتم تشجيعهم على الاهتمام به، وبأي وسيلة صريحة كانت أم ضمنية؟ (Neilson; Pasternack and Mendes,2012,3-4).
 ومما سبق يتبين أن تحقيق أعلى درجات رضا أعضاء هيئة التدريس وزيادة الدوافع لديهم يتوقف على درجة وضوح حقوق صنع القرار من حيث تحديد الأدوار والمسؤوليات، ومدى توافر المعلومات اللازمة، وكذلك توافر هيكل تنظيمي يتمتع بسهولة التواصل ويحقق عدالة المساءلة؛ الأمر الذي يجعل أعضاء هيئة التدريس أكثر تحفيزاً نحو تحقيق أداء متميز.

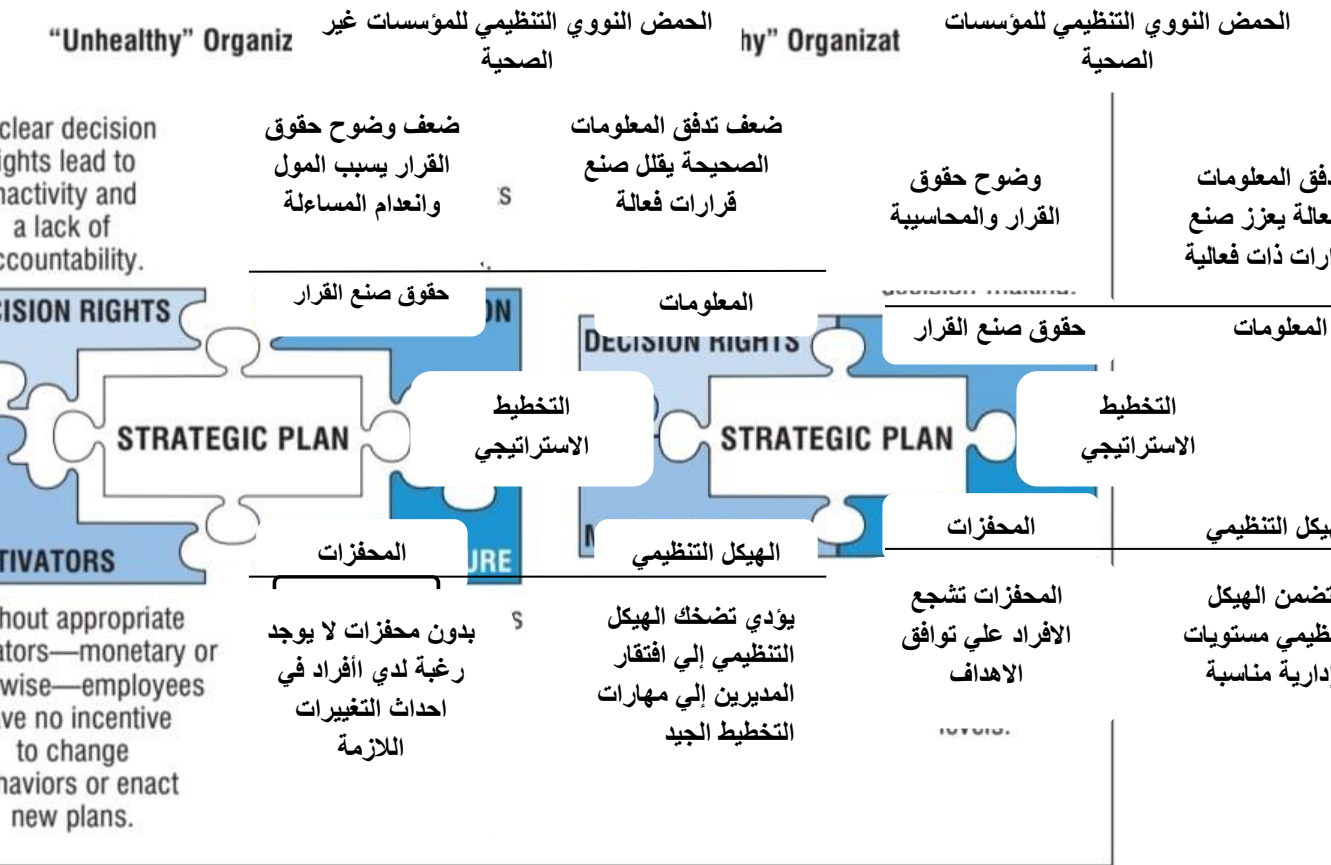
ومن ثم يجب أن تبني الجامعة نظاماً لتحفيز أعضاء هيئة التدريس مادياً ومعنوياً مع ضرورة الاهتمام بإيصال ما تم اعتماده من مكافآت بطريقة أسرع تحقق رضا أعضاء هيئة التدريس وتسهم في رفع مستوى إنتاجيتهم، إضافة إلى ضرورة تقديم مركز تنمية الموارد البشرية بالجامعة ببرامج تدريبية تلبى احتياجات أعضاء هيئة التدريس المهنية وتنمي مهاراتهم وقدراتهم، بما يحقق أداءاً جوهرياً يفوق مستوى الأداء المتوقع بما يحقق التميز ويضمن استمراريته.

إجمالاً لما سبق من عرض لمكونات الحمض النووي التنظيمي للجامعات يتبين أن المكونات الأربعة تربطهم علاقة تفاعل وتكامل قوية، فكل منهم مبني على الآخر، حيث يتطلب تغيير الهيكل التنظيمي تعديل حقوق صنع القرار من أجل زيادة فعالية القرارات التي يتم اتخاذها، كما يحتاج الأفراد العاملين إلى المعلومات المطلوبة وتحديثها

باستمرار لضمان استمرارية جودة القرارات، وفي الوقت ذاته، يحتاج الأفراد العاملين إلى حوافز ومكافآت جديدة تشجعهم على بذل مزيد من الجهد لتحقيق التوافق بين اهدافهم والاهداف التنظيمية للجامعة ومن ثم تحقيق أكبر قدر ممكن من المنفعة المتبادلة بين الجامعة والأفراد العاملين بها، فيزداد معدل التماثل التنظيمي، ومن ثم تزداد قوة الهوية التنظيمية للجامعة وتتمكن من المنافسة مع غيرها من الجامعات.

رابعاً: أنواع المؤسسات وفق الحمض النووي التنظيمي لها

تقسم المؤسسات وفق ما تحققه المكونات الأربعة للحمض النووي من تفاعل وتكامل إلى سبعة أنواع، ثلاثة منها تعرف باسم المؤسسات الصحية وأربعة تعرف باسم المؤسسات غير الصحية، ويوضح الشكل التالي الخصائص التي تتمتع بها تلك المؤسسات في ضوء ما تتمتع به من مكونات الحمض النووي التنظيمي (Pratama and Gustomo 2020,8; Neilson; Pasternack,2005,15-16)

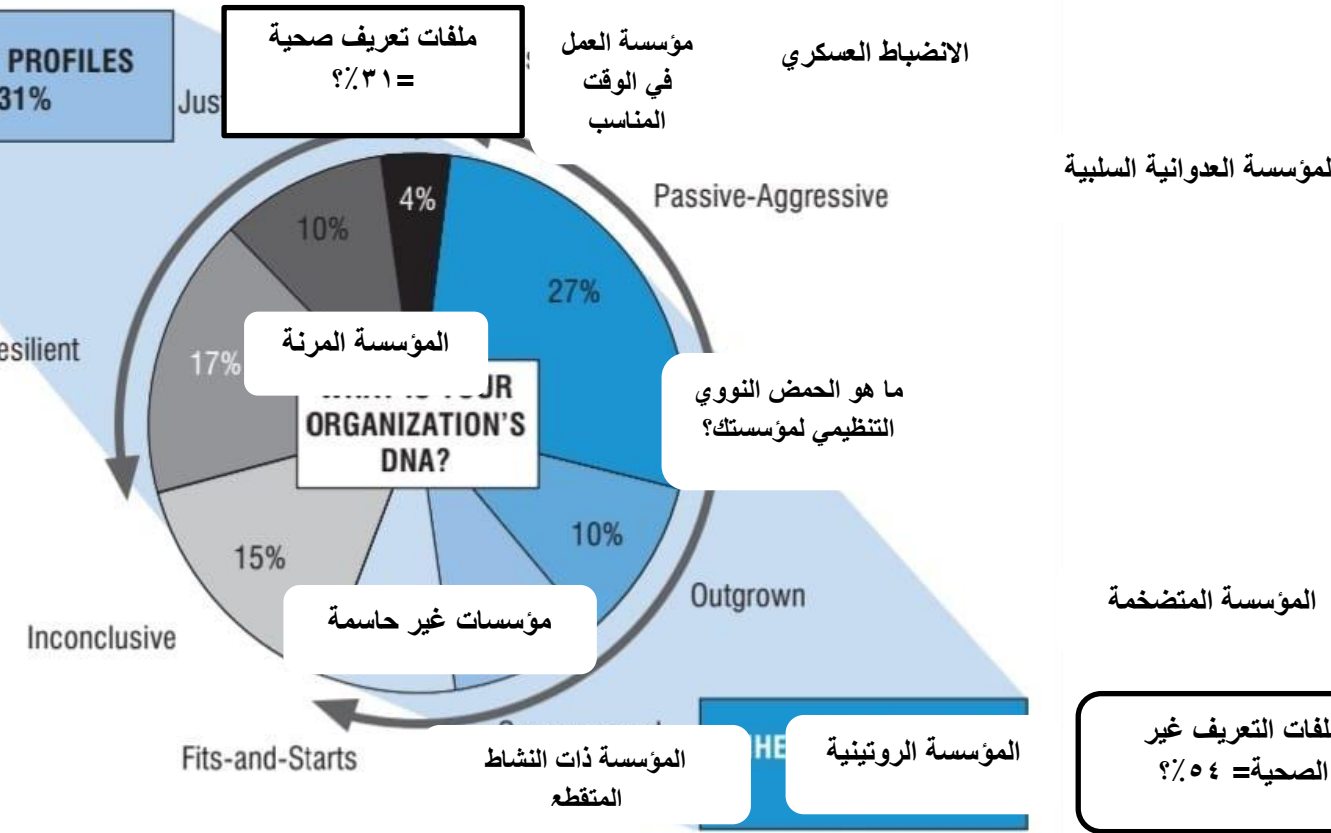


شكل رقم (5) يوضح خصائص المؤسسات الصحية وغير الصحية

من الشكل السابق يتبين أنه يتم التمييز بين المؤسسات الصحية وغير الصحية على أساس وصف ما لديها من نقاط القوة وما تعاني منه من نقاط الضعف فيما يتعلق بالجينات تنظيمية الأربعة والتي تتضمن، جين الهيكل التنظيمي، وجين حقوق القرار، وجين المعلومات، وجين المحفزات، وكذلك انعكاس تلك الجينات على سلوكيات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ومستوي أدائهم، فالمؤسسات الصحية تتمتع بنظام تدفق معلوماتي ذات كفاءة عالية، إضافة إلى وضوح حقوق صنع القرار ووجود نظام محاسبي بالقدر الذي يسمح بصنع قرارات فعالة، كذلك توفر تلك المؤسسات نظام لتحفيز الأفراد العاملين تجاه تحقيق الأهداف، وأخيراً تمتلك تلك المؤسسات هيكلًا تنظيميًا رشيقًا يحتوي على

مستويات تنظيمية ملائمة، هذه الجينات التنظيمية الصحية تتحد وتتكامل فيما بينها بشكل قوي يسهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية المنشودة ومن ثم يمكن تحقيق أداء جوهري يحقق التميز ويضمن استمراريته بما يعزز قوة الهوية التنظيمية للجامعة.

كما يتبين من الشكل السابق، أن المؤسسات غير الصحية تعاني من قصور تدفق المعلومات المطلوبة، إضافة إلى ضعف وضوح حقوق صنع القرار وضعف وجود نظام محاسبي بالقدر الذي يسمح بصنع قرارات فعالة، كذلك لا تمتلك تلك المؤسسات نظام جيد لتحفيز الأفراد العاملين على تغيير سلوكياتهم أو التفاعل الجيد مع الخطط الموضوعية، وأخيراً تمتلك تلك المؤسسات هيكلًا تنظيميًا متضخم يحتوي على عدد كبير ومتداخل من مستويات تنظيمية التي تعوق تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة؛ ومن ثم تؤثر هذه الجينات التنظيمية غير الصحية على تحقيق التكامل بين القدرات المؤسسية مما يقلل من فرص تحقيق أداء جوهري فتقل بالتبعية فرص تحقيق التميز واستمرارية الجامعات بما ينعكس سلباً على تعزيز الهوية التنظيمية للجامعة. ويوضح الشكل التالي تلك المؤسسات (Neilson and Pasternack,2005,11):



شكل رقم (6) يوضح أنواع المؤسسات وفقا للحمض النووي التنظيمي لها.

من الشكل السابق يتبين أنه يتم تصنيف المؤسسات وفق لمكونات الحمض النووي التنظيمي لها إلى مجموعتين، تتمثل المجموعة الاولى في المؤسسات الصحية (٣١%) والمجموعة الثانية هي المؤسسات غير الصحية (٥٤%)، في حين توجد مجموعة من المؤسسات غير محدد المعالم تتأرجح بين تلك وذلك بنسبة (١٥%)، و فيما يلي توضيح تلك المؤسسات بالتفصيل:

المجموعة الأولى: المؤسسات الصحية Healthy Organizations

وتتضمن ثلاث مؤسسات، هي: مؤسسة العمل في الوقت المناسب، المؤسسة ذات الانضباط العسكري، والمؤسسة المرنة، كما يلي (Neilson and Pasternack,2005,7-9; Alshawabkeh,2021,1639-1650):

(1) **مؤسسة العمل في الوقت المناسب:** هذه المؤسسات ليست استباقية في تحقيق التكيف مع التغيرات المحيطة، ولكن يمكنها القيام ببعض المبادرات المفاجئة دون إغفال الصورة الكلية، إلا أنها لديها القدرة على الاحتفاظ بالأفراد وتطوير أدائها المالي بشكل جيد، دون القدرة على الانتقال من هذا الوضع الجيد لوضع استباقي متفرد، كما أن لديها ثقافة مميزة تضيف إليها روحًا تنافسية، فيحفزون الأفراد العاملين فيها على تحقيق رؤية مشتركة من خلال دمجهم في الثقافة المتبعه بطريقة أو بأخرى، ومما هو جدير بالذكر، أنه على الرغم من أن العمل في هذه المؤسسات لا يتم إنجازة بطريقة مثالية، فلا توجد إخفاقات واسعة النطاق.

(2) **المؤسسة ذات الانضباط العسكري:** يتبع هذا النوع من المؤسسات نمط الإدارة المركزية، وتتخذ كافة الاستعدادات لتحقيق أهدافها، وغالبا ما تتمتع القيادة العليا بصلاحيات غير محدودة، ويعاونها الإدارة التنفيذية، إلا أن الإدارة الوسطي تعمل لفترات محدودة وغير مستمرة، ويتم فيها العمل بشكل نمطي للغاية حيث تعتمد على الهيكل الهرمي، ويتم تقسيم العمل داخل التنظيم، كما تتوافر بطاقات وصف وظيفي للأفراد العاملين، مما يجعل الجميع على دراية كافية بدوره فيؤديه بشكل صحيح حتى لا يكون هناك فوضى داخل المؤسسة.

(3) **المؤسسة المرنة:** وهذه المؤسسة لديها القدرة على التكيف بشكل أفضل مع التغيرات البيئية المحيطة، فيفضل هيكلها التنظيمي المرن تزداد قدرتها على تجديد نفسها باستمرار، وبالتالي فإن تحولات السوق الخارجي لا تمثل تهديدا أمام هذه المؤسسات؛ بل إنهم يتابعون التحولات الذي يمر به المجتمع الخارجي محاولين فهمها بهدف تحويل

الأزمة إلى فرصة، إضافة إلى تقديم الدوافع اللازمة للأفراد العاملين وتزويدهم بالموارد والصلاحيات المطلوبة اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة من أجل زيادة معدلات التكيف مع تلك العقبات؛ ومن ثم يتميز هذا النوع بقدرته على خلق ابتكارات من خلال حل المشكلات.

المجموعة الثانية: المؤسسات الغير صحية **Unhealthy Organizations**

وتتضمن تلك المجموعة أربعة أنواع من المؤسسات وفق الحمض النووي التنظيمي لها وهي ؛ المؤسسات السلبية-العدوانية، والمؤسسات ذات النشاط المتقطع، والمؤسسات المتخزمة، والمؤسسات الروتينية، وفيما يلي عرض كل منهم بالتفصيل (Neilson and Pasternack, 2005, 7-9; Alshawabkeh, 2021, 1639-1650):

(1) **المؤسسة السلبية-العدوانية**: تتمتع هذه المؤسسات بنوع من الانسجام بين العناصر التنظيمية، وتخلو من الصراعات، كما أن هناك توافق بين عناصرها، ولكن على الرغم من ذلك هناك صعوبة في تنفيذ الاستراتيجيات، يبدو العمل بهذه المؤسسات روتينياً، وغالباً لا يتم صنع القرار بشأن القضايا الحرجة بشكل جيد بسبب نقص المعلومات، كما لا يمكن تنفيذ الأفكار الجديدة التي يمكن ان تؤدي إلى التغيير، مما يقلل من ثقة المجتمع في مثل هذه المؤسسات.

(2) **المؤسسة ذات النشاط المتقطع**: على الرغم من امتلاك مثل هذه المؤسسات لأفراد موهوبين ذوي قدرات مميزة، إلا أنهم غالباً لا يعملون في نفس الاتجاه ومن ثم تتعارض أفكارهم مع بعضها بعضاً، حيث تفنقر إلى القدرة على التنسيق بينهم، كما تفنقر إلى القدرة على اتخاذ قرارات سليمة وتحويل القرارات المتخذة إلى استراتيجيات طويلة المدى، مما يجعل الأفكار تظهر وتختفي تدريجياً، مما يجعلها خارج نطاق السيطرة.

(3) **المؤسسة المتخزمة**: يشير هذا النوع من المؤسسات إلى بيئة العمل التي نمت بشكل هرمي مقسم إلى مستويات عديدة، ولم يعد من الممكن إدارتها بشكل فعال، حيث إنها مؤسسة كبيرة ومعقدة للغاية بحيث لا يمكن إدارتها من قبل فريق أساسي،

وبالتالي يكاد يكون من المستحيل إضفاء الطابع الديمقراطي على نظام إدارتها بسبب الهيكل التنظيمي المتضخم، وبالتالي يصبح من الصعب السيطرة على صنع القرار بها مما يجعلها تحقق التقدم بطريقة بطيئة، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الفرص المتاحة بسوق العمل، ومن ثم يصعب عليها تبني نهجاً جديداً.

(4) المؤسسة ذات الإدارة الزائدة (الروتينية): تتبع هذه المؤسسات نظاماً

بيروقراطياً يميل إلى منع الأشخاص النشطين والموجهين لتحقيق النتائج مما يسبب لهم حالة من الاحباط، ومن ثم يجب الإشارة هنا إلى أن هذه المؤسسات تعاني من حالة تضارب بين المديرين والأفراد العاملين سببها الاهتمام بالمسمات الوظيفية بغض النظر عن السمات الشخصية والمهارات الوظيفية، مما يؤدي إلى إهدار المعلومات وخمول الأفراد العاملين وضعف التعاون بين الوحدات الإدارية بالمؤسسة.

ومما سبق يتبين أن الصحة التنظيمية للجامعات تبني على السمات الوراثية التي تتمتع به تلك الجامعات والمتمثلة في مكونات الحمض النووي التنظيمي لها، حيث يمكن للحمض النووي التنظيمي أن يساعد الجامعات على التحول من النموذج غير الصحي إلى النموذج الصحي من خلال إعادة هندسة (الوراثة التنظيمية) الأبعاد الجينية لها، الأمر الذي يجعل من الضروري على الجامعات العمل على تعديل وإعادة بناء المكونات الأربعة للحمض النووي التنظيمي لها بما يمكنها من تحقيق أداءً جوهرياً يحقق أعلى درجات التميز ويضمن استمراريتها مما ينعكس على تعزيز هويتها التنظيمية ويكسبها قدرة تنافسية عالية بين مثيلاتها من الجامعات الأخرى، وفيما يلي تناول الهوية التنظيمية للجامعات في ضوء مكونات الحمض النووي التنظيمي لها.

المحور الثاني: الأسس الفكرية لبناء الهوية التنظيمية للجامعات (مفهومها وأهميتها

وأسس بنائها)

تعد الحاجة لتقدير الذات أحد الحاجات العليا التي أكدت عليها نظريات الدافعية، وهناك العديد من المصادر التي تُساهم في زيادة شعور الفرد بتقدير الذات وأحد هذه

المصادر الأساسية هي مكانة الشخص، حيث يقترن حصول الفرد على المكانة المرموقة في المجتمع من خلال امتلاكه هوية شخصية إيجابية تنشأ من إدراكه الاحترام الداخلي بين أعضاء المجموعة التي ينتمي لها، وكذلك امتلاكه هوية اجتماعية إيجابية والتي تنشأ من إدراكه بأن الجهات والأطراف الخارجية تكن الاحترام والتقدير للمجموعة التي ينتمي إليها (Edwards, 2005, 210).

ومن ثم فإن الهوية التنظيمية تعد أحد المصادر الأساسية لزيادة شعور الفرد بالتقدير الذاتي من خلال تحسين مستوى المكانة والرفعة الشخصية داخل المجتمع، فالهوية التنظيمية تعكس أحد أنواع الهويات الاجتماعية التي يمكن أن ينتمي لها الفرد (إسماعيل وخالد، ٢٠٢١، ٤٣٤). وفيما يلي سيتم تناول مفهوم الهوية التنظيمية وعلاقته بالمفاهيم الأخرى المتداخلة معها، وأهميتها، وأبعادها، كما هو موضح فيما يلي:

أولاً: مفهوم الهوية التنظيمية وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى

تشكل الهوية الذاتية من خلال القدرة على إدامة السرد عن نفسه، وبالتالي تشكيل شعور دائم باستمرارية السيرة الذاتية، وبالتالي الهوية هو شيء نصنعه وهو شيء دائماً في طور الحركة المغادرة بدلاً من الوصول، الهوية تشكل ما نفكر فيه عن أنفسنا اليوم من منظور مواقفنا الماضية والحاضرة، إلى جانب ما نعتقد أنه يريدنا التوقعات المستقبلية (Munawir; Raharjo; Djalil; Syahputra; Muslim and Adam, 2019, 254-255). وبنفس المنوال تحتاج كل مؤسسة إلى أن تكون لها شخصية متميزة عن غيرها من المؤسسات المماثلة من خلال تحديد موقعها بين المؤسسات الأخرى بما يمكنها من التفاعل معها بشكل أفضل، لذلك وجب على كل مؤسسة قبل أن تعرف ما يتوجب عليها عمله أن تدرك ما هي؟ أو ما ماهيتها وما هويتها أي على المؤسسات أن تولي قدرًا من الأهمية لتكون لنفسها هوية تنظيمية قوية تميزها عن غيرها (نبيلة وشفافية، ٢٠٢٠، ٩١٠). وفيما يلي التعرف على مفهوم الهوية التنظيمية

للجامعات والفرق بينها وبين بعض المصطلحات الأخرى المرتبطة بها، كما هو موضح فيما يلي:

(١) مفهوم الهوية التنظيمية Organizational Identity

تعرف الهوية التنظيمية بأنها شعور الأفراد بتقدير المؤسسة لمساهماتهم وإنجازاتهم، مما يعزز شعورهم باحترام الذات والفخر والانتماء للمؤسسة والشعور بالتوحد والاندماج معها، مما يجعلهم أكثر استعداداً لبذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف (Steven and Tyler, 2009, 447-448). كما تعرف الهوية التنظيمية بأنها ذلك المفهوم الذي يجمع بين الرؤية والرسالة والقيم التي تتبعها المؤسسة للتعبير عن الشخصية الحقيقية للمؤسسة وما يميزها عن غيرها من المؤسسات (Beheiry; Shafik and Aboubakr, 2022). وأيضاً تعرف الهوية التنظيمية بأنها أداة استراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها، والتي ترتبط بجملة الخبرات والأفكار التي يمتلكها الأفراد (Azadehdel, M.; Oshaksaraie, M. and Rajabpour, SH., 2013, 67).

كذلك عرفها آخر على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ التي تسعى الإدارة العليا ترسيخها لدى الأفراد العاملين من خلال التأثير على اتجاهاتهم وإدراكهم حتى ينعكس ذلك على تصرفاتهم وأدائهم المؤسسي (بوودن وغلبيط، ٢٠٢٢، ٩١٢)، تعرف الهوية التنظيمية بأنها وسيلة للتعبير عن شخصية المؤسسة وما تمتلكه من الخصائص الأساسية التي تمنحها شخصية متفردة تميزها عن غيرها (Pérez and Bosque, 2014, 7). وأيضاً تشير بعض الأدبيات إلى أن الهوية التنظيمية تعبر عن الفهم المشترك بين أعضاء المؤسسة، فيما يتعلق بخصائصها ومهمتها ومجال نشاطها، والصورة التي يرى بها الأعضاء داخل المؤسسة، وكذلك الأفراد من خارج المؤسسة ذاتها فيما إذا كانت ناجحة أو غير ناجحة (فايز، ٢٠١٠، ٢٩).

كما تعرف بأنها ذلك العنصر أو المكون الذي يشير إلى السلوك الجماعي، والذي من خلاله يعبر أعضاء المؤسسة عن علاقتهم بخصائص المؤسسة الأساسية وأبعادها كالقيم والمعتقدات والمبادئ والقيادة وما يُشكل معني لأولئك الأعضاء (رشيد، ٢٠٠٣، ٣٥). ولهذا تشير بعض الأدبيات إلى أن مفهوم الهوية التنظيمية لا يقتصر على الشعار أو العلامة التجارية بل يتضمن مجموعة من الخصائص المتأصلة أو المرتبطة بالمؤسسة والتي تشمل نطاق أوسع من سياسات وأخلاقيات العمل السائدة (Munawir and others, 2019, 255). ويؤكد آخر على أن الهوية التنظيمية للمؤسسة تعتمد على التفاعلات المعقدة والديناميكية بين كل من القادة والأفراد العاملين والأطراف المعنية الخارجية، وبذلك تتضمن الهوية التنظيمية للمؤسسة جانبين وهما: الجانب الداخلي، ويتضمن وجهات نظر الأفراد العاملين وآرائهم، والجانب الخارجي، ويعتمد على وجهات نظر المجتمع الخارجي المحيط بالمؤسسة، ومن ثم ينظر إلى الهوية التنظيمية على أنها جزء لا يتجزأ بين ما يُرى من المؤسسة وما تظهره المؤسسة (Munawir and others, 2019, 255).

مما سبق يتبين أن الهوية التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية التي تعبر عن شخصية الجامعات وما تمتلكه من الخصائص الأساسية التي تمنحها شخصية متفردة تميزها عن غيرها من الجامعات من خلال توافر الفهم المشترك بين أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بخصائصها ومهمتها ومجال نشاطها، والصورة التي يرى بها أعضاء هيئة التدريس جامعتهم، ونظرا لتداخل مفهوم الهوية التنظيمية مع بعض المفاهيم الأخرى، سيتم توضيح الفرق بين مفهوم الهوية التنظيمية وتلك المفاهيم فيما يلي:

ثانياً: الفرق بين الهوية التنظيمية وبعض المفاهيم الأخرى

من خلال ما ورد في الأدبيات يتبين وجود علاقة بين مفهوم الهوية التنظيمية وبعض المفاهيم الأخرى داخل التنظيم وفيما يلي تناول تلك المفاهيم بالتفصيل:

(أ) الصورة التنظيمية Organizational Image:

لقد أكدت عددا من الدراسات في الآونة الأخيرة على الجمع بين الهوية والصورة، حيث يتناول البعض الصورة التنظيمية كمفهوم أوسع، بما أنه يتضمن آراء تتعلق بالطرق التي يعتقد كل من الأفراد العاملين بالمؤسسة أن الآخرين يرون بها مؤسستهم، وأيضا تصور الأطراف المعنية الخارجية لمؤسستهم (Gioia, 2000, 63-64)، ومن ثم فسيتم التعامل مع مفهوم الصورة التنظيمية فيما يلي على أنه الصورة التنظيمية الخارجية للمؤسسة، وذلك لأن إعتقاد الأفراد العاملين حول مؤسستهم والكيفية التي يرون بها مؤسستهم تمثل الهوية التنظيمية لها.

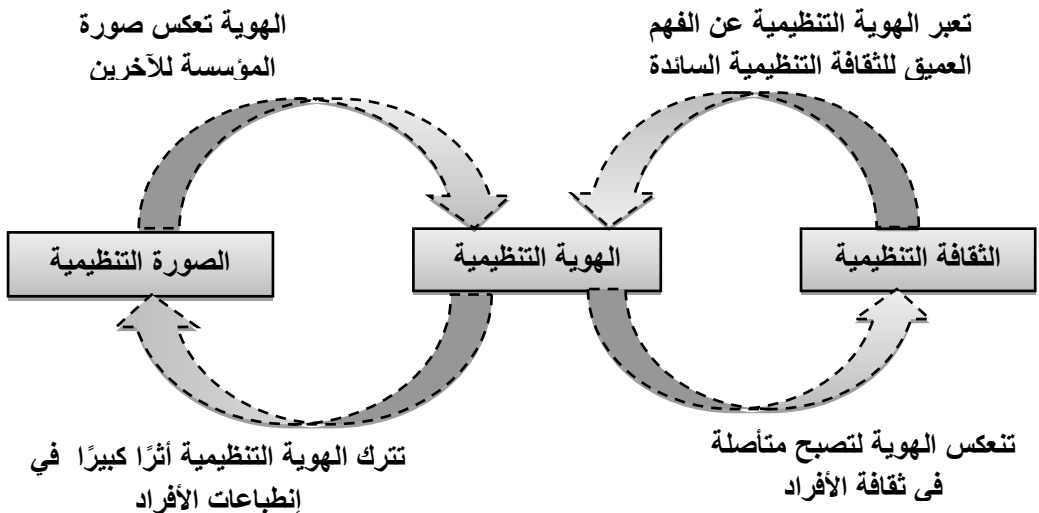
وتعرف الصورة التنظيمية على أنها الطريقة التي ترغب الإدارة من خلالها إبراز مؤسستهم للأطراف الخارجية والتي غالبا ما تتأثر بطبيعة التفاعلات الشائعة بين الأفراد العاملين والأطراف الخارجية (Fillis, 2003, 240). أي أنها تعبر عما تريده المؤسسة من الأطراف الخارجية أن تعتقده وتصوره حولها (Brown, T.; Dacin, P.; Pratt, M. and Whetten, D., 2006, 101)، كما تعرف أيضا على أنها إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المؤسسة، والتي غالبا ما تكون انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد إلى آخر، كالمشاعر التي تخلقها المؤسسة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات وتعاملاتها مع الجماهير وعلاقتها مع المجتمع (فريد وعلي، ٢٠٠٥، ١٢٨).

ومن هنا يتبين الفرق بين الهوية التنظيمية والصورة التنظيمية إذ أن الهوية التنظيمية تشمل القيم والمعتقدات التي تستهدف العاملين في المؤسسة ليعتقدوا بها ويحولوها إلى واقع عملي من خلال أدائهم، أما الصورة التنظيمية فهي ما تريد المؤسسة لمن هم خارجها الاعتقاد به وهي الانطباعات والتصورات التي تريد إيصالها إلى الأطراف الخارجية حول شخصيتها.

(ب) الثقافة التنظيمية Organizational Culture:

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين القادة والأفراد العاملين بالمؤسسة والتي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المؤسسة (الفراج، ٢٠١١، ١٦٠)، هذه المعتقدات والقيم المشتركة داخل المؤسسة تساعد على تشكيل أنماط سلوك الأفراد العاملين، حيث أنها تمثل الدافع الذي يعترف بجهود ومساهمات الأفراد ويوفر فهما شاملاً للأهداف المراد تحقيقها، وكيف تترابط تلك الأهداف، وكيف يمكن لكل فرد أن يسهم في تحقيق تلك الأهداف (Adewale and Anthonia, 2013, 116). وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أنه يمكن التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية من خلال معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة (عبد اللطيف ومحفوظ، ٢٠١٠، ١٤٦-١٤٧).

ومن ثم يمكن القول أن الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات تلعب دوراً هاماً في تشكيل هويتها التنظيمية؛ إذ إن ما يملكه أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من قيم ومعتقدات لا شك أنه ينعكس على انطباعاتهم حول الجامعة ومن ثم ينعكس على تشكيل هويتها التنظيمية. ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الصورة التنظيمية والثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية (Hatch and Scholtz, 2002, 991):



شكل رقم (7) يوضح ديناميكيات الهوية التنظيمية

من الشكل السابق يتبين أنه من جهة توجد علاقة تبادلية إيجابية قوية بين كل من الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة وبين الهوية التنظيمية لها، حيث إن الهوية التنظيمية تعبر عن الفهم العميق لأعضاء هيئة التدريس لما تتبناه الجامعة من قيم ومعتقدات وأفكار وفي الوقت ذاته تصبح الهوية التنظيمية مع مرور الوقت متأصلة في ثقافة أعضاء هيئة التدريس، وعلى الجانب الآخر توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الهوية التنظيمية للجامعة والصورة التنظيمية لها، حيث تؤثر الهوية التنظيمية للجامعة في الصورة التي يتم تصديرها للمجتمع الخارجي حول الجامعة وما تقدمه من خدمات، وكذلك تترك الهوية التنظيمية أثرًا كبيرًا في إنطباعات أعضاء هيئة التدريس عن جودة الحياة الوظيفية بالجامعة.

(ج) التماثل التنظيمي **Organizational Symmetry**: والذي يعرف على أنه

تداخل وتوافق الخصائص المستخدمة في وصف الهوية الذاتية المدركة المعبر عنها بالسؤال من أنا؟ مع الخصائص المستخدمة في وصف الهوية التنظيمية المدركة المعبر عنها بالسؤال من نحن؟ وكلما كان هذا التداخل كبيرًا كان معدل التماثل التنظيمي بالمؤسسة كبيرًا (سعد وعامر، ٢٠١٠، ١٢).

وبذلك يكمن الفرق بين مفهوم التماثل التنظيمي والهوية التنظيمية في كون التماثل يدل على شعور عضو هيئة التدريس بوجود روابط تربطه بالجامعة التي تعمل فيها؛ حتى تتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف الجامعة، أما الهوية التنظيمية فهي الخصائص أو السمات الموروثة والتميزة التي طورت عبر الزمن من خلال تاريخ الجامعة، ومن ثم يتبين أن التماثل التنظيمي يساعد على تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها، بما يسهم في تعزيز هويتها التنظيمية.

(د) السمعة التنظيمية Organizational Reputation:

فالسمعة التنظيمية تعني التقييم العام أو حكم أصحاب المصالح على المؤسسة بمرور الوقت، أي التقييم المعتمد على التجربة المباشرة لأصحاب المصالح مع المؤسسة ، وأي شكل آخر من الاتصالات التي تقدم معلومات حول أفعال المؤسسة (Gotski and Wilson,2001,29). كما تشير السمعة المؤسسية إلى الانطباع الذهني الشامل الذي يشكل من قبل أصحاب المصلحة العاملين مع المؤسسة حول أنشطتها وأنظمتها وقراراتها وسياساتها، والذي يتحدد في ضوء استمرار علاقاتهم وتعاملهم ودعمهم من عدمه (صالح وصباح، ٢٠١٤، ١٨). وبهذا الصدد يؤكد البعض على أن الصورة التنظيمية عبارة عن إنعكاس لهوية المؤسسة من وجهة نظر الأطراف المستفيدة في وقت معين، ومن ناحية أخرى يتم بناء السمعة بمرور الزمن، وقد تكون في الواقع هي المصدر الرئيس لتمييز المؤسسة واكتسابها ميزة تنافسية بين مثيلاتها من المؤسسات (Abdullah and others,2013,453).

ولهذا يشير البعض إلى أنه عندما تتسق الهوية التنظيمية مع الصورة التنظيمية بشكل جيد، يمكن أن تشكل سمعة قوية يتم بناؤها من خلال تشكيل هوية فريدة وعرض مجموعة متماسكة من الصور على المستفيدين، وبالتالي فإن السمعة تتألف من الصور كما تراها مختلف الأطراف المعنية والتي تمثل انعكاسا لهوية المؤسسة (Abdullah and others,2013,453). وبذلك يتبين أن هناك اختلافا جوهريا بين السمعة المؤسسية والهوية التنظيمية، حيث يعكس مفهوم السمعة تقييم أطراف من خارج المؤسسة (أصحاب المصالح الخارجيين) لأداء المؤسسة ومخرجاتها، في حين يعكس مفهوم الهوية التنظيمية تقييم وإدراك أصحاب المصالح الداخلية (الأفراد العاملين في المؤسسة) لخصائص وقيم المؤسسة.

مما سبق يتبين الهوية التنظيمية تعبر عن الشخصية الفعلية للجامعة، حيث تعنى الهوية التنظيمية إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لأهم السمات المركزية (الجوهرية)

التي تميز للجامعة عن غيرها من الجامعات والتي تدعم استمرارية قدرتها التنافسية بأفضل وضع ممكن، بينما تعبر الصورة التنظيمية عما ترغب المؤسسة أن يعرفه الآخرون عنها وما ترغب أن تكونه من انطباعات لدى أصحاب المصلحة والأطراف المعنية عن الجامعة والخدمات التي تقدمها، في حين أن السمعة التنظيمية هي انعكاس لصورة المؤسسة لدى الآخرين، أما الثقافة التنظيمية فتعني ما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس من قيم وأفكار ومعتقدات تؤثر في انطباعاتهم عن المناخ التنظيمي بالجامعة، مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على كل من هوية الجامعة وصورتها الخارجية، حيث ينعكس أي تغيير في ثقافتها على هويتها وصورتها، وبالتالي على سمعتها التي اكتسبتها لدى الأطراف المعنية، كما يؤثر التغيير الحادث في ثقافة الجامعة وهويتها وصورتها وسمعتها على شعور أعضاء هيئة التدريس بالتمائل ومن ثم لا يمكن فهم الهوية التنظيمية للجامعة إلا في إطار سياقها الثقافي.

ثالثاً: أهمية الهوية التنظيمية

تمثل الهوية التنظيمية للمؤسسة مصدراً غير ملموساً له تأثيراً كبيراً على كافة جوانب المؤسسة، حيث يؤثر على الكفاءات الأساسية للمؤسسة وكيفية تحديدها للقضايا وطرق حلها، وأيضاً كيفية تحديد ما تمتلكه من موارد، كما تسهم في زيادة ولاء الأفراد العاملين والتزامهم والتعاون بينهم، وكذلك تعمل كدليل لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وتحسن من سمعة المؤسسة للمؤسسة وزيادة ثقة المجتمع الخارجي في خدماتها (Huang-Horowitz and Freberg, 2016, 197-200). كما أنها تعد دليلاً لما تتمكن المؤسسات من القيام به، حيث يمكن للمؤسسة ذات الهوية القوية جذب الأفراد العاملين والاحتفاظ بهم، من خلال إعطاء معنى واضح للأفراد العاملين (من نحن)، والتي يسمح لهم بتحديد ما إذا كانت هوية المؤسسة تتوافق مع احتياجاتهم ورغباتهم أم لا (Munawir and others, 2019, 255). كذلك تقوم الهوية التنظيمية بدور كبير في تحقيق مايلي (أفضل، ٢٠١٤، ٧٤):

أ) التأثير على مشاعر وإتجاهات وإدراكات الأفراد العاملين والذي بدوره يؤثر على القدرة المؤسسية.

ب) رفع روح الانتماء والتعاون بين الأفراد العاملين وزيادة المشاركة الفاعلة مما على سلوكهم وتصرفاتهم، وهو ما يعزز من الخصائص المركزية (الجوهرية) للمؤسسة، ويميزها عن غيرها من المؤسسات.

ج) تساعد قوة الهوية التنظيمية وشعور الأفراد بالتمائل التنظيمي على تجاوز الأزمات التي تواجهها المؤسسة، وبالتالي زيادة مستوى الأداء وتحقيق النجاح.

د) تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين مما ينتج عنه دوافع قوية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

تشير الأدبيات إلى أن الهوية التنظيمية للمؤسسات تؤثر على قرارات الأفراد داخلها من خلال التحول من النظام البيروقراطي إلى أسلوب فرق العمل حيث إن هذا الأسلوب أكثر مؤسسية، كما أن الأفراد العاملين داخل المؤسسة يصبحون أكثر علانية في سلوكهم التنظيمي

كما يؤكد آخر على أن الهوية التنظيمية تمثل أحد أهم محددات تحقيق النجاح من خلال دورها في خلق الدوافع اللازمة لإثارة السلوك التنظيمي نحو انجاز العمل وبخاصة إذا كانت هذه الهوية متوافقة مع القيم التي يعتنقها الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وهو ما يزيد من قدرة الهوية التنظيمية في قيامها بدور كبير في تنفيذ الإستراتيجية من خلال مساعدة الأفراد العاملين على إيجاد الحلول و استثمار الفرص، وإيجاد الإجراءات القياسية، ووضع معايير النجاح (Munawir and others, 2019, 255). وبذلك فهي تمكن الأفراد العاملين من فهم المؤسسة بشكل أفضل وتعزز من وعيهم بأهداف المؤسسة، بل وتساعدهم على مواكبة التطورات التي تتم داخلها (Al Zawahreh, 2018, 88). وبهذا الصدد يشير البعض إلى أن للهوية التنظيمية للمؤسسات تسهم في تحقيق مايلي (Dick and others, 2004, 352):

أ. تحقيق التشابك النفسي بين الأفراد العاملين ومؤسساتهم لدرجة تجعل المؤسسة التي ينتمي إليها جزءاً لا يتجزأ من مفهومه الذاتي و الفرد متشابك نفس

ب. تزداد درجة تماثل الأفراد العاملين وتوافقهم مع جماعات العمل ومع المؤسسة ذاتها من حيث المعايير والقيم والاتجاهات.

ج. تحديد الأهداف القواعد الأساسية للعمل.

د. مراعاة الجانب النفسي للأفراد العاملين وتقديم سبل الدعم اللازمة لهم.

هـ. دعم وتحفيز مستوى الأداء حتى يصل لأعلى معدلات الانجاز.

و. نشر سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض معدلات الهدر الوظيفي.

ومما سبق يتبين أن الهوية التنظيمية للجامعات تمثل أحد أهم محددات تحقيق النجاح وتميز الأداء وبخاصة إذا كانت هذه الهوية متوافقة مع القيم التي يعتنقها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث أنه كلما زادت درجة تماثل أعضاء هيئة التدريس وتوافقهم مع جماعات العمل ومع الجامعة تزداد قدرة الجامعة على تنفيذ الإستراتيجية، كما أن الهوية التنظيمية القوية تساعد أعضاء هيئة التدريس على إيجاد الحلول و استثمار الفرص، وإيجاد الإجراءات القياسية، ووضع معايير النجاح، إضافة إلى أنها تزيد من درجة الولاء التنظيمي لاء أعضاء هيئة التدريس مما يؤدي إلى تحقيق أداء مؤسسيا متميزا، ولبناء هوية تنظيمية قوية مجموعة من الأسس سيتم عرضها فيما يلي:

رابعا: أسس بناء الهوية التنظيمية للجامعات:

من خلال ما عرضته الادبيات تبين أن الهوية التنظيمية تقوم على ثلاثة أسس، وهي: المركزية (الجوهرية) والتميز والاستمرارية (Wheetten,2006,219-234; Gioia and others,2000,63)، ويتضمن كل من هذه الاسس مجموعة من السمات وفق تصور الأفراد العاملين عن المؤسسة لما هو جوهرى ومتميز ومستمر، إلا أنه لا يمكن تحديد سمات معينة لتكون دليلاً لكل أساس من هذه الأسس، إذ أن تصورات الأفراد العاملين بالمؤسسة حول ما هو جوهرى ومتميز ومستمر يمكن أن تكون مختلفة،

وبذلك تصبح للمؤسسة الواحدة هويات متعددة، و يمكن أن يكون وجود هويات متعددة في مؤسسة ما إيجابياً؛ حيث يُمكن من زيادة مرونة المؤسسة في التفاعل مع العوامل البيئية المعقدة، ويحقق جاذبية أكبر لأصحاب المصلحة المتعددين، ويصبح سلبياً عندما تتعارض الهويات، وتتسبب في ظهور التناقضات، وتدنى مستوى الأداء (Kozica and others,2015,186-203; Pratt and Foreman,2000,18-42).

كما تختلف هذه السمات من مؤسسة إلى أخرى، وقد تختلف في المؤسسة نفسها من وقت إلى آخر، فما يكون مركزي (جوهري) ومستمر ومميز في مؤسسة معينة ليس من الضروري أن يكون كذلك في مؤسسة أخرى، أو في نفس المؤسسة في وقت آخر (Bozaykut; Duman and Paşamehmetoğlu,2017,55-70)، ويظهر تعدد الهويات التنظيمية وبخاصة في الجامعة كون الجامعة لديها أهداف متعددة منها التعليم والنتائج وخدمة المجتمع، كما أنها تتضمن موارد بشرية ذات تخصصات ومؤهلات علمية متباينة، فضلاً عن كونها تقدم عدد من المميزات الفريدة التي تميزها عن مثيلاتها من الجامعات المنافسة (Steiner; Sundstrom and Sammalisyo,2013,405) ، وفيما يلي عرض هذه الأسس بالتفصيل:

(1) المركزية (الجوهرية) :Centrality

تركز الهوية التنظيمية على سمة أو عدة سمات للمؤسسة، والتي هي إلى حد ما جوهرية لفهم أسباب وجود المؤسسة (رسالتها) وأهدافها (Albert and Wheetten,1985,on line book)، وهناك عدد من العناصر تشكل خصائص المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى وتتمثل في الموروثات المادية مثل المباني و رأس المال وغيره، والموروثات المعنوية والتي تتمثل في نظم وقوانين العمل، والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، والبيئة التنظيمية (Booz,2002,on line book).

كما تشير المركزية (الجوهرية) إلى السمات العاملة والأفكار والمعتقدات المشتركة المتفق عليها من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة، والتي تبين الغرض الذي تم من أجله إنشاء المؤسسة والمهام الأساسية لها، هذه السمات غالباً ما تتراوح بين السمات المركزية إلى الأقل مركزية بحيث تعكس السمات العامة المركزية (الجوهرية) التي توضح محور العمل بالمؤسسة (Tyworth, 2014, 70)، ويمكن تحديد بعد المركزية (الجوهرية) باستخدام مقاييس الإخلاص والوضوح والشفافية، والتي يمكن من خلالها استكشاف ما إذا كانت المؤسسة تدرك وبوضوح ماذا تريد ان تكون، وأيضاً ما إذا كانت صريحة بشأن ما يشكل هويتها، وكذلك قدرة على التعبير عن هويتها الأساسية وتوصيلها، وفي حال أنها كانت قادرة على القيام بذلك فقد تكون في وضع أفضل وتوصف بأنها جديرة بالثقة وتتمتع بالنزاهة والشفافية (Huang–Horowitz and Freberg, 2016, 202).

ويتضح مما سبق أن تحقيق المركزية (الجوهرية) كأحد أهم أسس بناء هوية تنظيمية للجامعات يقوم على قدرة الجامعة وقياداتها على تحقيق التوافق والمواءمة بين الأهداف والقيم والمعتقدات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس مع الأهداف والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة داخلها، بما يضمن لها تحقيق رضا أعضاء هيئة التدريس وزيادة ولائهم تجاه الجامعة، وفي نفس الوقت يضمن تقديم خدمات تلبي احتياجات الأطراف المعنية الخارجية؛ وذلك من خلال توافر المعلومات المطلوبة حول الأطراف المعنية الخارجية والداخلية، وكذلك وضوح حقوق صنع القرار بما يضمن جودة القرارات وتميزها، وهو ما يكسب الجامعة الثقة والنزاهة والشفافية ويحسن من سمعتها التنظيمية.

(2) التميز: Distinctiveness

يشير التميز في الهوية التنظيمية إلى تلك السمات التي تتوفر في المؤسسة وتستخدم لتمييز نفسها عن المؤسسات الأخرى المماثلة (Wheetten, 2006, 220) (221)، ويقترن شرط التميز بشدة مع فكرة أن تتأصل في المؤسسة سمات تتفرد وتميز

بها عن غيرها من المؤسسات، وأن تكون المؤسسة قادرة على استخدامها كمصدرًا للميزة التنافسية (Snihur, 2016, 1).

وبهذا الصدد يؤكد البعض على أنه لتحقيق التميز في الهوية التنظيمية يجب أن تصل المؤسسة إلى التميز الفعلي، فالعديد من المؤسسات يمكن أن تعتقد بأنها تمتلك هوية متميزة بينما لا تمتلك ذلك في الواقع، إذ أنه ليس كافياً أن تكون الهوية المؤسسة ذات قيمة لدى أعضاء المؤسسة، بل يجب أن تكون نادرة وفريدة ومكلفة في تقليدها، والتي يمكن على الأرجح أن تعكس تاريخها المميز (Akbari; Kashani; Nikookar & Ghaemi, 2014, 42). ويمكن تحديد تميز المؤسسة من خلال مقاييس التوازن والحدود، حيث أن الهوية المتميزة يمكنها أن تساعد على توأمة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى. (Huang Horowitz and Freberg, 2016, 202).

ومن ثم يمكن القول أن توافر السمات المركزية (الجوهرية) في الجامعات يمثل نواة تحقيق أداءٍ متميز ويسهم في إكسابها العديد من الميزات التنافسية التي تجعلها قادرة على منافسة مثيلاتها من الجامعات الأخرى وتحقيق سمعة مؤسسية متفردة، إلا أنه يجدر الإشارة هنا إلى أن هذه السمات المركزية التي تكتسبها الجامعات بمرور الوقت هي نتيجة لتبني الجامعات هيكلًا تنظيميًا يتميز بسهولة الاتصال ووضوح خطوط السلطة، وأيضًا امتلاكها قيادات ذوي مهارة فائقة في صنع قرارات تنظيمية فعالة تحقق تميز الأداء وتضمن استمراريته.

(3) الاستمرارية : Continuity

ويشير بعد الاستمرارية إلى تلك السمات الدائمة والمتأصلة بعمق في المؤسسة، وغالبًا ما يتم عدّها مضمّنة وذات قيمة اعتبارية في تاريخ المؤسسة (Whetten, 2006, 222)، حيث يفترض أن تكون سمات الهوية التنظيمية مقاومة للتغيرات السريعة التي تجريها المؤسسة بسبب ارتباطها بتاريخها بغض النظر عن التغيرات الموضوعية في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة (Gioi and

(others,2000,64)، وبذلك تشير استمرارية الهوية التنظيمية إلى دائمية السمات المركزية وسمات التميز واستقرارها، فالاستمرارية مهمة لأنها تعني جودة الجوهر، وأن المؤسسة لديها ما يكفي من الموارد والأهمية والدعم، والقدرة على البقاء لضمان استثمار مشاركة الأعضاء وثقتهم (Gioia and others, 2013,45).

ولذلك يصبح من الضروري استمرار وجود الخصائص المركزية والمتفردة للمؤسسة، إذ أنها شرط أساسي في تفعيل الهوية التنظيمية للمؤسسة، فإذا لم يتحقق هذا الشرط فإن الهوية التنظيمية تكون ضعيفة، كما أنها تظهر سمات المؤسسة بشكل واضح وجلي أمام الأفراد العاملين والأطراف الخارجية بمرور الوقت (ماجدة، ٢٠١٤، ٢٣٦). ومما سبق يتبين أنه كلما تمكنت الجامعة من ترسيخ مجموعة من السمات المركزية (الجوهرية) مع مرور الوقت يجعل لديها القدرة على تحقيق أداء متميزا، إلا أن استمرارية هذه السمات وما حققته من تميز يسهم بدور كبير في تعزيز هويتها التنظيمية؛ إذ أن القصور في الحفاظ على استمرارية هذه السمات يضعف الهوية التنظيمية للجامعة.

المحور الثالث: دور الحمض النووي التنظيمي (DNA) للجامعة في تعزيز هويتها التنظيمية

تسهم المكونات التنظيمية الأربعة للحمض النووي التنظيمي للجامعة في تحديد السلوك التنظيمي لها وتحسين قدرتها على النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية، وكذلك تحديد نهج الأشخاص الأكفاء والذين هم بمثابة القوى الرئيسة والمبدئية لتحقيق أداء متميز، ولذلك يمكن للحمض النووي التنظيمي للجامعة بمكوناته الأربعة أن يلعب دور هام في تعزيز هويتها التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

(١) حقوق صنع القرار والهوية التنظيمية للجامعة:

تمثل حقوق صنع القرار المكون الرئيس في تحقيق التنمية الفعالة، مما يجعلها المهمة الأساسية التي يجب أن تعالجها المؤسسات التي تعاني من اختلال التوازن الوظيفي (Pasternack,2005,21)؛ حيث يسهم وضوح حقوق صنع القرار لدى أعضاء

هيئة التدريس بالجامعة في صنع القرارات التي تسهم في تحديد كيفية وصول الخدمات المناسبة إلى الأطراف المعنية في أسرع وقت، وأقل تكلفة، بما يضمن سرعة تنفيذها وزيادة فعاليتها في تحقيق تميز الأداء، في حين أن ضعف وضوح حقوق صنع القرار يجعل القرارات تستغرق وقت أكثر للوصول لعدد كبير من الأفراد العاملين مما ينعكس سلباً على مركزية القرارات بالجامعة ومستوى جودة الأداء وتميزه، ومن ثم تقل فرص تحقيق الإستمرارية، ومن تمثل وضوح حقوق صنع القرار اللبنة الأساسية التي تنطلق منها بناء هوية تنظيمية قوية تميز الجامعة عن مثيلاتها من الجامعات وتحسن من صورتها التنظيمية الخارجية.

(٢) المعلومات وتعزيز الهوية التنظيمية للجامعة

تمثل المعلومات محرك للأنشطة ويمكن استخدامها لقياس أداء الأفراد العاملين، حيث إنها تؤثر على المكونات الأخرى للحمض النووي التنظيمي، وخاصة حقوق صنع القرار والدوافع، فبدون معلومات دقيقة لا يمكن لصانعي القرار اتخاذ خطوات حاسمة واغتنام فرص السوق المتاحة (Abdel-Raheem A. and Saad M.,2019,13)، فعندما يعرف الأفراد العاملين ما يفعلونه من أجل قراراتهم وأفعالهم ويكون لديهم مستوى معرفي مماثل عندئذ يكون التركيز على المهام أيسر، ويمكن القيام بذلك من خلال تبني أفضل الممارسات أو تبادل المعرفة أو المقارنة المرجعية (Pratama and Gustomo,2020,12).

ومن ثم تسهم قدرة الجامعة على توفير وتحديث كافة المعلومات اللازمة في صنع قرارات فريدة يمكنها من تحقيق أداء متميزا ويكسبها قدرة تنافسية بين مثيلاتها من الجامعات ويضمن استمراريتها بما يعزز هويتها التنظيمية، ولذلك يجب أن تسعى إدارة الجامعة لتحسين سياسات تدفق المعلومات وإضفاء الطابع الرسمي عليها ومواءمتها حتي لا يتم إرسال رسائل متضاربة إلى سوق العمل أو حتى الأطراف الداخلية مما قد يؤثر

على عملية صنع القرار بوصول المعلومات الغير صحيحة، ومن ثم انخفاض مستوى الأداء، وهو ما ينعكس سلبا على قوة هويتها التنظيمية.

وبذلك تمثل المعلومات أحد أهم مفاتيح تعزيز الهوية التنظيمية للجامعة من خلال دورها في تحقيق أداء جوهري يحقق تميز الأداء بالجامعة ويضمن استمرارية قدرتها التنافسية بين مثيلاتها من الجامعات الأخرى بما يحسن من صورتها التنظيمية الخارجية.

(٣) الهيكل التنظيمي وتعزيز الهوية التنظيمية للجامعة:

يعتبر الهيكل التنظيمي منصة انطلاق برامج التغيير التنظيمي، إلا أنه لا يكون نقطة البداية، بل هو النتيجة المنطقية للخيارات المتعلقة بالأبعاد الثلاثة الأخرى، حقوق القرار والمعلومات والدوافع، إنها الذروة وليست أساس جهود إعادة التنظيم (Abd el Raheem and Saad, 2019, 133)، حيث إنه يعمل كوسيلة لترجمة الهوية التنظيمية لأصحاب المصلحة والترويج للخدمات التي تقدمها الجامعة بما يحسن صورتها التنظيمية (Beheiry; Shafik and Aboubakr, 2022, Net paper).

ومن ثم يقوم الهيكل التنظيمي للجامعة بدور كبير في تعزيز الهوية التنظيمية للجامعة من خلال دورة في تحقيق التكيف بين كل من البيئة الخارجية والداخلية لتصبح الجامعة أكثر كفاءة وفعالية بما يضمن زيادة قدراتها التنافسية بين الجامعات الأخرى، إضافة إلى قدرته على ترجمة الهوية التنظيمية للاطراف المعنية والتسويق للخدمات التي تقدمها الجامعة بما يحسن صورتها التنظيمية.

(٤) المحفزات وتعزيز الهوية التنظيمية للجامعة:

تمثل المحفزات أحد أهم الأدوات التي تساعد الأفراد العاملين على تتطابق وتوافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة، وبذلك يشارك المحفزون في تشكيل السلوك والتأثير على الأداء الكلي للمؤسسة (Abdel-Raheem and Saad, 2019, 132)، حيث إن جودة نظام التحفيز المتبع يمكن المؤسسة من تحقيق رغبات الأفراد العاملين وتعزيز قدراتهم الوظيفية بما يضمن تحقيق ولائهم تجاه تلك المؤسسة (محمود، ٢٠١٤، ٦٤-٦٥).

وبناءً على ما سبق يتبين أن امتلاك الجامعة نظامًا شاملًا لتحفيز أعضاء هيئة التدريس يسهم في تلبية إحتياجاتهم ورغباتهم بالقدر الذي يضمن رفع مستوي أدائهم؛ حيث تقوم المحفزات بدور كبير في مساعدة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على تتطابق وتوافق أهدافهم مع أهداف الجامعة، ويزيد من معدلات الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تجاه الجامعة، مما يعمل على تشكيل السلوك الإيجابي الفعال والتأثير على الأداء الكلي للجامعة، بما يضمن زيادة جوهرية الأداء وتميزة ومن ثم تعزيز الهوية التنظيمية للجامعة، وتحسين صورتها التنظيمية بين مثيلاتها من الجامعات الأخرى.

واقع دور الحمض النووي التنظيمي (DNA) في تعزيز الهوية التنظيمية لجامعة بني

سويق

يحاول البحث من خلال هذا المحور التعرف على كل من الواقع الوثائقي والواقع الميداني لدور الحمض النووي التنظيمي (DNA) في تعزيز الهوية التنظيمية لجامعة بني سويق، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: دور الحمض النووي التنظيمي (DNA) في تعزيز الهوية التنظيمية لجامعة بني سويق (دراسة وثائقية)

يحاول البحث من خلال هذا المحور رصد واقع دور الحمض النووي التنظيمي في تعزيز الهوية التنظيمية لجامعة بني سويق وثائقيا، وذلك على النحو التالي:

(١) حقوق صنع القرار

تتبع إدارة الجامعات بمصر ومن بينها جامعة بني سويق النظام المركزي في صنع القرارات، حيث تنص المادة رقم ١٢ بقانون تنظيم الجامعات على أن: "الجامعات مجلس أعلى يسمى "المجلس الأعلى للجامعات" مقره القاهرة يتولى تخطيط السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي والتنسيق بين الجامعات في أوجه نشاطها المختلفة" (جمهورية مصر العربية، قانون تنظيم الجامعات، ٢٠٠٦، ٥)، كما أشار القانون في مواده (٩-١٠-١١) على أنه "يتولى إدارة الجامعة كل من مجلس الجامعة

ورئيس الجامعة، وتتولي إدارة كل كلية أو معهد تابع للجامعة كل من مجلس الكلية/المعهد وعميد الكلية/المعهد، كما يتولي إدارة كل قسم من أقسام الكلية/المعهد التابع للجامعة مجلس القسم ورئيس مجلس القسم" (جمهورية مصر العربية، قانون تنظيم الجامعات، ٢٠٠٦، ٦).

وقد أشارت المادة رقم ١٤ إلى أنه: تتولي المجالس والقيادات المبينة في ذلك القانون كل في دائرة اختصاصه مسئولية تسيير العمل الجامعي وانطلاقاً بما يحقق أهداف الجامعة في حدود اللوائح والنظم المقررة"، كما تعتبر القرارات الصادرة من كل مجلس من المجالس المنصوص عليها في هذه القانون في حدود اختصاصها ملزمة المجالس الأدنى منه، ولهذا المجالس أن تفوض رؤساءها أو من تراه من أعضائها في بعض اختصاصاتها، ولا تنفذ قرارات المجلس فيما يحتاج إلى قرار من وزير التعليم العالي إلا بصور هذا القرار، وإذا لم يصدر منه قرار في شأنها خلال الستين يوماً التالية لتاريخ وصولها مستوفاه إلى مكتبة تكون نافذه (جمهورية مصر العربية، قانون تنظيم الجامعات، ٢٠٠٦، ٦).

ومما سبق ينبغي أن حقوق صنع القرار تقع في نطاق صلاحيات القيادات والمجالس التابعة لهم وفق ما جاء من مواد قانون تنظيم الجامعات وهو ما يشير إلى تحقيق مبدأ الجوهرية (المركزية) لبناء هوية تنظيمية قوية، إلا أن مواد القانون لم تبين مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس من دون القيادات أو مجالسها في صنع القرارات التي يتم اتخاذها، مما قد يؤثر على تميز الأداء واستمراره وهو ما قد يؤدي إلى ضعف الهوية التنظيمية للجامعة.

(٢) المعلومات:

تمتلك جامعة بني سويف مركزاً للمعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار يسعى إلى إمداد الجامعة بكل ما تحتاجه من بيانات ومؤشرات إحصائية إلى صانعي القرار لمساعدته ومعاونته في اتخاذ القرارات السليمة والرشيده في الوقت المناسب، من خلال

تسجيل وتنظيم وفهرسة هذه البيانات والمعلومات وتحديثها أول بأول، وكذلك حفظ وتوثيق واسترجاع الوثائق الادارية بالطرق العلمية الحديثة، إضافة إلى إصدار الوثائق والنشرات الدورية التي تتضمن تعريفاً بالوثائق الموجودة في المركز مثل: الإحصائيات التي يقوم بها المركز بصفة دورية، ودوريات القوانين والتشريعات التي تهتم بها الجامعة، وقرارات مجلس الجامعة التي تحتاج إلى فهرسة وتوثيق أول بأول والتي تتخذها الجامعة أول كل شهر في مجلس الجامعة، إصدار طبقات الكترونية على موقع الجامعة على شبكة الانترنت من الإحصائيات التي يصدرها المركز بحيث تكون هذه المعلومات والبيانات الإحصائية عند متخذي القرار أول بأول (جمهورية مصر العربية، جامعة بني سويف، ٢٠٢٣،

https://www.bsu.edu.eg/Content.aspx?section_id=733&cat_id=38

(

كما تمتلك الجامعة مركز شبكة المعلومات والذي يسعى لتطوير واستمرار البنية الأساسية لشبكة المعلومات داخل الجامعة وزيادة فاعليتها بشكل مستمر لتقديم خدمة مناسبة من خلال إتاحة المعلومات وتداولها بشكل مباشر وسريع، واستخدام تقنية المعلومات والاتصال لرفع القدرة التعليمية والبحثية والإدارية داخل الجامعة، وكذلك محاولة الوصول إلى ميكنة الإدارات التعليمية والبحثية بالجامعة من خلال مساندة كل من مشروع المكتبات الرقمية وميكنة (أتمتة لمكتبات Digital Libraries) Automation، ومشروع نظم المعلومات الإدارية المتكامل MIS، ومشروع التعليم الإلكتروني E-Learning، ومشروع التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات ICT Training، ومشروع الاشتراك في قواعد البيانات للمكتبات الرقمية Digital Libraries، إضافة إلى حماية وتأمين المعلومات والبيانات المتداولة على شبكة الجامعة. (جمهورية مصر العربية، جامعة بني سويف، ٢٠٢٣،

https://www.bsu.edu.eg/Content.aspx?section_id=4919&cat_id=2
(94)

ومن أهم الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها المركز هي الربط الشبكي ؛ حيث تم ربط كليات الجامعة وادارتها بمقر شبكة المعلومات بالجامعة مع ربطها بشبكة الإنترنت العالمية حيث تم توصيل ما يزيد عن ٢٠٠٠ نقطة شبكية بشبكة الانترنت على مستوى الجامعة، كما تم عمل ربط للعديد من المواقع بالجامعة بشبكة لاسلكية، وتم توصيل خدمة الربط الشبكي لموقع الجامعة الجديد بشرق النيل في أماكن مجمع الكليات ٢٣٠ فدان، و مجمع التعليم الصناعي، وكذلك الربط الشبكي للمدن الجامعية غرب النيل، وحاليا جارى العمل على ربط جميع مواقع الجامعة بخطوط ربط ضوئية (Fiber Optical).

كما يقوم المركز أيضا بالتحكم الشبكي والأمن والحماية من خلال جدار نارى (Fortigate Firewall) لمنع أى اختراق للشبكة، وفلترة المواقع غير المرغوبة وغلق مواقع التواصل الاجتماعى، وتأمين الدخول على أجهزة الخوادم عن طريق VPN (جمهورية مصر العربية، جامعة بني سويف، ٢٠٢٣،

https://www.bsu.edu.eg/Content.aspx?section_id=4917&cat_id=294

مما سبق يتبين أن جامعة بني سويف تبذل جهودا لإمداد الجامعة بكل ما تحتاجه من بيانات ومؤشرات إحصائية تساعد صانعي القرار لمساعدته ومعاونته في اتخاذ القرارات السليمة والرشيده في الوقت المناسب، إلا أنه لم يتبين وجود بدائل تيسر تدفق المعلومات في حين حدوث أية مشكلات تعوق تدفق المعلومات مما يؤثر على كفاءة القرارات التي يتم إتخاذها، كما أن الجامعة لا تقوم برصد تلك المشكلات بشكل منتظم، وهو ما يؤثر سلبا على جوهرية الأداء وتميزه وهو ما يضعف الهوية التنظيمية للجامعة.

(٣) الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي الأداة التي تمارس جامعة بني سويف من خلالها أنشطتها لتحقيق أهدافها، وينطوي على عمليات تجميع و تصنيف و تقسيم هذه الأنشطة في شكل إدارات وأقسام ووحدات، و تحديد المستويات الإدارية، وتحديد علاقات السلطة على المستوي الرأسي في الهرم التنظيمي، والاختصاصات و المسؤوليات و الأدوار وخطوط الاتصال وتدفق المعلومات، ويشير الواقع إلى أن الجامعة وكلياتها المختلفة تمتلك هيكل تنظيمي واضح ومعلن للجميع، إلا أنه لا يوجد توصيف وظيفي واضح للوظائف المختلفة؛ مما يؤدي إلى تداخل اختصاصات النشاط الواحد بين أكثر من إدارة (جمهورية مصر العربية، الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف، ٢٠٢٠، ١٥-١٨).

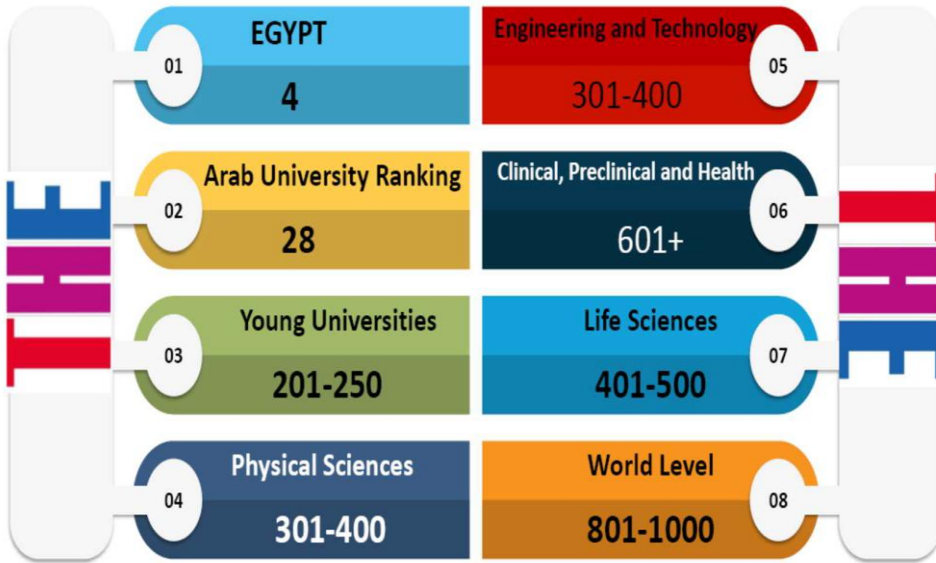
مما سبق يتبين أن الهيكل التنظيمي لجامعة بني سويف يتسم بوضوح خطوط السلطة، حيث يتم إدارة الجامعة بواسطة مجلسها المقرر طبقاً لقانون تنظيم الجامعات، إلا أنه لا يوضح علاقة المجتمع بالجامعة، ولا توجد وحدة خاصة بخدمة المجتمع، هذا بالإضافة إلى أنه لا توجد وحدة لإدارة الأزمات بالجامعة، كما أن الجامعة لا تمتلك وحدة لتوظيف الخريجين، مما يؤثر على تحقيق أداء متميزا ومن ثم يضعف من الهوية التنظيمية للجامعة.

(٤) المحفزات والهوية التنظيمية لجامعة بني سويف:

تشير الاحصاءات إلى توجه الجامعة نحو تحفيز أعضاء هيئة التدريس من أجل زيادة معدلات انتاجيتهم وتحقيق التميز حيث؛ تزايدت أعداد الأبحاث الدولية المنشورة للباحثين بجامعة بني سويف في الدوريات العلمية العالمية بحث خلال الفترة من عام (٢٠١٩ إلى ٢٠٢١) طبقاً لموقع Scopus من (٨٧٦) في عام ٢٠١٩ إلى (١٤٢٩) في عام ٢٠٢١، كما أوضحت البيانات أيضاً تزايد النشر خلال هذه الفترة في مجلا الربع الأول، كما زادت نسبة التعاون الدولي في الأبحاث المنشورة من (٥١%) في عام ٢٠١٩ إلى (٦٣%) في عام ٢٠٢١. ص١٤، كما حصل أعضاء هيئة التدريس والباحثين

بجامعة بني سويف خلال الفترة من عام (٢٠١٩ إلى ٢٠٢١) على دعم تمويل عدد (٥٢) مشروع بحثي ممول من هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار وأكاديمية البحث العلمي ومشروعات الاتحاد الأوروبي في موضوعات تحقق أهداف التنمية المستدامة المختلفة (جمهورية مصر العربية، جامعة بني سويف، قطاع الدراسات العليا والبحوث، الخطه البحثيه، ٢٠٢٢، ١٨)

وأيضا قامت الجامعة بدعم تمويل عدد (٢١) مشروع بحثي في نداء خاص بالمشروعات التنافسية لأعضاء هيئة التدريس عم ٢٠١٩، حيث حصلت كليات الطب البشري، والطب البيطري، والصيدلة، والعلوم والدراسات العليا للعلوم المتقدمة على عدد (٣) مشروعات لكل كلية، وحصلت كليات التمريض، وتكنولوجيا التعليم، والهندسة، والزراعة، وعلوم الأرض والتربية الرياضية ومعهد أبحاث وتطبيقات الليزر على عدد (١) مشروع لكل منهم، كما حصلت الجامعة على ترتيب عالمي متميز دوليا ومحليا خلال التصنيفات الدولية المختلفة يوضحها الشكل التالي (جمهورية مصر العربية، جامعة بني سويف، قطاع الدراسات العليا والبحوث، الخطه البحثيه، ٢٠٢٢، ١٩-٢٠):



كما قامت جامعة بني سويف باستحداث برامج وكيانات بحثية بينية تتفرد بها الجامعة على مستوى الجامعات المصرية والعربية والتي كان وسيظل لها الأثر الأكبر في تحقيق رؤية الجامعة المنبثقة من توجهات الدولة ورؤية مصر ٢٠٣٠ في حل المشكلات والتحديات التنموية، ومن هذه الكيانات والبرامج: إنشاء العديد من الكليات مثل كلية الدراسات العليا للعلوم المتقدمة، كلية علوم ذوي الإحتياجات الخاصة كلية علوم الأرض وكلية علوم الملاحة وتكنولوجيا الفضاء، وبعض المعاهد، مثل: معهد أبحاث النباتات الطبية والعطرية، معهد أبحاث وتطبيقات الليزر، معهد أبحاث دراسات علوم المسنين ومعهد دراسات المشروعات الصغيرة والمتوسطة (جمهورية مصر العربية، جامعة بني سويف، قطاع الدراسات العليا والبحوث، الخطه البحثية، ٢٠٢٢، ٢١-٢٣).

وأيضاً شهدت جامعة بني سويف طفرة نوعية متميزة في برامج الدراسات العليا البينية لجميع مراحلها المختلفة (الدبلوم، الماجستير والدكتوراه) حيث تم إضافة (١٢٣) برامج بينية) في السنوات الأخيرة بحيث يتصدر معهد أبحاث وتطبيقات الليزر البرامج البينية في الدراسات العليا بجامعة بني سويف حصل أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف خلال الفترة من عام (٢٠١٨ إلى عام ٢٠٢١) على عدد (٨) جوائز للدولة، وأيضاً حصلت جامعة بني سويف على عدد (٦) شهادات براءة اختراع لفرق بحثية (جمهورية مصر العربية، جامعة بني سويف، قطاع الدراسات العليا والبحوث، الخطه البحثية، ٢٠٢٢، ٢١-٢٣). ولكن على الرغم من الجهود التي تبذلها الجامعة لتحقيق أداء جوهري متميز في شتي المجالات إلا أن العديد من المجالات العلمية للكليات غير مصنفة دولياً، وهناك ضعف في معدل النشر العلمي الدولي في كليات العلوم الإنسانية والإجتماعية، وأيضاً تشهد الجامعة انصراف صغار الباحثين في بعض الكليات عن البعثات الخارجية، إضافة إلى ضعف عدد براءات الاختراع المسجلة سنوياً، وعدم وجود آليات لمتابعة تنفيذ الخطه البحثية بالجامعة، وكذلك عدم وجود خطة للابتعاث بالجامعة

لربط الابتعاث بالاحتياجات الفعلية للجامعة (جمهورية مصر العربية، جامعة بني سويف، قطاع الدراسات العليا والبحوث، الخطة البحثية، ٢٠٢٢، ٤٣).

مما سبق يتبين أن جامعة بني سويف تقدم لأعضاء هيئة التدريس طرقاً مختلفة لتحفيزهم على تقديم أداء متميز يعزز من هويتها التنظيمية، إلا أن هذه المحفزات لا تزال تحتاج إلى المزيد من الجهد والتنوع حتى تحقق نتائج أكثر جوهرية وينسب أعلى وأكثر تميزاً تسهم في تعزيز الهوية التنظيمية للجامعة بما يميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى، ولذلك يسعى البحث الحالي فيما يلي التعرفي على دور الحمض النووي التنظيمي (DNA) في تعزيز الهوية التنظيمية لجامعة بني سويف (دراسة ميدانية):

المحور الثاني: دور الحمض النووي التنظيمي (DNA) في تعزيز الهوية التنظيمية لجامعة بني سويف (دراسة ميدانية)

حاول البحث الحالي من خلال الدراسة الميدانية أن يرصد واقع الحمض النووي التنظيمي لجامعة بني سويف بمكوناته الأربعة (حقوق صنع القرار، المعلومات، الهيكل التنظيمي، المحفزات) فيما يتعلق بتعزيز الهوية التنظيمية للجامعة بأبعادها (المركزية، التميز، الاستمرارية) في ضوء ، وذلك على النحو التالي:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع دور الحمض النووي التنظيمي (DNA) لجامعة بني سويف بمكوناته في تعزيز الهوية التنظيمية للجامعة.

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية

تمثلت أداة الدراسة الميدانية في استبانة للكشف عن واقع الحمض النووي التنظيمي (DNA) لجامعة بني سويف فيما يتعلق بتشكيل هويتها التنظيمية، حيث قامت الباحثة بتصميمها من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، وقد شملت الاستبانة في صورتها النهائية أربعة محاور هي:

(١) واقع حقوق صنع القرار في تعزيز الهوية التنظيمية لجامعة بني سويف.

- (٢) واقع المعلومات في تعزيز الهوية التنظيمية لجامعة بني سويف.
- (٣) واقع المحفزات في تعزيز الهوية التنظيمية لجامعة بني سويف.
- (٤) واقع الهيكل التنظيمي في تعزيز الهوية التنظيمية لجامعة بني سويف.
- وتدرجت الإجابة على عبارات الاستبانة من خلال تدرج ثلاثي كالاتي: (كبيرة . متوسطة . قليلة) . وكانت الدرجات على النحو التالي: كبيرة (٣) درجات، متوسطة (٢) درجتان، قليلة (درجة واحدة) .
- ثالثا: تقنين أداة الدراسة:

اعتمد البحث الحالي في تقنين أداة الدراسة من خلال حساب صدق الاستبانة (صدق المحكمين)، وثبات الاستبانة، والصدق الذاتي للاستبانة، وذلك على النحو التالي:

(١) صدق الاستبانة (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في التربية للتحقق من صدق عباراتها، وللاسترشاد بأرائهم حول البيانات الأولية، وانتماء عبارات الاستبانة إلى محاورها، ووضوح صياغتها، وتم تحليل آراء السادة المحكمين، وأشارت الآراء إلى إجراء بعض التعديلات، مثل حذف بعض العبارات، وتعديل صياغة بعضها الآخر.

(٢) ثبات الاستبانة :

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا لكرونباخ باستخدام برنامج SPSS، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة وكذلك الثبات الكلي الذي وصل إلى (٠,٩٦٩) وهو معدل ثبات مرتفع.

جدول (١) قيم معاملات ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل الثبات
١	واقع حقوق صنع القرار بالجامعة.	٠,٨٦٧
٢	واقع المعلومات بالجامعة.	٠,٩٣٧
٣	واقع الحفزات بالجامعة.	٠,٩١٧

٠.٩٠٨	واقع الهيكل التنظيمي للجامعة.	٤
٠.٩٦٩	الثبات الكلي	

(٣) الصديق الذاتي للاستبانة:

للتأكد من صدق الاستبانة، تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد جاءت كل معاملات الارتباط قوية ودالة عند مستوى دلالة (٠.٠١).

جدول (٢) قيم معاملات الارتباط لكل محور وللاستبانة ككل

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٦٩٢	١	**٠,٦٦٥	١	**٠,٧٧٤	١	**٠,٧٨٥	١
**٠,٧٦٠	٢	**٠,٧٨٢	٢	**٠,٦٥٤	٢	**٠,٧٢٢	٢
**٠,٦٨١	٣	**٠,٧٤٢	٣	**٠,٧٨٥	٣	**٠,٦٩١	٣
**٠,٦٦١	٤	**٠,٧٩٠	٤	**٠,٧٤٧	٤	**٠,٧٥٣	٤
**٠,٥٨٨	٥	**٠,٨٥٣	٥	**٠,٧١٤	٥	**٠,٧٩١	٥
**٠,٦٥٢	٦	**٠,٧٢٥	٦	**٠,٨٠٣	٦	**٠,٥٩٨	٦
**٠,٨٢٣	٧	**٠,٧٦٨	٧	**٠,٧٥٥	٧	**٠,٧٢٦	٧
**٠,٧٠٩	٨	**٠,٨٥٣	٨	**٠,٨٤٣	٨	**٠,٧٤٥	٨
**٠,٨٢٣	٩	**٠,٧٩٠	٩	**٠,٧٣٥	٩		
**٠,٧٧١	١٠	**٠,٧٣٩	١٠	**٠,٨٤٣	١٠		
**٠,٦٧٨	١١			**٠,٧٧٢	١١		
				**٠,٧٨١	١٢		
				**٠,٦٤٥	١٣		
ارتباط المحور بالاجمالي		ارتباط المحور بالاجمالي		ارتباط المحور بالاجمالي		ارتباط المحور بالاجمالي	
**٠,٨٦٦		**٠,٩١٣		**٠,٩٢١		**٠,٨٧٣	

وبعد حساب الصدق والثبات تم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة والجدول التالي يوضح محاور الاستبانة وعدد عبارات كل محور .

جدول (٣) يوضح محاور استبانة المشاركة وعدد عبارات كل محور

م	المحور	عدد العبارات
١	واقع حقوق صنع القرار بالجامعة.	٨
٢	واقع المعلومات بالجامعة.	١٣
٣	واقع الحفزات بالجامعة.	١٠
٤	واقع الهيكل التنظيمي للجامعة.	١١
	الإجمالي	٤٢

(٤) عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، وبلغ مجتمع الدراسة (٣٠٤٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، وبتطبيق معادلة هيربرت اركن (Herbert Arkin, 1984) لتحديد حجم العينة وجدت أنها تساوي (٣٤٢) فرداً.

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

N حجم العينة

N حجم المجتمع

T الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦

SE نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥

P نسبة توفر الخاصية والمحايدة = ٠.٥٠

وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة طبقية عشوائية، بلغ عددها (٣٧٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف بكليات: (التربوية، والعلوم، والهندسة والحاسبات ومعلومات، الفنون التطبيقية، وعلوم ذوي احتياجات خاصة، والتجارة، والآداب، والطفولة المبكرة، والطب البشري).

(٥) المعالجة الإحصائية للبيانات:

تضمن المعالجات الإحصائية للجانب الميداني مايلي:

(أ) الوزن النسبي (النسبة المئوية للاتفاق):

للحصول على نتائج تطبيق الاستبانة تم حساب الوزن النسبي (النسبة المئوية للاتفاق) لاستجابات أفراد العينة على كل مفردة ، وذلك باستخدام المعادلة التالية للنسبة المئوية للاتفاق (فؤاد البهي السيد ، ١٩٨٦ ، ٤٨٣).

$$1 \times 3 \text{ك} + 2 \times 2 \text{ك} + 3 \times 1 \text{ك}$$

الوزن النسبي (ق) =

ن

حيث ك ١ عدد تكرارات كبيرة ، ك ٢ عدد تكرارات متوسطة
ك ٣ عدد تكرارات صغيرة ، ن عدد أفراد العينة
(ب) مستوى الاستجابات :

تم تحديد مستوى الممارسة لأفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة على مستوى الاستجابات الثلاثي، طبقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{مدى الاستجابة} = \frac{1 - \text{ن}}{\text{ن}}$$

حيث (ن) تمثل تدرج المقياس

$$\text{مدى الاستجابة} = \frac{1 - 3}{3} = 0.66$$

والجدول التالي يبين مدى الاستجابات الثلاثي للاستبانة :

جدول (٤) يبين مدى الاستجابات الثلاثي للاستبانة

درجة التحقق	مدى الاستجابة
كبيرة	٢,٣٤ - ٣
متوسطة	١,٦٧ - ٢,٣٣
قليلة	١ - ١,٦٦

رابعاً: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

سيتم تفسير نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض استجابات أفراد العينة وتحليلها حول المحاور الأربعة للاستبانة، وذلك على النحو التالي:

(أ) إستجابات أفراد العينة حول المحور الأول

جدول (٥) استجابات افراد العينة حول "حقوق صنع القرار"

الترتيب	٢كا المحسوبة	درجة الممارسة	الوزن النسبي	درجة التحقق			العبرة	م
				كبيرة	متوسطة	قليلة		
6	٤٨,٨٣	متوسطة	١,٧٩	١٤٣	١٦٩	٦٣	تمنح إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس القدر اللازم من الاستقلالية في صنع القرارات.	١
1	٩٨,٩٢	متوسطة	٢,١٢	٥٩	٢١٢	١٠٤	يمتلك صانعي القرار بالجامعة مهارات صنع القرار فيما يتعلق بمسئولياتهم.	٢
3	٤٢,٠٥	متوسطة	١,٨٩	١١٩	١٧٩	٧٧	تدريب صانعي القرار علي التقنيات الأساسية لصنع قرارات تحقق عمل جوهري مميز.	٣
5	٧١,٠٦	متوسطة	١,٨٠	١٣٠	١٨٩	٥٦	تتبع إدارة الجامعة الخطوات العلمية لصنع القرارات وفق أسس محددة تضمن سرعة تنفيذها وزيادة فعاليتها في تحقيق التميز.	٤
4	٢٥,٢٦	متوسطة	١,٨٧	١٣٠	١٦٢	٨٣	تشارك إدارة الجامعة جميع الاطراف المعنية في صنع القرارات لضمان تحقيق جودة الخدمات المقدمة بما يتلاءم واحتياجاتهم.	٥
7	٧٦,٦٥	قليلة	١,٦٦	١٧٥	١٥٤	٤٦	تعيد إدارة الجامعة تقييم القرارات التي اتخذت وفق مقترحات أعضاء هيئة التدريس.	٦
2	٢٩,٥٣	متوسطة	١,٩٦	١٠٠	١٩١	٨٤	يعرف كل عضو هيئة تدريس صلاحياته في صنع القرارات.	٧
2	١٠٩,٥	متوسطة	١,٩٦	٨٦	٢٢٠	٦٩	يتخذ صانعي القرار قراراتهم في الوقت المناسب.	٨
متوسطة			١,٨٨	٩٤٢	١٤٧٦	٥٨٢	الإجمالي	

جميع قيم ٢كا دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٠)

يتضح من الجدول السابق أن المحور الخاص بحقوق صنع القرار جاءت بمتوسط نسبي كلي "١.٨٨" ودرجة تواجد متوسطة؛ حيث تراوحت العبارات بين متوسط نسبي (٢.١٢) بدرجة تواجد متوسطة ووزن نسبي (١.٦٦) بدرجة تواجد قليلة، ويفسر ذلك ضعف حقوق صنع القرار بالجامعة؛ فعلى الرغم من امتلاك صانعي القرار قدرًا متوسطًا من مهارات صنع القرار إلا أن إدارة الجامعة لا تهتم بتنمية تلك المهارات كما ينبغي، كما لا يمتلك صناع القرار بالجامعة القدر اللازم من الاستقلالية في صنع القرار، وأيضاً لا يتم إشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع تلك القرارات بالقدر الملائم الذي يدفعهم لتقديم أداء جوهري يسهم في تحقيق تميز الأداء بالجامعة ويضمن استمراريتها ويدعم هويتها التنظيمية، وهو ما يتوافق مع نتائج بعض الدراسات؛ كدراسة وهو ما يتوافق مع

دراسة (دعاء، ٢٠٢٠) والتي أكدت على ضعف مشاركة القيادات الجامعية للأفراد العاملين في صنع القرارات الاستراتيجية.

كما يتوافق مع نتائج دراسة (هيام، ٢٠١٨)؛ والتي أكدت على ضعف المشاركة الحقيقية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في صنع القرارات من قبل الرؤساء، الأمر الذي يشير إلى ضعف اهتمام القيادات الجامعية بإشراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في صنع القرارات، مما قد يؤثر على مستوي إنتاجيتهم، وهذا ينعكس سلبا على جوهر أدائهم فتتخفف معها قوة الهوية التنظيمية للجامعة، الأمر الذي يؤكد على أن حقوق صنع القرار بجامعة بني سويف بحاجة إلى مزيد من الاهتمام والتطوير على نحو يساهم في تحقيق التماثل التنظيمي داخل الجامعة ويساهم في تعزيز هويتها التنظيمية، وفيما يلي تفسير أعلى العبارات وأقلها:

فقد جاءت عبارة " يمتلك صانعي القرار بالجامعة مهارات صنع القرار فيما يتعلق بمسئولياتهم" في الترتيب الأول بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي (٢.١٢)، الأمر الذي يشير إلى امتلاك صانعي القرار بالجامعة قدرا متوسطا من المهارات اللازمة لصنع قرارات جوهرية قد تساهم في تحقيق أداء متميز يعزز من الصورة التنظيمية لها، ومن ثم يحسن من هويتها التنظيمية، كما جاءت عبارتي " يتخذ صانعي القرار قراراتهم في الوقت المناسب"، و" يعرف كل عضو هيئة تدريس صلاحياته في صنع القرارات" في الترتيب الثاني بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي (١.٩٦)، وهو ما يؤكد مما سبق ذكره في السطور السابقة، ومن ثم تحتاج إدارة الجامعة إلى زيادة الاهتمام بمهارات صانعي القرارات وفي الوقت ذاته ينبغي وضوح صلاحياتهم بشكل أفضل لتمكينهم من صنع القرارات اللازمة في الوقت المناسب بما يساهم في تحقيق أداء متميز.

وجاءت عبارة " تمنح إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس القدر اللازم من الاستقلالية في صنع القرارات" في الترتيب قبل الأخير بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي (١.٧٩)، مما يدل على ضعف حرية أعضاء هيئة التدريس وضعف الصلاحيات الممنوحة لهم في صنع القرارات، مما يقلل رضاء أعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي ينعكس على مستوي الأداء بالجامعة، في حين جاءت عبارة " تعيد إدارة الجامعة تقييم القرارات التي اتخذت وفق مقترحات أعضاء هيئة التدريس" في الترتيب الأخير بدرجة

توجد قليلة ووزن نسبي (١.٦٦)، الأمر الذي يؤكد مجاء في العبارة الخاصة بإشراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في صنع القرارات، وكل منهما يشير إلى ضعف إهتمام القيادات الجامعية بأراء أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات، وهو ما ينعكس سلبا على درجة تحقيق أداء جوهرى متميز يضمن استمراريته وهو ما يؤثر على هويتها التنظيمية.

(ب) استجابات افراد العينة حول المحور الثانى

جدول (٦) استجابات افراد العينة حول "المعلومات"

الترتيب ب	كا المحسوب ٢٥	درجة الممارسة	الوزن النسب ى	درجة التحقق			العبارة
				كبيرة	متوسطة	قليلة	
1	١٣٥,٦	متوسطة	٢,٠٨	٥٨	٢٣٠	٨٧	توفر إدارة الجامعة مصادر للمعلومات تسهم في خلق القيمة للخدمات المقدمة.
2	٤٦,٩١	متوسطة	١,٩٦	١٠١	١٨٧	٨٧	يتبادل أعضاء هيئة التدريس المعلومات الداخليه فيما بينهم بحرية كافية.
10	١٠٢,٨	متوسطة	١,٧٦	١٣١	٢٠٢	٤٢	توفر إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بها معلومات دقيقة تمكن صانعي القرار من اغتنام فرص السوق المتاحة.
2	٦٨,٠١	متوسطة	١,٩٦	١٠٠	١٩٩	٧٦	تتوافق المعلومات التي توفرها الجامعة مع طبيعة المهام المقدمة إليها.
9	١١٦,٨	متوسطة	١,٨١	١١٥	٢١٥	٤٥	تتقل المعلومات من الأشخاص الذين يعرفونها إلى الأشخاص الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب.
3	٤٥,٨١	متوسطة	١,٩٥	١٠٣	١٨٦	٨٦	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على إدارة المعرفة وتوجيهها وفق مقاييس محددة تضمن أداء مميزا.
2	١١١,٦	متوسطة	١,٩٦	٨٥	٢٢١	٦٩	تتدفق المعلومات الخارجية بين إدارة الجامعة والأطراف المعنية الخارجية بشكل مستدام
8	٣٢,٦٦	متوسطة	١,٨٢	١٤١	١٦٠	٧٤	تمتلك إدارة الجامعة مقاييس محددة لجمع المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية بشكل دوري
6	٤٨,٥٠	متوسطة	١,٩٢	١١٠	١٨٦	٧٩	تحدث إدارة الجامعة المعلومات الداخلية اللازمة بشكل مستمر .
4	٢٣,٤٧	متوسطة	١,٩٤	١١٦	١٦٧	٩٢	تطور إدارة الجامعة سياسات تدفق المعلومات الخارجية بانتظام.
7	٤٧,٦٣	متوسطة	١,٨٧	١٢٢	١٨١	٧٢	يتمتع نظام تدفق المعلومات الخارجية بالشفافية والدقة لمنع إرسال رسائل متضاربة إلى سوق العمل.
5	٦٢,٩٩	متوسطة	١,٩٣	١٠٢	١٩٦	٧٧	تستخدم إدارة الجامعة تدفق المعلومات الخارجي في تحقيق التعلم بأفضل الممارسات .

الترتيب ب	كا المحسوب ٢٥	درجة الممارسة	الوزن النسب ى	درجة التحقق			العبارة
				كبيرة	متوسطة	قليلة	
			متوسطة	١,٩٠	١٤٣٦	٢٤٩١	٩٤٨
جميع قيم كا ٢١ دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٠)							

يتضح من الجدول السابق أن المحور الخاص بالمعلومات جاء بمتوسط نسبي كلي "١.٩٠" ودرجة تواجد متوسطة، حيث تراوحت العبارات بين وزن نسبي (٢.٠٨) بدرجة تواجد متوسطة ووزن نسبي (١.٧٦) بدرجة تواجد متوسطة، الأمر الذي يبين ضعف المعلومات بالجامعة؛ مما يشير إلى أن المعلومات بالجامعة بحاجة إلى مزيد من الإهتمام والتحديث المستمر لضمان صحة القرارات التي يتم صنعها ويزيد من فعاليتها في تحقيق أداء متميز يسهم في تعزيز هويتها التنظيمية، حيث تعاني الجامعة من ضعف توافق المعلومات التي توفرها الجامعة مع طبيعة المهام الموكلة إليهم، كما أن الجامعة لا تطور من سياسات تدفق المعلومات الداخلية مما يقلل من درجة رضاء أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة، كما أن هناك ضعف في تحديث سياسات تدفق المعلومات الخارجية مما يقلل فرص استثمارها في تحقيق التعلم بأفضل الممارسات.

وهو ما ينعكس سلبيًا على تحقيق أداء متميز يدعم هويتها التنظيمية، وهو ما يتوافق مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (أحمد حسين، ٢٠١٥) والتي أكدت على ندرة قنوات الاتصال بين الجامعات والقطاعات الإنتاجية ذات العلاقة؛ وأيضاً دراسة (أمين، ٢٠١٧) والتي أكدت على نقص المعلومات اللازمة لصنع القرارات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، مما يعوق معرفة أعضاء هيئة التدريس لما تحتاج إليه هذه القطاعات، وفيما يلي تفسير أعلى العبارات وأقلها:

وجاءت العبارة "توفر إدارة الجامعة مصادر للمعلومات تسهم في خلق القيمة للخدمات المقدمة" في الترتيب الأول بدرجة تواجد متوسطة ووزن نسبي (٢.٠٨)، وقد يشير ذلك إلى إهتمام الجامعة بتوفير المعلومات التي تساعد صانعي القرار في تقديم قرارات تسهل تقديم الخدمات ذات القيمة للأطراف المعنية لتحقيق رضاهم وتحسين الصورة التنظيمية للجامعة، كما جاءت العبارات "يتبادل أعضاء هيئة التدريس

المعلومات الداخليه فيما بينهم بحرية كافية"، و"تتوافق المعلومات التي توفرها الجامعة مع طبيعة المهام المقدمة إليها"، و"تتدفق المعلومات الخارجية بين إدارة الجامعة والأطراف المعنية الخارجية بشكل مستدام" في الترتيب الثاني بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي (١.٩٦)، الأمر الذي يفسر وجود بعض المعوقات في تبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض داخليا من جهة وبين إدارة الجامعة والأطراف المعنية الخارجية من جهة أخرى، إضافة إلى نقص المعلومات اللازمة لصنع القرارات إذ يتوقف نجاح القرار على توافر المعلومات المطلوبة وليس المتاح منها فقط.

وأيضاً جاءت عبارة " تنقل المعلومات من الأشخاص الذين يعرفونها إلى الأشخاص الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب" في الترتيب قبل الأخير بدرجة تواجد متوسطة ووزن نسبي (١.٨١)، مما يفسر وصول المعلومات إلى صانعي القرارات بشكل بطيء نسبياً، وهذا يدل على جودة القرارات ومن ثم يقلل من جوهريتها وقدرتها على تحقيق أداء متميز، الأمر الذي ينعكس سلباً على الهوية التنظيمية للجامعة، وكذلك جاءت عبارتي "توفر إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بها معلومات دقيقة تمكن صانعي القرار من اغتنام فرص السوق المتاحة"، و"ترصد إدارة الجامعة باستمرار مستوى رضا الأطراف المعنية عن الخدمات التي تقدمها الجامعة" في الترتيب الأخير بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي (١.٧٦)، الأمر الذي يؤكد ضعف إهتمام إدارة الجامعة بتوفير وتحديث المعلومات المتعلقة بالأطراف المعنية الخارجية مما يؤثر سلباً على جودة القرارات ويحد من قدرتها على استثمار الفرص المتاحة في المجتمع الخارجي لتحقيق أداء متميزاً مما يحد من قوة الهوية التنظيمية للجامعة.

(ج) استجابات افراد العينة حول المحور الثالث

جدول (٧) استجابات افراد العينة حول الهيكل التنظيمي

م	العبارة	درجة التحقق			الوزن النسبي	درجة الممارسة	كا المحسوبة ^٢	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة				
١	يحقق الهيكل التنظيمي للجامعة التكيف بين كل من البيئة الخارجية والداخلية بما يضمن زيادة قدراتها التنافسية بين الجامعات الأخرى.	١٠١	١٩٩	٧٥	متوسطة	١٣٥,١	٢	
٢	تفوض القيادات بالجامعة جزء من سلطاتهم علي نحو يساهم في تحقيق أداء مميزا بكافة المستويات.	٩٠	١٨٨	٩٧	متوسطة	٦٥,٣٢	٥	

م	العبارة	درجة التحقق			الوزن النسبي	درجة الممارسة	كا المحسوبة ٢	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة				
٣	تعلن إدارة الجامعة عن بطاقات الوصف الوظيفي لجميع أعضاء هيئة التدريس بما يضمن تحديد مساهم الوظيفي بشكل واضح.	٦٩	١٣٦	١٧٠	متوسطة	١٣,٢٩	٩	
٤	تعد إدارة الجامعة الصف الثاني من القيادات المؤهلة وتنمي مهاراتهم القيادية بشكل مستمر.	١١١	١٣٦	١٢٨	متوسطة	١٠١,٨	٧	
٥	يدعم الهيكل التنظيمي للجامعة تحقيق المرونة والابتكار في مختلف المستويات التنظيمية.	٨١	٢٠٤	٩٠	متوسطة	٦٥,٧٢	٦	
٦	يحقق الهيكل التنظيمي للجامعة التوازن بين النظام المركزي واللامركزي.	٨٩	١٩٩	٨٧	متوسطة	٧٣,٢٦	٤	
٧	تطور إدارة الجامعة الهيكل التنظيمي لها بما يتماشى مع المستجدات المحيطة بشكل مستمر.	٧٥	٢١٨	٨٢	متوسطة	٢,٧٥*	٥	
٨	تحدد إدارة الجامعة اختصاصات كل عضو من أعضاء هيئة التدريس بوضوح وشفافية	٩٩	١٥٦	١٢٠	متوسطة	٤١,٧٣	٨	
٩	تراعي إدارة الجامعة تحقيق التوازن بين المسؤوليات المنوطة بالقيادات الجامعية مع قدر السلطات الممنوحة له.	٩٢	١٩٧	٨٦	متوسطة	٤٩,٢٩	٣	
١٠	يسهل الهيكل التنظيمي للجامعة عملية الاتصال بين جميع المستويات التنظيمية بها.	١١١	٢١٧	٤٧	متوسطة	٧٠,٠٠	١	

متوسطة	١,٩٨	٩٨٢	١٨٥٠	٩١٨
--------	------	-----	------	-----

قيم كا ٢ دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٠), * كا ٢ دالة عند مستوى دلالة (٠,٢٣٥)

يتضح من الجدول السابق أن المحور الخاص بالهيكل التنظيمي للجامعة جاء بمتوسط نسبي كلي "١.٩٨" ودرجة تواجد متوسطة، حيث تراوحت العبارات بين وزن نسبي (٢.١٧) بدرجة تواجد متوسطة ووزن نسبي (١.٧٣) بدرجة تواجد متوسطة، مما يشير إلى ضعف الهيكل التنظيمي لجامعة بني سويف؛ الأمر الذي يؤكد على أن الهيكل التنظيمي للجامعة يتطلب المزيد من التطوير وفق المستجدات المحيطة بما يضمن أعلى درجات الاتصال والتواصل بين المستويات التنظيمية، وكذلك ضرورة الاهتمام ببناء وتدريب الصف الثاني من القيادات، إضافة إلى وضوح تحديد الاختصاصات بما يضمن جوهرية الأداء، مع ضرورة الإعلان عن بطاقات التوصيف الوظيفي بما يضمن تحديد مساهم الوظيفي بشكل واضح لضمان تحقيق (الجوهرية) المركزية، بحاجة إلى التحديث

والتطوير المستمر بما يتوافق مع المستجدات المحيطة من أجل تحقيق أداء متميز يضمن استمراريتها ويسهم في تعزيز هويتها التنظيمية، وفيما يلي تفسير ذلك في ضوء نتائج أعلى العبارات وأقلها:

فقد جاءت عبارة "يسهل الهيكل التنظيمي للجامعة عملية الاتصال بين جميع المستويات التنظيمية بها" في الترتيب الأول بدرجة تواجد متوسطة ووزن نسبي (٢٠١٧)، مما يشير إلى أن الجامعة تتبنى تسلسلا تنظيميا يساعد صانعي القرارات على إيصال قراراتهم لجميع المستويات التنظيمية وفي الوقت ذاته يساعد على استقبال الشكاوي والمقترحات، إلا أن الأمر يتطلب المزيد من التطوير بما يضمن أعلى درجات الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية بالجامعة لضمان تحقيق التميز واستمراريته، كما جاءت عبارة "يحقق الهيكل التنظيمي للجامعة التكيف بين كل من البيئة الخارجية والداخلية بما يضمن زيادة قدراتها التنافسية بين الجامعات الأخرى" في الترتيب الثاني بدرجة تواجد متوسطة ووزن نسبي (٢٠٠٧)، مما يشير إلى ضرورة تبني الجامعة هيكلًا تنظيميًا يضمن زيادة قدرتها التنافسية من خلال تحقيق التكيف بين كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

في حين جاءت عبارة "تحدد إدارة الجامعة اختصاصات كل عضو من أعضاء هيئة التدريس بوضوح وشفافية" في الترتيب قبل الأخير بدرجة تواجد متوسطة ووزن نسبي (١٠٩٤)، وجاءت عبارة "تعلن إدارة الجامعة عن بطاقات الوصف الوظيفي لجميع أعضاء هيئة التدريس بما يضمن تحديد مسارهم الوظيفي بشكل واضح" في الترتيب الأخير بدرجة تواجد متوسطة ووزن نسبي (١٠٧٣)، مما يشير إلى أن الجامعة تحدد اختصاصات كل عضو هيئة تدريس إلا أنها بحاجة إلى توضيح هذه الاختصاصات بوضوح لضمان جوهريّة أدائهم واستمراريته إذ أن بطاقات الوصف تعمل كمرشد للاداء وتوضح حدود السلطة والمسئولية لكل عضو هيئة تدريس.

(د) استجابات أفراد العينة حول المحور الرابع

جدول (٨) استجابات أفراد العينة حول المحفزات

م	العبارة	درجة التحقق			الوزن النسبي	درجة الممارسة	كا المد سوية ٢	الترتيب ب
		كبيرة	متوسطة	قليلة				
١	تطور إدارة الجامعة الموارد البشرية بها باستمرار بما يضمن تعزيز الكفاءات المتميزة.	٨٨	١٨	١٠٢	١,٩٦	متوسطة	٥٨,٠٣	١
٢	تقدم إدارة الجامعة كافة وسائل الدعم المادي للأفراد العاملين بها بما يضمن الاستمرارية في تقديم أداء متميز.	٤٠	١٥	١٨٢	١,٦٢	قليلة	١٢,٦,٣	٧
٣	تشجع إدارة الجامعة الأفراد العاملين بها معنويًا لتقديم أداء متميز.	٥٤	١٧	١٤٢	١,٧٧	متوسطة	١٤,٧,٥	٤
٤	تتبنى إدارة الجامعة معايير واضحة ومحددة ومعلنة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.	٧٤	١٦	١٣٣	١,٨٤	متوسطة	١٣,٧,٤	٢
٥	يتسم نظام توزيع المكافآت بالجامعة بالعدالة والإنصاف.	٣٨	١٩	١٤١	١,٧٣	متوسطة	١٠,٩,٢	٥
٦	تحقق الأجور التي يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس بالجامعة درجة مناسبة من الرضا الوظيفي تدفع لتحقيق أداء مميز.	٢٣	١٢	٢٢٣	١,٤٧	قليلة	١٦,٠,٢	١
٧	تحقق إدارة الجامعة التوافق بين الأهداف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس وأهداف الجامعة.	٣٠	١٨	١٦٥	١,٦٤	قليلة	١٠,٢,٩	٦
٨	يحصل الأفراد العاملين على مكافآتهم بشكل دوري وبسرعة كبيرة	٢٣	١٤	٢٠٤	١,٥٢	قليلة	٣٦,١١	٩
٩	ترصد إدارة الجامعة رغبات وإحتياجات الأفراد العاملين بصفة دورية	٣٠	١٢	٢٢٢	١,٤٩	قليلة	٦٥,٠,٩٦	١
١٠	تستجيب إدارة الجامعة لرغبات وإحتياجات أعضاء هيئة التدريس بسرعة كبيرة	٤١	١١	٢١٨	١,٥٣	قليلة	٩٠,٠,٦	٨
١١	تشجع إدارة الجامعة روح العمل الجامعي بين أعضاء هيئة التدريس بما يحقق أعلى مستويات الإنتاجية.	٦٢	١٨	١٣١	١,٨٢	متوسطة	٤٣,٩٨	٣
		١٧	١٨	١,٦٧	متوسطة			
		٥٠	٦٣					
		٣						

جميع قيم كا ٢ دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٠),

يتضح من الجدول السابق أن المحور الخاص بالمحفزات جاء بمتوسط نسبي كلي "١.٦٧" ودرجة تواجد متوسطة، حيث تراوحت العبارات بين وزن نسبي (١.٩٦) بدرجة تواجد متوسطة، ووزن نسبي (١.٤٩) بدرجة تواجد قليلة، مع ملاحظة أن أقل المحاور استجابة من عينة الدراسة، فقد جاءت معظم العبارات بوزن نسبي منخفض قليلا مقارنة بعبارات باقي المحاور، مما يشير إلى ضعف نظام المحفزات بجامعة بني سويف؛ مما قد يؤدي إلى ضعف معدلات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وقد يفسر ذلك إنخفاض الدعم المعنوي المقدم لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وكذلك قلة المكافآت التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى تأخر ما يتم اعتماده من مكافآت، وهو ما ينعكس سلبيًا على مستوي إنتاجيتهم ومن ثم يقلل من فرص تحقيق أداء متميز؛ وهو ما ينعكس سلبيًا على الهوية التنظيمية للجامعة، ويتوافق ذلك مع ما توصلت إليه نتائج كل من دراسة (سلامة عبدالعظيم، ٢٠١٠) ودراسة (زينب عبدالرازق، ٢٠٠٩) والللتا أكدا على ضعف درجة رضا أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عن البرامج التي تقدمها مراكز تنمية القدرات المختلفة، وضعف تلبيتها لاحتياجاتهم المهنية، كما أنها لا تمثل إضافة لمهارات أو قدرات الأفراد.

الأمر الذي يدعو إلى مزيد من الاهتمام بالحوافز المادية وكذلك المعنوية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس من أجل الحفاظ عليهم في حالة استثارة عقلية تجعلهم يقدمون أداء جوهري يفوق مستوى الأداء المتوقع بما يحقق التميز ويضمن استمراريته على نحو يساهم في تعزيز هويتها التنظيمية، وفيما يلي تفسير ذلك في ضوء نتائج أعلى العبارات واقلها:

وأيضا جاءت العبارة "تطور إدارة الجامعة الموارد البشرية بها باستمرار بما يضمن تعزيز الكفاءات المتميزة" في الترتيب الأول بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي (١.٩٦)، مما يفسر عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عما تقدمه إدارة الجامعة من برامج تنمية القدرات، وأنها لا يلبي احتياجاتهم، كما جاءت عبارة "تتبنى إدارة الجامعة معايير واضحة ومحددة ومعلنة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس" في الترتيب الثاني بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي (١.٨٤)، الأمر الذي يفسر ضعف وضوح المعايير التي تتبعها إدارة الجامعة من أجل تقييم

أداء أعضاء هيئة التدريس وهوما ينعكس سلبا على مستوى أدائهم ويقلل من رغبتهم في تقديم أداء متميز وبالتبعية تنخفض قوة هويتها التنظيمية.

قد جاءت عبارة "يتسم نظام توزيع المكافآت بالجامعة بالعدالة والإنصاف" في الترتيب الخامس بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي (١.٧٣)، مما يؤكد وجود خلل في نظام المكافآت الذي تتبعه إدارة الجامعة إذ يشعر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بضعف العدالة والإنصاف في توزيع المكافآت وهو ما يؤثر على رغبتهم في انجاز العمل ومن ثم تنخفض معدلات الإنتاجية وبالتبعية تنخفض قوة الهوية التنظيمية لها، كما جاءت عبارة "تحقق إدارة الجامعة التوافق بين الأهداف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس وأهداف الجامعة" في الترتيب السادس بدرجة تواجد قليلة وبوزن نسبي (١.٦٤)، وهو ما يؤكد ضعف قدرة الجامعة في تحقيق التماثل التنظيمي بها، إذ تختلف الأهداف التنظيمية للجامعة عن أهداف أعضائها بنسبة غير قليلة، الأمر الذي يؤثر على تحقيق أداء متميز واستمراريتها بين مثيلاتها من الجامعات مع مرور الوقت.

وأيضاً جاءت عبارة "ترصد إدارة الجامعة رغبات وإحتياجات الأفراد العاملين بصفة دورية" في الترتيب قبل الأخير بدرجة تواجد قليلة وبوزن نسبي (١.٤٩)، وهو ما يفسر ضعف اهتمام إدارة الجامعة بالتعرف على احتياجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس، وفي الترتيب الأخير جاءت عبارة "تحقق الأجور التي يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس بالجامعة درجة مناسبة من الرضا الوظيفي تدفع لتحقيق أداء مميز" في الترتيب الأخير بدرجة تواجد قليلة وبوزن نسبي (١.٤٧)، مما يفسر ضعف الأوضاع المالية لأعضاء هيئة التدريس مما ينعكس سلبا على جودة أدائهم ويقلل من فرص تحقيق التماثل التنظيمي.

وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج يتبين ضعف الحمض النووي التنظيمي لجامعة بني سويف بمكوناته الأربعة وهو ما يقلل من تحقيق أداء جوهري متميز ويقلل من فرص استمرارية القدرة التنافسية للجامعة، مما ينعكس سلبا على الهوية التنظيمية للجامعة، وفيما يلي يقترح البحث مجموعة من الآليات المقترحة التي من شأنها تعزيز الهوية التنظيمية للجامعة في ضوء مكونات الحمض النووي التنظيمي للجامعة، وذلك على النحو التالي:

المحور الخامس: آليات تفعيل دور الحمض النووي التنظيمي في تعزيز الهوية التنظيمية

لجامعة بني سويف ومعوقات تطبيقها:

في ضوء ما سبق يقترح البحث مجموعة من الآليات التي يمكن أن تتبعها الجامعة لتعزز من هويتها التنظيمية في ضوء مكونات الحمض النووي التنظيمي، وفيما يلي عرض لتلك الآليات ومتطلبات تطبيقها بالجامعة:

أولاً: الآليات المقترحة لتعزيز الهوية التنظيمية للجامعة باستخدام الحمض النووي التنظيمي (DNA):

في ضوء نتائج كل من نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة النظرية إضافة إلى نتائج الدراسة الميدانية يمكن الوصول إلى مجموعة من الآليات المقترحة التي يمكن أن تتبعها الجامعة لتفعيل دور الحمض النووي التنظيمي (DNA) في تعزيز هويتها التنظيمية لجامعة بني سويف، وهي كما يلي:

الآلية الأولى

تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم في صنع القرارات الجامعية بما يعزز الهوية التنظيمية للجامعة

ويمكن تحقيقها من خلال تطوير مجموعة من الإجراءات، والتي تتضمن مايلي:

- ❖ منح أعضاء هيئة التدريس مزيداً من الإستقلالية بما يضمن صنع قرارات جوهريّة.
- ❖ الإعلان بوضوح عن صلاحيات أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات، بما يساعدهم في المشاركة في صنع قرارات فعالة تدعم بناء هويتها التنظيمية.
- ❖ تدريب صانعي القرار على التقنيات الأساسية لصنع قرارات بما يضمن تحقيق أداء جوهري مميز.
- ❖ تنمية مهارات صانعي القرار باستمرار لزيادة قدراتهم على صنع القرار في الوقت المناسب بما يساهم في تحقيق أداء متميز يعزز من الصورة التنظيمية لها.

- ❖ إشراك جميع الأطراف المعنية في صنع القرارات لضمان تحقيق جودة الخدمات المقدمة بما يتلاءم واحتياجاتهم ويحقق أعلى درجات التماثل التنظيمي.
- ❖ اتباع أسس محددة تضمن سرعة تنفيذ القرارات وتزيد من فعاليتها في تحقيق التميز.
- ❖ إعادة تقييم القرارات التي اتخذت وفق مقترحات أعضاء هيئة وآرائهم لضمان تميز الأداء واستمرارية بما يدعم الهوية التنظيمية للجامعة.
- ❖ إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية تتضمن جميع القرارات التي تم اتخاذها بما يضمن سرعة تنفيذها ويحقق استمرارية الأداء بكافة المستويات التنظيمية بالجامعة.

الآلية الثانية

تفعيل المعلومات اللازمة بما يسهم في خلق قيمة مضافة للخدمات المقدمة ويضمن تعزيز الهوية التنظيمية للجامعة

- ويمكن تحقيقها من خلال تطوير مجموعة من الإجراءات، والتي تتضمن مايلي:
- ❖ توفير معلومات دقيقة تمكن صانعي القرار من اغتنام فرص السوق المتاحة وتحقيق التميز.
 - ❖ إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية تتضمن مختلف المعلومات التي يحتاجها صانعي القرار بما يضمن جودة القرارات التي يتم اتخاذها بما يحقق تميز الأداء.
 - ❖ نقل المعلومات من الأشخاص الذين يعرفونها إلى الأشخاص الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب لضمان استمرارية العمل وتقدمة بما يضمن تعزيز الهوية التنظيمية للجامعة.
 - ❖ تحديث المعلومات الداخلية اللازمة لصنع القرارات باستمرار لتحقيق أداء جوهري.
 - ❖ استخدام أساليب وأدوات محددة لجمع المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية بشكل دوري لصنع قرارات تلبي احتياجات سوق العمل ويدعم الصورة التنظيمية للجامعة.

- ❖ دقة وشفافية نظام تدفق المعلومات الخارجية لمنع إرسال رسائل متضاربة إلى سوق العمل بما يضمن تعزيز هويتها.
- ❖ تطوير سياسات تدفق المعلومات الخارجية بانتظام لضمان استمرارية سمعتها التنظيمية بين مؤسسات المجتمع الأخرى.
- ❖ تحقيق التعلم بأفضل الممارسات باستخدام المعلومات الخارجية بما يحقق التميز ويعزز هويتها التنظيمية.
- ❖ رصد مستوى رضا كافة الأطراف المعنية عن الخدمات التي تقدمها الجامعة لاعادة تقييم هويتها التنظيمية.

الآلية الثالثة

تبنى هيكلًا تنظيميًا مرنا يساهم في تحقيق التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية علي نحو يضمن تعزيز الهوية التنظيمية للجامعة

- ويمكن تحقيقها من خلال تطوير مجموعة من الإجراءات، والتي تتضمن مايلي:
- ❖ تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية لضمان جوهرية القرارات وزياد فعاليتها.
- ❖ تحقيق التوازن بين المسؤوليات المنوطة للقيادات الجامعية مع قدر السلطات الممنوحة له؛ لزيادة معدلات التميز واستمراريته.
- ❖ تفويض القيادات الجامعية جزء من سلطاتهم على نحو يساهم في تحقيق أداء مميز بكافة المستويات.
- ❖ تحديد اختصاصات كل عضو من أعضاء هيئة التدريس بوضوح وشفافية.
- ❖ الاعلان عن بطاقات الوصف الوظيفي لجميع أعضاء هيئة التدريس بما يضمن تحديد مساهم الوظيفي بشكل واضح ويحقق أداءا جوهريا.

- ❖ إعداد الصف الثاني من القيادات المؤهلة وتنمية مهاراتهم القيادية بما يضمن استمرارية تميز الأداء.
- ❖ تدعيم المرونة والابتكار في مختلف المستويات التنظيمية بما يحقق أداء متميز.
- ❖ تحديث الهيكل التنظيمي للجامعة وفق المستجدات المحيطة بما أداء متميز يضمن زيادة قدراتها التنافسية بين الجامعات الأخرى.
- ❖ تيسير عمليتي الاتصال والتواصل بين المستويات التنظيمية المختلفة بشكل مرن يسهم في تحقيق أداء جوهري متميز.

الآلية الرابعة

تطوير نظام المحفزات الذي تقدمه الجامعة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بما يضمن الحفاظ علي الهوية التنظيمية للجامعة

- ويمكن تحقيقها من خلال تطوير مجموعة من الإجراءات، والتي تتضمن مايلي:
- ❖ تتبنى إدارة الجامعة معايير واضحة ومحددة ومعلنة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بما يضمن زيادة معدلات الإنتاجية وتحقيق التميز.
- ❖ تشجيع روح العمل الجامعي بين أعضاء هيئة التدريس بما يحقق أعلى مستويات الإنتاجية والتميز.
- ❖ تطبيق نظامًا يتسم بالعدالة والإنصاف في توزيع المكافآت بين أعضاء هيئة التدريس يدفعهم نحو تقديم أداء يفوق مستوى الأداء المتوقع منهم.
- ❖ تقديم كافة سبل الدعم المعنوي التي تضمن زيادة رغبة أعضاء هيئة التدريس في تقديم أداءً متفردًا.

❖ تقديم كافة وسائل الدعم المادي لأعضاء هيئة التدريس بها بما يضمن استمراريتهم في تقديم أداء متميز.

❖ زيادة أجور أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بما يحقق رضائهم ويدفعهم لتحقيق أداء مميّز.

❖ رصد رغبات واحتياجات أعضاء هيئة التدريس باستمرار لتحقيق استمرارية تميز الأداء بما يعزز هويتها التنظيمية.

❖ تحقيق التوافق بين الأهداف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس وأهداف الجامعة لزيادات معدلات تحقيق أداء جوهري.

إجمالاً لما سبق يتبين أن تفعيل الحمض النووي التنظيمي لجامعة بمكوناته الأربعة يقوم بدور كبيراً في تعزيز هويتها التنظيمية حيث؛ إن تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في صنع القرارات الجامعية يسهم في جعل القرارات أكثر جوهريّة (مركزية) والتي بدورها تضمن سرعة تنفيذها وزيادة فعاليتها بما يدعم وصول الخدمات المناسبة إلى الأطراف المعنية في أسرع وقت وأقل تكلفة بما يضمن تميز الخدمات التي تقدمها الجامعة، كذلك يسهم تفعيل المعلومات اللازمة في خلق قيمة مضافة للخدمات المقدمة من خلال توفير وتحديث كافة المعلومات اللازمة في صنع قرارات فريدة تحقق أداءاً متميزاً ويكسبها قدرة تنافسية بين مثيلاتها من الجامعات الأخرى، ولذلك؛ يجب أن تسعى إدارة الجامعة لتحسين سياسات تدفق المعلومات وإضفاء الطابع الرسمي عليها ومواءمتها حتى لا يتم إرسال رسائل متضاربة إلى سوق العمل أو حتى الأطراف الداخلية، بما يسهم في تعزيز هويتها التنظيمية.

إضافة إلى أن تبني الجامعة هيكلًا تنظيميًا مرناً وتحديثه باستمرار وفق المستجدات المحيطة يسهم في تدعيم المرونة والابتكار في مختلف المستويات التنظيمية بما يحقق أداءاً متميزاً ويدعم تحقيق التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، إضافة إلى أنه يعمل كوسيلة لترجمة الهوية التنظيمية لأصحاب المصلحة ويسهم في السويق الجيد للخدمات التي تقدمها الجامعة بما يحسن صورتها التنظيمية، وأخيراً يسهم تطوير نظام المحفزات الذي تقدمه

الجامعة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في تلبية احتياجاتهم ورغباتهم مما يسهم في رفع مستوى أدائهم، وذلك من خلال مساعدتهم على تتطابق وتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف الجامعة بالقدر الذي يدفعهم لتقديم أكثر مما هو متوقع منهم ويضمن زيادة جوهرية الأداء وتميزة ومن ثم تعزيز الهوية التنظيمية للجامعة.

ثانياً: معوقات تطبيق الآليات المقترحة ومقترحات التغلب عليها:

يري البحث الحالي أنه من المحتمل أثناء تنفيذ إدارة الجامعة للآليات المقترحة قد يواجهها مجموعة من المعوقات والتي قد تؤثر على نجاحها في تعزيز هويتها التنظيمية، ويمكن إجمال هذه المعوقات فيما يلي، ومع عرض لكيفية التغلب عليها:

❖ **نقص المعلومات المطلوبة** لاتخاذ القرارات المركزية (الجوهرية) التي تدعم تحقيق تميز الأداء؛ والتي يمكن التغلب عليها من خلال استخدام إدارة الجامعة مقاييس محددة لجمع المعلومات الخاصة بكل من البيئة الداخلية و البيئة الخارجية تضمن جودة القرارات وتميزها بما يعزز من الهوية التنظيمية للجامعة.

❖ **ضعف استقلالية صانعي القرار في اتخاذ بعض القرارات التصحيحية من أجل تحسين وتطوير الأداء؛** ويمكن التغلب على ذلك من خلال منح أعضاء هيئة التدريس القدر الكافي من الاستقلالية التي تؤهلهم لصنع قرارات جوهرية تسهم في تميز الأداء واستمراريتها ومن ثم تعزز الهوية التنظيمية للجامعة.

❖ **ضعف رضا أعضاء هيئة التدريس عن جودة حياتهم الوظيفية؛** والتي يمكن التغلب عليها من خلال تحسين وضعهم المالي بالجامعة وزيادة أجورهم، وفي الوقت ذاته تقديم المزيد من المكافآت للأداء المتميز لبعض أعضاء هيئة التدريس، مع ضرورة تيسير الإجراءات الإدارية لحصولهم على تلك المكافآت بالقدر الذي يزيد من انتمائهم وشعورهم بالأمان فيسعون لتقديم جهودا متميزة بشكل مستمر يعزز من الهوية التنظيمية للجامعة.

❖ **قلة الدعم المعنوي المقدم لأعضاء هيئة التدريس المتميزون** مما قد يؤثر سلبا على رغبتهم في تحقيق أداء مميزا، والتي يمكن التغلب عليها من خلال تبني إدارة الجامعة نظاما للتحفيز يضمن الحفاظ على أعضاء هيئة التدريس في حالة استئارة عقليهم تجعلهم يقدمون المزيد من الجهد المتميز الذي يدعم الهوية التنظيمية للجامعة.

❖ **ضعف ثقافة العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة** مما يقلل من تميز الأداء والتي يمكن التغلب عليها من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس وتوعيتهم باهمية العمل في فريق، وغرس قيم التعاون بينهم بما يمكنهم من تحقيق التميز ويعزز من الهوية التنظيمية للجامعة.

❖ **افتقار الجامعة إلى مقاييس واضحة وموحدة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس؛** والتي يمكن التغلب عليها من خلال الإعلان عن طريقة تقييم موحدة ومنظمة لأداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وربط نتائجها بنظام الترقيات.

❖ **وجود فجوة بين أهداف أعضاء هيئة التدريس الشخصية والأهداف التنظيمية للجامعة؛** مما يقلل من رغبتهم في انجاز العمل بشكل جوهري مميز، والتي يمكن التغلب عليها من خلال اشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات ومنحهم المزيد من الصلاحيات لزيادة درجة التماثل التنظيمي داخل الجامعة.

❖ **ضعف قنوات الإتصال بين الجامعة والأطراف المعنية الخارجية؛** والتي يمكن التغلب عليها من خلال تبني إدارة الجامعة مقاييس واضحة للتعرف على مستوى رضا الأطراف المعنية الخارجية حول الخدمات التي تقدمها الجامعة، وتشكيل فريق مهمة متابعة ورصد درجة رضا المجتمع الخارجي عن جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة وصورتها التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أحمد حسين عبد المعطي (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة لتطوير الانتاجية العلمية البحثية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء المعايير العالمية لتصنيف الجامعات: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، العدد (٣)، المجلد (٣١)، القاهرة، أبريل، ص ١٠٨

أحمد عزت وآخرون (٢٠١١). الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعات المصرية بين سياسة القمر وحرية التعبير، القاهرة: مؤسسة حرية الفكر والتعبير.

أحمد محمود فخري غريب (٢٠١١). بعض قضايا أعضاء هيئة التدريس الواقع والمستقبل بعد ثورة ٢٥ يناير، مؤتمر ثورة يناير ومستقبل التعليم في مصر، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية، القاهرة، ١٣-١٤ يوليو، ص ص ٥٠٨ - ٥٠٩.

أسامة الفراج (٢٠١١). نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، مجلد ٢٧، العدد ١، ص ١٦٠.

أسماء عبد الغني عبد الستار (٢٠٢٢). رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين السمات الوراثية للمنظمة (DNA التنظيمي) والتميز التنظيمي دراسة تطبيقية على جامعة بني سويف، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بني سويف.

أفضل عباس مهدي (٢٠١٤). روحانية العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسيط جاذبية. العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد

ثابت عبد الرحمن إدريس ودعاء محمد صبري (٢٠١٠). تحليل الرضا الوظيفي لكل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في الجامعات الحكومية المصرية

- : دراسة تطبيقية على جامعة المنوفية، مجلة آفاق جديد للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مجلد ٢٢، العدد الثالث والرابع، يوليو، ص ١٨.
- جمهورية مصر العربية، جامعة بني سويف (٢٠١٥). قطاع الدراسات العليا والبحوث، دليل تطوير وحدة البحث العلمي.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٥). استراتيجية التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠، القاهرة: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي (٢٠١٥). الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف ٢٠١٥-٢٠٢٠.
- جمهورية مصر العربية، جامعة بني سويف (٢٠٢٢). قطاع الدراسات العليا والبحوث، الخطة البحثية ٢٠٢٢-٢٠٢٧.
- جمهورية مصر العربية، جامعة بني سويف (٢٠٢٣). وحدات ومراكز، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، متاح على الرابط التالي، تاريخ الدخول ٢٠-٩-٢٠٢٣، https://www.bsu.edu.eg/Content.aspx?section_id=733&cat_id=38
- دعاء نبيل محمد (٢٠٢٠). التمكين المؤسسي والتغيير الاستراتيجي في جامعة عين شمس "دراسة مستقبلية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- رانيا حسن محروس (٢٠٢٠). الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات المصرية "دراسة مستقبلية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- زينب عبدالرازق غريب (٢٠٠٩). أثر برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في رفع مستوى الأداء المهني والشخصي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس من وجهة نظرهم، مجلة القراءة والمعرفة، ع٩٥، ص ص ١٥٦، ١٥٧.

سعد على العنزي وعامر على العطوي (٢٠١٠). الاحتكام للمكانة: منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (١٦)، العدد (٥٨)، ص ص ٢٢-١.

سلامة عبدالعظيم حسين (٢٠١٠). تصور مقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة -دراسة تقويمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها، مجلة التربية المعاصرة، السنة ٢٧، ع ٨٤، ص ٢١٨.

صالح عبد الرضا رشيد؛ وصباح حسين الزيايدي (٢٠١٤). دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة "دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ١، ص ص ٣٢-٦.

عبد اللطيف عبد اللطيف؛ ومحفوظ جودة (٢٠١٠). دور الثقافة في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد ٢٦، العدد (٢)، صص ١١٩-١٥٦.

عزه جلال؛ وعدنان محمد احمد (٢٠١٤): إدارة الأصول الفكرية (منظور استراتيجي)، دار النشر للجامعات، القاهرة.

فايز عبد الرحمن (٢٠١٠). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء التنظيمي، الأردن: دار جليس الزمان.

فريد كريمان وعلى عوجة (٢٠٠٥). إدارة العلاقات والصورة الذهنية، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

ماجدة عبد الله عبد الستار (٢٠١٤). القوة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى مدرء المدارس الإعدادية. مجلة كلية التربية والرياضة، ٢٦ (٥٨)، ٢٣٦.

محمد زين الدين عبد الفتاح ومحمود سيد أبو سيف (٢٠١٦). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية*، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مجلد (٣٤)، العدد (٢)، ص ص ٢٦٤-٣١٠.

محمد صلاح محمد (٢٠٢١). أثر الحمض النووي التنظيمي في استراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية بتوسط نظم المعلومات الاستراتيجية: دراسة حالة شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة.

محمد عبد السلام (٢٠٢٠). *مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية*، مكتبة نور. مصطفى أحمد أمين (٢٠١٧). بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، *مستقبل التربية العربية*، مجلد (٢٤)، العدد (١٠٦)، ص ص ١١-١١٦.

مها عادل رمضان (٢٠٢٢). أثر الأرجونوميكس والحمض النووي التنظيمي على العلامة التجارية لصاحب العمل بالتطبيق على شركات قطاع البترول المصري، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، المجلد (٣٦)، العدد (٢)، ص ص ١٥١-٢٢٨.

ميسون على حسين (٢٠٢٠). استخدام الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية "DNA Organizational" بحث استطلاعي لآراء عينة من أطباء مستشفى مرجان التعليمي-بابل"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، السنة الحادية عشر، العدد (٣٦)، ٢٩٦-٣٢٩.

نبيلة بوودن وشافيه غليط (٢٠٢٢). مقومات بناء الهوية التنظيمية، *مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية*، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد (٢)، ص ص ٩١٠-٩١٩.

هشام سيد عباس (٢٠٢٠): تدعيم الهوية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيف العالمية، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٧٣)، ص ص ١٠٤٥-١١٢٥.

هيام لطفي صالح (٢٠١٨). استخدام استراتيجيات التدريب وجودة الحياة الوظيفية لتحقيق جودة التعليم العالي في الجامعات المصرية "دراسة ميدانية"، *المجلة العلمية للدراسات البيئية والعلمية*، جامعة قانة السوسي، كلية التجارة بالاسماعيلية، المجلد (٩)، العدد (١)، ص ٥٩٩.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

- Aamina, M. and Hadjer, D. (2021).The influence of organizational DNA on the quality of healthcare services - An empirical study in the university hospital center of Sidi-BelAbbas, *Economics and Sustainable Development Review*, Vol.4, N. 3,pp.322-338
- Aamina, M. and Hadjer, D.(2023).The use of organizational DNA in discriminating innovative organizations (case study of private Algerian enterprises), *Journal of Contemporary Business and Economic Studies*, Vol.(06) No.(02), pp.246-260
- Abdel-Raheem A. and Saad M. (2019).Organizational Personality as a Moderating Variable of the Relationship between Organizational DNA and Innovative Performance, *Journal of Business and Management Sciences*, Vol. (7), No. (3), pp. 131-139
- Abdullah, Z., Shahrina, Nordin, Md. and Abdul Aziz, Y. (2013).Building a unique online corporate identity, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. (31) No. (5), pp.451-471.
- Abedini, S.; Feiziz, F.; Sarlak, M. and Gramipour, M., (2020).Identify the "Organizational DNA" model in the IRIB organization, *Semiannual Journal of Iran Futures Studies*, Vol. (4), No. (2), pp.157-179.

- Adewale, O. and Anthonia, A. (2013). Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities, *Journal of Competitiveness*, Vol. (5), Issue (4), December, pp. 115-133.
- Aishah, Z., Syuhirdy, M., Zahari, & Radzi, S. (2015). Organizational DNA and Human Resource Practices: Its Implication Towards Hotel Performance, Theory and Practice in Hospitality and Tourism Research, *Proceedings of the 2nd International Hospitality and Tourism Conference*, Penang, Malaysia, 2-4 september, pp. 65-69
- Akbari, M.; Kashani, S.; Nikookar, H. & Ghaemi, J. (2014). Servant leadership and organizational identity: The mediating role of job involvement, *International Journal of Organizational Leadership*, Vol. (3), pp. 41-50.
- Albert, S. and Whetten, D. (1985). *Organizational identity. Research in Organizational Behavior*, Vol. (7), available at: https://books.google.com.eg/books?hl=ar&lr=&id=tPFRXwbfytMC&oi=fnd&pg=PA77&dq=construction+of+organizational+identity+albert&ots=nBc8oQgVhO&sig=babT9o-2sSstE4e9CWNDcNq-Nk&redir_esc=y#v=onepage&q=construction%20of%20organizational%20identity%20albert&f=false, Accessed at: 11-5-2023.
- Alshawabkeh, Z. (2021). The role of organizational DNA in enhancing the strategic balance in commercial banks in Madaba, *Management Science Letters*, Vol. (11), pp. 1639–1650.
- Al-Zawahreh, A. ; Hailat, S. ; Al-Jaradat, M. and Bataineh, O. (2018). Green **Organizational Identity and Environmental Commitment in Higher Education, *International Journal of Business and Social Science*, vol. (9), No.(10), pp. 87-93.
- Azadehdel, M.; Ooshaksaraie, M. and Rajabpour, Sh. (2013). The Importance of Organizational Identity and Its Role in the Performance, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol. (3), No.(2), pp. 67-74.
- Beheiry, D.; Shafik, Z. and Aboubakr, D. (2022). A relational model of university's identity and architectural design pre-

- and post-pandemic, Net paper, Available at: <https://www.emerald.com/insight/2631-6862>
- Booz,* A. (2002). When Everyone Agrees but Nothing Change: Aligning People, Incentives and Knowledge to Overcome Organizational Inertia. *Business + Strategy Review*. Available at: <http://www.strategy-business.com>
- Booz, A. (2008). The Dominant Genes and Organizational Survival of The Fittest, Strategy and Formerly Booz and company, Report by booz company.
- Booz-A.(2005): The DNA of Marketing, *Working Paper*, pp. 1-16.
- Bozaykut, T.; Duman, S. and Paşamehmetoğlu, A. (2017).The University Identity: Communication of Identity Themes, *International Business and Accounting Research Journal*,vol. (1), No. (2), pp. 55-70.
- Brown, T.; Dacin, P.; Pratt, M. and Whetten, D. (2006). Identity, intended Image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.(34), No. (2), pp. 99-106
- Caroll, C.(2016).*The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*, SAGE Publications.
- Coupland, C. and Brown, A.(2004).Constructing organizational identities on the Web: A case study of Royal Dutch Shell, *Journal of Management Studies*, Vol (41), pp. 1325-1347.
- David, G. K., & Neilson, G. (2006). Organizational to Executive: It's in the DNA. *Ivey Business Journal*, pp. 1–16
- Dick, R.; Christ, O.; Stellmacher, S. and others(2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction, *British Journal of Management*, Vol. (15), No. (4), pp.351-360.
- Döş, İ. (2013). School DNA and Its Transfer, *American Journal of Human Ecology*, Vol. (2), No. (1), pp. 7-15
- Edwards, M. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review, *International Journal of Management Reviews*,Vol. (7), pp. 207-230.
- Elsakaan, R.; Ragab, A. and Ghanem, A.(2021):The Impact of the Organizational DNA on the Institutional Excellence of Alexandria Petroleum Companies through Improving

- Organizational Performance as a Mediating Variable, *Open Access Library Journal*, Vol. (8), pp.1-13.
- Elsanhawy, K. and Badway, S.(2023).The Impact of Organizational DNA on Corporate Agility and Sustainability- A Field Study on the Egyptian Petroleum Sector (Oil & Gas Companies), *Journal of Business and Management Sciences*, Vol. (11), No. (2), pp. 115-128
- Fillis, I. (2003).Image, Reputation and Identity Issues in the Arts and Crafts Organization, University of Stirling, Scotland, Henry Stewart Publications, *Corporate Reputation Review*, Vol (6), No (3), pp. 239- 251.
- Gioia, D.; Schultz, M. and Corley, K.(2000).Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability, *Academy of Management Review*, Vol . 25, No . ١, pp. 63-81.
- Gülođlu, E.; Bekmezci, M.; Rehman, W.; Jalil,F. and Sheikh, L.(2021).The Impact Of Teachers' Perceptions On Organizational Dna To Organizational Commitment, *Multicultural Education*, Vol. (7), Issue (9), pp.561-574.
- Hatch M.J. & Schultz M. (200٢).The Dynamics of Organizational Identity, *Human Relations*, Vol. (55), No. (8), pp. 989-1018.
- Haynes, D.(2010).The Sweet Briar Way: The search for organizational identity in higher education, *PDH Dessirtation*, Iowa State University.
- Hess, E., and Ludwig, K.(2017). United Parcel Service, Inc.: The Challenge of Protecting Organizational DNA.Available at: <https://ssrn.com/abstract=2975238>
- Hollady,R.(2005).Simple Rules: Organizational DNA,*Human Systems Dynamics Institute*,Vol.(37), No. (4), p.1-10.
- Huang-Horowitz, N. and Freberg, K. (2016). Bridging organizational identity and reputation messages online: a conceptual model,*Corporate Communications: An International Journal*, Vol. (21), No. (2), pp. 195-212.
- Khorasgani, A.; Nosouhi, A. and Bahrami, M.(2015).Comparative Study of Organizational and Private Companies in Terms of Tax Evasion Based on Honald and Silverman's Model, *Indian Journal of Fundamental and Applied life Sciences*, vol. (5), Issue (4), pp.1391-1400.

- Köse, Ö. and Kahveci, G. (2022).An Analysis of Relationship Between Schools' DNA Profiles and Organizational Happiness According to the Perception of Teachers, *Journal of Education*, Vol. (202), No. (4), pp. 365-374
- Kováts, G. (2018).The change of organizational structure of higher education institutions in Hungary: a contingency theory analysis, *International Review of Social Research*, Vol. (8), No. (1), pp. 74–86.
- Kozica, A; Gebhardt, Ch.; Müller-Seitz, G.; and Kaiser, S.(2015). Organizational Identity and Paradox: An Analysis of the Stable State of Instability of Wikipedia's Identity, *Journal of Management Inquiry*,vol. (24), No.(2), pp. 186–203.
- McElroy, M.(2000). Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning, *Journal of knowledge management*, Vol. (4), No.(3), pp. 195-203
- Miao, B.; Suoi, Y.; Liang, Y. and Yilan li , A. (2022): The Influence of Organizational Identity on Knowledge Employees' Job Performance-The Mediating Role of Work Values, *Open Access Journal*, Vol. (10), pp. 90903-90913.
- Munawir, Raharjo, K., Djalil, M., Syahputra, H., Muslim, B. and Adam, M.(2019).Dimensions of identity strength and organizational citizenship behavior (OCB) in establishing good university governance and performance of religious ideology-based higher educations, *Journal of Applied Research in Higher Education*, Vol. (11), No. (2), pp. 250-272.
- Nafei, W.(2015).The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt, *International Business Research*,Vol. (8), No. (1), pp.117-126
- Nafei, W.(2018).Organizational Identification as an Approach to Achieve Outstanding University Performance: A Study on Sadat City University, *Case Studies Journal*, Vol. (7), Issue (12), pp. 63-79.
- Nawahda, N. and Al-Sarayrah, A. (2022).Effectiveness of Of Organizational DNA in Achieving Pioneering Performance Through the Quality of Work Life In Jordanian Commercial

- Bank, *Journal of Positive School Psychology*, Vol. (6), No. (3), pp. 9784–9798.
- Neilson, G., and Pasternack, B. (2005). *Results : Keep What' Good, Fix What's Wrong, and Unlock Great Performance*. New York: Crown Business.
- Neilson, G., Pasternack B. and Mendes, D.(2012):The four Bases of Organizational DNA, *Organizational DNA Reading Materials*, Booz Allen Hamilton.
- Pérez, A. and Bosque, I. (2014). Organizational and Corporate Identity Revisited: Toward a Comprehensive Understanding of Identity in Business, *Corporate Reputation Review*, Vol. (17), No. (1), pp. 3-27.
- Pratama V., Gustomo A.(2016).Building a Framework of Organization Design Using Organizational DNA Profile (Case Study at Pt. Len Railway Systems (Lrs)), *marketing*, Vol. (2), pp.1 -25.
- Pratama, V. and Gustomo, A. (2020).Building Aframework Of Organization Design Using Organizational DNA Profile (Case Study AT PT. LEN Rail way Systems (LRS), available at: <https://www.researchgate.net/publication/342512952>
- Richard, R.; Monique, C. and Zibach, B. (2021).*Building Agile Practices into Any Organization, Syngineering*, available at: <https://www.syngineering.solutions/about-the-book> , accessed at: 20-3-2023.
- Roy. R. and El Marsafawy, H. (2020).Oraganizational Structure For 21st Century Higher Education Institutions: Meeting Expectations and Crossing Challenge, *Conference Paper* , April, available at: <https://www.researchgate.net/publication/340685039>
- Russo, J. and Schoemaker, p.(2014).decision-making, Research Gate, January,p.1-2,available at: <https://www.researchgate.net/publication>
- Snihur, Y. (2016).Developing optimal distinctiveness: organizational identity processes in new ventures engaged in business model innovation, *Entrepreneurship and Regional Development* ,vol. 28, No.(3), pp.1-27.

- Soroush, S.; Mohammadpouri, M.; Behzad Poorfarahmand, B. and Esfahani, D. (2014). Studying of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. (4), No. (3), p.125-138.
- Steiner, L.; Sundstrom, A. and Sammalisyo, K. (2013). An analytical model for university identity and reputation strategy work, *Higher Education*, vol. (65), pp.401–415.
- Steven, B. and Tyler, T. (2009). Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol. (94), No. (2), pp. 445-464.
- Tyworth, M. (2014). Organizational Identity and Information Systems :How Organizational ICT Reflect Who An Organization Is , *European Journal of Information Systems* ,Vol. (23), No .(2), pp. 69-83
- Wheeten , D.(2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity, *Journal of Management Inquiry*, Vol. (15), No. (3), pp. 219–234.
- Wheeten ,D (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity, *Journal of Management Inquiry*, Vol. (15), No.(3),pp. 219-234.
- Wolff, H. (2019). Organizational DNA Of The Master's Programme EUROMPM, Project Management Development – Practice and Perspectives, *The 8th International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries*, Riga, University of Latvia, April 25-26.
- Yueh-Ysen, L.(2004). Organizational Identity and Its Implication on Organization Development, *Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD)*, pp.803-810.
- Zhang, Sh.; Wang, Y.; Ye, J. and Li, Y. (2022). Combined influence of exchange quality and organizational identity on the relationship between authoritarian leadership and employee innovation: evidence from China, *European Journal of Innovation Management*, vol. (25), No.(5), pp. 1428-1446.