Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 75, Part (2): 184-205
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.75.2.10

Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية
EISSN: 3006-9149
PISSN: 1813-1719

The role of Organizational genes in achieving organizational balance: A survey study of the opinions of a sample of leaders in colleges and institutes of public universities in Duhok Governorate

Sherzad Taha Meero*, Saad Fathel Abass Al-Mahmood
Administration and Economics College/University of Duhok

Keywords:
Organizational genes, Organizational balance.

A R T I C L E I N F O

Article history:

Received	31 Jul. 2025
Received in revised form	16 Aug. 2025
Accepted	26 Aug. 2025
Available online	30 Sep. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

*Corresponding author:
Sherzad Taha Meero
Administration and Economics College/University of Duhok

Abstract: This research aims to identify the organizational genes and their role in achieving organizational balance through surveying the opinions of a sample of leadership in the colleges and institutes affiliated with public universities in Duhok Governorate. The questionnaire was used as a tool to collect field data, relying on the descriptive-analytical method and using the random sample. The final sample size reached (410) individuals, including deans, their assistants, heads of departments or branches, in addition to heads of administrative units. Descriptive and analytical statistical methods were also used to test the research hypotheses and explore the nature of the relationship between its variables in the field.
One of the most prominent conclusions reached by the research is the existence of a significant positive relationship between the organizational genes possessed by the colleges and institutes affiliated with public universities in Duhok Governorate and their ability to achieve organizational balance in addressing problems and situations that require immediate response, by referring to the deeply rooted culture in the colleges and institutes affiliated with public universities in Duhok Governorate, which is entrenched in the organization's culture. The research presented a number of proposals, the most prominent of which was the necessity for the responding sample members from the colleges and institutes of public universities in Duhok Governorate to adopt unprecedented and creative solutions in addressing work crises and problems in order to achieve organizational balance, due to its importance in facing emergency situations that require organizational genes.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 75, Part (2): 184-205
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.75.2.10

دور الجينات التنظيمية في تحقيق التوازن التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الكليات والمعاهد للجامعات الحكومية في محافظة دهوك

شيرزاد طه ميرو **سعد فاضل عباس المحمود**
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة دهوك

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الجينات التنظيمية ودورها في تحقيق التوازن التنظيمي من خلال استطلاع آراء عينة من القيادات في الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الحكومية في محافظة دهوك، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الجانب الميداني، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام العينة العشوائية، وقد بلغ الحجم النهائي للعينة (410) فرداً من العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام أو الفروع ، فضلا عن مسؤولي الوحدات الإدارية، وكما تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية لاختبار فرضيات البحث واستكشاف طبيعة العلاقة بين متغيراته ميدانياً.

ومن أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، وجود علاقة معنوية ايجابية بين الجينات التنظيمية التي تمتلكها الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الحكومية في محافظة دهوك وبين قدرتها على تحقيق التوازن التنظيمي في معالجة المشاكل والمواقف التي تتطلب استجابة فورية، وذلك بالرجوع إلى الثقافة الراسخة في الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الحكومية في محافظة دهوك، وقد قدم البحث عدداً من المقترحات كان من أبرزها ضرورة اعتماد أفراد العينة المستجيبة من الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الحكومية في محافظة دهوك على حلول غير المسبوقة والمبدعة في معالجة أزمات ومشاكل العمل للوصول إلى التوازن التنظيمي ، لما لذلك في مواجهة الحالات الطارئة والتي تتطلب الجينات التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الجينات التنظيمية، التوازن التنظيمي.

المقدمة

انطلاقاً من المفاهيم التي تم دراستها مؤخراً في موضوعات الإدارة، يظهر مفهوم الجينات التنظيمية، والذي يصف المنظمات ذات الجانب الوراثي. إذ يقوم الجينات التنظيمية على مبدأ أن لكل منظمة خصائص وراثية خاصة مثل أي كائن حي وتظهر هذه الخصائص من خلال العناصر البنائية والطبيعية، وذلك من خلال الجمع بين علم الإدارة وواقع علم الوراثة والبيولوجية، حيث يمكن التوصل إلى طرق فعالة في تطوير المنظمات لمواكبة التغيرات المستمرة.

كما إن موضوع التوازن التنظيمي الذي يضمنه التفاعل الدوري للنظام والفوضى، وإعادة التنظيم وعدم التنظيم، يوضح أن المنظمة مبنية بشكل مختلف جذرياً عن الأنشطة التي تقوم بها هذه المنظمة. فمن خلال منظور الأفكار حول التوازن التنظيمي يكتسب القادة القدرة على رؤية المنظمة وإجراء التغييرات اللازمة التي لا تتعارض مع طبيعتها. تعتمد طريقة استعادة التوازن التنظيمي المقترحة لتنفيذ التحولات على الأنشطة والتنظيم وفحصها وتشخيصها بشكل منفصل، يليها تحليل وتجميع إجراءات الموازنة مع مقترحات لتحسين العمليات في إطار مفهوم تنظيمي معقد.

بناءً على ما تقدم ظهرت فكرة البحث من أجل التعرف على الجينات التنظيمية التي تمتلكها الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الحكومية في محافظة دهوك في تحقيق التوازن التنظيمي في

المواقف التي تتطلب سرعة اتخاذ القرار وتصحيح الانحرافات التي تتطلب الاستجابة السريعة لها، وفق ما تملكه من الموروث الفكري والثقافي، وقد اختار الباحث الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الحكومية في محافظة دهوك مجالاً ميدانياً للبحث. وقد تم إعداد الجانب النظري الذي يرسم معالم موضوعات البحث ممثلاً بمتغراته الرئيسة وأبعادها وبالاستناد إلى ما تم تناوله من دراسات سابقة في تلك الموضوعات، بينما ارتكز الجانب الميداني على استمارة إستبانة أعدت من قبل الباحث من أجل جمع بيانات البحث، ومن ثم تحليلها باعتماد عدد من المؤشرات الإحصائية المناسبة وصولاً إلى اختبار فرضيات البحث ومناقشة نتائج تلك التحليلات.

وتضمن هذا البحث أربعة محاور، خصص الأول منهجية البحث التي تأسس عليها البحث، بينما تناولنا في المحور الثاني الجانب النظري الذي يؤطر موضوعات، في حين تضمن المحور الثالث الجانب الميداني للبحث، وقد اختتمنا البحث بمحور خاص بأهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصل لها البحث.

المحور الأول: الجانب المنهجي للبحث

1. **مشكلة البحث:** تبين للباحث من خلال المراجعة الفكرية أن هناك فجوه بحثية في دراسة العلاقة بين الجينات التنظيمية والتوازن التنظيمي إذ لم يتسنى للباحث الاطلاع على دراسة جمعت بين المتغيرين، وكما إن القيادات في الكليات والمعاهد المبحوثة بحاجة إلى فهم مضامين كل من الجينات التظيمية والتوازن التنظيمي وذلك بهدف تطوير أساليب العمل في تلك الكليات والمعاهد إذ شكلت فكرة لأعداد البحث ومشكلته، وتم أعتمادها كمشكلة له ويمكن توضيح مشكلة في السؤال الأتي:

((هل تؤثر الجينات التنظيمية في التوازن التنظيمي وبالاستدلال التطبيقي في كليات ومعاهد الجامعات الحكومية المبحوثة؟ وما هو الدور الذي تضطلع به قيادات تلك الكليات والمعاهد المبحوثة في التعامل مع المشكلة المطروحة من قبل الباحث؟)) وبناءً على ما سبق، يمكن تفصيل مشكلة البحث في السؤالين أدناه:

أ. مدى سعي الجامعات المبحوثة في محافظة دهوك، أقليم كوردستان – العراق، على توفير الجينات التنظيمية؟

ب. ما هي الأساليب التي تتبناها الجامعات المبحوثة في تحقيق التوازن التنظيمي؟

2. **أهداف البحث:** يهدف البحث لتحقيق الآتي:

أ. تشخيص مدى توافر الجينات التنظيمية ومدى تحقيق التوازن التنظيمي في الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الحكومية في محافظة دهوك.

ب. استكشاف علاقة الأرتباط بين الجينات التنظيمية والتوازن التنظيمي لدى الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الحكومية في محافظة دهوك.

ج. التعرف على تأثير الجينات التنظيمية لدى الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الحكومية في محافظة دهوك في تحقيق التوازن التنظيمي.

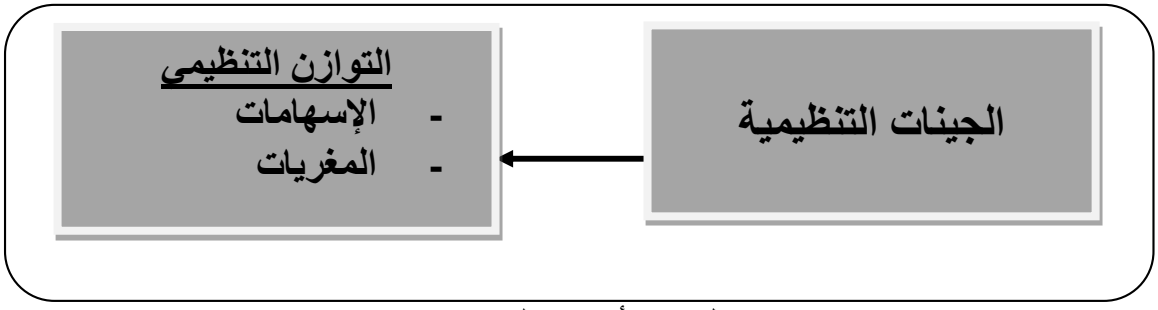
د. تقديم عدد من المقترحات ذات الصلة بمواضيع البحث والمستنبطة من الجانب الميداني.

3. أهمية البحث: نتأمل أن يسهم نتائج هذا البحث في الآتي:

أ. يسهم في تعريف الكليات والمعاهد المبحوثة بمفهوم الجينات التنظيمية ودورها في العمل الجامعي.

ب. يسهم في تطوير أساليب التوازن التنظيمي في الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الحكومية في محافظة دهوك.

ج. تحفيز القيادات في الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الحكومية في محافظة دهوك نحو استخدام ما لديهم من الجينات التنظيمية في تحقيق التوازن التنظيمي والتي تنعكس على أهداف الجامعة.
د. تنبع أهمية البحث من أهمية نتائجها للجامعات الحكومية في دهوك، والتي ستظهر في تحقيق التوازن بين الإسهامات والمغريات داخل الجامعة.
4. **أنموذج البحث وفرضياته:** يوضح الشكل رقم (1) أنموذج البحث والذي تكون من المتغيرات الرئيسة الآتية:
أ. متغير الجينات التنظيمية والذي مثل المتغير المستقل.
ب. متغير التوازن التنظيمي والذي مثل المتغير المستجيب أو التابع والذي ضم بعدين والممثلتين بكل من (الإسهامات، والمغريات).



شكل (1): أنموذج البحث

كما سيتم اختبار صحة فرضيات البحث عند مستوى دلالة (0.05):
أ. يوجد علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية والتوازن التنظيمي على مستوى الجزئي والكلي لدى الكليات والمعاهد المبحوثة.
ب. يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للجينات التنظيمية في تحقيق التوازن التنظيمي على مستوى الجزئي والكلي لدى الكليات والمعاهد المبحوثة.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً. الجينات التنظيمية: الجينات التنظيمية مصطلح مجازي يوضح العوامل التي تحدد معاً شخصية المنظمة وتساعد على شرح أدائها (لفته، 2014: 109). وهذا المفهوم يحاكي مفهوم الجينوم البشري والذي يمثل الخريطة الوراثية للإنسان وهو ما أطلق عليه العلماء (سر الحياة) أي مجموعة من المكونات والوظائف الأساسية داخل المنظمة والتي تتكامل فيما بينها لبناء حصن منيع لمحاربة الفيروس البيئي والاخطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بنية المنظمة وهيكلها (الخالد، والكميم، 2023: 571). ويطلق عليها أيضاً بالحمض النووي للمنظمة، ويفضل أنشاء الجينات التنظيمية للمنظمات وذلك بهدف منح المنظمات وسيلة سهلة لتحديد ومعالجة الصعوبات التي تعوقها، وتعرف بأنها مجموعة من العناصر والعوامل التي تحددها خصائص محددة تساهم من خلال تفاعلها وتكاملها مع بعضها البعض في تحديد شخصية المنظمة وهويتها ومدى تمتعها بالصحة الجيدة في إطار عملها في البيئة الخارجية المحيطة (Amina & Maymon, 2017: 58).

وبحسب ما أوضحه (العموري، والعوامة، 2021) تُعد الجينات التنظيمية عاملاً أساسيًا في التعرف على هوية المنظمة وشخصيتها الاعتبارية، إذ تسهم في إبراز سماتها المميزة التي تفصلها عن غيرها من المنظمات من خلال عناصرها التنظيمية الفريدة. كما تمكّن هذه الجينات من تحديد

المسار العام الذي تتبعه المنظمة، مما يساعد في تصنيفها ضمن منظمات ناجحة ورائدة، أو متعثرة وبطيئة، أو مهددة بالفشل والخروج من السوق. وتبرز أهمية الجينات التنظيمية في تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات الداخلية، وإدارة الأزمات، والحد من المخاطر البيئية عبر تقوية آليات الحماية والدفاع التنظيمي. كما تتيح مراقبة الأداء باستمرار، وتحليل البيئة الخارجية، مما يساعد على بناء تصورات مستقبلية لمواجهة التحديات المحتملة بفعالية. إلى جانب ذلك، تساهم هذه الجينات في الحفاظ على التوازن الداخلي للمنظمة، ومنع اتخاذ قرارات متسرعة قد تخل بمنظومتها القيمية والإدارية. كما تلعب دورًا مهمًا في تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين، حتى في غياب الرقابة القانونية، من خلال ترسيخ قيم تنظيمية واضحة ومؤثرة. وتوفر الجينات التنظيمية كذلك قاعدة بيانات معرفية تدعم عملية اتخاذ القرار الإداري، وتساعد في تحقيق أهداف النمو والاستمرارية والكفاءة التشغيلية. كما تسهم في توثيق تاريخ المنظمة وتحديد موقعها ومكانتها ضمن مجالها الصناعي، مما يعزز من قدرتها على المنافسة والتميز.

يرى الباحث إن الجينات التنظيمية تُعبّر عن الثقافة الراسخة في المنظمة، والتي تُمكّنها من مواجهة المشكلات اعتماداً على ما تمتلكه من معلومات وخبرات، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسة ككل. وتُعد هذه الجينات بمثابة هوية تميز المنظمة عن غيرها، وتشكل أحد عناصر قوتها الأساسية.

ثانياً. التوازن التنظيمي:

1. **تعريف التوازن التنظيمي:** يُعد التوازن التنظيمي من المفاهيم الأساسية التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق التوافق بين ما تقدمه للعاملين وما تتوقعه منهم، بما يضمن الحفاظ على استمرارية الأداء وتحقيق الاستقرار الداخلي. وقد وردت تعريفات عدة لهذا المفهوم في الأدبيات الإدارية، نورد أبرزها فيما يأتي:

يُعرّف (أبو ليفة، 2021) التوازن التنظيمي على أنه: قدرة المنظمة على إحداث توازن بين المغريات التي تُقدم للعاملين، وبين الإسهامات التي يقومون بها داخل المنظمة. ووفقًا لـ (الكواز، وإسكندر، 2020) فأن التوازن التنظيمي هو: تحقيق التوازن بين الحوافز والمساهمات داخل المنظمة، بما يوفّر بيئة ملائمة للبقاء التنظيمي. ويضيف (الدليمي، والمدو، 2012) بُعدًا أكثر تفصيلًا للمفهوم، إذ يعرفانه بأنه: قدرة المنظمة على تقديم مغريات تشمل الرواتب، التعويضات، الترقيات، وفرص التطوير، وذلك بما يتناسب مع إسهامات العاملين كتحقيق الإنجازات، تنوع المهام، وجودة العلاقات مع الزملاء والرؤساء والتي من خلالها يتم دفع المغريات. أما (بلاني، 2023) فقد قدّم رؤية شاملة للتوازن التنظيمي، إذ يرى أنه: العملية التي تُحدث من خلالها المنظمة توازنًا بين ما تقدمه للعاملين من مزايا وما يقدمونه لها من إسهامات وأنشطة، بما يُسهم في الاحتفاظ بالكفاءات، وضمان تحقيق أداء عالٍ، ويعزز قدرة المنظمة على الاستمرارية والنمو بكفاءة وفاعلية. وتكمن أهمية التوازن التنظيمي بأنها أحد الركائز الأساسية لنجاح المنظمات واستمرارها في بيئة العمل الديناميكية. وقد بيّن (بلاني، 2023) أن المنظمة القادرة على تحقيق هذا التوازن تُصنَّف كمنظمة ناجحة تمتلك مقومات النمو والاستمرارية، ويتمثل هذا التوازن في المواءمة بين إسهامات الأفراد العاملين (كالجهد، والمهارات، والكفاءة) وبين ما تقدمه لهم المنظمة من حوافز ومكافآت مادية ومعنوية، الأمر الذي يعزز من دافعيتهم ويحفزهم على الأداء بإخلاص وجودة أعل، ومن خلال هذا التوازن تتمكن المنظمة من الاحتفاظ بالكفاءات والطاقات المتميزة، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية والأداء العام ويُسهم في

تحقيق معدلات ربحية أفضل، كما يُتيح التوازن التنظيمي للمنظمة التعامل بكفاءة مع التحديات والظروف البيئية المتغيرة، إذ يُسهم في تعزيز مرونتها وتأقلمها مع الأزمات والاضطرابات المحتملة. وفي السياق ذاته، يؤكد (Froese, 2017) أن التوازن التنظيمي لا يقتصر على العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها فحسب، بل يمتد ليشمل التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، وكذلك التوازن بين ماضي المنظمة وإنجازاتها السابقة، ومستقبلها وطموحاتها المستقبلية. ويتماشى هذا الطرح مع ما أوضحه (الدليمي، والمدو، 2012)، إذ يشيران إلى أن التوازن التنظيمي يُعد بمثابة "الصحة التنظيمية" للمنظمة، وهو الحالة المثالية التي تسعى المنظمات لتحقيقها من أجل ضمان النمو والازدهار، وذلك من خلال تحسين كفاءة الأداء ورفع مستوى الفاعلية التنظيمية.

رغم تباين آراء الباحثين حول مفهوم التوازن التنظيمي، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً على أن التوازن التنظيمي يُصمم ليُسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز فاعليتها. وفي هذا السياق، يشير "سايمون" إلى أن الهيكل التنظيمي يُعد من أبرز الآليات التي تساهم في تحقيق التوازن التنظيمي من خلال ثلاثة مؤشرات رئيسة، كما أوردها:(زيوش، 2022: 208):

أ. تحقيق المخرجات التنظيمية :يُعد تحقيق أهداف المنظمة وإنتاجيتها أحد أبرز مؤشرات التوازن، إذ يعبّر عن قدرة التنظيم على تحويل الموارد إلى نتائج ملموسة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ب. تقليص التباين بين الأفراد :يسهم الهيكل التنظيمي في تقليل الفروقات بين العاملين إلى أدنى حد ممكن، من خلال تنظيم العلاقات والمسؤوليات، وضمان التزام الأفراد بمتطلبات العمل الجماعي، بما يعزز من الانسجام الداخلي ويحدّ من التباين السلوكي.

ج. تنظيم السلطة واتخاذ القرار :يُشكل الهيكل التنظيمي الإطار المرجعي الذي تُمارس في ضوئه السلطة التنظيمية، إذ يحدد مصادر القوة داخل المنظمة ويبيّن الجهات المخوّلة باتخاذ القرارات، مما يوفّر وضوحاً في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، ويعزز من كفاءة العمل الإداري.

ويعرّف الباحث التوازن التنظيمي بأنه عنصر أساسي في المنظمة، يهدف إلى تحقيق حالة من التوازن بين الجهود التي يبذلها الأفراد والمقابل الذي يحصلون عليه، بما يتناسب مع تطلعاتهم الشخصية، ويتوافق في الوقت ذاته مع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الحاضر والمستقبل.

2. أبعاد التوازن التنظيمي: إن بقاء المنظمة واستمرارها في العمل يكون مرهوناً بمدى قدرتها على تحقيق التوازن التنظيمي، والذي يرتبط بدوره على تحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال ما تقوم به المنظمة من أنشطة ومهام تنجزعن طريق العاملين لديها، وإن استمرار الأفراد العاملين في أداء الأنشطة والمهام الموكلة إليهم يرتبط بما يحصلون عليه من أجور ومكافات وغيرها من الحوافز، ولذلك يستخدم الكثير من الباحثين ومنها: (المدو، 2012؛ اسكندر والكواز، 2020؛ أبو ليفة، 2021؛ محمد، والرميدي، 2021؛ ديب، اسير ومنجة، 2021؛ أبو ليفة والطحان، 2021، Ibrahim, 2020) بعدي الإسهامات والمغريات لغرض قياس التوازن التنظيمي في الدراسات والبحوث التي يقومون بإعدادها، إذ تتضمن هذه الدراسات شرحاً لبعدي الإسهامات والمغربات وكما يلي: (محمد، وأحمد، 2023: 537-538).

أ. **الإسهامات:** يقصد بالإسهامات مشاركات العاملين داخل المنظمة (أبو ليفة، 2021: 139)، وكما عرفت على أنها مشاركات معينة تؤدى من خلال أو عبر العاملين سواء كانوا أفراداً أو جماعات

وفرق إلى المنظمة التي يعملون فيها (الدليمي، والمدو، 2012: 49). وتتنوع الإسهامات التي يقدمها الأفراد العاملين في المنظمة، ومن الإسهامات التي اتفق عليها أغلب الباحثين هي ما يأتي: (الدليمي، والمدو، 2012: 49) و (أبو ليفة، 2021: 139):

- ❖ الإنجاز والتنفيذ: هي قدرة الأفراد العاملين على تحقيق النجاحات وتجاوز المشاكل والصعوبات في سبيل الوصول إلى الأهداف المنشودة وتحقيقها.
- ❖ تنوع المهام: هي مجموعة من القدرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملين في المنظمة والتي تمكنهم من أداء مجموعة من الأنشطة والمهام المتعددة في وقت واحد.
- ❖ العلاقة بين العاملين: إن وجود علاقات جيدة تربط العاملين بعضهم داخل المنظمة تؤدي إلى التعاون والعمل كفريق واحد داخل التنظيم ويساهم في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية الأفراد داخل المنظمة.
- ❖ العلاقة بين الإدارة والعاملين: وهي العلاقات الرسمية التي تربط الرؤساء والإدارات بالعاملين لديهم، فكلما كانت هذه العلاقات جيدة وإيجابية أدت إلى تحفيز العاملين بشكل أكبر لأداء المهام والأنشطة.

ويرى الباحث الاسهامات إجرائياً بالاتي ((أنها مشاركات العاملين في الأداء الكلي للمنظمة سواء كانواً أفراداً أو جماعات أو فرق العمل وذلك لغرض تحقيق النجاحات وتجاوز التحديات ومن خلال ما يمتلكونه من مهارات وقابليات)).

ب. **المغريات:** وتمثل في مدفوعات المنظمة للعاملين (أبو ليفة، 2021، ص139)، أو ما تقدمه المنظمة للعاملين لديها مقابل ما يقومون به من أنشطة ومهام لتحقيق أهدافها (المدو، 2012: 45)، وتقاس المغريات بمدى المنفعة والرضى المتحقق من قبل العاملين، وتقسم المغريات التي تقدمها المنظمة للأفراد العاملين لديها إلى معنوية ومادية، ومن المغريات التي اتفق عليها أغلب الباحثين الآتي (المدو، 2012: 45) و(أبو ليفة، والطحان، 2021: 213):

- ❖ الراتب المباشر: هو مبلغ مالي ثابت تمنحه المنظمة للعاملين لديها بشكل منتظم، ويُعد مقابلًا للمهام والأنشطة التي ينفذها الموظف في إطار عمله داخل المنظمة.
- ❖ التعويضات والمكافآت: تمثل مبالغ مالية إضافية تصرفها المنظمة للعاملين لديها، وذلك تقديرًا لجهودهم الإضافية، أو لما يمتلكونه من مهارات وقدرات متميزة، أو لاتباعهم سلوكيات إيجابية، والتزامهم بالتعليمات والتوجيهات التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- ❖ الترقية: تعني انتقال الموظف إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل الوظيفي، بحيث تزداد مسؤولياته وأهميته داخل المنظمة. وتُعد الترقية من أهم الحوافز التي تدفع الموظفين إلى تحسين أدائهم، خاصة عندما تُمنح بعدالة وتكافؤ.
- ❖ فرص التطور: هي البرامج والفرص التدريبية التي توفرها المنظمة للعاملين، بهدف تنمية مهاراتهم المهنية، وتوسيع معارفهم، والمساهمة في نموهم الشخصي والوظيفي.

ويرى الباحث إن المغريات تُعرّف إجرائيًا على أنها مجموعة من أدوات الجذب التي توجّه للعاملين، سواء كانت مادية أو معنوية، وتهدف إلى تحقيق شعورهم بالاكتفاء، سواء من حيث ما يتقاضونه من أجر أو ما يصلون إليه من مكانة وظيفية. وتسهم هذه المغريات في تعزيز رضا الفرد عن المنظمة التي ينتمي إليها، وتدفعه نحو التطوير وتحقيق الإنجازات على المستوى الفردي والمنظمة ككل.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 75, Part (2): 184-205
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.75.2.10

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولا. وصف مجتمع البحث: تمثل ميدان البحث في (4) جامعات والمتكونة من الكليات والمعاهد التابعة لها في محافظة دهوك أقليم كوردستان العراق والمبينة في الجدول رقم (1)، أما مجتمع البحث فيشمل بعض من القيادات الإدارية والأكاديمية في الكليات والمعاهد المرتبطة بها، إذ تم إنتخاب عينة عشوائية من القيادات الإدارية والأكاديمية الذين يشغلون مناصب قيادية لتمثل عينة البحث، وإنَّ السبب في إختيار هذه الجامعات كميدان للدراسة الحالي؛ يعود إلى وجهة نظر الباحث بكونها الجامعات تمثل المؤسسات التعليمية والكادر الإداري والأكاديمي لها الأهمية والتي أستوجب إعطائها الأولوية في أعطاء المرونة اللازمة من أجل تحقيق التوازن المطلوب وانعكاس ذلك عل زيادة وتعزيز المناعة لدى أعضاء هذه المناصب الإدارية والرؤساء الأقسام أو الأفرع والوحدات الإدارية في هذه المؤسسات التعليمية والخدمية.

جدول (1): وصف مجتمع البحث

الجامعة	عميد	معاون العميد	رئيس قسم أو فرع	مدير وحدة	المجموع
دهوك	19	19	85	228	351
زاخو	8	8	30	96	142
التقنية عقرة	3	3	8	36	50
التقنية دهوك	8	8	30	96	142
المجموع	38	38	153	456	685

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

ثانياً. وصف عينة البحث:

1. **حجم العينة:** يوضح الجدول رقم (2) الاستمارات الموزعة وكذلك الاستمارات الغير المرجوعة والتالفة وأيضا البيانات الإستمارات المستحصلة من الأفراد المستجيبين ونسبة هذه الإستمارات إلى أفراد المجتمع في كل الجامعات.

جدول (2): أعداد الإستمارات المستحصلة

الجامعة	المجتمع	الإستمارات الموزعة	الإستمارات المستحصلة	الإستمارات الغير المرجوعة والتالفة	نسبة الإستمارات المستحصلة من كل الجامعات
دهوك	351	199	176	23	50.14
زاخو	142	125	97	28	68.31
التقنية عقرة	50	40	32	8	64
التقنية دهوك	142	120	105	15	73.94
المجموع	685	484	410	74	59.85

المصدر: إعداد الباحث.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 75, Part (2): 184-205
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.75.2.10

2. **وصف سمات أفراد العينة:** نستعرض في الجدول رقم (3) وصفاً للسمات الشخصية التي يتمتع بها الأفراد المستجيبين في الجامعات الحكومية وما يتضمنه من الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الحكومية في محافظة دهوك- أقليم كوردستان العراق، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية وكالآتي:

أ. **الجامعة:** إنَّ أغلبية عينة البحث، من جامعة دهوك بلغ نسبتهم (42.9%) من حجم العينة وبتكرار بلغ (176) من المجموع الكلي والبالغ (410).

ب. **الجنس:** تبين أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والبالغ نسبتهم (64.9%).

ج. **العمر:** يتبين من النتائج إذ شكلت الفئات العمرية (30 - أقل من 40 سنة) و (40 - أقل من 50 سنة) النسب الأعلى من بين الفئات العمرية وبنسب متقاربة بلغت (42.9%) و(35.4%) على التوالي.

د. **التحصيل الدراسي:** أظهرت النتائج بأنَّ النسبة الأكبر من الأفراد المستجيبين في الجامعات المبحوثة كانوا من حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (38.5%).

ه. **المنصب الحالي:** تبين أنَّ معظم القيادات المبحوثة في عينة البحث، كانوا من الأفراد الذين يشغلون منصب (مدير وحدة) والذين بلغت نسبتهم (49.5%) من حجم العينة وبتكرار بلغ (203) من المجموع الكلي للعينة والبالغ (410)،

و. **مدة الخدمة الإجمالية:** أظهرت نتائج أنَّ توزيع الأفراد المستجيبين للدراسة وفقاً لمدة خدمتهم الإجمالية قد إنحصرت وبشكل كبير في فئة (12 سنة فأكثر) وبنسبة بلغت (73.7%).

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب سماتهم الشخصية

السمات الشخصية	فئات السمات	العدد	النسبة المئوية %
الجامعة	دهوك	176	42.9
	زاخو	97	23.7
	التقنية عقرة	32	7.8
	التقنية دهوك	105	25.6
الجنس	ذكر	266	64.9
	أنثى	144	35.1
العمر	20 - أقل من 30 سنة	35	8.5
	30 - أقل من 40 سنة	176	42.9
	40 أقل من 50 سنة	145	35.4
	50 سنة فأكثر	54	13.1
التحصيل الدراسي	دكتوراه	102	24.9
	ماجستير	77	18.8
	دبلوم عالي	14	3.4
	بكالوريوس	158	38.5
	دبلوم معهد	43	10.5
	اعدادية فأقل	16	3.9

السمات الشخصية	فئات السمات	العدد	النسبة المئوية %
المنصب الحالي	العميد	35	8.5
	معاون العميد	36	8.8
	رئيس القسم أو الفرع	136	33.2
	مدير وحدة	203	49.5
مدة الخدمة الإجمالية	1 - أقل من 4 سنوات	12	2.9
	4 - أقل من 8 سنوات	33	5.6
	8 - أقل من 12 سنة	73	17.8
	12 سنة فأكثر	302	73.7

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ثالثاً. وصف أداة البحث: تضمنت استمارة الاستبانة المُصاغة للبحث الحالي (33) فقرة على المستجيب الإجابة عنها وموزعة على المحاور الآتية:

أ. **البيانات الديموغرافية:** شملت هذه الفقرة البيانات الخاصة بالمُجيب عن الاستبانة والمتمثلة بالجامعة، الجنس، العمر*، التحصيل الدراسي، المنصب الحالي*، ومدة الخدمة الإجمالية.

ب. **متغير الجينات التنظيمية:** اعتمدت هذه الفقرة على (7) عبارة وضعت لقياس متغير الجينات التنظيمية.

ج. **متغير التوازن التنظيمي:** احتوت هذه الفقرة على (20) عبارة وضعت لقياس متغير التوازن التنظيمي وبعديه، وبواقع (10) عبارات لكل بُعد.

وبالنسبة للمقاييس المُستخدمة في استمارة الاستبانة، إستند الباحث على مقياس (Likert) الخماسي والذي يتدرج وفق مؤشرات القياس (أتفق بشدة، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، وإنَّ المؤشرات أخذت أوزان القياس من (5) إلى (1) وعلى التوالي، والجدول رقم (4) يوضح هيكل الإستبانة وما احتوته من متغيرات رئيسة وفرعية والمصادر التي تم الإستناد عليها في إعداد الفقرات والعبارات الخاصة بالإستبانة.

جدول (4): هيكل الإستبانة

المحور	المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	عدد العبارات	مجموع العبارات	المصادر
أ	بيانات شخصية	بيانات خاصة بالمستجيب	6	6	استمارة الاستبانة
ب	الجينات التنظيمية		7	7	(عبد المجيد، 2016)
ت	التوازن التنظيمي	الاسهامات	10	20	(الدليمي، والمدو، 2012) (أبو ليفة، 2021)
		المغريات	10		

المصدر: إعداد الباحث.

رابعاً. اختبارات استمارة الاستبانة:

1. **قياس الثبات:** يقصد بثبات الأداة مدى قدرتها على تحقيق نتائج متسقة عند إعادة تطبيق الاختبار في نفس الظروف. ويتم قياس ثبات الاستبانة بحساب معامل الارتباط بين الاختبارين. وفي هذه البحث،

تم استخدام تحليل الثبات (Reliability Analysis) وفق طريقة جوتمان (Guttman)، التي تعتمد على (6) معادلات لحساب معامل الثبات بين العبارات المكوّنة للاستبانة، مما يساعد في تحديد الحدود العليا والدنيا لدرجة الثبات. وبناءً على طريقة جوتمان، فأن معاملات الثبات تُعتبر مقبولة إذا كانت تساوي أو تتجاوز (0.60)، وهو معيار كافٍ للبحوث الإنسانية التي تعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات (Van Schuur, 2003: 142). ولإجراء هذا التحليل، وزعت الاستبانة على عينة تجريبية بلغت (25) فردا من المجتمع المستهدف في البحث، وأسفرت نتائج الاختبار، الموضحة في الجدول رقم (5)، على مستوى المتغيرات الرئيسة للبحث الحالي بأنَّ جميع قيم الثبات ضمن الحدود الدنيا والعليا قد تجاوزت القيمة المعيارية، وإنَّ أقل قيمة ضمن الحد الأدنى كانت لمتغير الجينات التنظيمية والتي بلغت (0.740)، وإن أعلى قيمة ضمن الحد الأعلى كانت لمتغر التوازن التنظيمي والتي بلغت (0.918) وبلغت قيمة الثبات للجينات التنظيمية (0.863) بينما كانت قيمة الثبات للتوازن التنظيمي قد بلغت (0.900). أما قيمة الثبات للموشر الكلي للأستبانه فقد بلغت (0.904). مما يوكد الثبات العالي للأستبانه ومتغيراتها وكذلك أبعاد التوازن التنظيمي كونها قد تجاوزت القيمة المعيارية للثبات (0.60).

جدول (5): معاملات الثبات لعبارات الإستبانة بطريقة غوتمان

ت	المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	حدود الثبات		معامل الثبات
			الحد الأدنى	الحد الأعلى	
.1	الجينات التنظيمية	7	0.740	0.865	0.863
.2	التوازن التنظيمي	20	0.766	0.918	0.900
الأبعاد	الاسهامات	10	0.737	0.825	0.821
	المغريات	10	0.781	0.877	0.868
.3	المؤشر الكلي للاستبانة	27	0.749	0.897	0.904

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

2. **قياس صدق المحتوى:** الهدف من هذا الاختبار، هو لتحديد مدى قدرة الاستبانة على قياس الأبعاد والمتغيرات التي أعدت لقياسها ومدى قدرتها على قياس المشكلة التي نسعى إلى إيجاد حلول مناسبة لها، وقد تم استخراج درجة صدق استمارة الاستبانة من خلال معامل الثبات، لوجود ارتباط قوي بين صدق الاستبانة وثباتها، ولقياس صدق المحتوى، يتم استخدام معادلة التي أشار إليها (Graham et al., 2021: 32) وهي (الصدق=الجذر التربيعي لمعامل الثبات)، إذ تم استخراج معامل الثبات لعبارات الاستبانة وفقاً لمعامل الثبات لـ(Guttman) وبلغت قيمته (0.904)، وبإدخال قيمة الثبات في معادلة صدق المحتوى وبأخذ الجذر التربيعي لتلك القيمة، فأن درجة الصدق بلغت (0.951)، وهي قيمة عالية تشير إلى صدق محتوى الاستبانة.

خامساً. اختبار بيانات الإستبانة: قبل الشروع في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واختبار فرضية البحث، قام الباحث بتنفيذ مجموعة من الاختبارات على البيانات التي جُمعت من عينة البحث، وذلك بهدف تحديد نوع الاختبارات المناسبة للدراسة الحالي، سواء كانت معلمية أو لامعلمية. يتطلب تطبيق الاختبارات المعلمية استيفاء بيانات البحث لمجموعة من الشروط، مما يضمن دقة التحليل الإحصائي المعلمي. وفي حال عدم تحقق هذه الشروط، يتم اللجوء إلى الاختبارات اللامعلمية (Reinhart, 2005: 11). وللتحقق من ذلك، أُجريت الاختبارات التالية:

1. **التوزيع الطبيعي:** يُستخدم هذا الاختبار لتحديد مدى تحقيق بيانات البحث للتوزيع الطبيعي، وذلك من خلال الاعتماد على معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) يعكس معامل الالتواء درجة تماثل البيانات، بينما يوضح معامل التفلطح مدى ارتفاع قمة التوزيع، إذ تشير القيم السالبة والموجبة له إلى اتجاه تفلطح منحنى التوزيع نحو اليمين أو اليسار. وفي هذا السياق، يشير الباحثان (George & Mallery, 2020: 114-115) إلى وجود صيغة تقريبية مثبتة علميًا، تفيد بأن القيم الواقعة بين 2+و 2- لكل من معامل الالتواء والتفلطح تُعد مؤشرًا على تحقيق البيانات للتوزيع الطبيعي.

وأشارت نتائج التحليل الظاهرة في الجدول رقم (6) بأنَّ بيانات البحث الحالي تتبع التوزيع الطبيعي؛ لكون جميع القيم المُستحصلة من التحليل والخاصة بمعاملي الإلتواء والتفلطح كانت ما بين (+2 و -2).

جدول (6): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث وأبعادها

ت	المتغيرات والأبعاد		الالتواء	التفلطح
.1	الجينات التنظيمية		-.596	.052
.2	التوازن التنظيمي	الاسهامات	-.587	.160
		المغريات	-.763	1.001
N = 410	القيمة المعيارية للالتواء = ± 1			
	القيمة المعيارية للتفلطح = ± 3			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

2. **تجانس التباين:** لتحديد مدى تحقق تجانس التباين في أبعاد متغيرات البحث، تم تطبيق اختبار ليفين (Levene's Test) على بيانات البحث. وأظهرت نتائج الاختبار، كما هو موضح في الجدول رقم (7)، أن البيانات تستوفي شرط تجانس التباين، وذلك استنادًا إلى القيمة المعنوية (Sig.) المحسوبة، حيث كانت جميع القيم أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05). كما تعزز هذه النتيجة القيم المحسوبة لاختبار (Levene)، التي جاءت أقل من القيمة الجدولية البالغة (3.854) عند درجات حرية (1، 208)، مما يشير إلى أن بيانات البحث الحالي تحقق شرط تجانس التباين.

جدول (7): اختبار تجانس التباين

ت	المتغيرات والأبعاد		معلمة ليفين	
			قيمة F المحسوبة	المعنوية
.1	الجينات التنظيمية		2.591	.108
.2	التوازن التنظيمي	الاسهامات	1.436	.232
		المغريات	.090	.765
قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1، 208) = 3.854			N = 410	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

واستنادًا إلى النتائج اختبارات الشروط المعلمية وهي كل من التوزيع والتجانس التباين تبين أنها مستوفية لتلك الشروط، وفي حين أنه لم يتم اجراء اختبار الاستقلالية وذلك لأن المتغير المستقل ليس له أبعاد وعليه يمكن اعتماد الاختبارات المعلمية في التحليلات الاحصائية لهذا البحث.

سادساً. وصف متغيرات البحث: من خلال استعراض ووصف متغيرات البحث وأبعادها، وبيان أهميتها وفقاً لآراء الأفراد عينة البحث في الكليات والمعاهد المبحوثة، وذلك بالاعتماد على نتائج

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 75, Part (2): 184-205
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.75.2.10

التحليل الإحصائي باستخدام بعض من المقاييس الوصفية المتمثلة بالنسب المئوية، والتكرارات والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية، إذ تم وصف متغيرات وأبعاد البحث وكذلك أهميتها الترتيبية وفقاً للفقرات الآتية:

أولاً. وصف متغيرات البحث: تم وصف متغيرات البحث وأبعادها كالآتي:

1. وصف متغير الجينات التنظيمية: يتبين من نتائج الوصف الخاصة بهذا المتغير والواردة في الجدول رقم (8)، بأنَّ نسبة الاتفاق لآراء الأفراد المستجيبين تجاه العبارات المستخدمة في قياسه والمتمثلة بـ(X1 – X7) تميل إلى الاتفاق بنسبة (60%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين كانت نسبة عدم التأكد تساوي (24.2%)، أما نسبة عدم الاتفاق فكانت (15.8%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.749)، كما وتشير قيمة معامل الاختلاف والبالغة (21%) إلى مستويات الاختلاف حول هذا المتغير ومن وجهة نظر الأفراد عينة البحث. وعليه يمكننا القول بأنَّ آراء الأفراد المستجيبين حول عبارات ومضامين هذا المتغير تميل إلى الإتفاق وبشكل مقبول وإنَّ الجينات التنظيمية تُعد من أحد مقومات المناعة التنظيمية وتتمثل بصمة الكلية أو المعهد الخاصة والتي تميزها عن باقي الجامعات بخصائص تجعلها قادرة على التكيف مع البيئة.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في تحسين أو ضعف مستويات الاتفاق تجاه بُعد الجينات التنظيمية، تبين أنَّ العبارة (X1) وبحسب المؤشر الكلي، أسهمت بأعلى نسبة اتفاق وبلغت مساهمتها (63.9%) وبوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.046)، ويعزز النسبة العالية من الإتفاق قيمة معامل الاختلاف والتي بلغت (28.8%)، وتشير هذه العبارة إلى أنَّ الكليات والمعاهد المبحوثة نمتلك إجراءات واضحة تقلل أو تمنع تداخل الصلاحيات والمسؤوليات في مختلف المستويات الإدارية فيها. أما العبارة (X5) فقد كان لها أقل مستوى من المشاركة من بين عبارات هذا البُعد في تعزيز نسبة الإتفاق، إذ بلغت نسبة الإتفاق عليها (54.2%) وبوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري بلغ (1.101)، أما معامل الإختلاف فقد بلغ (31.7%)، وتشير هذه العبارة إلى أنَّ الكليات والمعاهد المبحوثة تعتمد نظام واضح لتقييم أداء الملاك الإداري والأكاديمي والذي يبنى على أساسه إجراء الترقيات ومنح المكافئات لذلك الملاك.

جدول (8): وصف بُعد الجينات التنظيمية

العبارات	الاتفاق				غير متأكد		عدم الاتفاق				الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	أتفق بشدة		أتفق				لا أتفق		لا أتفق بشدة				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X1	76	18.5	186	45.4	92	22.4	34	8.3	22	5.4	3.63	1.046	%28.8
X2	42	10.2	216	52.7	96	23.4	48	11.7	8	2.0	3.58	.896	%25.0
X3	53	12.9	183	44.6	111	27.1	53	12.9	10	2.4	3.53	.957	%27.1
X4	52	12.7	188	45.9	106	25.9	51	12.4	13	3.2	3.52	.972	%27.6
X5	72	17.6	150	36.6	107	26.1	59	14.4	22	5.4	3.47	1.101	%31.7
X6	73	17.8	177	43.2	98	23.9	52	12.7	10	2.4	3.61	.998	%27.6
X7	83	20.2	171	41.7	85	20.7	51	12.4	20	4.9	3.60	1.091	%30.3
المعدل	%15.7		%44.3		%24.2		%12.1		%3.7		3.56	.749	%21.0
المؤشر الكلي	%60.0				%24.2		%15.8						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 75, Part (2): 184-205
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.75.2.10

2. التوازن التنظيمي: تم وصف هذا المتغير على مستوى بعدين وعلى المستوى الكلي، وكالآتي:

أ. **على المستوى الكلي:** يتبين من نتائج الوصف الخاصة بمتغير التوازن التنظيمي وعلى المستوى الكلي كما في الجدول رقم (9)، بأنَّ نسبة الاتفاق لآراء الأفراد المستجيبين نحو الأبعاد المستخدمة في قياسه والمتمثلة بـ (الاسهامات ، والمغريات) تميل إلى الاتفاق بنسبة (64.25%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين كانت نسبة عدم التأكد تساوي (20.1%)، أما نسبة عدم الاتفاق فكانت (15.6%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (0.586)، كما وتشير قيمة معامل الاختلاف والبالغة (16.2%) إلى مستويات الاختلاف تجاه هذا المتغير ومن وجهة نظر الأفراد عينة البحث، إذ إنَّ زيادة قيمة هذا العامل عن (50%) واقترابها من النسبة المئوية الكاملة، تدل على شدة الاختلاف حول هذا المتغير وعدم أهميته لدى الأفراد المُستجيبين وبالعكس. وعليه يمكننا القول بأنَّ الأفراد المستجيبين في الكليات والمعاهد المبحوثة متفقين وبشكل مقبول حول ما تضمنته هذا المتغير وأبعاده والذي يشير إلى ايجاد نوع من التوازن التنظيمي في أعمال الجامعات المبحوثة من الكليات والمعاهد.

جدول (9): وصف التوازن التنظيمي على المستوى الكلي

الأبعاد	الإتفاق	عدم التأكد	عدم الإتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الإسهامات	%71.2	%18.9	%9.8	3.78	.555	%14.7
المغريات	%57.3	%21.3	%21.4	3.47	.734	%21.2
المؤشر الكلي	%64.25	%20.1	%15.6	3.62	0.586	%16.2

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ب. على مستوى الأبعاد:

* **الاسهامات:** يتبين من نتائج الوصف الخاصة بهذا البُعد والواردة في الجدول رقم (10)، بأنَّ نسبة الاتفاق لآراء الأفراد المستجيبين تجاه العبارات المستخدمة في قياسه والمتمثلة بـ (Y10-Y1) تميل إلى الاتفاق بنسبة (71.2%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين كانت نسبة عدم التأكد تساوي (18.9%)، أما نسبة عدم الاتفاق فكانت (9.8%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.555)، كما وتشير قيمة معامل الاختلاف والبالغة (14.7%) إلى مستويات الاختلاف حول هذا البُعد ومن وجهة نظر الأفراد عينة البحث. وعليه يمكننا القول بأنَّ آراء الأفراد المستجيبين حول عبارات ومضامين هذا البُعد تميل إلى الإتفاق وبشكل جيد وإنَّ الاسهامات يُعد من أحد مقومات التوازن التنظيمي والمتمثلة بما يقدمه الأفراد من الإسهامات داخل المنظمة من الانجازات والقيام بالمهام المتنوعة وكيفية أدارة العلاقات مع زملائهم في العمل والعلاقة مع أصحاب المصالح.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في تحسين أو ضعف مستويات الاتفاق تجاه بُعد الاسهامات، تبين أنَّ العبارة (Y1) وبحسب المؤشر الكلي، أسهمت بأعلى نسبة اتفاق وبلغت مساهمتها (81.7%) وبوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.865)، ويعزز النسبة العالية من الإتفاق قيمة معامل الاختلاف والتي بلغت (22.1%)، وتشير هذه العبارة إلى مشارك الملاك الإداري والأكاديمي بأفكارهم ومقترحاتهم والتي تسهم في تحسين أداء الكلية أو المعهد. أما العبارة (Y8) فقد كان لها أقل مستوى من المشاركة من بين عبارات هذا البُعد في تعزيز نسبة الإتفاق، إذ بلغت نسبة

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 75, Part (2): 184-205
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.75.2.10

الإتفاق عليها (57.3%) وبوسط حسابي بلغ (52.3) وانحراف معياري بلغ (0.972)، أما معامل الإختلاف فقد بلغ (27.6%) والذي يُعد الأعلى من بين قيم معاملات الاختلاف الخاصة بالعبارات الأخرى، وتشير هذه العبارة إلى العمل على توفير المتطلبات النفسية والاجتماعية للملاكات الإدارية والأكاديمية من أجل تحسين إسهاماتهم في أنشطة الكلية أو المعهد.

جدول (10): وصف بُعد الاسهامات

العبارات	الاتفاق				غير متأكد		عدم الاتفاق				الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	أتفق بشدة		أتفق				لا أتفق		لا أتفق بشدة				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
Y1	85	20.7	250	61.0	37	9.0	31	7.6	7	1.7	3.91	.865	%22.1
Y2	61	14.9	214	52.2	99	24.1	31	7.6	5	1.2	3.72	.852	%22.9
Y3	82	20.0	224	54.6	68	16.6	28	6.8	8	2.0	3.84	.889	%23.2
Y4	93	22.7	222	54.1	68	16.6	22	5.4	5	1.2	3.92	.844	%21.5
Y5	75	18.3	190	46.3	94	22.9	40	9.8	11	2.7	3.68	.971	%26.4
Y6	93	22.7	204	49.8	73	17.8	25	6.1	15	3.7	3.82	.973	%25.5
Y7	79	19.3	232	56.6	66	16.1	28	6.8	5	1.2	3.86	.848	%22.0
Y8	53	12.9	182	44.4	112	27.3	50	12.2	13	3.2	3.52	.972	%27.6
Y9	83	20.2	223	54.4	76	18.5	24	5.9	4	1.0	3.87	.834	%21.6
Y10	60	14.6	216	52.7	84	20.5	37	9.0	13	3.2	3.67	.942	%25.7
المعدل	%18.63		%52.61		%18.94		%7.72		%2.11		3.78	.555	%14.7
المؤشر الكلي	%71.2				%18.9		%9.8						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

* **المغريات:** يتبين من نتائج الوصف الخاصة بهذا البُعد والواردة في الجدول رقم (11)، بأنَّ نسبة الاتفاق لآراء الأفراد المستجيبين تجاه العبارات المستخدمة في قياسه والمتمثلة بـ (Y11-Y20) تميل إلى الاتفاق بنسبة (57.3%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين كانت نسبة عدم التأكد تساوي (21.3%)، أما نسبة عدم الاتفاق فكانت (21.4%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (47.3) وبانحراف معياري (0.734)، كما وتشير قيمة معامل الاختلاف والبالغة (21.2%) إلى مستويات الاختلاف حول هذا البُعد ومن وجهة نظر الأفراد عينة البحث. وعليه يمكننا القول بأنَّ آراء الأفراد المستجيبين حول عبارات ومضامين هذا البُعد تميل إلى الإتفاق وبشكل مقبول وأنَّ المغريات يُعد من أحد مقومات التوازن التنظيمي وعده من أساليب الجذب لدى الكلية أو المعهد في الحصول على الكوادر من خلال تقديم الرواتب المغرية وكذلك تقديم التعويضات والمكافئات وفرص الترقية المتاحة للجميع الأفراد وفرص التطوير في الوظيفة.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في تحسين أو ضعف مستويات الاتفاق تجاه بُعد المغريات، تبين أنَّ العبارة (Y18) وبحسب المؤشر الكلي، أسهمت بأعلى نسبة اتفاق وبلغت مساهمتها (71.7%) وبوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.951)، ويعزز النسبة العالية من الإتفاق قيمة معامل الاختلاف والتي بلغت (25%)، وتشير هذه العبارة إلى أنَّ الكليات والمعاهد المبحوثة تلجأ إلى تشجع الملاك الإداري والأكاديمي على ممارسة السلوكيات الحسنة والالتزام بالتعليمات والاوامر الموجهة إليهم سعياً لتحقيق اهداف الكلية أو المعهد.

أما العبارة (Y12) فقد كان لها أقل مستوى من المشاركة من بين عبارات هذا البُعد في تعزيز نسبة الإتفاق، إذ بلغت نسبة الاتفاق عليها (40.9%) وبوسط حسابي بلغ (3.07) وانحراف معياري بلغ (1.127)، أما معامل الاختلاف فقد بلغ (36.7%) والذي يُعد الأعلى من بين قيم معاملات الإختلاف الخاصة بالعبارات الأخرى، وتشير هذه العبارة إلى أنَّ الكليات والمعاهد المبحوثة توفر الراتب الذي يستحقه الملاك الإداري والأكاديمي مع ما يبذلونه من جهود ومهام.

جدول (11): وصف بُعد المغريات

العبارات	الاتفاق				غير متأكد		عدم الاتفاق				الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	أتفق بشدة		أتفق				لا أتفق		لا أتفق بشدة				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
Y11	62	15.1	122	29.8	97	23.7	92	22.4	37	9.0	3.20	1.206	%37.7
Y12	35	8.5	133	32.4	102	24.9	104	25.4	36	8.8	3.07	1.127	%36.7
Y13	67	16.3	167	40.7	87	21.2	65	15.9	24	5.9	3.46	1.116	%32.3
Y14	58	14.1	203	49.5	98	23.9	43	10.5	8	2.0	3.63	.919	%25.3
Y15	81	19.8	185	45.1	81	19.8	51	12.4	12	2.9	3.66	1.022	%27.9
Y16	65	15.9	151	36.8	93	22.7	75	18.3	26	6.3	3.38	1.141	%33.8
Y17	62	15.1	136	33.2	92	22.4	84	20.5	36	8.8	3.25	1.197	%36.8
Y18	93	22.7	201	49.0	71	17.3	37	9.0	8	2.0	3.81	.951	%25.0
Y19	63	15.4	194	47.3	82	20.0	56	13.7	15	3.7	3.57	1.023	%28.7
Y20	92	22.4	180	43.9	69	16.8	46	11.2	23	5.6	3.66	1.112	%30.4
المعدل	%16.53		%40.77		%21.27		%15.93		%5.5		3.47	.734	%21.2
المؤشر الكلي	%57.3				%21.3		%21.4						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

سابعاً. اختبار فرضية الإرتباط: تمثلت فرضية الإرتباط الخاصة بمتغيرات البحث الحالي بالفرضية الرئيسة الأولى، ولغرض التحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى تحليل الارتباط المتعدد باستخدام طريقة (Pearson) على المستوى الكلي والجزئي، وأما بالنسبة الى تفسير معاملات الارتباط، فانه تم الاعتماد على تحليل الاحصائي (Borg's, 1963) والذي يشير إلى أنّه قيم معاملات الارتباط تقع بين (+1 و -1)، وحيث كلما كانت القيم قريبة من الصفر، تشير إلى ضعف هذه العلاقة الارتباط بين المتغيرات، ومع الأخذ بنظر الإعتبار أهمية الدلالــة الإحصائية، حيث تشير الـعلاقة ذات الدلالة الإحصائية إلى أنّه علاقة فعلية وليست ناجمة عن الصدفة، وكما إنَّ الإشارة الموجبة تشير إلى العلاقة الطردية، أما السالبة تشير إلى العلاقة العكسية، وصنف (Borg's) قيم الإرتباط الواقـعة بين (+1 و -1) إلى المستويات الآتية (Cohen, Manion, & Morrison, 2007: 535):

المستوى الأول: قيم الإرتباط من ±0.20 إلى ±0.35: تعد علاقات الإرتباط ضمن هذه القيم علاقات طفيفة جداً.

المستوى الثاني: قيم الارتباط من ±0.351 إلى ±0.65: تعد علاقات الارتباط ضمن هذه القيم علاقات جيدة.

المستوى الثالث: قيم الإرتباط من ±0.651 إلى ±0.85: تعد علاقات الإرتباط ضمن هذه القيم علاقات جيدة جداً ودقيقة بدرجة كافية.

المستوى الرابع: قيم الإرتباط من ±0.851 إلى ±1: تعد علاقات الإرتباط ضمن هذه القيم علاقات قوية جداً ودرجة ارتباط وثيقة بين المتغيرات والأبعاد المترابطة.

وكشفت نتائج تحليل الإرتباط بين المتغيرات والأبعاد المُعتمدة في البحث الحالي عن أن الفرضية الرئيسة على أنه "يوجد علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية والتوازن التنظيمي على مستوى الجزئي والكلي لدى الكليات والمعاهد المبحوثة" على الآتي:

1. وجود ارتباط بين متغير الجينات التنظيمية وبين أبعاد التوازن التنظيمي والمتمثلة بـ: (الإسهامات، المغريات)، والتي بلغت معاملات الارتباط بينها (0.639) و (0.657) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، أي إنها تقع ضمن المستوى الثالث من تصنيف (Borg's)، والتي تعتبر علاقات ارتباط جيدة جداً ودقيقة بدرجة كافية، وبالاعتماد على ما سبق نستنتج بأنه كلما تحسن مستوى متغير الجينات التنظيمية في الكليات والمعاهد المبحوثة، فإنَّ ذلك يؤدي إلى تحسين مستويات أبعاد التوازن التنظيمي.
2. تشير النتائج أن أعلى قيمة للارتباط على مستوى الأبعاد بين بُعدي المغريات والجينات التنظيمية والتي بلغت (0.657) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على أنه كلما زادت مستوى الجينات التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة فإنَّ ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى المغريات.

جدول (12): الارتباط بين الجينات التنظيمية والتوازن التنظيمي

المتغيرات والأبعاد	التوازن التنظيمي		
	الاسهامات	المغريات	المؤشر الكلي
الجينات التنظيمية	0.639**	0.657**	0.714**
** معنوي عند مستوى (0.01)			N = 410

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

وبالاعتماد على نتائج تحليل الارتباط على المستوى الجزئي والكلي، يتبين صحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه "يوجد علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية والتوازن التنظيمي على مستوى الجزئي والكلي لدى الكليات والمعاهد المبحوثة".

ثامناً. اختبار فرضية التأثير: تنص الفرضية الرئيسة الثانية على أنه "يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للجينات التنظيمية في تحقيق التوازن التنظيمي على مستوى الجزئي والكلي لدى الكليات والمعاهد المبحوثة". ومن نتائج التحليل الإحصائي تم التوصل إلى الآتي:

1. وجد أن الجينات التنظيمية تأثر في التوازن التنظيمي، وذلك بحسب ما تشير إليه قيم (F) المحسوبة والتي بلغت (125.499)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.854) وبدرجة حرية (408,1)، وتؤكد هذه النتيجة ومعنوية هذا التأثير قيم (Sig.) المحسوبة والبالغة (0.000)، وهي قيم أقل بكثير من قيمة الدلالة الإحصائية الافتراضية للدراسة الحالي والبالغة (0.05).

❖ يتبين من قيمة الثابت (B0) أنَّ هناك ظهوراً للتوازن التنظيمي بقيمة تصل إلى (1.634)، وذلك عندما تكون قيمة الجينات التنظيمية مساويةً للصفر، مما يشير إلى أنَّ متغير التوازن التنظيمي يستمد جزءاً من التأثيرات المباشرة من خلال الجينات التنظيمية.

- تبين أنَّ الميل الحدي (B1) للجينات التنظيمية وصلت قيمته إلى (0.714)، والتي تشير إلى أنَّ التغير في الجينات التنظيمية بمقدار واحد، سيؤدي إلى تغير في التوازن التنظيمي بما يعادل (0.714)، أي بنسبة تغير تساوي (71.4%)، وهي نسبة جيدة في تفسير العلاقة التأثيرية للمرونة الاستراتيجية في المناعة التنظيمية.
- القيمة التفسيرية للجينات التنظيمية وبحسب قيمة (R2) قد بلغت (0.510)، أي بمعنى أنَّ الجينات التنظيمية يفسر ما نسبته (51%) من التغير الحاصل في التوازن التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (49%) فتعود لمتغيرات أخرى لم يأخذها البحث أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا البحث. وعليه وبالاستناد على ما سبق، يُمكن الاستنتاج بأنه إذا أرادت الكليات والمعاهد المبحوثة تحقيق التوازن التنظيمي والمحافظة عليها، فيتوجب عليها التركيز على الجينات التنظيمية لكونه الأكثر تأثير.

جدول (13): تأثير الجينات التنظيمية في التوازن التنظيمي

المتغير	الجينات التنظيمية					
	B_0	B_1	R^2	F المحسوبة	درجات الحرية	Sig.
التوازن التنظيمي	1.634	0.714	0.510	125.499	408,1	0.000
قيمة F الجدولية = 3.854	$P \leq 0.05$			N = 410		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

2. كما تبين على مستوى الجزئي أن نتائج تأثير الجينات التنظيمية في أبعاد التوازن التنظيمي والذكورة في الجدول رقم (14) الآتي:

أ. توثر الجينات التنظيمية في بعد الاسهامات وذلك بموجب قيمة (T) والبالغة (16.790) وبدلالة قيمة (B1) والبالغة (0.639) وقيمة (R2) البالغة (0.409). مما يدل على أن المرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبة (40.9%) من التغير الذي يحدث في التوازن التنظيمي والتي سببها الاسهامات.

ب. توثر الجينات التنظيمية في بعد المغريات وذلك بموجب قيمة (T) والبالغة (17.610) وبدلالة قيمة (B1) والبالغة (0.657) وقيمة (R2) البالغة (0.432). مما يدل على أن المرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبة (43.2%) من التغير الذي يحدث في التوازن التنظيمي والتي سببها المغريات.

جدول (14): تأثير الجينات التنظيمية في أبعاد التوازن التنظيمي

المتغير	الجينات التنظيمية					
	B_0	B_1	R^2	t المحسوبة	درجات الحرية	Sig.
الاسهامات	2.093	0.639	0.409	16.790	408	0.000
المغريات	1.176	0.657	0.432	17.610		0.000
قيمة t الجدولية = 1.649	$P \leq 0.05$			N = 410		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ونظراً لنتائج التحليل الإحصائي على المستوى الجزئي والكلي لتأثير الجينات التنظيمية في التوازن التنظيمي، تبين صحة الفرضية الرئيسة الثانية، والتي تنص على أنه: "يوجد تأثير معنوي

ذي دلالة إحصائية للجينات التنظيمية في تحقيق التوازن التنظيمي على مستوى الجزئي والكلي لدى الكليات والمعاهد المبحوثة".

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. للجينات التنظيمية أهمية كبيرة وتميز الجامعة عن غيرها بامتلاكها التوازن التنظيمي وتعد ذات أهمية بالغة بالنسبة للجامعة من خلال اكتساب الجينات التنظيمية اللازمة، والتي تتحقق عن طريق نشر ثقافة تنظيمية راسخة في جيناتها، وتؤدي إلى ترسيخ مقومات التوازن التنظيمي من خلال اكسابها الجينات التنظيمية الراسخة في ثقافة المنظمة الأفراد العاملين فيها، مما يجعلها الحصن المنيع ضد أي من التهديدات الخارجية فضلا عن التهديدات التي تكون أحياناً من الداخل، مما يؤدي إلى تحسين الجودة والمخرجات.
2. بينت النتائج الخاصة بوصف متغير الجينات التنظيمية بأنَّ نسبة الاتفاق لآراء الأفراد المستجيبين تجاه بُعد الجينات التنظيمية تميل إلى الاتفاق وبدرجة متوسطة، مما يدل على أنَّ الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الحكومية المبحوثة تهدف إلى تطبيق بصمة الكلية أو المعهد الخاصة التي تميزها عن باقي الجامعات بخصائص تجعلها قادرة على التكيف مع البيئة.
3. بينت النتائج الخاصة بوصف متغير التوازن التنظيمي وأبعادها بأنَّ:

أ. نسبة الاتفاق لآراء الأفراد المستجيبين تجاه متغير التوازن التنظيمي تميل إلى الاتفاق بشكل متوسط، مما يشير إلى أنَّ الكليات والمعاهد للجامعات الحكومية المبحوثة تسعى إلى تحقيق التوازن بين الإسهامات والمغريات والوصول إلى التوازن الأمثل لضمان مشاركة الموظفين والتزامهم تجاه الجامعات والكليات والمعاهد التابعة لها.

ب. يُعد كل من الإسهامات والمغريات من مقومات التوازن التنظيمي، وإن الوصول إليها يقع على عاتق القيادات الخاصة بالكليات والمعاهد التابعة للجامعات الحكومية المبحوثة.

ج. نسبة الاتفاق لآراء الأفراد المستجيبين تجاه بُعد الإسهامات تميل إلى الاتفاق وبنسبة جيدة، مما يدل على أنَّ الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الحكومية المبحوثة والمتمثلة بما يقدمه الأفراد من الإسهامات داخل المنظمة من الانجازات والقيام بالمهام المتنوعة، فضلا عن كيفية إدارة العلاقات مع زملائهم في العمل والعلاقة مع أصحاب المصالح.

د. نسبة الاتفاق لآراء الأفراد المستجيبين تجاه بُعد المغريات تميل إلى الاتفاق بشكل مقبول، مما يشير إلى محاولة الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الحكومية المبحوثة استخدام الراتب المباشر والتعويضات والمكافئات والترقية وفرص التطوير لمساعدة تشجيع على إظهار المواهب والأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية إلى المنظمة وتحقيق نتائج جيدة.

4. وجود علاقات ارتباط معنوية وطردية موجبة بين الجينات التنظيمية والتوازن التنظيمي، مما تشير إلى أنه كلما تحسنت وزادت الجينات التنظيمية في الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الحكومية المبحوثة، فإنّ ذلك يؤدي إلى تحسين مستويات التوازن التنظيمي، والعكس صحيح.
5. للجينات التنظيمية تأثير كبير في التوازن التنظيمي، إذا أرادت الكليات والمعاهد المبحوثة تحقيق التوازن التنظيمي والمحافظة عليها، فيتوجب عليها التركيز على الجينات التنظيمية.

6. ظهر تفسير مقبول بتأثير الجينات التنظيمية في أبعاد التوازن التنظيمي وهما كل من الاسهامات والمغريات، مما يدل على وجود مستوى تأثير جيد الجينات التنظيمية في التوازن التنظيمي بسبب ابعادها.

ثانياً. المقترحات:

1. يجب على الجامعات الحكومية تعزيز ثقافة جامعية قوية من خلال تطوير أنظمة وقيم واضحة تحدد هوية الجامعة وتعكس أهدافها ورسالتها التعليمية. يمكن تحقيق ذلك عبر إقامة فعاليات تهدف إلى تعزيز الانتماء والولاء للجامعة.
2. زيادة اهتمام الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الحكومية المبحوثة بموضوع التوازن التنظيمي وتحقيق الموازنة بين الإسهامات والمغريات، فالتوازن التنظيمي يعتبر الحجر الأساسي ونقطة البداية التي تبدأ منها عملية لاكتساب المناعة التنظيمية على مستوى المنظمة ككل.
3. الإهتمام بأبعاد التوازن التنظيمي والمتمثلة بـ: (الإسهامات، المغريات)؛ لكونها من مقومات التوازن التنظيمي ومن الوظائف الأساسية لها. ويتوجب على الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الحكومية المبحوثة تهيئة البيئة المناسبة لتحقيق التوازن والوصول إلى فهم عميق لما يقوم به الأفراد العاملين من أداء وما سوف يحصلون عليه من مغريات.
4. ينبغي تشجيع أعضاء الكادر الإدارية والأكاديمي على المشاركة في اللجان الأكاديمية والإدارية داخل الجامعة. إذ تُعزز هذه المشاركة المسؤولية والالتزام، وتساهم في تطوير سياسات الجامعة واتخاذ القرارات الهامة.
5. من المهم أن تُعدل الرواتب والمكافآت بشكل دوري لتتناسب مع الأوضاع الاقتصادية المحلية، ويجب أن يكون الراتب العادل والمرتب المالي المحفز جزءًا أساسيًا من النظام داخل الجامعة، وتقديم تعويضات مالية أو ساعات راحة إضافية للكادر الإداري والأكاديمي الذين يساهمون في الأنشطة خارج ساعات العمل العادية، مثل الأنشطة البحثية أو ساعات التدريس الإضافية وكذلك العمل الإداري الإضافي.
6. يجب على الجامعات وضع نظام شفاف وعادل للترقيات، يعتمد على معايير موضوعية مثل الأداء الأكاديمي والإنجازات البحثية، ينبغي أن تكون فرص الترقية متاحة لجميع العاملين بناءً على الجدارة والقدرة. كما ينصح بتشجيع فرق العمل على تقديم مشاريع مبتكرة، وتنظيم جوائز سنوية للمشاريع التي تسهم في تحسين التعليم أو تقدم في مجال البحث العلمي، فضلا عن ايجاد الحلول للمعوقات الإدارية وتجاوز المشكلات التي تواجهها.
7. يمكن تقديم برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين الأكاديميين والإداريين، يجب أن تغطي هذه البرامج مجالات متعددة مثل التدريس الحديث، البحث العلمي، والإدارة الجامعية. وعلى الجامعات تنظيم دورات تدريبية وبرامج تعليمية تهدف إلى تحسين مهارات الكادر الإداري والأكاديمي. ومن المهم أيضًا تخصيص مكافآت المادية والمعنوية لتشجيع المشاركة والتميز.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. أبو ليفة، سناء مصطفى محمد، والطحان، عماد عبدالخالق. (2021). العلاقة بين التوازن التنظيمية والسعادة التنظيمية: دراسة ميدانية مطبقة على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 16، ص: 213.

2. أبو ليفة، سناء مصطفى. (2021). دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الإنغراز الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 1، العدد 58، ص: 133-184.
3. اسكندر، يونس فيصل، والكواز، عدي غانم محمد. (2020). التوازن التنظيمي في اقسام الاشراف التربوي والاختصاصي في العراق. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 16، العدد 3، ص: 778.
4. بلاني، جرا مجيد احمد. (2023). دور أبعاد الذكاء الأخلاقي في تحقيق التوازن التنظيمي: دراسة ميدانية لآراء عينة من التدريسيين في جامعتي صلاح الدين ودهوك. وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة صلاح الدين/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال، ص: 38.
5. الخالد، ياسر محمد عبدالعزيز، والكميم، جمال ناصر. (2023). تأثير تكنولوجيا المعلومات على تعزيز الجينات التنظيمية في قطاع الاتصالات اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 5، العدد 1، ص: 571.
6. الدليمي، انتصار عباس حمادي، والمدو، الاء عبدالكريم غالب. (2012). تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصاد، المجلد 14، العدد 4، ص: 44.
7. ديب، كندة علي، واسبر، لمى، ومنجة، باسكال ابراهيم. (2021). تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في جامعة الخاصة العاملة في اللاذقية. مجلة جامعة تشرين، العدد 4، المجلد 43، ص: 174-175.
8. الرميدي، بسام سمير عبد الحميد، ومحمد، اسماء عبد العاطي. (2022). أثر التوازن التنظيمي في الحد من سلوكيات الانسحاب الوظيفي للعاملين بالتطبيق على شركات السياحة المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 23، العدد 1، ص: 102.
9. زيوش، سعيد. (2022). نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي عند "هربرت سايمون" ومجالات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية: دراسة سوسيولوجية. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 1، ص: 502.
10. العموري، رجب عبدالسلام، والعوامة، عمر شعبان. (2021). فحص الجينات التنظيمية للمنظمة وقياس أثرها على الأداء التسويقي بالتطبيق على شركة ليبيا للتأمين بمدينة الزاوية. كلية الاقتصاد العجيلان – جامعة الزاوية، العدد 10، ص: 20.
11. الكواز، عدي غانم محمود، واسكندر، يونس فيصل. (2021). التوازن التنظيمي في أقسام الاشراف التربوي والاختصاصي في العراق. المجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، العدد 3، المجلد 16.
12. لفتة، بيدار ستار. (2014). المناعة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المسؤولين في الشركة العامة للصناعات الجلدية. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، إدارة الأزمات في عالم متغير، للتفكر 21-23 نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، ص: 109.

13. محمد، هاژة خطاب، وأحمد، جرا مجيد. (2023). دور أبعاد الذكاء الأخلاقي في تحقيق التوازن التنظيمي: دراسة ميدانية لآراء عينة من التدريسيين في جامعتي صلاح الدين ودهوك. مجلة جامعة نوروز، المجلد 4، العدد 12، ص: 433-549.
14. المدو، آلاء عبدالكريم غالب. (2012). تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي بتوسيط العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية في ديوان وزارة النفط. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ص: 45.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Amina, Moulay, & Mimoun, Kafi. (2017). Organizational DNA and entrepreneurship: A case study of mobile phone operators in Algeria. Journal of Economic and Financial Research in Algeria, Vol. 4, No. 1.
2. Cohen, L., Marion, L., & Morrison, K. (2007). Research Methods in Education (6th ed.). Taylor & Francis e-Library, 270 Madison Avenue, New York, USA, p. 535.
3. Froese, A. (2017). Organizations in balance: Revitalizing the concept of organizational equilibrium. (UWF) Umwelt Wirtschafts Forum, 25(1-2), 51–59.
4. George, Darrin, & Mallerry, Paul. (2020). IBM SPSS Statistics 26: Step by Step A Simple Guide and Reference (16th ed.). Routledge, 711 Third Avenue, New York, USA, pp. 114–115.
5. Graham, L. M., Sahay, K. M., Rizo, C. F., Messing, J. T., & Macy, R. J. (2021). The validity and reliability of available intimate partner homicide and assault risk assessment tools: A systematic review. Trauma, Violence, & Abuse, 22(1), 32.
6. Ibrahima, N. K. (2020). The role of the strategy of resolving the paradoxical in the organizational equilibrium: A comparative study between Zain Iraq and Asiacell Communications. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 14(10), 20–44.
7. Reinhart, J. F. (2005). Choosing Between a Nonparametric Test and a Parametric Test. John Wiley & Sons Ltd., Chichester, West Sussex, UK, p. 11.
8. Van Schuur, W. (2003). Mokken scale analysis: Between the Guttman scale and parametric item response theory. Political Analysis Journal, 11(2), 142.