

أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي على السمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية

¹ د. هيثم عطية التميمي، ² أ. د. سمير سليمان الجمل، ³ تامر نظمي الأطرش

¹ أستاذ مساعد، كلية الإدارة العامة، جامعة الاستقلال (فلسطين)، ² أستاذ دكتور، كلية الدراسات العليا، جامعة فلسطين الأهلية (فلسطين)، ³ باحث وطالب ماجستير، جامعة الاستقلال (فلسطين).

The Impact of Organizational DNA Components on Organizational Reputation in Palestinian Universities.

¹ Dr. Haitham Tamimi, ² Prof. Sameer Aljamal, ³ Tamer Al-Atrash

¹ Assistant Professor, College of Public Administration, Istiqlal University (Palestine), ² Professor, Graduate College, Palestine Ahliya University (Palestine), ³ Researcher and Master's Student, Istiqlal University (Palestine).

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5479-0027>

² <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0008-7826-7676>,

³ <https://orcid.org/0009-0001-9568-0031>

¹ Istiqlal University (Palestine), tamimih4@gmail.com ² Palestine Ahliya University

(Palestine), s.aljamal@paluniv.edu.ps

³ Istiqlal University (Palestine), Engtamercivil@gmail.com.

تاريخ الاستلام: 2026/07/18 تاريخ القبول: 2026/08/28 تاريخ النشر: 2026/09/01

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي على السمعة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين، ولتحقيق ذلك استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من (504) موظف يعملون في الجامعة، واستخدم أسلوب المسح الشامل من خلال توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع، حيث تم استرداد (262) استبانة بنسبة (52%) من حجم المجتمع الأصلي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مكونات الحمض النووي التنظيمي في جامعة بوليتكنك فلسطين تتوفر بشكل كبير، كما تبين أن السمعة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين كبيرة، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمكونات الحمض النووي التنظيمي مجتمعة على السمعة التنظيمية للجامعة، وتمثل هذا التأثير في الهيكل التنظيمي والمعلومات والمحفزات كمكونات للحمض النووي التنظيمي، بينما تبين عدم وجود تأثير لبعد حقوق اتخاذ القرار كأحد مكونات الحمض النووي التنظيمي على السمعة التنظيمية للجامعة. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: تعزيز الفصل بين الدور الاستراتيجي لمجلس الأمناء والدور التنفيذي لإدارة الجامعة وأن يضع مجلس الأمناء معايير أوضح لتقييم أداء إدارة الجامعة حسب الأهداف المقررة بما يعزز من الحوكمة الداخلية للجامعة. كلمات مفتاحية: الحمض النووي التنظيمي، السمعة التنظيمية، جامعة بوليتكنك فلسطين.

Abstract:

The study aimed to examine the impact of Organizational DNA components on the organizational reputation of Palestine Polytechnic University. To achieve this objective, a questionnaire employed as the primary data collection instrument. The study population consisted of 504 employees working at the university, and a comprehensive survey approach adopted by distributing the questionnaire to all members of the population. (262) valid responses were retrieved, representing 52% of the original population. The study followed a descriptive-analytical methodology.

The findings indicated that the components of Organizational DNA highly present at Palestine Polytechnic University. The results also revealed that the level of organizational reputation at the university is high. Furthermore, the study demonstrated the existence of a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of Organizational DNA components, collectively, on the university's organizational reputation. This effect reflected through the organizational structure, information, and motivators as key components of Organizational DNA. In contrast, the dimension of decision rights showed no statistically significant effect on the organizational reputation.

The study concluded with several recommendations, the most prominent of which is the need to strengthen the separation between the strategic role of the Board of Trustees and the executive role of the university administration. It also recommended that the Board of Trustees establish clearer criteria for evaluating the performance of the university administration in alignment with predefined objectives, thereby enhancing internal governance within the university.

Keywords: Organizational DNA; Organizational Reputation; Palestine Polytechnic University.

مقدمة:

يعد الحمض النووي التنظيمي (Org DNA) للمؤسسات من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحاكي الجينات الوراثية للإنسان، ويتكون من مزيج من العناصر المتمثلة في: حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي، حيث تشكل تلك العناصر شخصية المؤسسة وسماتها، وتفسر أسلوب أدائها، حيث أن تغير الهيكل التنظيمي يتطلب تعديل حقوق اتخاذ القرار؛ ولكي يتمكن الموظفون من اتخاذ قرارات فعالة، يحتاجون إلى محفزات جديدة ومعلومات مختلفة (Neilson et al., 2003)، كما تمتلك كل منظمة خصائص فريدة تميزها حتى عن المنظمات التي تعمل حتى في نفس مجالها، وتحدد مواطن القوة والضعف بها، وتساعد على توقع سلوك وأداء الأفراد بها، الأمر الذي يدفع الباحثين إلى التعرف على هذه المكونات التي تكاد تكون مستقلة بحد ذاتها، إلا أنها مترابطة ومتكاملة فيما بينها، وتؤثر في بعضها البعض، ويؤثر أي قصور في أي منها على سمعة المؤسسة وأدائها بشكل عام (الحيلة وآخرون، 2020؛ السلواي وغنيم، 2022؛ مرعي وبن ظفرة، 2022). وتعد القدرة على بناء السمعة التنظيمية من الأصول المعنوية الحيوية التي تسعى المؤسسات عبر كل أشكالها إلى صيانتها وتطويرها، لما لها من تأثير بارز في ضمان بقاء المنظمات ونموها وسط التحديات والأزمات المتلاحقة. فالسمعة التنظيمية بمثابة ثروة استراتيجية لا تُقدَّر بثمن، وتُعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق التقدم والاستدامة في الأداء والنجاح. كما أن العناية بسمعة المؤسسة تبرز في عدة مجالات حيوية، منها تعزيز العلاقة مع الجمهور الخارجي، وتوفير بيئة عمل محفزة تعكس اهتمام

المنظمة بكوادرها، مما يساهم في رفع معنويات العاملين وإحساسهم بالفخر والانتماء لها. إضافة إلى ذلك، فإن الجودة المتميزة في الخدمات والحرص على بناء صورة ذهنية إيجابية لدى المجتمع تشكّلان محوراً أساسياً يساهم في الربط المتناسك مع مكونات الحمض النووي التنظيمي الموضحة سابقاً (مرعي وبن ظفرة، 2022). وتأسيساً على ما سبق، وانطلاقاً من أهمية قطاع التعليم العالي الفلسطيني، الذي من بين أهم مؤسساته الجامعات التي تحتل موقعاً هاماً وخاصاً في هذا القطاع، حيث تقدم خدمة التعليم الجامعي والدراسات العليا لكافة المواطنين، وبالنظر أيضاً لحدّة مفهوم الحمض النووي التنظيمي جاءت هذه الدراسة المقترحة للتعرف على تأثير مكونات الحمض النووي التنظيمي على السمعة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تُعد مؤسسات التعليم العالي ركيزة أساسية في تحقيق التحديث والتغيير، نظراً لدورها المحوري في إنتاج المعرفة ونشرها، الأمر الذي يجعل التعليم الجامعي استثماراً استراتيجياً يؤسس لمختلف مجالات التنمية، ويحظى باهتمام متزايد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. وفي ظل التحولات المتسارعة التي شهدها أنظمة التعليم العالي عالمياً، برزت السمعة التنظيمية كأحد أهم محددات التميز والتنافس بين الجامعات، حيث أصبحت عاملاً حاسماً في بناء المكانة المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية، خاصة في ظل اشتداد المنافسة على المستويين الإقليمي والدولي (الفتوح، 2022؛ الكلس وآخرون، 2023). وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير قطاع التعليم العالي في فلسطين، إلا أنه لا يزال يواجه العديد من التحديات والأزمات التي تتطلب مزيداً من البحث والتحليل (الحيلة وآخرون، 2020؛ عيسى، 2017). وفي هذا السياق، تُعد مكونات الحمض النووي التنظيمي من العوامل التي يُحتمل أن يكون لها تأثير مهم في تشكيل السمعة التنظيمية، إلا أن طبيعة العلاقة بين هذه المكونات والسمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية لا تزال غير واضحة بشكل كافٍ، مما يمثل فجوة بحثية تستدعي الدراسة والتحليل، وتتمحور في الإجابة عن السؤال الرئيس:

ما أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي (Org DNA) على السمعة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي (Org DNA) بأبعاده (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) في جامعة بوليتكنك فلسطين؟
 2. ما مستوى أبعاد السمعة التنظيمية (الجودة الأكاديمية، القيادة الجامعية، الإبداع، المسؤولية الاجتماعية) في جامعة بوليتكنك فلسطين؟
 3. هل يوجد أثر لمكونات الحمض النووي التنظيمي (Org DNA) بأبعاده مجتمعة (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) في تحقيق السمعة التنظيمية بكافة أبعادها في جامعة بوليتكنك فلسطين؟
- ### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي على السمعة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين، ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي بأبعاده (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) في جامعة بوليتكنك فلسطين.

2. التعرف الى واقع السمعة التنظيمية بأبعادها (الجودة الأكاديمية، القيادة الجامعية، الإبداع، المسؤولية الاجتماعية) في جامعة بوليتكنك فلسطين.

3. قياس أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي بأبعاده مجتمعة (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) على تحقيق السمعة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

-الجامعات الفلسطينية: تتناول الدراسة عنصر مهم وله تأثير كبير على الجامعات الفلسطينية العاملة في فلسطين، وهي مكونات الحمض النووي التنظيمي، حيث تحدد مكونات الحمض النووي التنظيمي شخصية المنظمة وهويتها، إضافة إلى أنها قد تساعد صناع القرار في التعرف إلى أبعاد العلاقة التي تربط مكونات الحمض النووي التنظيمي السائدة في الجامعات، لتحقيق السمعة التنظيمية، التي تمكنها من تجاوز التحديات المعاصرة والمستقبلية.

-المدرء العاملين في الجامعات: تكمن الأهمية بالنسبة للمدرء العاملين في الجامعات، من خلال تحقيق الكفاءة المتميزة بالأداء والارتباط التنظيمي، من خلال امتلاك القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات لتحقيق السمعة التنظيمية الطيبة.

-المكتبة العربية: تنبع أهمية البحث من أهمية موضوعه، وهو تأثير مكونات الحمض النووي التنظيمي على السمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، ويأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة المتواضعة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمكونات الحمض النووي التنظيمي بأبعاده مجتمعة (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) على السمعة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الجودة الأكاديمية، القيادة الجامعية، الإبداع، المسؤولية الاجتماعية) في جامعة بوليتكنك فلسطين.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على مكونات الحمض النووي التنظيمي (Org DNA) وأثره على السمعة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين.

الحدود البشرية: جميع العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين، باستثناء موظفي الخدمات.

الحدود المكانية: جامعة بوليتكنك فلسطين الواقعة في محافظة الخليل.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال العام الدراسي 2025/2024.

مصطلحات الدراسة:

الحمض النووي التنظيمي (Org DNA): تقنية أو وسيلة تُستخدم لتحديد الصعوبات التي تواجه المنظمة وتعيق أداؤها، بالإضافة إلى الطرق التي يمكن من خلالها التغلب على هذه الصعوبات، وهو مصطلح مجازي يشير إلى العوامل الأساسية التي تحدد طابع المنظمة وتساعد في تفسير أداؤها، كما أنه نظام يسعى للكشف عن المنظمة من خلال تحديد نقاط قوتها وضعفها، إلى جانب تعريف الحلول (Neilson et al., 2003).

السمعة التنظيمية: الصورة والتقييم العام الذي يحمله أصحاب المصلحة عن المنظمة، استناداً إلى تاريخها، أداؤها الحالي، وتوقعاتها المستقبلية. تُعدُّ السمعة مؤشراً على مصداقية المنظمة وقيمتها في أعين جمهورها (الكليش وآخرون، 2023).

الإطار النظري

المبحث الأول

الحمض النووي التنظيمي (Org DNA)

تمهيد:

تُعد شركة (Booz Allen Hamilton) من الشركات الرائدة في مجال الاستشارات الإدارية، إذ قامت في ديسمبر 2003 بتطوير أداة تقييم ذاتي إلكترونية، موجهة لكل العالم، ومترجمة إلى 12 لغة، تسمى "ملف تعريف الحمض النووي التنظيمي للمؤسسة"، بهدف قياس القوة النسبية للمنظمات في أربعة مجالات مترابطة. وحتى عام 2014 تم تحليل أكثر من 220 ألف استبيان عبر الإنترنت يصف فيه الأفراد شخصية منظماتهم وأدائها (Estupiñán & Neilson, 2014). وفي هذا السياق، يُستعان بمفهوم "الحمض النووي التنظيمي" للمؤسسة، الذي يحاكي إلى حد كبير مفهوم الجينات الوراثية للإنسان. حيث تُعبّر البصمة الوراثية عن المادة التي تتجمع بشكل تراكمي في الفرد منذ ولادته وتحمل المعلومات الجينية عنه، وكذلك تحمل المؤسسة منذ نشأتها مجموعة من المعلومات التنظيمية المتكاملة التي تشكل نواة شخصيتها الأساسية. ويُعتبر الحمض النووي التنظيمي بمثابة الإطار الأولي الذي يحدد كيفية عمل المؤسسة من مختلف الجوانب التنظيمية، بحيث يكون التكوين الداخلي للمؤسسة هو العامل الرئيسي الذي يُحدد شخصيتها المتميزة، مما يساهم في دعم حضورها وقدرتها التراكمية على تحقيق نتائج مبتكرة وجذرية تؤثر في سمعتها التنظيمية، التي بدورها يمكن أن تساهم في تعزيز استدامتها، فعندما يشعر الأفراد بالفخر والانتماء لمؤسساتهم فإن هذا الشعور ينعكس ضمناً على سمعة مؤسساتهم التنظيمية (الحيلة وآخرون، 2020).

المطلب الأول: مفهوم الحمض النووي التنظيمي (Org DNA) :

يستخدم مصطلح الحمض النووي التنظيمي كاستعارة في علم الإدارة لوصف التركيبة الأساسية الفريدة لكل منظمة. حيث ترى الأدبيات الإدارية أن لكل مؤسسة جينات تنظيمية خاصة بها تشبه جينات الكائنات الحية، تُمثل مجموعة خصائصها الأساسية البنوية والوظيفية (عبدالستار، 2024).

ويشير كوناكاي (2024) إلى أن انتماء أي عضو في منظمة ما يجعله يتبنى حمضها النووي التنظيمي، فهو البصمة الفريدة التي تميز تلك المؤسسة عن غيرها، وتحدد شخصية المنظمة وتعبّر عن العوامل التي تساعد في تفسير المنظمة، بصفته نظام لاستكشاف المنظمة من خلال معرفة نقاط القوة والضعف فيها.

المطلب الثاني: أهمية الحمض النووي التنظيمي (Org DNA):

يُسهم الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الفوائد التالية (الحيلة وآخرون، 2020؛ مرعي وبن ظفرة، 2022؛ أمينة وميمون، 2017؛ Arjoon, 2006):

1. يُستخدم لتحديد السمات التي تؤثر على سلوكيات الأفراد والمنظمات، مما يُمكن من معالجة الأخطاء الوظيفية وتحسين الأداء بعد تشخيصه.
2. يجمع معلومات تاريخية تفصيلية تُسهم في التعرف على شخصية المؤسسة، تاريخها، مكانتها، وكيفية تمييزها عن المنظمات الأخرى.
3. يُعد توافر معلومات الحمض النووي التنظيمي كاملة بما يشمل المكونات الأربعة الأساسية، حاسماً لأصحاب القرار للنهوض بالمؤسسة في حالات التعثر، استناداً إلى التحليل الزمني لمسيرتها، وهو ما يساعد في اتخاذ القرارات.

4. يُمكن الحمض النووي التنظيمي من التعرف على التعليمات الأساسية لأداء الوظائف المتنوعة في المنظمات، حيث تُشكل العادات والتقاليد وأنظمة العمل المعمول بها طريقة تنفيذ المهام سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة.
5. يُساعد في تحديد مستوى ونمط التفكير السائد داخل المؤسسة، بما يضمن توافق متطلبات العمل مع احتياجات العملاء ورغباتهم، وبالتالي يساعد في تحقيق التماثل التنظيمي والتكيف مع تحديات البيئة الخارجية المتغيرة.
6. يدعم نشر المعرفة النظرية وتحويلها إلى حلول مستدامة تُحسن أداء المؤسسات وتُساهم في تحديد الصعوبات ومعالجتها وتبادلها بين الجهات التي تحتاجها لتجويد القرارات التنظيمية.
7. يُعزز ثقافة حوكمة تنظيمية فعالة تقوم على الثقة، النزاهة، والصدق.

المطلب الثالث: مكونات الحمض النووي التنظيمي (Org DNA):

يتكون الحمض النووي التنظيمي من المكونات الرئيسية الآتية:

1. الهيكل التنظيمي (Structure): يُعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الرسمي الذي يُحدد كيفية تنظيم المهام، السلطات، والعلاقات بين الأفراد والوحدات داخل المؤسسة، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة، ويتضمن هذا الإطار مجموعة الأساليب التي تُحدد كيفية تقسيم العمل الكلي للمنظمة إلى مهام وواجبات محددة، ثم تُنظم هذه الواجبات وتُنسق فيما بينها لضمان سير العمليات بفعالية وانسيابية (Ahmady et al., 2016).
2. حقوق اتخاذ القرار (Decision Rights): القرارات هي جوهر العمل في عالم الإدارة. حيث أن كل نجاح، وكل عثرة، وكل فرصة تُغتنم أو تُضيع، تنبع من قرار اتخذته شخص ما أو فشل في اتخاذه، وقد تفشل نسبة ملحوظة من المنظمات في تحديد ماهية القرارات المطلوب اتخاذها، وتوضيح المسؤوليات المتعلقة باتخاذها، بالإضافة إلى افتقارها إلى منهجية واضحة لتنظيم عملية اتخاذ القرار (McDowell & Mallon, 2020).
3. المحفزات (Motivators): ان دراسة موضوع التحفيز والدوافع ليس بسيطاً كما يتخيل البعض، فهو موضوع معقد بسبب طبيعته المتغيرة والتفاعلية مما يجعل قياسه وتحديد دقة امر صعباً، كما أن القوى العاملة أصبحت أكثر تنوعاً ومواقفها اتجاه العمل تتطور وتفضيلاتها تتغير، هذا بالإضافة لأهمية التوازن بين العمل والحياة في نظر الافراد (Curcio & Woods, 2021).
4. المعلومات (Information): تشمل الموارد المعلوماتية المعرفة التي تُنشئها المؤسسة وتحتفظ بها فيما يتعلق بعملياتها ورسالتها. وتشمل هذه المعلومات حقوق الطبع والنشر، والملكية الفكرية، بالإضافة إلى العمليات الداخلية التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية، كما أن فهم كيفية القيام بشيء ما يُعد مورداً معلوماتياً. ويمكن توليد هذه المعرفة من خلال التعلم التنظيمي بعد تحقيق نجاحات أو ارتكاب أخطاء أثناء عمل منظمة ما (Lloyd & Aho, 2020).

المبحث الثاني

السمعة التنظيمية

تمهيد:

تُعد السمعة التنظيمية مفهوماً شائعاً في الإدارة العامة، وركيزة أساسية لتحليل سلوك المنظمات التي تسعى لتحسين صورتها. فهي ثروة استراتيجية لا تُقدَّر بثمن؛ إذ تعتبر من أهم الأصول غير الملموسة التي تتكوّن عبر سنوات طويلة من الجهد والعطاء وتلبية توقعات المستفيدين. وترتبط السمعة بالتصورات حول قدرة المنظمات على تقديم مخرجات ذات جودة عالية، ما يجعلها العامل الرئيسي الذي يميّز منظمة عن أخرى. ومن هنا، تصبح القدرة على بناء السمعة وصيانتها وتطويرها

من الأصول المعنوية الحيوية التي تجتهد المؤسسات في تعزيزها باستمرار لتحقيق التقدم والاستدامة في الأداء والنجاح (الفتوح والسيد، 2022؛ الكلش وآخرون، 2023؛ ماضي والبشيتي، 2020؛ مراد وآخرون، 2024؛ مرعي وبن ظفرة، 2022).

المطلب الأول: مفهوم السمعة التنظيمية:

تنوعت التعريفات التي حاولت شرح مفهوم السمعة التنظيمية، ويرجع التباين والاختلاف في تحديد تعريف دقيق وموحد للسمعة إلى تباين الخلفية المعرفية للباحثين الذين ناقشوا مفهوم السمعة، فالسمعة لها مصطلحات متنوعة تختلف باختلاف التخصص (Al-salhi, 2020)، ويرى Bustos (2021) أن السمعة التنظيمية تشير إلى التصورات الجماعية لدى الجماهير الداخلية والخارجية بشأن أفعال المنظمة العامة في الماضي وأدائها الحالي.

المطلب الثاني: أهمية السمعة التنظيمية:

تنبع أهمية السمعة التنظيمية من كونها تمثل انطباعاً راسخاً في أذهان أصحاب المصلحة، يوجّه مواقفهم وسلوكهم تجاه المنظمة. فالمنظمات التي تتمتع بسمعة إيجابية تحظى بثقة أكبر، ما يعزز من فرص التعاون والدعم المستمر، ويؤثر إيجاباً على استدامة العلاقة بين الأطراف ذات العلاقة. كما تسهم السمعة في تمييز المؤسسة عن غيرها، وتمنحها ميزة تنافسية في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد. وعلى النقيض، فإن إهمال السمعة يعرض المؤسسات لخسارة فرص استراتيجية محتملة، ويقوّض مكانتها بين منافسيها، وفيما يلي توضيح أوسع لأهمية السمعة التنظيمية وخاصة في سياق التعليم العالي والجامعات وفقاً لما أشارت إليه حمادة وآخرون (2021):

1. تؤثر السمعة إيجابياً على نجاح الجامعة وسلوك مجتمعها من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وموظفين، مما يساهم في تطوير ممارساتهم وتمكين الجامعة من المنافسة والبقاء في ظل الظروف الصعبة.
2. تُمكن السمعة الطيبة الجامعة من استقطاب أفضل الطلاب والأساتذة، كما تسهم في جذب استثمارات أكاديمية ومادية، ورفع تصنيفها عالمياً بين مؤسسات التعليم العالي المرموقة.
3. تُعدّ السمعة التنظيمية مورداً غير ملموس يعزّز ميزة الجامعة التنافسية ويُحَقِّقها على تحسين الأداء الاقتصادي والأكاديمي، كما تشكّل مكوناً أخلاقياً في سلوك العاملين اليومي.
4. يمكن للجامعة الاستفادة من سمعتها لتحقيق مستويات عالية من الجودة والابتكار؛ فالسمعة القوية تعني وجود رؤية واضحة ومنهج عملي لتقييم الأداء الداخلي والخارجي، وهو ما يعزز ثقة الطلاب والمجتمع بها ويحافظ على مكانتها في التصنيفات العالمية.
5. تسهم السمعة في تحقيق علامة تجارية ناجحة من خلال التركيز على جودة الخدمات والابتكار وتلبية توقعات المستفيدين، وتمكين الجامعة من توظيف أفضل الكفاءات والوصول إلى رأس المال البشري. فثقافة الجودة اليوم تمثل سمعة الغد.
6. سواء كانت الجامعة جهة حكومية أو خاصة أو غير ربحية، فإن سمعتها التنظيمية تمهّد الطريق للموافقة على مبادراتها وتعزيز تعاون أصحاب المصلحة، مما يساعدها على تحقيق أهدافها والحفاظ على تنافسيتها وازدهارها.

المطلب الثالث: أبعاد السمعة التنظيمية

حدد الكلش وآخرون (2023) أربع أبعاد لقياس السمعة التنظيمية وهي: جودة الخدمة، القيادة الجامعية، الجاذبية العاطفية، المسؤولية الاجتماعية للجامعة. أما جلال (2024) فقد تبنت نموذج (Fombrun et al., 2000)، لأنه يتوافق مع الأهمية العلمية التي ركز عليها أغلب الباحثين، ولمنطقية تلك الأبعاد وانسجامها مع طبيعة دراستها، وإمكانية تطبيق تلك الأبعاد بالجامعة وقياس نتائجها، بالإضافة إلى شمولية تلك الأبعاد واتفاق أغلب الباحثين عليها. في حين حددت مراد

وآخرون (2024) خمسة أبعاد هي: جودة الخدمة، القيادة الأكاديمية، الابداع، الجاذبية العاطفية، المسؤولية الاجتماعية. وذلك لملائمة هذه الأبعاد وتوافقها مع طبيعة عمل الجامعة. وفي ضوء خصوصية مؤسسات التعليم العالي، سيتم التركيز على أربعة أبعاد رئيسية لقياس سمعة الجامعة، كما يلي:

1/ الجودة الأكاديمية: والتي تمثل جوهر ما يقدمه القائمون على التعليم والبحث، وهي المدخل الأول لتصوّر أصحاب المصلحة لسمعة المؤسسة (الجامعة). وفي سياق الجودة الأكاديمية فإن مهمة الجامعات تتوزع في ثلاث محاور مرتبطة بالجودة، وهي: التعليم بمعنى نقل المعرفة، والبحث العلمي ونتاج المعرفة، وختاماً توظيف المعرفة لخدمة المجتمع (الشيخ وآخرون، 2024؛ جلال، 2024؛ حمادة وآخرون، 2021؛ عيسى، 2024؛ مراد وآخرون، 2024؛ مرعي وبن ظفرة، 2022).

2/ القيادة الجامعية والتي تعكس كفاءة الإدارة العليا وحوكمتها، ومدى وضوح الرؤية الاستراتيجية التي توجه الجامعة. وفي السياق الأكاديمي، يتميز القائد بقدرته على الدمج بين الخبرة العلمية والإدارية. فعلى رأس العمل الأكاديمي، يجب أن تكون هناك كفاءة ديناميكية تُمكن القائد من التعامل مع المشكلات المتجددة التي تواجه الجامعات، سواء في إدارة الموارد أو التمويل أو البنية التنظيمية (الكلش وآخرون، 2023؛ جلال، 2024).

3/ الإبداع: يبرز قدرة الجامعة على توليد الأفكار الجديدة وتطوير الحلول المبتكرة في التعليم والبحث، حيث ترى عيسى (2024) أن الوصول إلى التميز في الأداء المؤسسي والمحافظة على الموقع التنافسي للجامعة يعتمد على الإبداع في تنفيذ العمليات الإدارية وتقديم الخدمات، حيث أن قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات وإيجاد الأفكار الجديدة في ضوء التفكير الإبداعي والتجديد والابتكار تزيد من قدرة الجامعة على تعزيز سمعتها التنظيمية.

4/ المسؤولية الاجتماعية والتي تجسّد التزام الجامعة بقضايا المجتمع والتنمية المستدامة، وهو بُعد بات يؤثر بشكل متزايد في تصورات الطلاب والمجتمع المحلي فضلاً عن الجهات الحكومية والمنظمات الدولية. ويُعرّف مفهوم المسؤولية الاجتماعية للجامعات على أنه ترسيخ روح الالتزام المدني والمواطنة الفاعلة من خلال تبني ممارسات تطوعية قائمة على قيم أخلاقية، وتنمية الشعور بالانتماء المدني عبر تشجيع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على تقديم الخدمات للمجتمع المحلي، بما يشمل ذلك تعزيز الالتزام البيئي باعتباره جزء لا يتجزأ من مساعي التنمية المستدامة محلياً وعالمياً، فتتخذ الجامعات دوراً ريادياً في دعم المبادرات التي تصون البيئة وتخدم الصالح العام (الكلش وآخرون، 2023).

المبحث الثالث

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

أجرى Madi (2025) دراسة هدفت إلى مراجعة متعمقة لكل من مفهوم الحمض النووي التنظيمي وحدود معرفة الحمض النووي. أولاً، لتقييم ما إذا كانت استعارة الحمض النووي التنظيمي والمناقشات الأكاديمية مبررة؛ ثانياً، ما إذا كان من الممكن دمج المعرفة المتقدمة للحمض النووي في مفهوم الحمض النووي التنظيمي لتحسين إدارة العمليات؛ وإذا كان الأمر كذلك، ثالثاً، تقديم مجموعة من نماذج الحمض النووي التنظيمي. يكشف استعراض حدود معرفة الحمض النووي أن الجينوم (الحمض النووي) يتكون من عنصرين: "الحمض النووي المشفر" (أو الجينات) و"الحمض النووي غير المشفر". وقد مكن دمجهما في المفهوم التنظيمي من إقامة تشبيه: "الحمض النووي المشفر" (أو الجينات) الذي يحتوي على التعليمات اللازمة لنمو الكائن الحي وبقائه، يترجم إلى سمات تنظيمية فريدة ("الهيكل وحقوق القرار والدوافع والمعلومات")؛ إن "الحمض النووي غير المشفر" الذي يتحكم في نشاط الجينات ("النسخ، وبالتالي الترجمة، أو يمكنه تشغيل الجينات وإيقافها") ويضمن تجميع الكروموسومات بشكل صحيح، وهو أمر حيوي لبقاء الخلايا، يترجم إلى التجديد والابتكار الذي

بدونه يكون بقاء المنظمة معرضاً للخطر. تقترح الدراسة مجموعة من نماذج الحمض النووي للمنظمة وتؤسس نقطة محورية لإعادة المحاذاة بين البيئات الداخلية والخارجية.

وأجرى عبد الستار (2024) دراسة هدفت إلى التعرف على الحمض النووي التنظيمي 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، واستخدم 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 بكلية جامعة بني سويف وعددهم (340) 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 يساهم في تحقيق التماثل التنظيمي داخل الجامعة ويحسن من الصورة التنظيمية لها، وتوفير مصادر المعلومات اللازمة داخلياً وخارجياً على نحو يساهم 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.

كما أجرى مرعي وبن ظفرة (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على مكونات الحمض النووي التنظيمي وانعكاساته في تعزيز السمعة التنظيمية بالتطبيق على شركة المياه الوطنية بمنطقة عسير، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت هذه الدراسة مسحاً ميدانياً لعينة مكونة من (202) موظف وموظفة من أصل (416)، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات في الدراسة، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات. توصلت النتائج إلى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي لدى شركة المياه الوطنية بمتوسط (3.72) من أصل (5) وهي درجة الموافقة القصوى، وتحقيق السمعة التنظيمية لدى الشركة الوطنية بمتوسط (3.83) من أصل (5) وهي درجة الموافقة القصوى، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وأثر بين مكونات الحمض النووي التنظيمي والسمعة التنظيمية، ويتضح من النتائج أن العلاقة كانت إيجابية قوية وبلغت نسبة التأثير 75.4%.

وأجرى السلواي وغنيم (2022) دراسة هدفت إلى توضيح تأثير الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، وذلك في ظل وجود الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط. وتم ذلك من خلال تقييم مستويات تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية ومدى توافر أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الرقابة الاستراتيجية في الشركات المشمولة بالدراسة. ولتحقيق أهداف البحث، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لما يتناسب مع طبيعة الدراسة. فقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع 268 استبانة بشكل عشوائي على موظفي شركات الصناعات الدوائية في الضفة الغربية، مع استثناء شركة القدس للمستحضرات الطبية لعدم موافقتها على استقبال الاستبانة لأسباب مجهولة. وتم استرداد 268 استبانة، وكانت جميعها صالحة للتحليل. وأظهرت النتائج الرئيسية للدراسة وجود تأثير للجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي، وإن كان هذا التأثير جزئياً وليس كلياً.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تُظهر الدراسات السابقة قدرًا واضحًا من التقاطع في اهتمامها بمفهوم الحمض النووي التنظيمي بوصفه إطارًا تحليليًا لفهم سلوك المنظمات وأدائها، حيث اتفقت دراسات (Madi, 2025) وعبد الستار (2024) ومرعي وبن ظفرة (2022) والسلواي وغنيم (2022) على أن مكونات الحمض النووي التنظيمي، مثل الهيكل التنظيمي، وحقوق اتخاذ القرار،

والمحفزات، وتدفق المعلومات، تمثل عناصر جوهرية في تشكيل النتائج التنظيمية، سواء تمثلت في الهوية التنظيمية أو السمعة أو الإبداع.

ومع ذلك، برزت اختلافات جوهرية في زوايا المعالجة؛ إذ ركزت دراسة (Madi, 2025) على البعد النظري العميق، من خلال توظيف استعارة الحمض النووي البيولوجي والتميز بين الحمض النووي المشفر وغير المشفر، وربط ذلك بالابتكار والتجديد التنظيمي. في المقابل، اتجهت دراسة عبد الستار (2024) إلى التطبيق في السياق الجامعي، مع التركيز على تعزيز الهوية التنظيمية. أما دراسة مرعي وبن ظفرة (2022) فقد تناولت العلاقة بين الحمض النووي التنظيمي والسمعة التنظيمية في قطاع خدمي، بينما تميزت دراسة السلواي وغنيم (2022) بإدخال الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط لفهم العلاقة مع الإبداع التنظيمي في القطاع الصناعي.

وتبرز الفجوة البحثية في محدودية الدراسات التي قامت بدمج البعد النظري العميق للحمض النووي التنظيمي، كما طرحه (Madi, 2025) مع التطبيقات الميدانية، خصوصاً في البيئة العربية، إضافة إلى ندرة الأبحاث التي تربط بين الحمض النووي التنظيمي ومتغيرات حديثة مثل السمعة التنظيمية.

وعليه، تأتي الدراسة الحالية لتسد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج يربط بين أبعاد الحمض النووي التنظيمي والسمعة التنظيمية، بما يساهم في تعميق الفهم النظري وتوسيع نطاق التطبيق العملي.

المبحث الرابع

الدراسة الميدانية

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع من جميع العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين، والبالغ عددهم (504) موظف.

عينة الدراسة:

تم إجراء المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على جميع العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين، وتم استرداد (262) استبانة صالح للتحليل، بنسبة (52%) من حجم المجتمع الأصلي، وهي عينة ممثلة إحصائياً، والجدول (1) يوضح خصائص عينة الدراسة:

جدول 1: خصائص العينة الأساسية.

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	173
	أنثى	89
	المجموع	262
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	6
	دبلوم	23
	بكالوريوس	73
	ماجستير	89
		2.3%
		8.7%
		27.9%
		34%

دكتوراه	71	27.1%
المجموع	262	100%
أقل من 3 سنوات	23	8.7%
من 3-أقل من 10 سنوات	52	19.9%
من 10 سنوات فأكثر	187	71.4%
المجموع	262	100%
قيادة عليا (رئيس الجامعة، نائب/مساعد الرئيس، عميد)	18	6.8%
قيادة متوسطة (مدير/رئيس دائرة)	35	13.4%
عضو هيئة تدريسية	163	62.2%
إداري	46	17.6%
المجموع	262	100%
أكاديمي	122	46.6%
أكاديمي/إداري	78	29.8%
إداري	62	23.6%
المجموع	262	100%

بالنظر إلى الجدول 1 يتبين الآتي:

- معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (66%) مقابل (34%) من الإناث، ويعود ذلك إلى أن غالبية العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين من الذكور.

-غالبية أفراد العينة كانوا من حملة الماجستير حيث بلغت نسبتهم (34%)، تلاهم حملة البكالوريوس بنسبة (27.9%)، تلاهم حملة الدكتوراه بنسبة (27.1%)، تلاهم حملة الدبلوم بنسبة (8.8%)، وأخيراً حملة ثانوية عامة فأقل بنسبة (2.3%) فأعلى، وهذا يشير إلى أن أغلب العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين يحملون مؤهل الماجستير فأعلى.

-أغلب أفراد العينة زادت خدمتهم عن 10 سنوات بنسبة (71.4%)، تلاهم من تراوحت خبرتهم من 3 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (19.8%)، وأخيراً من كانت خدمتهم أقل من 3 سنوات بنسبة (8.8%)، وهذا يشير إلى اختلاف الأقدمية لدى العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين.

-أغلب أفراد العينة هم من أعضاء الهيئة التدريسية بنسبة (62.2%)، تلاهم الإداريين بنسبة (17.6%)، تلاهم العاملين في القيادة المتوسطة في الجامعة بنسبة (13.4%)، وأخيراً العاملين في القيادة العليا للجامعة بنسبة (6.8%)، وهذا يشير إلى اختلاف المسميات الوظيفية لدى العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين.

-أغلب أفراد العينة يعملون كأكاديميين في الجامعة بنسبة (46.6%)، تلاهم من يعملون بمنصب إداري وأكاديمي بنسبة (29.8%)، وأخيراً من يعملون بوظائف إدارية بنسبة (23.6%)، وهذا يشير إلى اختلاف طبيعة العمل لدى العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة لقياس "أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي على السمعة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين"، بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة وتكونت الاستبانة بمجملة من قسمين رئيسيين:

-القسم الأول: ويحتوي على متغيرات الدراسة الشخصية، ومعلومات عامة وهي:

(الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل).

-القسم الثاني: ويحتوي على محاور الدراسة، ويتكون من مجالين:

المجال الأول: ويحتوي على (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، هي:

- البعد الأول: حقوق اتخاذ القرار، ويتكون من (5) فقرات.

- البعد الثاني: المعلومات، ويتكون من (5) فقرات.

- البعد الثالث: المحفزات، ويتكون من (5) فقرات.

- البعد الرابع: الهيكل التنظيمي، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثاني: ويحتوي على (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، هي:

- البعد الأول: الجودة الأكاديمية، ويتكون من (5) فقرات.

- البعد الثاني: القيادة الجامعية، ويتكون من (5) فقرات.

- البعد الثالث: الإبداع، ويتكون من (5) فقرات.

- البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية، ويتكون من (5) فقرات.

وذيلت فقرات الأداة حسب سلم ليكرت الخماسي، وهي: بدرجة كبيرة جداً، وتعطى (5 درجات)، وبدرجة كبيرة وتعطى (4 درجات)، وبدرجة متوسطة وتعطى (3 درجات)، وبدرجة قليلة وتعطى (2 درجة)، وبدرجة قليلة جداً وتعطى (1 درجة)، حيث أن أعلى درجة على الأداة ككل هي: $40 \times 5 = 200$ درجة. وأن أقل درجة يمكن الحصول عليها على الأداة ككل هي: $40 \times 1 = 40$ درجة.

صدق أداة الدراسة:

أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين في ميدان علم الإدارة وعلم الاجتماع والإحصاء ومناهج البحث العلمي، وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية والعربية، حيث بلغ عدد المحكمين (10) محكماً من حملة شهادات الدكتوراه، وتم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك، وبناءً على آراء ومقترحات المحكمين تم إعادة صياغة فقرات الاستبانة، ليُصبح عدد فقرات الاستبانة (40) فقرة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة على كل مجال من مجالاتها، وتبين وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً بين كل فقرات الحمض النووي التنظيمي ومجالاته، وفقرات السمعة التنظيمية ومجالاتها عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير إلى توفر صدق مبني على أداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة، تم فحص الثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك وفق الجدول (2):

جدول 2: مصفوفة معاملات الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة.

المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
مكونات الحمض النووي التنظيمي	20	0.948
السمعة التنظيمية	20	0.949
الدرجة الكلية للاستبانة	40	0.970

يتضح من الجدول 2 أن قيمة معامل الثبات لمكونات الحمض النووي التنظيمي بلغت (0.948)، وبلغت (0.949) للسمعة التنظيمية، كما بلغت قيمة معامل الثبات على الدرجة الكلية للاستبانة (0.970)، وهي بشكل عام معاملات ثبات عالية مما يشير إلى دقة أداة القياس.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات الديمغرافية، وتشمل خمسة متغيرات هي: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي، طبيعة العمل.

المتغير المستقل: مكونات الحمض النووي التنظيمي في جامعة بوليتكنك فلسطين.

المتغير التابع: السمعة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحثون بمراجعتها وذلك تمهيدا لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زادت أهمية المقياس وزادت درجة القبول والموافقة، والجدول (3)، يبين دلالة الوسط الحسابي للإجابات:

جدول 3: دلالة الوسط الحسابي لدرجات الاستجابة

الفئة	التقدير
1-أقل من 1.8	قليلة جداً
1.8-أقل من 2.6	قليلة
2.6-أقل من 3.4	متوسطة
3.4-أقل من 4.2	كبيرة
4.2-5.0	كبيرة جداً

المبحث الخامس

نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها:

نتائج السؤال الرئيسي الاول، الذي ينص على "ما مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي بأبعاده (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) في جامعة بوليتكنك فلسطين؟" تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وبين ذلك الجدول (4):

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي حسب الأهمية.

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
المعلومات	3.70	0.734	بدرجة كبيرة
الهيكل التنظيمي	3.54	0.795	بدرجة كبيرة
حقوق اتخاذ القرار	3.43	0.784	بدرجة كبيرة
المحفزات	3.17	0.964	بدرجة متوسطة
الدرجة الكلية	3.46	0.708	بدرجة كبيرة

تشير البيانات الواردة في الجدول 4 إلى توافر كبير للحمض النووي التنظيمي بمعظم مكوناته في جامعة بوليتكنك فلسطين، حيث جاء المتوسط الحسابي (3.46) والانحراف المعياري (0.708) على الدرجة الكلية، وجاءت أعلى مكونات الحمض النووي التنظيمي توفراً وبدرجة كبيرة مجال المعلومات بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.734)، تلاه مجال الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.795)، تلاه مجال حقوق اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.784). في حين أن توافر المحفزات جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.964).

وتعزى هذه النتائج إلى أن الجامعة تمتلك شخصية تنظيمية واضحة باعتبارها بيئة أكاديمية لها متطلباتها الإدارية، فالمعلومات جزء أساسي من متطلبات وطبيعة العمل الجامعي، كما أن العاملين يمتلكون الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عملهم، وأن الجامعة تعمل وفق السياسات العامة المعتمدة من جهات الاختصاص، والتي تطبق على كافة الجامعات المماثلة. في الوقت ذاته، تشير النتائج إلى أن حقوق اتخاذ القرار قد تكون روتينية أو شكلية، فهي محكومة بالأنظمة واللوائح والتقويم الأكاديمي والخطط المعتمدة مسبقاً. كما جاء ترتيب المكونات ليعكس الشخصية التنظيمية للجامعة التي تمتاز بقوة المعلومات ووضوح الهيكل التنظيمي، بينما لا تزال تحتاج إلى تطوير أكبر في مجالي المحفزات وتوسيع حقوق اتخاذ القرار، وهي ظاهرة شائعة في مؤسسات التعليم العالي. فالجامعات تعتمد بشكل كبير على أنظمة معلومات إلكترونية، وتحرص على نشر التعليمات والقرارات بشفافية، ما يعزز تدفق المعلومات بين العاملين، كما يتبين وضوح الأدوار والمسؤوليات ووجود هيكل إداري مستقر ينسجم مع متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي. ومن خلال حصول بعد المحفزات على أقل درجة فهذا يشير أن نظام المحفزات المعمول به في الجامعة بحاجة إلى تعزيز وإعادة نظر ليكون أكثر عدالة، وبشكل متكامل يربط المكافآت بالأداء المتميز بالشكل الذي يطلق طاقات العاملين إلى مدى أوسع.

نتائج السؤال الرئيسي الثاني، والذي ينص على: ما مستوى أبعاد السمعة التنظيمية (الجودة الأكاديمية، القيادة الجامعية، الإبداع، المسؤولية الاجتماعية) في جامعة بوليتكنك فلسطين؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويوضح ذلك الجدول (5):

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمستوى السمعة التنظيمية، حسب الأهمية.

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
الجودة الأكاديمية	3.89	0.741	بدرجة كبيرة
القيادة الجامعية	3.73	0.719	بدرجة كبيرة
المسؤولية الاجتماعية	3.68	0.746	بدرجة كبيرة
الإبداع	3.40	0.826	بدرجة كبيرة
الدرجة الكلية	3.68	0.646	بدرجة كبيرة

تشير البيانات الواردة في الجدول 5 إلى أن السمعة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين على الدرجة الكلية كبيرة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.646)، وجاءت أعلى مجالات السمعة التنظيمية وبدرجة كبيرة مجال الجودة الأكاديمية بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.741)، تلاه مجال القيادة الجامعية بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.719)، تلاه مجال المسؤولية الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.746)، وأخيراً مجال الإبداع بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.826).

ويمكن تفسير هذا الارتفاع في مستوى السمعة التنظيمية لجامعة بوليتكنك فلسطين إلى مكانة جامعة بوليتكنك فلسطين الأكاديمية التي تتبوأ موقعاً متقدماً في البيئة الفلسطينية، حيث ينصب تركيز الجامعة بشكل دائم على تعزيز الجودة الأكاديمية بصفتها المكون الأساسي لبناء السمعة التنظيمية، وذلك من خلال سعيها للحصول على الاعتمادات الأكاديمية المحلية أو الدولية من جهات الاختصاص، وكذلك نظراً لالتزامها الدائم بمعايير الاعتماد، بما يحقق استقراراً في برامجها الأكاديمية، وحرصها المستمر على تطوير مخرجات العملية التعليمية المتمثلة بتعزيز كفاءات الخريجين.

كما يعزى معيئاً بُعد المسؤولية الاجتماعية بدرجة كبيرة إلى انخراط الجامعة المستمر في المبادرات المجتمعية وخدمة المجتمع المحلي، إذا ان شعارها السابق كان (جامعة تخدم مجتمعاً)، وهو ما ينسجم مع الرسالة التنموية والوطنية للجامعات عموماً. في حين يمكن تفسير معيئاً بُعد الإبداع في المرتبة الأخيرة نسبياً إلى أن البيئات الجامعية تميل بحكم طبيعتها إلى التحفظ في تبني الأفكار التي تنطوي عليها درجة عالية من المخاطرة، وكذلك فإنها تحتاج إلى تتبع أثر المشاريع الابتكارية وتقييمها بانتظام، إذ جاء ترتيبها بشكل متوسط يدفع نحو الاهتمام بهذه الجزئية وتعزيزها، خاصة وأن تتبع الأثر والتقييم يمكن أن يساعد في تطوير استراتيجيات الجامعة مستقبلاً.

نتائج السؤال الرئيسي الثالث، والذي ينص على: ما مدى تأثير مكونات الحمض النووي التنظيمي بأبعاده مجتمعة (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) في تحقيق السمعة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين؟ وتتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمكونات الحمض النووي التنظيمي بأبعاده مجتمعة (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) على السمعة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين.

تم استخراج نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لدراسة تأثير الدرجة الكلية لمكونات الحمض النووي التنظيمي على السمعة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين، وكذلك نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لدراسة تأثير أبعاد الحمض النووي التنظيمي على السمعة التنظيمية، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد:

جدول 6: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد بين الدرجة الكلية لمكونات الحمض النووي التنظيمي وأبعاده على السمعة التنظيمية.

النموذج Model:	معامل التحديد R ²	معاملات الانحدار Beta	معاملات الانحدار المعيارية Std.Beta	قيمة اختبار (ت) t-value	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
نتائج الانحدار البسيط					
ثابت الانحدار	0.680	1.075	-----	9.501	0.000
المتغير المستقل: الدرجة الكلية لمكونات الحمض النووي التنظيمي		0.752	0.825	23.511	0.000
نتائج الانحدار المتعدد					
ثابت الانحدار	0.716	0.965	-----	8.216	0.00
حقوق اتخاذ القرار		0.048	0.058	1.233	0.219
المعلومات		0.251	0.285	5.179	0.003
المحفزات		0.101	0.151	3.017	0.00
الهيكل التنظيمي		0.367	0.452	8.562	0.00

المتغير التابع: السمعة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار البسيط المقدرة بناءً على نتائج الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = 1.075 + 0.752 X$$

كما يمكن كتابة معادلة الانحدار المتعدد المقدرة بناءً على نتائج الانحدار المتعدد كما يلي:

$$Y = 0.965 + 0.048 X_1 + 0.251 X_2 + 0.101 X_3 + 0.367 X_4$$

حيث أن:

X: الدرجة الكلية للحمض النووي التنظيمي.

X₁: حقوق اتخاذ القرار، X₂: المعلومات، X₃: المحفزات، X₄: الهيكل التنظيمي.

Y: السمعة التنظيمية.

ومن جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول (6) يستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمكونات الحمض النووي التنظيمي مجتمعة على السمعة التنظيمية، حيث يتضح بأن مستوى الدلالة لاختبار (ت) مقابل هذا المتغير (Sig.=0.000) وهو أقل من مستوى 0.05، ومعامل الانحدار ($Beta = 0.752$) وهو ذو إشارة موجبة، مما يدل على أن الأثر طردي، أي أن زيادة درجة مكونات الحمض النووي التنظيمي يؤدي إلى تحسين السمعة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين. كما تشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن الحمض النووي التنظيمي يفسر ما نسبته 68% من التغير في تحسين السمعة التنظيمية. ويستنتج من الجدول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمكونات الحمض النووي التنظيمي (المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) في تحسين السمعة التنظيمية لدى الجامعة، حيث يتضح بأن مستوى الدلالة لاختبار (ت) مقابل هذه المتغيرات أقل من مستوى 0.05، ومعاملات الانحدار جميعها ذات

إشارة موجبة، مما يدل على أن أثر هذه الأبعاد طردي، أي أن زيادة درجة كل من (المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) يؤدي إلى زيادة في تحسين السمعة التنظيمية لدى جامعة بوليتكنك فلسطين عند تثبيت باقي الأبعاد. بينما تشير نتائج الانحدار المتعدد إلى عدم وجود أثر لبعد حقوق اتخاذ القرار كأحد مكونات الحمض النووي التنظيمي على السمعة التنظيمية للجامعة، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.213)، وهي أكبر من 0.05. كما تشير معاملات الانحدار المعيارية في الجدول إلى أن أكثر مكونات الحمض النووي التنظيمي أثرا في تحسين السمعة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين هو: الهيكل التنظيمي، ثم المعلومات، ثم المحفزات، وذلك بناءً على ترتيب معاملات الانحدار المعيارية لكل منها. ويُعزى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الحمض النووي التنظيمي مجتمعة في تحقيق السمعة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين إلى طبيعة العلاقة التفاعلية بين البنية التنظيمية الداخلية للجامعة والصورة الذهنية الخارجية لها، حيث تسهم قوة المعلومات، ووضوح الهيكل التنظيمي، ووجود المحفزات في تعزيز السمعة التنظيمية، وتحسين الانطباعات العامة لدى العاملين والمجتمع الخارجي. كما تشير هذه النتيجة إلى أن تطوير الانظمة المختلفة والسياسات يمكن أن ينعكس بشكل مباشر على المكانة والسمعة التنظيمية التي تحظى بها الجامعة. في حين يُفسَّر عدم وجود أثر لبعد حقوق اتخاذ القرار على السمعة التنظيمية إلى أن هذا البعد مقيد نسبياً بحكم طبيعة العمل الأكاديمي، الذي يعتمد على الانظمة المركزية، والتي تكاد ان تكون عالمية، الأمر الذي يجعل أثره غير مباشر في تشكيل سمعة الجامعة، مقارنة بأثر المعلومات والهيكل والمحفزات التي تلامس الأداء التنظيمي بشكل أكثر وضوحاً، وقد يبدو هذا الترتيب منطقياً لأن الأكاديميين يعملون عادة وفق ضوابط مهنية وأخلاقية ذاتية، وأن مشاركتهم في عملية صنع القرار تكون استشارية لا تقريرية.

نتائج الدراسة:

تلخصت النتائج التي خرجت بها الدراسة بالآتي:

- تتوفر مكونات الحمض النووي التنظيمي في جامعة بوليتكنك فلسطين بشكل كبير، وجاءت أعلى مكونات الحمض النووي التنظيمي، حسب الأهمية: (المعلومات، الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات).
- السمعة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين مرتفعة، وجاءت مجالات السمعة التنظيمية حسب الأهمية: (الجودة الأكاديمية القيادة الجامعية، المسؤولية الاجتماعية، الإبداع).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الحمض النووي التنظيمي مجتمعة على السمعة التنظيمية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الحمض النووي التنظيمي (المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) في تحسين السمعة التنظيمية لدى الجامعة، بينما تبين عدم وجود أثر لحقوق اتخاذ القرار.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الحمض النووي التنظيمي مجتمعة على الجودة الأكاديمية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الحمض النووي التنظيمي (المعلومات، والهيكل التنظيمي) في تحسين الجودة الأكاديمية لدى الجامعة، بينما تبين عدم وجود أثر لبعدي (حقوق اتخاذ القرار، والمحفزات) على الجودة الأكاديمية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الحمض النووي التنظيمي مجتمعة على القيادة الجامعية، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الحمض النووي التنظيمي (المعلومات، والهيكل التنظيمي) في تحسين القيادة الجامعية لدى الجامعة، بينما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر لبعدي (حقوق اتخاذ القرار، والمحفزات) على القيادة الجامعية.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الحمض النووي التنظيمي مجتمعة على تحقيق الإبداع، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الحمض النووي التنظيمي (المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) في تحقيق الإبداع في الجامعة، بينما تبين عدم وجود أثر لبعد حقوق اتخاذ القرار على تحقيق الإبداع.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الحمض النووي التنظيمي مجتمعة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الحمض النووي التنظيمي (المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في الجامعة، بينما تبين عدم وجود أثر لبعد حقوق اتخاذ القرار على تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحثون بالآتي:

1. تعزيز ثقافة المشاركة والإقناع في صنع القرار داخل الجامعة، والابتعاد عن الأساليب التقليدية القائمة على الأوامر، بما يزيد من فاعلية التنفيذ.
2. معالجة المعوقات التي تحد من تفويض الصلاحيات، بما يساهم في رفع كفاءة العمل الإداري.
3. ترسيخ الفصل بين الدور الاستراتيجي لمجلس الأمناء والدور التنفيذي للإدارة، مع تطوير معايير واضحة لتقييم الأداء بما يعزز الحوكمة.
4. تطوير نظام الحوافز ليكون أكثر تنوعاً وعدالة، من خلال الربط بين الأداء والترقيات، ودعم المشاركة العلمية للعاملين.
5. تسهيل وصول العاملين إلى الإجراءات الإدارية المعتمدة، بما يعزز الشفافية التنظيمية.
6. مراجعة الهيكل التنظيمي بما يدعم سرعة اتخاذ القرار ويحد من البيروقراطية.
7. اعتماد معايير واضحة لتقييم أعضاء هيئة التدريس بما يضمن جودة الأداء الأكاديمي.

بيانات الإفصاح:

الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة: تم الحصول على موافقة المشاركين على المشاركة في البحث وفقاً للإرشادات والمتطلبات المعتمدة من قبل المجلة.

توافر البيانات والمواد: جميع البيانات والمواد المستخدمة في هذا البحث متاحة عند الطلب من المؤلفين.

مساهمة المؤلفين: يتحمل جميع المؤلفين مسؤولية محتوى البحث، بما في ذلك تصميم الدراسة، والمنهجية، وتحليل البيانات، وتفسير النتائج، والمراجعة النهائية للمخطوطة.

تضارب المصالح: يعلن المؤلفون أنه لا يوجد أي تضارب في المصالح يتعلق بتصميم البحث أو إعداده أو تقديمه أو تقييمه.

التمويل: لم يتلقَ هذا البحث أي تمويل مخصص من أي جهة أو مؤسسة.

الشكر والتقدير: يتقدم المؤلفون بجزيل الشكر والتقدير إلى مجلة التطوير العلمي (JSD) على ما قدمته من دعم وإرشادات

[/https://jsd.sdasmart.org](https://jsd.sdasmart.org)

المراجع:

- جلال، هالة. (2024). السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة التربوية، (41)، 13-186.

- الحيلة، آمال، العرقاوي، سامي، والهابل، وليد. (2020). مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي (DNA) وأثرها في تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، 8(3)، 201-227. <https://doi.org/10.53671/pturj.v8i3.214>
- حمادة، عادل، نهلة، عادل حسن، والحرون، محمد محمود. (2021). آليات بناء السمعة التنظيمية للجامعات المعاصرة: دراسة تحليلية. *مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية*، 19(1)، 45-66.
- السلواي، عبد، وغنيم، أحمد نصر. (2022). الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 30(2)، 35-68.
- الشيخ، بلال، قرني، أحمد، والعظيم، حسن عبد. (2024). آليات مقترحة لتعزيز السمعة التنظيمية في جامعة الزقازيق. *مجلة القراءة والمعرفة*، 24(278)، 227-266. <https://doi.org/10.21608/mrk.2024.399237>
- عبد الستار، محمد عبد. (2024). الحمض النووي التنظيمي (DNA) وتعزيز الهوية التنظيمية لجامعة بني سويف. *مجلة الإدارة التربوية*، 41(4)، 187-285. <https://doi.org/10.21608/emj.2024.351340>
- عيسى، حسن. (2017، 25 يناير). التحديات التي تواجه التعليم العالي؟ وكالة معًا الإخبارية. <https://www.maannnews.net/articles/920334.html>
- عيسى، نجلاء عبد الله أحمد. (2024). آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات على ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام. (GRC) *مجلة كلية التربية (جامعة بورسعيد)*، 21(120)، 112-12. <https://doi.org/10.21608/jfe.2024.244115.1780>
- الفتوح، محمد أحمد. (2022). أثر السمعة التنظيمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات العامة. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، 59(3)، 185-230. <https://doi.org/10.21608/acj.2022.227021>
- الكلش، محمد، هلال، محمد، وهاشم، ناصر. (2023). دراسة نظرية لعمليات إدارة سمعة الجامعات المعاصرة في ضوء بعض نماذج السمعة. *مجلة الإدارة التربوية*، 38(3)، 283-306. https://emj.journals.ekb.eg/article_291583.html
- ماضي، خالد أحمد، والبشيتي، سامي عبد. (2020). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في أثر جودة الحياة الوظيفية على السمعة التنظيمية الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 28(4)، 1-40. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/8333>
- مراد، أحمد، قرني، أحمد محمود، وغانم، أحمد محمد. (2024). آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية لجامعة بني سويف. *مجلة كلية التربية*، 21(123)، 1-40. <https://doi.org/10.21608/jfe.2024.292842.1955>
- مرعي، ريم، وبن ظفيرة، فهد. (2022). مكونات الحمض النووي التنظيمي وانعكاساته في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية بمنطقة عسير. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13(3)، 528-575. <https://doi.org/10.21608/jces.2022.268984>
- مولاي، أحمد، وميمون، كريم. (2017). الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات: دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 4(1)، 53-79.

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 455–462. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- Al-Salhi, H. (2020). Organizational reputation: A descriptive study of concept development and measurement techniques. *Arab Journal of Administration*, 40(4). <https://doi.org/10.33282/abaa.v12i49.652>
- Arjoon, S. (2006). Striking a balance between rules and principles-based approaches for effective governance: A risk-based approach. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 53–82. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9040-6>
- Bustos, E. O. (2021). Organizational reputation in public administration: A systematic literature review. *Public Administration Review*, 81(4), 731–751. <https://doi.org/10.1111/puar.13363>
- Curcio, A., & Woods, A. (2021). Rethinking total reward strategies. *Strategy+Business*. <https://www.strategy-business.com/article/Rethinking-total-reward-strategies>
- Estupiñán, J., & Neilson, G. L. (2014, October 27). The 10 principles of organizational DNA. *Strategy+Business*. <https://www.strategy-business.com/blog/The-10-Principles-of-Organizational-DNA>
- Lloyd, R., & Aho, W. (2020). The four functions of management: An essential guide to management principles. *Academia.edu*.
- Madi, K. (2025). Revisiting the organisational DNA metaphor: Unlocking genetic potential. *European Journal of Business and Innovation Research*, 13(2), 39–55. <https://doi.org/10.37745/ejbir.2013/vol13n23955>
- McDowell, T., & Mallon, D. (2020). Getting decision rights right. *Deloitte Insights*. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/organizational-decision-making.html>
- Neilson, G. L., Pasternack, B. A., & Mendes, D. (2003). The four bases of organizational DNA. *Strategy+Business*. <https://www.strategy-business.com/article/03406>