

دور الهوية التنظيمية في تحقيق الأداء المنظمي المستدام / دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة دهوك *

“دراسة تحليلية مقارنة”

* بحث مستقل من أطروحة دكتوراه

د. هادي خليل إسماعيل، المعهد التقني الإداري، جامعة دهوك التقنية، إقليم كردستان العراق

كرين مصطفى خالد ثاميدي، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كردستان العراق

مخلص

سعت الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور الهوية التنظيمية في تحقيق الأداء المنظمي المستدام في جامعة دهوك. ومن أجل الوصول إلى النتائج المتوخاة من الدراسة، تم الاعتماد على ادبيات الموضوع التي تناولت متغيرات الدراسة في بناء الإطارين النظري والمنهجي لها. وصممت استبانة لجمع بيانات الجانب الميداني، وشملت عينة الدراسة (452) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة. بينما جرت عمليات التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام البرمجية الإحصائية (SPSS)، وتم حساب عدد من المؤشرات الإحصائية والتي شكلت الأساس في عرض ومناقشة نتائج التحليل الميداني. خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات، منها وجود علاقات معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الهوية التنظيمية والاداء المنظمي المستدام، كما إن الهوية التنظيمية تؤثر معنوياً في الأداء المنظمي المستدام. تم وضع مجموعة من المقترحات التي ركزت على ضرورة الاهتمام من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة بإبعاد الهوية التنظيمية بمجموعة (المركزية، التميز، والاستمرارية) من أجل تحقيق الأداء المنظمي المستدام.

الكلمات المالة: المركزية، التميز، الاستمرارية، المرونة التنظيمية، الطاقة التنظيمية المنتجة، الابتكار المنظمي

1. المقدمة

تلقت الهوية التنظيمية الكثير من اهتمام الكتاب والباحثين كونها وسيلة للمنظمات لتحديد كيف ينظر لها الآخرون. فهي تمثل السمات والخصائص الجوهرية للمنظمة، وتجعل المنظمة مميزة عن المنظمات الأخرى وتتصف بالاستمرارية على مر الزمن والديمومة بغض النظر عن التغيرات التي تحدث في البيئة التنظيمية، كما تلعب دوراً محورياً في ضبط القواعد السلوكية لأعضاء المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة والهوية والأمان وجذب المواهب والاحتفاظ بها.

ومن جانب آخر وتماشياً من كون الاستدامة يمكن تطبيقها تقريباً على كل وجه من وجوه الحياة بما فيها المنظمات بمختلف أنواعها، فإنها تعد الأساس لأداء المنظمات المعاصرة، وهذا يتطلب من المنظمات اعتماد نهجاً استراتيجياً يدمج بين الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في جميع جوانب الأداء على أساس الاستمرارية، فالأداء المنظمي المستدام هو العامل الحاسم في وجود المنظمات وتحقيق نجاحها وتفوقها وبقاؤها.

2 منهجية الدراسة

1.2 مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات المعاصرة بعامة، مشكلة حقيقية تتمثل في حاجتها المستمرة لتحقيق الاداء المنظمي المستدام في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها والمتخللة بالتغيرات السريعة والمضطربة في جميع العوامل البيئية، إذ أصبحت الاستدامة أمراً لا مفر منه لبناء نظام عالمي مستدام، وتقع المسؤولية الكبرى في تحقيق ذلك على عاتق المنظمات التي تشكل بدورها الجزء الأكبر من هيكل الاقتصاد العالمي McGurk et al.,

2010: 3 ; Ford, 2008: 173-198 ; Maletic and Gomiscek, 2018: (423-433).

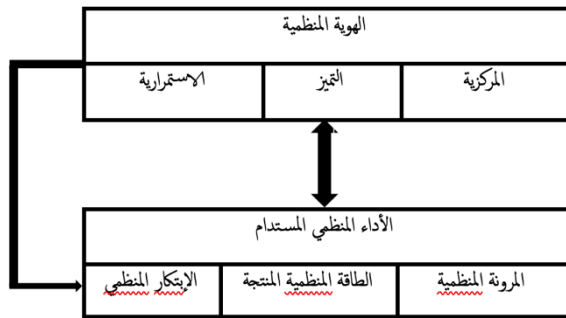
بيئة تعليمية ترعى وتدعم التفوق الأكاديمي والابتكار، وتعمل على توسيع الآفاق العلمية والثقافية في المجتمع لغرض تحسين الأحوال الاقتصادية والرفاه الاجتماعي، لذلك فإن نتائج الدراسة يمكن أن توجه انظار القيادات الأكاديمية في الجامعة إلى أهمية الاهتمام بتحقيق الأداء المنظمي المستدام من خلال ترسيخ سمات المركزية والتميز والاستمرارية في الهوية المنظمة للجامعة.

3.2 أهداف الدراسة

- الكشف عن واقع سمات الهوية المنظمة في الجامعة المبحوثة.
- تشخيص مستوى الأداء المنظمي المستدام في الجامعة المبحوثة.
- تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين الهوية المنظمة والأداء المنظمي المستدام في الجامعة المبحوثة.
- تقديم مقترحات عملية للقيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة للاستفادة منها في تعزيز الهوية المنظمة للجامعة، ورفع مستوى الأداء المنظمي المستدام فيها.

4.2 المخطط الفرضي للدراسة وفرضياتها

يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة الذي يعبر عن نموذج الدراسة، ويتضمن متغيرين رئيسيين، الأول: يمثل الهوية المنظمة كمتغير مستقل ويتضمن ثلاثة سمات وهي: المركزية، التميز، والاستمرارية. أما المتغير الثاني فهو الأداء المنظمي المستدام، ويتضمن ثلاثة أبعاد وهي: المرونة المنظمة، الطاقة المنظمة المنتجة، والإبتكار المنظمي.



الشكل 1. المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان

وتنبثق عن نموذج الدراسة الفرضيات التالية :

وتبرز مشكلة الدراسة بشكل واضح في قطاع التعليم العالي في إقليم كردستان، في ظل النمو المتزايد الذي شهده قطاع التعليم العالي في الإقليم خلال العقد الأخير في عدد الجامعات الحكومية والاهلية، حيث أصبحت الجامعات في الإقليم تعمل في بيئة تنافسية فيما بينها من جهة، وكذلك مع الجامعات خارج الإقليم من جهة أخرى. عليه تحتاج الجامعة إلى الاهتمام بأدائها المستدام، وأن تضع ذلك هدفاً رئيساً تسعى إليها فهي نقطة تحول تدفعها إلى بر الأمان، وإن هذا السعي لا يتم بصورته المتكاملة ما لم تأخذ القيادات الأكاديمية في الجامعة في الحسبان بناء هوية منظمة للجامعة يضي وجودها مزيداً من النظرة الإيجابية لأعضائها تجاه مكاتها في المجتمع، وتتي لديهم ارتباطهم وشعورهم بأهداف الجامعة، وتساعد على زيادة مرونة الجامعة في الاستجابة إلى التحولات البيئية والتعامل مع البيئات الديناميكية، مما يسهم في نجاح الجامعة واستدام أدائها على مر الزمن، ورفع مكاتها ضمن الجامعات المحلية والعالمية.

وبناء على ما سبق تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

- هل تمتلك جامعة دهوك هوية منظمة تنسجم بالمركزية، التميز، والاستمرارية ؟
- ما مستوى تحقيق جامعة دهوك للأداء المنظمي المستدام ؟
- ما طبيعة العلاقة بين الهوية المنظمة والأداء المنظمي المستدام في جامعة دهوك ؟
- هل تؤثر الهوية المنظمة في تحقيق الأداء المنظمي المستدام في جامعة دهوك ؟

2.2 أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة وأصالتها من وجود فجوة بحثية في ما يتعلق بدراسة العلاقة بين الهوية المنظمة والأداء المنظمي المستدام، حيث تعد متغيرات الدراسة حديثة نسبياً من حيث تناولها من قبل المنظرين (Xing et al., 2019: 16)، وما زال هناك الكثير من الجدل والمناقشة بخصوصها وعدم الاتفاق على أبعادها. وتخضع لوجهات نظر الكتاب والباحثين لاختلاف. وعليه يمكن أن تسهم الدراسة في إثراء البحوث والدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة. وتكمن أهميتها ميدانياً من خلال تطبيق المفاهيم والأفكار النظرية للدراسة في ميدان العمل على أحد المنظمات المهمة في قطاع التعليم العالي والمثثلة في جامعة دهوك والتي تقوم بمهمة النهوض والعمل على نشر المعرفة والعلوم إلى الطلبة والباحثين، وهي مؤسسة رائدة تطمح إلى توفير

أ. المرونة المنظمة: قدرة الجامعة على الاستجابة السريعة لمطالب بيئتها الديناميكية التنافسية ، والأحداث المحتملة وغير المرغوبة فيها، والحالات المفاجئة التي يمكن تهديد وجودها، والتكيف معها من أجل بقائها وتطورها.

ب. الطاقة المنظمة المنتجة: قدرة الجامعة على إيجاد ممارسات مشتركة بين أعضائها لتسخير طاقات المعرفة والعاطفية والسلوكية باتجاه إنجاز أهداف الجامعة.

ت. الابتكار المنظمي: تقديم أعضاء الجامعة لأفكار جديدة لتطوير أساليب الإدارة وطرق العمل والنشاطات والخدمات التي تقدمها الجامعة، وتنفيذها بما يضمن تحقيق الجامعة للميزة التنافسية والأداء المستدام.

7.2 أدوات جمع البيانات وتحليلها

اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة، وتكونت من ثلاثة أجزاء ، خصص الجزء الأول للمعلومات التعريفية عن المستجيبين ، أما الجزء الثاني فضم المقاييس الخاصة بمتغير الهوية المنظمة، في حين أن الجزء الثالث خصص للفقرات التي تقيس الأداء المنظمي المستدام، و يظهر الجدول (1) مكونات الاستبانة.

ولغرض التأكد من صلاحية الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة تم احتساب معامل الثبات باستخدام معامل (كرو نباخ ألفا) حيث بلغت قيمته (0.96) على المستوى الإجمالي للمتغيرات و (0.94) ، (0.93) لكل من الهوية المنظمة والأداء المنظمي على التوالي، وجميع تلك القيم مرتفعة وموجبة. وتؤكد الثبات المطلوب لعبارات متغيرات الدراسة. ويهدف اختبار مدى كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، تم استخدام كلاً من معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، حيث أن القيم المعيارية لمعامل الالتواء يجب أن تكون محصورة بين (3) و (-3) بينما القيم المعيارية لمعامل التفلطح يجب أن تكون محصورة بين (7) و (-7) (Cao and Dowlatshahi, 2005, 542)، وتبين من نتائج هذا التحليل إن قيمتا معامل الالتواء لكل من الهوية المنظمة والأداء المنظمي المستدام بلغتا (-131) و (-583). على التوالي ، أما قيمتا معامل التفلطح لكلا المتغيرين ، فبلغتا (-177) و (-980). على التوالي مما يعني إن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتنطبق عليها شروط التحليل الإحصائي.

● **الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة معنوية موجبة بين الهوية المنظمة و الاداء المنظمي المستدام عند مستوى (0.05) على المستوى الكلي والجزئي في الجامعة المبحوثة.

● **الفرضية الرئيسة الثانية:** يوجد تأثير معنوي للهوية المنظمة في الأداء المنظمي المستدام عند مستوى (0.05) على المستوى الكلي والجزئي في الجامعة المبحوثة.

5.2 منهج البحث

اعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي والذي تضمن مسحاً مكتئباً بالرجوع إلى المصادر المتعددة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة استبانة تمثل أداة البحث والتي تم تطويرها وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته.

6.2 المصطلحات الأجرائية للدراسة

1. **الهوية المنظمة:** مجموعة من سمات الجامعة التي تعد في نظر أعضائها من العناصر المركزية أو الجوهرية في شخصية الجامعة ، وتجعلها مميزة عن الجامعات الأخرى، وينظر إليها على إنها ذات استمرارية بمرور الوقت.

أ. المركزية: وهي سمات الجامعة الجوهرية التي افرزها تاريخها وتشمل القيم، العلامات، الخدمات، والممارسات، وغيرها من جوانب النشاطات الرئيسة للجامعة والتي تجيب على التساؤل " من نحن كجامعة ".
ب. التميز : وهي السمات التي ينظر إليها من قبل الأعضاء على إنها فريدة وتجعل الجامعة تختلف عن الجامعات المماثلة .

ت. الاستمرارية : وهي السمات المتأصلة بعمق الجامعة، وتبقى مضمنة في تاريخ الجامعة لأفاق زمنية طويلة نسبياً .

2. **الأداء المنظمي المستدام:** قدرة الجامعة على النجاح والبقاء من خلال التواصل والاستمرار في تحقيق احتياجات أصحاب المصلحة الداخليين (الموظفين في الجامعة والطلبة) وأصحاب المصلحة الخارجيين (أهالي الطلبة، الجامعات الأخرى، المجتمع) في الأمد القريب وفي الأمد البعيد، ويكون ذلك مرهوناً بتحقيق المرونة المنظمة في نشاطات الجامعة، وتوفير الطاقة المنظمة المنتجة لها وتحقيق الابتكار المنظمي فيها.

Albert and (263-295) "who are we as an organization" (Whetten: 1985: 2006). وتم تحديثها لاحقاً من قبل (Whetten) عام (2006)، ووصفت بأنها ملكية جماعية تعبر عن ما هو مركزي ومتميز ودائم في المنظمة عند النظر إلى ماضيها وحاضرها ومستقبلها (Whetten, 2006: 219-234).

وعرفت من قبل (Kirchner, 2010: 6) بأنها سمة من سمات المنظمة كوحدة اجتماعية، وتصبح جديرة بالملاحظة تجريبياً عندما تتصف بالمركزية والتميز والاستمرارية، والتي تشكل إجابات جماعية لأعضاء المنظمة على التساؤل "من نحن كمنظمة". ومن وجهة نظر أخرى تعرف بأنها مجموعة من أكثر المعتقدات الأولية والفريدة والأبدية في المنظمة (Song and Yu, 2018:135).

ويتم تشكيل الهوية المنظمة بشكل عميق في اذهان لاعضاء المنظمة ، على أساس مجموعة تقنيات فردية للأعضاء عن السلوك العام للمنظمة (Ravasi and (56: 2017; Buk et al., 2011: 104 ; Phillips, 2011: 56)، وعليه فإن الهوية المنظمة يمكن الأعضاء من فهم المنظمة بشكل أفضل، وتعزيز وعيم بأهداف المنظمة، ومساعدتهم على مواكبة التطورات فيها (Al-Zawahreh, et al , 2018: 88 ; Mesmer-Magnus, 2015: 1530-1550).

وعن أبعاد الهوية المنظمة، فيتضح من أدبيات الموضوع، إن أغلب الكتاب والباحثين متفقين على تصور الهوية المنظمة من خلال ثلاثة أبعاد وهي المركزية، التميز، والاستمرارية (Gioia, et al., 2000: 63 ; Whetten , 2006: 219-234). ويتضمن كل بُعد مجموعة من السمات وفق تصور أعضاء المنظمة لما هو مركزي ومميز ومستمر في المنظمة، وفي الواقع لا يمكن تحديد سمات معينة لتكون دليلاً لكل بعد من أبعاد الهوية المنظمة، إذ إن تصورات أعضاء المنظمة حول ما هو مركزي ومميز ومستمر يمكن أن تكون مختلفة ، وبذلك تصبح للمنظمة الواحدة هويات متعددة ، ويمكن أن يكون وجود هويات متعددة في منظمة ما إيجابياً حيث يُمكن من زيادة مرونة المنظمة في التفاعل مع العوامل البيئية المعقدة ويحقق جاذبية أكبر لأصحاب المصلحة المتعددين ، ويصبح سلبياً عندما تتعارض الهويات وتتسبب في ظهور التناقضات وتدني مستوى الأداء (Kozica, et al., 2015: 186-203;) (Pratt and Foreman , 2000: 18-42). كما تختلف هذه السمات من منظمة إلى أخرى، وقد تختلف في المنظمة نفسها من وقت إلى آخر، فما يكون مركزي ومميز ومستمر في منظمة معينة ليس من الضروري أن يكون كذلك في منظمة أخرى، أو

وبهدف استخلاص النتائج تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لوصف أفراد عينة الدراسة والتعرف على العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة ومنها أدوات الأحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري) وذلك لاستخدامها في وصف متغيري الدراسة وتشخيصهما، ومعامل الارتباط لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات، والانحدار الخطي البسيط لبيان معنوية تأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير المعتمد. وتم الاعتماد في ذلك على استخدام الحزمة البرمجية الإحصائية الجاهزة SPSS.

جدول 1

مكونات استمارة الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	الفقرات والأبعاد	عدد العبارات	المجموع	المصادر
المعلومات التعريفية	البيانات الشخصية لأفراد العينة	5	5	الاستبانة
الهوية المنظمة	المركزية التميز	6	18	(Huang- Horowitz and Freberg, 2016) (Akbari et al., 2014)
	الاستمرارية	6		(Gioia et al., 2013)
الأداء المنظمي	المرونة المنظمة	7		
	الطاقة المنظمة المنتجة	7	22	(Smith and Lewis, 2011)
المستدام	الابتكار المنظمي	8		

المصدر: إعداد الباحثان.

3. الإطار النظري

1.3 مفهوم الهوية المنظمة وابعادها

يعد استخدام مصطلح الهوية قديم قدم علم المنطق والفلسفة التقليدية، حيث قصد بها التماثل التام والتوحد والتفرد لما يشكل حقيقة الأشياء، ومن هذين المصدرين انتقلت فكرة الهوية لحقول المعرفة الأخرى، وشملت علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاجناس البشرية، (Hatch and Balmer, 2001: 248-291). وأشار Hatch (and Schultz, 2002: 989-1018) إلى أن بداية دراسة الهوية اقتصر على الهوية الشخصية للفرد العامل، أي إنها جاءت من علم النفس، وبعد ذلك تم تمهيد الطريق الى رسم ملامح هذا الموضوع من خلال دراسة هوية الجماعات، أي إنها إعمدت على علم الاجتماع وعلم الاجناس البشرية. وفي أدبيات نظرية المنظمة تم تداول الهوية المنظمة لأول مرة من قبل (Albert and Whetten) عام (1985) ، وأشارا إليها على أنها ببساطة الاجابة على سؤال من نحن كمنظمة

ج. الاستمرارية continuity: يفترض أن تكون سمات الهوية المنظمة مقاومة للتغيرات السريعة التي تجربها المنظمة بسبب ارتباطها بتاريخها بغض النظر عن التغيرات الموضوعية في البيئة التي تعمل فيها المنظمة (Gioia et al., 2000: 64). ويشير بُعد الاستمرارية إلى تلك السمات الدائمة والمتأصلة بعمق في المؤسسة، وغالباً ما يتم عدها مضمنة وذات قيمة إعتبارية في تاريخ المنظمة (Whetten, 2006: 219-234). وعليه فإن السمات المركزية والتميز تعد من جوهر إحساس المنظمة بتحديد "من نحن" أما الاستمرارية فهي تعني الحفاظ عليها عمداً، وبذلك تشير استمرارية الهوية المنظمة إلى دائمية السمات المركزية وسمات التميز واستقرارها، فالاستمرارية مهمة لأنها تعني جودة الجوهر، وأن المنظمة لديها ما يكفي من الموارد والأهمية والدعم، والقدرة على البقاء لضمان استثمار مشاركة الأعضاء وثقتهم (Gioia et al., 2013: 45).

2.3 مفهوم الأداء المنظمي المستدام

عرف الأداء المنظمي المستدام بأنه القيام ببناء منظمات جيدة بالاستناد على ما هو صحيح ومنصف وعادل من خلال تبني الممارسات الأخلاقية والأمور والقيم الصحيحة وخلق قيمة لأصحاب المصلحة (الناس، البيئة، المجتمع) والمحافظة عليها باستمرار، بما يمكن أن يحقق التميز والنجاح (Savitz and Weber, 2006: 8). ويعني ذلك ضمناً أن ممارسات المنظمات المستقبلية ستحتاج إلى أن تكون بمقاييس مختلفة عن مثيلاتها الحالية لتمثل متطلبات الأداء المستدام الحقيقي (Hubbard, 2009: 181). وهو في أبسط صوره يشير إلى القيمة والإيمان بتعزيز البيئة الطبيعية وقبولها والعمل على استمرار الإنصاف بين الأجيال إلى الأبد (Hadders, 2011: 3). وأشير إليه بأنه السعي المستمر لتحقيق أقصى أداء وتميز في العمل بالأمد القصير بما يضمن النجاح في المستقبل على الأمد الطويل (Smith and Lewis, 2011: 382).

وأكد (Chowdhury, 2013: 35) بأن المنظمة حتى تكون مستدامة في أداها، فإنها تحتاج إلى قاعدة مالية وأخلاقية قوية لمواجهة احتياجات ومطالب أصحاب المصلحة المتعددين، وهذا يعني دمج أبعاد السلوكيات التنظيمية للمنظمات مع الجوانب البيئية والاجتماعية الاقتصادية. كما وصف الأداء المنظمي المستدام بأنه الأداء الذي يهدف إلى التطور المجتمعي باتجاه عالم ثري وأكثر راحة حيث تُحفظ البيئة الطبيعية والإنجازات الثقافية للأجيال القادمة، بالإضافة إلى توفر قيمة ومكاسب مالية في

في نفس المنظمة في وقت آخر (Buk et al., 2017: 55-70). ويظهر تعدد الهويات المنظمة بخاصة في الجامعة كون الجامعة لديها أهداف متعددة منها التعليم والنتاج وخدمة المجتمع، كما إنها تتضمن موارد بشرية ذات تخصصات ومؤهلات علمية متباينة، فضلاً عن كونها تقدم عدد من المميزات الفريدة التي تميزها عن نظيراتها الأخرى المتنافسة (Steiner et al., 2013: 405; Buk, 2017: 147).

أ. المركزية Centrality: تركز الهوية المنظمة على سمة أو عدة سمات للمنظمة والتي هي إلى حد ما جوهرية لفهم مبررات وجود المنظمة ورسالتها وأهدافها (Albert and Wheetten: 1985: 263-295). وبين (Marcus and Wurf, 1987: 299-337) أن المركزية في الهوية المنظمة تشير إلى مجموعة سمات أساس تدل على جوهر المنظمة، أي يمكن عدها جوهرية بالنسبة للمنظمة، وهي مرتبطة إلى حد كبير برسالة المنظمة. ويوضح (Ashfort and Mael, 1989: 20-39) أن مفهوم المركزية يتعلق بأهمية تحديد سمة معينة في شبكة أو تسلسل هرمي للسمات. ويرى (Whetten, 2006: 219-234) إن بُعد المركزية يشير إلى سمات المنظمة الجوهرية والتي غيرت تاريخ الشركة، وفي حالة عدم وجودها لكان تاريخ المنظمة مختلفاً.

ب. التميز Distinctiveness: يشير التميز في الهوية المنظمة إلى تلك السمات التي تتوفر في المنظمة وتستخدمها لتمييز نفسها عن المنظمات المماثلة الأخرى (Whetten, 2006: 219-234). ولتحقيق التميز في الهوية المنظمة، فإن على المنظمة أن تتحرك أبعد من الادعاء بتميز هويتها، وإنما يجب أن تصل إلى التميز الفعلي، فالعديد من المنظمات يمكن أن تعتقد بأنها تمتلك هوية مميزة بينما لا تمتلك ذلك في الواقع، إذ أنه ليس كافياً أن تكون الهوية المنظمة ذات قيمة لدى أعضاء المنظمة، بل يجب أن تكون نادرة وفريدة ومكلفة في تقليدها، والتي يمكن على الأرجح أن تعكس تاريخها المميز (Akbari, et al., 2014: 42). كما يقترن شرط التميز بشدة مع فكرة أن تتأصل في المنظمة سمات تنفرد وتتميز بها عن غيرها من المنظمات، وأن تكون المنظمة قادرة على إستخدامها كمصدراً للميزة التنافسية، وأن تكون لها قيمة اقتصادية، بمعنى أن قيمة الفرص التي أوجدتها أكبر من قيمة الفرص التي تم الاستغناء عنها بسببها (Snihur, 2016: 1).

- **الطاقة التنظيمية المنتجة:** تعرف الطاقة التنظيمية المتجددة بأنها المدى الذي فيه المنظمة تعباً وتستنفذ بها امكانياتها العاطفية والمعرفية والسلوكية في انجاز الاهداف، فهي البنية الاجتماعية التي تنشأ من المشاعر المشتركة للعاملين ومن افكارهم وسلوكياتهم خلال آليات التفاعل الاجتماعي. فعلى سبيل المثال، فأن العاملين في المنظمات الذين لديهم طاقة تنظيمية ايجابية سينضمون شعورياً ويكونون متحمسين ويقظين ذهنياً ومستعدين لاستنفار الجهود الاستثنائية لتحقيق الاهداف التنظيمية (2: Cole et al., 2005).
- ووصفت بأنها النشاط والتوجه الجماعي لعاطفة ومعرفة وسلوك العاملين اتجاه الاهداف التنظيمية الجوهرية (100: Schudy, 2010). واشير اليها بأنها القوة الايجابية والمكثفة التي يتضمن فيها العمل الجماعي الجوانب العاطفية والمعرفية والسلوكية (59: Kunze and Bruch, 2010). ومن وجهة نظر (Bruch and Vogel, 2011: 51-61) إنها قوة جبارة تعمل بها المنظمة، وتسهم في زيادة حدة وتيرة وتحمل عمليات المنظمة وعمليات التغيير والابتكار الخاصة بالمنظمة.
- **الابتكار المنظمي:** أشارت الدراسات بان جميع التعاريف التي ذكرت حول مفهوم الابتكار المنظمي لا تخرج عن إطار إرضاء شرطين أساسيين للأفكار أو المنتجات أو الإجراءات التي تتصف بالابتكار وهي أولاً: الحداثة أو الجودة، وثانياً: المنفعة التي تحققها للعمل داخل المنظمة (Perry-Smith, 2006: 85-101). وعرف الباحثون الأصالة بأنها الحداثة أو الجودة أو الشيء غير المتوقع، في حين يعرفون المنفعة والفائدة على أنها الملائمة والتكيف أو الجدوى (4: Belkin et al., 2008). ويعد الابتكار التنظيمي عامل مهم في نجاح المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وكذلك تحقيق الاقتصاد المتين على مستوى المجتمع كونه يساعد في الاستغلال الأمثل للموارد المادية وذلك من خلال إيجاد منفعة ملموسة للزبائن بحيث تنعكس آثاره على مسيرة التنمية الشاملة التي تنشدها المجتمعات وتسعى اليها، وعليه تحتاج المنظمات أن تكون أكثر ابتكاراً وابداعاً من ذي قبل وتستدعي أن تنظر إلى المستقبل البعيد الأمد، وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم (461: Gumusluoglu and Ilsev, 2009).
- **المرونة التنظيمية:** تمثل قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لمختلف مطالب بيئتها الديناميكية التنافسية التي تميزت بها من التغيرات الاقتصادية المتنامية وتحول المتطلبات الاستراتيجية والتكيف معها من أجل بقائها وازدهارها (622: Bhattacharya et al., 2005). كما أشير اليها بأنها استراتيجية إدارة الأعمال التي تتخلى عن النهج القديم لإدارة المخاطر وتستخدم نهج أنظمة متعددة التخصصات متعددة الوظائف لزيادة قدرة المنظمة على توقع المخاطر والأحداث المحتملة وغير المرغوبة فيها والحالات المفاجئة التي يمكن تهديد وجود المنظمة والاستعداد لها والتكيف معها (1: Leflar and Siege, 2013). لذلك يرى كل من (Sutcliffe and Vogus, 2003: 94-110) أن المرونة التنظيمية تزود المنظمات بالصيرة حول كيفية استقرارها وسط الأحداث المفاجئة والأزمات التي تمثل موانع هامة لتحقيق التكيف والتطور.

3.3 العلاقة النظرية بين الهوية التنظيمية والاداء المنظمي المستدام

تشير طروحات الكتاب النظرية إلى إن الهوية التنظيمية تتعلق بمستقبل المنظمات بقدر ما ترتبط بالماضي، وأنها ذات طابع فريد تستمر مع مرور الوقت ويتم اختيارها وتعزيزها من قبل أجيال عديدة في الحاضر والمستقبل وتتخطى الزمان والمكان وإن فهم أعضاء المنظمة لهويتها في محيطها الخارجي لها دور مهم في تحقيق الاستدامة في أداء تلك المنظمات (Hall and Gay, 1996: 113). ويوضح (Gioia et al., 2000) بأن الهوية التنظيمية تتيح للمنظمة التكيف مع مطالب واحتياجات أصحاب المصلحة والبيئة، التي تتغير باستمرار مع إبقاء الثوابت. ولهذا تحتاج المنظمة إلى أن توائم باستمرار كيفية تعريفها لنفسها مع كيفية تعريف البيئة الخارجية للمنظمة. فالمنظمات تتغير مع مرور الوقت، تماماً مثل تغيير البيئة مع مرور الوقت للحفاظ على بقائها وتحقيق الاداء المنظمي المستدام في الأمد البعيد. ويرى Voss, et al., 2006: (753) إن إدارة الهوية بشكل فعال يمكن أن تساعد في زيادة مرونة المنظمة في الاستجابة إلى التحولات البيئية، ويمكن أن تساعد سمات الاستمرارية في الهوية التنظيمية على زيادة فاعلية المنظمة في التعامل مع البيئات الديناميكية، وتقديم المزيد من النقاط للارتباط بأصحاب المصالح الخارجية، وتعزيز قوة عمل أكثر تنوعاً وابتكاراً. ومن وجهة نظر (John, et al., 2010: 7) تشكل الهوية التنظيمية عاملاً هاماً في بقاء المنظمات، وفي تقدمها أو تراجعها، لذلك تحتاج إلى ترسيخ مفهوم الهوية الخاصة بها، وهذه الأخيرة تمثل مجموعة من القيم المفاهيم المرتبطة بالموضوعات ذات الأهمية المتعلقة بالمجتمع. والتي تجعل الفرد يتفانى من أجل بقاء هذه المنظمة ودوام نجاحها واستمرارها، فمجموعة القيم التي تتبناها المنظمة تعكس ولاءً منظمياً وشعوراً بالرضا نابعاً من إيمان الفرد بانتسابه إلى هذه المنظمة، وعلى أعضائها تطوير ارتباطهم بذلك الغرض المشترك الجوهري للمنظمة وشعورهم المشترك به للمساعدة في تحقيق الأداء المنظمي المستدام.

وتحتاج المنظمة إلى هوية واضحة ومرونة للتكيف مع مطالب واحتياجات أصحاب المصلحة، والتغيرات المستمرة في البيئة التي؛ فالهوية التنظيمية الواضحة تزيد داخلياً من ولاء والتزام الأعضاء وتضمن التعاون بينهم وتكون بمثابة دليل على حل المشاكل وصنع القرار، وتساعد المنظمة في الحصول على الشرعية، أما خارجياً، فإنها تزيد من الاعتراف بسمعة المنظمة وتجذب جميع أصحاب المصلحة، وبالتالي تغذي الهوية التنظيمية شعور المنظمة بالثقة والانتماء للمجتمع، و يؤثر ذلك في أداء المنظمة

واستمرارها. كما يمكن للمنظمة من خلال مرونة الهوية التنظيمية التي تشير إلى الطبيعة الديناميكية والتكيفية للهوية، أن توائم باستمرار نفسها مع التغيرات في البيئة الخارجية. فالمنظمة يجب أن تتغير مع مرور الوقت، تماماً مثل تغيير البيئة للحفاظ على بقائها على الأمد البعيد، وتحقيق الاداء المنظمي المستدام (Huang-Horowitz and Freberg, 2016:199- 200).

4. الجانب العملي للدراسة

1.4. وصف مجتمع وعينة الدراسة

اختيرت جامعة دهوك كجال ميداني للدراسة، وهي إحدى جامعات إقليم كردستان العراق أسست سنة 1992، وتقع في محافظة دهوك. تم توزيع الاستبانة على الملاكات التدريسية في الجامعة من غير شاغلي المناصب الإدارية، وذلك بهدف الحصول على بيانات موضوعية تعبر عن وجهة نظرهم بخصوص درجة توفر ابعاد الهوية التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة، وأبعاد الأداء المنظمي المستدام في الجامعة. وتم إجراء حصر شامل لأعداد المشمولين بالبحث وبلغ عددهم (1435) تدريسي وتدرسية يمثلون مجتمع الدراسة، لذلك فإن حجم العينة الملائم والذي يمكن من خلاله تمثيل المجتمع تمثيلاً مناسباً هو (313) على وفق ما اشار اليه (Sekaran and Bougie, 2010: 295). وتم توزيع (500) استبانة عشوائياً على المشمولين بالبحث، أي شكل حجم العينة المختارة (35%) من حجم المجتمع المعني بالدراسة، واعيدت (452) استبانة صالحة للتحليل اي بنسبة (31%) من مجتمع البحث و(90%) من العينة المختارة.

أما عن السمات الفردية للمستجيبين، فيعكسها الجدول (2)، حيث يتضح من معطيات الجدول إن غالبيتهم من الذكور وبلغت نسبتهم (67.5%)، مما يعكس واقع التوظيف في الجامعة والتي يغلب عليها تفضيل تشغيل الذكور على الإناث في مجال التعليم الجامعي. أما بخصوص العمر، فإن الفئة العمرية (35 - 45 سنة) شكلت أعلى نسبة بين الفئات العمرية لأفراد العينة وبنسبة بلغت (44.5%)، مما يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة في الجامعة المبحوثة هم من فئة متوسطي العمر. وبخصوص مدة الخدمة الاجالية كعضو تدريسي في الجامعة، تبين أن غالبية أفراد العينة هم من الذين تراوحت مدة خدمتهم في الجامعة ضمن فئة (5 - 15 سنة) والذين بلغت نسبتهم (59.3%) وبذلك أغلبية افراد العينة في الجامعة المبحوثة هم ممن لديهم خدمة متوسطة المدة في العمل الأكاديمي. وعن التحصيل الدراسي فإن الغالبية هم من

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجة الإحصائية SPSS.

2.4 وصف متغيرات الدراسة

يسعى هذا المحور إلى وصف متغيرات الدراسة بالاعتماد على نتائج الإحصاء الوصفي،

الرمز	مقياس الاستجابة												معامل الاختلاف %
	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		الوسط الحسابي		الانحراف المعياري		
	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		لا اتفق		الوسط الحسابي				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X1	57	12.6	165	36.5	108	23.9	99	21.9	3.30	1.10	33		
X2	37	8.2	126	27.9	131	29.0	124	27.4	3.02	1.09	36		
X3	27	6.0	126	27.9	146	32.3	120	26.5	2.99	1.04	35		
X4	35	7.7	70	15.5	116	25.7	140	31.0	2.60	1.19	46		
X5	39	8.6	137	30.3	120	26.5	104	23.0	3.02	1.16	38		
X6	34	7.5	120	26.5	135	29.9	118	26.1	2.96	1.11	38		
المؤشر الكلي		35.9			27.9			36.2	2.98	1.12	38		

وذلك بالاستناد على التوزيعات التكرارية لإجابات المستجيبين عن متغيرات الدراسة

الرئيسية والفرعية، وصولاً إلى هدف تحديد درجة توفر تلك المتغيرات في الجامعة المبحوثة، وتم تحديد درجة توفرها بالاستناد على قيم الاوساط الحسابية وتصنيفها إلى ثلاثة فئات متساوية المدى (مدى الفئة = 1.33)، وذلك بالاستناد إلى مساحة المقياس الذي يتراوح بين (1-5)، وعلى وفق للتوزيع الفرضي التالي (درجة متدنية 1 - 2.33، درجة متوسطة 3.67-2.34، درجة مرتفعة 3.68-5). كما تم ترتيب اهميتها بالاستناد على قيم معامل الاختلاف، إذ أنه كلما اقتربت قيمة معامل الاختلاف من نسبة (0%) دل ذلك على شدة أهمية البعد أو المتغير. وكانت النتائج على النحو الآتي:

1.2.4 وصف متغير الهوية المنظمة

أ. وصف بُعد المركزية: تشير النتائج الواردة في الجدول (3) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (X6-X1) تميل باتجاه الاتفاق على وجود المركزية كأحد أبعاد الهوية المنظمة للجامعة المبحوثة. وبنسبة اتفاق (اتفق بشدة + اتفق) (35.9%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (2.98) وانحراف معياري مقداره (1.11)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا اتفق + لا اتفق بشدة) مع هذا التوجه (36.2)، مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في الجامعة المستجيبة تجاه بُعد المركزية تتفق وبمستويات متوسطة على إن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة يعتقدون إن الجامعة لها سمات جوهرية افرزها تاريخها، وتؤكد المستويات المتوسطة لبعد المركزية قيمة معامل الاختلاف للمؤشر الكلي والتي بلغت (38%). وسجلت

حملة الماجستير و بلغت نسبتهم (61.3 %)، مما يعني ظهور الحاجة إلى تطوير الكادر الأكاديمي بحسب المؤهل العلمي من قبل إدارة الكليات في الجامعة. أما عن اللقب العلمي فتؤشر النتائج إلى أن أفراد العينة يتوزعون بنسب متقاربة بين اللقب العلمي (مدرس مساعد) و (مدرس) وبنسب بلغت (39.4%)، (38.1%) وعلى التوالي، بينما كانت نسبة أفراد العينة من حملة اللقب العلمي (أستاذ مساعد) والتي بلغت (19.5 %)، في حين أن أفراد العينة من ذوي اللقب العلمي (أستاذ) جاءت بنسبة (3.1 %) من حجم العينة، مما يؤثر الوضع الحرج لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة تجاه القابهم العلمية وضرورة حثهم وتحفيزهم على تغيير القابهم العلمية وخصوصاً الأفراد في فئتي (مدرس مساعد) و(مدرس).

جدول 2

توزيع عينة البحث على وفق خصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	305	67.5
		أنثى	147	32.5
		المجموع	452	100.0
2	العمر	أقل من 35 سنة	124	27.4
		35 - 45 سنة	201	44.5
		أكثر من 45 سنة	127	28.1
		المجموع	452	100.0
3	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنة	62	13.7
		5-15 سنة	268	59.3
		أكثر من 15 سنة	122	27.0
		المجموع	452	100.0
4	المؤهل العلمي	ماجستير	277	61.3
		دكتوراه	175	38.7
		المجموع	452	100.0
5	اللقب العلمي	مدرس مساعد	178	39.4
		مدرس	172	38.1
		أستاذ مساعد	88	19.5
		أستاذ	14	3.1
		المجموع	452	100.0

العبارة (X1) أعلى إتفاق بين عبارات هذا البعد ونسبة (49.1%) وبوسط

الرمز	مقياس الاستجابة											
	اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		لا اتفاق بشدة		معدل	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
X7	16	3.5	121	26.8	191	42.3	106	23.5	18	4.0	3.02	.90
X8	17	3.8	160	35.4	132	29.2	120	26.5	23	5.1	3.06	.99
X9	17	3.8	119	26.3	130	28.8	135	29.9	51	11.3	2.81	1.06
X10	23	5.1	130	28.8	128	28.3	123	27.2	48	10.6	2.90	1.09
X11	35	7.7	201	44.5	126	27.9	71	15.7	19	4.2	3.36	.976
X12	34	7.5	178	39.4	124	27.4	82	18.1	34	7.5	3.21	1.07
المؤشر الكلي			38.8		30.7		30.6		3.06		1.02	

حسابي (3.30) وبانحراف معياري (1.10) وبمعامل اختلاف (33%) ، مما

يدل على مستوى أهمية متوسطة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة والتي

تنص على إن لدى جامعة دهوك الاهتمام بضمان الجودة في جميع النشاطات

الجامعية ، بينما سجلت العبارة (X4) أقل إتفاق ونسبة (23.2%) وبوسط

حسابي (2.60) وبانحراف معياري (1.19) وبمعامل اختلاف (46%) ،

وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات متوسطة على

أن القيادة الأكاديمية في الجامعة تعد العمل الجماعي ركناً أساسياً داخل الجامعة.

جدول 3

وصف بُعد المركزية

المصدر : إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

ب. وصف بُعد التميز: تشير نتائج التحليل في الجدول (4) إلى إجابات أفراد العينة

تجاه الفقرات (X7-X12) والخاصة بوصف آراء أفراد العينة تجاه بُعد التميز، إلى

أن (38.8%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على مضمون العبارات التي

استخدمت في قياس بُعد التميز بحسب المؤشر الكلي ، في حين بلغت نسبة

عدم الاتفاق مع هذا التوجه (30.6%)، وبوسط حسابي (3.06) وانحراف

معياري (1.02). مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في الجامعة

المستجيبة تتفق وبمستويات متوسطة على وصف الهوية المنظمية للجامعة

المبحوثة بأن لها سمات تتميز بها عن الجامعات الأخرى . وتدعم هذه النتيجة

قيمة معامل الاختلاف للمؤشر الكلي والتي بلغت (33%). وتبين على

المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البعد أن أعلى نسبة

اتفاق بينها كانت للعبارة (X11) والتي بلغت نسبتها (52.2%)، وبوسط

حسابي (3.36) وبانحراف معياري (0.976) وبمعامل اختلاف (33%)، مما

يدل على مستوى أهمية متوسطة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة،

والتي تنص على إن جامعة دهوك تنسم بامتلاك ملاكات تتصف بالخبرة

والمعرفة، أما أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (X9) والتي بلغت (30.1%)،

وبوسط حسابي (2.81) وبانحراف معياري (1.06) وبمعامل اختلاف

(38%) ، وتعكس هذه النتيجة وجود اتفاق بين آراء العينة وبمستويات

متوسطة على أن القيادة الأكاديمية في الجامعة المبحوثة تتميز عن نظيراتها في

النتائج العلمي (التأليف والبحث العلمي والترجمة والاستشارات).

جدول 4

وصف بُعد التميز

المصدر : إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS)

ت. وصف بُعد الاستمرارية: تشير النتائج الوارد في الجدول (5) إلى إجابات

المبحوثين وعلى المستوى الكلي للمستجيبين حول بُعد الاستمرارية ومن

خلال مؤشرات (X13-X18) ، أذ تبين (46.1%) من تلك الاجابات تميل

باتجاه الاتفاق على مضمون العبارات التي استخدمت في قياس بُعد

الاستمرارية، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (24.4%)،

وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (3.24) وانحراف معياري (1.00) ، مما

يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في الجامعة المستجيبة تجاه بُعد

الاستمرارية تتفق وبمستويات متوسطة على وصف سمات الهوية المنظمية

للجامعة المبحوثة بالاستمرارية . وتؤكد هذه النتيجة قيمة معامل الاختلاف

للمؤشر الكلي والتي بلغت (31%). وتبين على المستوى الجزئي ولكل عبارة

استخدمت لقياس هذا البعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (X17)

والتي بلغت نسبتها (62.8%)، وبوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري

(0.97) وبمعامل اختلاف (27%)، مما يدل على مستوى أهمية متوسطة

لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة. وعليه فإن هناك اتفاق لدى العينة على

أن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة يسعون إلى تطوير أنفسهم من

أجل تطوير الجامعة. بينما أقل نسبة اتفاق فسجلتها العبارة (X15) والتي بلغت

(25%) وبوسط حسابي مقداره (2.83) وبانحراف معياري (0.99)

وبمعامل اختلاف (35%)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء

العينة وبمستويات متوسطة على أن القيادة الأكاديمية في الجامعة تمتلك فلسفة تطوير متجذرة داخل إدارتها.

جدول 5

وصف بُعد الاستمرارية

المصدر : إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS)

الرمز	اتفاق بشدة	ت	%	اتفاق	ت	%	لا اتفق	ت	%	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
X13	33	7.3	174	38.5	124	27.4	99	21.9	22	4.9	3.21	1.02	32
X14	30	6.6	173	38.3	149	33.0	73	16.2	27	6.0	3.23	1.00	31
X15	21	4.6	92	20.4	165	36.5	139	30.8	35	7.7	2.83	.99	35
X16	46	10.2	215	47.6	106	23.5	67	14.8	18	4.0	3.45	.99	29
X17	56	12.4	228	50.4	100	22.1	52	11.5	16	3.5	3.57	.97	27
X18	34	7.5	147	32.5	158	35.0	86	19.0	27	6.0	3.17	1.02	32
المؤشر الكلي		46.1		29.6		24.4		3.24	1.00	31			

وعن الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الهوية التنظيمية، فيتبين من نتائج التحليل في الجداول (3) و (4) و (5) إن الأهمية الترتيبية لكافة أبعاد هذا المتغير جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة، و يلاحظ بأن هناك تركيزاً على بُعد الاستمرارية ، حيث جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية الترتيبية وبأقل قيمة لمعامل الاختلاف والتي بلغت نسبتها (31%) ويتأكد من الوسط الحسابي والتي بلغت قيمته (3.24) ،. وجاء بُعد التميز في المرتبة الثانية ومعامل اختلاف (33%) وبوسط حسابي (3.06)، ثم احتل بُعد المركزية في المرتبة الأخيرة ومعامل اختلاف (38%) وبوسط حسابي (2.98)، مما يشير إلى اختلاف أهمية أبعاد متغير الهوية التنظيمية وذلك استناداً إلى قيم معاملات الاختلاف والوساط الحسابية.

2.2.4 وصف متغير الأداء المنظمي المستدام

أ. المرونة المنظمية : تشير نتائج التحليل المذكورة في الجدول (6) اتفاق أغلب المستجيبين على وجود درجة متوسطة من المرونة المنظمية في الجامعة المبحوثة وذلك على مستوى العبارات (Y1-Y7) التي تقيس هذا البعد مجتمعة (المؤشر الكلي للبعد)، إذ بلغت نسبة الاتفاق الكلية لإجابات المبحوثين عن هذا البعد (35.5%)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق الكلية (35.7%)، وبوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.03)، وتؤكد هذه النتيجة قيمة معامل الاختلاف والتي بلغت نسبتها (35%) . وكانت أعلى قيمة معامل اتفاق للعبارة (Y4) والتي بلغت (42%)، وبمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.96) ومعامل اختلاف (31%). وعليه فإن هناك اتفاق لدى العينة وبدرجة متوسطة أن الملاكات التدريسية في جامعة دهوك تمتلك استقلالية كاملة في إنجاز مهامها . في حين أن أقل قيمة معامل اتفاق فكانت للعبارة (Y6) والتي بلغت (26.3%)، إذ كان الوسط الحسابي لها (2.73) وانحراف معياري (1.08)، وبمعامل اختلاف (40%). وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبدرجة متوسطة على أن القيادة الأكاديمية تسمح للملاكات التدريسية في الجامعة المبحوثة بالمشاركة بفاعلية في صنع القرارات.

جدول 6

وصف بُعد المرونة المنظمة

المصدر : إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS)

ب. الطاقة المنظمة المنتجة : تظهر نتائج الجدول (7) اتفاق أغلب المستجيبين

على توفر بُعد الطاقة المنظمة المنتجة بدرجة متوسطة في الجامعة المبحوثة

وذلك على مستوى العبارات (Y8-Y14) التي تقيس هذا البعد بمجموعة

(المؤشر الكلي للبعد) ، إذ بلغت نسبة الاتفاق الكلية لإجابات المبحوثين عن

هذا البعد (52%) وبوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.04) بينما

بلغت نسبة عدم الإتفاق (22.2) ، وتدعم هذه النتيجة قيمة معامل الاختلاف

للمؤشر الكلي والتي بلغت (31%) .

جدول 7

وصف بُعد الطاقة المنظمة المنتجة

المصدر : إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS)

وتبين على مستوى كل عبارة استخدمت لقياس هذا البعد أن أعلى قيمة نسبة اتفاق

بينها كانت للعبارة (Y11) ، والتي بلغت قيمتها (58.4%)، وبوسط حسابي (3.51)

وبانحراف معياري (1.01) ومعامل اختلاف (29%)، مما يدل على مستوى أهمية

عالية لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة. وعليه فإن هناك اتفاق لدى العينة أن

لدى الملاكات التدريسية في جامعة دهوك رغبة حقيقية لإنجاز أي شيء يتطلبه

العمل الجامعي. وتبين أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (Y8) والتي بلغت

(41.1%)، إذ كان الوسط الحسابي لها (3.11) وبانحراف معياري (1.05) ومعامل

إختلاف (34%)، وتنعكس هذه النتيجة وجود اتفاق بين آراء العينة وبمستويات

متوسطة على إن الملاكات التدريسية في جامعة دهوك تشعر بالسعادة في وظائفها.

ت. الابتكار المنظمي : تعكس نتائج الجدول (8) اتفاق أغلب المستجيبين على

درجة متوسطة من الابتكار المنظمي في الجامعة المبحوثة ، وذلك على

مستوى الفقرات (Y15—Y22) التي تقيس هذا البعد بمجموعة (المؤشر الكلي

للبعد)، حيث بلغت نسبة الاتفاق الكلية للإجابات (61.3) ، في حين بلغت

نسبة عدم الاتفاق الكلية (13.9) ، وجاء هذا بوسط حسابي (3.56) (

وانحراف معياري (0.91) وتؤكد هذه النتيجة قيمة معامل الاختلاف للمؤشر

الكلي والتي بلغت (26%) . ومن بين العبارات المميزة لهذا البعد (Y18)

والتي جاءت في المرتبة الأولى بالاستناد قيمة نسبة الاتفاق والتي بلغت (69.5)

(%) ، وبوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.87) ومعامل إختلاف

الرمز	اتفق بشدة	ت	%	اتفق	ت	%	محايد	ت	%	لا اتفق	ت	%	لا اتفق بشدة	ت	%	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاختلاف %
Y1	29	6.4	136	30.1	89	19.7	153	33.8	45	10.0	2.89	1.13	39						
Y2	19	4.2	145	32.1	86	19.0	160	35.4	42	9.3	2.87	1.10	38						
Y3	19	4.2	146	32.3	135	29.9	126	27.9	26	5.8	3.01	1.01	33						
Y4	23	5.1	167	36.9	137	30.3	102	22.6	23	5.1	3.14	.96	31						
Y5	17	3.8	143	31.6	151	33.4	108	23.9	33	7.3	3.01	1.00	33						
Y6	19	4.2	100	22.1	136	30.1	134	29.6	63	13.9	2.73	1.08	40						
Y7	15	3.3	147	32.5	176	38.9	87	19.2	27	6.0	3.08	.98	32						
المؤشر الكلي		35.5		28.8		35.7		2.96		1.03		35							

(23%) ، مما يدل على مستوى أهمية مرتفعة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد

العينة، والتي تشير إلى إظهار الملاكات التدريسية في الجامعة المبحوثة الابتكار

ت	اتفق بشدة	ت	%	اتفق	ت	%	محايد	ت	%	لا اتفق	ت	%	لا اتفق بشدة	ت	%	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاختلاف %
Y8	34	7.5	152	33.6	128	28.3	105	23.2	33	7.3	3.11	1.05	34						
Y9	36	8.0	166	36.7	133	29.4	94	20.8	23	5.1	3.22	1.03	32						
Y10	46	10.2	203	44.9	102	22.6	79	17.5	22	4.9	3.38	1.04	31						
Y11	61	13.5	203	44.9	108	23.9	64	14.2	16	3.5	3.51	1.01	29						
Y12	53	11.7	190	42.0	118	26.1	64	14.2	27	6.0	3.39	1.06	31						
Y13	51	11.3	196	43.4	116	25.7	67	14.8	22	4.9	3.41	1.07	31						
Y14	64	14.2	191	42.3	111	24.6	52	11.5	34	7.5	3.44	1.03	30						
المؤشر الكلي		52.0		25.8		22.2		3.35		1.04		31							

في العمل عندما تتاح لها الفرصة. بينما أن أقل قيمة معامل اتفاق فكانت للعبارة

(Y19) والتي بلغت (52.4%)، وبوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري

(0.95) ومعامل إختلاف (28%)، وتنعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين

آراء العينة وبدرجة متوسطة على أن الملاكات التدريسية في جامعة دهوك

تطور الخطط والجداول الزمنية لتنفيذ الافكار الجديدة.

جدول 8

وصف بُعد الابتكار المنظمي

ب. تحليل الارتباط على المستوى الجزئي: بهدف تحقيق فهم أكثر شمولية لدور الأبعاد في تعزيز مستوى الارتباط بين المتغيرين فإنه تم التوجه نحو تحليل الارتباط على المستوى الجزئي لأبعاد هذه المتغيرات، حيث يتبين من نتائج التحليل في الجدول (9) الآتي:

- وجود ارتباط بين أبعاد الهوية المنظمة والمتمثلة بكل من المركزية، التميز، والاستمرارية وبين متغير الأداء المنظمي المستدام ومعاملات ارتباط (0.561)، (0.585)، (0.634) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يعني أنه كلما تمكنت الكليات في الجامعة المستجيبة من اكتساب كل من المركزية، التميز، والاستمرارية، فإن ذلك يقترن مع تحقق الجامعة لمستويات مرتفعة من الاداء المنظمي المستدام.
- وجود ارتباط بين متغير الهوية المنظمة وأبعاد الاداء المنظمي المستدام والمتمثلة بكل من المرونة المنظمة، الطاقة المنظمة، والابتكار المنظمي، ومعاملات ارتباط (0.564)، (0.563)، (0.380) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يعني أنه كلما تمكنت الجامعة المستجيبة من اكتساب الهوية المنظمة بدرجة مرتفعة، فإن ذلك يقترن مع تحقيق الجامعة لمستويات مرتفعة من المرونة المنظمة، الطاقة المنظمة، والابتكار المنظمي.

- بلغت أعلى قيمة للارتباط على مستوى الأبعاد بين بُعد الاستمرارية وبُعد الطاقة المنظمة المنتجة ومعامل ارتباط (0.566) وبمستوى معنوية (0.01)، مما يعكس أهمية نسبية لبُعد الاستمرارية للهوية المنظمة في تحقيق الطاقة المنظمة المنتجة مقارنة مع بقية الأبعاد.

جدول 9

الارتباط بين متغيرات الدراسة

الاداء المنظمي المستدام	المرونة المنظمة	الطاقة المنظمة المنتجة	الابتكار المنظمي	المؤشر الكلي
الهوية المنظمة				
السمات الجوهرية	.502**	.483**	.411**	.561**
السمات المتفردة	.516**	.502**	.438**	.585**
الاستمرارية	.533**	.566**	.476**	.634**
المؤشر الكلي	.564**	.563**	.480**	.646**

الرمز	مقياس الاستجابة												معامل الاختلاف %
	أثقف بشدة		أثقف		محايد		لا أثقف		لا أثقف بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
Y15	66	14.6	222	49.1	102	22.6	55	12.2	7	1.5	3.63	.94	26
Y16	50	11.1	241	53.3	98	21.7	51	11.3	12	2.7	3.59	.92	26
Y17	47	10.4	219	48.5	130	28.8	43	9.5	13	2.9	3.54	.91	26
Y18	64	14.2	250	55.3	97	21.5	30	6.6	11	2.4	3.72	.87	23
Y19	35	7.7	202	44.7	146	32.3	57	12.6	12	2.7	3.42	.95	28
Y20	40	8.8	230	50.9	121	26.8	50	11.1	11	2.4	3.53	.88	25
Y21	47	10.4	230	50.9	107	23.7	57	12.6	11	2.4	3.54	.92	26
Y22	50	11.1	222	49.1	97	21.5	67	14.8	16	3.5	3.49	.93	27
المؤشر الكلي			61.3			24.9		13.9			3.56	.92	26

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS)

وعن الأهمية الترتيبية لا بعد الاداء المنظمي المستدام استناداً إلى قيم معامل الاختلاف، فتشير نتائج التحليل في الجداول (6) و(7) و(8) بأن هناك تركيزاً على بُعد الابتكار المنظمي من قبل أفراد العينة في الجامعة المستجيبة حيث جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية الترتيبية، وبأقل قيمة لمعامل الاختلاف والتي بلغت نسبتها (26%) وبتأكيد من الوسط الحسابي والتي بلغت قيمته (3.56)، وجاء بُعد الطاقة التنظيمية المنتجة بالمرتبة الثانية ومعامل اختلاف (31%) وبوسط حسابي (3.35)، ثم احتل بُعد المرونة التنظيمية في المرتبة الأخيرة ومعامل اختلاف (35%) وبوسط حسابي (2.96)، مما يشير إلى اختلاف أهمية أبعاد متغير الاداء المنظمي المستدام وذلك استناداً إلى قيم معاملات الاختلاف والاطواسات الحسابية.

3.4 تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

يهدف إختبار فرضية الدراسة الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم اجراء اختبار لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، للتأكد من وجود علاقة ارتباط معنوية بينها على المستوى الكلي والجزئي عبر استخدام معامل الارتباط البسيط بطريقة (Spearman)، وكانت النتائج وكما يظهرها الجدول (9) على النحو الآتي:

أ. تحليل الارتباط على المستوى الكلي: يتبين من نتائج تحليل الارتباط في الجدول (9) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيري الهوية المنظمة والاداء المنظمي المستدام، والتي بلغت (0.646) عند مستوى معنوية (0.01)، وبالاعتماد على هذه النتيجة، فإنه كلما تمكنت الجامعة من تبني هوية منظمة بدرجة مرتفعة، اقترن ذلك بتحقيق الجامعة لمستويات مرتفعة من الاداء المنظمي المستدام.

المصدر : إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS) ** معنوي عند مستوى $\alpha \leq 0.01$

2.2.4 تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يسعى هذه المحور إلى التحقق من مدى وجود العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة، وتم تطبيق الانحدار البسيط بطريقة الادخال (Enter) ، وكذلك المتعدد بالطريقة التدريجية (Stepwise)، للكشف عن تأثير الهوية المنظمة على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى الابعاد في الأداء المنظمي المستدام ، وكانت النتائج على النحو الآتي:

أ. نتائج تحليل الانحدار على المستوى الكلي : بينت نتائج تحليل الانحدار البسيط

لتأثير المتغير المستقل الهوية المنظمة في المتغير المعتمد الأداء المنظمي المستدام والمذكورة في الجدول (10) الآتي:

- وجود تأثير للمتغير المستقل الهوية المنظمة في المتغير المعتمد الأداء المنظمي المستدام، وذلك بموجب قيمة (F) المحسوبة والبالغة (321.867) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.862) وبدرجات حرية (1، 450)، ويؤكد معنوية التأثير قيمة (Sig.) والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05).

- يتبين من قيمة الثابت (B0) أن هناك ظهوراً للأداء المنظمي المستدام بقيمة تصل إلى (1.539) وذلك عندما تكون قيمة الهوية المنظمة ومن خلال أبعادها مساوية للصفر، مما يشير إلى أن متغير الأداء المنظمي المستدام يستمد جزء من التأثيرات المباشرة من الهوية المنظمة وأبعادها المعتمدة في الدراسة الحالية.

- تبين أن الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.646) والذي يشير إلى أن التغير في الهوية المنظمة بمقدار واحد، سيؤدي إلى تغير في الأداء المنظمي المستدام بما يعادل (0.646)، أي بنسبة تغير تعادل (64.6%) وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للهوية المنظمة في الأداء المنظمي المستدام.

- يتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.417) إلى أن ما نسبته (41.7%) من التغير الحادث في الأداء المنظمي المستدام يرجع مصدره إلى الهوية المنظمة وأبعادها، وأن النسبة المتبقية (59.3%) من التغير في الأداء

المنظمي المستدام يعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في أنموذج الدراسة الحالية.

جدول 10

تأثير الهوية المنظمة في الأداء المنظمي المستدام

الأداء المنظمي المستدام					
الأبعاد	B_0	B_1	R^2	F المحسوبة	F الجدولية
الهوية المنظمة	1.539	0.646	0.417	321.867	3.862

قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1، 450) $P \leq 0.05$ N=452

المصدر : إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS)

ب. نتائج تحليل الانحدار على المستوى الجزئي : يتبين من نتائج تحليل الانحدار المتعدد وبالطريقة التدريجية وعلى مستوى أبعاد متغير الهوية المنظمة في متغير الأداء المنظمي المستدام والمذكورة في الجدول (11) إلى ظهور النماذج التأثيرية الآتية:

- **النموذج الأول:** تضمن هذا النموذج بُعد الاستمرارية فقط، بعد أن تم استبعاد أبعاد الهوية المنظمة الأخرى وهي كل من المركزية والتميز. حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن لبعد الاستمرارية تأثيراً أعلى في الأداء المنظمي المستدام من الأبعاد الأخرى وذلك بحسب ما تشير إليه قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (17.371) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.648) وبدرجة حرية (450). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000) وهي قيمة تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). كما بلغت القيمة التفسيرية لبعد الاستمرارية وحسب قيمة (R^2) قد بلغت (0.401)، أي أن بُعد الاستمرارية لوحده يفسر (40.1%) من التغير الذي يحصل في الأداء المنظمي المستدام وأن هناك ما نسبته (59.9%) تعود للأبعاد الأخرى لمتغير الهوية المنظمة أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبناءً على هذه النتائج فإنه إذا أرادت جامعة دهوك المستجيبة استدامة أدائها المنظمي والمحافظة عليه فإن عليها التركيز على الاستمرارية كونه أهم أبعاد الهوية المنظمة.

- **النموذج الثاني:** تضمن هذا النموذج بُعدي الاستمرارية والتميز و تم استبعاد بُعد المركزية ، حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن لبُعدي الاستمرارية والتميز معاً تأثيراً أمعنوياً في الأداء المنظمي المستدام ، وذلك بحسب ما

تنص على وجود تأثير معنوي للتمييز في الاداء المنظمي المستدام في الجامعة المبحوثة ، وعليه يتم رفض هذه الفرضية الفرعية وقبول فرضية العدم التي تشير إلى عدم وجود تأثير معنوي للتمييز في الأداء المنظمي المستدام .

6. الإستهنتاجات والمقترحات

1.6 الإستنتاجات

- يوجد ميل واضح من قبل المستجيبين نحو الاتفاق على إن مستوى إمتلاك جامعة دهوك للهوية المنظمة الخاصة بها متمثلة بسماتها (المركزية، التميز، والإستقرارية) لم يكن بمستوى طموح المستجيبين، أذ اشرت نتائج تحليل أراء المستجيبين مستويات متوسطة من توفر سمات المركزية، التميز، والاستقرارية في الهوية المنظمة للجامعة.
- يوجد ميل واضح من قبل المستجيبين نحو الاتفاق على تحقق مستوى متوسط من الاداء المنظمي المستدام في جامعة دهوك، مقاسا بأبعاده المرونة المنظمة، الطاقة المنظمة المنتجة، والابتكار المنظمي .
- أفرزت نتائج اختبار فرضيات الإرتباط وجود علاقة معنوية موجبة بين الهوية المنظمة والأداء المنظمي المستدام، ويستنتج من ذلك الآتي :
 - أ. كلما أمتلكت الجامعة هوية منظمة تمثل ما يحمله أغلب أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة من معتقدات وتصورات حول سمات وخصائص الجامعة ، كلما كانت الجامعة أكثر قدرة على تحقيق الأداء المنظمي المستدام.
 - ب. وجود ترافق بين المستويات العالية من توفر سمات المركزية والتميز والاستقرارية في الهوية المنظمة للجامعة وبين تحقيق الجامعة لمستويات عالية من الاداء المنظمي المستدام.
 - ت. يتلائم أمتلاك الجامعة لهوية منظمة قوية مع تحقيق الجامعة لمستويات عالية من المرونة المنظمة ، الطاقة المنظمة المنتجة، والابتكار المنظمي.
- أشرت نتائج تحليل علاقات الارتباط قوة العلاقة بين بُعد الاستقرارية وبُعد الطاقة المنظمة المنتجة ، مما يعكس أهمية وجود بعد الاستقرارية في الهوية المنظمة في تحقيق الطاقة المنظمة المنتجة في الجامعة.

تشير إليه قيمتا (t) المحسوبة والتي بلغت (8.205)، و(4.574) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.648) وبدرجة حرية (449). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000)، (0.000) وعلى التوالي وهي قيم تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). كما أن القيمة التفسيرية لبُعدي الاستمرارية والتمييز مجتمعين معاً وحسب قيمة (R^2) بلغت (0.428)، أي أن بُعدي الاستمرارية والتمييز معاً يفسران (42.8%) من التغير الذي يحصل في الأداء المنظمي المستدام وأن هناك ما نسبته (57.2%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبناءً على هذه النتائج فإن الجامعة المستنصرية على كل من الاستمرارية والتمييز بمستويات مرتفعة يقود إلى تحقيقها مستويات مرتفعة من الأداء المنظمي المستدام. بينما تركيزها على المركزية بمستويات عالية لا يضمن لها تحقيق ذلك.

جدول 11
تأثير أبعاد الهوية المنظمة في الأداء المنظمي المستدام

الانموذج	ترتيب الأبعاد	قيمة الداخلية في الانموذج	قيمة Beta	قيمة R ²	قيمة t	درجات الحرية	Sig.
الثابت	-	1.550	-	-	-	-	-
الأول	الاستمرارية	0.634	0.401	17.371	450	0	
الثابت	-	1.394	-	-	-	-	-
الثاني	الاستمرارية	0.446	0.428	8.205	449	0	
	التمييز	0.249		4.574		0	

N = 452 قيمة T الجدولية = (1.648)

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS)

ومن نتائج تحليل الانحدار على المستوى الكلي والجزئي لتأثير الهوية التنظيمية وأبعاده في الأداء التنظيمي المستدام والمذكورة في الجداول (9) و (10)، يتضح بأن متغير الهوية التنظيمية على المستوى الكلي يؤثر معنوياً في الأداء التنظيمي المستدام، وأن كل بُعدي الاستمرارية والتميز يؤثران معنوياً في الأداء التنظيمي المستدام، بينما تبين عدم معنوية تأثير بُعد المركزية في الأداء التنظيمي المستدام، وبالتالي فإن هذه النتائج تدعم صحة فرضية الدراسة الثانية ، والفرضيات المنبثقة عنها باستثناء الفرضية الفرعية التي

الجامعة فعلاً متميزة فيها، وليس مجرد أعلام، وأن لا تكون تلك السمات متصلة في جامعات أخرى. وهناك العديد من السمات التي يمكن أن تتميز فيها جامعة دهوك وتحتاج إلى تركيز الإهتمام بها من قبل القيادات الإدارية في الجامعة، ومنها على سبيل المثال: النتاج العلمي (البحث والتأليف والترجمة)، الخبرة الأكاديمية والمعرفة لأعضاء الهيئة التدريسية، وجود سياقات واضحة للعمل الإداري والأكاديمي.

ث. تبديل النظرة الخاطئة لدى قيادات الكليات في الجامعة المستجيبة وتصوراتها والتي تركز على أن ضمان الجودة هو المعيار في تحقيق التميز عن الكليات والجامعات الأخرى.

تعمل جامعة دهوك في ظل عوامل بيئية متغيرة باستمرار يمكن أن تؤثر على ديمومة وبقاء الهوية المنظمة للجامعة، وعلى القيادات الإدارية في الجامعة الحفاظ على إستمرارية الهوية المنظمة للجامعة وسماتها المركزية والمستقرة محمًا واحتمت من تحديات صعبة، كونها تمثل شخصية الجامعة وفقدان الهوية يعني فقدان الجامعة لشخصيتها. ولتنفيذ ذلك نقترح للقيادات الإدارية عدة مجالات يمكن من خلالها ان تحافظ على إستمرارية الهوية المنظمة للجامعة، ومنها أن تستمر في سياساتها وأنظمتها التي تعبر عن رسالتها حتى في حالات تغيير إدارتها، وأن تعمل وفق قيم ومعايير أخلاقية ثابتة إلى حد كبير، وأن تعد التحسين المستمر في كافة نشاطات الجامعة من أولوياتها.

تعزيز الهوية المنظمة للجامعة نقترح على القيادات الإدارية فيها تعزيز كثافة استخدامها لأنماط عدة من لستقيات المعلومات والاتصالات في إنجاز النشاطات الجامعية بحيث تتميز بها عن نظيراتها من الجامعات، إذ أظهرت النتائج تدني مستوى الجامعة في تبني تقنيات المعلومات والاتصالات. وتكون آلية تنفيذ هذا المقترح من خلال الآتي:

أ. تخصيص الأموال اللازمة لشراء تقنيات المعلومات والاتصالات والبرامج الحديثة

ب. تدريب أعضاء الهيئة التدريسية والآخرين من العاملين في الجامعة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة.

ث. تكثيف المقررات الدراسية في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات.

تقود نتائج إختبار فرضيات التأثير إلى الاستنتاج بوجود تأثير معنوي لمغير الهوية المنظمة في الأداء المنظمي المستدام على المستوى الكلي، مما يعني إن إمتلاك جامعة دهوك المستجيبة لهوية منظمة قوية يسهم في تحقيق الجامعة للأداء المنظمي المستدام.

أظهرت النتائج ان توفر سمات التميز والاستمرارية في الهوية المنظمة للجامعة ينتج عنه تحقق الأداء المنظمي المستدام في الجامعة، بينما لم تعطي النتائج دلائل كافية على إن توفر السمات المركزية في الهوية المنظمة للجامعة تقود إلى تحقيق الأداء المنظمي المستدام، وعليه فإن تركيز القيادات الإدارية في الجامعة في سعيها لتحقيق الأداء المنظمي المستدام يجب أن يكون على توفير سمات التميز والاستمرارية في الهوية على نحو أكثر من التركيز على السمات المركزية

2.6. المقترحات

أن تعمل القيادات الإدارية في جامعة دهوك على تعزيز قوة الهوية المنظمة الخاصة بالجامعة بحيث تعبر عن شخصيتها وتميزها عن الجامعات الأخرى، وتشكل من القيم الأساسية والمعتقدات التي توجه وتقود سلوك أعضاء الجامعة. ولتنفيذ ذلك نقترح الآليات الآتية :

أ. أن تعلم القيادات الإدارية في الجامعة إن بناء الهوية المنظمة للجامعة لا يستمد من تلك القيادات بشكل شخصي واستدامة بقائها في مناصبها، بل أن ذلك يكتسب من خلال الاستراتيجيات والانظمة التي تعبر عن رؤية ورسالة الجامعة والتي لا تتغير بتغيير تلك القيادات.

ب. الاهتمام بالسمات المركزية للجامعة التي يعتقد أعضاء الجامعة إنها تمثل تاريخ الجامعة ولها قيمة اعتبارية لديهم، ومن بينها رفع المستوى العلمي والأكاديمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وترسيخ العمل الجماعي، والعمل نحو تحقيق أهداف مشتركة.

ث. تركيز القيادات الإدارية في الجامعة على سمات محددة تستطيع من خلالها التميز عن الجامعات الأخرى وتكون مصدراً للميزة التنافسية ومدة للافتخار بها من قبل الأعضاء بالمقارنة مع نظيراتها من الجامعات الأخرى. وتقوم بتوجيه نشاطات الجامعة نحو هذه السمات، على أن تكون

أ. أن تعمل القيادات الإدارية في كليات جامعة دھوك المستجيبة على تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية لديها في تبادل الأفكار والحلول حول المشاكل العلمية والأكاديمية وتقديم التسهيلات اللازمة لهم لتمكينهم من تحقيق الابتكار المنظمي.

ب. تطوير خطط زمنية الجداول لتنفيذ الأفكار الجديدة التي يقدمه أعضاء الهيئة التدريسية، ومتابعة تنفيذها .

● يستند الأداء المنظمي المستدام في الجامعة، وكذلك مكاتبها بين الجامعات المحلية والعالمية إلى حد كبير على معيار النتائج العلمي لأعضاء الهيئة التدريسية، لذلك يقترح الباحثان زيادة إهتمام القيادات الإدارية في الجامعة بالنتائج العلمي ، وتكون آلية تنفيذ ذلك من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعة المستجيبة للارتقاء بالنتائج العلمي في التأليف والبحث العلمي والترجمة والاستشارات

● إن استدامة الأداء المنظمي لكليات الجامعة المستجيبة لابد ان يستند على التكامل بين معطيات المرونة المنظمية والطاقة المنظمية المنتجة بجانب الابتكار المنظمي كونها وسائل التميز والعمق الجوهري لما يقدمه أعضاء الهيئة التدريسية في المجال الأكاديمي.

● حرية الجامعة في تعيين قياداتها الأكاديمية (رئيس الجامعة، والمساعد، والعمداء ومعاونينهم ورؤساء الاقسام) ، والتركيز على القيادات التي تعمل على ترسيخ الهوية المنظمية للجامعة وتحقيق الأداء المنظمي المستدام، فضلاً عن الكفاءة الإدارية والمرتبطة العلمية والخدمة الجامعية ومنافسة علنية تعلن لفترة ليطلع عليها الراغبون والمؤهلون.

● إجراء مزيد من الدراسات التي تتعلق بالهوية المنظمية ودورها في تحقيق الاداء المنظمي المستدام في منظمات أخرى خارج قطاع التعليم العالي.

7. المصادر

7.1 Scientific Thesis and Dissertation

1. Schudy , Ch. (2010). Contextual Ambidexterity in Organizations: Antecedents and Performance Consequences. Unpublished

ث. تبني التعليم الإلكتروني في جميع كليات الجامعة.

ج. اعتماد الإدارة الإلكترونية بدلاً من العمل الورقي التقليدي في العمل الإداري.

● العمل على تحسين مستوى المرونة المنظمية في الجامعة كونها من الأبعاد الرئيسة للأداء المنظمي المستدام، وتعد أحد الأدوات المهمة للجامعة لمواجهة حالات التغيير والأحداث المستقبلية غير المتوقعة نتيجة للمنافسة التي تعمل في ظلها الجامعة نظراً للنمو المتزايد الذي شهده قطاع التعليم العالي في الاقليم خلال العقد الاخير في عدد الجامعات الحكومية والاهلية. ويكون تنفيذ ذلك من خلال الآليات الآتية:

أ. تحسين اتجاهات العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية وذلك برفع مستويات الاستقلالية لديهم في إنجاز اعمالهم

ب. اخذ آراء أعضاء الهيئة التدريسية ومشاركتهم الفعلية عند صنع القرارات ذات الصلة بطبيعة عملهم وأن لا يتم إتخاذها بمعزل عن تلك المشاركة لما لذلك من أثر في تحسين جودة عملهم.

ت. توفير ملاكات تدريسية تغطي كافة التخصصات الإدارية .

● زيادة الإهتمام من قبل القيادات الإدارية بالطاقة المنظمية المنتجة ، كونها وسيلة رئيسة لتحقيق الأداء المنظمي المستدام . وتعكس تأثير الجامعة ليس على الظرف الحالي فحسب ، بل أيضاً على الأجيال القادمة. ولتحقيق ذلك نقترح أن تكون آلية تنفيذ ذلك من خلال الآتي :

أ. توفير مصادر التمويل الناقية للجامعة او من قبل حكومة الاقليم بحيث تمكنها من تحقيق أعلى مستويات الطاقة المنظمية المنتجة، فضلاً عن الحوافز المعنوية التي هي أكثر دافعية في الوصول لتلك المستويات العالية من الحوافز المادية.

ب. تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على تسخير جميع قدراتهم المعرفية لتطوير الجامعة وتحقيق أعلى مستويات الطاقة التنظيمية المنتجة.

● تبني الجامعة للابتكار المنظمي كوسيلة للتجديد والتغيير وتعزيز مستوياته الحالية، إذ يعد الابتكار المنظمي عامل مهم في تحقيق الأداء المنظمي المستدام. ونقترح لتنفيذ ذلك الآليات الآتية:

13. Gioia, D.A., Schultz, M., and Corley, K.G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63–81.
14. Gumusluoglu, Lale and Ilsev, Arzu. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), P.461-473.
15. Hubbard, Graham. (2009). Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19. 177–191
16. Hatch, M.J. and Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55, 989–1018.
17. Huang-Horowitz, Nell C. and Freberg, Karen, (2016). Bridging organizational identity and reputation messages online: a conceptual model. *International Journal*, Vol. 21, No. 2, pp.195-212
18. Kozica, Arjan M. F.; Gebhardt, Christian; Müller-Seitz, Gordon; Kaiser, Stephan. (2015). Organizational Identity and Paradox: An Analysis of the Stable State of Instability of Wikipedia's Identity. *Journal of Management Inquiry*. 24 (2): 186–203.
19. Kunze, Florian and Bruch, Heike. (2010). Age-Based Faultlines and Perceived Productive Energy: The Moderation of Transformational Leadership. *Journal of Small Group Research (SGR)* Volume: 41 issue: 5, page(s): 593-620.
20. Maletic, M., Maletic, D., and Gomiscek, B. (2018). The role of contingency factors on the relationship between sustainability practices and organizational performance. *Journal of Cleaner Production*, vol. 171, pp. 423-433
21. Marcus, H., and Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Review of Psychology*, 38, pp. 299-337.
22. Mesmer-Magnus, J.R.; Asencio, R.; Seely, P.W.; DeChurch, L.A. (2015). How organizational identity affects team functioning: The identity instrumentality hypothesis. *Journal of management*, 44, 1530–1550
23. Perry-Smith, J. (2006). Social yet creative : The role of Social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal* Vol. 49, No. 1, p.85-101.
24. Pratt, Michael G.; Foreman, Peter O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review*. 25 (1): 18–42
25. Ravasi, Davide and Phillips, Nelson. (2011). Strategies of alignment: organizational identity management and strategic

Dissertation, Graduate School of Business Administration, University of St. Gallen, Switzerland .

7.2 Journals and periodical

1. Akbari, Mohsen; Kashani, Sayed Hesam; Nikookar, Hani and Ghaemi, Javad. (2014). Servant leadership and organizational identity: The mediating role of job involvement. *International Journal of Organizational Leadership* 3 (2014) 41-5
2. Albert, S. and Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*. 7: 263–295.
3. Alhaddi, Hanan. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*, 1 (2), p.6-10.
4. Al-Zawahreh, Abdelghafour; Hailat, Salah; Al-Jaradat, Mahmoud and Bataineh, Omar. (2018). Green Organizational Identity and Environmental Commitment in Higher Education, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 9 • No. 10, p.87-93.
5. Ashforth, B.E. and Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39
6. Balmer, J.M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog, *European Journal of Marketing*, 35(3), 248–291.
7. Bhattacharya, Mousumi; Gibson, Donald E. and Doty, D. Harold. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance, School of Business, Fairfield University, *Journal of Management*, 31(4), p. 622-640.
8. Bruch, H. and Vogel, B. (2011). Strategies for creating and sustaining organizational energy. *Employment Relations Today*, 38 (2), p.51-61.
9. Buk, Tuba; Atakan-Duman, Sirin; and Pasamehmetoglu, Aysin. (2017). The University Identity: Communication of Identity Themes. *International Business and Accounting Research Journal* Volume 1, Issue 2, p. 55-70.
10. Chowdhury, Dhiman D. (2013). Organizational citizenship behavior towards sustainability. *International journal of management, Economic and social sciences*, 2 (1), P. 28-53.
11. Dainiene, Rasa and Dagiliene, Lina. (2015). A TBL Approach Based Theoretic call Framework for Measuring Social Innovations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, p. 275 – 280.
12. Ford, R. (2008). Complex adaptive systems and improvisation theory: Toward framing a model to enable continuous change. *Journal of Change Management*, 8(3-4), p.173-198.

5. Sutcliffe, K.M. and Vogus, T.J. (2003). Organizing for Resilience. In Cameron, K., Dutton, J.E., and 4. Quinn, R.E. (Eds.), Positive Organizational Scholarship. San Francisco , USA.

7.4 Conference

1. Cole, M.S., Bruch, H., and Vogel, B. (2005). Development and validation of a measure for organizational energy, Paper presented at the Academy of Management Conference, Honolulu, Hawaii.
2. Hadders, H. (2010). The adaptive quadruple bottom line scorecard: measuring organizational sustainability performance, 2nd National CSIN Conference , Toronto.

7.5 working paper

1. Belkin, L. Zhao, G. Tolboom, N. and Farris, G. (2008). Nature or nurture: can psychometric tools help to foster creativity in organizations? WDWK working Paper.
2. Kirchner, Stefan. (2010). Organizational Identities and Institutions/ Dynamics of the Organizational Core as a Question of Path Dependence, MPIfG Working Paper.

7.6. Website

1. Carter, Heidi. (2004). What Do We Mean By Conscious Leadership? Centre For Conscious Leadership. Retrieved March 10, 2019, Via at: www.undergradutlibrary.org/system/file
2. John ,McGurk ; Jill, Miller; Claire, McCartney; and Angela Baron. (2010). Shaping the Future: Exploring the drivers and derailers of sustainable organization performance, Retrieved April 2, 2019, Via at: <https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads>.

- change at Bang and Olufsen. Strategic Organization, Vol. 9, No. 2 . 103–135
26. Smith, Wendy K. and Lewis, Marianne W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. Academy of Management Review, 36(2),p. 381-403.
27. Snihur, Yuliya. (2016). Developing optimal distinctiveness: organizational identity processes in new ventures engaged in business model innovation. Entrepreneurship and Regional Development , 28(3):1-27.
28. Song,W. and Yu, H. (2018). Green innovation strategy and green innovation: The roles of green creativity and green organizational identity. Corp. Soc. Responsib, Environ. Manag, 25, 135–150.
29. Steiner, Lars, Agneta C. Sundström, and Kaisu Sammalisto. (2013). An analytical model for university identity and reputation strategy work. Higher Education 65(4): 401-415
30. Voss, Zannie Giraud; Cable, Daniel M.; Voss, Glenn B. (2006). Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About “Who We Are?”. Journal Of The Institute Of Management Sciences, Vol. 17, No. 6, p.741-755.
31. Wheeten ,D.A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. Journal of Management Inquiry. 15 (3): 219–234.
32. Woodman , Richard W.; Sawyer, John E., and Griffin, Ricky W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. Academy of Management Review, 18(2),p.293-321.
33. Xing , Xinpeng ; Jianhua , Wang ; and Lulu. (2019). The Relationship between Green Organization Identity and Corporate Environmental Performance: The Mediating Role of Sustainability Exploration and Exploitation Innovation. International Journal of Environmental Research and Public Health , 16, 921 ,p.1-16.

7.3 Books

1. Hall, Stuart and Gay, Paul Du. (1996). Questions of Cultural Identity, 1st ed, SAGE Publications Ltd.London.
2. Leflar, James J. and Siegel, Marc H. (2013). Organizational Resilience: Managing the Risks of Disruptive Events – A Practitioner’s Guide, 1st.ed.CRC press , USA.
3. Savitz, andrew and Weber, Karl. (2014). The Triple Bottom Line: how today’s best-run companies are achieving economic, social and environmental success- and how you can too, john wiley and Sons,Inc., San Francisco,USA.
4. Sekaran, U., and Bougie, R. (2010). Research methods for business: A skill-building approach, (5th. ed.). Haddington: John Wiley and Sons , USA.

الملحق (1)

م/ استبانة

حضرة الاستاذ الفاضل المحترم :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين أيديكم استبانة أعدت لإكمال دراسة اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال . يرجى الاجابة عليها من قبلكم لما تمتلكونه من خبرة ومعرفة كونهم المعينين في تحديد مستوى متغيرات الدراسة ، ونود أن نبين بأنه لا يوجد حاجة لذكر الاسم ، حيث ستستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط وتنسى بالسرية والكتان التام .. تملؤنا الثقة بدقة استجاباتكم و موضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج.

نحن ونقيم سلفاً آراءكم وتعاونكم معنا وتقبلوا فائق الشكر والامتنان

أولاً: معلومات تعريفية

أدناه مجموعة من الفقرات يرجى وضع علامة () على الاختيار المعبر عن شخصكم ... لطفاً:

1. الجنس : ☐ ذكر ، ☐ أنثى .
2. العمر : ☐ اقل من 35 سنة ، ☐ 35 - 45 سنة ، ☐ أكثر من 45 سنة .
3. عدد سنوات الخدمة كعضو في هيئة التدريس في جامعة دهوك : ☐ أقل من 5 سنوات ، ☐ 5 - 15 سنة ، ☐ أكثر من 15 .
4. المؤهل العلمي : ☐ ماجستير ، ☐ دكتوراه .
5. اللقب العلمي : ☐ مدرس مساعد ، ☐ مدرس ، ☐ أستاذ مساعد ، ☐ أستاذ.

ثانياً : الهوية المنظمة					
تمثل ما يحمله أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة من معتقدات وتصورات حول سمات وخصائص الجامعة التي تثرى على أنها مركزية (جوهرية) ، وتميزها عن غيرها من الجامعات، وتتصف بالاستمرارية					
أ. المركزية					
ت	العبارات	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق بشدة
تتسم جامعتنا بالسمات الآتية :					
1	الاهتمام بضمان الجودة في جميع النشاطات الجامعية.				
2	يعد العمل الجماعي ركن أساس داخل الجامعة.				
3	سيادة مبدأ الدقة في الأداء وتجنب الأخطاء.				
4	تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .				
5	الاهتمام برفع المستوى العلمي الأكاديمي.				
6	العمل الجماعي نحو هدف مشترك.				
ب. التميز					
ت	العبارات	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق بشدة
جامعتنا.....					
1	يتسم العمل فيها بالديناميكية مقارنة بنظيراتها.				
2	تستخدم أنماطاً عدة من عمليات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تميزها عن نظيراتها.				
3	تتميز عن نظيراتها في النتاج العلمي (التأليف والبحث العلمي والترجمة والاستشارات).				
4	يعد خريجوها مرموقين ومميزين في المجتمع بالمقارنة مع نظيراتها من الجامعات الأخرى .				
5	تمتلك ملاكات تتصف بالخبرة والمعرفة.				
6	الانضباط العالي والالتزام بالتعليمات.				
ت. الاستمرارية					
ت	العبارات	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق بشدة
جامعتنا.....					
1	تستمر في سياساتها وأنظمتها التي تعبر عن رسالتها حتى في حالات تغيير إدارتها.				
2	تعمل وفق قيم ومعايير أخلاقية ثابتة إلى حد كبير.				
3	تمتلك فلسفة تطوير متجذرة داخل إدارتها				
4	تسعى الى إثبات وجودها واستمراريتها .				
5	يسعى أعضاء الهيئة التدريسية إلى تطوير انفسهم من أجل تطويرها.				
6	تعد التحسين المستمر من أولويات إدارتها				

ثالثاً : الأداء المنظمي المستدام						
قدرة الجامعة على التواصل والاستمرار في تحقيق احتياجات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (العاملين في الجامعة بما فيهم أعضاء الهيئة التدريسية، الطلبة، أهالي الطلبة، الجامعات الأخرى المجتمع ككل) بدون المساومة على قابليتها على تحقيق احتياجاتهم للأمد البعيد في المستقبل وهذه القدرة في تحقيق الأداء الناجح المستمر مرهونة بتحقيق المرونة المنظمية والطاقة المنظمية المنتجة والابتكار المنظمي.						
أ. المرونة المنظمية						
ت	العبارات	أثقف بشدة	أثقف	محايد	لا أثقف	لا أثقف بشدة
في جامعتنا.....						
1	يتناسب عدد أعضاء الهيئة التدريسية مع احتياجات الجامعة الفعلية .					
2	تتوفر ملاكات تدريسية تخصصية تغطي كافة المناهج الدراسية .					
3	يتصرف أعضاء هيئة التدريسية في معظم أمور عملهم من دون الرجوع لرؤساء اقسامهم لوجود أوامر وتعليمات رسمية محددة مسبقاً.					
4	يملك أعضاء الهيئة التدريسية استقلالية كاملة في إنجاز مهامهم .					
5	تنساب المعلومات لجميع المستويات الإدارية بسلاسة وسهولة .					
6	يشارك أعضاء الهيئة التدريسية بفاعلية في صنع القرارات.					
7	يسمح التصميم الوظيفي بأن يؤدي أعضاء الهيئة التدريسية وظائفهم بشكل جيد في الظروف غير الاعتيادية وعدم التأكد.					
ب. الطاقة المنظمية المنتجة						
ت	العبارات	أثقف بشدة	أثقف	محايد	لا أثقف	لا أثقف بشدة
أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.....						
1	يشعرون بالسعادة في وظائفهم .					
2	يعملون بجدية وحاس في إنجاز وظائفهم .					
3	يعملون على تسخير جميع قدراتهم المعرفية لتطوير الجامعة .					
4	لديهم رغبة حقيقية لإنجاز أي شيء يتطلبه العمل الجامعي.					
5	يبدون استعدادهم لبذل جهود اضافية طوعية في سبيل نجاح الجامعة.					
6	يعملون بنشاط مستمر.					
7	يتمون بمصير الجامعة وحريصون على نجاحها.					
ث. الابتكار المنظمي						
ت	العبارات	أثقف بشدة	أثقف	محايد	لا أثقف	لا أثقف بشدة
أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.....						
1	يقدمون أفكار عملية جديدة لتحسين الاداء الجامعي.					
2	يقترحون طرق جديدة لأداء مهامهم.					
3	يعدون مصدراً مهماً وجيداً للأفكار الخلاقة والمبدعة.					
4	يظهرون الابتكار في العمل عندما تتاح لهم الفرصة.					
5	يطورون الخطط والجدول الزمنية لتنفيذ الافكار الجديدة.					
6	يحاولون تبني اجراءات جديدة أو محسنة في القسم الذي يعملون فيه.					
7	يقدمون المقترحات بخصوص القضايا والمشكلات التي تنعكس في أداء نشاطات الجامعة					
8	يتبادلون مع بعضهم الأفكار المبدعة والجديدة حول إجراء التغييرات في العمل في إطار التغييرات الحاصلة في البيئة العامة.					