

## دور القيادة الواعية في بناء الهوية التنظيمية

### دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة دهوك

بحث مستل من اطروحة دكتوراه

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

جرين مصطفى خالد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كردستان العراق

#### مخلص

سعت الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور القيادة الواعية في بناء الهوية التنظيمية لجامعة دهوك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، وتم اعتماد ثلاثة أبعاد للقيادة الواعية، وهي: الوعي بالذات، الوعي بالآخرين، والوعي بالموقف، وثلاثة أبعاد للهوية التنظيمية، وهي: المركزية، التميز، والاستمرارية. ومن أجل الوصول إلى النتائج المتوخاة من الدراسة، تم الاعتماد على أدبيات الموضوع التي تناولت متغيرات الدراسة في بناء الإطارين النظري والمنهجي لها. وصممت استمارة 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 القيادة الواعية والهوية التنظيمية، كما إن القيادة الواعية بوصفها متغيراً مستقلاً تؤثر معنوياً في الهوية التنظيمية. تم وضع مجموعة من المقترحات التي ركزت على ضرورة الاهتمام من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة بأبعاد الهوية التنظيمية مجتمعة (المركزية، التميز، والاستمرارية).

الكلمات الدالة: الوعي بالذات، الوعي بالآخرين، الوعي بالموقف، المركزية، التميز، الاستمرارية.

#### 1. المقدمة

تلعب دوراً محورياً في ضبط القواعد السلوكية لأعضاء المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة.

ويشير الكتاب إلى أن القيادات الإدارية في المنظمة هي التي تحدد هويتها التنظيمية وتدعمها، فالهوية التنظيمية ناشئة من التفاعلات المعقدة والديناميكية والمتبادلة بين قادة المنظمات وجميع أصحاب المصلحة داخل المنظمة وخارجها، فالهدف الأساس للقيادة هو إنشاء هوية موحدة يمكن للأعضاء المنظمة فهمها ومتابعتها (Voss et al., 2006: 741).

(Huang-Horowitz and Freberg, 2016: 199 2006: 741).

عليه تحتاج الجامعة إلى قيادات أكاديمية واعية قادرة على بناء هوية تنظيمية للجامعة يضمن وجودها مزيداً من النظرة الإيجابية لأعضائها تجاه مكائنها في المجتمع، وتحمي لديهم ارتباطهم وشعورهم بأهداف الجامعة، وتساعد على زيادة مرونة الجامعة في الاستجابة إلى التحولات البيئية والتعامل مع البيئات الديناميكية، مما يساهم في نجاح الجامعة، ورفع مكائنها ضمن الجامعات المحلية والعالمية.

تطورت مجموعة من الافكار والنماذج على مر السنين حول كيفية فهم المنظمات وسياقها، وذلك بالتوافق مع السياق العالمي المتغير، وما يشعر به الناس وما يتوقعونه من المنظمات. الأمر الذي وضع تحديات ومطالب جديدة على القادة في القرن الحادي والعشرين والتي تتجسد في الاعتماد على نمط قيادي فيه الحكمة والمساءلة والوعي الكافي لنقل المنظمات من واقعها الحالي إلى واقع جديد مميّز لضمان استدامتها ونجاحها. وتعد القيادة الواعية جوهر فكرة فلسفتها تدور حول اعتبار المنظمة نظاماً اجتماعياً يتسم بالتعقيد والتنظيم الذاتي، وتهدف إلى كسب التابعين من خلال التركيز على ما يمتلكه من وعي ذاتي ووعي بالآخرين، ووعي بالموقف.

ومن جانب آخر 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

وأصبحت الجامعات في الاقليم تعمل في بيئة تنافسية فيما بينها من جهة، وكذلك مع الجامعات خارج الاقليم من جهة أخرى.

ومن خلال عمل الباحثان لفترة طويلة نسبياً في جامعة دهوك وقامهم المباشر مع بيئة العمل في الجامعة، تبين لها عدم وجود معايير واضحة في اختيار القيادات الإدارية وبخاصة العليا في الجامعة مما يجعل شغل المناصب الإدارية لا يستند على مدى امتلاك القيادات لخصائص القيادة الواعية القادرة على بناء هوية تنظيمية للجامعة يضي وجودها مزيداً من النظرة الإيجابية لأعضائها اتجاه مكاتها في المجتمع، وتتم لديهم ارتباطهم وشعورهم بأهداف الجامعة، وتساعد على زيادة مرونة الجامعة في الاستجابة إلى التحولات البيئية و التعامل مع البيئات الديناميكية.

وبناء على ما سبق تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

- أ. ما درجة توفر أبعاد القيادة الواعية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة دهوك؟
- ب. هل تمتلك جامعة دهوك هوية تنظيمية تتسم بالمركزية ، التميز ، والاستقرارية ؟
- ج. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الواعية والهوية التنظيمية في جامعة دهوك؟
- د. هل تؤثر القيادة الواعية في الهوية التنظيمية لجامعة دهوك؟

## 2.2 أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة وأصلتها من وجود فجوة بحثية فيما يتعلق بدراسة العلاقة بين القيادة الواعية والهوية التنظيمية، حيث تعد متغيرات الدراسة حديثة نسبياً من حيث تناولها من قبل المنظرين ، ومازال هناك الكثير من الجدل والمناقشة بخصوصها، وعليه يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء البحوث والدراسات التي تناولت متغيراتها كما تبرز أهمية الدراسة الحالية في أهمية الموضوع لجامعة دهوك، فمن خلال ما تيسر للباحثان الاطلاع عليه لم يجدان أية دراسة تتناول العلاقة بين القيادة الواعية والهوية التنظيمية في الجامعة على الرغم من أهمية الجامعة كمؤسسة رائدة تطمح إلى توفير بيئة تعليمية ترعى وتدعم التفوق الأكاديمي والابتكار وتقوم بمهمة النهوض بالمجتمع من خلال العمل على نشر المعرفة والعلوم على الطلبة والباحثين. كما تنبع الأهمية الميدانية للدراسة من إن نتائج الدراسة يمكن أن توجه انظار القيادات الأكاديمية في الجامعة إلى أهمية الاهتمام بأبعاد القيادة الواعية وترسيخ سمات المركزية والتميز والاستقرارية في الهوية التنظيمية للجامعة.

## 3.2 أهداف الدراسة

- أ. تشخيص أبعاد القيادة الواعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة.

وبناء على ما سبق تبلورت فكرة الدراسة الحالية في التصدي لمعضلة فكرية وعملية، فالمعضلة الفكرية تتمثل في حاجة المنظمات المعاصرة ومنها الجامعات إلى ترسيخ مفهوم الهوية التنظيمية الخاصة بها من أجل بقائها ودوام نجاحها واستمرارها، والتكيف باستمرار مع مطالب واحتياجات أصحاب المصلحة والبيئة ( John, et al., 2010: 7). أما المعضلة العملية فتتمثل بعدم وجود معايير واضحة في جامعة دهوك لاختيار القيادات الإدارية وبخاصة العليا منها مما ينعكس سلباً على مستوى اهتمام القيادات الادارية في الجامعة ببناء هوية تنظيمية للجامعة يضي وجودها مزيداً من النظرة الإيجابية لأعضائها اتجاه مكاتها في المجتمع، وتتم لديهم ارتباطهم وشعورهم بأهداف الجامعة .

بناءً على ما سبق، هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور القيادة الواعية في بناء الهوية التنظيمية، واختار الباحثان جامعة دهوك مجالاً ميدانياً للدراسة، وتم اعداد استبانة وتوزيعها على القيادات الادارية في الجامعة المبحوثة ، ومن خلال العديد من الادوات الاحصائية تم تحليل البيانات والحصول على النتائج المطلوبة. يتضمن هيكل الدراسة أربعة محاور رئيسية، خصص الأول للجانب النظري، بينما يتناول الثاني منهجية الدراسة، وعرضت في الثالث نتائج الدراسة، بينما تضمن الرابع الاستنتاجات والمقترحات .

## 2. منهجية الدراسة

### 1.2 مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات المعاصرة مشكلة حقيقية تتمثل في حاجتها إلى ترسيخ مفهوم الهوية التنظيمية الخاصة بها من أجل بقاء هذه المنظمة ودوام نجاحها واستمرارها، والتكيف باستمرار مع مطالب واحتياجات أصحاب المصلحة والبيئة، فالهوية التنظيمية من المرتكزات الأساسية التي ترتبط بوجود المنظمة ومسارها الاستراتيجي، وتساعد المنظمات على التعامل مع البيئات الديناميكية، وتقديم المزيد من النقاط للارتباط بأصحاب المصالح الخارجية وتتيح للمنظمة التكيف مع مطالب واحتياجات أصحاب المصلحة والبيئة، (7) (John , et al., 2010) ; (Huang-Horowitz and Freberg, 2016: 199

وتبرز هذه المشكلة بوضوح في قطاع التعليم العالي في إقليم كردستان، حيث شهد القطاع خلال العقد الاخير تزايداً ملحوظاً في عدد الجامعات الحكومية والاهلية،

- الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر القيادة الواعية معنوياً في الهوية التنظيمية في جامعة دهورك . وانبتقت منها الفرضيات الفرعية التالية:
  - H2<sub>a</sub>: يؤثر الوعي بالذات معنوياً في الهوية التنظيمية.
  - H2<sub>b</sub>: يؤثر الوعي بالآخرين معنوياً في الهوية التنظيمية.
  - H2<sub>c</sub>: يؤثر الوعي بالموقف معنوياً في الهوية التنظيمية.

## 5.2 منهج البحث

أعتمد البحث المنهج الوصفي المسحي الذي تضمن مسحا مكثبياً 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.

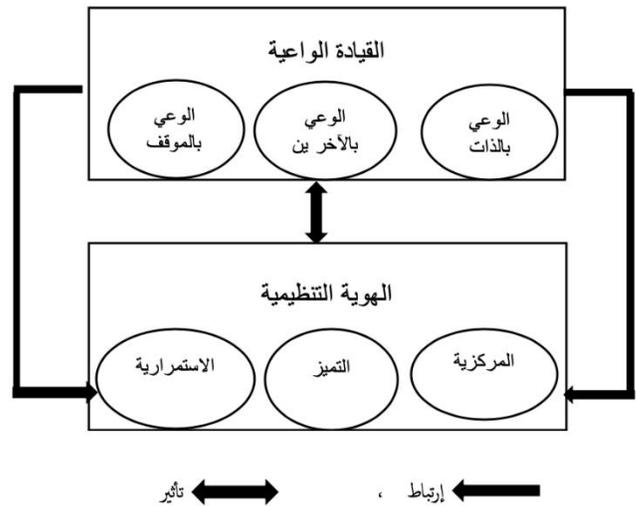
## 6.2 المصطلحات الإجرائية للدراسة

- أ. القيادة الواعية: وهي القيادة القادرة على تحقيق تكيف الجامعة مع التغيرات في العوامل البيئية وصنع شعوراً مشتركاً لدى العاملين في الجامعة بالأهداف وتشجيع التنوع المعرفي وبناء علاقات تتسم بالثقة العالية مع جميع شرائح المجتمع .
- ب. الوعي بالذات: وهو قدرة القيادات الجامعية على الوصول إلى نواحي المعرفة والوعي في كل ما يمكن إدراكه سواء كان مرئياً أو غير مرئياً من خلال اتصالهم العميق بذاتهم وبالاعتماد على إلهامهم وتركيزهم وقوة إدراكهم .
- ج. الوعي بالآخرين : تعبير عن مدى معرفة القيادات الجامعية بكيف يفكر العاملين في الجامعة وفهمهم بشكل أكبر من خلال الحوار المشترك والاحترام المتبادل معهم والتعاطف والاحساس بهم وفهم وجهات نظرهم.
- د. الوعي بالموقف: يعبر الوعي بالموقف عن امتلاك القيادة الجامعية القدرة على فهم الموقف والمعرفة عن العوامل المؤثرة فيه من أجل تنفيذ استراتيجيات الجامعة ، وتسهيل إجراء التغييرات التي يتطلبها الموقف .
- هـ. الهوية التنظيمية: مجموعة من سمات الجامعة التي تعد في نظر أعضائها من العناصر المركزية او الجوهرية في شخصية الجامعة، و تجعلها مميزة عن الجامعات الأخرى ، وينظر إليها على إنها ذات استمرارية بمرور الوقت.

- ب. الكشف عن واقع سمات الهوية التنظيمية في الجامعة المبحوثة.
- ج. تحديد طبيعة العلاقة والاثـر بين القيادة الواعية والهوية التنظيمية في الجامعة المبحوثة.
- د. تقديم مقترحات عملية للقيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة للاستفادة منها
- هـ. في تعزيز مستوى ما تمتلكه من أبعاد القيادة الواعية وتعزيز أبعاد الهوية التنظيمية للجامعة.

## 4.2 المخطط الفرضي للدراسة وفرضياتها

يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة الذي يعبر عن نموذج الدراسة، ويتضمن متغيرين رئيسيين، الأول يمثل بالقيادة الواعية كمتغير مستقل ويتضمن ثلاثة أبعاد وهي: الوعي بالذات، الوعي بالآخرين، والوعي بالموقف، أما المتغير الثاني فهو الهوية التنظيمية كمتغير معتمد ويتضمن ثلاثة أبعاد وهي: المركزية، التميز، والاستمرارية.



الشكل 1. المخطط الفرضي للدراسة

وتنبثق عن نموذج الدراسة الفرضيات التالية :

- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة معنوية موجبة بين القيادة الواعية و الهوية التنظيمية في جامعة دهورك . وانبتقت منها الفرضيات الفرعية التالية:
  - H1<sub>a</sub>: توجد علاقة معنوية موجبة بين الوعي بالذات و الهوية التنظيمية.
  - H1<sub>b</sub>: توجد علاقة معنوية موجبة بين الوعي بالآخرين و الهوية التنظيمية.
  - H1<sub>c</sub>: توجد علاقة معنوية موجبة بين الوعي بالموقف و الهوية التنظيمية.

الأحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري) وذلك لاستخدامها في وصف متغيري الدراسة وتشخيصها ، ومعامل الارتباط لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات ، والإنحدار الخطي البسيط لبيان معنوية تأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير المعتمد . وتم الاعتماد في ذلك على استخدام الحزمة البرمجية الإحصائية الجاهزة SPSS .

و. المركزية: وهي سمات الجامعة الجوهرية التي أفرزها تاريخها وتشمل القيم، العلامات، الخدمات، والممارسات، وغيرها من جوانب النشاطات الرئيسة للجامعة والتي تجيب على التساؤل " من نحن كجامعة ".  
 ز. التميز: وهي السمات التي ينظر إليها من قبل الأعضاء على إنها فريدة وتجعل الجامعة تختلف عن الجامعات المماثلة .  
 ح. الاستمرارية: وهي السمات المتأصلة بعمق الجامعة، وتبقى مضمنة في تاريخ الجامعة لأفاق زمنية طويلة نسبياً.

## 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 بالقيادة الواعية، في حين أن الجزء الثالث خصص للفقرات التي تقيس الهوية التنظيمية، 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 (0.95) ، (0.94) لكل من القيادة الواعية والهوية التنظيمية على التوالي ، وجميع تلك القيم مرتفعة وموجبة. وتؤكد الثبات المطلوب لعبارة 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 & Dowlatshahi, 2005, 542)، وتبين من نتائج هذا التحليل إن قيمتا معامل الالتواء لكل من القيادة الواعية والهوية التنظيمية بلغتا (-0.079) و (-1.31) على التوالي ، أما قيمتا معامل التفلطح لكلا المتغيرين ، فبلغتا (-3.13) و (-1.77) على التوالي مما يعني إن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتنطبق عليها شروط التحليل الإحصائي.

ويهدف استخلاص النتائج تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لوصف أفراد عينة الدراسة والتعرف على العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة ومنها أدوات

الجدول 1

مكونات استبانة الاستبانة

المتغيرات الرئيسة	الفقرات والأبعاد	عدد العبارات	المجموع	المصادر
المعلومات الشخصية	البيانات الشخصية	5	5	الاستبانة
التعريفية	أفراد العينة	7	21	(Carter, 2004)
القيادة الواعية	الوعي بالذات	7		(Jones, 2012)
	الوعي بالآخرين	7		
الهوية التنظيمية	الوعي بالموقف	7	18	(Huang- Horowitz & Freberg, 2016)
	المركزية	6		(Akbari et al., 2014)
	التميز	6		(Gioia et al., 2013)
	الاستمرارية	6		

المصدر: إعداد الباحثان .

## 3. الإطار النظري للدراسة

### 1.3 مفهوم القيادة الواعية وأبعادها

انطلقت الخلفية الفكرية لمصطلح القيادة الواعية من عام (1980) للدلالة على إيصال مفهوم أو خاصية لقيادة الافراد والمنظمة والمجتمع، وذلك عبر نمط التحولات التاريخية الواسعة لأنواع القيادة ويهدف تحقيق مستقبل أفضل للأجيال القادمة، وهي ظاهرة جديدة نسبياً، وتعمل من أجل تحقيق الجودة المطلوبة في تبني ومتابعة المراحل الحاسمة والحرجة التي تحدد مستقبل المنظمات، وسميت بالقيادة الواعية لان الظروف الراهنة تتطلب من القيادة تحقيق مستوى أعلى من الوعي بما يلزم عمله من اجراءات لمواجهة هذه المراحل الحاسمة (3: Renesch, 2010).

تعرف القيادة الواعية بانها القيادة التي تقوم على التبادلية والعلاقة، والتي تختلف بكل تأكيد عن التوجهات السلوكية والتقليدية للقيادة، فالقادة الذين يواكبون شبكة التفاعلات الانسانية، التي ظهرت كشبكة عمل ضمن النظم الحية، ويلجؤون الى

الانسانية القديمة. إذ أنه بإمكان نموذج القيادة الواعية التلاؤم مع إعادة التجدد التنظيمي والاجتماعي عند الحاجة.

اما عن أبعاد القيادة الواعية، فيرى الكتاب ان مواجهة التحديات البيئية يتطلب من القيادة الواعية امتلاك مستويات عالية من ثلاثة خصائص تشكل هذه الخصائص أبعاد القيادة الواعية وهي :

أ. **الوعي بالذات** : يصف (Nobles 2006: 347) القيادة الواعية بأنها القيادة التي تمتلك الوعي بالذات والذي يسمح لها بالوصول إلى نواحي المعرفة والوعي في كل ما يمكن إدراكه سواء كان مرئي أو غير مرئي . ويزدهر الوعي بالذات لدى القادة من خلال اتصافهم العميق بذاتهم Deep Connection وبالاعتماد على إلهامهم وتركيزهم وقوتهم ، وهذا يرتبط ارتباطاً عميقاً بمهمتهم في الحياة وبالإنسانية ، وتقريباً كل هؤلاء القادة لديهم ممارسة روحية، وبالنسبة لهم فإن عملهم هو مجرد تعبير عن تلك الممارسة، وهو وسيلة لخدمة الآخرين ومساعدتهم والتخفيف من معاناتهم (Brown, 2013: 8-12).

ب. **الوعي بالآخرين**: يشير الوعي بالآخرين إلى مدى معرفة القادة بكيف يفكر الآخريين (التابعين) ، ويسهل على القائد الواعي الوصول الى الآخريين بشكل أكبر لأنه يعتمد على تجربته ومرونته لتكوين نفسه، وهذا يجعل أسلوب تواصله مع الآخريين واضحاً (Brown, 2013: 8-12). وتعتمد القيادة الواعية الحوار المشترك مع الآخريين والاحترام المتبادل معهم والعمل الخاضع للمساءلة، ويسعون إلى تحقيق التوازن بين مطالب واحتياجات أصحاب المصلحة من الموظفين و الزملاء و الزبائن وأصحاب المنظمات الأخرى والمجتمع . ويتعين تطبيق هذا التوازن بطريقة أخلاقية وخاضعة للمساءلة، وهو ما يجسد التعاطف والاحساس بالآخرين وفهم وجهات نظرهم، وهذا هو مطلوب منهم في سياق عملهم القيادي (Carter, 2004: 1).

ج. **الوعي بالموقف** : يعبر الوعي بالموقف عن امتلاك القيادة للمعرفة عن العوامل المؤثرة في الأداء وتنفيذ الاستراتيجيات، وكيفية إجراء التعديلات على استراتيجيات القيادة وفقاً للموقف، فالقادة الواعون لديهم القدرة على فهم الموقف من أجل تسهيل التغيير، إذ يدركون ما يجري في الداخل والخارج، كما يدركون نتائج القرارات والإجراءات، ويفهمون التفاعل والتداخل بين مجموعة معقدة من العوامل والقوى التي تشكل المواقف (Malloy, 2012: 5).

استخدام الحكمة الجماعية والتعلم في كيفية بناء جماعات مكرسة تتصف بالمرونة والمصداقية (Chopra, 2013:5-6).

وتعد القيادة الواعية ممارسة قيادية مستدامة والتي يمكن أن تساعد في إيجاد ممارسات تنظيمية جديدة، والتفكير بشكل حاسم، والتناغم مع الأفكار والعواطف كما أنها تخلق معنى أثناء المشاركة في عملية القيادة الجماعية. ويعد نموذج القيادة الواعية ملائماً لعصر ما بعد الحداثة بشكل أكثر، لدعمه بيئة العمل المتغيرة والمتحولة، بالإضافة الى ذلك تصبح ممارسة القيادة الواعية قيمة مضافة صالحة لأنها شاملة وليست حصرية، ويكون القادة على استعداد لنهج وممارسة القيادة بطريقة مختلفة وفريدة من نوعها ( Jones, 141: 2012). وتوصف القيادة الواعية بأنها القيادة القادرة على إنشاء إبداع عالي وبناء علاقات الثقة العالية مع جميع أصحاب المصلحة، وتتطلب كلاً من التعلم الأفقي لاكتساب المعرفة وبناء المهارات الوظيفية أثناء العمل ويشمل تطوير كل من التعقيد العقلي والمعرفي والذكاء العاطفي، والتعلم العمودي لتمكينهم من توسيع وجهة نظرهم وزيادة وعيهم بشكل دائم ، مما يجعلهم قادرين على العمل بحكمة أكبر، و رعاية أعمق من أي وقت مضى، وهذا يمكنهم من أن يكونوا قادرين على توليد التحول المنظمي بشكل موثوق، وتتعرض قدرتهم على الاستجابة بفعالية للتحديات المعقدة والغامضة والمتطورة للقيادة في القرن الحادي والعشرين (Brown, 2013: 4).

وينطوي مفهوم القيادة الواعية على عملية يأخذ فيها القائد عناصر فعالية القيادة على المدى الطويل والتصبر في الاعتبار عند تنفيذ القيادة، والتي تشكل إطاراً مرجعياً ضمن نموذج قيادة متكامل يستخدمه القائد الواعي من أجل تعزيز فاعلية القيادة (Van Niekerk and Van Niekerk, 2013: 284) ، ويسمح فهم القيادة من هذا المنظور وممارستها، لجميع أعضاء المنظمة المشاركة بنشاط في نهج مشترك للقيادة وتعلم الكيفية التي تصبح فيها المنظمة أكثر تعاونية، والتي بدورها تعزز المساءلة والمسؤولية الشخصية والجماعية، وتسهل الفرصة لعملية التأمل الجماعي والتفكير واتخاذ القرارات (Jones and Brazdau, 2015: 252).

ويرى الباحثان إن القيادة الواعية تتطور بمرور الزمن، إذ يزداد وعي القائد لأشكال الإجراءات القيادية المطلوبة في سياق معين اعتماداً على الافتراضات والمعتقدات والمواقف والمشاعر الكامنة التي تترجم إلى ممارسات واستجابات حية. فالقيادة هنا عبارة عن إعادة تجديد المكونات المعرفة والتي صقلت عبر الزمن من الثقافات

على مواكبة التطورات فيها (Al-Zawahreh , et al, 2018:88 ; Mesmer- Magnus, 2015:1530-1550)

ويرى الباحثان إن الهوية التنظيمية تعد عاملاً حاسماً في حياة المنظمة فهي تعبر عن طبيعة وسلوك المنظمات وأعضائها، وتمثل في الروابط الدائمة الواجب تكويتها بين الأعضاء والمنظمة بحيث توافق أهدافهم مع أهداف المنظمة بحيث يشعرون بنفس هوية منظماتهم وتظهر مواقف وسلوكيات إيجابية في أداؤهم، وكذلك بين المنظمة وبيئتها الخارجية كافية لتبرير التواصل المستمر بينهما، والحفاظ على هذه الروابط أطول فترة ممكنة من الزمن.

وعن أبعاد الهوية التنظيمية، فيوضح من أدبيات الموضوع، إن أغلب الكتاب والباحثين متفقين على تصور الهوية التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد وهي المركزية، التميز، والاستمرارية (Gioia, et al., 2000: 63) ; Gioia, et al., 2006:219-234 ; Whetten

أ. **المركزية Centrality** : تركز الهوية التنظيمية على سمة أو عدة سمات للمنظمة والتي هي إلى حد ما جوهرية لفهم مبررات وجود المنظمة ورسالتها وأهدافها (Albert, and Whetten:1 985 :263-295). وبين Marcus and Wurf, 1987:299-337) إن المركزية في الهوية التنظيمية 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) إن 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 التنظيمية إلى تلك السمات التي تتوفر في المنظمة وتستخدمها لتمييز نفسها عن المنظمات المماثلة الأخرى (Whetten, 2006 :219-234). ولتحقيق التميز في الهوية التنظيمية، فإن على المنظمة أن تتحرك أبعد من الادعاء بتميز هويتها، وإنما يجب ان تصل إلى التميز الفعلي، فالعديد من المنظمات يمكن أن تعتقد بأنها تمتلك هوية متميزة 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

ويتحقق الوعي بالموقف لدى القادة الواعين من خلال امتلاكهم الرؤية الواعية والنظرة المستقبلية، فهم يتجاوزون التفكير المنطقي، ويكملون المنطق مع الحدس لفهم الموقف، ويجمعون بين الانضباط والثقة والتناغم في حكمة حدسهم (Brown, 2013: 8-12).

### 1.3 مفهوم الهوية التنظيمية وأبعادها

بعد 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 لحتول المعرفة الأخرى، وشملت علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاجناس البشرية، (Balmer, 2001:248-291). وأشار Hatch, and Schultz, 2002:989-1018) إلى أن بداية دراسة الهوية أقتصرت على الهوية الشخصية للفرد العامل، أي أنها جاءت من علم النفس، وبعد ذلك تم تهديد الطريق إلى رسم ملامح هذا الموضوع من خلال دراسة هوية الجماعات، أي إنها اعتمدت على علم الاجتماع وعلم الاجناس البشرية. وفي أدبيات نظرية المنظمة تم تداول الهوية التنظيمية لأول مرة من قبل Albert and Whetten عام (1985)، وإشاراً إليها على أنها ببساطة الاجابة على سؤال من نحن كمنظمة "who are we as an organization" (Albert, and Whetten:1985 :263-295). 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 جذيرة 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 التنظيمية بشكل عميق في اذهان لاعضاء المنظمة، على أساس مجموعة تقنيات فردية للأعضاء عن السلوك العام للمنظمة (Ravasi & Phillips, 2011: 104 ; Buk , et al., 2017:56) . وعليه فإن الهوية التنظيمية تمكن الأعضاء من فهم المنظمة بشكل أفضل، وتعزيز وعيهم بأهداف المنظمة، ومساعدتهم

المنظمة في وقت آخر (Buk, et al., 2017: 55-70). ويظهر تعدد الهويات التنظيمية بخاصة في الجامعة كون الجامعة لديها أهداف متعددة منها التعليم والنتائج العلمية 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).

### 3.3 العلاقة النظرية بين القيادة الواعية و الهوية التنظيمية

يركز قادة المنظمات على بناء الهوية التنظيمية باعتبارها إحدى أهم الاهتمامات الأساسية للمنظمات وعامل حاسم في الحياة التنظيمية، فهي تؤدي إلى ظهور مواقف وسلوكيات إيجابية في موقع العمل تتواءم مع أهداف المنظمة (Akbari et al., 2014: 43). كما يشير (Balmer, 2008) إلى أن الهوية التنظيمية تبنيها القيادات الإدارية في المنظمة وتدعمها، ويتشارك بها أعضاء المنظمة (Huang-Horowitz and Freberg, 2016: 199). فالهوية التنظيمية ناشئة من التفاعلات المعقدة والديناميكية والمتبادلة بين قادة المنظمات وجميع أصحاب المصلحة داخل المنظمة وخارجها، وتعد إطاراً جاعياً يكون فيه أعضاء المنظمة مفهوماً لعالمهم (Scott and Lane, 2000: 43). ويعد إنشاء هوية موحدة يمكن لأعضاء المنظمة فهمها ومتابعتها أحد الأهداف الرئيسة للقيادة (Voss et al., 2006: 741).

ويرى (Ravasi, 2016: 9) إنه من السهل على القادة الواعون الوصول إلى الآخرين بشكل أسرع والتأثير فيهم وتغيير مواقفهم، كون القائد الواعي يتمتع بمستوى عالي من الوعي بالذات والإلمام بخصوص هوياتهم وهوية المنظمة، وبالتالي فهو قادر على تحديد الأمور التي ترغب المنظمة في تحقيقها، والاستمرار بالمنظمة عبر الزمن، كما إنه يمكن لقادة المنظمات استخدام مطالبات جديدة للهوية التي تفتح الروابط التائية مع أنواع أخرى من المنظمات للقيام بالتغييرات المطلوبة في المعايير والمعتقدات الثقافية بما يتناسب مواكبة التغييرات التي تشهدها العالم الأجمع.

ويمكن ان تقود الاختلافات في الهوية التنظيمية بين أعضاء المنظمة إلى إرباك أصحاب المصلحة، والاستخدام الخف للوارد، والصراع العاطفي والانفعالي بين الأعضاء. حيث ينبغي أن يتفق معتقدات القادة حول الهوية التنظيمية، وتعكس أنواع الأنشطة التي تجعل المنظمة قيمة وميزة لأصحاب المصلحة ويصعب تقليدها من قبل المنافسين. ففي بعض الحالات اختلاف طفيف حول الهوية بين قادة المنظمة قد يكون انعكاساً طبيعياً لاقتزان غير ثابت التي قد لا تكون ضارة بالأداء التنظيمي، ولكن النتائج

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 تتفرد وتميز بها عن غيرها من المنظمات ، وان تكون المنظمة قادرة على إستخدامها كصدراً للميزة التنافسية، وأن تكون لها قيمة اقتصادية، بمعنى أن قيمة الفرص التي وجدها أكبر من قيمة الفرص التي تم الاستغناء عنها بسببها (Snihur, 2016: 1).

ج. الاستمرارية **Continuity**: يفترض أن تكون سمات الهوية التنظيمية 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 و المتأصلة بعمق في المؤسسة ، وغالباً ما يتم عددها مضمنة وذات قيمة إعتبارية في تاريخ المنظمة (Whetten, 2006: 219-234). وعليه فان السمات المركزية والتميز تعد من جوهر إحساس المنظمة بتحديد "من نحن" أما الاستمرارية فهي تعني الحفاظ عليها عمداً، وبذلك تشير استمرارية الهوية التنظيمية إلى دائمية السمات المركزية وسمات التميز واستقرارها، فالاستمرارية محمة لأنها تعني جودة الجوهر ولدى المنظمة ما يكفيها من الموارد اللازمة للبقاء ، كما إنها تمثل الضمان لمشاركة الأعضاء في تحقيق الأهداف التنظيمية وثقتهم بها (Gioia et al., 2000: 45).

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 التنظيمية، إذ إن تصورات أعضاء المنظمة حول ما هو مركزي ومميز ومستمر يمكن ان 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 (Pratt, Kozica, et al., 2015: 186-203). 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 في نفس

الخدمة الاجمالية كهضو 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 أفراد العينة في الجامعة المبحوثة هم من لديهم خدمة متوسطة المدة في العمل الأكاديمي. وعن التحصيل الدراسي فإن الغالبية هم من 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 ان 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 يؤشر 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).

التنظيمية تتعاظم عندما يتفق القادة بخصوص سمات مركزية ومتميزة ومستقرة لهويات منظماتهم (Voss et al., 2006: 753).

ويرى الباحثان أن القيادات الإدارية للمنظمات بشكل عام لها الدور الحاسم في تشكيل الهوية التنظيمية، وذلك من خلال وضع استراتيجيات مناسبة وفعالة في تحسين حالة المنظمات بالتركيز على تشكيل هوية تنظيمية قوية والتي لها علاقة إيجابية مع السلوكيات الإيجابية لأعضائها، وتشكيل منظمة متماسكة ومتسقة وناجحة، والأهم هو أن تكون هذه القيادات واعية تمتلك الوعي بالذات والوعي بالآخرين والوعي بالموقف لكي تكون قادرة على تعزيز اندماج هويات أعضاء المنظمة مع الهوية التنظيمية والتأثر معها. كما إن القيادة الواعية قادرة على إدارة الهوية التنظيمية وتقييمها وضبطها لتنظيم المعتقدات الداخلية والتوقعات الاستراتيجية بما يتناسب مع تطورات وتغيرات محيطها الخارجي.

#### 4. الجانب العملي للدراسة

##### 1.4 وصف مجتمع وعينة الدراسة

اختيرت جامعة دهوك كجال ميداني للدراسة ، وهي إحدى جامعات اقليم كردستان العراق أسست سنة 1992 ، و تقع 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 أبعاد القيادة الواعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة، وأبعاد الهوية التنظيمية للجامعة. وتم إجراء حصر شامل لأعداد المشمولين بالبحث وبلغ عددهم (1435) تدريسي وتدرسية يمثلون مجتمع الدراسة . 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 السات الفردية للمستجيبين، فبعكسها 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

الجدول 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

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، وذلك بالاستناد على التوزيعات التكرارية لإجابات المستجيبين عن متغيرات الدراسة

وجاءت فقرة ( X6 ) التي تشير إلى "تلتزم القيادة الإدارية في الجامعة بممارسة التقاليد والمناسبات الأكاديمية والاحتفال بها" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وبدرجة متوسطة، وبمعامل إختلاف بلغت قيمته (75 %)، ومتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.97). بينما جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة " القيادة الإدارية في الجامعة تمتلك الشجاعة في تقبل النقد الصريح لسلوكياتها. " وبمعامل إختلاف بلغت قيمته (39 %) ومتوسط حسابي (2.75) وبانحراف معياري (1.07) .

ب. **الوعي بالآخرين:** تظهر النتائج اتفاق أغلب المستجيبين على توفر بعد الوعي بالآخرين بدرجة متوسطة لدى القيادات الادارية في الجامعة وبمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري ( 1.06 ) ، وذلك على مستوى الفقرات (X8- X14) التي تقيس هذا البعد بمجموعة (المؤشر الكلي للبعد) ، وإن أعلى أهمية ترتيبية بينها كانت للفقرة (X<sub>12</sub>) وبمعامل إختلاف (29 %)، وبمتوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (0.98) مما يدل على مستوى أهمية متوسطة لهذه الفقرة من وجهة نظر أفراد العينة، وعليه فإن هناك اتفاق لدى العينة أن القيادة الإدارية في الجامعة تشق بزاهة أعضاء الهيئة التدريسية وأمانتهم في أداء مهامهم. أما في المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة (X<sub>8</sub>) وبمعامل إختلاف (44%)، ومتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.16)، وتعكس هذه النتيجة إن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات متوسطة على أن القيادة الإدارية في الجامعة تدرك احتياجات ورغبات أعضاء الهيئة التدريسية بشكل جيد.

ج. **وصف بُعد الوعي بالموقف :** تعكس نتائج الجدول ( 3 ) اتفاق أغلب المستجيبين على توفر بعد الوعي بالموقف بدرجة متوسطة لدى القيادات الادارية في الجامعة وبمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري ( 1.06 ) ، وذلك على مستوى الفقرات (X15-X22) التي تقيس هذا البعد ، ومن بين الفقرات المتميزة لهذا البعد (X<sub>19</sub>) والتي جاءت في المرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية وبمعامل إختلاف (32 %)، وبمتوسط حسابي (3.20) وبانحراف معياري (1.02) مما يدل على مستوى أهمية متوسطة لهذه الفقرة من وجهة نظر أفراد العينة ، وعليه فإن هناك اتفاق لدى العينة أن القيادة الإدارية في الجامعة تمتلك القدرة على التصرف بهدوء في إدارة ومعالجة الأزمات

الرئيسية والفرعية ، وصولاً إلى هدف تحديد درجة توفر تلك المتغيرات في الجامعة المبحوثة ، وتم تحديد درجة توفرها بالاستناد على قيم الاوساط الحسابية ، حيث تم تقسيم مساحة المقياس الذي يتراوح بين (1-5) إلى ثلاثة فئات متساوية المدى (مدى الفئة =1.33 ) ، وعلى وفق التوزيع التالي (درجة متدنية 1 - 2.33 ، درجة متوسطة 2.34 - 3.67، 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 القيادة الواعية:

يبين الجدول (3) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير القيادة الواعية عبر إجابات للمستجيبين على فقرات الاستبانة. ومن خلال متابعة معطيات الجدول يظهر اتفاق المستجيبين على توفر درجة متوسطة من أبعاد القيادة الواعية بمجموعة (المؤشر الكلي ) لدى القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة. أذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين للمؤشر الكلي (2.99) وبانحراف ، ومعامل إختلاف (36%) . وعن الأهمية الترتيبية لا بعد القيادة الواعية استناداً إلى قيم معامل الإختلاف، فتوضح نتائج التحليل في الجدول (3) بأن هناك تركيزاً على بُعد الوعي بالذات من قبل أفراد العينة في الجامعة المستجيبة حيث جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية الترتيبية ، وبأكبر قيمة لمعامل الإختلاف والتي بلغت (34%)، جاء بُعد الوعي بالموقف بالمرتبة الثانية وبمعامل إختلاف (36%)، احتل بُعد الوعي بالآخرين المرتبة الأخيرة وبمعامل إختلاف (37%)، مما يشير إلى إختلاف أهمية أبعاد متغير القيادة الواعية وذلك استناداً إلى قيم معاملات الإختلاف. وبذلك فإن أفراد العينة في الجامعة المستجيبة ترى بأن أبعاد القيادة الواعية وبها اختلفت مضامينها، إلا أنه تختلف مستويات أهميتها مختلفة مختلفة.

اما على وصف كل بعد من أبعاد القيادة الواعية ، فكانت النتائج على النحو الآتي :

أ. **الوعي بالذات:** تشير معطيات الجدول (3) إلى اتفاق أغلب المستجيبين على توفر بعد الوعي بالذات بدرجة متوسطة لدى القيادات الادارية في الجامعة وبمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.07) ، وذلك على مستوى الفقرات (X1-X7) التي تقيس هذا البعد بمجموعة (المؤشر الكلي للبعد) ،

الجدول 3

وصف متغير القيادة الواعية

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجة الإحصائية SPSS.

الكلي) في الجامعة المبحوثة. إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين للمؤشر الكلي (3.09) وانحراف معياري (1.05) ، ومعامل إختلاف (34%) . وعن الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الهوية التنظيمية، فيتبين من نتائج التحليل في الجدول (4) 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 وأقل قيمة لمعامل الإختلاف والتي بلغت نسبتها (31%) وتأكيد من الوسط الحسابي والتي بلغت قيمته (3.24) ، وانحراف معياري (1.00) ، وجاء بُعد التميز في المرتبة الثانية ومعامل إختلاف (33%) وبوسط حسابي (3.06)، وانحراف معياري (1.02) ، ثم احتل بُعد المركزية في المرتبة الأخيرة ومعامل إختلاف (38%) وبوسط حسابي (2.98)، مما يشير إلى إختلاف أهمية أبعاد متغير الهوية التنظيمية وذلك استناداً إلى قيم معاملات الإختلاف والايواساط الحسابية.

أ. وصف بُعد المركزية : تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (Y6-Y1) تميل باتجاه الاتفاق على وجود المركزية كأحد أبعاد الهوية التنظيمية للجامعة ، وبوسط حسابي مقداره (2.98) وانحراف معياري مقداره (1.11)، مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في الجامعة المستقبلية 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 لبُعد المركزية قيمة معامل الإختلاف للمؤشر الكلي والتي بلغت (38%) . وسجلت العبارة (Y1) أعلى أهمية ترتيبية بمعامل إختلاف (33%) وبوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.10) ، 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 جاءت العبارة (Y4) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية الترتيبية ومعامل إختلاف (46%) وبوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.19) ، وتعكس هذه النتيجة

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف %	الدرجة
أ- الوعي بالذات : القيادة الإدارية في جامعتنا -----					
X1	تمتلك القدرة على تحديد أخطائها وتعمل على معالجتها.	2.92	1.14	39	متوسطة
X2	تمتلك الشجاعة في تقبل النقد الصريح لسلوياكاتها.	2.75	1.07	39	متوسطة
X3	تمتلك الثقة في نفسها في جميع المواقف التي تصادفها.	3.07	1.01	33	متوسطة
X4	تستحكم في عواطفها عند صنع القرارات واتخاذها.	3.08	1.17	38	متوسطة
X5	تلتزم الهدوء عند محاولتها حل الخلافات مع الآخرين.	3.27	1.01	31	متوسطة
X6	تلتزم بممارسة التقاليد والمناسبات الأكاديمية والاحتفال بها.	3.88	.97	25	مرتفعة
X7	تحاول التغلب على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لديها.	2.97	1.07	36	متوسطة
	المؤشر الكلي لبعد الوعي بالذات	3.13	1.07	34	متوسطة
ب- الوعي بالآخرين : القيادة الإدارية في جامعتنا -----					
X8	تدرك احتياجات ورغبات أعضاء الهيئة التدريسية بشكل جيد.	2.64	1.16	44	متوسطة
X9	تهتم بالمصالح الفضلى لأعضاء الهيئة التدريسية..	2.65	1.06	40	متوسطة
X10	تراعي عواطف ومشاعر الآخرين وتقديرها.	3.01	1.06	35	متوسطة
X11	تستمع بانتباه وتركيز لآراء ومقترحات أعضاء الهيئة التدريسية وتأخذها بنظر الإعتبار.	2.87	1.07	37	متوسطة
X12	تتق بنزاهة أعضاء الهيئة التدريسية وأمانتهم في أداء مهامهم.	3.35	.98	29	متوسطة
X13	تدعم أعضاء الهيئة التدريسية حتى وإن اختلفت معهم في توجهاتهم.	2.79	1.04	37	متوسطة
X14	تنتههم وتنقل ردود أفعال أعضاء الهيئة التدريسية بشأن نتائج أعمالها وتحمل مسؤولية اختياراتها وقراراتها.	2.97	1.02	34	متوسطة
	لؤشر الكلي لبعد الوعي بالآخرين	2.90	1.06	37	متوسطة
ت- القيادة الإدارية في جامعتنا -----					
X15	تحلل المواقف من وجهات نظر عديدة قبل إتخاذ القرار النهائي بشأنها.	2.98	1.07	36	متوسطة
X16	تتنصف بالحكمة والحس السليم في التكيف مع التغييرات والتحويلات البيئية التي تحصل في بيئة الجامعة .	2.96	1.01	34	متوسطة
X17	تمتلك الخبرة والمعرفة الكافية لمواجهة الصعوبات واجتيازها.	2.97	1.07	36	متوسطة
X18	تحدد استراتيجياتها استناداً إلى مبدأ الأهم ثم المهم.	2.88	1.11	39	متوسطة
X19	تمتلك القدرة على التصرف بهدوء في إدارة ومعالجة الأزمات التي تهدد وجود الجامعة .	3.20	1.02	32	متوسطة
X20	تختار استراتيجيات عمل تتناسب مع موقف واحتياجات المجتمع.	2.89	1.04	36	متوسطة
X21	تمتلك النظرة المستقبلية في كيفية تحقيق نتائج أفضل بخصوص رعاية الأجيال القادمة	2.62	1.11	42	متوسطة
	المؤشر الكلي لبعد الوعي بالموقف	2.93	1.06	36	متوسطة
	المؤشر الكلي لمغبر القيادة الواعية	2.99	1.06	35	متوسطة

التي تهدد وجود الجامعة. أما في المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة (X21) ومعامل إختلاف (42%) ، ومتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (1.11)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات متوسطة على القيادة الإدارية في الجامعة تمتلك النظرة المستقبلية في كيفية تحقيق نتائج أفضل بخصوص رعاية الأجيال القادمة.

### 2.2.4 وصف متغير الهوية التنظيمية

يبين الجدول (4) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير الهوية التنظيمية عبر إجابات للمستجيبين على فقرات الاستبانة. ومن خلال متابعة معطيات الجدول يظهر اتفاق المستجيبين على توفر درجة متوسطة من أبعاد الهوية التنظيمية مجتمعة (المؤشر

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجة الإحصائية SPSS.

( $Y_{11}$ ) ومعامل إختلاف (33%) ، وبوسط حسابي (3.36) وبانحراف معياري (0.976) ، مما يدل على مستوى أهمية متوسطة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، والتي تنص على إن جامعة دهوك تتسم بامتلاك ملاكات تتصف بالخبرة والمعرفة، أما أدنى أهمية ترتيبية فسجلتها العبارة ( $Y_9$ ) ومعامل إختلاف (38%) وبوسط حسابي (2.81) وبانحراف معياري (1.06) ، وتعكس هذه النتيجة وجود اتفاق بين آراء العينة وبمستويات متوسطة على أن القيادة الأكاديمية في الجامعة المحوثة تتميز عن نظيراتها في النتائج العلمي (التأليف والبحث العلمي والترجمة والاستشارات).

ت. وصف بُعد الاستمرارية: تشير النتائج الوارد في الجدول (4) إلى اجابات الباحثين وعلى المستوى الكلي للمستجيبين حول بُعد الاستمرارية ومن خلال مؤشرات ( $Y_{13}$ - $Y_{18}$ )، أذ تبين إن قيمة الوسط الحسابي لإجابات الباحثين بلغت (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 التنظيمية للجامعة المحوثة بالاستمرارية . وتؤكد هذه النتيجة قيمة معامل الإختلاف للمؤشر الكلي والتي بلغت (31%). وتبين على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البعد أن أعلى أهمية ترتيبية كانت للعبارة ( $Y_{17}$ ) ومعامل إختلاف (27%)، وبوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.97)، 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 المحوثة يسعون إلى تطوير أنفسهم من أجل تطوير الجامعة. بينما سجلت العبارة ( $Y_{15}$ ) أدنى أهمية ترتيبية ومعامل إختلاف (35%)، وبوسط حسابي مقداره (2.83) وبانحراف معياري (0.99)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات متوسطة على أن القيادة الأكاديمية في الجامعة تمتلك فلسفة تطوير متجذرة داخل إدارتها.

### 3.4. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

#### 1.3.4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات متوسطة على أن القيادة الأكاديمية في الجامعة تعد العمل الجماعي ركناً أساسياً داخل الجامعة.

ب. وصف بُعد التميز: تشير نتائج التحليل في الجدول (4) إلى إجابات أفراد العينة تجاه الفقرات ( $Y_7$ - $Y_{12}$ ) والخاصة بوصف آراء أفراد العينة تجاه بُعد التميز، إلى إن قيمة الوسط الحسابي لإجابات المحوئين بلغت (3.06) وانحراف معياري (1.013). مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في الجامعة المستجيبة تتفق وبمستويات متوسطة على وصف الهوية التنظيمية للجامعة المحوثة بأن لها سمات تتميز بها عن الجامعات الأخرى . وتدعم هذه النتيجة قيمة معامل الإختلاف للمؤشر الكلي والتي بلغت (33%) . وتبين على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البعد أن أعلى أهمية ترتيبية كانت للعبارة

الجدول 4

وصف متغير الهوية التنظيمية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتفاق %	الدرجة
أ- المركزية : تتسم جامعتنا بالآتي :					
Y1	الاهتمام بضمان الجودة في جميع النشاطات الجامعية .	3.30	1.10	33	متوسطة
Y2	يعد العمل الجماعي ركن أساس داخل الجامعة.	3.02	1.09	36	متوسطة
Y3	سيادة مبدأ الثقة في الأداء وتجنب الأخطاء.	2.99	1.04	35	متوسطة
Y4	تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .	2.60	1.19	46	متوسطة
Y5	الاهتمام برفع المستوى العلمي الأكاديمي.	3.02	1.16	38	متوسطة
Y6	العمل الجماعي نحو هدف مشترك.	2.96	1.11	38	مرتفعة
المؤشر الكلي لبعد المركزية					
ب- التميز : تتميز جامعتنا بالسمات الآتية :					
Y7	ينسجم العمل فيها بالديناميكية مقارنة بنظيراتها.	3.02	.90	30	متوسطة
Y8	تستخدم أنماطاً عدة من عمليات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تميزها عن نظيراتها.	3.06	.99	32	متوسطة
Y9	تتميز عن نظيراتها في النتائج العلمي (التأليف والبحث العلمي والترجمة والاستشارات).	2.81	1.06	38	متوسطة
Y10	يعد خريجوها مرموقين ويميزين في المجتمع بالمقارنة مع نظيراتها من الجامعات الأخرى .	2.90	1.09	38	متوسطة
Y11	تمتلك ملاكات تتصف بالخبرة والمعرفة.	3.36	.976	29	متوسطة
Y12	الالتزام العالي والالتزام بالتعليمات.	3.21	1.07	33	متوسطة
المؤشر الكلي لبعد التميز					
ت- الإستمرارية : جامعتنا -----					
Y13	تستمر في سياساتها وأنظمتها التي تعبر عن رسالتها حتى في حالات تغيير إدارتها.	3.21	1.02	32	متوسطة
Y14	تعمل وفق قيم ومعايير أخلاقية ثابتة إلى حد كبير.	3.23	1.00	31	متوسطة
Y15	تمتلك فلسفة تطوير متجذرة داخل إدارتها	2.83	.99	35	متوسطة
Y16	تسعى إلى إثبات وجودها واستمرارها .	3.45	.99	29	متوسطة
Y17	يسعى أعضاء الهيئة التدريسية إلى تطوير انفسهم من أجل تطويرها.	3.57	.97	27	متوسطة
Y18	تعد التحسين المستمر من أولويات إدارتها	3.17	1.02	32	متوسطة
المؤشر الكلي لبعد الإستمرارية					
المؤشر الكلي لمتغير الهوية التنظيمية					
		3.24	1.00	31	متوسطة
		3.09	1.05	34	متوسطة

وتتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة (Huang-Horowitz and Freberg , 2016) والتي اشارت إلى أن الهوية التنظيمية تبنيها القيادات الإدارية في المنظمة وتدعمها ، ويتشارك بها أعضاء المنظمة .

يبين الجدول (5) قيم معامل الارتباط بين متغير القيادة الواعية وبين متغير الهوية التنظيمية على المستوى الكلي (المؤشر الكلي)، وعلى المستوى الجزئي (الأبعاد)، ومن تحليل تلك القيم يتضح الآتي:

الجدول 5

قيم معامل الارتباط بين القيادة الواعية والهوية التنظيمية

المؤشر الكلي	الاستمرارية	التميز	المركزية	الهوية التنظيمية القيادة الواعية
.72**	.67**	.61**	.70**	الوعي بالذات
.74**	.69**	.63**	.71**	الوعي بالآخرين
.82**	.74**	.69**	.81**	الوعي بالموقف
.83**	.76**	.70**	.80**	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي. \*\* معنوي عند مستوى (0.01)

وبناءً على ما تقدم فإن هذه النتائج تدعم صحة الفرضية الرئيسة الأولى من فرضية الارتباط الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها .

### 2.3.4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

يهدف إحتبار فرضية الدراسة الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم إجراء تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة وكانت النتائج على النحو الآتي :

1. **على المستوى الكلي :** تبين نتائج تحليل البيانات الميدانية والمذكورة في الجدول (6) وجود تأثير للمتغير المستقل القيادة الواعية في المتغير المعتمد الهوية التنظيمية ، إذ كانت قيمة مستوى المحسوبة (0.000) وهي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05) ، وبدلالة (F) المحسوبة والبالغة (3.862) ودرجات حرية (1، 450). كما يتبين من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (0.683) إلى أن ما نسبته (68.3%) من التغير الحادث في الهوية التنظيمية يرجع مصدره إلى القيادة الواعية وأبعادها، وأن النسبة المتبقية (31.7%) من التغير في الاحتمال للمكانة يعود إلى المتغيرات الأخرى في الدراسة الحالية أو إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج الدراسة الحالية.

الجدول 6 نتائج تحليل الانحدار البسيط بين القيادة الواعية و الهوية التنظيمية

أ. **على المستوى الكلي:** يتبين من نتائج تحليل الارتباط في الجدول (5) وجود علاقة معنوية وموجبة بين متغيري القيادة الواعية والهوية التنظيمية، والتي بلغت (0.83) عند مستوى معنوية (0.01)، وبالاعتماد على هذه النتيجة، فإن إمتلاك الجامعة المستجيبة القيادات الإدارية الواعية يقترن مع زيادة قدرات الجامعة على اكتساب الهوية التنظيمية.

ب. **على المستوى الجزئي:** يتبين من نتائج التحليل في الجدول (5) الآتي:

- وجود علاقة معنوية موجبة بين أبعاد القيادة الواعية والمتمثلة بكل من الوعي بالذات، الوعي بالآخرين، والوعي بالموقف وبين متغير الهوية التنظيمية (المؤشر الكلي) ومعاملات ارتباط (0.72)، (0.74)، (0.82) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يعني أنه كلما امتلكت القيادات الإدارية في الجامعة لمستويات عالية من الوعي بالذات، الوعي بالآخرين، والوعي بالموقف فإن ذلك يقترن مع ارتفاع قدرات الجامعة على اكتساب الهوية التنظيمية.
- وجود علاقة معنوية موجبة بين متغير القيادة الواعية (المؤشر الكلي) وأبعاد الهوية التنظيمية والمتمثلة بكل من المركزية التميز ، والاستمرارية ومعاملات ارتباط (0.80)، (0.70)، (0.76) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يعني أن إمتلاك الجامعة للقيادات الإدارية الواعية يقترن مع ارتفاع قدرات الجامعة على اكتساب سمات المركزية، التميز ، والاستمرارية في هويتها التنظيمية .
- بلغت أعلى قيمة للارتباط على مستوى الأبعاد بين بُعد الوعي بالموقف وبُعد المركزية ومعامل ارتباط (0.81) وبمستوى معنوية (0.01)، بينما كانت أقل قيمة للارتباط بين بُعد الوعي بالذات وبُعد التميز ومعامل ارتباط (0.61) وبمستوى معنوية (0.01).

على إمتلاك الوعي بالموقف كونه أهم أبعاد القيادة الواعية في تحقيق الهوية التنظيمية .

○ الأتمودج الثاني: تضمن هذا الأتمودج بُعدي الوعي بالموقف والوعي بالذات وبعد أن تم استبعاد بُعد الوعي بالآخرين، حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن لبُعدي الوعي بالموقف والوعي بالذات معاً تأثيراً أعلى في الهوية التنظيمية من الأبعاد الأخرى وذلك بحسب ما تشير إليه قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (16.249)، (6.015) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.648) وبدرجة حرية (449). وتؤكد 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 الوعي بالموقف والوعي بالذات مجتمعين معاً وحسب قيمة (R<sup>2</sup>) بلغت (0.701)، أي أن بُعدي الوعي بالموقف والوعي بالذات معاً يفسران (70.1%) من التغير الذي يحصل في الهوية التنظيمية وأن هناك ما نسبته (29.9%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا الأتمودج.

الجدول 7

تحليل الإختدار المتعدد بين أبعاد القيادة الواعية و الهوية التنظيمية

التمودج	ترتيب الأبعاد الداخلة في التمودج	قيمة Beta	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	Sig.
الثابت	-	1.028	-	-	-	-
الأول	الوعي بالموقف	0.823	0.677	30.678	450	0.000
الثابت	-	0.750	-	-	-	-
الثاني	الوعي بالموقف	0.642	0.701	16.249	449	0.000
الثاني	الوعي بالذات	0.238	0.015	6.015		0.000
الثابت	-	0.495	-	-	-	-
الثالث	الوعي بالموقف	0.576	0.705	12.360	448	0.000
الثالث	الوعي بالذات	0.190	0.019	4.407		0.000
الثالث	الوعي بالآخرين	0.127	0.012	2.648		0.008

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي. قيمة T الجدولية = (1.648) n = 452

○ الأتمودج الثالث: تضمن هذا الأتمودج كافة أبعاد القيادة الواعية والمتمثلة بكل من الوعي بالموقف والوعي بالذات والوعي بالآخرين، حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن لهذه الأبعاد معاً تأثيراً أعلى في الهوية التنظيمية من النماذج السابقة وذلك بحسب ما تشير إليه قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (12.360)، (4.407)، (2.648) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها

الأتمودج	الهوية التنظيمية				
	B <sub>0</sub>	B <sub>1</sub>	R <sup>2</sup>	F المحسوبة	F الجدولية
القيادة الواعية	0.679	0.827	0.683	971.335	3.862

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي. قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1، 450) P ≤ 0.05 n=452

وبناءً على ما سبق، فإن القيادة الواعية تؤثر معنوياً في الهوية التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع الطروحات النظرية للكثير من الكتاب الذين اشاروا في طروحاتهم إلى ان انشاء الهوية التنظيمية هو أحد الأهداف الرئيسة للقيادة الادارية وهي تنشأ من خلال التفاعلات بين قادة المنظمة واصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ومن بينهم (Scott and Lane, 2000) و (Voss et al., 2006).

2. على المستوى الجزئي: يتبين من نتائج تحليل الإختدار المتعدد وبالطريقة التدريجية وعلى مستوى أبعاد متغير القيادة الواعية في متغير الهوية التنظيمية والمذكورة في الجدول (7) إلى ظهور النماذج التأثيرية الآتية:

○ الأتمودج الأول: تضمن هذا الأتمودج بُعدي الوعي بالموقف فقط وبعد أن تم استبعاد أبعاد القيادة الواعية الأخرى وهي كل من الوعي بالذات، والوعي بالآخرين. حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن لبُعدي الوعي بالموقف تأثير أعلى في الهوية التنظيمية من الأبعاد الأخرى وذلك بحسب ما تشير إليه قيمة (Beta) والتي بلغت (0.823)، وهي معنوية بدلالة (t) المحسوبة والتي بلغت (30.678) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.648) وبدرجة حرية (450). وتؤكد 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 لبُعدي الوعي بالموقف وحسب قيمة (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.677)، أي أن بُعد الوعي بالموقف لوحده يفسر (67.7%) من التغير الذي يحصل في الهوية التنظيمية وأن هناك ما نسبته (32.3%) تعود للأبعاد الأخرى لمتغير القيادة الواعية أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا الأتمودج.

وبناءً على ما سبق فإن هذه النتائج تعطي دلائل واضحة للقيادات الإدارية في الجامعة وهي إذا اردت بناء هوية تنظيمية للجامعة، فإن عليها التركيز

• دلت نتائج الوصف على أن سعي القيادة الإدارية في جامعة دهوك لبناء الهوية التنظيمية للجامعة المبحوثة يعتمد في الدرجة الأولى على تحقيق الاستمرارية في سمات الهوية، ومن ثم التميز، واخيراً المركزية.

• أظهرت نتائج تحليل الارتباط بين وجود مستويات معنوية من التوافق الاجتماعي بين القيادة الواعية والهوية التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي، ويستنتج منه أن قدرة الجامعة على تبني هوية تنظيمية تتوفر فيها سمات المركزية والتميز والاستمرارية يكون مترافقاً مع وجود قيادات إدارية واعية تمتلك الدراية التامة بذاتها وبأعضاء الهيئة التدريسية، وبالدور الذي تلعبه العوامل الخارجية وكيفية تعديل استراتيجياتها لتحقيق النتائج المرجوة.

• تبين أن متغير القيادة الواعية على المستوى الكلي يؤثر في الهوية التنظيمية، لذلك إذا أرادت القيادات الإدارية في جامعة دهوك المستجيبة بناء هوية تنظيمية للجامعة فأن عليها تبني القيادة الواعية كونها من محددات تحقيق الهوية التنظيمية.

• استنتج من نتائج إختبار فرضيات التأثير أن الأبعاد الثلاثة للقيادة الواعية (الوعي بالذات، الوعي بالآخرين، والوعي بالموقف) تؤثر مجتمعة معنوياً في الهوية التنظيمية، لذلك إذا أرادت جامعة دهوك المستجيبة بناء هوية منظمة خاصة بها، فأن عليها التركيز على أملاك الدراية التامة بالنفس (الوعي بالذات)، وبأعضاء الهيئة التدريسية (الوعي بالآخرين) وبكيفية تعديل الاستراتيجيات وفقاً للموقف لتحقيق النتائج المرغوبة (الوعي بالموقف).

## 2.5. المقترحات

• زيادة اهتمام القيادات الإدارية في جامعة دهوك بتعزيز مستوى تبنيها للقيادة الواعية، لما لها من دور رئيس في بناء الهوية التنظيمية للجامعة، وتنفيذ ذلك يكون من خلال الآليات الآتية :

أ. تعزيز مستوى الوعي بالذات لديها باعتماد تغذية عكسية تحصل من خلالها على معلومات من أعضاء الهيئة التدريسية وبقية العاملين في الجامعة عن كل ما يصدر منها من تصرفات وقرارات ، وان تتقبل النقد الصريح لسلوكياتها سواء أكانت صحيحة أو غير صحيحة ، وأن تتخذ القرارات الصحيحة بعيداً عن عواطفها

الجدولية البالغة (1.648) وبدرجة حرية (448). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000)، (0.000)، (0.008) وعلى التوالي وهي قيم تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). كما أن القيمة التفسيرية لأبعاد الوعي بالموقف والوعي بالذات والوعي بالآخرين مجتمعين معاً وحسب قيمة (R<sup>2</sup>) بلغت (0.705)، أي أن بُعدي الوعي بالموقف والوعي بالذات معاً يفسران (70.5%) من التغير الذي يحصل في الهوية التنظيمية وأن هناك ما نسبته (29.5%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج.

وبناءً على ما تقدم ، فإن النتائج السابقة تدعهم صحة تحقق الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنفردة منها والتي تنص على أنه : يوجد تأثير معنوي للقيادة الواعية وأبعادها منفردة ومجمعة في الهوية التنظيمية في جامعة دهوك.

## 5. الاستنتاجات والمقترحات

### 1.5 الاستنتاجات

توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من الاستنتاجات التي تم بناؤها على وفق النتائج التي توصلت لها والتي يمكن ذكرها كما يلي:

• أشرت نتائج تحليل وجود ميل واضح لدى المستجيبين نحو الاتفاق على وجود مستويات متوسطة من أبعاد القيادة الواعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة ممثلة بأبعادها (الوعي بالذات، الوعي بالآخرين، والوعي بالموقف)

• إستنتج الباحثان من نتائج الوصف أن القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة تركز في اهتمامها على الوعي بالذات في المرتبة الأولى ويليه الوعي بالموقف، واخيراً الوعي بالآخرين.

• كشفت النتائج عن وجود ميل واضح من قبل المستجيبين نحو الاتفاق على وجود مستوى متوسط من إمتلاك جامعة دهوك للهوية التنظيمية الخاصة بها ممثلة بسماتها (المركزية، التميز، والإستمرارية).

والمعتقدات التي توجه وتقود سلوك أعضاء الجامعة. ولتنفيذ ذلك يقترح الباحثان الآليات الآتية:

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

ب. تركيز القيادات الإدارية في الجامعة على سمات محددة تستطيع من خلالها التميز عن الجامعات الأخرى وتكون مصدراً للميزة التنافسية ومدعاة للافتخار بها من قبل الأعضاء بالمقارنة مع نظيراتها من الجامعات الأخرى. وتقوم بتوجيه نشاطات الجامعة نحو هذه السمات، على أن تكون الجامعة فعلاً متميزة فيها، وليس مجرد أعلام، وأن لا تكون تلك السمات متناصلة في جامعات أخرى. وهناك العديد من السمات التي يمكن أن تتميز فيها جامعة دهوك وتحتاج إلى تركيز الاهتمام بها من قبل القيادات الإدارية في الجامعة، ومنها على سبيل المثال: النتائج العلمي (البحث والتأليف والترجمة)، الخبرة الأكاديمية والمعرفية لأعضاء الهيئة التدريسية، وجود سباقات واضحة للعمل الإداري والأكاديمي.

• ضرورة الحفاظ على إستمرارية الهوية التنظيمية للجامعة وسماتها المركزية والمستمرة محمداً واحتمت الجامعة من تحديات صعبة، كونها تمثل شخصية الجامعة وفقدان الهوية يعني فقدان الجامعة لشخصيتها. ولتنفيذ ذلك تقترح القيادات الإدارية عدة مجالات يمكن من خلالها ان تحافظ على إستمرارية الهوية التنظيمية 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.

• 5. لتعزيز الهوية التنظيمية للجامعة تقترح على القيادات الإدارية فيما تعزيز كثافة استخدامها لأنماط عدة من لتقنيات 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:

ب. العمل تعزيز مستوى الوعي بالآخرين لديها، من خلال التقرب عاطفياً من الآخرين، والتعرف على أنماط تفكيرهم، وحاجاتهم والعمل على اشباعها وتلبية رغباتهم، وتحسين مستويات الدعم المقدمة لهم، ويمكن أن يكون تحقيق هذا من خلال التواجد المستمر للقيادات الإدارية في أماكن عمل الآخرين، وأن تسمع بانتباه وآراء ومقترحات أعضاء الهيئة التدريسية وتأخذها بنظر الاعتبار.

ج. المتابعة المستمرة من قبل القيادات الإدارية في جامعة دهوك للعوامل الخارجية، مع عدم فقدان التركيز في نفس الوقت على الواقع الحالي، وذلك بهدف تعزيز مستوى الوعي بالموقف لدى هذه القيادات كونه أحد الأبعاد الرئيسة للقيادة الواعية، ويمكن أن يكون ذلك من خلال تحليل المواقف من وجهات نظر عديدة قبل اتخاذ القرار النهائي بشأنها، وتقوم بتعديل استراتيجياتها وفقاً للموقف.

د. صياغة استراتيجيات العمل، وفتح الاقسام العلمية، وتغيير المناهج الدراسية بما يتناسب مع احتياجات المجتمع.

• حرية الجامعة في تعيين قياداتها الادارية (رئيس الجامعة، والمساعدين، والعمداء ومعاونتهم ورؤساء الاقسام) والتركيز على مدى امتلاكهم لأبعاد القيادة الواعية، فضلاً عن الكفاءة الإدارية والمرتبة العلمية والخدمة الجامعية وبمنافسة علنية تعلن لفترة ليطلع عليها الراغبون والمؤهلون. ويكون ذلك من خلال الآليات الآتية:

أ. وضع معايير واضحة لإختيار القيادات الأكاديمية تركز على المؤهلات القيادية والخبرة.

ب. ضرورة الالتزام بالفترة الزمنية لبقاء القيادات الإدارية في مواقعها.

ج. التأكيد على ضرورة أن يقدم من يشغل منصب قيادي برنامج عمل يكون جزء منه مخصص لبناء هوية متميزة للجامعة.

• من المفضل أن تعمل القيادات الإدارية في جامعة دهوك على تعزيز قوة الهوية التنظيمية الخاصة بالجامعة بحيث تعبر عن شخصيتها وتميزها عن الجامعات الأخرى وتبين تماماً "من هي جامعة دهوك؟"، وتتشكل من القيم الأساسية

6. Balmer, J.M.T. , (2001), Corporate identity, corporate branding and corporate marketing, Seeing through the fog', European Journal of Marketing, Vol. 35, No.3, 248–291.
7. Buk, Tuba ; Atakan-Duman, Sirin ; and Pasamehmetoglu ,Aysin , (2017), The University Identity: Communication of Identity Themes , International Business and Accounting Research Journal, Vol. 1, No.2, p. 55-70.
8. Gioia, D.A., Schultz, M., & Corley, K.G., (2000), Organizational identity, image, and adaptive instability, Academy of Management Review, Vol. 25, No.1, 63–81.
9. Hatch, M.J. and Schultz, M. (2002), The dynamics of organizational identity, Human Relations, Vol.55, 989–1018.
10. 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
11. Jones, Valita and Brazdau, Ovidiu, (2015), Conscious Leadership, a Reciprocal Connected Practice: A Qualitative Study on Postsecondary Education, Procedia - Social and Behavioral Sciences , Vol. 203 , p. 251 – 256.
12. 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. Vol. 24 , No.2: 186–203.
13. Marcus, H., and Wurf, E., (1987), The dynamic self-concept: A social psychological perspective , Annual Review of Psychology , Vol. 38, pp. 299-337.
14. 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 , Vol. 44, 1530–1550
15. Pratt, Michael G. and Foreman, Peter O., (2000), Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities, The Academy of Management Review. Vol. 25 , No.1: 18–42
16. Ravasi, Davide and Phillips, Nelson, (2011), Strategies of alignment: organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen, Strategic Organization, Vol. 9, No. 2 . 103–135
17. Renesch, John, (2010), Conscious Leadership: Transformational Approaches to a Sustainable Future, Journal of Values-Based Leadership, Vol. 3, No.1 , p.1-6.

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.

ج. تكثيف المقررات الدراسية في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات

د. تبني التعليم الإلكتروني في جميع كليات الجامعة

هـ. ث. اعتماد الإدارة الإلكترونية بدلاً من العمل الورقي التقليدي في العمل الإداري .

- إجراء مزيد من الدراسات التي تتعلق بالقيادة الواعية ودورها في بناء الهوية التنظيمية في منظمات أخرى خارج قطاع التعليم العالي.

## 6. References

### 6.1 An unpublished dissertation

1. Jones, Valita Lynn, (2012), In Search of Conscious Leadership: A Qualitative Study of Postsecondary Educational Leadership Practices, Doctor of Educational Leadership, A dissertation submitted to the faculty of San Diego State University, California, USA.

### 6.2 Journals & 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 , Vol. 3: 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, Vol. 1, No. 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, Vol. 14, No.1, 20–39

4. 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>.
5. Malloy, Maryle, (2012), The DNA of a Conscious Leader, Permission granted to reproduce with appropriate attribution to the author, [https://www.bing.com/search?form=MO0035&q=open+pdf\\_+file](https://www.bing.com/search?form=MO0035&q=open+pdf_+file)
18. Scott, S. G. and Lane, V. R., ( 2000), A stakeholder approach to organizational identity, *Academy of Management Review*, 25, No.1: 43-62.
19. Snihur, Yuliya, (2016). Developing optimal distinctiveness: organizational identity processes in new ventures engaged in business model innovation, *Entrepreneurship and Regional Development* , Vol. 28, No.3:1-27.
20. 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*, Vol. 25, 135–150.
21. Steiner, Lars, Agneta C. Sundström, and Kaisu Sammalisto, (2013), An analytical model for university identity andreputation strategy work, *Higher Education*, Vol. 65, No.4: 401-415
22. Van Niekerk, E.J. and Van Niekerk, P.duP., (2013), Conscious Leadership: A Conceptual Framework of Elements for Short-Term and Long-Term Effectiveness, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 4, No.13, p.283-292.
23. 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.
24. Whetten ,D.A., (2006), Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 15 , No.3: 219–234.

### 6.3 Books

1. Nobles, Wade W., (2006), Seeking the Sakhu: Foundational writings for an African-centered psychology, Third World Press , Chicago, USA.

### 6.4 working paper

1. Kirchner, Stefan, (2010), Organizational Identities and Institutions/ Dynamics of the Organizational Core as a Question of Path Dependence, MPIfG Working Paper.

### 6.5. Website

1. Brown, Barrett C.,(2013), The Future of Leadership for Conscious Capitalism, MetaIntegral Associates, <https://www.peaqparkers.com>
2. 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](http://www.undergradutlibrary.org/system/file)
3. Chopra, (2013), Conscious Leadership: Finding Purpose and Meaning among Stakeholder Interrelationships, [www.undergradutlibrary.org/system/file](http://www.undergradutlibrary.org/system/file).