

القيادة التحويلية كاستراتيجية مقترحة لتطوير الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك

إعداد

د. خليفة بن حماد بن خليفة منقرة البلوي
وكيل كلية التربية والآداب، رئيس قسم الإدارة والتخطيط التربوي
أستاذ القيادة التربوية المشارك، قسم الإدارة والتخطيط التربوي،
كلية التربية والآداب، جامعة تبوك.

**مجلة الدراسات التربوية والإنسانية. كلية التربية. جامعة دمنهور
المجلد الخامس عشر - العدد الثالث - لسنة 2023**

القيادة التحولية كاستراتيجية مقترحة لتطوير الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك

د.خليفة بن حماد بن خليفة منقرة البلوي

الملخص

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في صياغة استراتيجية لتطبيق القيادة التحولية كمدخل لتطوير الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة بلغت (305) من أعضاء هيئة التدريس والقيادات في الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، والتي ضمت محورين لقياس تطبيق القيادات الأكاديمية للقيادة التحولية ومستوى الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن تطبيق القيادات الأكاديمية للقيادة التحولية بشكل عام، وفي بُعد التأثير المثالي جاء بدرجة كبيرة، في حين جاء تطبيق بُعدي الاستنارة الفكرية والاعتبارات الفردية بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطاً بشكل عام، وفي بُعد التماثل والفخر في حين جاء بُعد الاحترام بمستوى متوسط، كذلك فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق القيادة التحولية ومستوى الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، ووجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق القيادة التحولية تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)، بالإضافة إلى وجود فروق بين استجاباتهم حول مستوى الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيري (الجنس، طبيعة العمل)، في حين لم تكن هناك فروق تُعزى لمتغيري (التخصص، سنوات الخبرة)، كما توصلت الدراسة إلى صياغة استراتيجية لتطبيق القيادة التحولية كمدخل لتطوير الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: أن تتبنى إدارة جامعة تبوك الاستراتيجية المقترحة، وتهيئة كل ما يلزم لتوظيفها على أرض الواقع.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحولية، الهوية التنظيمية، استراتيجية مقترحة، أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

Transformational Leadership as a Proposed Strategy for Developing the Organizational Identity at University of Tabuk Faculty Members

Khalifa Hammad Khalifa Al-Balawi

Department of Educational Administration and Planning, College of Education and Arts, Tabuk University.

Email: kalbalawi@ut.edu.sa

Abstract:

The main objective of the study is to formulate a strategy for applying transformational leadership as an entry point for developing the organizational identity at University of Tabuk faculty members by conducting a field study on a sample of (305) faculty members and academic leaders at the university. The study used the descriptive approach, and the questionnaire as a tool, which included two axes. To measure the application of academic leaders to transformational leadership and the level of organizational identity among faculty members. The results showed that the academic leaders' application of transformational leadership in general and in the dimension of ideal influence came to a high degree, while the application of the two dimensions of intellectual stimulation and individual considerations came to a moderate degree. When the respect dimension came at an average level, the study also concluded that there is a statistically significant effect relationship at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the application of transformational leadership and the level of organizational identity among faculty members. In addition, there are statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the average responses of transformational leadership application due to the variables (sex, specialization, nature of work, years of experience), In addition to the presence of differences between their responses about the level of organizational identity among faculty members due to the variables (gender, nature of work), while there were no differences due to the variables (specialization, years of experience). The study also reached the formulation of a strategy for the application of transformational leadership as an entry point for developing the organizational identity of the faculty members at the University of Tabuk. The study came out with a set of recommendations, the most important of which are: that the administration of Tabuk University adopt the proposed strategy and prepare everything necessary to employ it on the ground.

Keywords: transformational leadership, organizational identity, proposed strategy, faculty members at the University of Tabuk.

مقدمة:

تُعدّ القيادة ظاهرة اجتماعية قديمة كقدم الإنسان نفسه، وتعتبر ذات جذور متصلة بالإنسان من حيث طبيعته وثقافته، ومشاركته بشكل دائمًا ومستمر للمحيطين به، والقائد هو من يستطيع قيادة التنظيم، ويحقق التناسق بين وحداته وأعضائه، فالقيادة بشكلها العام تشمل جميع ما يمتلكه القائد من القدرات والإمكانات، والتي يستطيع من خلالها التأثير في التابعين، وتحقيق الأهداف.

لذا فإن تدعيم كفايات القادة وتنميتها؛ يُعد محطّ اهتمام الدول المتقدمة، حيث تتشكل لديهم القدرة على مواجهة جميع التحديات التي تعترض تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، إذ يجب القيام بالعمل القيادي، بما تتطلبه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات تساعد الأفراد على تحسين مساهمهم الوظيفي، خاصة أن مستقبل العمل القيادي يحمل العديد من المتطلبات التي يجب أن تتوافر في القيادات، وهذا الأمر يفسر أسباب الاهتمام بمفهوم القيادة في العقود الأخيرة، وبخاصة الكفايات المهنية للقيادات التعليمية (أبو غوش، 2014، 16).

فالأنماط القيادة التقليدية والمتعارف عليها، لا تستجيب بالسرعة المطلوبة لمواجهة التغيرات والتطورات السريعة التي تواجه منظمات الأعمال، والتي بدورها سوف تؤدي إلى التأثير على الأداء الكلي والفعلي للمنظمة، فنجاح المنظمات في عصر التقدم والتطور، يجب أن يستند إلى كل جديد في عالم الإدارة والقيادة الفعالة، وذلك من خلال وجود القائد التحويلي الذي يتميز بالمعرفة والتعامل الفعال مع كل ما هو جديد.

كما تؤدي القيادة التحويلة دورًا رئيسًا في إجراء التغييرات التنظيمية بهدف تحسين فرص الوصول إلى الأهداف، من خلال سعي القيادات إلى الارتقاء بمستوى تابعيه، من أجل تحقيق التطوير الذاتي، والعمل على تحقيق التنمية والتطوير للعاملين وللمنظمة بشكل عام (الجبري، 2018).

وتحتاج المنظمات بصفة عامة؛ ومنها المنظمات التعليمية دائمًا إلى ترسيخ مفهوم الهوية التنظيمية، بهدف جعل جميع الأفراد العاملين بالمنظمة حريصين على نموها وبقائها واستمرارها

ونجاحها أيضاً، وذلك لأنها تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ التي تتبناها المنظمة، وبالتالي فهي تعكس ولاءً تنظيمياً، وانتماءً ورضاً داخلياً نابغاً من انتماء العاملين لهذه المنظمة.

ويمكن إرجاع أهمية الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي في حياة المنظمات المعاصرة إلى العديد من الأسباب، منها: اتجاه المنظمات للشكل العضوي (Organic Form)، القائم على العمل الجماعي، ومنح مزيد من السلطات للمستويات التنظيمية الأدنى؛ وكل ذلك يجعل من الضروري على المنظمات أن يكون لديها هيكلًا معرفياً داخلياً، وقناعة ذاتية مشتركة بين أعضاء المنظمة بشأن ماهية المنظمة، وما تسعى للوصول إليه، وما الذي يميزها عن غيرها من المنظمات، أي لا بد أن يتوافر لدى العاملين بها إحساس بالهوية حتى لا تضيق بين المنظمات الأخرى، وقد عبر عن هذه الفكرة ألبرت ورفاقه (Albert, Ashforth & Dutton, 2000).

والهوية التنظيمية تتغلغل بين العاملين في المنظمة، وذلك لأنها تعمل على صياغة الاتجاهات والمعتقدات والأهداف الشخصية التي تحدد سلوكيات الأفراد، والتي تؤثر في أسلوب حياتهم، وذلك لأن كل فرد يبحث عن مكانته، وطرق أداء أعماله، واختياراته المهنية، وفعاليتيه الاجتماعية، والأدوار الشخصية التي يقوم بها داخل منظمته؛ بما يحقق له السعادة والرضا والشعور بالنجاح، فالهوية التنظيمية لها تأثير على العديد من النتائج في بيئة العمل، فكلما زاد شعور العاملين بالهوية التنظيمية؛ كلما زاد إيمانهم بالمنظمة، وزادت معها السلوكيات الإيجابية، وبالتالي تصبح أهداف المنظمة أهدافاً لهم، ونجاحها أو إخفاقها مرتبط بهم (عبد الفتاح وأبو سيف، 2016).

مشكلة البحث:

شهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في المجتمعات عامة والمؤسسات خاصة، تمثلت في النمو السريع في جميع المجالات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، وقد أصبح العالم اليوم قائماً على الحركة والتغير، وقد استطاعت هذه التغيرات أن تؤثر تأثيراً واضحاً على مختلف الأنظمة والمؤسسات، مما أدى إلى ضرورة مواكبة هذا التطور والتغيير، والاهتمام بالعنصر البشري من قبل القائمين على شؤون المؤسسات، وذلك باعتماد أنماط قيادية وسلوكية

تتطابق مع أهداف المؤسسة، وأهداف الأفراد العاملين بها، ومنها القيادة التحولية التي تساعد في صياغة التصرفات الفردية والجماعية داخل المؤسسة.

إضافة إلى أن الهوية التنظيمية تعتبر أحد المؤشرات الأساسية لتحليل العديد من الظواهر السلوكية الإيجابية والسلبية داخل المؤسسات، حيث إن قوة وجاذبية الهوية التنظيمية يؤثران إيجاباً على العديد من الممارسات الإدارية والسلوكية، ومنها القيادة التحولية، كما أنها تؤثر على الصورة الخارجية المدركة للمنظمة وسمعتها، إضافةً إلى أن وجود فجوة في الهوية التنظيمية قد يؤدي إلى زيادة سلوك العمل المنحرف، وإلى عدم قبول مبادرات التحول والتطوير في المنظمة ومقاومته.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن أي تطوير لجامعة تبوك يحتاج النظر في الأنماط القيادية السائدة، وتأثيرها على مكونات الهوية التنظيمية لمنسوبي الجامعة، وإعادة إدارة الأفراد للتوافق مع متطلبات التطور، وتحديد مكانة الفرد، وطبيعة علاقات العمل التي تربطه بباقي الأفراد بالجامعة، ونظراً للأهمية القصوى للهوية التنظيمية في كسب ولاءات الأفراد، كان على القيادات الأكاديمية توظيف الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً في الأفراد لتعزيز هويتهم التنظيمية، ومن بين تلك الأنماط القيادة التحولية.

ومما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية مقترحة للقيادة التحولية؟
ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1- ما درجة تطبيق القيادة التحولية بجامعة تبوك في أبعاد (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2- ما مستوى الهوية التنظيمية بجامعة تبوك في أبعاد (التماثل، الفخر، الاحترام) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

3- هل توجد علاقة تأثيرية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق القيادة التحولية ومستوى الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك؟

4- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق القيادة التحويلية ومستوى الهوية التنظيمية بجامعة تبوك تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)؟

5- ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك في ضوء القيادة التحويلية ؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في صياغة استراتيجية لتطبيق القيادة التحويلية تعمل على تطوير الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والكشف عن العلاقة التأثيرية بين تطبيق القيادة التحويلية، ومستوى الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. كما تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق القيادة التحويلية بجامعة تبوك في أبعاد (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، وأيضا مستوى الهوية التنظيمية بجامعة تبوك في أبعاد (التماثل، الفخر، الاحترام) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. والكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين متوسط استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق القيادة التحويلية، ومستوى الهوية التنظيمية تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، طبيعة العمل، سنوات الخبرة).

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية وحادثة الموضوع ذاته، حيث إنه من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة. كذلك الظروف التي أجريت فيها الدراسة، وهي توجه جامعة تبوك للحصول على الاعتماد البرامجي، وما يتطلبه من ممارسات غير اعتيادية من قبل القيادات، بالإضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت موضوع الهوية التنظيمية- على حد علم الباحث-، حيث إنها الدراسة الوحيدة التي أجريت على جامعة تبوك، كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في إثراء أدبيات القيادة والإدارة بجامعة تبوك حول صياغة استراتيجية لتطبيق القيادة التحويلية تعمل على تطوير الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

الأهمية التطبيقية:

تقدم الدراسة الحالية استراتيجية مقترحة مبنية على النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة حول تطبيق القيادات الأكاديمية لممارسات القيادة التحويلية، والاستفادة منها في تطوير الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وبما يسهم في تعزيز الانتماء التنظيمي لديهم، كما يؤمل أن تساعد النتائج أصحاب القرار بجامعة تبوك، على اتخاذ الإجراءات العملية المناسبة لتطوير الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وذلك بتبني الاستراتيجية المقترحة وتوفير المتطلبات اللازمة لتفعيلها.

حدود الدراسة:

تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في صياغة استراتيجية لتطبيق القيادة التحويلية تعمل على تطوير الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والكشف عن العلاقة التأثيرية بين تطبيق القيادة التحويلية ومستوى الهوية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (مدرسين وقيادات) بجامعة تبوك، كما تتمثل الحدود البشرية والمكانية والزمانية للدراسة بإجرائها على عينة من أعضاء هيئة التدريس (مدرسين وقيادات) بجامعة تبوك خلال الفصل الأول من العام الجامعي 2023/2022م.

مصطلحات البحث:

القيادة التحويلية: عرفها (Burns) على أنها: استراتيجية تهدف إلى تكوين رغبة لدى الموظفين، وزيادة جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال رفع روحهم المعنوية، وتحسين القيم التنظيمية لديهم، والوصول إلى مرتبة القيادة (الحراشة، 2015، 5).

وتعرف إجرائياً: بأنها عملية استثارة فكرية مرتبطة بتحريك الدوافع الذاتية لدى المرؤوسين، لرفع الروح المعنوية والتحفيز لتحقيق أهداف المنظمة.

الهوية التنظيمية: عرفها عثمان (2020) بأنها تلك العملية التي يصبح بواسطتها الفرد مندمج بالعمل، وتشتمل على جميع عمليات تطوير المهارات والقدرات الخاصة بالعمل، واكتساب مجموعة من أنماط السلوك التي تتناسب مع العمل وينتج عنها عملية التكيف مع معايير وقيم جماعة العمل.

وتعرف إجرائيًا: بأنها انعكاس لمستوى اندماج الموظف في المؤسسة، من خلال تبني الرؤية والأهداف والقيم والاتجاهات المشتركة، والتي تظهر على هيئة مشاعر وسلوكيات.

أدبيات الدراسة:

عناصر القيادة التحويلية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن يتميز بها القيادات التحويلية، فقد أشار إليها (الطائي والجبوري، 2010)، وهي تتمثل فيما يلي:

أ. تكوين الرؤية الاستراتيجية: يجب أن يتصف القادة التحويليين بالقدرة على تكوين الرؤية المستقبلية الواقعية، والتي تساعد في تماسك الأفراد العاملين، والعمل على حشد طاقاتهم نحو الأهداف التنظيمية الخاصة بالمنظمة.

ب. إيصال الرؤية: أي إيصال أفكار الرؤية الاستراتيجية للمنظمة بشكل واضح ومشارك للجميع، ليعمل الفريق أو المنظمة ككل بجهود جماعية نحو الأهداف المرغوب بها.

ج. نمذجة الرؤيا: وتهتم بالتطبيق الفعلي للأقوال على أرض الواقع، فعادة ما يسعى التحويليين إلى إضافة الشرعية لرفع درجة الموثوقية لرؤياهم، فالمرؤوسين يصدقون ويتبعون قاداتهم عندما تكون أفعالهم مطابقة لأقوالهم.

د. تعزيز الالتزام بالرؤيا: من خلال التزام القائد بها قبل العاملين، وتعزيز ذلك الالتزام من خلال عدة طرق، تتمثل في الكلمات المنمقة من قبله، وطرحه للعديد من الأمثلة التي تعمل على تحفيز العمل الجماعي.

أبعاد القيادة التحويلية:

أشار درويش (2009: 106) إلى القائمة التي طورها (bass & avolio) حول أبعاد القيادة التحويلية، حيث تتضمن هذه القائمة أربعة أبعاد، كما يلي:

1- الجاذبية: (التأثير المثالي): وهذا يستلزم من القائد المشاركة في المخاطر، والاهتمام بتقديم كل الاحتياجات اللازمة للعاملين، قبل احتياجاته الشخصية، والحرص على التصرف بتصرفات أخلاقية.

2-الحفز الإلهامي: وهذا يتطلب من القائد التركيز على تصرفاته وسلوكياته التي يؤثر من خلالها في العاملين، وتشجيع حب التحدي لديهم، بحيث تعمل تلك السلوكيات على إيضاح التوقعات، والمساعدة في استثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

3-الاستثارة الفكرية: وهذا يتطلب من القائد البحث عن كل ما هو جديد من الأفكار، وتحفيز العاملين على حل المشكلات بطرائق إبداعية، والتركيز على دعم النماذج المبتكرة لأداء الأعمال بشكل صحيح.

4- الاعتراف الفردي: وهذا يتطلب استماع القائد بلطف للعاملين، ويحرص على إظهار الاهتمام باحتياجات التابعين وإنجازاتهم، من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء التي تساعد في تطويرهم وتمنية قدراتهم.

أهداف القيادة التحويلية:

تتمثل أهداف القيادة التحويلية، كما أشار إليها (الغامدي، 2020: 16) بالآتي:

1- تعمل على مساعدة المؤسسات في بناء وتحقيق ثقافة مؤسسة بشكل تعاوني ومهني فيما بينهم: ويعمل هذا الهدف من خلال قيام المنظمات بوضع هدف مشترك تسعى المؤسسات للوصول إليه، بمشاركة جميع العاملين.

2- مساعدة العاملين على حل مشكلاتهم التي تواجههم: يجب أن يشارك القائد في حل جميع المشكلات التي تواجه أعضاء المؤسسة بشكل جماعي وتعاوني، بحيث يقود إلى تحليل وتفسير المشكلة من خلال وجهات نظر متعددة، وتليها عملية التفكير بشكل جماعي وتعاوني على وضع حلول وبدائل مختلفة.

3- تعزيز نمو العاملين داخل المؤسسات: من خلال تعزيز أهداف النمو المهني، والعمل على رفع مستوى العاملين من أجل الوصول إلى أعلى المستويات التي تناسب قدراتهم وإمكانياتهم، سواء كانت هذا العمليات التعزيزية معنوية من خلال الشكر أو الثناء، أو مادية عن طريق الترقيات والمكافآت السنوية.

أهمية القيادة التحويلة

- تتمثل أهمية القيادة التحويلة كما أشار إليها (عبد الله و رجه، 2020: 317)، (الديب، 2012: 45) فيما يلي:
- أ. تواجد القيادة الملهمة في المنظمة، حيث تعمل على التأثير إيجابياً في السلوكيات الأخلاقية للعاملين بالمنظمة.
- ب. تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة، مما يساهم في تقليص الجوانب السلبية بداخل المنظمات.
- ج. تكوين رؤية مستقبلية واضحة بين القائد والعاملين، ومن خلال وجود هذه الرؤية يمكن تحفيز العاملين وبث روح النشاط والحيوية لديهم، مما ينعكس إيجابياً على المنظمة.
- د. المساهمة في السيطرة على المشكلات المتوقعة داخل العمل، ومساعدة العاملين على حسم الخلافات بينهم.
- هـ. إحداث تغييرات جذرية داخل المؤسسة، بحيث تساعدها على الاستمرارية والتقدم نحو الأفضل.
- و. تعتبر القيادة التحويلية من القيادات الناجحة داخل المؤسسات التربوية والتعليمية، لسهولة تطبيقها وتبنيها.
- ز. إشباع الحاجات المتعلقة بالعاملين وتطوير المهارات، وبالتالي ينعكس ذلك على تحسين وضع المؤسسة.
- ### الهوية التنظيمية:

ترتبط الهوية التنظيمية بالصورة المدركة الخارجية عن المنظمة لدى الأطراف المتعاملين معها، وهي تكون بمثابة انعكاس للشخصية المميزة، والتي يتم إدراكها عن طريق القيم السائدة التي تُظهر أساليب اتصال المنظمة بالأطراف الخارجية من أصحاب المصالح مع المنظمة. وتتضمن الهوية التنظيمية كل المشاعر والأفكار والاتجاهات والرؤى المشتركة التي يحملها العاملون نحو منظماتهم.

أبعاد الهوية التنظيمية:

تتكون الهوية التنظيمية من ثلاث أبعاد كما ذكرها (كشكوشة، 2021) وهي كالاتي:

أولاً: التماثل: ويعني توحد العاملين مع هوية المنظمة، وشعورهم بوجود روابط تجمعهم بالمنظمة التي يعملون بها، حيث يتجاوز هذا التماثل الاختلافات إلى أن يتم التوصل إلى الاتفاق مع آراء الآخرين، وهو ما يطلق عليه بالتماثل التنظيمي.

ثانياً: الفخر: يتعلق بالعامل الوجداني المتعلق بمشاعر الفرد داخل المنظمة، ومدى شعوره بالفخر والاعتزاز بما يزيد الانتماء للمنظمة، والإحساس بالتقدير، وترجع أهمية الإحساس بالفخر إلى دوره بتكوين صورة إيجابية عن المنظمة التي يعمل بها الفرد.

ثالثاً: الاحترام: يتضمن شعور الفرد بالاحترام نتيجة عمله داخل المنظمة عندما يقدم العاملون أنفسهم في كثير من الأحيان بصفاتهم أعضاء في المنظمة التي يعملون بها، فالعمل في المنظمة يشكل بالنسبة لهم مصدراً للاحترام نتيجة انضمامه إلى الفريق الذي ينتمي إليه، ويتبع قيمه وتقاليده.

وظائف الهوية التنظيمية بالمؤسسات:

تتمثل أهم الوظائف الأساسية للهوية التنظيمية كما أشار إليها: (عباس، 2020: 163).

أ. الإدراك السليم لأفراد المؤسسة لذاتهم: حيث أن هذا الإدراك السليم سوف يجعل الأفراد أكثر معرفهم بذواتهم، ومن ثم يجعلهم يحافظون على معرفة ذواتهم، ويُعرفون الآخرين بها.

ب. تحقيق تكيف الفرد مع المؤسسة: حيث تراعي الهوية التنظيمية الواقع الذي تستقي منه مكوناتها وثقافتها العامة، كما أن تكيف الفرد بداخل المؤسسة سوف يؤثر في مستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفراد.

ج. تحقيق التوافق بين قيم المؤسسة والمجتمع المحيط بها: حيث تسعى المنظمات إلى تكوين هوية وثقافة تنظيمية خاصة بها مستعينةً بالأفراد العاملين، ويجب أن تكون تلك الثقافة والهوية في حدود الثقافة السائدة بالمجتمع.

الدراسات السابقة:

تم هنا استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، ومصنفة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية تختص بالقيادة التحويلية والهوية التنظيمية وهي على النحو الآتي:

دراسات تختص بالقيادة التحويلية:

أجرى الشمري (2012) دراسة للتعرف إلى مدى ممارسة القيادات الجامعية لسلوكيات القيادة التحويلية، والتعرف إلى أهم صفات القائد التحويلي في مؤسسات التعليم العالي، وكشف إمكانية تطبيق الجامعات السعودية لأبعاد القيادة التحويلية. وذلك من وجهة نظر العمداء، ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية، واتبع الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة سلوكيات بُعدي التأثير المثالي والحفز الإلهامي من قبل القيادات الجامعية جاءت بدرجة كبيرة جداً، في حين جاءت ممارسة سلوكيات بُعدي التحفيز الذهني والاعتبار الفردي بدرجة متوسطة .

وهدفت دراسة (2012) Balyer إلى التعرف إلى مستوى تطبيق مديري المدارس لسلوك القيادة التحويلية خلال ممارستهم للإدارة اليومية، وتبنت الدراسة المنهج النوعي، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة القصدية البسيطة، وتكونت من (30) مدرساً من (6) مدارس مختلفة بنسب متساوية من كلا الجنسين، وأما أداة الدراسة فقد كانت المقابلة. وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون أعلى مستوى لأبعاد القيادة التحويلية، كالتأثير المثالي والدافعية الإلهامية والاعتبارية الفردية.

واهتمت دراسة بوشيت (2013) بالتعرف إلى مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بجامعة الدمام للقيادة التحويلية، وذلك باستطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على أفضل السبل التي قد تساعد القيادات الإدارية الأكاديمية لزيادة ممارستهم للقيادة التحويلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطُبقت الدراسة على عينة قوامها (209) من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية، والعلوم، والآداب، والدراسات التطبيقية، وخدمة المجتمع بجامعة الدمام، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الأكاديمية بجامعة الدمام للقيادة التحويلية بلغت الدرجة الكلية درجة متوسطة.

وقام الجبري (2018) بدراسة هدفت للتعرف إلى درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية في جامعة الملك سعود، وكذلك التعرف على درجة اختلاف آراء أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام باختلاف متغير الرتبة العلمية. وأظهرت النتائج أن رؤساء الأقسام يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وقد نال بعد الاعتبارية الفردية المرتبة الأولى. وجاء بعد التأثير المثالي بالمرتبة الثانية، أما بعد الدافعية فجاء بالمرتبة الثالثة، وأخيراً حصل بعد الاستثارة الفكرية على المرتبة الرابعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية في جامعة الملك سعود.

وجاءت دراسة الشقيرات والجازي (2019) للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية، وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في معان بالأردن. وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تطبيقها على عينة تكونت من (415) معلماً في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية معان، وقد أظهرت النتائج حصول الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية، وفي جميع الأبعاد على درجة تقدير كبيرة، وجاء ترتيب الأبعاد، كالتالي: التأثير المثالي، والاعتبار الفردي، والإلهام، والتحفيز الفكري، حيث حصلت جميعها على درجة تقدير كبيرة، بالإضافة إلى ذلك لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية، في درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، وتبين وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة معان ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين.

وهدفت دراسة المقدم (2020) التعرف إلى مستوى تطبيق قائدات مدارس محافظة الخرج لأبعاد القيادة التحويلية، والكشف عن مستوى دلالة الفروق إحصائياً بين تقديرات عينة الدراسة لمستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى القائدات المدارس، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد أظهرت النتائج وجود مستوى تطبيق عالٍ لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج

لإجمالي أبعاد القيادة التحويلية، ووجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد العينة لمستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقام (Waruwu, et al. (2020 بدراسة هدفت للتعرف إلى دور كل من القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي والهيكل التنظيمي، على قدرة ابتكار المعلم، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تصميم الاستبانة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (645) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة بإندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي له تأثير إيجابي على قدرة الابتكار.

وهدفت دراسة عثمان (2020) للتعرف إلى الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام الوظيفي في الجامعات الخاصة بمدينة كركوك العراقية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد أجريت الدراسة على عينة نهائية بلغت (263) فرداً، وأظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً لممارسة القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين القيادة التحويلية والهوية التنظيمية، كما تبين أن الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

دراسات تختص بالهوية التنظيمية:

هدفت دراسة عبد الفتاح وأبو سيف (2016) إلى فحص دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي في مصر، وذلك من وجهة نظر المعلمين. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج إلى ضعف تواصل المدرسين بالمجتمع المحلى المحيط بالمدرسة؛ مما أحدث لديهم فراغاً في المعلومات حول رأي المجتمع بالمدرسة، كما أظهرت النتائج أن توافر قيم إيجابية لدى المدرسة ينعكس بشكل إيجابي على جميع العاملين في المدرسة، وبالتالي ينعكس على تطوير أدائهم ويخدم أهداف المدرسة. كما توصلت الدراسة إلى أن تماثل الهوية التنظيمية ينمي القيم الإيجابية لدى العاملين، وأن تمثل الهوية التنظيمية يرتبط ارتباطاً كلياً وجزئياً بالنمط القيادي السائد في المؤسسة.

واهتمت دراسة بكر (2018) بالتعرف إلى أثر أساليب إدارة الانطباع على الهوية التنظيمية، بالتطبيق على عينة من الإداريين العاملين في جامعة الأزهر، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية ودالة إحصائياً بين أساليب إدارة الانطباع، وتتمثل في (الإطراء وتقدير الآخرين، إظهار الحاجة للمساعدة، نموذج يقتدي به) وبين الهوية التنظيمية، كذلك تبين وجود علاقة ارتباطية عكسية ودالة إحصائياً بين أسلوب (الإجبار أو التهديد) والهوية التنظيمية. في حين توصلت النتائج إلى عدم وجود علاقة تأثير دالة إحصائياً بين أسلوب الترويج الذاتي والهوية التنظيمية.

وهدف دراسة الصديقي (2018) إلى الكشف عن أبعاد تمكين العاملين، وأثرها في تحسين الهوية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في القطاع المصرفي محل الدراسة: (بنك الراجحي، البنك الأهلي التجاري، بنك الرياض) بالمنطقة الغربية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد تمكين العاملين (المشاركة، العمل الجماعي، الاعتراف والتقدير، الأخلاقيات، وضوح الغرض) في تحسين الهوية التنظيمية، وأوصت الدراسة بتعزيز أبعاد تمكين العاملين عن طريق إعداد برامج تهدف إلى تنمية القيم والاتجاهات والسلوكيات لدى القادة، والاهتمام بدراسة أبعاد الهوية التنظيمية باستمرار، ودراسة علاقاتها بالأبعاد الإدارية والتنظيمية والسلوكية الأخرى داخل التنظيم.

وقام Sułkowski (2019) بدراسة للتعرف على قضايا الهوية التنظيمية في عمليات الاندماج الجامعي، التي تُسهم في إحداث تغييرات هامة في الهوية التنظيمية، والتي قد تأخذ شكلاً إيجابياً أو سلبياً، حيث إنه إذا اندمجت جامعة منخفضة المستوى مع جامعة أقوى، فإن فرصة زيادة مكانتها ترتفع، لكن قد يكون هناك كيان مستقل في الهيكل التنظيمي للجامعات يُنشئ استراتيجيات داخلية تتعلق بها، حيث تؤدي التغييرات الإيجابية في الهوية التنظيمية إلى التماهي مع جامعة جديدة وموحدة، والشعور بالرضا عن تطورها، والإيمان بإمكانيات تحقيق الذات في المنظمة. وتؤدي العوامل السلبية إلى أزمة الهوية الجماعية والارتباك الثقافي والمواقف السلبية للموظفين على مستوى الهوية الفردية، كما أكدت الدراسة على أهمية مراعاة العوامل

الثقافية عند القيام بعملية الاندماج، كما توصلت إلى أن العاملين بالجامعة الذين يحققون مكانة في عملية الدمج الجامعي سيقبلون الاندماج بسهولة.

وهدف دراسة نعمان (2019) إلى فحص العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين. أما منهجية الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (316) مفردة من العاملين في إحدى الشركات المصرية للسيراميك. وأفادت نتائج الدراسة بوجود علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين، كما أفادت النتائج أيضا بوجود علاقة غير مباشرة بينهما من خلال متغيري اليقظة الذهنية الخضراء والهوية التنظيمية الخضراء.

وقام عتوم (2020) بدراسة هدفت إلى تعرّف مستوى كل من القيادة الأخلاقية، وتعزيز الهوية التنظيمية، والعلاقة بينهما، من وجهة نظر الموظفين الإداريات في كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبل. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما قامت الباحثة بإعداد استبانة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة من (62) موظفة، وبيّنت النتائج أن مستوى القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة جاء بدرجة كبيرة، وجاء مستوى تعزيز الهوية التنظيمية أيضاً بدرجة كبيرة، كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ودالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة وتعزيز الهوية التنظيمية. وأوصت الدراسة بتحسين مهارات القيادات في الجامعة، بما يسهم في تكوين رؤية واضحة لديهم عن أفضل ممارسات القيادة الأخلاقية الهادفة لتعزيز الهوية التنظيمية.

وقام عباس (2020) بدراسة هدفت للتعرف إلى آليات تدعيم الهوية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيف العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة على عينة من القيادات الأكاديمية بكليات جامعة بني سويف، وتوصلت الدراسة إلى وضع آليات لتحسين أبعاد الهوية التنظيمية في الجامعة في ضوء معايير التصنيف العالمية: وتمثلت الآليات لبعد المركزية في التهيئة التنظيمية للعاملين الجدد، والمعيرين، وتعريفهم بالسماوات المميزة للجامعة، والتوازن بين هوية الجامعة المعيارية بما تضمه من قوانين وأعراف

وقيم؛ وبين الهوية النفعية التي تشمل القيم الاقتصادية الرشيدة، وأن تسود القيم الإيجابية بين العاملين بالجامعة؛ كالتفرد العلمي، والريادة والتعاون وروح الفريق والالتزام والإبداع والابتكار، أما بالنسبة لُبعد التميز فقد تمثلت الآليات في تفعيل دور الكليات الجديدة غير الموجودة بباقي الجامعات، وتوظيفها في جذب الطلاب الوافدين، واستقطاب أكبر عدد من الطلاب لبرنامج الصيدلة الإكلينيكية بكلية الصيدلة بالجامعة، والاستفادة من مشروع إنشاء المدينة البحثية، ومركز تطوير الأداء الجامعي في تحسين ترتيب الجامعة في التصنيف الدولي.

واهتمت دراسة بو شارب (2020) بالكشف عن دور القيادة التشاركية في بناء الهوية التنظيمية داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية أم البواقي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما صممت استبانة موزعة على ثلاثة أبعاد (المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة)، تم تطبيقها على عينة بلغ عدد مفرداتها (28) عاملاً من فئتي (الإطارات وأعاون التحكم). وأظهرت النتائج أن القيادة التشاركية بمجالاتها الثلاث تساهم في بناء الهوية التنظيمية، وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة وضع برامج تدريبية تواكب التحديات والتطورات والتغيرات في مجال الإدارة، والتركيز فيها على نمط القيادة التشاركية لتدريب القادة عليها.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بمراجعة ما تم عرضه من الدراسات السابقة، يتضح أنها تتمحور حول القيادة التحويلية والهوية التنظيمية، وقد تنوعت الأهداف التي تسعى إليها كل دراسة، فمن حيث أوجه التشابه فقد اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي، كما في دراسة المقحم (2020)، ودراسة الجبري (2018)، ودراسة بوبشيت (2013)، ودراسة الشمري (2012)، ودراسة عثمان (2020)، ودراسة الشقيرات والجازي (2019)، ودراسة Waruwu, et al. (2020)، ودراسة عتوم (2020)، ودراسة الصديقي (2018)، ودراسة عباس (2020)، ودراسة بو شارب (2020)، ودراسة نعمان (2019)، ودراسة بكر (2018)، ودراسة عبد الفتاح وأبو سيف (2016)، واتفقت مع بعض الدراسات في تناول القيادة التحويلية كما في دراسة المقحم (2020)، ودراسة الجبري (2018)، ودراسة بوبشيت (2013)، ودراسة الشمري

(2012)، ودراسة عثمان (2020)، ودراسة الشقيرات والجازي (2019)، ودراسة Waruwu, et al. (2020). ودراسة Balyer (2012). واتفقت مع بعض الدراسات في تناول الهوية التنظيمية مثل دراسة عتوم (2020)، ودراسة الصديقي (2018)، ودراسة عباس (2020)، ودراسة بو شارب (2020)، ودراسة نعمان (2019)، ودراسة بكر (2018)، ودراسة عبد الفتاح وأبو سيف (2016)، ودراسة Sułkowski (2019).

كما يُلاحظ أن معظم الدراسات السابقة أظهرت نتائجها درجة كبيرة وكبيرة جداً لمستوى تطبيق القيادة التحويلية ومستوى الهوية التنظيمية في المنظمات المبحوثة، باستثناء بعض الدراسة، كدراسة بوبشيت (2013) أن ممارسة القيادة الأكاديمية للقيادة التحويلية جاءت درجة متوسطة، ودراسة الجبري (2018) التي أظهرت أن رؤساء الأقسام يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.

وبالنسبة لأوجه الاختلاف: فقد اختلفت هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة من حيث مكان تطبيق الأداة، حيث طبقت أداة الدراسة الحالية على عينة بجامعة تبوك، كما أغفلت معظم الدراسات السابقة صياغة استراتيجية لتطبيق القيادة التحويلية كمدخل لتطوير الهوية التنظيمية لدى العاملين، وبخاصة الدراسات السابقة التي أجريت على القيادات الجامعية، وبالتالي تميزت الدراسة عن غيرها بأنها تناولت القيادة التحويلية كاستراتيجية مقترحة لتطوير الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (المسحي-الارتباطي) لملائمته طبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس (مدرسين وقيادات) بجامعة تبوك، وذلك خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (1444هـ-2022م)، والبالغ عددهم (1472) منهم (1284) عضو هيئة تدريس و(188) قائداً أكاديمياً، كما يتصف المجتمع بأن الفئة الأكبر منه من الذكور وعددهم (861) مقارنة بالإناث وعددهم (611).

عينة الدراسة:

استُخدمت معادلة تامبسون (Thompson, 2002) للحصول على حجم العينة المناسب لتمثيل المجتمع في عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الأفراد المطلوب لتمثيل عينة الدراسة (305) عضو هيئة تدريس وقيادات، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيراتها.

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	178	58.4%
	أنثى	127	41.6%
التخصص	علوم إنسانية	158	51.8%
	علوم تطبيقية	147	48.2%
طبيعة العمل	أكاديمي إداري	112	36.7%
	أكاديمي	193	63.3%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	68	22.3%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	111	36.4%
	10 سنوات فأكثر	126	41.3%
المجموع		305	100%

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة لجمع البيانات، من خلال مراجعة الإطار النظري، وبعض الدراسات السابقة، وتضمنت الاستبانة قسمين، اشتمل الأول على البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، وهي: الجنس، والتخصص، وطبيعة العمل وسنوات الخبرة، أما القسم الثاني فقد تكون من (53) عبارة موزعة في محورين، يقيس المحور الأول: درجة تطبيق القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك لممارسات القيادة التحويلية وتتمثل في ثلاثة أبعاد، هي: (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وتضم (29) عبارة، وتم تصميم الاستجابة على المحور الأول حسب نموذج (Likert) الخماسي (كبيرة جداً= 5، كبيرة= 4، متوسطة= 3، ضعيفة= 2، ضعيفة جداً= 1)، أما المحور الثاني فيقيس مستوى الهوية التنظيمية

لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وتتمثل في ثلاثة أبعاد، هي: (التماثل، الفخر، الاحترام) وتضم (24) عبارة، وتم تصميم الاستجابة على المحور الثاني حسب نموذج (Likert) الخماسي: (عالية جداً = 5، عالية = 4، متوسطة = 3، منخفضة = 2، منخفضة جداً = 1).

صدق الأداة وثباتها:

لغرض التحقق من صدق الأداة بصورتها الأولية، تم عرضها على (10) محكمين، من المختصين في الإدارة التربوية بالجامعات السعودية، وتم دراسة آراء المحكمين، وإجراء التعديلات اللازمة. كذلك فقد تم حساب معاملات صدق البناء الداخلي للعبارة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين كل عبارة مع درجة البُعد الواردة فيه ككل، وكانت كما في الجدول (2).

جدول (2) قيم معاملات الارتباط لكل عبارة مع الدرجة الكلية للبُعد (ن=30)

المحور الثاني: الهوية التنظيمية						المحور الأول: القيادة التحولية					
بُعد الاحترام		بُعد الفخر		بُعد التماثل		بُعد الاعتبارات الفردية		بُعد الاستثارة الفكرية		بُعد التأثير المثالي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.98	1	**0.91	1	**0.98	1	**0.93	1	**0.84	1	**0.88	1
**0.97	2	**0.92	2	**0.98	2	**0.87	2	**0.94	2	**0.92	2
**0.97	3	**0.97	3	**0.91	3	**0.91	3	**0.93	3	**0.94	3
**0.86	4	**0.89	4	**0.90	4	**0.93	4	**0.93	4	**0.90	4
**0.96	5	**0.89	5	**0.95	5	**0.97	5	**0.93	5	**0.89	5
**0.92	6	**0.89	6	**0.94	6	**0.96	6	**0.93	6	**0.84	6
**0.93	7	**0.79	7	**0.97	7	**0.91	7	**0.94	7	**0.88	7
**0.97	8	**0.80	8	**0.88	8	**0.95	8	**0.96	8	**0.95	8
----	--	----	--	----	--	**0.91	9	**0.94	9	*0.51	9
----	--	----	--	----	--	**0.93	10	----	--	**0.95	10

(*) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (**) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول (2) أن جميع عبارات الأداة حصلت على معاملات ارتباط عالية مع درجة البعد ككل، مما يشير إلى مناسبة كل عبارة في قياس البعد المنتمية له. كما تم حساب معاملات الثبات لمحوري أداة الدراسة بطريقتين، الأولى معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's alpha)، والثانية التجزئة النصفية بطريقة جتمان (Guttman)، وكانت النتائج كما في الجدول (3).

جدول (3) معاملات الثبات لأداة الدراسة بطريقتي كرونباخ الفا والتجزئة النصفية (جتمان) (ن=30)

المحاور	عدد العبارات	كرونباخ الفا	التجزئة النصفية (جتمان)
بُعد التأثير المثالي	10	0.96	0.96
بُعد الاستثارة الفكرية	9	0.98	0.97
بُعد الاعتبارات الفردية	10	0.98	0.95
إجمالي المحور الأول: القيادة التحويلية	29	0.99	0.94
بُعد التماثل	8	0.98	0.98
بُعد الفخر	8	0.96	0.96
بُعد الاحترام	8	0.98	0.97
إجمالي المحور الثاني: الهوية التنظيمية	24	0.98	0.94

يوضح الجدول (3) أن معاملات الثبات لمحوري الأداة وأبعادهما كانت مرتفعة، وتزيد عن (60%)، وهي بالتالي مناسبة لأغراض الدراسة؛ إذ بلغ معامل الثبات لإجمالي محور القيادة التحويلية باستخدام كرونباخ الفا (0.99) وباستخدام التجزئة النصفية (0.94)، وبلغ معامل الثبات لإجمالي محور هوية التنظيمية باستخدام كرونباخ الفا (0.96) وباستخدام التجزئة النصفية (0.94).

المعالجات الإحصائية:

- ❖ تم وصف خصائص أفراد العينة، باستخدام التكرارات والنسب المئوية.
- ❖ للتأكد من صدق البناء الداخلي لعبارات محوري الأداة، تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون (Pearson correlation).

❖ تم التأكد من ثبات محوري الأداة بطريقتين، هما: معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's alpha)، والتجزئة النصفية بطريقة جتمان (Guttman).

❖ تم الإجابة عن السؤالين الأول والثاني، باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (descriptive statistics) باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات وأبعاد محوري الأداة. وقد تم استخدام المعيار الموجود في الجدول (4)، لتفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على محوري الأداة.

الجدول (4) المعيار المستخدم لتفسير متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة

مستوى الهوية التنظيمية		ممارسة القيادة التحويلية			
مستوى الهوية التنظيمية	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة	درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة
عالٍ جداً	5 - 4,21	عالية جداً	كبيرة جداً	5 - 4,21	كبيرة جداً
عالٍ	4.20-3.41	عالية	كبيرة	4.20-3.41	كبيرة
متوسط	3,40- 2.61	متوسطة	متوسطة	3,40- 2.61	متوسطة
منخفض	2.60- 1.81	منخفضة	ضعيفة	2.60- 1.81	ضعيفة
منخفض جداً	1.80-1	منخفضة جداً	ضعيفة جداً	1.80-1	ضعيفة جداً

❖ تم الإجابة عن السؤال الثالث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple regression)، للكشف عن العلاقة التأثيرية لممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية في مستوى الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

❖ تم الإجابة عن السؤال الرابع باستخدام تحليل التباين الرباعي (4-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية، ومستوى الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، طبيعة العمل، الخبرة).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق القيادة التحويلية بجامعة تبوك في أبعاد (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات وأبعاد المحور الأول في أداة الدراسة (القيادة التحويلية)، وتم ترتيبها تنازلياً، كما يظهر في الجداول (5).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الأول (القيادة التحويلية) مرتبة تنازلياً

الأبعاد	الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
بُعد التأثير المثالي	1	9	يؤكد القائد على ضرورة إنجاز المهام في الوقت المحدد	4.15	0.86	كبيرة
	2	1	يقود القائد عمليات التطوير بالجامعة والأقسام	3.96	0.92	كبيرة
	3	3	يضع القائد المشكلات التي تواجه العمل بالجامعة ضمن أولوياته	3.85	0.93	كبيرة
	4	8	يعرض القائد القرارات بطريقة تتال احترام أعضاء هيئة التدريس	3.81	0.99	كبيرة
	5	2	تتطابق أفعال القائد مع أقواله	3.73	0.92	كبيرة
	6	4	يعمل القائد على بناء وغرس العمل بروح الفريق لدى الأعضاء بالأقسام	3.68	0.90	كبيرة
	7	10	يتبنى القائد ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات	3.47	0.99	كبيرة
	8	5	يتقبل القائد النقد من الأعضاء معه على الأداء بصدر رحب	3.37	0.84	متوسطة
	9	6	يتقبل القائد الآراء التي لا تتفق مع رأيه	3.35	0.83	متوسطة
	10	7	يلبي القائد حاجات الأعضاء قبل حاجاته الخاصة	3.24	0.90	متوسطة
المتوسط العام لبُعد التأثير المثالي				3.66	0.68	كبيرة
بُعد الاستشارة الفكرية	1	1	يحث القائد الأعضاء على المشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات	3.60	1.02	كبيرة
	2	8	يشجع القائد الأعضاء على استخدام الطرق التكنولوجية الحديثة في أداء العمل	3.57	0.91	كبيرة
	3	2	يشجع القائد الأعضاء على التعلم الذاتي المستمر	3.42	0.95	كبيرة
	4	6	يستخدم القائد أفكار الأعضاء الإبداعية في حل المشكلات	3.38	0.94	متوسطة
	5	5	يستخدم القائد أساليب جديدة في حل المشكلات التي تواجه العمل	3.36	0.93	متوسطة
	6	7	يصنع القائد القرارات بالمشاركة مع الأعضاء بالقسم	3.36	0.96	متوسطة
	7	4	يحث القائد الأعضاء لاستخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات	3.28	1.00	متوسطة
	8	3	يساعد القائد الأعضاء على توضيح وتبرير آرائهم ومقترحاتهم	3.14	0.94	متوسطة
	9	9	يسعى القائد للتعرف على طموحات العاملين معه	3.09	0.98	متوسطة
المتوسط العام لبُعد الاستشارة الفكرية				3.36	0.73	متوسطة
بُعد الاعتبارات الفردية	1	9	يظهر القائد التقدير لعمل الأعضاء بالقسم	3.63	1.09	كبيرة
	2	7	يفوض القائد الأعضاء في بعض المهام وفقاً لإمكاناتهم	3.59	1.04	كبيرة
	3	4	يتواصل القائد بفعالية مع الأعضاء	3.53	1.06	كبيرة
	4	5	يستمتع القائد جيداً لآراء الأعضاء	3.46	1.04	كبيرة

الأبعاد	الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
	5	1	يهتم القائد بمشاعر الأعضاء الفردية	3.42	1.08	كبيرة
	6	10	يتيح القائد الفرصة لجميع الأعضاء لاقتراح موضوعات تضاف إلى أعمال الاجتماعات والمجالس	3.40	1.05	متوسطة
	7	2	يراعي القائد العدالة في توزيع الأعمال بين الأعضاء بالقسم	3.28	1.05	متوسطة
	8	6	يجعل القائد إخفاقات الأعضاء سبيل لحل المشكلات بطرق بناءة	3.23	0.93	متوسطة
	9	3	يبادر القائد لمساعدة الأعضاء على حل مشكلاتهم الفردية	3.21	1.01	متوسطة
المتوسط العام لبُعد الاعتبارات الفردية						
المتوسط العام لدرجة تطبيق القيادة التحويلية (الكلي)						
				3.39	0.84	متوسطة
				3.47	0.69	كبيرة

يتضح من النتائج في الجدول (5) حول درجة تطبيق القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة

التحويلية، ما يلي:

- **بُعد التأثير المثالي:** أن تطبيق القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة التحويلية في بُعد التأثير المثالي جاء بدرجة كبيرة بشكل عام (الكلي)، حيث بلغ المتوسط لاستجابات أفراد العينة على هذا البُعد (3.66)، وانحراف معياري (0.68). وبالنسبة للعبارات فقد تراوحت استجابات أفراد العينة ما بين درجة التطبيق (كبيرة) و (متوسطة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (4.15) و (3.24)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.99) و (0.83). ودلت النتائج على أن هناك (7) مؤشرات للتأثير المثالي تُطبَّقها القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك بدرجة كبيرة، مقابل (3) مؤشرات تُطبَّق بدرجة متوسطة، حيث جاء المؤشر الوارد في العبارة (9) "يؤكد القائد على ضرورة إنجاز المهام في الوقت المحدد"، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.86)، وبدرجة تطبيق كبيرة. بينما حلَّ المؤشر الوارد في العبارة (7) "يلبي القائد حاجات الأعضاء قبل حاجاته الخاصة"، في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.90)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

وربما تعود النتيجة الكبيرة لدرجة تطبيق القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للتأثير المثالي بشكل عام، إلى أن القيادات في جامعة تبوك تسعى إلى أن تكون قدوة حسنة يحتذى بها من قبل جميع المنتسبين للجامعة، سواءً من أعضاء هيئة التدريس أو من الجهاز الإداري، مما يترتب عليه حرص جميع المنتسبين على القيام بالأدوار المنوط بهم تنفيذها بما يحقق أهداف الجامعة،

وبما يجعل تعليمات القائد تجد صدى كبير عند المنتسبين عندما يؤكد مثلاً على ضرورة إنجاز المهام في الوقت المحدد، أو عندما يقود عمليات التطوير بالجامعة والأقسام. وتتفق هذه النتيجة الكبيرة، مع دراسة الشقيرات والجازي (2019) التي أظهرت ممارسة القيادة التحويلية في بُعد التأثير المثالي بدرجة كبيرة في المدارس الحكومية بمحافظة معان، ومع دراسة المقحم (2020) التي أظهرت أن هذا البُعد يطبق بمستوى عالٍ لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج، كما تتفق مع دراسة Balyer (2012) التي أظهرت أن مديري المدارس يمارسون مستوى عالٍ للقيادة التحويلية في بُعد التأثير المثالي. في حين تختلف مع دراسة الجبري (٢٠١٨) التي أظهرت أن توافر بُعد التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود يتم بدرجة متوسطة. كما تختلف مع دراسة بوشيت (٢٠١٣) التي أظهرت أن ممارسة القيادة الأكاديمية بجامعة الدمام لهذا البُعد جاء بدرجة متوسطة، كما تختلف مع دراسة الشمري (2012) التي توصلت إلى أن القيادة الجامعية في الجامعات السعودية تمارس سلوكيات بعد التأثير المثالي بدرجة كبيرة جداً

- **بُعد الاستثارة الفكرية:** بينت النتائج أن تطبيق القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة التحويلية في بُعد الاستثارة الفكرية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام (الكلي)، حيث بلغ المتوسط لاستجابات أفراد العينة على هذا البُعد (3.36)، وانحراف معياري (0.73). وبالنسبة للعبارات فقد تراوحت استجابات أفراد العينة ما بين درجة التطبيق (كبيرة) و(متوسطة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.60) و(3.09)، وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.02) و(0.91). ودلت النتائج على أن هناك (3) مؤشرات للاستثارة الفكرية تُطبّقها القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك بدرجة كبيرة، مقابل (6) مؤشرات تُطبّق بدرجة متوسطة، حيث جاء المؤشر الوارد في العبارة (1) "يحث القائد الأعضاء على المشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات"، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.02)، وبدرجة تطبيق كبيرة. بينما حلّ المؤشر الوارد في العبارة (9) "يسعى القائد للتعرف على طموحات العاملين معه"، في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.98)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

وقد تعود النتيجة المتوسطة لدرجة تطبيق القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للاستئارة الفكرية بشكل عام، إلى أن القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك ينظرون إلى كونهم أصلاً أعضاء هيئة تدريس، وبالتالي يشعرون بالمشكلات التي تواجه الجامعة ويعاني منها أعضاء هيئة التدريس، ولا يحتاجون للتعرف على طموحات العاملين معهم أو توضيح وتبرير آرائهم ومقترحاتهم، وهو الأمر الذي يحتاج لتحسين هذا التوجه من قبل القيادات، وحثهم على مزيد من صنع القائد للقرارات بالمشاركة مع الأعضاء بالقسم، إلى جانب استخدام القائد لأفكار الأعضاء الإبداعية في حل المشكلات. وتتفق هذه النتيجة المتوسطة، مع دراسة الجبري (٢٠١٨) التي أظهرت أن توافر بُعد الاستئارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود يتم بدرجة متوسطة، كما تتفق مع دراسة بوبشيت (٢٠١٣) التي أظهرت أن ممارسة القيادة الأكاديمية بجامعة الدمام لهذا البعد جاء بدرجة متوسطة، ومع دراسة الشمري (2012) التي توصلت إلى أن القيادة الجامعية في الجامعات السعودية تمارس سلوكيات بُعد التحفيز الذهني بدرجة متوسطة. في حين تختلف مع دراسة المقحم (2020) التي أظهرت أن هذا البعد يطبق بمستوى عالٍ لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج.

- **بُعد الاعتبارات الفردية:** بينت النتائج أن تطبيق القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة التحويلية في بُعد الاعتبارات الفردية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام (الكلي)، حيث بلغ المتوسط لاستجابات أفراد العينة على هذا البعد (3.39)، وانحراف معياري (0.84). وبالنسبة للعبارات فقد تراوحت استجابات أفراد العينة ما بين درجة التطبيق (كبيرة) و(متوسطة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.63) و(3.08)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.09) و(0.93). ودلت النتائج على أن هناك (5) مؤشرات للاعتبارات الفردية تُطبّقها القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك بدرجة كبيرة، مقابل (5) مؤشرات تُطبّق بدرجة متوسطة، حيث جاء المؤشر الوارد في العبارة (9) "يظهر القائد التقدير لعمل الأعضاء بالقسم"، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.09)، وبدرجة تطبيق كبيرة. بينما حلّ المؤشر الوارد في العبارة (8) "ينمي القائد النزعة القيادية لدى الأعضاء"، في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.00)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

وربما تعود النتيجة المتوسطة لدرجة تطبيق القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للاعتبارات الفردية بشكل عام، إلى أن القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك يوجد بينهم بعض الأعضاء من ذوي الدرجات العلمية العالية، مثل درجة أستاذ مثلاً، وبعض الدرجات العلمية الأخرى، مثل درجة مدرس مما يجعلهم يميلون بشكل أكبر لإتاحة الفرصة للأعضاء أصحاب الأقدمية لاقتراح موضوعات، مثلاً تضاف إلى أعمال الاجتماعات والمجالس، أو يستمعون جيداً لأرائهم، وهو الأمر الذي يحتاج لمزيد من تعامل القيادات مع جميع الأعضاء بشكل فيه عدالة أكبر مما هو موجود في الوقت الحالي. وتتفق هذه النتيجة المتوسطة، مع دراسة الجبري (٢٠١٨) التي أظهرت أن توافر بُعد الاعتبارية الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود يتم بدرجة متوسطة، كما تتفق مع دراسة بوشيت (٢٠١٣) التي أظهرت أن ممارسة القيادة الأكاديمية بجامعة الدمام لهذا البعد جاء بدرجة متوسطة، ومع دراسة الشمري (2012) التي توصلت إلى أن القيادة الجامعية في الجامعات السعودية تمارس سلوكيات بُعد الاعتبار الفردي بدرجة متوسطة. في حين تختلف مع دراسة الشقيرات والجازي (2019) التي أظهرت ممارسة القيادة التحويلية في بُعد الاعتبار الفردي حصلت على درجة تقدير كبيرة في المدارس الحكومية، بمحافظة معان، ومع دراسة المقحم (2020) التي أظهرت أن هذا البعد يطبق بمستوى عالي لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج، كما تختلف مع دراسة (2012) Balyer التي أظهرت أن مديري المدارس خلال ممارستهم للإدارة اليومية يمارسون أعلى مستوى لأبعاد القيادة التحويلية كالاختيارية الفردية.

كما يظهر الجدول السابق أن تطبيق القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك للقيادة التحويلية بشكل عام (الكلي)، جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط لاستجابات أفراد العينة على محور القيادة التحويلية ككل (3.47)، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الحد الأدنى لدرجة التطبيق الكبيرة التي تتراوح ما بين (3.41-4.20)؛ مما يشير إلى ضرورة تحسين تطبيق القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك للقيادة التحويلية.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الهوية التنظيمية بجامعة تبوك في أبعاد (التماثل، الفخر، الاحترام) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

حُصِبَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات وأبعاد المحور الثاني في أداة الدراسة (الهوية التنظيمية)، وتم ترتيبها تنازلياً، كما يظهر في الجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات

أبعاد المحور الثاني (الهوية التنظيمية) مرتبة تنازلياً

الأبعاد	الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
بُعد التماثل	1	1	أشعر بالانتماء والولاء للجامعة	3.71	1.09	عالي
	2	7	أتعامل مع التغييرات بإيجابية وأكيفها حسب طبيعة عملي	3.69	1.07	عالي
	3	2	أشعر أن نجاح الجامعة نجاح شخصي لي	3.65	1.11	عالي
	4	8	أشعر بوجود قيم ومعايير أخلاقية مشتركة داخل الجامعة	3.61	1.15	عالي
	5	4	لدي استعداد لبذل جهد أكبر لمساعدة الجامعة على النجاح	3.53	1.13	عالي
	6	5	أتصدى لمن ينتقد جامعتي	3.47	1.03	عالي
	7	3	عندما يمتدح أحد الجامعة أشعر وكأنها مجاملة شخصية لي	3.38	0.99	متوسط
	8	6	أهتم بمشكلات جامعتي كمشكلاتي الشخصية	3.36	1.07	متوسط
المتوسط العام لبُعد التماثل				3.55	0.89	عالي
بُعد الفخر	1	1	أعمل لتحقيق سياسة الجامعة عبر واجباتي	4.03	0.92	عالي
	2	2	أشعر بالاعتزاز والفخر بأن أكون جزء من جماعة العمل بالجامعة	4.01	0.98	عالي
	3	7	أبذل جهداً أكثر مما يطلب مني	3.97	0.95	عالي
	4	3	عملي بجامعة تبوك يشعرنني باحترام كبير داخل المجتمع	3.79	0.93	عالي
	5	6	نعمل جميعاً نحو تحقيق هدف موحد	3.76	1.04	عالي
	6	5	أشعر في مكان عملي كأني جزء من عائلة	3.63	1.04	عالي
	7	4	أعمل في واحدة من أفضل الجامعات السعودية	3.46	0.93	عالي
	8	8	لا أفكر في ترك الجامعة وإن أتاحت لي فرصة غيرها	3.35	0.93	متوسط
المتوسط العام لبُعد الفخر				3.75	0.82	عالي
بُعد الاحترام	1	4	أشعر بأن وجودي في وظيفتي له تأثير في نجاح الإدارة التي اعمل بها	3.72	0.97	عالي
	2	2	يحترم رؤسائي العمل الذي أقوم به	3.60	1.05	عالي
	3	7	جامعتي معروفة بتطبيق الجزاءات لمن يخالفون التشريعات واللوائح	3.52	0.96	عالي
	4	1	رؤسائي في العمل يقدرونني كعضو من جماعة العمل	3.50	1.01	عالي

الأبعاد	الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	5	3	يوافق رؤسائي على الكيفية التي أقوم بها في أداء وظيفتي	3.48	0.96	عالٍ
	6	8	سياسة الجامعة ثابتة لا تتأثر بتغير إدارتها	3.26	0.97	متوسط
	7	5	يتم تقديري وفقاً لإنجازي وليس لرتبتي أو درجتي الوظيفية	3.06	0.98	متوسط
	8	6	أنتقى تشجيعاً ممن هو أعلى مني	2.98	0.96	متوسط
المتوسط العام لبُعد الاحترام						
المتوسط العام لمستوى الهوية التنظيمية (الكلية)						
				3.39	0.79	متوسط
				3.56	0.79	عالٍ

يتضح من النتائج في الجدول (6) حول مستوى الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة

التدريس، ما يلي:

- **الهوية التنظيمية في بُعد التماثل:** أن الهوية التنظيمية في بُعد التماثل بشكل عام (الكلية)، جاءت بمستوى عالٍ، حيث بلغ المتوسط لاستجابات أفراد العينة على هذا البُعد (3.55)، وبانحراف معياري (0.89). وبالنسبة للعبارات فقد تراوحت استجابات أفراد العينة ما بين المستوى (عالٍ) و(متوسط)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.71) و(3.36)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.15) و(0.99). وأظهرت النتائج أن هناك (6) مؤشرات تدلّ على مستوى عالٍ من الهوية التنظيمية في بُعد التماثل، مقابل مؤشّران يدلّان على مستوى متوسط، حيث جاء المؤشّر الوارد في العبارة (1) "أشعر بالانتماء والولاء للجامعة"، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.09)، وبمستوى عالٍ. بينما حلّ المؤشّر الوارد في العبارة (6) "أهتم بمشكلات جامعتي كمشكلاتي الشخصية"، في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.07)، وبمستوى متوسط.

وربما تعود النتيجة العالية لمستوى الهوية التنظيمية في بُعد التماثل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لديهم شعور بأنهم يعملون لتحقيق أهداف ورسالة الجامعة، وأن هناك العديد من أهداف الجامعة تتوافق مع أهدافهم، كذلك فإن الجامعة تشجع أعضاء هيئة التدريس على وجود مستوى عالٍ من التماثل التنظيمي، كوجود قيم وأهداف وأعمال مشتركة فيما بينهم، بما يسهم في تحسين الانسجام بينهم، وذلك لوجود إدراك لدى إدارة الجامعة بأن التماثل التنظيمي يُعتبر صفة تُلائم المنظمات الناجحة التي يسود بين

أفرادها التوافق والانسجام، وهذا المستوى العالي من التماثل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك يمكن تحسينه من خلال الاهتمام ببعض المؤشرات التي لم ترقى للمستوى المطلوب. وتتفق هذه النتيجة العالية، مع دراسة عتوم (2020) التي أظهرت أن مستوى تعزيز الهوية التنظيمية في كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبيل جاءت بدرجة كبيرة، في حين تختلف مع دراسة عبد الفتاح وأبو سيف (2016) التي توصلت إلى ضعف التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر.

- **الهوية التنظيمية في بُعد الفخر:** أن الهوية التنظيمية في بُعد الفخر بشكل عام (الكلي)، جاءت بمستوى عالٍ، حيث بلغ المتوسط لاستجابات أفراد العينة على هذا البُعد (3.75)، وانحراف معياري (0.82). وبالنسبة للعبارات فقد تراوحت استجابات أفراد العينة ما بين المستوى (عالٍ) و (متوسط)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (4.03) و (3.35)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.04) و (0.92). وأظهرت النتائج أن هناك (7) مؤشرات تدلّ على مستوى عالٍ من الهوية التنظيمية في بُعد الفخر، مقابل مؤشر واحد فقط يدلّ على مستوى متوسط، حيث جاء المؤشر الوارد في العبارة (1) "أعمل لتحقيق سياسة الجامعة عبر واجباتي"، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.92)، وبمستوى عالٍ. بينما حلّ المؤشر الوارد في العبارة (8) "لا أفكر في ترك الجامعة وإن أتيحت لي فرصة غيرها"، في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.93)، وبمستوى متوسط.

وربما تعود النتيجة العالية لمستوى الهوية التنظيمية في بُعد الفخر لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يجدون احتراماً وتقديراً كبيراً من قبل أفراد المجتمع، واهتمام من قبل القيادات في الدولة، كونهم المسؤولين عن البحث العلمي، وتحديد المشكلات التي من تقديم شأنها الحل، ما يساعد على التخلص من تلك المشكلات، بالإضافة لوظيفة التدريس وخدمة المجتمع، بما يزيد من اعتزازهم وانتمائهم للجامعة، نظراً للإحساس بالتقدير. وتتفق هذه النتيجة العالية، مع دراسة عتوم (2020) التي أظهرت أن مستوى تعزيز الهوية التنظيمية في كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبيل جاءت بدرجة كبيرة.

- **الهوية التنظيمية في بُعد الاحترام:** أن الهوية التنظيمية في بُعد الاحترام بشكل عام (الكلي)، جاءت بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط لاستجابات أفراد العينة على هذا البُعد (3.39)، وانحراف معياري (0.79). وبالنسبة للعبارات فقد تراوحت استجابات أفراد العينة ما بين المستوى (عالٍ) و(متوسط)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.72) و(2.98)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.05) و(0.96). وأظهرت النتائج أن هناك (5) مؤشرات تدلّ على مستوى عالٍ من الهوية التنظيمية في بُعد الاحترام، مقابل (3) مؤشرات تدلّ على مستوى متوسط، حيث جاء المؤشر الوارد في العبارة (4) "أشعر بأن وجودي في وظيفتي له تأثير في نجاح الإدارة التي اعمل بها"، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.97)، وبمستوى عالٍ. بينما حلّ المؤشر الوارد في العبارة (6) "أتلقي تشجيعاً ممن هو أعلى مني"، في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.96)، وبمستوى متوسط.

وقد يعود السبب في هذه النتيجة المتوسطة لمستوى الهوية التنظيمية في بُعد الاحترام لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، إلى وجود بعض الملاحظات من قبل الرؤساء في العمل على الكيفية التي يؤدي بها عضو هيئة التدريس وظيفته، نظراً لكونهم المسؤولين عن تحقيق أهداف الجامعة، وهو الأمر الذي قد يجعلهم يطبقون الجزاءات لمن يخالفون التشريعات واللوائح والقرارات التي يصدرونها، مما يجعل عضو هيئة التدريس يشعر بأن التشجيع الذي يتلقاه ممن هو أعلى منه في العمل ربما يكون أقل من المأمول، ولا يتوافق مع إنجازاته. ويتفق هذا المستوى المتوسط للهوية التنظيمية في بُعد الاحترام لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، مع دراسة عباس (٢٠٢٠) التي أظهرت أن درجة ممارسة الهوية التنظيمية من قبل أعضاء الجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيف العالمية تحتاج لمزيد من التحسين والتطوير. وتختلف هذه النتيجة المتوسطة، مع دراسة عنوم (2020) التي أظهرت أن مستوى تعزيز الهوية التنظيمية في كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبيل جاءت بدرجة كبيرة.

كما يُظهر الجدول السابق أن مستوى الهوية التنظيمية بشكل عام (الكلي) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك جاء عالياً، حيث بلغ المتوسط لاستجابات أفراد العينة على محور

الهوية التنظيمية ككل (3.56) وهو متوسط حسابي يمكن تحسينه من خلال زيادة الاهتمام بالمؤشرات التي لم ترقى للمستوى المطلوب في الأبعاد الثلاثة (التمائل-الفخر-الاحترام).
نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة تأثيرية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق القيادة التحويلية ومستوى الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك؟
تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple regression) لفحص العلاقة التأثيرية بين تطبيق القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية (الكلية)، ومستوى الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك (الكلية)، وجاءت النتائج كما في الجدول (7).

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple regression)

(المتغير المستقل)	معامل التأثير (B)	الخطأ المعياري	(Beta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	1.19	0.19		6.37	0.00
تطبيق القيادة التحويلية (الكلية)	0.68	0.05	0.60	12.92	*0.00
قيمة (F) = *166.98		R = *0.60		معامل التحديد (R^2) = 0.36	

* دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). المتغير التابع: الهوية التنظيمية (الكلية).
يتبين من الجدول (7) وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية بين تطبيق القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية (الكلية)، ومستوى الهوية التنظيمية (الكلية) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، حيث بلغت قيمه معامل الارتباط (0.60)، وقد بلغت قيمه (F) المحسوبة (166.98)، وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمه معامل (التفسير) التحديد (R^2) ما قيمته (0.68) مما يشير إلى أن تطبيق القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية بشكل عام، يفسر ما قيمته (68%) من الهوية التنظيمية بشكل عام لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

وبالنسبة للعلاقة التأثيرية بين تطبيق القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية بشكل عام، والهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بشكل عام، يتضح أن قيم (Beta) و (t) كانت على التوالي (0.69) و (12.92) وبدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). ومن خلال قيمة معامل التأثير (B) ومقدارها (0.68) يمكن القول إن تطبيق القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية بمقدار

درجة واحدة يُساهم في تحسين مستوى الهوية التنظيمية لأعضاء هيئه التدريس بجامعة تبوك بمقدار (68%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ممارسة تطبيق القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية بشكل عام، ينعكس على توحيد العاملين مع هوية الجامعة، وشعورهم بوجود روابط تجمعهم بها؛ بل يتجاوز هذا الترابط إلى التماثل بينهم، وقلة الاختلافات إلى أن يتم التوصل إلى الاتفاق في الآراء، إضافة لزيادة شعورهم بالفخر والاعتزاز، بما يزيد الانتماء للجامعة، والإحساس بالتقدير، ويعمل على ارتفاع شعور الفرد بالاحترام نتيجة عمله داخل الجامعة، وبالتالي فإن تطبيق القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية بشكل عام، يُساهم في تحسين مستوى الهوية التنظيمية لأعضاء هيئه التدريس لدى أعضاء هيئه التدريس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عثمان (2020) التي توصلت إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والهوية التنظيمية، كما تتفق مع دراسة عبد الفتاح وأبو سيف (2016) التي توصلت إلى أن تمثل الهوية التنظيمية يرتبط ارتباطاً كلياً وجزئياً بالنمط القيادي السائد في المؤسسة.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق القيادة التحويلية ومستوى الهوية التنظيمية بجامعة تبوك تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)؟

1- الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية تبعاً لمتغيرات الدراسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور القيادة التحويلية بشكل عام، تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)، كما تم تطبيق تحليل التباين الرباعي (4-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية، تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)، ويبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على محور القيادة التحويلية تبعاً لمتغيرات الدراسة.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور القيادة التحويلية تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.57	178	0.69
	أنثى	3.34	127	0.68
التخصص	علوم إنسانية	3.38	158	0.69
	علوم تطبيقية	3.57	147	0.67
طبيعة العمل	أكاديمي إداري	3.62	112	0.61
	أكاديمي	3.39	193	0.72
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.48	68	0.81
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	3.55	111	0.59
	10 سنوات فأكثر	3.40	126	0.70

يُظهر الجدول (8) وجود اختلاف ظاهري في المتوسطات الحسابية الخام لاستجابات أفراد العينة على محور القيادة التحويلية وذلك تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)، وللتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على محور القيادة التحويلية، تم تطبيق تحليل التباين الرباعي (4-Way ANOVA)، كما في الجدول (9).
جدول (9) نتائج تحليل التباين الرباعي (4-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على محور القيادة التحويلية، تبعاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
الجنس	3.926	1	3.926	8.751	*0.003
التخصص	1.945	1	1.945	4.335	*0.038
طبيعة العمل	2.180	1	2.180	4.860	*0.028
سنوات الخبرة	2.875	2	1.437	3.204	*0.042

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

أظهرت النتائج في الجدول (9) أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على محور القيادة التحويلية كانت داله إحصائياً وذلك تبعاً لمتغير (الجنس)، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة للفروق بين استجابات فئتي متغير الجنس (8.751)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند

مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \leq 0.05$)، وبالرجوع إلى جدول المتوسطات الحسابية رقم (8) يتضح أن الفروق كانت لصالح استجابات أفراد العينة من فئة (الذكور)، كون المتوسطات الحسابية لاستجاباتهم أعلى من متوسطات استجابات زميلاتهم من (الإناث). وربما يعود السبب إلى الجراحة الأكبر التي يمتلكها الذكور بطبيعتهم، بما يجعلهم أكثر رغبة في تحديد المشكلات التي تواجه العمل بكليات الجامعة، وجعلها ضمن أولوياتهم، والعمل على التغلب عليها بما يترك تأثيراً مثالياً في نفوس جميع العاملين يجعلهم أكثر رغبة في التغيير. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشقيرات والجازي (2019) التي لم تُظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية، في درجة ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بمحافظة معان تعزى لمتغير الجنس.

كما أوضحت النتائج أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على محور القيادة التحويلية كانت داله إحصائياً وذلك تبعاً لمتغير (التخصص)، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة للفروق بين استجابات فئتي متغير التخصص (4.335)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \leq 0.05$)، وبالرجوع إلى جدول المتوسطات الحسابية يتضح أن الفروق كانت لصالح استجابات أفراد العينة من فئة (العلوم التطبيقية)، كون المتوسطات الحسابية لاستجاباتهم أعلى من متوسطات استجابات زملائهم من (العلوم الإنسانية). وقد يرجع ذلك إلى اعتماد العلوم العملية على التجربة والتطبيق والتنبؤ بالمستقبل، وبالتالي فهي تحتاج من القائد أن يشجع الأعضاء على المشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات المحلية والعالمية ليقفوا على كل ما هو جديد، وبالتالي التشجيع من قبل القائد للأعضاء على ضرورة وأهمية التعلم الذاتي المستمر من السمات الرئيسية للقيادة التحويلية.

وتوصلت النتائج أيضاً أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على محور القيادة التحويلية كانت داله إحصائياً وذلك تبعاً لمتغير (طبيعة العمل)، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة للفروق بين استجابات فئتي متغير طبيعة العمل (4.860)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالرجوع إلى جدول المتوسطات الحسابية يتضح أن الفروق لصالح استجابات أفراد العينة من فئة (أكاديمي إداري)، كون المتوسطات الحسابية لاستجاباتهم أعلى من متوسطات استجابات زملائهم من (أكاديمي). وقد يُعزى ذلك إلى أن الأكاديمي الإداري

يجمع بين خبرته بمجال العمل داخل الكلية وخبرته المتعلقة بالنواحي الإدارية، مما يجعل لديه معرفة شاملة عن طبيعة العمل داخل المؤسسة، ويكون أكثر قدرة من غيره للوقوف على احتياجات المؤسسة وكيفية تطويرها. أيضاً أظهرت النتائج أن الفروق على محور القيادة التحويلية كانت داله إحصائياً، وذلك تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة)، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة للفروق بين استجابات الثلاث فئات لمتغير سنوات الخبرة (3.204)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ولتحديد مصدر الفروق الدالة إحصائياً على محور القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، تم إجراء اختبار أقل فرق دال (LSD)، كما في الجدول (10).

جدول (10) نتائج اختبار أقل فرق دال (LSD) لتحديد مصدر الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على محور القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
	المتوسط	3.48	3.55	3.40
القيادة التحويلية	أقل من 5 سنوات	-	0.07	0.08
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	-	-	*0.15
	10 سنوات فأكثر	-	-	-

* الفروق في المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (10) أن مصدر الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على محور القيادة التحويلية بحسب سنوات الخبرة، كان بين فئة الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وفئة الخبرة (10 سنوات فأكثر)، لصالح (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، أي أن أفراد العينة من فئة الخبرة المتوسطة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) قيموا درجة تطبيق القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية، بدرجة تفوق زملائهم من فئة الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر).

وقد يعزى ذلك إلى جمع فئة الخبرة المتوسطة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بين الحداثة في العمل والحاجة لاكتساب المزيد من وجهات نظر المحيطين، بالإضافة لامتلاك خبرة ليست بالقليلة، بما يجعلهم أكثر رغبة في تشجيع الأعضاء على استخدام الطرق التكنولوجية الحديثة عند أداء العمل، كما يجعلهم أكثر اهتماماً بمشاعر الأعضاء الفردية، وأكثر إتاحة لجميع الأعضاء لاقتراح موضوعات تضاف إلى أعمال الاجتماعات والمجالس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المقحم (2020) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، لمستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما تختلف مع دراسة الشقيرات والجازي (2019) التي لم تُظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية، في درجة ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بمحافظة معان تعزى إلى متغير الخبرة .

2- الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات الدراسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور الهوية التنظيمية بشكل عام، تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)، كما تم تطبيق تحليل التباين الرباعي (4-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)، ويبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور الهوية التنظيمية تبعاً للمتغيرات.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور الهوية التنظيمية تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.65	178	0.82
	أنثى	3.45	127	0.74
التخصص	علوم إنسانية	3.53	158	0.81
	علوم تطبيقية	3.60	147	0.77
طبيعة العمل	أكاديمي إداري	3.46	112	0.71
	أكاديمي	3.62	193	0.83
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.68	68	0.90
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	3.56	111	0.73
	10 سنوات فأكثر	3.51	126	0.78

يُظهر الجدول (11) وجود اختلاف ظاهري في المتوسطات الحسابية الخام لاستجابات أفراد العينة على محور الهوية التنظيمية، وذلك تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)، وللتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على محور الهوية التنظيمية، تم تطبيق تحليل التباين الرباعي (4-Way ANOVA)، كما في الجدول (12).

جدول (12) نتائج تحليل التباين الرباعي (4-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على محور الهوية التنظيمية، تبعاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
الجنس	2.835	1	2.835	4.634	*0.032
التخصص	0.111	1	0.111	0.182	0.670
طبيعة العمل	2.754	1	2.754	4.501	*0.035
سنوات الخبرة	1.832	2	0.916	1.497	0.226

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

أظهرت النتائج في الجدول (12) أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على محور الهوية التنظيمية كانت داله إحصائياً وذلك تبعاً لمتغيري (الجنس وطبيعة العمل)، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة للفروق بين استجابات فئتي متغير الجنس (4.634)، ومتغير طبيعة العمل (4.501)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المحدد $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبالرجوع إلى جدول المتوسطات الحسابية رقم (11) يتضح أن الفروق تبعاً لمتغير الجنس كانت لصالح استجابات أفراد العينة من فئة (الذكور)، في حين كانت الفروق تبعاً لمتغير طبيعة العمل لصالح استجابات أفراد العينة من فئة (أكاديمي). وقد يعزى ذلك إلى وجود الذكور في الجامعة بشكل أكبر من الإناث اللاتي قد يحصلن على العديد من الإجازات سواءً للوضع أو لرعاية الأطفال، بما يجعل الهوية التنظيمية لدى الذكور أعلى، كما أن تفكيرهم في ترك الجامعة وإن أتيحت لهم فرصة غيرها أقل، واهتمامهم بمشكلات الجامعة كمشكلات شخصية أكبر. كما أن أعضاء هيئة التدريس من فئة (أكاديمي) لديهم رغبة في تولي المناصب القيادية، والاستمرار في العمل دون التعرض لأي جزاءات قد ينجم عنها الخصم من راتبهم، وبالتالي فهم يظهرون أعلى قدر من الهوية التنظيمية، حتى يتم تقدير إنجازاتهم؛ ومنحهم حوافز تساعد على مواجهة ضغوط الحياة.

في حين أوضحت النتائج أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على محور الهوية التنظيمية لم تكن دالة إحصائياً وذلك تبعاً لمتغيري (التخصص وسنوات الخبرة)، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة للفروق بين استجابات فئتي متغير التخصص (0.182)، والفئات الثلاث لمتغير سنوات الخبرة (1.497)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المحدد $(\alpha \leq 0.05)$. وقد تعود هذه النتائج إلى أن شعور جميع العاملين بالانتماء والولاء للجامعة هو أمر لا يختلف فيه شخص وفقاً لتخصصه، سواءً كان عملياً أو نظرياً، كما أنه لا يختلف وفقاً لسنوات الخبرة، فالفرد منذ أول يوم عمل في الجامعة يكون لديه فرحة عارمة وفخر كبير بوجوده في هذه المكانة المرموقة، بما يجعل جميع الأعضاء يشعرون بأن نجاح الجامعة هو نجاح

شخصي، كما يجعلهم يتصدون لمن ينتقد الجامعة، ويعملون جميعاً نحو تحقيق هدف موحد دون أي فرق بين من خبرته كبيرة أو قليلة.

نتائج السؤال الخامس: ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك في ضوء القيادة التحويلية؟

إنطلاقاً من نتائج الدراسة النظرية، والدراسة الميدانية، والدراسات السابقة، تم بناء الاستراتيجية المقترحة لتطوير الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك في ضوء القيادة التحويلية، وفيما يلي عرض لعناصر الاستراتيجية المقترحة، والتي تتضمن مجموعه من المحاور التالية:

أولاً: مرتكزات بناء الاستراتيجية المقترحة

تتطلق استراتيجية تطوير الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك في ضوء القيادة التحويلية من مجموعة من المرتكزات الأساسية، هي:

1. اهتمام الدول المتقدمة بتدعيم كفايات القادة وتميئتها؛ بحيث يصبحون قادرين على مواجهة جميع التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية.

2. كون المستقبل يحمل في طياته متطلبات جديدة يجب أن تتوافر في القيادات.

3. حاجة الجامعات دائماً إلى ترسيخ مفهوم الهوية التنظيمية، بسبب أن وجودها يجعل جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حريصين على نموها وبقائها واستمرارها ونجاحها.

ثانياً: أهداف الاستراتيجية المقترحة:

إنطلاقاً من المرتكزات السابقة، فالاستراتيجية المقترحة تهدف إلى:

1. مساعدة جامعة تبوك في بناء وتحقيق ثقافة مؤسسية تجعل جميع أعضاء هيئة التدريس بها يعملون من خلال الاعتماد على الشكل التعاوني والمهني فيما بينهم.

2. تعزيز قدرة جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك على الارتباط العميق والوثيق بالجامعة.

3. مساعدة أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك على حل مشكلاتهم التي تواجههم، بما يحقق أهداف الجامعة.

4. زيادة روح الانتماء من قبل أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعة.

5. تعزيز نمو أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

ثالثاً: رؤية الاستراتيجية المقترحة:

اقترحت الاستراتيجية الرؤية التالية: "تنمية ممارسات التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية لقيادات جامعة تبوك، بما يجعلهم قادرين على تطوير الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس".

رابعاً: رسالة الاستراتيجية المقترحة:

اقترحت الدراسة الرسالة التالية: "تهيئة قادة جامعة تبوك ليقوموا بعمليات التطوير المستدام بالجامعة والأقسام، ويحثوا الأعضاء على المشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات، ويساعدوهم على حل مشكلاتهم بما يجعل الأعضاء يشعرون بالانتماء والولاء للجامعة، ويبدلون جهداً أكثر مما يُطلب منهم، بحيث تصبح الجامعة قادرة على المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية".

خامساً: القيم الحاكمة للاستراتيجية المقترحة:

1. التميز: قيام القادة بممارسات متميزة ومستمرة.
2. التعاون: التكامل والتنسيق بين القادة وأعضاء هيئة التدريس، والأقسام الأكاديمية، ومراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
3. الالتزام: لتحسين مستوى أداء القيادات وجميع أعضاء هيئة التدريس.
4. الاستدامة: من أجل مواكبة التغيير المستمر داخل المجال وخارجه.
5. الحرية: من أجل مساعده أعضاء هيئة تدريس في التعبير عن آرائهم.
6. روح الفريق: العمل من خلال المشاركة وفرق العمل، وليست الطرق الفردية.

سادساً: الغايات الاستراتيجية:

تتبنى الاستراتيجية مجموعة من الغايات الاستراتيجية، وفقاً لما تم بالمرحل السابقة من الاستراتيجية، وتتمثل في:

1. بناء وتحقيق ثقافة مؤسسية تشجع على العمل بشكل تعاوني ومهني.
2. مساعدة أعضاء هيئة التدريس على حل مشكلاتهم التي تواجههم.
3. تعزيز الاستمرار في التنمية المهنية للقيادات داخل الجامعة.

4. تنمية شعور أعضاء هيئة التدريس بوجود روابط تجمعهم بالجامعة.

سابعاً: الإطار التنفيذي للاستراتيجية:

1. الغاية الأولى: بناء وتحقيق ثقافة مؤسسية تشجع على العمل بشكل تعاوني ومهني.

الأهداف الاستراتيجية	آليات التنفيذ	مسؤولية التنفيذ الرئيسية
❖سعي القائد الدائم في تحسين الوضع الراهن وتشجيعه	تدريب القيادات على أحدث ممارسات القيادة مثل القيادة التحويلية	مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس
	تشجيع القيادات على تطبيق معايير الجودة الشاملة	
❖مشاركة القائد للأهداف مع جميع أعضاء هيئة التدريس	تفويض السلطة إلى فريق عمل متكامل قادر على القيام بهذه التطورات	مجلس الكلية ومجلس القسم
	يعمل القائد على بناء وغرس العمل بروح الفريق لدي الأعضاء بالأقسام	
	حث القائد للأعضاء على المشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات	
❖يتقبل القائد الآراء التي لا تتفق مع رأيه	تمتع القائد بالصبر	مجلس القسم

2. الغاية الثانية: مساعدة أعضاء هيئة التدريس على حل مشكلاتهم التي تواجههم.

الأهداف الاستراتيجية	آليات التنفيذ	مسؤولية التنفيذ الرئيسية
❖يستمتع القائد لأعضاء هيئة التدريس للوقوف على المشكلات التي تواجههم	اجتماع القادة بصفة دورية مع أعضاء هيئة التدريس	عميد الكلية والوكلاء ورؤساء الأقسام
	اتباع القادة لسياسة الباب المفتوح	
❖تقديم الحلول المناسبة للمشكلة من خلال وجهات نظر متعددة	تحليل المشكلات والوقوف على الأسباب الرئيسة لها	مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس الجامعة
	تقديم تفسيرات مناسبة للمشكلة من خلال وجهات نظر متعددة	
	وضع حلول وبدائل مختلفة، وبعيدة كل البعد عن رؤى الاعتبارات الشخصية والتحيزات	

3. الغاية الثالثة: الاستمرار في التنمية المهنية للقيادات داخل الجامعة.

مسؤولية التنفيذ الرئيسية	آليات التنفيذ	الأهداف الاستراتيجية
إدارة الموارد البشرية وعمداء الكليات	يشجع القائد الأعضاء على التعلم الذاتي المستمر	❖ الاستمرار في تقديم برامج النمو المهني من أجل الوصول إلى أعلى المستويات التي تتناسب قدراتهم وإمكاناتهم
	يحث القائد الأعضاء لاستخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات	
	إعداد أدوات تقييم لتحديد احتياجات أعضاء هيئة التدريس	
إدارة الموارد البشرية ومركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس	تقديم الحوافز لأعضاء هيئة التدريس الذين يستخدمون الوسائل التعليمية المعاصرة	❖ يشجع القائد الأعضاء على استخدام الطرق التكنولوجية الحديثة في أداء العمل
	متابعة أعضاء هيئة التدريس الذين يستخدمون الوسائل التقليدية في التدريس وحثهم على التطوير	

4. الغاية الرابعة: تنمية شعور أعضاء هيئة التدريس بوجود روابط تجمعهم بالجامعة.

مسؤولية التنفيذ الرئيسية	آليات التنفيذ	الأهداف الاستراتيجية
رئيس وأمين القسم ومجلس الكلية	حث القادة لأعضاء هيئة التدريس على التصدي لمن ينتقد الجامعة، بتوضيح الإيجابيات الموجودة بها	❖ التواصل المستمر بين القادة وأعضاء هيئة التدريس
مجلس القسم ومجلس الكلية	مشاركة القادة لأعضاء هيئة التدريس في المناسبات الاجتماعية المتنوعة بما يجعلهم يشعرون بأن مكان عملهم جزء من عائلتهم.	
مجلس الجامعة ومجلس الكلية	حرص القادة على وجود قيم ومعايير أخلاقية مشتركة داخل الجامعة	
مجالس الكليات ومجالس الأقسام	مناقشة القيادات لمشكلات الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس كمشكلات شخصية	❖ مناقشة المشكلات
مجلس الجامعة ومجلس الكلية	التعامل مع التغيرات والمستحدثات بإيجابية تحديث استراتيجيات التعليم بالجامعة كل حسب طبيعة عمله لتتكيف مع المستحدثات	

ثامناً: معوقات تطبيق الاستراتيجية المقترحة وسبل التغلب عليها:

1. خوف القيادات من فقدان السلطة، لذا يلجأ العديد من القيادات إلى عدم تفويض السلطات والصلاحيات للغير، وللتغلب على ذلك يتطلب أن يكون هناك تدريب مستمر على أهمية العمل الجماعي، ودوره في تحقيق الأهداف، ووضع القوانين التي تشعر القائد بالأمان.
2. عدم الرغبة في التغيير، وللتغلب على ذلك يجب حث القيادات العليا للقيادات الوسطى والتنفيذية على ضرورة التحسين المستدام لمواكبة كل جديد.
3. الاعتماد على الإدارة الهرمية، وللتغلب على ذلك يجب الاعتماد على الشكل الشبكي للهيكل التنظيمي.
4. ضعف المهارات المطلوبة من القيادات وأعضاء هيئة التدريس، وعجزهم عن تحمل المسؤولية، وللتغلب على ذلك يجب تقديم برامج التنمية المهنية التي تقوم على أساس تحديد الاحتياجات.

التوصيات والمقترحات:

بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بالآتي:

- 1) توصي الدراسة إدارة جامعة تبوك بتبني الاستراتيجية المقترحة لتطوير الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، وتهيئة كل ما يلزم لتوظيف الاستراتيجية على أرض الواقع، حيث أنّ الاستراتيجية المقترحة قد تم إعدادها وفقاً لمنهجية علمية، باستطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس (المدرسين والقادة)، وبالاستفادة من الأدب التربوي في مجال الإدارة التربوية.
- 2) زيادة الاهتمام بمؤشرات تطبيق القيادة التحويلية بجامعة تبوك، التي أظهرت النتائج أنها تُطبّق بدرجة متوسطة، وبخاصة في بُعدي الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، بهدف الارتقاء بدرجة تطبيق القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية بجامعة تبوك.
- 3) تحسين مستوى الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، التي أظهرت النتائج أنها تتوافر بمستوى متوسط، وبخاصة في بُعد الاحترام، بهدف الارتقاء بمستوى الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

- 4) تخصيص الدورات التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة تبوك حول أحدث ممارسات القيادة التحولية، وآليات توظيف تلك الممارسات في البيئة الجامعية لتعزيز الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.
- 5) إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية في جامعات أخرى بالمملكة العربية السعودية، ومقارنة نتائجها بالدراسة الحالية.
- 6) إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع القيادة التحولية كاستراتيجية مقترحة لتطوير الهوية التنظيمية، بحيث يتم تطبيقها على إدارة التعليم وإدارة المدارس بمنطقة تبوك.

المراجع باللغة العربية:

- أبو غوش، رانية غازي (2014). أنموذج مقترح للقيادة التحويلية في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات القيادية المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- بكر، سوزان فؤاد (2018). دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين في جامعة الأزهر. المجلة العربية للإدارة، مصر، 38(2)، 167-190.
- بوشارب، جميلة (2020). دور القيادة التشاركية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أم البواقي). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- بوشيت، الجوهرة بنت إبراهيم (2013). مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بجامعة الدمام للقيادة التحويلية. مجلة كلية التربية، عين شمس، مصر. 37(2)، 339-361.
- الجبري، يحي عبد الله (2018). درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، الأردن، 7(3)، 56-72.
- الحراشنة، محمد عبود (2015). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي. مجلة كلية التربية، جامعة الباحة، 1(1)، 12-28.
- درويش، صبري ماهر (2009). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، ع(78)، 100-140.
- الديب، سامر كمال حامد (2012). مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- الشقيرات، محمد فلاح والجازي، رائدة عبدالكريم (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الأردن، 3(9)، 1-17.
- الشمري، غربي بن مرجي (2012). إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة الجامعية من منظور عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي، ع(5)، 40-70.
- الصادقي، عبد الرحمن غسان (2018). أثر تمكين العاملين في تحسين الهوية التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية لكلية التجارة (أسيوط)، ع(65)، 187-226.
- الطائي، علي والجبوري، علياء (2010). دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل: دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، 16(60)، 1-18.
- عباس، هشام سيد (2020). تدعيم الهوية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيف العالمية: آليات مقترحة. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، ع(73)، 1041-1125.
- عبد الفتاح، محمد زين العابدين وأبو سيف محمود سيد (2016). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، 24(2)، 263-310.
- عبدالله، احمد ارحيم و رجه، سعاد محمد (2020). القيادة الملهمه وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العراقية. مجلة كلية المعارف الجامعة، الرمادي، العراق، 31(22)، 301-333.
- عتوم، يماني احمد. (2020) العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز الهوية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريات بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبيل. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، 21(2)، 320-328.

عثمان، أميرة علي (2020) الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

الغامدي، سعيد بن عبد الله (2020). استراتيجيات القيادة التحويلية، ط1. جدة: كنوز المعرفة. كشكوشة، نجوى متولي (2021). أثر القيادة المستتيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، ع(1)، 45-90.

المقحم، بشرى عبد الله (2020). مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام، 22(2)، 391-454.

نعمان، مرفت محمد (2019). استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين. المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، 26(2)، 311-347.

References:

- Abbas, H. S. (2020). Strengthening the organizational identity of Egyptian universities in the light of international classification standards: suggested mechanisms. *The Educational Journal of the Faculty of Education at Sohag University*, No.(73), 1041-1125.
- Abdelfattah, M. Z. & Abu Seif, M. S. (2016). The role of servant leadership in achieving assimilation with organizational identity in pre-university education schools in Egypt from the teachers' point of view. *Journal of Educational Sciences, Cairo University*, 24(2), 263-310.
- Abdullah A. A. & Raja, S. M. (2020). Inspirational leadership and its impact on reducing organizational conflict among faculty members at the Iraqi University. *journal of Al-Maarif University college, Ramadi, Iraq*, 31(22), 301-333.
- Abu Ghosh, R. G. (2014). *A Proposed Model of Transformational Leadership At The Puplic Jordanian Universities In The Light Of Current Status And Leadership Contemporary Trends*. Unpublished master's thesis, Amman Arab University, Amman, Jordan.

- Albert, S., Ashforth, B. E. & Dutton, J. E. (2000) Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Al-Deeb, S. K. (2012). *The Extent of Practicing Transformational Leadership by the Academic Administrative Leaders in the Palestinian Universities, and Its Difficulties and Ways of Development*. Unpublished master's thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Al-Ghamdi, S. A. (2020). *Transformational Leadership Strategies*, 1st Ed. Jeddah: Konoz Al-Maarefah.
- Al-Harashah, M. A. (2015). The degree of practicing transformational leadership among administrative leaders at Al al-Bayt University in Jordan and its relationship to organizational development. *Journal of the College of Education, Al-Baha University*, 1(1), 12-28.
- Al-Jabri, Y. A. (2018). The availability degree of transformational leadership dimensions among heads of scientific departments in the education faculty in King Saud University. *The International Interdisciplinary Journal of Education, Jordan*, 7(3), 56-72.
- Al-Moqhem, B. A. (2020). Extent of the transformational leadership dimensions practice among female school leaders in Al-Kharj- Saudi Arabia. *Journal of Educational Sciences, Al-Imam University*, 22(2), 391-454.
- Al-Shammari, G. M. (2012). The possibility of applying transformational leadership in university administration from the perspective of deans of faculties and heads of scientific departments in some Saudi universities. *Saudi Journal of Higher Education*, No.(5), 40-70.
- Al-Shugairat, M. F. & Al-Jazi, R. A. (2019). The degree of practice transformational leadership of public school principals in Ma'an and its relation to the level of teachers' organizational trust. *Journal of Educational and Psychological Sciences, Jordan*, 3(9), 1-17.
- Al-Siddiqi, A. (2018). The impact of empowering workers in improving the organizational identity: an applied study on the banking sector in the western region of the Kingdom of Saudi Arabia. *Scientific Journal of the Faculty of Commerce (Assiut)*, No.(65), 187-226.
- Al-Taie, A. & Al-Jubouri, A. (2010). The role of transformational leadership in empowering work teams: a diagnostic study in the Oil Projects Company. *Journal of Economic and Administrative Sciences, University of Baghdad*, 16(60), 1-18.
- Bakr, S. F. (2018). A study of attitudes towards impression management methods and their impact on organizational identity among administrative workers at Al-Azhar University. *Arab Journal of Management, Egypt*, 38(2), 167-190.

- Balyer, A.. (2012). Transformational leadership behaviors of school principals: a qualitative research based on teachers' perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(3), 581-591
- Bubshait, A. I. (2013). The extent to which academic administrative leaders at the University of Dammam practice transformational leadership. *Journal of the College of Education, Ain Shams, Egypt*. 37(2), 339-361.
- Bushareb, J. (2020). *The Role of Participatory Leadership in Building the Organizational Identity in the Algerian Institution (A Field Study in the Public Health Institution of Umm El-Bouaghi)*, unpublished master's thesis. Larbi Ben M'hidi University, Oum El Bouaghi, Algeria.
- Darwish, S. M. (2009). Transformational leadership and its role in managing change: an analytical study of the opinions of a sample of decision makers in some Iraqi banks. *Journal of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University, Iraq*, No.(78), 100-140.
- Kashkosha, N. M. (2021). The impact of enlightened leadership in supporting organizational identity by applying it to the employees of the insurance holding company. *Scientific Journal of Economics and Trade, Ain Shams University*, No.(1), 45-90.
- Noman, M. M. (2019). Exploring the relationship between green transformational leadership and employees' green behaviors. *Arab Journal of Administrative Sciences, Kuwait University*, 26(2), 311-347.
- Othman, A. A. (2020). *The Mediating Role of Organizational Identity in the Relationship between Transformational Leadership and Functional Commitment*. unpublished master's thesis, Sudan University of Science and Technology, Khartoum, Sudan.
- Otoum, Y. A. (2020) The relationship between the dimensions of ethical leadership and the organizational identity enhancement from the viewpoint of female administrative staff at College of Science and Humanities in Jubail. *Scientific Journal of King Faisal University - Humanities and Administrative Sciences*, 21(2), 320-328.
- Sułkowski, L. (2019). Organizational Identity of University in Merger Process, Economic and Social Development. 37th *International Scientific Conference on Economic and Social Development, Socio Economic Problems of Sustainable Development*. Baku, 14-15 February.
- Thompson, S. (2002). *Sampling, Wiley Series in Probability and Statistics*. USA, NJ: John Wiley and Sons.
- Waruwu, H. ; Asbari, M.; Purwanto, A. & Nugroho, Y., et al. (2020). The role of transformational leadership, organizational learning and structure on innovation capacity: evidence from Indonesian private schools, *Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 378-397.

شكر وتقدير

يتقدم الباحث بخالص الشكر لعماده البحث العلمي بجامعة تبوك على

دعمها العلمي والمادي بالمنحة البحثية رقم 0159-1443-S