



القيادة متعددة العوامل لدى عمداء الكليات وعلاقتها بالتمائل التنظيمي

إعداد

د/ نورة بنت عوض القرني

قسم العلوم التربوية، كلية التربية بالمزاحمية، جامعة شقراء

القيادة متعددة العوامل لدى عمداء الكليات وعلاقتها بالتمائل التنظيمي

نورة بنت عوض القرني

قسم العلوم التربوية، كلية التربية بالمزاحمية، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: nalgarne@su.edu.sa

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة متعددة العوامل لدى عمداء الكليات وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء، ولجمع البيانات استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (38) فقرة موزعة على محورين كل محور يتكون من (19) فقرة. لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك لوصف وتحليل وتفسير نتائج استجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء، والمنهج الارتباطي لمعرفة العلاقة الارتباطية بين القيادة متعددة العوامل لدى عمداء الكليات والتمائل التنظيمي. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث اشتملت العينة على (283) مستجيباً، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة شقراء للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج أن درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء من وجهة نظرهم كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة شقراء ودرجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وبين تعزيز تنمية قدرات العمداء على ممارسة الأنماط القيادية بفعالية، وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصت الدراسة بإتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صنع القرار مما ينعكس على زيادة التماثل مع المنظمة. وتعزيز آليات وأساليب التحفيز في الجامعات مما يحفز على عملية التماثل لدى أعضاء هيئة التدريس. وإجراء دراسة مقارنة على الجامعات في المملكة العربية السعودية عن الأنماط القيادية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة متعددة العوامل، التماثل التنظيمي، عمداء الكليات، أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء.

Multi-Factor Leadership among College Deans and its Relationship to Organizational Forms

Noura bint Awad Al-Qarni

Department of Educational Sciences, College of Education in Al-Muzahmiyah, Shaqra University, KSA.

E-mail: nalgarne@su.edu.sa

Abstract:

The study aimed to identify the multi-factor leadership of the deans of colleges and their relationship to organizational forms from the viewpoint of faculty members at Shaqra University. To collect data, the researcher used a questionnaire consisting of (38) items distributed on two domains, each domain consisting of (19) item. To achieve the objectives of the study and to answer its questions, a descriptive approach was used, to describe, analyze and interpret the results of faculty responses at Shaqra University, and the relational approach to know the correlation between multi-factor leadership among college deans and organizational forms. The sample of the study was selected via the simple random method and included (283) respondents. The results of the study showed that the degree of colleges deans at Shaqra University for multi-factor leadership from the viewpoint of faculty members was average, and the results also showed that the degree of organizational forms with the faculty members of Shaqra University from their point of view were average. The results showed a statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the degree of college deans 'practice at Shaqra University and the degree of organizational symmetry of faculty members from their viewpoint: strengthening and developing the capabilities of deans to practice patterns leading effectively. In the light of the results attained, the study recommended that faculty members should be given the opportunity to participate in decision-making which will be reflected in increasing symmetry with the organization. The study also recommended strengthening mechanisms and methods of motivation at universities, which stimulates the process of symmetry among the faculty members. Finally, the study recommended conducting a comparative study on universities in the Kingdom of Saudi Arabia on leadership patterns and their relationship to organizational symmetry.

Keywords: multi-factor leadership, organizational forms, deans of colleges, the viewpoint of faculty members at Shaqra University.

المقدمة:

بالنظر للتحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والتي فرضت دخول الأفكار الجديدة والحديثة والتوقعات المستقبلية، الأمر الذي يتطلب منها النهضة الشاملة في جميع مجالاتها للتمشي مع المفاهيم الحديثة لأدوار الجامعة، وبما أن نهضة هذه الجامعات تعتمد على العنصر البشري وكيف يمكن توجيهه بشكل يخدم مؤسسات التعليم العالي لذا فإن القائد يُعد الموجه الأول الذي يقع على عاتقه الجزء الأكبر من المسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال توجيه المرؤوسين. وحيث أن جامعة شقراء تعد من الجامعات حديثة الإنشاء الأمر الذي يجعل منها بحاجة للاستفادة من جميع الخبرات السابقة وإجراء المزيد من الدراسات حول وضعها الإداري وطرق التغلب على مشكلات الكليات وخلق مزيد من التوافق والرضا لدى منسوبيها بما ينعكس على العمل الأكاديمي والتطويري فيؤدي إلى التوافق والتمائل التنظيمي لديهم مما يحفزهم للعمل الدؤوب المبني على الولاء والدوافع الداخلية فينعكس هذا الأمر بشكل إيجابي على تطوير الجامعة وتقدمها.

حيث تكمن أهمية القيادة وأنماطها في كونها عملية إرشاد للمرؤوسين في المؤسسة لتحريكهم باتجاه الأهداف المرسومة (الشريدة، 2004).

لذا فإن القيادة الفعالة في الجامعة أهم عناصر النجاح التي من شأنها توجيه كافة الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف من خلال التأثير التفاعلي الذي يحدث بين القائد وتابعيه (Silva, 2016)

وبما أن للقائد الدور الأكبر في إيجاد الشعور بالانتماء تجاه المؤسسة لدى المرؤوسين من خلال النمط القيادي الذي يتبعه فإن ذلك من شأنه أن يعزز من عملية التماثل التنظيمي، الأمر الذي يحتم على القادة اتباع النمط القيادي المناسب والذي قد يولد الولاء والانسجام وإيجاد عوامل جذب تربط بين المؤسسة وأعضاء هيئة التدريس.

وتعد القيادة متعددة العوامل جزءاً مهماً في المؤسسة حيث أنها تحدث فرقاً واضحاً في فاعليتها ويبرز ذلك في دورها بالتأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال إثارة دافعيتهم وحفزهم والتركيز على قدراتهم باستخدام السلطة الممنوحة لهم.

ويعد مفهوم التماثل التنظيمي مفهوماً حديثاً نسبياً في حقل الإدارة التربوية خاصة، وبالتالي فإن الجامعات أصبحت تعمل على أن يؤمن العاملون بهذه الرؤية التي تتطلب بأن تلتقي أهدافهم مع الجامعة فقد أصبح التماثل التنظيمي ضرورة ملحة نظراً لما تشهده البيئة الإدارية من أحداث، وتطورات رافقها العديد من الآثار والظواهر السلبية والتي شكلت مأزقاً، لذا أصبح من الضروري أن تعمل المؤسسة على مواجهته،

فأساليب العمل تغيرت وظهرت قيم وعادات وأهداف جديدة للمؤسسة وفي ظل هذه الأجواء عانت بيئة المؤسسة من الفوضى والارتباك وهذا الوضع أثر على العاملين وأصبح ولاءهم وانتمائهم مشتتاً وغير واضح (Johnson & Hemberg, 1999).

والتماثل التنظيمي لدى المرؤوسين مهم جداً لتحقيق أهداف المؤسسة فمشور الفرد بالانتماء للمؤسسة يجعله يفكر في سبيل تطويرها مما يحقق النجاح لها.

ومن هذا المنطلق يمكن دراسة مدى تطبيق القيادة متعددة العوامل بجامعة شقراء ومدى علاقتها بالتماثل التنظيمي لدى المرؤوسين لذا يجب التحول إلى أنماط قيادية أكثر ملاءمة الأمر الذي يجعل من المرؤوسين يعيدون تشكيل مفاهيمهم للتناسب وتتوافق مع مفاهيم المؤسسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يمارس عمداء الكليات بجامعة شقراء بوصفهم قادة أكاديميون دوراً بارزاً من أجل التأثير الفعال على المرؤوسين بما يحقق التماثل التنظيمي لديهم وفق التوقعات المرجو تحقيقها تبعاً للأهداف الموضوعية، ويعتمد ذلك على ما يتمتع به القائد من نمط قيادي سواء كان تحويلي أم تبادلي أم متساهل، حيث أن لكل نمط دوره وتأثيره في العملية الإدارية وكذلك على المرؤوسين.

ومن خلال عملي بجامعة شقراء والوقوف على أهمية دور النمط القيادي الذي يتبعه عمداء الكليات وتأثير ذلك على التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وبالرجوع لتوصيات الدراسات السابقة حول هذا الموضوع كدراسة أبو السعود والصرايرة (2009)، ودراسة عبد الفتاح و أبو سيف (2016)، ودراسة المواضية (2018)، والتي أوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع القيادة متعددة العوامل ومدى تأثيرها على الولاء التنظيمي أو متغيرات أخرى، ونظراً لتباين عمداء الكليات في جامعة شقراء في درجة استخدامهم للقيادة متعددة العوامل بأنماطها: التحويلية والتبادلية والمتساهلة، وعلاقة ذلك بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، فقد جاءت هذه الدراسة لتوضح هل هناك علاقة بين النمط القيادي الذي يمارسه عمداء الكليات وعلاقته بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة شقراء للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

- 2- ما درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء من وجهة نظرهم؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة شقراء ودرجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة شقراء للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 2- التعرف إلى درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء من وجهة نظرهم.
- 3- الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة شقراء ودرجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة:

1- الأهمية العلمية:

- تكمن أهمية الدراسة في قلة الدراسات التي تناولت القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتمائل التنظيمي وخاصة في المملكة العربية السعودية حيث لا يوجد دراسة لهذا الموضوع في حدود علم الباحثة.
- يتصف مفهوم التماثل التنظيمي بالحدائث نسبياً في الجامعات العربية مما يستدعي إجراء المزيد من البحث والتحليل حيث ستشكل هذه الدراسة مرجعاً مهماً للباحثين في هذا الموضوع.

2- الأهمية العملية:

- إطلاع القيادات الإدارية في الجامعات السعودية على أهمية القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لتحقيق الأهداف المنشودة.
- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من النتائج التي سوف تسفر عنها لما ستقدمه من نتائج وتوصيات لفئات مختلفة مثل القادة الأكاديميين وإدارات التعليم.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على القيادة متعددة العوامل لدى عمداء الكليات وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الحدود المكانية: اقتصرَت على كليات جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: اقتصرَت على تطبيق الأداة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2020.

مصطلحات الدراسة:

القيادة متعددة العوامل: يقصد بها القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة المتساهلة.

القيادة التحويلية: بأنها عملية المشاركة البناءة بين القائد والمرؤوسين والتي من شأنها أن تزيد الدافعية والأخلاقية نحو رؤية محددة تصب في المصلحة العامة. (Northouse, 2013: 187).

وتُعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون من أفراد العينة لإجاباتهم عن فقرات القيادة التحويلية في استبانة القيادة متعددة العوامل المستخدمة في هذه الدراسة.

القيادة التبادلية: وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، والمراقبة للتنبؤ بظهور المشكلات وحلها فوراً (صبري، 2005: 11).

وتُعرف إجرائياً بأنها: الدرج التي حصل عليها المستجيبون من أفراد العينة لإجاباتهم عن فقرات القيادة التبادلية في استبانة القيادة متعددة العوامل المستخدمة في هذه الدراسة.

القيادة المتساهلة: هي عدم التدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب هذه القيادة دوراً يذكر في الإمساك بزمام الأمور وتسيير شؤون العمل، ولا تحديد سياساتها ووضع أهدافها. (دودين، 2012: 299).

وتُعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي حصل عليها المستجيبون من أفراد العينة لإجاباتهم عن فقرات القيادة المتساهلة في استبانة القيادة متعددة العوامل المستخدمة في هذه الدراسة.

التمائل التنظيمي: التزام العاملين وارتباطهم بقيم المؤسسة وأهدافها والتوحد والاندماج في أعمالها، والتضحية لصالحها، والانجاز فوق المتوقع لمهامها والإسهام بجهد مشترك لصالحها والرغبة في البقاء أو الانتماء إليها (الصريرة، 2012: 188).

ويُعرف إجرائياً بأنه: شعور أعضاء هيئة التدريس بوجود انتماء وروابط جذب تربطهم بالجامعة ويُقاس ذلك بالدرجة التي حصل عليها المستجيبون من أفراد العينة لإجاباتهم عن فقرات استبانة التماثل التنظيمي.

الأدب النظري والدراسات السابقة:

بالنظر للجهود التي تبذلها جامعة شقراء لمواكبة متغيرات العصر وسعيها الحثيث لتطوير منسوبيها من جميع النواحي حيث اجتهدت في تدريبهم من خلال المشاركة في الورش التدريبية والمؤتمرات العلمية الأمر ينعكس على إداراتهم بالنجاح والتقدم للنهوض بالجامعة كونها جامعة ناشئة تحتاج لجهد أكبر وعمل دؤوب إلا أنه لا بد لها من تكثيف جهودها حول تطوير منسوبيها بشكل أكبر للاستفادة من خبراتهم في تطوير الكليات حيث أن العمداء يشكلون عامودها الفقري الذي تركز عليه إدارات الجامعة العليا من الناحية التطويرية والتنفيذية.

لذا تؤدي القيادة الإدارية الجيدة إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة والمرؤوسين، فهي تعد ركيزة مهمة في وظيفة التوجيه التي يقع عبؤها على عاتق القادة الإداريين، ويمكن نجاح التوجيه من خلال إيجاد المناخ الملائم الذي يمكن للمرؤوسين في ظل أداء العمل بكفاءة وفعالية، فقبل العمل يسهم القائد في رفع مقدرة مرؤوسيه على الإنتاج وتحديد أهداف ومعايير الأداء المطلوب الوصول إليها، في أثناء العمل فيساعد المرؤوسين في بلوغ هذه الأهداف من خلال تيسير عملهم وتقديم المساعدة والتوجيهات والإرشادات لهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم، وبعد أداء العمل يأتي دور إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، خاصة من خلال المكافآت التي يمنحها نظير الأداء الجيد (الغريايوي، 2019).

وتُعد القيادة عملية جوهرية لتيسير أمور الإنسان في المجتمع حيث تقوم القيادة بأنماطها المتعددة بتوجيه مؤسساته، وترتيب العلاقات بين الأفراد داخل هذه المؤسسات.

ولقد ازداد الاهتمام في العقود الأخيرة من القرن العشرين بتأثير القادة على المؤسسات التعليمية، وذلك لما واجهته المؤسسات التعليمية في فترة التسعينات من القرن العشرين في كل أنحاء العالم من تحولات دراماتيكية انعكست على مؤسسات التعليم وأثرت في نوعية مناهجها وبيئتها التنظيمية (عائش، 2009).

القيادة متعددة العوامل.

انبثقت القيادة متعددة العوامل من نظرية القيادة ذات المدى الكامل ولعت حين قام باس الأفلو (Bass Avolio، 1997) بدراسة القيادة ذات المدى الكامل في محاولة للتوصل إلى أكبر قدر من الممارسات القيادية ويؤكد أنموذج القيادة ذات المدى الكامل على ثلاثة أنماط قيادية مميزة: القيادة التحويلية القيادة التبادلية القيادة التساهلية.

القيادة التحويلية: بالتطرق لمفهومها فهي تعمل على تحويل المرؤوسين والمؤسسات إلى مستويات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة أما القيادة التبادلية فتعمل على توجيه جهود المرؤوسين من خلال المكافآت من أجل أن تحقق هذه القيادة أهدافها (الغزو، 2010).

وبين روبنز (Robins، 2003) بأن القادة التحويليين هم الذين يلهمون المرؤوسين للرقى بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المؤسسة، والذين لهم المقدرة على إصدار تأثير خارق على أتباعهم.

وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المؤسسة لمواجهة التطورات في البيئة الداخلية والخارجية، ويأتي هذا التغيير من خلال قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية هي:

- إيجاد رؤية متجددة اتجاه المستقبل المتوقع للمؤسسة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات التنظيمية.
- أحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنين في المؤسسة.
- توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في كل المؤسسة وعلى جميع المستويات (عتيقة، 2017).

أبعاد القيادة التحويلية:

تتضمن أربعة ابعاد أساسية هي:

- 1- الجاذبية: إذ يصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
- 2- الحفز الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين

وتتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة المثالية.

3- الاستشارة العقلية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

4- الاعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين. وكذلك انجازهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء (الصليبي، 2008).

القيادة التبادلية:

إن الافتراض الرئيس الذي يستند إليه هذا النمط من القيادة هو أن المرؤوسين يُحفظون بالمكافأة والعقوبة (الشريفي، 2012).

ويعتمد القادة التبادليون وأتباعهم على بعضهم بعضاً ويشكل متبادل، سواءً فيما يتعلق بالاعتراف، أم مكافأة إسهامات بعضهم لبعض. ويكون القادة التبادليون مؤثرين، إذا عملوا وفقاً لما يريده المرؤوسين أو يتوقعونه، وتتوقف فاعلية القيادة التبادلية على مقدرات القائد على الاستجابة لردود أفعال المرؤوسين وتلقيتها، وتغيير توقعاتهم (Kellerman, 1984).

خصائص القيادة التبادلية:

- تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين.
- التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.
- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب.
- يتبع القائد التبادلي أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة.
- يركز على النوع وعلى تحسين الرضا الوظيفي.
- ضغط العمل لا يسمح بالتقييم الجيد.
- يتصف هذا النمط بالديموقراطية. (العجمي، 2010).

إن القاسم المشترك بين الأنماط الإدارية السائدة في الواقع العملي هو القائد التبادلي، وأن الأساس الذي يبني عليه هذا القائد كل سلوكه هو التدعيم الشرطي - الإيجابي والسلبي - إذ يستطيع رفع أداء مرؤوسيه وتحسين الرضا الوظيفي وتخفيض مخاطر السلوك الوظيفي وتعديل مساهمهم عند الانحراف (الهواري، 2002).

وهذان النوعان من القيادة مكملان لبعضهما فالقيادة التبادلية تميز حجر الأساس للقيادة التحويلية إلا أن القيادة التبادلية غير كافية لمواجهة التحديات في البيئة المعاصرة لوحدها ولكنها تعتمد على القيادة التحويلية لأن القيادة التحويلية هي قيادة التغيير فهي لا تعتمد على القوانين والتعليمات لتيسير أمور المؤسسة. أما القيادة التبادلية فتعمل على تحديد المهام والأدوار حيث تلتزم بمتطلبات التخطيط والبرامج التقليدية (الغزو، 2010).

القيادة المتساهلة: نمط قيادي يتميز بغياب جميع أنواع العمل التصحيحي، أو إجراءات صنع القرار، ولا يتحمل القائد الذي يمارس هذا النمط أي مسؤولية، بل يلقبها على المرؤوسين (Avolio & Bass, 2002)

أهم الصفات الشخصية للقائد المتساهل:

- ضعف الشخصية وضعف الثقة بالنفس.
- التذبذب الدائم في اتخاذ القرارات وعدم المقدرة على اتخاذ القرار وتطبيق اللوائح.
- عدم الالتزام بالمواظبة للحضور للعمل.
- عدم الاهتمام بحل المشكلات الشخصية للعاملين.
- قلة التوجيه للعاملين.
- عدم المقدرة على اتخاذ القرارات وتطبيق الأنظمة والقوانين.
- التهرب من إبداء الملاحظات ومتابعة سير العمل نحو تحقيق الأهداف.
- العلاقات بين العاملين إيجابية يسودها الود والصدقة لأن علاقاتهم قائمة على قدر من الحرية والتلقائية والانتماء للجماعة ينمو ويزداد التفكير الإيجابي والإبداع (العجمي، 2010).

ويعد هذا النمط القيادي الأكثر سلبية لأنه يسهم في خفض مخرجات الفرد أو الجماعة أو المؤسسة فضلاً عن خفض مصداقية المرؤوسين (Hinkin & Schriedheim, 2008).

التمائل التنظيمي:

يعد التماثل التنظيمي ومفهومه وطبيعته تركيزه على اتجاه واحد حالة يتحقق فيها التكامل والتوافق بين الفرد والمؤسسة، الأمر الذي يترتب عليه التفاعل

الإيجابي نتيجة للطموح الوظيفي، ورغبة الأفراد في تحقيق النمو والتقدم والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة. والتمائل التنظيمي لا يفرض على الأفراد العاملين بل هو حاله من الاندماج والتكامل بين الأهداف الموحدة للمجموعة والمؤسسة (اللوذي، 2003). ويعد التماثل التنظيمي عملية أفعال العاملين بالبيئة الداخلية والخارجية من خلال اندماج الرغبات (صالح، 2015)

وهو بذلك يتميز بالعديد من الخصائص التي أوضحها (العتيبي، 2016).

- يرتبط التماثل التنظيمي ارتباطاً قوياً بالجوانب الاجتماعية.
- يعد التماثل التنظيمي مرتكزاً أساسياً لمنطق الافراد العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية.
- يعد التماثل التنظيمي معمقاً ومغروساً من ادراكات (معتقدات، اتجاهات، مشاعر وسلوك) الافراد العاملين في المؤسسة وهذه الادراكات تحدد أنواع التماثل التنظيمي وشكله على مستوى المؤسسة.

أهمية التماثل التنظيمي:

إن أهمية التماثل التنظيمي تصب في النهاية في مصلحة المؤسسة، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وفي مصلحة الفرد نفسه؛ إذ تنمي لدى الفرد روح الانتماء، والولاء، والإخلاص وبالتالي تنمية الإبداع والابتكار والتعاون، لقد تعددت الرؤى حول مفهوم التماثل التنظيمي كل حسب وجهة نظره وفهمه لهذا المفهوم، إذ يعد التماثل التنظيمي أحد الأشكال المتجددة للتماثل الاجتماعي إذ تسعى المؤسسات على اختلاف أعمالها لأن يكون العاملون فيها ملتصقين برسالتها والرؤية التي تهدف إلى تحقيقها (Simon, 2000).

أهم الآثار الناجمة عن التماثل التنظيمي:

- 1- ارتفاع الروح المعنوية.
- 2- الحد من تسرب العاملين.
- 3- سلوك إبداعي ذاتي من قبل الأفراد.
- 4- تدني نسبة الغياب.
- 5- ارتفاع الإنتاجية.
- 6- التأثير الإيجابي على حياة العاملين (الزعبي، 2013).

أبعاد التماثل التنظيمي:

- الولاء: المشاعر التي يطورها الفرد الذي في مجتمع نحو الأفراد والمؤسسات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومؤسسته في العمل (اللوزي، 2003).
- التشابه: وجود درجة كبره من التشابه بين قيم وأهداف ورغبات ومصالح كلاً من الطرفين لذا يقرر أن الأشخاص الذين يتماثلون مع مؤسساتهم يجب أن يتشابهوا معها ليتحدوا مع أهداف ورغبات المؤسسة (Hus, & Hannan, 2005).
- العضوية: أن الدافع الذي يوجه الفرد إلى ضرورة الانتماء إلى الجماعة أ، المؤسسة، ينطلق من حاجة الفرد إلى أن يكون جزءاً من جماعة من الناس، أي أن يكون مقبولاً من الأفراد كواحد منهم يحيطونه بالموودة والاهتمام والرعاية (سلطان، 2002).

الدراسات السابقة:

فيما يلي استعراض للدراسات السابقة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث والتي تناولت موضوع القيادة متعددة العوامل والتماثل التنظيمي:

أجرى الغامدي (2001) دراسة هدفت التعرف إلى مدى ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية، وتعرف إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لبعض المتغيرات. وقد تكونت العينة من (2912) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص القيادة التحويلية وعناصرها لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية كانت متوسطة المستوى من حيث درجة توافرها. وأن هناك فروقاً دالة إحصائية في عناصر القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجامعة والتخصص. أما بالنسبة لخصائص القائد التحويلي، فقد كانت هناك فروق دالة إحصائية في هذه الخصائص تعزى لمتغيري الوظيفة والتخصص، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة.

أما دراسة الطيفيري (2006) فهذه هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة بين مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. تم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية بلغ عددها (718) معلماً، ومن أجل تحقق هدف الدراسة فقد استخدم الباحث أداتين للدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري

والدراسات السابقة، تضمنت الأولى السلوكيات الخاصة بالأنماط القيادية الثلاثة (الديمقراطي، التسلطي، التسبيبي)، وكانت الأداة الثانية لقياس مستوى الدافعية لدى المعلمين، ومن أهم نتائج الدراسة: أن النمط القيادي السائد بين مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت هو النمط الديمقراطي وأن مستوى دافعية المعلمين نحو العمل كانت مرتفعة.

وفي دراسة تشان (Chan,2006) هدفت إلى التعرف إلى مستوى التماثل التنظيمي ومستوى الولاء لدى العاملين في المنظمات الإنسانية (Amanahlkhtiar Malaysia) وجرى استفتاء (96) مبحثاً من العاملين وتوصلت الدراسة إلى أن هذه المنظمات تعتمد على مجموعة من القيم الإنسانية التي تجعل هؤلاء العاملين يبذلون جهداً أكثر، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن العاملين لديهم تماثل وولاء عال كونهم يعملون في منظمات تخدم الإنسانية ويعتمد عليهم بشكل أكبر على العمل الطوعي.

وهدف دراسة السعود والصريرة (2009) التعرف إلى درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان علاقته بأدائهم الوظيفي. شملت العينة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية (582) عضو هيئة تدريس، و(77) رئيس قسم، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، تم استخدام: استبانة التماثل التنظيمي، واستبانة الأداء الوظيفي التي طورها الباحثان. بينت النتائج أن درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، وأن أداءهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم كان مرتفعاً، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي.

في حين أن دراسة الغامدي (2011) هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة واشتملت عينة البحث على (253) ضابط وتوصلت الدراسة إلى أن القيادات يمارسون السلوك القيادي بدرجة متوسطة وأن أفراد الدراسة يرون أن الضباط الميدانيين بقيادة حراس الحدود بمنطقة مكة المكرمة لديهم مستويات الولاء التنظيمي بدرجة متوسطة.

وأما دراسة المطيري (2011) هدفت التعرف إلى أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وقد تم تقسيم الدراسة على عينة مكونة من (120) مدير في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية لدولة الكويت. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية لدولة الكويت.

وأجرى الشمري (2012) دراسة هدفت إلى تحليل وقياس درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وقياسها، وبيان علاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت تم اختيار عينة عشوائية منتظمة مكونة من (400) عضواً وقد بينت الدراسة وجود درجة مرتفعة من ممارسة التماثل التنظيمي في جامعة الكويت وتوصي الدراسة إلى تعزيز وتكريس التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، لأن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على مقدره أعضاء هيئة التدريس وبالتالي على عمل الجامعة بشكل عام.

وقامت الزعبي (2013) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (375) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس للتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت بدرجة متوسطة. وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان العاصمة وعلاقتها بالتمائل التنظيمي.

وأما دراسة العتيبي (2013) هدفت التعرف إلى درجة ممارس مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وبلغ عددهم (256) معلماً ومعلمة، توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكليّة للقيم الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالكويت للقيم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس ومتغير الخبرة.

وقام الجمعي (2014) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن وقد تكون عينة الدراسة من (368) معلمة وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة الثلاثة كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمات. وجاء نمط القيادة التبادلية بالرتبة الأولى. وفي الرتبة الثانية جاء نمط القيادة التحويلية. وجاء نمط القيادة المتساهلة بالرتبة الأخيرة. ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى

ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت للأنماط القيادية الثلاثة: التحويلية والتبادلية والمتساهلة ومستوى رضا المعلمات عن عملهن.

وأما دراسة العتيبي (2016) هدفت إلى التعرف إلى درجة توافر التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة، فتوصلت إلى نتائج، من أهمها أن درجة توافر التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتبين أنها حاولت الوقوف على النمط القيادي المتبع في المؤسسات والتأثير الناتج عن هذا النمط على المؤسسات كدراسة الشمري (2012)، ودراسة الزعبي (2013)، ودراسة السعود والصريرة (2009)، ودراسة العتيبي (2016)، وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف الرئيس وهو علاقة النمط القيادي المتبع بالتمائل التنظيمي. وتميزت الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة وعدم وجود دراسة سعودية تناولت تأثير النمط القيادي على التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في حدود علم الباحثة.

الطريقة والإجراءات:

تضمن هذا الجزء وصفاً لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة، وعينتها والطريقة التي تم فيها اختيار العينة والأدوات المستخدمة فيها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة ومتغيراتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت للوصول إلى نتائج الدراسة.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك لوصف وتحليل وتفسير نتائج استجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء، والمنهج الارتباطي لمعرفة العلاقة الارتباطية بين القيادة متعددة العوامل لدى عمداء الكليات والتمائل التنظيمي.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ممن هم برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد) الذين يدرسون في جامعة شقراء، خلال الفصل الدراسي الأول للسنة الدراسية 2020/2019.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، خلال العام الدراسي (2019 - 2020) بما نسبته (15%) من مجتمع الدراسة، حيث اشتملت العينة على (283) مستجيباً، ويبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الكلية	كلية إنسانية	232	82.0%
	كلية علمية	51	18.0%
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	183	64.7%
	أستاذ مشارك	82	29.0%
	أستاذ	18	6.4%
عدد سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	75	26.5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	90	31.8%
	10 سنوات فأكثر	118	41.7%
	المجموع	283	100%

أداة الدراسة:

لغايات تطبيق أداة تم الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة القيادة متعددة العوامل لدى عمداء الكليات وعلاقتها بالتماثل التنظيمي، وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستندت الباحثة بصورة أساسية في إعداد الأداة على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة كدراسة السعود والصريرية (2009)، ودراسة الزعبي (2013). إذ يضع المستجيب إشارة أمام كل فقرة من فقرات المجالات وذلك على سلك من خمس درجات هي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) - ملحق رقم (1) - وصُححت الأداة بإعطاء الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) للدرجات السابقة الذكر، كما تم التحقق من دلالات الصدق والثبات للأداة.

صدق أداة الدراسة

أ. الصدق الظاهري:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة وذلك بعرضهما على (12) محكمًا من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات السعودية. والأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم، من حيث:

1. معرفة مدى صلاحية الصياغة اللغوية.
2. انتماء الفقرة للمجال الذي أدرجت ضمنه.
3. مدى ملاءمة الفقرات وتوافقها مع مجال الدراسة.
4. إجراء أي تعديلات يرونها مناسبة.

وبناء على إجماع ما يزيد عن (80%) من مجموعة المحكمين تم اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائية. حيث تم تعديل واستبدال بعض الفقرات ليصبح عددها النهائي (38) موزعة على محورين كل محور يتكون من (19) فقرة.

صدق البناء (المحتوى) لأداة الدراسة:

تم التحقق من مؤشرات صدق البناء، من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (35) من المستجيبين من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاداة والمجالات التي تنتمي إليها. وبين الفقرات والأداة ككل، وكما هو مبين في الجدول (3):

الجدول (2): قيم معاملات الارتباط بين فقرات كل محور مع المحور الكلي

المجال	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط مع المجال مع المحور	معامل الارتباط مع المحور
القيادة التحويلية	1.	يمتلك مهارات قيادية تعزز الثقة به.	0.864**	-
	2.	يعمل من أجل مصلحة الجماعة.	0.822**	-
	3.	يساعد المرؤوسين في تطوير جوانب القوة لديهم.	0.887**	-
	4.	يؤكد على أهمية العمل الجماعي في المؤسسة.	0.865**	-
	5.	يسعى للحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.	0.791**	-
	6.	يتحدث عن المستقبل بامل وتفائل.	0.851**	-
	7.	يشجع على ضرورة النظر للمشكلات من عدة زوايا.	0.792**	-
	8.	يسعى لتحقيق الامن الوظيفي للمرؤوسين.	0.788**	-

المجال	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع المحور	
القيادة التساهلية	9.	يقيم الاداء الوظيفي للمرووسين من خلال معايير موضوعية.	**0.687	-	
	10.	يراعي ظروف المرووسين بدون تمييز.	**0.777	-	
	11.	يسعى ليحقق رساله الجامعة ورؤيتها.	**0.798	-	
	12.	يبث روح الحماس لإنجاز العمل.	**0.837	-	
	13.	يعبر عن رضاه عندما تتحقق التوقعات.	**0.753	-	
	14.	يتدخل عندما تتفاقم المشكلات فقط.	**0.364	-	
	15.	ينتظر حدوث الخطأ قبل اتخاذ اي اجراء.	**0.457	-	
	16.	يركز جل اهتمامه على التعامل مع الاخطاء والشكاوى والاختلافات.	**0.320	-	
	17.	يتجنب اتخاذ القرارات.	**0.838	-	
	18.	يؤخر الإجابته عن الاسئله الملحه.	**0.874	-	
	19.	يغيب عند الحاجة إليه في الازمات.	**0.859	-	
	التمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس	1.	اهتم بمستقبل الجامعة بجديه.	**0.630	-
		2.	اتضايق عندما ينتقد الآخرون الجامعة بطريقه غير موضوعية.	**0.632	-
		3.	اشعر بولاني المستمر للجامعة.	**0.722	-
		4.	افخر بان اكون احد اعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة.	**0.717	-
		5.	ادافع عن الجامعة وسياستها امام الآخريين.	**0.739	-
6.		ارى ان إنجازات الجامعة مدعاة فخر لآعضاء هيئة التدريس فيها.	**0.788	-	
7.		احب التحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي تنفذها الجامعة.	**0.715	-	
8.		ابدل اقصى جهد لتحقيق الجامعة اهدافها.	**0.719	-	
9.		اعمل في الجامعة من اجل تحقيق رسالتها.	**0.758	-	
10.		احاول ان اتخذ قراراتي في العمل متجنباً النتائج السلبية التي قد تعود على الجامعة.	**0.685	-	
11.		انظر إلى مشكلات الجامعة على أنها مشكلاتي الشخصية.	**0.652	-	
12.		ارى ان فيمي وفيم الجامعة متماثلة إلى حد كبير.	**0.831	-	
13.		اعتقد أن صورة الجامعة في المجتمع المحلي تماثل توجهاتي وتطلعاتي.	**0.788	-	
14.		لدي انتماء للجامعة التي اعلم فيها.	**0.764	-	

المجال	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط مع المجال مع المحور
15.		اشعر بسرور كبير؛ لأنني اعمل في هذه الجامعة.	**0.780
16.		اصف نفسي للآخرين بقولي " اعمل في الجامعة، أنا من الجامعة."	**0.607
17.		احدد هويتي من خلال الجامعة بسهولة.	**0.764
18.		أرى أن لدي مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع الآخرين الذين يعملون في الجامعة.	**0.707
19.		استطيع وصف الجامعة بأنها أسرة.	**0.785

❖ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

❖ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يظهر الجدول (2) أن معاملات الارتباط بين فقرات الأداة ومجال الدراسة والأداة الكلية، كانت مناسبة، حيث تراوحت الارتباطات بين فقرات الأداة ومجالات الدراسة كانت أكبر من (0.30)، وهي ملائمة لأغراض لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة، الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار والطريقة الثانية هي حساب معامل كرونباخ لفقرات الاستبانة. حيث تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (30 عضو هيئة تدريس) مرتين بفارق زمني مدته أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا. والجدول رقم (3) يبين ذلك.

الجدول (3): معامل ثبات إعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات إعادة
القيادة التبادلية	0.901	0.931
القيادة التحويلية	0.874	0.872
القيادة التساهلية	0.892	0.861
التمثال التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس	0.901	0.921

أظهرت النتائج في الجدول (3) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتي التطبيق تراوح ما بين (0.861 - 0.931). أما معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) فقد تراوح (-0.901 - 0.874). ويُلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع. وعليه اعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها.

تصحيح أداة الدراسة:

لأجل احتساب الدرجة الكلية للأداة، تم وضع خمسة بدائل يختار المستجيب أحد هذه البدائل التي تعبر عن رأيه، وأعطيت الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) للبدائل الخمسة على التوالي للفقرات، إذ أعطيت الدرجة (5) على البديل كبيرة جداً، والدرجة (4) للبديل كبيرة، وأعطيت الدرجة (3) على البديل متوسطة، وأعطيت الدرجة (2) على البديل متدنية، وأعطيت الدرجة (1) على البديل متدنية جداً. وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات والأداة ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

مدى الفئة = 5 - 4 = 1 ÷ 5 = 0.8 وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

الجدول (4): المعيار الإحصائي لتحديد درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة شقراء للقيادة متعددة العوامل ودرجة التماثل التنظيمي

الدرجة	المتوسط الحسابي
قليلة جداً	من 1.00 أقل من 1.80
قليلة	من 1.80 أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60 أقل من 3.40
كبيرة	من 3.40 أقل من 4.20
كبيرة جداً	من 4.20 - 5.00

إجراءات الدراسة:

لغايات تحقيق أهداف الدراسة أُتبعت الإجراءات الآتية:

1. تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها والهدف منها.
2. الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
3. إعداد وبناء أداة الدراسة وهي: أداة الاستبانة، والتأكد من صدقها وثباتها ومن جاهزيتها للتطبيق.
4. تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وطريقة إجراء الاستبانة.
5. قيام الباحثة بتطوير استبانة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات والسابقة.
6. الحصول على الموافقات الرسمية من الجامعة للبدء بتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) مع الجهات المعنية.
7. القيام بالتنسيق مع أفراد عينة الدراسة الذين تم تطبيق أداة الدراسة عليهم، وهم أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء.
8. تقديم توصيات الباحثة في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها.

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات الرئيسية:

1. درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة شقراء للقيادة متعددة العوامل في جامعة شقراء.
2. درجة التماثل التنظيمي في جامعة شقراء.

ثانياً: المتغيرات التصنيفية:

1. الكلية ولها فئتان (الكليات العلمية والكليات الإنسانية).
2. الرتبة الأكاديمية وله ثلاث أنواع (أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد).
3. الخبرة ولها ثلاث فئات. (اقل من 5 سنوات، من 5- 10 سنوات أكثر من 10 سنوات).

أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة على السؤال الأول والسؤال الثاني من أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

عرض النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة شقراء ودرجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، ولتحقيق ذلك تمت الإجابة عن أسئلتها وفق تسلسلها، وفيما يلي عرض لذلك:

نتائج السؤال الأول الذي نص على: " ما درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة شقراء للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة شقراء للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويبين جدول (5) ذلك.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة شقراء للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	القيادة التحويلية	3.09	1.01	1	متوسطة
1	القيادة التبادلية	3.21	.72	2	متوسطة
3	القيادة التساهلية	3.08	1.07	3	متوسطة

❖ الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من جدول (5) أن مجالات درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة شقراء للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، حيث جاء مجال القيادة التبادلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.21) بدرجة (متوسطة) بانحراف معياري (.724)، تلاه في المرتبة الثانية مجال القيادة التحويلية بمتوسط حسابي (3.09) بانحراف معياري (1.01)، في حين جاء مجال القيادة التساهلية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.08) بانحراف معياري (1.073).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة شقراء للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفيما يلي عرض لذلك:

المجال الأول: القيادة التحويلية:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (القيادة التحويلية)، مرتبة تنازليا وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يمتلك مهارات قيادية تعزز الثقة به.	3.31	1.20	1	متوسطة
2	يعمل من أجل مصلحة الجماعة.	3.31	1.33	2	متوسطة
4	يؤكد على أهمية العمل الجماعي في المؤسسة.	3.12	1.29	3	متوسطة
5	يسعى للحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.	3.11	1.25	4	متوسطة
9	يقيم الأداء الوظيفي للمرؤوسين من خلال معايير موضوعية.	3.08	1.12	5	متوسطة
6	يتحدث عن المستقبل بأمل وتفاؤل.	3.04	1.15	6	متوسطة
7	يشجع على ضرورة النظر للمشكلات من عدة زوايا.	3.04	1.07	7	متوسطة
8	يسعى لتحقيق الأمن الوظيفي للمرؤوسين.	3.01	1.46	8	متوسطة
10	يراعي ظروف المرؤوسين بدون تمييز.	3.00	1.361	9	متوسطة
3	يساعد المرؤوسين في تطوير جوانب القوة لديهم.	2.86	1.26	10	متوسطة
	القيادة التحويلية	3.09	1.011		متوسطة

❖ الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من جدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (2.86) و(3.31) بدرجة (متوسطة). حيث جاءت كل من الفقرة (1) التي نصت على " يمتلك مهارات قيادية تعزز الثقة به. " والفقرة (يعمل من أجل مصلحة الجماعة). في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.31) وبانحراف معياري (1.20) (1.33) بدرجة (متوسطة)، في حين جاءت الفقرة (يساعد المرؤوسين في تطوير جوانب القوة لديهم). التي نصت على " 2.86 " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.26) بدرجة (متوسطة).

المجال الثاني: القيادة التبادلية:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (القيادة التبادلية)، مرتبة تنازليا وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يسعى لتحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها.	3.54	1.21	1	كبيرة
3	يُعبّر عن رضاه عندما تتحقق التوقعات.	3.32	1.23	2	متوسطة
4	يتدخل عندما تتفاقم المشكلات فقط.	3.18	1.17	3	متوسطة
5	ينتظر حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي إجراء.	3.14	1.32	4	متوسطة
2	يبث روح الحماس لإنجاز العمل.	3.08	1.25	5	متوسطة
6	يُركز جل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء والشكاوى والاختلافات.	3.01	1.17	6	متوسطة
	القيادة التبادلية	3.21	.72		متوسطة

❖ الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من جدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.01) و(3.54) بدرجة (متوسطة إلى كبيرة). حيث جاءت الفقرة (1) التي نصت على "يسعى ليحقق رسالة الجامعة ورؤيتها." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.21) بدرجة (كبيرة)، في حين جاءت الفقرة (6) التي نصت على "يُركز جل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء والشكاوى والاختلافات." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة (كبيرة).

المجال الثالث: القيادة التساهلية:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (القيادة التساهلية)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يؤخر الإجابة عن الأسئلة الملحة.	3.44	1.20	1	كبيرة
1	يتجنب اتخاذ القرارات.	3.04	1.24	2	متوسطة
3	يغيب عند الحاجة إلية في الأزمات.	2.76	1.32	3	متوسطة
	القيادة التساهلية	3.08	1.07		متوسطة

❖ الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من جدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (2.76) و(3.44) بدرجة (متوسطة إلى كبيرة). حيث جاءت الفقرة (2) التي نصت على "يؤخر الإجابة عن الأسئلة الملحة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.20)، بدرجة (كبيرة)، في حين جاءت الفقرة (3) التي نصت على "يغيب عند الحاجة إلية في الأزمات." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (1.32)، بدرجة (متوسطة).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن القائد المتساهل لا يرغب بتحمل المسؤولية في بعض الاحيان فيترك الأعضاء يديرون شؤونهم بأنفسهم ويتحملون مسؤولية أعمالهم قد يرجع لقللة الخبرة في بعض الأمور الإدارية مما يجعله يؤخر الإجابة حتى يجد الرد العلمي من الإدارة العليا وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2013)، ودراسة تشان (Chan,2006)، أو قد تكون لكثرة الأعباء الإدارية المكلف بها والتي تحول دون إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة (الشمري، 2012)، ودراسة (الجمعي، 2014).

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: " ما درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء

هيئة التدريس بجامعة شقراء من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء من وجهة نظرهم، وبين جدول (9) ذلك.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	أهتم بمستقبل الجامعة بجدية.	3.77	1.16	1	كبيرة
2	أتضايق عندما ينتقد الآخرون الجامعة بطريقة غير موضوعية.	3.59	1.26	2	كبيرة
10	أحاول أن اتخذ قراراتي في العمل متجنباً النتائج السلبية التي قد تعود على الجامعة.	3.59	1.28	2	كبيرة
3	أشعر بولائي المستمر للجامعة.	3.56	1.09	4	كبيرة
8	أبذل أقصى جهد لتحقيق الجامعة أهدافها.	3.56	1.34	4	كبيرة
14	لدي انتماء للجامعة التي أعمل فيها.	3.56	1.29	4	كبيرة
9	أعمل في الجامعة من أجل تحقيق رسالتها.	3.52	1.28	7	كبيرة
4	أفخر بأن أكون أحد أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة.	3.42	1.18	8	كبيرة
16	أصف نفسي للآخرين بقولي: "أعمل في الجامعة، أنا من الجامعة."	3.35	1.23	9	متوسطة
11	أنظر إلى مشكلات الجامعة على أنها مشكلاتي الشخصية.	3.31	1.26	10	متوسطة
18	أرى أن لدي مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع الآخرين الذين يعملون في الجامعة.	3.27	1.19	11	متوسطة
7	أحب التحدث في العلقن عن المشاريع	3.24	1.25	12	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
	الناجحة التي تنفذها الجامعة.				
15	أشعر بسرور كبير؛ لأنني أعمل في هذه الجامعة.	3.23	1.36	13	متوسطة
6	أرى أن إنجازات الجامعة مدعاة فخر لأعضاء هيئة التدريس فيها.	3.16	1.37	14	متوسطة
5	أدافع عن الجامعة وسياستها أمام الآخرين.	3.10	1.35	15	متوسطة
17	أحدد هويتي من خلال الجامعة بسهولة.	3.02	1.34	16	متوسطة
12	أرى أن قيمي وقيم الجامعة متماثلة إلى حد كبير.	2.94	1.23	17	متوسطة
19	أستطيع وصف الجامعة بأنها أسرة.	2.89	1.32	18	متوسطة
13	أعتقد أن صورة الجامعة في المجتمع المحلي تماثل توجهاتي وتطلعاتي.	2.71	1.27	19	متوسطة
	التمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس	3.31	.92		متوسطة

❖ الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من جدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء من وجهة نظرهم تراوحت بين (2.71) و(3.77) بدرجة (متوسطة إلى كبيرة). حيث جاءت الفقرة (1) التي نصت على "أهتم بمستقبل الجامعة بجدية." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77)، وبانحراف معياري (1.16)، وبدرجة (كبيرة)، في حين جاءت الفقرة (13) التي نصت على "أعتقد أن صورة الجامعة في المجتمع المحلي تماثل توجهاتي وتطلعاتي." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.71)، وبانحراف معياري (1.27) وبدرجة (متوسطة). أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (3.31)، وبانحراف معياري (.92) وبدرجة (متوسطة).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة رغبة الأعضاء في تطوير جامعة شقراء لتواكب الجامعات الأخرى حيث أنها جامعة ناشئة وتحتاج لجهود أكبر لتفعيل دورها في المجتمع وإبرازها بين الجامعات والتصنيفات المعروفة الأمر الذي من شأنه أن يؤدي بالأعضاء للتفاخر وزيادة الدافعية لديهم للعمل بجدية ونشاط أكبر. حيث أن الأنماط التي يمارسها القادة قد تؤثر إيجاباً على درجة توافر التماثل التنظيمي لدى الأعضاء الأمر الذي ينعكس على تحقيق أهداف الجامعة بشكل تكاملي ومستمر، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزعيبي، 2013)، ودراسة (الجمعي، 2014).

نتائج السؤال الثالث الذي نص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$) بين درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة شقراء ودرجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة شقراء من جهة ودرجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم من جهة أخرى، وبين جدول (7) ذلك.

جدول (7) معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة شقراء من جهة ودرجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم من جهة أخرى

المجالات	الارتباط	التمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس
القيادة التحويلية	الارتباط	.677(**)
	الدلالة الاحصائية	.000
	العدد	283
القيادة التبادلية	الارتباط	.637(**)
	الدلالة الاحصائية	.000
	العدد	283
القيادة التساهلية	الارتباط	-.333(**)
	الدلالة الاحصائية	.000
	العدد	283
التمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس	الارتباط	1
	الدلالة الاحصائية	283

❖ ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0.01)$

يُلاحظ من جدول (7) وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0.05)$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة شقراء من جهة ودرجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والتمائل التنظيمي (0.677)، وبين القيادة التبادلية والتمائل التنظيمي

(0.637)، بينما كانت هناك علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التساهلية وبين التماثل التنظيمي حيث بلغت (- 0.333).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأنماط الثلاثة جميعها مستخدمة ولكن بدرجات متفاوتة ولكن نمط القيادة التحويلية يمارس بشكل أكبر لاقتناعهم بأهمية القيادة التحويلية كونها قيادة أخلاقية مما يجعل لها انعكاساً أكبر على التماثل التنظيمي لدى الاعضاء حيث أن نمط القيادة التحويلية يركز على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس والتي تقوم على فهم الأهداف وتحقيقها معاً وكون القائد التحويلي يمتلك القدرة في التأثير على الأعضاء من خلال شخصيته والاهتمام بدافعيتهم مما يولد لديهم الدافع للعمل المبني على القناعة والتعاون واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزعبي (2013)، ودراسة الجمعي (2014)، واختلفت مع نتائج دراسة الغامدي (2001)، والغامدي (2011)، بينما نمط القيادة التبادلية يعتمد على نمط تبادل المنافع والمساندة و يحصل كل من الرئيس والمرؤوس على الشيء الذي يريدونه حيث يعتمد القائد التبادلي على استثارة دافعية المرؤوسين في ضوء منافعهم ونجد أن الأعضاء بحاجة إلى التحفيز والحصول على الدوافع التشجيعية حتى وإن كانت معنوية واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المطيري (2011)، واختلفت مع نتائج دراسة تشان (Chan, 2006)،. وأما نمط القيادة المتساهلة فإن القائد المتساهل قد يتصل من مسؤولياته أو يتأخر في الرد مما يولد التذمر لدى المرؤوسين وعدم المبالاة لتحقيق أهداف المؤسسة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الجمعي، 2014).

ملخص النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة شقراء للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج أن درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء من وجهة نظرهم كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة شقراء ودرجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وبين تعزيز تنمية قدرات العمداء على ممارسة الأنماط القيادية بفعالية

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فقد توصي الدراسة بما يلي:

1- تعزيز وتنمية قدرات العمداء على ممارسة الأنماط القيادية بفعالية. من خلال تقديم برامج تدريبية وتطويرية.

-
- 2- إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صنع القرار مما ينعكس على زيادة التماثل مع المنظمة.
 - 3- تعزيز آليات وأساليب التحفيز من خلال المكافآت المادية والمعنوية في الجامعات مما يحفز على عملية التماثل لدى أعضاء هيئة التدريس.
 - 4- إجراء دراسة مقارنة على الجامعات الأخرى في المملكة العربية السعودية عن الأنماط القيادية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي.

المراجع

- الجمعي، هيا (2014). أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط: عمان الأردن.
- دودين، أحمد (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- الزعبي، خلود (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- السعود، راتب والصريرة، خالد أحمد (2009). التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي. مجلة دراسات الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- سلطان، محمد (2002). السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة الجانب الإنساني في العمل. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- الشريدة، هيام (2004). الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيرها في التغيير التربوي وفق منظور رؤساء الأقسام. مجلة اتحاد الجامعات العربية، (العدد 43).
- الشريفي، عباس (2012). القيادة متعددة العوامل التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الشرق الأوسط في عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، العدد 33 المجلد (2).
- صالح، خالد (2015). تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي، بحث تطبيقي في وزارة التخطيط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 82، العراق.
- الصريرة، خالد (2012). التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعة. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الظفيري، خالد (2006). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

عايش، أحمد (2009). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط (1).

العتيبي، احمد (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط: عمان الأردن.

العتيبي، تركي (2016)، التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، العدد: 3، مجلد: 9.

عتيقة، بلميلود (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر.

العجمي، محمد (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط2. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، الأردن.

الغامدي، سعيد بن صالح (2001). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها، وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الغامدي، عبد المحسن (2010 – 2011). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

الغرباوي، شهدان (2019). القيادة الإدارية كوسيلة تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية، ط (1).

الغزو، فاتن عوض (2010). القيادة والإشراف الإداري. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ط (1).

قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.

- اللوزي، موسى (2003). التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر، عمان، الأردن. ط (1).
- المطيري، عبد العزيز (2011). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (دراسة تطبيقية على
- الهواري، سيد (2002). الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21. مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- Avolio B.J. & Bass B.M. (2002). Developing potential across a full range of leadership: cases on transactional and transformational leadership. Mahwah, new jersey: Lawrence Erlbaum associates.**
- Avolio B.J. & Bass B.M.(1997). The full range leadership development manual for the multi factor leadership questionnaire. Redwood city, CA: Mind garden.**
- Chan, s.h. (2006). " organizational identification and commitment of members of human development organization" . journal of management development, 25(3): 249-268.**
- Hinkin T. & Schriesheim c. (2008). " an examination of non leadership to leader reward omission an punishment omission". Journal of applied psychology, 93(6), 1234-1248.**
- Hus, G. & Hannan, M. T. (2005). Identities, Geners, and Organizational forms. Organization science, 16(5), 474-490.**
- Johnson, w. l. j.: Johnson, a. m. & Heimberg, f. (1999). A primary and second order component analysis of organizational identification questionnaire. Educational and Psychological measurement, 59(1), 159-170.**
- Kellerman B. (1984). Leadership multidisciplinary perspectives. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice – Hall.**
- Northouse, Peter.(2013). Leadership theory and practice. 6. Ed. San Francisco CA: saga publications.**
- Robbins, N, (2003): Transform ting leadership a process collective action. human relation vol. 38, No. 11.**
- Silva, Alberto (2016). What is leadership?.Journal of business studies quarterly, vol 8 , no.1.**
- Simon, H. A. public administration in today, world of organization and markets. Political science & politics, 33(4),(2000) 749-756 .**
- Yuki G.A. (1981). Leadership in organization. Englewood cliffs, new jersey; prentice – hall.**