



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

العدد الرابع عشر - الجزء الأول  
ذو القعدة 1444 هـ - يونيو 2023 م

## معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

### النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

### النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

### الموقع الإلكتروني للمجلة :

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



### البريد الإلكتروني للمجلة :

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

[iujournal4@iu.edu.sa](mailto:iujournal4@iu.edu.sa)

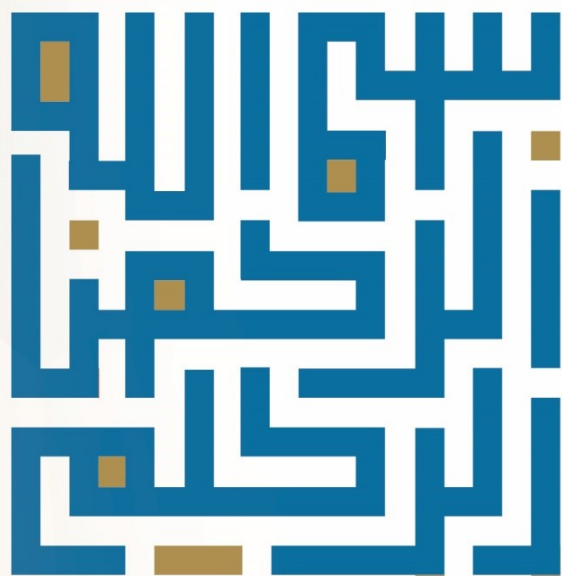




الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة  
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر  
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة  
للجامعة الإسلامية



## قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأمانة والجدية والإبتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلماً من رسالة علمية (ماجستير/دكتوراة) أو بحوث سبق نشرها للباحث.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحث المقدم (25%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث ، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة ، وصلب البحث ، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات ، وثبت المصادر والمراجع ، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوماً للنشر.



## الهيئة الاستشارية :

**معالي أ.د. : محمد بن عبدالله آل ناجي**

رئيس جامعة حفر الباطن سابقاً

**معالي أ.د. : سعيد بن عمر آل عمر**

رئيس جامعة الحدود الشمالية سابقاً

**معالي د. : حسام بن عبدالوهاب زمان**

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

**أ. د. : سليمان بن محمد البلوشي**

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

**أ. د. : خالد بن حامد الحازمي**

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ. د. : سعيد بن فالح المغامسي**

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ. د. : عبدالله بن ناصر الوليعي**

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

**أ.د. محمد بن يوسف عفيفي**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية سابقاً



## هيئة التحرير :

رئيس التحرير :

**أ.د. : عبدالرحمن بن علي الجهني**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

مدير التحرير :

**أ.د. : محمد بن جزاء بجاد الحربي**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

## أعضاء التحرير :

**معالي أ.د. : راتب بن سلامة السعود**

وزير التعليم العالي الأردني سابقا  
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

**أ.د. : عبدالرحمن بن يوسف شاهين**

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

**أ.د. : عبدالعزيز بن سليمان السلومي**

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ.د. : عبدالله بن علي التمام**

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

**أ.د. : محمد بن إبراهيم الدغيري**

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي  
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

**أ.د. : علي بن حسن الأحمدي**

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

**د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي**

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية

الإخراج والتنفيذ الفني:

**م. محمد بن حسن الشريف**

المنسق العلمي :

**أ. محمد بن سعد الشال**



الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





## فهرس المحتويات : \*

الصفحة	عنوان البحث	م
11	توظيف المنهج النوعي في أبحاث القيادة التربوية: قيمته والتحديات التي تواجهه د. فايزة بنت عادل أحمد غنيم	1
49	استخدام تحليلات التعلم عبر نظام إدارة التعلم الإلكتروني (Blackboard) في تحسين ممارسات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الجامعي د. صباح بنت عيد رجا الصبحي	2
113	استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتسويق البحوث العلمية في الجامعات السعودية د. الهام بنت نايف محمد الراجحي	3
169	درجة توافر مهارات الاقتصاد المعرفي لدى معلمات اللغة العربية في المرحلة الثانوية من وجهة نظر المشرفات التربويات في المملكة العربية السعودية د. حنان بنت ونيس الربيع	4
207	إستراتيجية مقترحة لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية د. هيلة بنت عبد الله سليمان الفايز	5
257	واقع القراءة الحرة لدى متعلمي اللغة العربية الناطقين بلغات أخرى د. صلاح بن ملهي السحيمي	6
297	دور الجامعات المصرية في إعداد طلابها وفق متطلبات سوق العمل الدولي: تصور مقترح أ. د. جمال بن أحمد السيسي / د. هشام بن عيد العزيز أبو عاصي	7
355	التفكير الإيجابي كمتغير معدل للعلاقة بين الذكاء الوجداني وجودة الحياة الوظيفية لدى معلمات التعليم العام بمكة المكرمة د. حنان بنت حمادي سليم الحربي	8
403	إدارة التنوع وأثرها في تشكيل الهوية التنظيمية بالجامعات السعودية: جامعة تبوك أنموذجاً د. فهد بن حمدان العبيري	9
441	التعايش الاجتماعي بين المسلمين وأهل الكتاب وأثره في ازدهار الحضارة الإنسانية في الأندلس (422-479هـ/1031-1086م) أ. د. منى بنت حسين آل سهلان القحطاني	10

\* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



جامعة المدينة الإسلامية  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



**إدارة التنوع وأثرها في تشكيل الهوية  
التنظيمية بالجامعات السعودية: جامعة  
تبوك أنموذجاً**

**Diversity Management and Its Impact on  
Organizational Identity in Saudi  
Universities: Tabuk University as a Model**

إعداد

**د. فهد بن حمدان العبيري**

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

بجامعة تبوك

Dr. Fahad H. Alebieri

Associate Professor of Educational Administration

At Tabuk University

DOI:10.36046/2162-000-014-009

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة التنوع في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد مستوى الهوية التنظيمية، ومعرفة أثر ممارسة إدارة التنوع على الهوية التنظيمية في جامعة تبوك. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، واستخدمت الدراسة استبانتين الأولى لتحديد درجة ممارسة إدارة التنوع والثانية لتحديد مستوى الهوية التنظيمية تم تطبيقهما على عينة مكونة من (٢٦٣) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن درجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة تبوك جاء بدرجة كبيرة في جميع مجالاته (الداخلية، الخارجية، التنظيمية)، وأن مستوى الهوية التنظيمية بجامعة تبوك كان بدرجة كبيرة، كما توصلت إلى وجود أثر دال إحصائياً بين ممارسة إدارة التنوع على الهوية التنظيمية في جامعة تبوك، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسة إدارة الجامعة لإدارة التنوع بما يعزز هويتها التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: التنوع، إدارة التنوع، الهوية التنظيمية.

## Abstract

The study aimed to find out the impact of diversity management on the organizational identity of Saudi Universities by applying to Tabuk University as a model as perceived by staff members. To accomplish the study goals, the descriptive-analytical method was used. a representative sample was selected using the random sampling technique consisted of (263) faculty members, during the second semester of the 1443H Academic year. The results showed that the degree of practicing diversity management was high, and the level of the organizational identity of university was high. Findings also showed that there was a statistically significant correlation between diversity management and organizational identity. Moreover, there was an effect statistically significant of the impact of diversity management on the organizational identity. Based on these results, certain recommendations were suggested.

**Keywords:** diversity, diversity management, Organizational Identity.

## المقدمة

شكل مفهوم إدارة التنوع في المؤسسات الحديثة مرتكزا أساسيا بين المنظمة وأفرادها، ومثل قاعدة مثالية للتوافق وتبادل الخبرات، ومنهجاً للتفاعلات البشرية داخل المنظمة على اختلاف مستوياتهم. ولقد تزامن هذا الاهتمام مع الاعتقاد المتزايد بأهمية دور إدارة التنوع في المنظمات باعتبار العنصر البشري الذي يمثل في نظرها كائنا تنظيماً ذا أبعاد ثقافية واجتماعية؛ نتيجة انفتاحها على عالم تعدد فيه الثقافات والهويات الاجتماعية. كما تأتي إدارة التنوع كأداة لتحقيق التكاملية في أداء المورد البشري، ويعكس قوة ثقافتها التنظيمية، وتماسك أفرادها نحو تحقيق أهدافها. وتعد الجامعات من أهم المنظمات التعليمية التي يقع على عاتقها مسؤولية تطور المجتمع وتقدمه من خلال وظائفها الرئيسية وخدماتها التي تقدمها سواء في الجوانب التعليمية أو البحثية أو المجتمعية، تجسيدا لدورها الريادي في خدمة مجتمعاتها، من خلال تقديم خدمات مجودة ومتميزة عن طريق تطوير عملياتها الإدارية والأكاديمية وفق أساليب حديثة تواكب التوجهات المعاصرة، بالإضافة إلى اهتمامها بطرق التعامل الجيد مع مواردها البشرية. حيث يشير الصالح (٢٠١١) إلى أن أساليب التعامل الإداري التي تتبعها الجامعة مع العاملين فيها تنعكس على أدائهم بطريقة إيجابية، وعلى قدرتهم دعم تحقيق أهدافها، كون المورد البشري من العوامل الرئيسية القادرة على إحداث تطورها وتميزها. وهو ما يتطلب مراعاة طبيعة التنوع في الموارد البشرية على اختلاف ثقافتهم وأديانهم وأعراقهم ونوعهم الاجتماعي وأصولهم، وهذا يتطلب من الجامعة أن تأخذ ذلك بعين الاعتبار، وتجعل التنوع وإدارته ضمن سياساتها وخططها، بما يحقق التعاون المثمر لتحقيق أهدافها. وتشير سمارة (٢٠١٧) إلى أن ممارسة الجامعة لإدارة التنوع تساهم في توحيد الجهود وقبول مجموعة متنوعة من الأفراد لتشكيل القوى العاملة، وتوحيد الأفكار والرؤى وخلق جو يسوده الثقة والتقبل والتقدير بين الجميع؛ كون إدارة التنوع في الجامعات تستند إلى موارد بشرية متنوعة في مكوناتها الثقافية تسهم في إيجاد بيئة منتجة قادرة على استخدام طاقات ومواهب جميع العاملين فيها لتحقيق أهدافها.

إن اهتمام الجامعة بالتنوع وإدارته بشكل فاعل يساهم في تطوير أداء العاملين فيها. حيث يؤكد الهديرس (٢٠١٩) أن إدارة التنوع تزيد من تفاعل العاملين مع بعضهم البعض، لأن احترام

قيم العاملين الدينية والثقافية والاجتماعية، وكل ما يتعلق باللون والجنس وغير ذلك يعطيهم الثقة فيمن حولهم والتفاعل معهم بشكل طبيعي ينعكس في زيادة أدائهم.

وتزداد أهمية إدارة التنوع في الجامعات في تحقيق التميز التنافسي لها، وكذلك إشباع الحاجات النفسية للعاملين، كما تحقق لهم الرضا الوظيفي، والأمان الوظيفي، والانتماء، والمساواة، وتكافؤ الفرص، والعدالة الاجتماعية. (ناصر ، ٢٠٢١). كما يأتي التركيز على إدارة التنوع انطلاقاً من قدرتها على تحقيق مستوى أكبر من الاعتمادية المتبادلة على كافة المستويات بالمؤسسة الجامعية، وينعكس ذلك بدوره على الصورة الكلية لها، وعلى تشكيل هويتها التنظيمية. فالهوية التنظيمية تؤدي دوراً مهماً في خلق ميزة تنافسية للمنظمة. وهي تمثل أحد المفاهيم الحديثة التي زاد انتشارها في الآونة الأخيرة؛ لدورها الإيجابي في المؤسسة سواء في بيئتها الداخلية أو البيئة الخارجية المحيطة. حيث يرى براهيمه (٢٠١٨) أن للهوية التنظيمية دوراً إيجابياً للمؤسسة على مستوى البيئة الخارجية فهي تساهم في تحقيق التفرد والتميز على مثيلاتها، وتحقيق ميزتها التنافسية، وأما على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة فهي تساعد في توحيد جهود العاملين فيها على اختلاف تنوعهم في مختلف خصائصهم الثقافية (الجنس، العمر، الأقدمية، اللغة، الديانة،...) لتحقيق أهدافها المشتركة لدى الجميع. كما يتأثر سلوك العاملين في أي مؤسسة بشكل كبير بقوة الهوية التنظيمية للمؤسسة، مما ينعكس على أدائها وتحقيق أهدافها، وتحسين فعاليتها وكفاءتها، فالهوية التنظيمية هي الأساس في تعريف الموظف والمجتمع المحيط بالمؤسسة حسب ويتفق ( Witting 2006). وتتباين المنظمات من حيث السمات الجوهرية التي تحكم طريقة العمل وأنماط الاتصال وأسلوب الإدارة فيها، وتتكون نتيجة لذلك هوية خاصة بها تميزها عن باقي المنظمات الأخرى. ويكون التميز من خلال المعايير والمبادئ الأخلاقية التي تضعها المؤسسة في إطار مرجعي لأفرادها؛ كالقانون الداخلي، وآداب المهنة وأخلاقياتها، وهو ما ينعكس على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بشكل عام وفي الجامعة كمنظمة تعليمية، ويسهم في توحيد جهود العاملين فيها، وتحسد الشعور بالانتماء لديهم بمختلف تنوعهم. وتأسيساً على ما سبق، ينصب موضوع الدراسة الحالية في محاولة الكشف عن تأثير توافر أبعاد إدارة التنوع في تشكيل الهوية التنظيمية وترسيخها في الجامعات السعودية وفي جامعة تبوك تحديداً باعتبارها أنموذجاً للدراسة.

## مشكلة الدراسة:

تتسم الجامعات السعودية بشكل عام والناشئة منها على وجه الخصوص بتنوع مواردها البشرية، نتيجة استقطابها العاملين والكوادر المؤهلة من مختلف دول العالم بغض النظر عن جنسياتهم واختلاف دياناتهم ونوعية جنسهم، بحيث يشكل جميع العاملين فيها القوى العاملة للجامعة دون تمييز عنصري أو عرقي وذلك حرصاً منها لمواكبة عولمة التعليم والانفتاح على العالم الخارجي وتحقيق الميزة التنافسية. وهذا التنوع يستلزم من الجامعات الاهتمام به وجعله ضمن سياساتها، من خلال وضع خطط ناجحة لإدارة هذا التنوع بفعالية حتى يحقق لها الريادة والتميز، إلا أن الواقع يشير إلى وجود بعض التحديات التي تواجه الجامعات في إدارة التنوع واستثماره بنجاح وهو ما أكدت عليه دراسة الديني (2017) من أن إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة تواجه بعض التحديات أهمها: قلة برامج إدارة التنوع، وغياب الاستراتيجية الفاعلة لقياس مستوى التنوع، وقلة الإمكانيات المالية المخصصة للتدريب، وضعف مهارات التواصل لدى بعض العاملين. وفي ذات السياق كشفت دراسة السامعي (2021) عن بعض التحديات التي تواجه إدارة التنوع في الجامعات، ومن أبرزها: قلة برامج التوعية في مجال التنوع الثقافي بين العاملين، وضعف وعي العاملين بأهمية التنوع الثقافي، ضعف قنوات الاتصال بين العاملين، ودراسة الزبون والصريصري (2015) التي أظهرت نتائجها درجة متوسطة في ممارسة إدارة التنوع في الجامعات السعودية. في المقابل، فإن الهوية التنظيمية للمؤسسات بشكل عام وللتعليمية بشكل خاص، تمثل أحد المؤشرات الأساسية لتحليل العديد من الظواهر السلوكية الإيجابية، حيث إن قوة وجاذبية الهوية التنظيمية تؤثران بشكل إيجابي على مستوى الثقة، وسلوكيات الدور الإضافي، وانخفاض معدلات النية لترك العمل، وكذلك على الصورة الخارجية المدركة للمنظمة وسمعتها. كما أن وجود فجوة في تشكيل الهوية التنظيمية قد يؤدي إلى زيادة سلوك العمل السلبي، وإلى عدم قبول مبادرات التغيير والتطوير في المنظمة ومقاومته. ولما كانت القيادات بالجامعات - بمختلف مستوياتها - تسهم بشكل مباشر في تحقيق فاعلية الأداء للوظائف الأكاديمية والبحثية، مما يساعد على تحقيق رسالة ومهمة الجامعة، فقد ارتأى الباحث ضرورة دراسة أساليب إدارة التنوع وعلاقتها بالهوية التنظيمية بالجامعات السعودية بشكل عام وفي جامعة تبوك على وجه الخصوص. وفي ضوء ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما أثر إدارة التنوع في تشكيل الهوية التنظيمية بالجامعات السعودية- جامعة تبوك أنموذجاً؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

• ما درجة ممارسة أبعاد إدارة التنوع في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

• ما مستوى الهوية التنظيمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

• ما أثر توافر أبعاد إدارة التنوع بجامعة تبوك في تشكيل الهوية التنظيمية لها؟

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى بشكل رئيس إلى تحديد أثر إدارة التنوع على تشكيل الهوية التنظيمية بجامعة تبوك. وتتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

• التعرف على درجة ممارسة إدارة التنوع في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

• تحديد مستوى الهوية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

• معرفة أثر إدارة التنوع على تشكيل الهوية التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**أهمية الدراسة:**

تتجسد أهمية الدراسة الحالية في جانبها العلمي من خلال تحديدها لأثر إدارة التنوع في تشكيل الهوية التنظيمية للجامعات، حيث تحظى المتغيرات محل الدراسة بكونها متغيرات حديثة نسبياً في أدبيات الإدارة الجامعية، كما أن ربط متغير إدارة التنوع بالهوية التنظيمية يعد أمراً نادراً نسبياً على الصعيد البحثي في البيئة العربية، وبالتالي فإن دراستها قد تسهم في فهم طبيعة تلك العلاقة وأثرها. كما يدعم أهميتها ما أكدت عليه توصيات العديد من الدراسات في هذا المجال، مثل دراسة سمارة (2017) ودراسة الليمون والرابعة (2019)، ودراسة بن بزة (2021) ودراسة السامعي (2021) حول دور إدارة التنوع في تحقيق الريادة للجامعة وهو ما قد ينعكس على



تحسين صورتها وهويتها التنظيمية، فضلاً عن أن هذه الدراسة تأتي استجابة لتطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في اهتمامها بالتنوع وإدارته واحترام قواعده، لخلق بيئة عمل جاذبة للكفاءات في المؤسسات الوطنية باختلاف ثقافتهم. ومن حيث أهميتها العملية، فمن المؤمل أن تسهم نتائجها في توجيه اهتمام القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية -وبجامعة تبوك أ نموذجاً لها- في تسليط الضوء على مواطن القوة والضعف في واقع ممارسة إدارة التنوع في الجامعات، والعمل على تلافي جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة، والذي قد ينعكس على تشكيل هويتها التنظيمية بشكل إيجابي مما يسهم في تحسين أداءها وتميزها.

#### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على أبعاد إدارة التنوع (الأبعاد الداخلية، الأبعاد الخارجية، الأبعاد التنظيمية)، وأبعاد الهوية التنظيمية (المركزية، التميز، الاستمرارية).

**الحدود البشرية والمكانية:** أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، المملكة العربية السعودية.

**الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة في العام الجامعي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ م.

#### مصطلحات الدراسة:

##### التنوع:

ويعرفه كيرتون وجرين (2016) Kirton & Greene بأنه مجموعة من الاختلافات بين العاملين وتقوم على عوامل اجتماعية مشتركة مثل الجنس، العرق، العمر، الدين، الإعاقة، وعوامل شخصية فردية مثل الخبرات، المؤهلات، والجنسية، الاهتمامات الشخصية، المواهب، الكفاءات، والمهارات. ويعرفه الباحث بأنه مجموعة من الاختلافات التي تظهر لدى العاملين في الجامعات، وتميزهم ببعض السمات والخصائص الديمغرافية، وترتبط بعدة عوامل منها العوامل الداخلية: (الجنس، العمر، الأصل، العرق، الإعاقة)، والعوامل الخارجية: (الجنسية، الديانة، الخبرة، المهارات، المؤهلات، الكفاءات العلمية)، والعوامل التنظيمية: (العلاقات في العمل، المشاركة، التفاعل، التواصل).

## إدارة التنوع:

يعرفها ناصر (٢٠٢١) بأنها: مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تتبعها المؤسسات لخلق مناخ تنظيمي ملائم يساعد على دمج كبير للعاملين فيها من مختلف الخلفيات الثقافية المتنوعة في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية؛ من خلال سياسات وبرامج هادفة ومدروسة.

ويعرفها فاشنتي (2012) Vashanti بأنها: مجموعة من الممارسات الإدارية الفعالة التي تطبقها المؤسسات للاعتراف بالتنوع البشري والاجتماعي في مواردها البشرية والاختلاف بينها، وإدارة تلك الاختلافات للاستفادة في زيادة فاعلية أداء العمل وتحقيق العدالة بين جميع العاملين في المؤسسات.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة الإجراءات الإدارية التي تتبعها الجامعات بغرض توفير بيئة فاعلة تراعي تنوع العاملين فيها واختلافاتهم، والاستفادة من تلك الاختلافات في تحقيق جودة أداءها وتميزها، ويعبر عنها باستجابات عينة الدراسة على أبعاد إدارة التنوع المتضمنة في أداة الدراسة.

## الهوية التنظيمية:

وتعرف بأنها: الصورة الذهنية والانطباعات التي يمتلكها العاملون تجاه المؤسسة التي يعملون فيها بمختلف جوانبها السلبية والإيجابية. (العزب والطراونة, ٢٠١٩).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: انطباعات وإدراكات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول سياسات وإجراءات الجامعة وعملياتها وبرامجها التي تميزها عن غيرها، ويعبر عنها باستجابات عينة الدراسة على أبعاد الهوية التنظيمية المتضمنة في أداة الدراسة.

## الإطار النظري

### إدارة التنوع: المفهوم والأهمية:

تتسم منظمات اليوم باستيعابها موارد بشرية متنوعة الخصائص والسمات والثقافات والمهارات والخبرات فرضتها عليها متغيرات العولمة، فالتنوع الثقافي للموارد البشرية يساعد على تظافر الجهود بين العاملين بمختلف مهاراتهم وخبراتهم لتحقيق أهداف المؤسسات، ومن صور التنوع لدى

العاملين في أي مؤسسة: الجنس، والدين، والعرق والأصل، والجنسية، والخبرات، والمهارات،.... فالتنوع إذًا هو الاختلاف الذي يميز الفرد عن غيره من حيث النوع، أو العمر، أو القدرات العقلية والجسدية، أو الوضع الاجتماعي والاقتصادي، وغيره من الاختلافات (أحمد، ٢٠١٧). ويرى Egbo (2008) أن التنوع هو الاختلافات بين الأفراد، ويشمل: العمر، الأصل، الطبقة، النوع، القدرات البدنية والعقلية، الدين، المستوى التعليمي، الموقع الجغرافي، الدخل، الحالة الاجتماعية، خبرات العمل. وهذا التنوع الثقافي بين العاملين في المؤسسات يتطلب منها الاستفادة منه واستثماره بما يحقق الأهداف عن طريق وضع خطط واستراتيجيات فاعلة في إدارة هذا التنوع، والذي أصبح مفهوم حديث يطلق عليه إدارة التنوع.

وقد تعددت التعريفات لمفهوم إدارة التنوع من قبل الباحثين والكتاب، فقد عرفها أحمد (٢٠١٧) بأنها: العملية التي يمكن بواسطتها تحديد الاختلافات بين جميع العاملين من معلمين وطلبة من خلال التخطيط الجيد، ورسم سياسات تنظيمية واضحة ومحددة، وقيادة واعية تعمل على تقييم الأداء وتطوير مهارات وقدرات العاملين وتوفير البيئة المناسبة بغرض تحفيزهم وتشجيعهم لتحقيق أعلى معدلات الأداء، وتقليل السلبيات المحتملة للتنوع، بما يحقق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسة. ويعرفها العبادلة (٢٠١٩) بأنها: الإجراءات الإدارية الرامية إلى توفير بيئة فرق عمل خصبة لتنوع العمالة المختلفة داخل المؤسسة وإدماجها بهدف الاستفادة من التمايز الموجود بين أفراد المؤسسة.

ويُعرف إدارة التنوع بأنها: الإجراءات الإدارية التي تتبعها الجامعة بغرض إيجاد بيئة مناسبة لدمج العمالة المختلفة ضمن قوتها البشرية للاستفادة منها في تحقيق أهدافها.

إن الإجراءات التي تتبعها المؤسسات في تبني إدارة التنوع ضمن سياساتها وخططها، يعود بالنفع عليها من خلال تطوير بيئة العمل وتحسينها، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، ويوفر لها الخبرات والمهارات المتنوعة، ويثري القدرات الإدارية، كما يزيد من فرص تحقيق الإبداع والابتكار المؤسسي مما يزيد من قدرتها التنافسية، وبالتالي تحقيق أهدافها والاستمرار في تقديم خدماتها. (الحمزة، ٢٠١٧). ويشير العبادلة (٢٠١٩) إلى أن إدارة التنوع تدعم المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، وتزيد من مستوى دافعية العمل لدى العاملين نتيجة البيئة القائمة على المساواة بينهم، واحتمالية استمراريتهم في العمل فترة أطول، كما أن إدخال عاملين ذوي وجهات نظر وخلفيات،

وأولويات، وتوجهات مختلفة يساعد المؤسسات على تحديد فرص الأعمال، والنجاح في الأسواق الجديدة. كما أن الأخذ بمدخل إدارة التنوع من قبل المؤسسات يساهم في تقليل المشكلات الناتجة من هذا النوع، والتخفيف من الصراع التنظيمي في المؤسسات، ويساهم في تخفيف مستوى شعور الأفراد بالاغتراب الوظيفي، كما أنه يزيد من القدرات الإبداعية والابتكارية، وزيادة المرونة التنظيمية في المؤسسة. (Rudhumbu & Morgen, 2014)

وتسهم إدارة التنوع في مساعدة الجامعات على استثمار طاقات وقدرات جميع العاملين فيها بما يحقق لها الريادة والتميز المؤسسي، كما أنه يساعدها في نقل التجارب والخبرات المتنوعة من خلال الاستفادة من الخبرات والكفاءات التي تستقطبها الجامعة من مدارس علمية وثقافات متنوعة، كما يساهم في خلق مناخ إيجابي يقلل من الصراع التنظيمي الذي يمكن أن يحدث نتيجة التنوع الثقافي، ويساهم في خلق ثقافة تنظيمية عالية للجامعة.

#### أبعاد إدارة التنوع وأدوارها:

تتفق معظم الأدبيات والدراسات على أن أبعاد إدارة التنوع في مختلف المؤسسات ومنها الجامعات، وتتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية (ناصر (٢٠١٢)؛ الحمزة (٢٠١٧)؛ سمارة (٢٠١٧)؛ مزهر (٢٠١٩)). وهذه الأبعاد هي:

• **الأبعاد الداخلية للتنوع:** وهي تلك الأبعاد التي تتعلق بشخصية الفرد الذاتية ولا يتدخل فيها وينشأ عليها، وتشمل الأبعاد التالية: النوع، العمر، التوجهات الجنسية، القدرات العقلية، القدرات الجسدية، الأصل، العرق.

• **الأبعاد الخارجية للتنوع:** وهي العوامل الاجتماعية والثقافية التي يتصف بها الفرد عن غيره، وهي من الجوانب التي يستطيع الأفراد السيطرة عليها والتحكم بها جزئياً، وتشمل الأبعاد التالية: محل الإقامة، مستوى الدخل، العادات والشخصية، الدين والمعتقدات الدينية، الجنسية، الخبرات العلمية، والخبرات العملية، الهويات، المظهر الخارجي، الحالة الاجتماعية للفرد.

• **الأبعاد التنظيمية للتنوع:** وهي من مجموعة من العوامل التي تتعلق بحياة الفرد داخل المنظمة يتأثر ويؤثر بها، وتشمل الأبعاد التالية: المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية، المنصب

الوظيفي، محتوى العمل، نوع العمل، زملاء العمل، موقف الإدارة من التنوع، مكان العمل، الأنماط القيادية والإدارية.

### الهوية التنظيمية: المفهوم والأبعاد:

يعد مفهوم الهوية التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي ارتبطت بالمؤسسات المختلفة لما حققته من دور إيجابي في أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، وتحقيق التميز على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال القيم والمعتقدات والصورة الذهنية التي تغرسها لدى العاملين فيها، وأفراد المجتمع المحلي، بما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين فيها، وثقة المجتمع بما تقدمه من خدمات. حيث يشير ضجر وعبد الإمام (٢٠١٩) إلى أن الهوية التنظيمية للمؤسسة مجموعة القيم التي تتبناها وتغرسها لدى العاملين فيها، بما يجسد لديهم الانتماء والولاء لها ويشعرهم بالرضا لتحقيق فاعليتهم الاجتماعية.

وتعددت تعريفات الهوية التنظيمية من قبل الباحثين، فقد عرفت براهيمية (٢٠١٨) بأنها: مجموعة من السمات والخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها، والتي تتطلب من القائمين على المؤسسة الاهتمام بالعوامل والآليات التي بدورها تفعل هوية المؤسسة. ويعرفها عبد الستار (٢٠١٣) بأنها: الشخصية المميزة للمؤسسة التي يتم إدراكها عن طريق القيم المنتشرة التي تظهر في تعاملات المؤسسة داخلياً وخارجياً.

والهوية التنظيمية عند مجيب (2017) (Mujib) تعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها وتعكس قدرة المؤسسة على تبني تلك الخصائص بشكل دائم. ويعرفها الباحث بأنها: مجموعة من السمات والقيم التي تتصف بها الجامعة وتميزها عن المؤسسات الأخرى، وتحدد خدماتها الأساسية ويدركها العاملون فيها وأفراد المجتمع.

### أنماط الهوية التنظيمية:

تصنف الهوية التنظيمية بمجموعة من الأنماط، وقد ذكرها بعض الباحثين منهم عباس (٢٠٢٠)، أحمد (٢٠٢٠)، علوان (٢٠١٩) في الأنواع التالية:

١. الهوية التنظيمية القوية: تستند الهوية التنظيمية لأي مؤسسة قوتها من عوامل قوة المؤسسة ذاتها، فكلما امتلكت المؤسسة عوامل القوة في عملياتها وأدائها وسماتها انعكس ذلك

على قوة هويتها، وقوة الهوية مصدر مهم في استمرار المؤسسة واستقرارها، وثقة المجتمع بمخرجاتها وخدماتها التي تقدمها، وتتصف الهوية بقوتها عند شعور الأفراد وأصحاب المصلحة والمستفيدين عند توافر السمات الجوهرية التي تميزها عن غيرها على مدى الزمن.

٢. **الهوية التنظيمية الضعيفة:** وضعف الهوية التنظيمية يكمن عند شعور المستفيدين وأصحاب المصلحة بضعف الهوية نتيجة ضعف استمرار السمات الجوهرية للمؤسسة لفترة طويلة.

٣. **الهوية التنظيمية المعيارية:** وتتجسد الهوية المعيارية للمؤسسة من خلال تركيزها في إجراء عملياتها وأنشطتها على معايير معينة، وقيم ومعتقدات محددة.

٤. **الهوية التنظيمية النفعية:** وتركز الهوية النفعية للمؤسسة من خلال تركيزها في تحقيق المكاسب الاقتصادية وتعظيم الأرباح وتحقيق المصالح والمنافع الذاتية.

٥. **الهوية التنظيمية (المختلطة):** ويطلق عليها أحياناً الهوية الهجينة وتركز على الجمع بين هويتين المعيارية والنفعية من خلال الاهتمام بالمعايير والقيم المحددة بالإضافة إلى تحقيق المكاسب والفائدة.

٦. **الهوية التنظيمية الفردية:** هي مجموع القدرات التي يمتلكها الفرد وتمكنه من أداء دور محدد في المجموعة داخل المؤسسة؛ ويمكن فريق العمل في المؤسسة من الاعتراف بحقه في ممارسة هذا الدور من جهة.

٧. **الهوية التنظيمية الجماعية:** وتتمثل في الخصائص والمزايا والعناصر المشتركة والاختلافات والتناقضات التي تميز نفس المجموعة عن غيرها من المجموعات في المؤسسات الأخرى.

#### أبعاد الهوية التنظيمية:

تقوم الهوية التنظيمية في مختلف المؤسسات ومنها الجامعات على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: المركزية، الاستمرارية، التميز حيث اتفق عليها بعض الباحثين منهم عباس (٢٠٢٠)؛ العزب والطراونة (٢٠١٩)؛ براهيمية (٢٠١٨):

١- **السمات المركزية:** وهي تلك السمات الأساسية والجوهرية وينبغي أن تتوفر في أي جامعة كمؤسسة تعليمية، مثل الهياكل التنظيمية، المعلومات والبيانات، اتخاذ القرارات، أساليب التحفيز، القيم السائدة.

٢- **السمات المتفردة:** وهي السمات التي تميز الجامعة عن الجامعات الأخرى، مثل التميز في جودة الخدمات المقدمة، والابتكار المؤسسي، الميزة التنافسية، التميز في رؤيتها ورسالتها وخططها الاستراتيجية وتحقيقها، والتميز في القيادات الأكاديمية والإدارية.

٣- **الاستمرارية:** استمرار وجود السمات المركزية والمتفردة في الجامعة مع مرور الزمن، وتتصف بالديمومة ولا تتأثر سريعاً بتغيرات البيئة، مثل استمرارية تقديم خدماتها البحثية والتعليمية بجودة عالية، الاستمرار في تحديث، وتطوير برامجها، وخططها، ومناهجها.

### الدراسات السابقة

نال مفهومي إدارة التنوع والهوية التنظيمية في سياق العمل الإداري قدراً كبيراً من اهتمام الباحثين، لما لهما من جوانب إيجابية في أداء الجامعة، مما يساهم في تحقيق رؤيتها وأهدافها وتحقيق لها التميز عن غيرها، والاستمرارية في تقديم خدماتها بجودة عالية، وتطوير أداء العاملين فيها. ونظراً لندرة الدراسات التي تربط تلك المتغيرات في البيئة التعليمية بشكل عام والجامعية بشكل خاص، فقد تم انتقاء الدراسات السابقة المرتبطة بغرض الدراسة الحالية وفق ارتباط كل متغير بشكل غير مباشر، ومن الأقدم إلى الأحدث زمنياً.

### الدراسات المتعلقة بإدارة التنوع:

هدفت دراسة **رديمبو ومرجان (2014)** Rudhumbu & Morgen، إلى التعرف على واقع إدارة التنوع في المؤسسات التعليمية الصحية في بوتسوانا، من خلال عينة عشوائية طبقية تكونت من ١٣٠ من الموظفين التنفيذيين ورؤساء أقسام، ومن النتائج التي توصلت إليها أن مستوى إدراك أفراد العينة للتنوع كان عالياً، وأن مستوى ممارسة المؤسسات لإدارة التنوع فيها كان عالياً.

دراسة **الزيون والصريصري (٢٠١٥)** والتي هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة التنوع في الجامعات السعودية وبناء برنامج تدريبي لتطبيقها، وتم تطبيقها على عينة مكونة (٦٩٧) من الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية في المنطقة الغربية باستخدام المنهج الوصفي وهي:

جامعة الملك عبد العزيز، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة، وتوصلت الدراسة أن جميع مجالات إدارة التنوع (مجال التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة، ومجال إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة، ومجال التعامل مع تحديات التنوع، ومجال توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات) وقد حصلت على درجات متوسطة.

دراسة سمارة (٢٠١٧) وهدفت إلى معرفة أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٣٢) موظف من الموظفين الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات الفلسطينية (جامعة الأقصى، والجامعة الإسلامية، وجامعة فلسطين)، وبينت نتائجها: أن ممارسة إدارة التنوع في الجامعات المبحوثة جاءت متوسطة، وكذلك مستوى الثقافة التنظيمية جاء متوسطا، كما أظهرت وجود علاقة بين أبعاد إدارة التنوع والثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

دراسة الليمونة والرابعة (٢٠١٩) التي هدفت إلى معرفة أثر ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في تحقيق الريادة في الجامعات الأردنية، وأجريت الدراسة على عينة بلغت (٤٠٠) فردا، وأظهرت نتائجها أن ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها، وتحقيق الريادة بأبعادها جاءتا بدرجة متوسطة؛ كما بينت وجود أثر لممارسات إدارة التنوع في تحقيق الريادة.

دراسة السامعي (٢٠٢١) التي هدفت إلى التعرف على اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الأميرة نورة، وأهم التحديات التي تواجه الجامعة عند إدارة هذا التنوع، من خلال استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (٨١) قائدة أكاديمية في الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات القيادات الأكاديمية في الجامعة كانت إيجابية ومرتفعة نحو التنوع الثقافي، كما أظهرت بعض التحديات لإدارة التنوع منها ضعف البرامج التوعوية في مجال التنوع الثقافي، وضعف إدراك الموظفين أهمية التنوع الثقافي، وعدم وجود آلية فاعلة لقياس مستوى التنوع الثقافي، وضعف مهارات التواصل لدى بعض الموظفين.

#### الدراسات المتعلقة بالهوية التنظيمية:

دراسة جامي ومارتيزل (Game & Maritz (2014) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الهوية التنظيمية والثقافة التنظيمية لدى موظفي قسم التسويق والموارد البشرية في شركة أرك في



السويد. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال مقابلة شبه مقننة على عينة مكونة من (١٢) موظفاً، وأظهرت الدراسة أن مستوى الهوية التنظيمية كان متوسطاً، وأن مستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في المؤسسة كان -أيضاً- متوسطاً، كما أظهرت أن الهوية التنظيمية غير متوافقة مع العمليات الإدارية ولا تتماشى مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

دراسة كيكوتش (Kikuchi) (2017) التي تهدف هذه الكشف عن تأثير الهوية التنظيمية للجامعة على المسار الوظيفي من خلال إجراء مقابلات مع الطلاب. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التركيز المفرط على الهوية التنظيمية قد يمنع الطلاب من متابعة قيمهم الخاصة وتضييق رؤيتهم للمستقبل، وإن إدراك الطلاب للهوية التنظيمية للجامعة تساعدهم في أداء مهنتهم في المستقبل، ويحقق رسالتها.

بينما أجرى بولات وآخرون (Polat, et. al. (2019) دراسة هدفت إلى تحديد آثار الهوية التنظيمية للجامعة وجاذبيتها التنظيمية على نية الطلاب الدوليين في مواصلة التعليم فيها بعد تخرجهم، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٣١) طالباً وطالبة من (٦٧) دولة التحقوا بجامعة كوجالي، وكشفت النتائج عن وجود علاقات إيجابية بين الهوية التنظيمية للجامعة، ونية الطلاب لمواصلة تعليمهم في الجامعة.

دراسة أحمد (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى التعرف على واقع الهوية التنظيمية في كلية التربية بجامعة عين شمس، واتبعت الدراسة المنهج الإثنوجرافي من خلال المقابلة الشخصية والاستبيان المفتوح والملاحظة المباشرة. وطبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وتوصلت الدراسة إلى ضعف واقع الهوية التنظيمية في الكلية المبحوثة.

دراسة عباس (٢٠٢٠) التي هدفت إلى التعرف على واقع الهوية التنظيمية في جامعة بني سويف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات وتم تطبيقها على عينة من القيادات الأكاديمية بلغ عددهم (٢٦٧) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الهوية التنظيمية في جامعة بني سويف في أبعادها (المركزية، الاستمرارية، التميز) كان متوسطاً.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية أو ارتباطها بأحد متغيري الدراسة يتضح أن بعضها هدف إلى معرفة واقع إدارة التنوع في الجامعات كدراسة رديمبو ومرجان (2014) Rudhumbu & Morgen الزبون والصريصري (2015)؛ الليمونة والرابعة (2019)، وبعضها هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الهوية التنظيمية وبعض المتغيرات، كدراسة جامي ومارتيز (2014) Game & Maritz؛ كيكوتش (2017) Kikuchi؛ بولات وآخرون (Polat, et. al. (2019)، واتفقت أهداف الدراسة الحالية مع تلك الدراسات جزئياً في بعض أهدافها، كما أنها اختلفت عنها في الكشف عن العلاقة بين إدارة التنوع ومستوى الهوية التنظيمية، وكذلك معرفة أثر إدارة التنوع على الهوية التنظيمية، كما اتفقت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي عدا دراسة أحمد (2020) التي استخدمت المنهج الإثنوجرافي. كما اتفقت مع معظم الدراسات التي استخدمت والاستبانة كأداة لجمع البيانات واختلفت مع دراسة جامي ومارتيز (2014) Game & Maritz)، ودراسة كيكوتش (2017) Kikuch اللتان استخدمتا المقابلة، وكذلك دراسة أحمد (2020) التي استخدمت المقابلة الشخصية والاستبيان المفتوح والملاحظة المباشرة. ومن حيث العينة فقد اتفقت هذه الدراسة مع أغلب الدراسات التي كانت عينتها أعضاء هيئة التدريس واختلفت مع بعض الدراسات التي عينتها من الموظفين والطلبة في الجامعات. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، وفي كتابة الإطار النظري، وتحديد منهجية الدراسة واختيار العينة وبناء الأدوات، وعرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها. وقد تميزت الدراسة الحالية في كونها تناولت الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة إدارة التنوع ومستوى الهوية التنظيمية وتأثير إدارة التنوع على الهوية التنظيمية في جامعة تبوك.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لكونه أنسب المناهج لتحقيق أهداف الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، والبالغ عددهم (١٩٩٥) عضواً، حسب إحصائيات عمادة الموارد البشرية بالجامعة للعام ٢٠٢١/٢٠٢٢ م.

### عينة الدراسة:

تم اختبار عينة الدراسة من مجتمعها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبلغت عينة الدراسة (٢٩٥) عضواً، تم تحديدها باستخدام جدول Krejcie & Morgan لتحديد حجم العينة، وبلغ عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٦٣) وبذلك تكون بلغت نسبة الاستجابات (٩٠%) من عينة الدراسة، ويعدّ هذا العدد مناسباً وفقاً لما حدّد كرجسي ومرجان (Krejcie & Morgan, 1970, P. 609).

### أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة؛ تم إعداد استبانتين أحدهما لقياس إدارة التنوع والأخرى لقياس الهوية التنظيمية، وفيما يلي تفصيل خطوات بنائها:

#### ١- استبانة إدارة التنوع:

تم إعداد الاستبانة من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات الصلة والاستفادة من الأدوات والمقاييس التي استخدمتها، حيث تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٣٢) فقرة وزعت على ثلاث مجالات هي:

- المجال الأول: الأبعاد الداخلية وتكون من (١١) فقرة.

- المجال الثاني: الأبعاد الخارجية وتكون من (١٠) فقرات.

- المجال الثالث: الأبعاد التنظيمية وتكون من (١١) فقرة.

## ٢- الاستبانة الثانية: الهوية التنظيمية:

تم إعداد الاستبانة من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات الصلة والاستفادة من الأدوات والمقاييس التي استخدمتها، حيث تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٣٠) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي:

- المجال الأول: المركزية وتكون من (١٠) فقرات.

- المجال الثاني: التميز وتكون من (١٠) فقرات.

- المجال الثالث: الاستمرارية وتكون من (١٠) فقرات.

ولقياس استجابة عينة الدراسة وضعت فقرات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) للتعبير عن درجة إدارة التنوع والهوية التنظيمية من وجهة نظر العينة، وتعطي البدائل السابقة الدرجات التالية على الترتيب (٥، ٤، ٣، ٢، ١).

**صدق الاستبانتين:** تم التحقق من صدق الاستبانتين من خلال طريقتين هما:

١- **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من إعداد الاستبانتين تم عرضهما في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، وطلب منهم الاطلاع عليهما وإبداء آرائهم حول فقراتهما، ومدى انتماء كل فقرة بالمجال المنتمى إليه، ومدى وضوح العبارات، وقد أبدى المحكمون آرائهم حول مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى ملاءمتها وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه بالإضافة إلى بعض الملاحظات العامة حول الاستبانة، وقامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر المحكمين.

٢- **صدق الاتساق الداخلي للاستبانتين:** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، تم حساب معامل ارتباط (بيرسون)، للتعرف على درجة ارتباط كل فقرة من الفقرات، بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وطُبقت أداة الدراسة على عينة استطلاعية المكونة من (٤٠) عضواً من مجتمع الدراسة الأصلي.

## جدول (١) معاملات ارتباط لكل محور بالدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	مجالات الاستبانة	الأداة
*٠,٩٧	الأبعاد الداخلية	الاستبانة الأولى إدارة التنوع
*٠,٩٧	الأبعاد الخارجية	
**٠,٩٥	الأبعاد التنظيمية	
**٠,٩٥	المركزية	الاستبانة الثانية الهوية التنظيمية
**٠,٩٠	التميز	
**٠,٩٤	الاستمرارية	

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

من الجدول (١) يتضح أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة الأولى مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية، وكذلك يتضح أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة الثانية مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية؛ مما يثبت صدق محاور الاستبانتين.

ثبات أدوات الدراسة: تم التأكد من ثبات الاستبانتين من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول التالي نتائج الثبات:

## جدول (٢) معاملات ثبات الاستبانتين

معامل الثبات	محاور الاستبانة	الأداة
٠,٩٢	الأبعاد الداخلية	الاستبانة الأولى: إدارة التنوع
٠,٩٤	الأبعاد الخارجية	
٠,٩٠	الأبعاد التنظيمية	
٠,٩٧	الثبات الكلي	
٠,٩٤	المركزية	الاستبانة الثانية:

معامل الثبات	محاور الاستبانة	الأداة
٠,٨٦	التميز	الهوية التنظيمية
٠,٩٠	الاستمرارية	
٠,٩٥	الثبات الكلي	

يتضح من الجدول (٢) أن قيمة ألفا كرونباخ لاستبانة إدارة التنوع بلغ ٠,٩٧، واستبانة الهوية التنظيمية بلغ ٠,٩٥، وهي قيم مرتفعة للثبات وكانت قيم ثبات مجالتهما مرتفعة أيضاً، وعليه يتضح أن الاستبانتين تتمتع بثبات مرتفع.

**أدوات الدراسة في صورتها النهائية:** بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانتين أصبحنا جاهزين للتطبيق بصورتها النهائية، حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة الأولى في صورتها النهائية ٣٢ فقرة، وبلغ عدد فقرات الاستبانة الثانية في صورتها النهائية ٣٠ فقرة.

**طريقة تصحيح الاستبانة ومحك تفسير النتائج:** لتسهيل تفسير نتائج الدراسة والحكم على درجة موافقة عينة الدراسة تم وضع المحك الموضح في الجدول الآتي:

جدول (٣) محك تفسير نتائج فقرات الاستبانة

الفئة	١-١,٨٠	٢,٦٠-١,٨١	٣,٤٠-٢,٦١	٣,٤١-٤,٢٠	٥-٤,٢١
درجة الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

**الأساليب الإحصائية:** تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، من خلال توظيف الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ثبات ألفا كرونباخ، ومعامل الانحدار الخطي البسيط.

## نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة أبعاد إدارة التنوع في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة على السؤال الأول تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للاستبانة ومحاورها وفقرات كل محور من محاورها، ورتبت الفقرات حسب المتوسط الحسابي والحكم على درجة الموافقة في ضوء المحك، ويتضح ذلك في الجداول الآتية:

أولاً: عرض نتائج الدرجة الكلية لاستبيان إدارة التنوع ومجالاته:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول ممارسة إدارة التنوع في جامعة تبوك

م	مجالات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	المجال الأول: الأبعاد الداخلية	٣,٨٧	٠,٧٥	كبيرة	٢
٢	المجال الثاني: الأبعاد الخارجية	٣,٩٤	٠,٧٢	كبيرة	١
٣	المجال الثالث: الأبعاد التنظيمية	٣,٦٢	٦٦٠.	كبيرة	٣
	الكلية	٣,٨٠	٠,٦٩	كبيرة	

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة موافقة آراء أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة إدارة التنوع بلغ ٣,٨٠ ودرجة كبيرة، مما يؤكد أن مستوى ممارسة إدارة التنوع بجامعة تبوك جاء بدرجة كبيرة، ويتضح أن المجال الثاني الأبعاد الخارجية حصل على المرتبة الأولى بمتوسط ٣,٩٤ وبدرجة كبيرة، وقد يعود ذلك إلى الاهتمام الذي توليه الجامعة بمنسوبيها من أعضاء هيئة التدريس على الرغم من اختلاف جنسياتهم ودياناتهم والتعامل معهم دون تمييز، وويليه في المرتبة الثانية المجال الأول الأبعاد الداخلية بمتوسط بلغ ٣,٨٧ وبدرجة كبيرة، وقد يعود ذلك إلى الدور الذي تبذله الجامعة في تفعيل اللوائح والأنظمة وإتباع سياسة واضحة ومحددة في تعيين أعضاء هيئة التدريس السعوديين وترقيتهم وتعيينهم في المناصب القيادية، دون أي تمييز عرقي أو مناطقي، وحصل المجال الثالث الأبعاد التنظيمية على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ ٣,٦٢ وبدرجة كبيرة؛ قد يعزى ذلك إلى أهمية قيم وأخلاقيات مهنة التدريس الجامعي التي ينبغي أن

يتحلنى بها الأستاذ الجامعي؛ كونه يحمل على عاتقه أمانه علمية ومهنية كبيرة، وقد يعود ذلك إلى وجود ضعف في ممارسة إدارة التنوع في البعد التعليمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة رديمبو ومورجان (2014 Rudhumbu & Morgen) التي أظهرت أن مستوى ممارسة إدارة التنوع كان عالياً. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزبون والصريصري (2015) التي بينت أن مجالات إدارة التنوع حصلت على درجة متوسطة، ودراسة سمارة (2017) التي أظهرت بعض نتائجها أن إدارة التنوع في الجامعات الفلسطينية كان بدرجة متوسطة، كما تختلف عن نتائج دراسة الليمونة والربابعة (2019).

### المجال الأول: الأبعاد الداخلية:

جدول (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول الأبعاد الداخلية

م	المجال الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
5	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار دون النظر إلى طبيعة أعمارهم.	4,42	1,09	كبيرة جدا	1
8	تراعي الجامعة أعضاء هيئة التدريس الذين يمرون بظروف خاصة أو أمراض مزمنة.	4,38	1,13	كبيرة جدا	2
6	تشرك الجامعة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات دون تمييز عرقي.	4,34	1,21	كبيرة جدا	3
4	تضع الجامعة شروطاً لتعيين أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث على حدٍ سواء.	4,33	1,13	كبيرة جدا	4
9	تنبذ الجامعة أي ممارسات تؤدي إلى خلافات بين أعضاء هيئة التدريس	4,32	1,30	كبيرة جدا	5
10	تستفيد الجامعة من كفاءات وقدرات أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن طبيعة الأصل.	4,27	1,27	كبيرة جدا	6
11	تضع الجامعة قوانين تحد من التمييز العرقي بين أعضاء هيئة التدريس.	4,20	1,12	كبيرة جدا	7



م	المجال الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٧	تقدم الجامعة الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس من ذوي الاحتياجات الخاصة.	٣,٨٧	٠,٦٩	كبيرة	٨
١	تقوم الجامعة بتعيين القيادات الأكاديمية في المناصب القيادية دون تمييز بين الذكور والإناث.	٣,٠٤	٠,٥٠	متوسطة	٩
٢	تكلف الجامعة أعضاء هيئة التدريس بأعمال تتناسب مع أعمارهم.	٢,٩٩	٠,٥١	متوسطة	١٠
٣	تركز الجامعة على تقييم أعضاء هيئة التدريس وفق معايير محددة وموضوعية بغض النظر عن أعمارهم.	٢,٤٠	٠,٨٧	ضعيفة	١١

يلاحظ من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لدرجة الأبعاد الداخلية في جامعة تبوك تراوحت ما بين (٤,٤٢ - ٢,٤٠) وتباينت درجة الموافقة ما بين كبيرة جداً وكبيرة، ومتوسطة، وضعيفة، ويلاحظ أن الفقرة الخامسة التي تنص على: "تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار دون النظر إلى طبيعة أعمارهم" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط بلغ ٤,٤٢ ودرجة موافقة كبيرة جداً؛ وقد يعود ذلك إلى اهتمام الجامعة بجميع أعضاء هيئة التدريس وتطوير قدراتهم والاستفادة من خبراتهم وأفكارهم الإبداعية في تطوير أداء الجامعة في وأنشطتها وبرامجها المختلفة. وتأتي في المرتبة الأخيرة الفقرة الثالثة التي تنص على: "تركز الجامعة على تقييم أعضاء هيئة التدريس وفق معايير محددة وموضوعية بغض النظر عن أعمارهم" حيث بلغ متوسطها ٢,٤٠ وبدرجة ضعيفة؛ وقد يعود ذلك إلى ضعف أساليب تقييم أعضاء هيئة التدريس، كما أن الأقدمية وسنوات الخبرة لا زالت هي المرتكز الأساس في إجراءات التعيين للوظائف والمناصب القيادية.

### المجال الثاني: الأبعاد الخارجية.

جدول (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية ل فقرات المجال الثاني المتعلق بالأبعاد الخارجية

م	المجال الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٥	تتيح الجامعة فرصاً لتعيين أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن جنسية الوالدين.	٤,٤٩	٠,٩٨	كبيرة جداً	١

م	المجال الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٦	تسعى الجامعة إلى توحيد الأجور والمرتبات لجميع أعضاء هيئة التدريس دون تمييز.	٤,٤٥	٠,٩٧	كبيرة جداً	٢
٤	تستقطب الجامعة الكوادر التدريسية من جامعات عربية وأجنبية متنوعة.	٤,٣٣	١,١٦	كبيرة جداً	٣
٣	تراعي الجامعة عدم التمييز بين أعضاء هيئة التدريس في التعامل على خلفية المنطقة التي ينتمي إليها.	٤,١٩	١,٢٠	كبيرة	٤
٧	تضع الجامعة إجراءات للتعامل مع العادات والسلوكيات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس وإدارتها بفعالية.	٣,٨٠	٠,٧٤	كبيرة	٥
٩	يتم تعيين أعضاء هيئة التدريس في الوظائف الشاغرة بناءً على خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية.	٣,٧٨	٠,٦٨	كبيرة	٦
١٠	تقدم الجامعة برامج إرشادية للحد من العادات الشخصية والسلوكيات المؤثرة على بيئة العمل.	٣,٧٧	٠,٧٨	كبيرة	٧
٢	تستقطب الجامعة أعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءة العلمية من ديانات مختلفة.	٣,٧٣	٠,٦٢	كبيرة	٨
٨	تشجع الجامعة منسوبيها بمختلف جنسياتهم على المشاركة في المؤتمرات العلمية الإقليمية والدولية.	٣,٦٥	٠,٨٩	كبيرة	٩
١	تلتزم الجامعة بإجراءات تعيين موحدة لأعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن الجنسية.	٣,١٧	٠,٦٥	متوسطة	١٠

يلاحظ من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لدرجة الأبعاد الخارجية في جامعة تبوك تراوحت ما بين (٤,٤٩ - ٣,١٧) وتباينت درجة الموافقة ما بين كبيرة جداً وكبيرة، ومتوسطة، ويلاحظ حصول الفقرة الخامسة التي تنص على: "تتيح الجامعة فرصاً لتعيين أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن جنسية الوالدين" على المرتبة الأولى بمتوسط بلغ ٤,٤٢ ودرجة موافقة كبيرة جداً؛ وقد يعود ذلك إلى الدور الكبير الذي تولية الجامعة لمعيار الكفاءة العلمية عند تعيين أعضاء هيئة التدريس أياً كانت طبيعة تنوعهم، وكذلك يعود إلى حرص الجامعة على استقطاب الكفاءة العلمية

في مختلف التخصصات من جنسيات متعددة وثقافات متنوعة، وتأتي في المرتبة الأخيرة الفقرة الأولى التي تنص على: "تلتزم الجامعة بإجراءات تعيين موحدة لأعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن الجنسية" حيث بلغ متوسطها ٣,١٣ وبدرجة متوسطة؛ وقد يعزى ذلك إلى وجود بعض الاختلافات في ضوابط التعيين لأعضاء هيئة التدريس السعوديين عن غيرهم.

### المجال الثالث: الأبعاد التنظيمية.

جدول (٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث المتعلق بالأبعاد التنظيمية

م	المجال الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١٠	تحدد الجامعة تدرج وظيفي لأعضاء هيئة التدريس حسب خبراتهم ومؤهلاتهم.	٤,٤٢	٠,٨٨	كبيرة جدا	١
١	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على العمل بروح الفريق الواحد.	٤,٢٩	١,١٦	كبيرة جدا	٢
٣	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس على التميز والجودة في الأداء.	٤,٢٧	١,٢٠	كبيرة جدا	٣
٤	تطبق الجامعة قيم النزاهة والعدالة في تقييم أعضاء هيئة التدريس دون تمييز.	٣,٧٥	٠,٨٦	كبيرة	٤
٥	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تقبل واحترام آراء الآخرين.	٣,٧٢	٠,٨٢	كبيرة	٥
٩	تسعى الجامعة إلى تحقيق التنوع بين أعضاء هيئة التدريس وتقديم الدعم المناسب لهم.	٣,٦٨	٠,٨٧	كبيرة	٦
٨	يوجد تطابق بين سياسات الجامعة حول التنوع وممارسته على الواقع.	٣,٦٣	٠,٨٠	كبيرة	٧
٢	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على بناء علاقات اجتماعية قائمة على الاحترام المتبادل.	٣,٢٧	٠,٨١	متوسطة	٨

م	المجال الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٦	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على المشاركة والانتساب في منتديات متنوعة.	٣,١٦	٠,٧٩	متوسطة	٩
٧	تتضمن قيم الجامعة قيمة التنوع الإداري وتدرج ضمن خططها وسياساتها.	٣,٠٢	٠,٦٥	متوسطة	١٠
١١	تأخذ الجامعة الأقدمية بعين الاعتبار في التعيين بالمناصب القيادية.	٢,٦٧	١,١١	متوسطة	١١

يلاحظ من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لدرجة الأبعاد الخارجية في جامعة تبوك تراوحت ما بين (٤,٤٢ - ٢,٦٧) وتباينت درجة الموافقة ما بين كبيرة جداً وكبيرة، ومتوسطة، ويلاحظ حصول الفقرة العاشرة التي تنص على: "تحدد الجامعة تدرج وظيفي لأعضاء هيئة التدريس حسب خبراتهم ومؤهلاتهم" على المرتبة الأولى بمتوسط بلغ ٤,٤٢ ودرجة موافقة كبيرة جداً؛ وقد يعود ذلك إلى تركيز الجامعة على معياري الخبرة والمؤهل العلمي في عملية التعيين للوظائف الأكاديمية والإدارية وكذلك تولي المناصب القيادية الأكاديمية كونهما مؤشرين لتوفر الكفاء العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وقد يعود إلى التزام الجامعة باللوائح التنظيمية والسياسات المعتمدة في استراتيجية الجامعة. وتأتي في المرتبة الأخيرة الفقرة الأولى التي تنص على: "تأخذ الجامعة الأقدمية بعين الاعتبار في التعيين بالمناصب القيادية" حيث بلغ متوسطها ٢,٦٧ وبدرجة متوسطة؛ وقد يعزى ذلك إلى وجود توجه لدى الجامعة لتفعيل التعاقب القيادي للمناصب القيادية وفق توجهات ومعايير حديثة تركز على الكفاءة الإدارية.

**النتيجة المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الهوية التنظيمية في جامعة تبوك وجهة نظر**

**أعضاء هيئة التدريس؟**

وللإجابة على السؤال الثاني تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للاستبانة ومحاورها وفقرات كل محور من محاورها، ورتبت الفقرات حسب المتوسط الحسابي والحكم على درجة الموافقة في ضوء المحك، ويتضح ذلك في الجداول الآتية:

## أولاً: عرض نتائج الدرجة الكلية وأبعاد محور الهوية التنظيمية:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة مستوى الهوية التنظيمية

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	المجال الأول: المركزية	٤,١٥	٠,٨٦	كبيرة	١
٢	المجال الثاني: التميز	٤,٠٧	٠,٨٠	كبيرة	٣
٣	المجال الثالث: الاستمرارية	٤,١١	٠,٨٢	كبيرة	٢
	الكلية	٤,٠٩	٠,٧٩	كبيرة	

يتضح من الجدول أعلاه المتوسط الحسابي لدرجة موافقة آراء عينة الدراسة حول مستوى الهوية التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الكلي ٤,٠٩، مما يؤكد أن مستوى الهوية التنظيمية مرتفع، ويتضح أن المجال الأول المركزية جاء بالترتيب الأول بمتوسط بلغ ٤,١٥ وبدرجة كبيرة، وهذا قد يعود إلى السياسات التي تمارسها الجامعة في وضع خططها الاستراتيجية والإعلان عن اللوائح والتشريعات المنظمة لعملها، وتفعيل وظائفها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع وتوظيفها لتحقيق أهدافها. وحصل المجال الثالث الاستمرارية على المرتبة الثانية ودرجة كبيرة أيضاً بمتوسط بلغ ٤,١١؛ وقد يعزى إلى الجهود المستمرة الذي تبذلها الجامعة في تقييم برامجها وأنشطتها بهدف تطويرها والوصول بها إلى المستوى الذي يعكس وظائفها ويحقق لها الاستمرارية والبقاء في تقديم خدماتها بشكل المطلوب، وحصل مجال التميز على المرتبة الثالثة بمتوسط ٤,٠٧ وقد يعزى ذلك إلى المساعي الكبيرة التي تبذلها الجامعة لتحقيق التميز في معظم برامجها وأنشطتها التعليمية والبحثية والخدمات التي تقدمها للمجتمع. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كيكوتش (Kikuchi 2017) التي أظهرت أن واقع الهوية التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر جاءت بدرجة كبيرة. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عباس (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن واقع الهوية التنظيمية في جامعة بني سويف في أبعادها (المركزية، الاستمرارية، التميز) كان متوسطاً، ودراسة جامي ومارتيز (Game & Maritz 2014) التي أظهرت أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في الجامعة كان متوسطاً، كما تختلف مع نتائج دراسة أحمد (٢٠٢٠) التي توصلت إلى ضعف واقع الهوية التنظيمية في كلية التربية بجامعة عين شمس.

## المجال الأول: المركزية:

جدول (٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول المركزية

م	المجال الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٥	تشجع الجامعة منسوبها على زيادة النشر العلمي بمجلات علمية ذات تصنيف عالمي.	٤,٤٥	١,٠٧	كبيرة جداً	١
٦	تمتلك الجامعة بنية تحتية وتقنية متطورة لتقديم خدمات تعليمية مجودة.	٤,٣٧	١,١١	كبيرة جداً	٢
٩	تفعل الجامعة الشراكة المجتمعية لتطوير وتحسين أداؤها.	٤,٣٦	١,٢١	كبيرة جداً	٣
١٠	تمتلك الجامعة برامج تعليمية في مختلف التخصصات.	٤,٣٤	١,١٤	كبيرة جداً	٤
٨	تعلن الجامعة عن اللوائح والتشريعات المنظمة لعملها.	٤,٣٠	١,١٧	كبيرة جداً	٥
١	تقدم الجامعة خدمات تعليمية تلي احتياجات المجتمع.	٤,٢٥	١,٢٣	كبيرة جداً	٦
٢	تمتلك الجامعة عدداً من المركز البحثية موجهة لخدمة المجتمع.	٣,٧٦	٠,٨٩	كبيرة	٧
٣	توظف الجامعة البحث العلمي لحل مشكلات المجتمع بمختلف مجالاتها.	٣,٦٨	٠,٧٦	كبيرة	٨
٧	تمارس الجامعة مبادئ الحوكمة في مختلف أنشطتها وعملياتها الإدارية والأكاديمية.	٣,٢٥	٠,٧٦	متوسطة	٩
٤	تتوفر لدى الجامعة قاعدة بيانات ومعلومات شاملة.	٣,٢٢	٠,٦٩	متوسطة	١٠

يلاحظ من الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة عينة الدراسة حول فقرات بعد المركزية تراوحت ما بين (٤,٤٥ - ٣,٢٢) وتباينت درجة الموافقة ما بين كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، مما يثبت ارتفاع مستوى المركزية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويلاحظ حصول الفقرة الخامسة التي تنص على: "تشجع الجامعة منسوبها على زيادة النشر العلمي بمجلات علمية ذات تصنيف عالمي" على الترتيب الأول بمتوسط بلغ ٤,٤٥ وبدرجة كبيرة جداً، وقد يعزى ذلك إلى الرغبة الجادة من قبل قيادات الجامعة في الحصول على التميز في مجال البحث والنشر العلمي في مختلف المجالات، وتحقيق مستويات أعلى في التصنيفات العالمية. وتأتي في المرتبة الأخيرة

الفقرة السابعة التي تنص على: "تتوفر لدى الجامعة قاعدة بيانات ومعلومات شاملة" بمتوسط ٣,٢٢ وبدرجة متوسطة، وقد يعود ذلك إلى أن الجامعة قد لا تتيح كافة بياناتها ومعلوماتها في قاعدة معلومات للجميع، على الرغم من امتلاكها بنية تقنية متطورة، وكذلك وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عباس (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن واقع الهوية التنظيمية في جامعة بني سويف في بعد المركزية كان متوسطاً.

### المجال الثاني: التميز

جدول (١٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية ل فقرات المجال الثاني المتعلق التميز

م	المجال الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٩	تتسم الجامعة بالتميز التقني والتكنولوجي في معظم خدماتها وأنشطتها.	٤,٥٥	٠,٩٢	كبيرة جدا	١
١	تمتلك الجامعة رؤية ورسالة معلنة تميزها عن غيرها من الجامعات.	٤,٢٣	٠,٩٥	كبيرة جدا	٢
٤	تمتلك الجامعة موقع إلكتروني يتميز بالسرعة والشمول في تقديم خدماتها.	٣,٩٠	٠,٥٧	كبيرة	٣
٨	تنفذ الجامعة العديد من الأنشطة الخدمية التطوعية في مختلف تخصصاتها لخدمة المجتمع.	٣,٨٠	٠,٧٣	كبيرة	٤
٢	تستحدث الجامعة برامج وتخصصات نوعية تلبي متطلبات سوق العمل والتوجهات العالمية.	٣,٧٨	٠,٦٥	كبيرة	٥
١٠	تتسم جميع برامج الجامعة التعليمية بالاعتماد الأكاديمي من قبل الهيئات الرسمية المحلية والعالمية.	٣,٢٦	٠,٦٩	متوسطة	٦
٥	تستقطب الجامعة الكفاءات الأكاديمية والبحثية المتميزة من مختلف دول العالم.	٣,٠٩	٠,٤٧	متوسطة	٧
٣	تطبق الجامعة آليات الابتكار المؤسسي في كل عملياتها الإدارية والأكاديمية.	٣,٠٦	٠,٥١	متوسطة	٨

م	المجال الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٦	يتوفر عدد كبير من المجالات العلمية المتميزة بمختلف التخصصات وذات معامل تأثير مرتفع.	٢,٧٢	٠,٥٩	متوسطة	٩
٧	تميز الجامعة بامتلاكها عدداً من المبتكرين والمتميزين والحائزين على براءة الاختراع.	٢,٥٨	٠,٧٩	ضعيفة	١٠

يلاحظ من الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة عينة الدراسة حول فقرات بعد المركزية تراوحت ما بين (٤,٥٥ - ٢,٥٨) وتباينت درجة الموافقة ما بين كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة حيث حصلت الفقرة التاسعة التي تنص على: "تتسم الجامعة بالتميز التقني والتكنولوجي في معظم خدماتها وأنشطتها" على الترتيب الأول بمتوسط بلغ ٤,٥٥ وبدرجة كبيرة جداً، وقد يعود ذلك إلى اهتمام الجامعة بالتقنية الحديثة وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لاستخدامها في تنفيذ برامجها وأنشطتها التعليمية والبحثية بغرض مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وتعزيز قدرتها التنافسية في مجال استخدام التقنية على غيرها من الجامعات المحلية والعربية، وتأتي في المرتبة الأخيرة الفقرة السابعة التي تنص على: "تميز الجامعة بامتلاكها عدداً من المبتكرين والمتميزين والحائزين على براءة الاختراع" بمتوسط ٢,٥٨ وبدرجة ضعيفة؛ وقد يعود ذلك إلى ضعف الجهود المبذولة من قبل الجامعة في نشر ثقافة الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس وتعزيز قدراتهم على إنتاج المشاريع وتقديم الأفكار المبتكرة. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عباس (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن واقع الهوية التنظيمية في جامعة بني سويف في بعد التميز كان متوسطاً.



## المجال الثالث: الاستمرارية.

جدول (١١) المتوسطات والانحرافات المعيارية لقرات المجال الثالث المتعلق بالاستمرارية

م	المجال الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٣	تسعى الجامعة إلى تحسين بنيتها البحثية والتقنية بما يحقق أهدافها ويجود مخرجاتها.	٤,٤٩	٠,٨٩	كبيرة جدا	١
١٠	تُحدث الجامعة أنظمتها ولوائحها بصورة دورية بما يحقق جودة أداؤها.	٤,٠٩	٠,٨٦	كبيرة	٢
٢	تحرص الجامعة على تطوير خططها الاستراتيجية بما يتماشى مع التوجهات العالمية.	٣,٩٥	٠,٦١	كبيرة	٣
٩	تعطي الجامعة الأولوية لجودة خدماتها منذ تأسيسها.	٣,٨٩	٠,٥٤	كبيرة	٤
٥	تحرص الجامعة على زيادة البرامج التدريبية المستمرة لتطوير قدرات ومهارات منسوبيها في مختلف المجالات.	٣,٨٥	٠,٦٣	كبيرة	٥
٨	تتبنى الجامعة علاقات وشركات دائمة ومتجددة مع الأطراف المعنية.	٣,٨٢	٠,٥٥	كبيرة	٦
١	تطور الجامعة برامجها التعليمية باستمرار لمواكبة متغيرات العصر.	٣,٧٣	٠,٦٦	كبيرة	٧
٤	تركز الجامعة على التقييم الذاتي المستمر واستثمار نتائجه في تحسين أداؤها.	٣,٢٢	٠,٦١	متوسطة	٨
٧	تستثمر الجامعة مواردها بشكل أمثل بما يضمن جودة خدماتها (التعليمية، البحثية، المجتمعية).	٣,١٤	٠,٥٧	متوسطة	٩
٦	تنوع الجامعة من مصادر التمويل للتحويل نحو جامعة منتجة.	٣,٠٩	٠,٤٩	متوسطة	١٠

يلاحظ من الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة عينة الدراسة حول فقرات مجال الاستمرارية تراوحت ما بين (٤,٤٩ - ٣,٠٩) وتباينت درجة الموافقة ما بين كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، مما يدل جهود كبيرة تبذلها الجامعة في ممارسة الاستمرارية في تقويم وتحديث الأنشطة والخدمات والبرامج التي تقدمها، ويلاحظ حصول الفقرة الثالثة التي تنص على: "تسعى الجامعة إلى تحسين بنيتها البحثية والتقنية بما يحقق أهدافها ويجود مخرجاتها" على الترتيب الأول

بمتوسط بلغ ٤,٤٩ وبدرجة كبيرة جداً؛ وقد يعزى ذلك إلى الجهود المستمرة التي تبذلها الجامعة في تقييم أدائها البحثي وبيئتها التقنية بغرض الارتقاء بمستوى أدائها البحثي وتحسين بيئتها التقنية إلى المستوى المأمول والذي يلي تطلعاتها ويعكس جودة مخرجاتها التعليمية والبحثية وحصلت الفقرة السادسة التي تنص على: "تنوع الجامعة من مصادر التمويل للتحويل نحو جامعة منتجة" على المرتبة الأخيرة ومتوسط ٣,٠٩ وبدرجة متوسطة؛ وقد يعزى ذلك إلى قلة تنوع مصادر التمويل لدى الجامعة، وإيجاد مصادر تمويلية أخرى من خلال التوجه نحو الاستثمار في بعض المجالات بما يحقق لها عوائد مالية تمكنها من تحقيق الاكتفاء الذاتي والاعتماد عليها في تمويل برامج وأنشطتها المختلفة.

**عرض نتائج السؤال الثالث: ما أثر ممارسة إدارة التنوع على تشكيل الهوية التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

وللإجابة على السؤال الثالث تم حساب معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار الخطي للتعرف على تأثير إدارة التنوع في الهوية التنظيمية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١٢) نتائج تحليل الانحدار الخطي لتأثير إدارة التنوع في تشكيل الهوية التنظيمية

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ف	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	قيمة ت	مستوى الدلالة
الهوية التنظيمية	*,٠٩١**	٠,٨٣	١٣٢٤,٥٥	٠,٠٠٠	الثابت	١٥,٨٢٤	٠,٠٠٠
					إدارة التنوع	٠,٦٨٢	٣٦,٣٩٤

**\*\* يعني معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١**

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت ٠,٩١ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، هذا يدل أن هناك علاقة طردية موجبة قوية جداً ودالة إحصائياً بين ممارسة إدارة التنوع ومستوى الهوية التنظيمية في جامعة تبوك، أي أنه كلما زاد ممارسة إدارة التنوع زاد مستوى الهوية التنظيمية للجامعة، ويتضح أيضاً أن قيمة معامل التحديد بلغ ٠,٨٣ أي أن ممارسة إدارة التنوع في الجامعة تؤثر بنسبة ٨٣٪ على تشكيل الهوية التنظيمية للجامعة، وهذا يدل أن تشكيل الهوية التنظيمية في الجامعة يعود بنسبة ٨٣٪ إلى ممارسة إدارة التنوع في الجامعة، بينما

نسبة ١٧٪ من التأثير تعود إلى عوامل أخرى، وكما يتضح أن قيمة (ف) دالة إحصائياً أي أن تأثير ممارسة إدارة التنوع على الهوية التنظيمية دال إحصائياً ويمكن التنبؤ به، أي أن العلاقة بينهما علاقة تنبؤية، وكذلك يلاحظ أن قيمة (ت) دالة إحصائياً وهذا يؤكد أن معامل الانحدار الذي بلغ (٠,٦٨٢) دال إحصائياً، أي أنه يمكن التنبؤ بتأثير إدارة التنوع في تشكيل الهوية التنظيمية ويمكن كتابة معادلة التنبؤ التالية:  $الهوية\ التنظيمية = ٠,٦٨٢ (إدارة\ التنوع) + ١,١٥$ . ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن ممارسة إدارة التنوع تزيد من دافعية أعضاء هيئة التدريس واستثمار طاقاتهم مما يساهم في تحقيق رؤية الجامعة ووظائفها وأهدافها، كما أن إيجاد بيئة جامعية ملائمة تزيد من احتمالية استمراريتهم في العمل بالجامعة لفترة أطول، وتقلل من المشكلات والصراعات التنظيمية بين العاملين، مما يؤدي إلى تعزيز الهوية التنظيمية للجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سمارة (٢٠١٧) التي أظهرت وجود علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة التنوع والثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية.

## توصيات الدراسة

وفي ضوء ما تقدم، يوصي الباحث بما يلي:

- مراعاة السياق الثقافي الاجتماعي الذي تعمل فيه الجامعة في كافة أنشطتها الإدارية، من خلال أدلتها الإجرائية، ولوائحها القانونية المتعلقة بالسلوك الأخلاقي وآداب المهنة.
- الحرص على بناء صورة خارجية إيجابية للجامعة من خلال تنمية شعور العاملين فيها باحترام تنوعهم، وتقدير أفكارهم ومساهماتهم المتميزة في العمل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التعرف على احتياجات ورغبات العاملين.
- العمل على تحقيق التوافق والانسجام بين قيم ومعتقدات الجامعة وقيم ومعتقدات العاملين بها، والعمل على زيادة ثقة العاملين في إدارة الجامعة، وشعورهم بالعدالة التنظيمية من خلال خلق مناخ أكاديمي يتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق.
- تعزيز وترسيخ الهوية التنظيمية والاستفادة من جوانبها الإيجابية على أداء الجامعة، من خلال تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة، وتهيئة المناخ الملائم لزيادة مستوى الولاء والانتماء لدى منسوبيها.
- تنمية مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات كأسلوب قيادي، ومساعدتهم على تكوين رؤية واضحة حول أفضل الممارسات في إدارة التنوع، وترجمتها إلى برامج تدريبية وعملية قابلة للتطبيق.

## المراجع

## المراجع العربية:

- أحمد، إيمان (٢٠٢٠). الهوية التنظيمية للأقسام التربوية بكلية التربية جامعة عين شمس في جمهورية مصر العربية: دراسة إنثوجرافية. مجلة دراسات تربوية اجتماعية، ٢٦ (٤)، ٢٨٣-٤١٧.
- أحمد، عزام (٢٠١٧). دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة الإدارة التربوية، (١٦)، ٢٩٣-٣٨٨.
- الحمزة، عبد الحكيم (٢٠١٧). إدارة التنوع في الموارد البشرية: تجارب عالمية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، (١٧)، ١٤١-١٥٣.
- الديني، حنان (٢٠١٧). واقع إدارة التنوع الثقافي: دراسة استطلاعية على القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود. الرياض، السعودية.
- الزبون، محمد، والصريصري، محمد (٢٠١٥). برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية. مجلة دراسات الجزائرية، (٣٤)، ١٢-١٨.
- السامعي، سهى (٢٠٢١). التنوع الثقافي في الجامعات السعودية: وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. المجلة العلمية جامعة الملك فيصل، العلوم الانسانية والادارية، ٢٢ (١)، ٦٩-٧٦.
- الصالح، أسماء (٢٠١١). الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) (ورقة بحثية). الملتقى الدولي الابتداء والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، ٢٠١١. جامعة سعد دحلب، الجزائر.
- العبادلة، عيسى (٢٠١٩). أثر إدارة التنوع على الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية (دراسة الأبعاد السطحية والعميقة للتنوع). (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- العرب، حسين والطراونة، أمل (٢٠١٩). الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: مستواهما والعلاقة بينهما: دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٥ (٤)، ٤٤١-٤٥٨.
- الليمون، عودة، والرابعة، فاطمة (٢٠١٩). ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٢٥ (١١٣)، ٢٢٢-٢٥١.
- الهدريس، مازن. (٢٠١٩). متطلبات تطبيق إدارة التنوع في المدارس المتوسطة بالمملكة الأردنية الهاشمية: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، ٤ (١٠٨)، ٣٧٣-٤١١.
- براهيمية، صونية (٢٠١٨). الهوية التنظيمية وآليات تفعيلها في المؤسسة. مجلة العلوم الاجتماعية، ١٥ (٢٧)، ١٩٣-٢٠٧.
- بن بزة، رحمة (٢٠٢١). إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة باتنة الحاج لخضر، الجزائر.

- سمارة، نسرين (٢٠١٧). واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ضجر، عمار، وعبد الإمام، هادي (٢٠١٩). الانسجام التنظيمي وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة: الهوية التنظيمية متغير ملطف. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، ١١ (٢٣)، ١٤٦-١٥٦.
- عباس، هشام (٢٠٢٠). تدعيم الهوية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيف العالمية: آليات مقترحة. المجلة التربوية، (٧٣)، ١٠٤٢-١١٢٤.
- عبد الستار، ماجدة (٢٠١٣). القوة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى مدرّاء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى. مجلة كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، ٢٦ (١)، ١٠٣-١١٣.
- علوان، سهام (٢٠١٩). العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق. مجلة دراسات تربوية، ٢٥ (٧)، ٣٤٧-٤٩٢.
- ناصر، فداء (٢٠٢١). إدارة التنوع. سوريا: منشورات الجامعة السورية الافتراضية.
- مزهري، مجيد (٢٠١٩). التوجه الاستراتيجي وأثره على إدارة التنوع: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، ١٠ (٣)، ٧١١-٧٣٦.

### ترجمة المراجع العربية:

- Abbas, Hisham (2020). Strengthening the organizational identity of Egyptian universities in the light of Classification Criteria Universality: Proposed Mechanisms. Educational Journal, (73) , 1042-1124.
- Abdel Sattar, Magda (2013). Organizational strength and its relationship to organizational identity among preparatory school principals in the first Karkh district. Journal of the College of Physical Education, University of Baghdad, 26 (1) , 103- 113.
- Ahmed, Iman (2020). The organizational identity of the educational departments at the Faculty of Education, Ain Shams University in the Arab Republic of Egypt: an ethnographic study. Journal of Social Educational Studies, 26 (4) , 283-417.
- Ahmed, Azzam (2017). A comparative study of diversity management mechanisms in pre-university education in Canada and Australia, and the possibility of benefiting from them in Egypt. Journal of Educational Administration, (16) , 293-388.
- Al Hamza, Abdul Hakim (2017). Diversity management in human resources: global experiences. Journal of Economics and Human Development, (17) , 141-153.
- Al-Dini, Hanan (2017). The Reality of Managing Cultural Diversity: An Exploratory Study on Academic Leaders at King Saud University (Unpublished Master's Thesis). King Saud University. Al Riyadh, Saudi Arabia.
- Al-Abadleh, Issa (2019). The impact of diversity management on institutional performance in Palestinian universities; a study of the superficial and deep dimensions of diversity, (Unpublished Master's Thesis) (A magister message that is not published). Faculty of Economics and Administrative Sciences, Islamic University, Gaza, Palestine.

- Al-Azab, Hussein and Tarawneh, Amal (2019). Organizational identity and organizational symmetry: their level and the relationship between them: a field study on faculty members at Mutah University. *The Jordanian Journal of Business Administration*, 15 (4) , 441-458.
- Al-Lemon, Odeh, and Al-Raba'a, Fatima (2019). Human resource diversity management practices and their impact on achieving leadership in universities: a field study on Jordanian public universities. *Journal of Administrative and Economic Sciences*, 25 (113) , 222-251.
- Al Hadees, Mazen (2019). Requirements for implementing diversity management in middle schools in the Hashemite Kingdom of Jordan: a field study. *Journal of the Faculty of Education in Mansoura, Mansoura University*, 4 (108) , 373-411.
- Al-Samei, Soha (2021). Cultural Diversity in Saudi Universities: The Viewpoint of Academic Leaders at Princess Noura bint Abdul Rahman University. *Scientific Journal, King Faisal University, Humanities and Administrative Sciences*, 22 (1) , 69-76.
- Al-Saleh, Asma (2011). Institutional creativity and human resource development in non-governmental (private) organizations (a research paper). *The International Forum, Creativity and Organizational Change in Modern Organizations, Study and Analysis of National and International Experiences*, 2011. Saad Dahlab University, Algeria.
- Alwan, Siham (2019). The psychological contract as an input to activate the organizational identity of faculty members: an applied study on Zagazig University. *Journal of Educational Studies*, 25 (7) , 347-492.
- Al-Zaboun, Muhammad, and Al-Suraisri, Muhammad (2105). A proposed administrative training program for the application of diversity management in Saudi public universities. *Journal of Algerian Studies*, (34) , 12-18.
- Brahmiyeh, Sonia (2018). Organizational identity and mechanisms for activating it in the institution. *Journal of Social Sciences*, 15 (27) , 193-207.
- Ben Yaza, Rahma (2021). Managing cultural diversity within the organization and its impact on job performance. (Unpublished doctoral dissertation). University of Batna El Hadj Lakhdar, Algeria.
- Djar, Ammar, and Abd al-Imam, Hadi (2019). Organizational harmony and its impact on service-oriented organizational citizenship behavior: organizational identity is a moderating variable. *Journal of the College of Administration and Economics, University of Basra*, 11 (23) , 146-156.
- Mujib, H. (2017). Organizational Identity: An Ambiguous Concept in Practical Terms. *Administrative Sciences*, 7 (3) , 1-30.
- Mazhar, Majeed (2019). Strategic orientation and its impact on managing diversity: a field study. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, Suez Canal University*, 10 (3) , 711- 736.
- Nasser, Fida (2021). Diversity management. Syria: Syrian Virtual University Publications.
- Samara, Nasreen (2017). The reality of diversity management and its impact on the organizational culture in the Palestinian universities in the governorates of Gaza, (unpublished master's thesis). Islamic University, Gaza, Palestine.

### المراجع الأجنبية:

- Egbo P. (2008). Teaching for Diversity in Canadian Schools, Pearson Canada Inc., Toronto, Ontario.
- Jarne, S. & Maritz, L. (2014). Organizational Identity in Practice? How Theoretical Concepts of Organizational Identity are Perceived in the Empirical Setting of Arla Foods. Master Thesis, Uppsala University.
- Kirton, G. & Greene, A. (2016). The Dynamics of Managing Diversity, A critical approach (4th ed). New York, Routledge.
- Kikuchi, M. (2017). Effects Of Organizational Identity On A University Career Course. 2017 13th AASVET International Conference, <https://www.earticle.net/Article/A331530>
- Morgen, C. ; Rudhumbu, N. (2014). Diversity management practices in education: Evidence from private higher education institutions in Botswan. Journal of education and practice, 5 (18) , 31-46.
- Polat, S. , Guncavdi, G. Arslan, Y. (2019). The Impacts Of A University's Organizational Reputation And Organizational Attraction On Students' Intention To Pursue. Eurasian Journal Of Educational Research, (8) ,213-236.
- The Kingdom's Vision 2030 document, available on the vision website, retrieved on 4/4/1443 AH at the link: <http://vision2030.gov.sa/>
- Vashanti, S. P.. (2012). Diversity Management Time for A New Approach in An Organization. Journal of Business and Management, 3 (3) , 44-50.
- Witting, M. (2006). Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities. Graduation article for the Applied Communication Science program University of Twente, Enschede Executed on behalf of Mercurius Marketing, Almelo.







جامعة المدينة الإسلامية  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# **Journal of Islamic University**

for Educational and Social Sciences

Refereed Periodic Scientific Journal

