

دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل
مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم
قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين

إعداد

د/ محمود سيد علي أبوسيف

د/ محمد زين العابدين عبدالفتاح

حاصل على دكتوراه في الإدارة التعليمية

مدرس أصول التربية

قسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة بني سويف

دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين

د/ محمد زين العابدين عبدالفتاح و د/ محمود سيد علي أبوسيف*

المقدمة:

تشكل الهوية عاملاً مهماً في بقاء المجتمعات أو انهيارها، وفي تقدمها أو تراجعها، وكذلك على مستوى المؤسسات فهي تحتاج إلى ترسيخ مفهوم الهوية الخاصة بها، والذي يجعل الفرد يتفانى من أجل بقاء هذه المؤسسة ودوام نجاحها وتفوقها، فمجموعة القيم التي تتبناها المؤسسة تعكس ولاء تنظيمياً وشعوراً بالرضا نابعا من اعتزاز الفرد بانتسابه إلى هذه المنظمة وهو ما يسمى بالهوية التنظيمية. كما تعد الهوية من المرتكزات الأساسية لأي مجتمع أو مؤسسة، وتتجلى أهميتها في حضورها الدائم لدى الفرد، وهي تتغلغل لا شعورياً في أعماق حياتنا الثقافية والاجتماعية والعملية والتنظيمية، وعلى الرغم من بساطة الكلمة إلا أنها تتضمن درجة عالية من التعقيد والصعوبة بسبب تعدد دلالاتها واصطلاحاتها ومجالاتها.

فهي تمثل مجموعة المفاهيم المرتبطة بالموضوعات ذات الأهمية المتعلقة بالمجتمع أو المؤسسة، وتصوغ المعتقدات والاتجاهات والأهداف الشخصية وتحدد طريقة تفكير الفرد التي تؤثر على أسلوب حياته وعمله، واختياراته المهنية وفعالياته الاجتماعية، عندما يبحث عن مكانته، والأدوار الشخصية التي توفر للفرد اندماجاً مناسباً في مجتمعه ومؤسسته، وتحقق له الشعور بالسعادة والنجاح. ويشتمل المحيط التنظيمي على أهم العوامل التي تؤدي إلى اضطرابات خاصة بالهوية، ومن خلال التعديل والتغيير في الوسط التنظيمي يمكن لأزمة الهوية أن تجد طريقها الخاص، لذلك يحتاج التطور التنظيمي دائماً إلى إعادة النظر في مكونات الهوية التنظيمية من أجل تعديل كيفية إدارة الأدوات والأفراد للتوافق مع متطلبات التطور، وإعادة تعريف معالمه، وتحديد مكان الإنسان داخله، ومشكلة تنظيم المجتمع، وطبيعة العلاقات التي تربط الأفراد بالمنظمة.

*- د/ محمد زين العابدين عبدالفتاح: مدرس أصول التربية
- د/ محمود سيد علي أبوسيف: حاصل على دكتوراه في الإدارة التعليمية - قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة بني سويف.

ولما للهوية التنظيمية من أهمية قصوى في كسب ولايات الأفراد يسعى القادة في المنظمات إلى انتهاج الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً في الأفراد، لتعزيز الهوية التنظيمية لديهم، ومن هذه الأنماط، نمط القيادة الخادمة: (Servant leadership)، الذي يعطي اهتماماً كبيراً للعاملين، ويحسن العلاقة بينه وبينهم، ويراعي مشاعرهم ويحرص على تلبية احتياجاتهم المادية والنفسية، وصولاً لتحقيق الهوية التنظيمية لدى العاملين.

الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة القيادة الخادمة وعلاقتها بعدد من المتغيرات، وقد تم ربط كل المتغيرات مع اختلاف أنواعها، بالتماثل التنظيمي الذي يشكل في نهاية المطاف الهدف الأساسي من توافر تحقيق كل المتغيرات التي تؤثر في التوافق المؤسسي، مثل: الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وجودة الأداء، والمواطنة التنظيمية وغير ذلك، مما يصب في نهاية المطاف ببناء وترسيخ هوية تنظيمية قوية ذات روابط عالية ومتينة بالمدرسة التي يعمل بها المدرس في المؤسسات التعليمية بشتى أنواعها.

فقد استهدفت مجموعة من الدراسات أثر القيادة الخادمة على تطوير الأداء مثل دراسة (Ling; Lin & Wu, 2016) حيث توصلت نتائجها إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة الخادمة ومستوى الأداء لدى العاملين بالفنادق بدولة الصين.

وهدف دراسة النشاش والكيلاني (٢٠١٥) إلى تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية في الأردن، وأظهرت نتائج الدراسة: (١) أن القيادات التربوية في الأردن تمارس القيادة الخدمية التربوية بدرجة متوسطة. (٢) حصلت مجالات المدونة الأخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن على أهمية عالية. (٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم والمدارس الثانوية في الأردن لأهمية القيادة الخدمية وبين واقع ممارستهم لها ولصالح تقديرات الأهمية.

كما استهدفت دراسة (Zou, Tian,& Liu ٢٠١٥) كيفية توسط العلاقة المتبادلة بين المدير والموظفين والعكس، بين القيادة الخادمة والسلوكيات المساندة، وقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بينهما تتوسطها القيادة الخادمة والسلوكيات المساندة للموظفين بشكل ارتباطي إيجابي.

كما استهدفت دراسة سلمان وصالح (٢٠١٥) تعرف مستوى الصراع البناء ومدى تأثيره على التماثل مع الهوية التنظيمية في مركز وزارة التخطيط بالعراق، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة بين الصراع البناء والتماثل مع الهوية التنظيمية، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الصراع البناء والتماثل التنظيمي كان متوسطاً.

أما دراسة Nobari; Mohamadkhani & Davoudi (٢٠١٤) فقد استهدفت تعرف العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في جامعة آزاد الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستوى القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما توصلت دراسة (Rivkin, Diestel & Schmidt, 2014) إلى أن هناك علاقة طردية بين مستوى القيادة الخادمة والصحة النفسية لدى الموظفين. فيما تناقضت دراسة Jacobs (2011) التي أظهرت أنه لا توجد علاقة بين مستوى القيادة الخادمة داخل الصف ودرجة رضا الطلاب عن المعلم في المدارس الخاصة، بالإضافة إلى إظهار عدم وجود علاقة بين القيادة الخادمة وفعالية التدريس، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الخبرة وعمر المعلم في درجة تفهمه للقيادة الخادمة.

واستهدفت دراسة السوق (٢٠١٤) تعرف مدى ممارسة الجامعات المصرية لأبعاد القيادة الخادمة وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها، وتعرف مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: (١) أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية كان بدرجة منخفضة. (٢) أن القيادة الخادمة بأبعادها الثلاثة (الخدمة، الرؤية، التواصل) تؤثر في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة. (٣) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة. (٤) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. (٥) إضافة إلى أن المتغيرات الديموجرافية تؤثر في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات نحو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة.

وأشارت دراسة Zhang & Chen (2013) إلى كيفية تأثير القيادة التطورية على شعور المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثة متغيرات وسيطة للهوية الذاتية وهي (تقرير المصير والتماثل مع هوية المشرف والتماثل مع هوية المنظمة)، وقد توصلت الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة تنمي شعور التابعين بتقرير المصير والتماثل مع هوية المشرف والتماثل مع هوية المنظمة، كما أن محوري تقرير المصير والتماثل مع هوية المشرف تتنبأ بشعور المواطنة التنظيمية.

واستهدفت دراسة معروف (٢٠١٢)، الكشف عن أثر القيادة الخادمة على الثقافة التنظيمية بالمستشفيات العامة والمركزية بمحافظة الدقهلية، وأسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها: (١) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء فئات الدراسة تجاه أبعاد القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية. (٢) لا توجد فروق بين آراء فئات الدراسة تجاه أبعاد الدراسة وفقاً لنوع الوظيفة. (٣) وجود ارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد الثقافة التنظيمية. (٤) وجود أثر معنوي للقيادة الخادمة على الثقافة التنظيمية بالمستشفيات موضع التطبيق.

فيما استهدفت دراسة Walumbwa, Etal (2011) تعرف الدور الوسيط للعلاقة بين القائد والموظف والتماثل مع الهوية التنظيمية والكفاءة الذاتية في ربط القيادة الأخلاقية بأداء الموظف، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء الموظف. وأن هذه العلاقة تتوسطها بشكل كلي العلاقة بين القائد والموظف والتماثل مع الهوية التنظيمية والكفاءة الذاتية.

أما دراسة Rimes (2011) فقد استهدفت تعرف علاقة القيادة الخادمة بمستوى الالتزام التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى: (١) وجود فروق بين أفراد العينة في رؤيتهم لدرجة تحقق القيادة الخادمة. (٢) وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المديرين والموظفين. (٣) وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لصالح الموظفين المؤقتين.

فيما توصلت دراسة Vondey (2010) من خلال تحليل الانحدار الهرمي إلى أن سلوك القيادة الخادمة يمكنه التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن التناغم بين الفرد والمنظمة والتماثل مع الهوية التنظيمية تتوسط بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية.

وقد توصلت دراسة Walumbwa, Hartnell & Oke (2010) إلى أن مناخ العدالة الإجرائية ومناخ الخدمة الإيجابية تزيد من تأثير الالتزام مع المشرف على مستوى المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة البداح (٢٠٠٩) إلى تعرف مفهوم القيادة الخادمة في الفكر المعاصر، وأهدافها، ومقوماتها، واستراتيجيات قيادة المجتمع، وقد خرجت هذه الورقة بعدد من النتائج أهمها: أن القيادة الخادمة ترتبط بقيم أخلاقية، وتسعى لتحقيق جملة من الأهداف السامية الكثيرة.

كما هدفت دراسة البشايشة (٢٠٠٨) إلى تعرف تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بعد التشابه التنظيمي المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الولاء التنظيمي، كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

واستهدفت دراسة Neubert et al (2008) تعرف الدور الوسيط للتركيز المنتظم بين الهيكل الأساسي والقيادة الخادمة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تؤثر في سلوك الموظفين، كما أن القيادة الخادمة تحت الموظفين على زيادة الطموح والمكاسب.

أما دراسة Sendjaya; Saros & Santora (٢٠٠٨) فقد استهدفت وضع مقياس للقيادة الخادمة في ضوء الأدبيات ومن خلال التطبيق الميداني للمقياس توصلت الدراسة إلى أهمية القيادة الخادمة في تطوير العمل، وتوصلت إلى أن المقياس صالح للتطبيق.

كما استهدفت دراسة أبو تينة وخصاونة والطحاينة (٢٠٠٧) تعرف درجة ممارسة مديري المدارس بالأردن للقيادة الخادمة من وجهة نظر المديرين والمدرسين، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون القيادة الخادمة بدرجة عالية من وجهة نظر المديرين، ومتوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر النوع أو المرحلة الدراسية أو المؤهل العلمي للمعلمين في إدراكهم للقيادة الخادمة، عدا متغير الخبرة التدريسية التي كانت لصالح المعلمين من ذوي الخبرة الأطول.

كما استهدفت دراسة Epitropaki & Martin (2005) تعرف الفروق الفردية بين الموظفين كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتماثل مع الهوية التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقة الطردية للقيادة التحويلية ومستوى التماثل مع الهوية التنظيمية كان أقوى مع الموظفين ذوي الانفعالية المنخفضة الايجابية والموظفين ذوي الانفعالية العالية السلبية، إضافة إلى ذلك أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي قوي على التماثل مع الهوية التنظيمية مع الأشخاص ذوي القدرة على التخطيط الذاتي.

دراسة رشيد (٢٠٠٣) استهدفت تعرف مستوى التماثل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود مع الأقسام الأكاديمية التي ينتمون إليها مقارنة مع مستوى تماثلهم مع الجامعة ككل، من خلال قياس ثلاثة أبعاد للتماثل التنظيمي وهي الولاء والتشابه والعضوية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التماثل الكلي للأعضاء مع هوية الجامعة وهوية القسم عال، كما أنه كلما زادت مدة خدمة الأفراد في المنظمة زاد مستوى تماثلهم التنظيمي.

أما دراسة Martin, Epitropaki & Robin (2001) فقد استهدفت تعرف تأثيرات التماثل مع الهوية التنظيمية على نظريات القيادة الضمنية للموظف ونقهم سلوكيات القائد في مجموعة من الشركات بجنوب ويلز، وقد توصلت الدراسة إلى أن التماثل مع الهوية التنظيمية ليس له تأثير في النسخة التجريبية للعمل المرتكز إلى القائد، إلا أن التماثل العالي مع الهوية التنظيمية له علاقة ارتباطية بالتقييم الإيجابي للمدير الفعلي فيما يخص سلوكيات القيادة التحويلية وله علاقة أيضا بردات الفعل النفسية تجاه العمل وقد اسند الموظفون تماثلهم مع الهوية التنظيمية في تقييمهم للمدير إلى السمات القيادية التي يمتلكها المدير.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

يخلص الباحثان من عرض الدراسات السابقة إلى أنها تناولت القيادة الخادمة كمتغير مستقل. وأخرى تناولتها كمتغير تابع. فيما تناولتها ثلاثة كمتغير وسيط. وأن الدراسات قد أظهر معظمها إن لم يكن كلها وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الخادمة، وعدد كبير من المتغيرات الرئيسة التي تبنى عليها المؤسسات، وتعتمد عليها في استمراريتها وتطويرها وتميزها، وتنافسيتها في المجتمع المحيط. وذلك ما دفع الباحثين لتناول الموضوع في المحيط المدرسي في جمهورية مصر العربية، واقتصر على تأثير القيادة الخادمة كمتغير مستقل، على تماثل الهوية

التنظيمية كمتغير تابع، لدى المدرسين في مدراس مركز إهناسيا بمحافظة بني سويف، لتعرف مدى علاقة النمط القيادي الخدمي بتمائل الهوية التنظيمية، ولذلك جاءت مشكلة الدراسة منبثقة من نتائج الدراسات السابقة.

لذلك تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

هل توجد علاقة بين القيادة الخادمة وتمثل الهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟ ومنه تبنى الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع القيادة الخادمة في مدراس إدارة إهناسيا التعليمية من وجهة نظر المدرسين؟
 ٢. ما درجة تمثل الهوية التنظيمية لدى مدرسي مدارس إدارة إهناسيا التعليمية من وجهة نظرهم؟
 ٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تمثل الهوية التنظيمية لدى المدرسين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس/ الخبرة/ المؤهل العلمي/ والمرحلة الدراسية)؟
 ٤. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الخادمة ومكونات التماثل مع الهوية التنظيمية من وجهة نظر المدرسين؟
- أهمية الدراسة:**

تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

أولاً- الأهمية العلمية:

١. ندرة البحوث التي تناولت نمط القيادة الخادمة وعلاقتها بتمائل الهوية التنظيمية.
 ٢. تزويد المكتبة العربية ببحث قد يفيد في علم الإدارة.
 ٣. التوجهات العالمية نحو تعزيز استمرارية المؤسسات من خلال استخدام أفضل الأنماط القيادية.
- ثانياً- الأهمية العملية:**

١. قد يفيد المعلمين على المستوى الشخصي من خلال تعرف الأسباب والمرتكزات التي تؤدي لتمائلهم مع هوية المدرسة.
٢. قد يفيد القيادات المدرسية ويوجه انتباههم للسلوك القيادي الأفضل من خلال نتائج الدراسة.
٣. قد يسهم في تطوير المدرسة المصرية وتميزها من خلال إتباع أفضل الطرق القيادية للمدرسة.

أهداف الدراسة: تستهدف الدراسة الحالية:

١. تعرف واقع القيادة الخادمة في مدراس إدارة إهناسيا التعليمية من وجهة نظر المدرسين؟
٢. تعرف درجة تماثل المدرسين مع الهوية التنظيمية بمدارسهم بمدارس إدارة إهناسيا التعليمية من وجهة نظرهم؟
٣. تعرف درجة تفاعل متغيرات الدراسة (الجنس/ الخبرة/ المؤهل العلمي/ والمرحلة الدراسية) في تأثيرهم على مستوى القيادة الخادمة والتماثل مع الهوية التنظيمية.
٤. التحقق من وجود علاقة بين القيادة الخادمة ومكونات التماثل مع الهوية التنظيمية من وجهة نظر العينة المبحوثة.

حدود الدراسة:

١. الحدود البشرية: تشمل جميع المدرسين العاملين بشكل دائم في المدارس الحكومية بمدينة إهناسيا - محافظة بني سويف بمصر وتزيد خبرتهم عن ثلاث سنوات.
٢. الحدود المكانية والزمانية: طبقت الدراسة على عينة من المدرسين في المدارس الحكومية بمدينة إهناسيا - محافظة بني سويف/ مصر، في الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠١٥ / ٢٠١٦ م.
٣. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع القيادة الخادمة وعلاقتها بالهوية التنظيمية.

فروض الدراسة:

- في ضوء تناول الدراسة للأدبيات السابقة حول متغيري الدراسة وهما القيادة الخادمة وتمثل المتغير المستقل والتماثل مع الهوية التنظيمية وتمثل المتغير التابع وتشمل ثلاثة متغيرات فرعية وهي المركزية والتميز والاستمرارية.
- ١- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة ومستوى التماثل مع الهوية التنظيمية من وجهة نظر معلمي إدارة إهناسيا التعليمية.
 - ٢- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة ومكونات التماثل مع الهوية التنظيمية (المركزية- التميز- الاستمرارية) من وجهة نظر معلمي إدارة إهناسيا التعليمية.

- ٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس- المرحلة التعليمية- المستوى التعليمي-الخبرة) في تصور معلمي مدارس إدارة إهناسيا التعليمية لمستوى القيادة الخادمة.
- ٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس- المرحلة التعليمية- المستوى التعليمي- الخبرة) في تماثل معلمي مدارس إدارة إهناسيا التعليمية لمستوى القيادة الخادمة مع الهوية التنظيمية لمدارسهم.

الإطار النظري:

المحور الأول- القيادة الخادمة:

تعريف القيادة، والقائد: القيادة مأخوذة من "القوم". وهو في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد. كما تعرف القيادة: بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسئولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

والقائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر في سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

ومن خلال استعراض تاريخ القيادة، فإن نظرياتها وممارساتها قد تطورت إلى نماذج مختلفة التي يستطيع من خلالها الأفراد قيادة الأفراد والمؤسسات، ومن بين نماذج القيادة التي سادت حديثاً، القيادة الخادمة، حيث يركز هذا النموذج على العلاقة بين القائد والتابعين بوضع التابعين في المقدمة.

تعريف القيادة الخادمة:

يعد Greenleaf (1977) أول من تناول القيادة الخادمة كمصطلح أكاديمي حيث وصف القائد الخادم بأنه: شخص لديه إحساس داخلي طبيعي بالرغبة في خدمة الآخرين.

وقد تناول Greenleaf (٢٠٠٣) سمات القائد الخادم في قدرته على تكريس الوقت والانتباه من خلال الاستماع والتفهم، وقدرته على الاتصال الجيد واستخدام اللغة والإبداع في استخدامها في التعاطف وكذلك النواحي الهجومية، إضافة لقدرته على الانسحاب من الموقف مع ملاحظته لمهارات مرؤوسيه، وأيضاً لديه سمات التقبل والرحمة، والتنبؤ بالمجهول ولديه الحدس لاستخدام الحكمة، ولديه الوعي

والإدراك وتفهم عمليات التفكير الظاهرة والضمنية (اللاواعية)، إضافة لقدرته على إقناع الآخرين بالاندماج في العمل المراد إنجازه، ولديه القدرة على معالجة النواحي النفسية والجسمية والروحية لدى الآخر، ولديه الصبر على تحمل الأعباء والضغوط.

وقد طور العديد من الباحثين مقاييس متعددة لقياس أبعاد القيادة الخادمة. وقسم Laub (١٩٩٩) القيادة الخادمة إلى مجموعة من السمات، والتي جمعها باستخدام أسلوب دلفاي، حيث جاءت كما يلي:

أولاً- تقدير التابعين والذي يظهر في: (١) تصديق الأفراد من خلال احترامهم. (٢) قبول الناس كما هم. (٣) الثقة بهم. (٤) الاستجابة لاحتياجاتهم. (٥) إظهار التقدير للآخرين. (٦) تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية. (٧) والاستماع للآخرين.

ثانياً: تطوير الأفراد ويتمثل في: (١) تقديم فرص التطوير للتابعين. (٢) تقديم الاستشارات من أجل التنمية المهنية. (٣) يخلق من الصراع فرصة للتعلم والنمو. (٤) يوجد بيئة تساعد على التعلم. (٥) إضافة إلى نمذجة السلوك الملائم أمام الزملاء. (٦) ويبنى الآخرين من خلال تشجيعه لهم.

ثالثاً: بناء مجتمع عمل ناجح، من خلال: (١) تطوير العلاقات. (٢) تعزيز العمل التعاوني لتسهيل بناء فرق العمل. (٣) العمل مع الآخرين بروح الفريق كواحد منهم. (٤) تقدير اختلافات الأفراد وثقافتهم ومواهبهم وآرائهم. رابعاً: الأصالة وتتمثل في: (١) الانفتاح الاجتماعي والشفافية والاعتراف بالأخطاء. (٢) قبول وحب التعلم من الآخرين. (٣) تقييم النفس قبل لوم الآخرين. (٤) قبول النقد البناء من قبل الآخرين. (٥) وامتلاكه للأمانة والمعايير الأخلاقية.

خامساً: تقديمه نمط قيادي من خلال: (١) الرؤية المستقبلية للمؤسسة. (٢) المبادرة والتشجيع على المغامرة. (٣) وتوضيح الأهداف.

سادساً: نشر القيادة من خلال: (١) التواضع والقيادة من خلال التأثير الشخصي. (٢) عدم انتظار التكريم أو الثناء.

أما Wong and Page (2000) فقد صمما إطاراً نظرياً لقياس القيادة الخادمة، وتوصلا لمجموعة من السمات تتبلور فيما يلي:

أولاً: ذات التوجه الشخصي: أي ما يتعلق بنوعية شخصية القائد، ويتعلق هذا بغرس سمات القائد بالتركيز على قيمه ومصادقته ودافعيته، واشتمل هذا المحور على ثلاث سمات رئيسية، وهي: النزاهة والتواضع والخادمة.

ثانياً: المتجه نحو التابعين People-Oriented وتتعلق بمدى ارتباط القائد بالآخرين من خلال تنمية الموارد البشرية وتنمية علاقاته مع الأفراد والتزامه بتطويرهم، ويشتمل هذا المحور على العناية بالآخرين وتمكينهم وتطويرهم.

ثالثاً: المرتبطة بالمهام، وتستند على مدى قدرته على تحقيق الإنتاجية والنجاح بالتركيز على مهام ومهارات القائد الضرورية للنجاح، ويشتمل هذا المحور على الرؤية المستقبلية ووضع الأهداف والقيادة.

رابعاً: المتعلقة بالعمليات، وتتعلق بكيفية تأثير القائد في عمليات المنظمة وتعتمد على قدرة القائد على بناء وتطوير نظام منفتح وكفاء ومرن؛ من خلال ثلاث مهارات أساسية وهي النمذجة وبناء الفريق واتخاذ القرار.

بينما حصر Barbuto & Wheeler ٢٠٠٦ القيادة الخادمة في الخصائص الخمسة التالية:

أولاً: الإيثار، والتضحية (Altruistic calling) ويتعلق بمدى تضحية القائد بمصالحه مقابل مصالح الآخرين، ومدى خدمته لهم وقيامه بالواجب الإنساني معهم بكافة الطرق.

ثانياً: الملجأ والملاذ العاطفي، ويظهر ذلك من خلال رجوع الآخرين له في الصدمات والمشكلات الإنسانية والعاطفية.

ثالثاً: الوعي والحكمة وتتعلق بيقظة القائد لما يحدث، وتوقع تبعات القرارات ووعيه الكامل بما يحدث ومعرفته وإيمانه به.

رابعاً: القدرات الإقناعية وتتعلق بقدرته على تقديم المبررات لتنفيذ الأعمال، وتشجيع الطموحات الكبيرة لدى التابعين.

خامساً: الإدارة التنظيمية: حيث يؤمن القائد الخادم بحاجة المنظمة للعب دور أخلاقي في المجتمع، وأن تكون المنظمة مجتمعاً في حد ذاتها، وتشجيع التابعين على امتلاك روح الجماعة.

وتناول spears (2010) سمات القيادة الخادمة من خلال المحاور التالية:
الاستماع والتعاطف، الشفاء والوعي. إضافة إلى التصور، وبرز في قدرته على
تخيل الأحلام الكبيرة للمنظمة، وقدرته على تحليل الأحداث اليومية، ومدى قدرته
على التفكير الإبداعي والناقد، إضافة إلى قدرته التنبؤية، وهذه تختلف عن
التصور، حيث يركز التصور على العمليات والأنشطة وقدرته على تحليلها، أما
القدرات التنبؤية فهي تتمثل في قدرته على توقع النواتج التنظيمية، ومن خصائص
القيادة الخادمة أيضا، الإدارة الحكيمة، والالتزام بتطوير الآخرين، وبناء مجتمع
مؤسسي متين ومتناسك.

فيما حدد Liden: Wayne; Zhao and Henderson (2008) سبعة أبعاد للقيادة
الخادمة تتلخص في **أولا: المهارات المعرفية**: وتعني امتلاك المعرفة عن المنظمة
والمهام الموكلة له بحيث يكون القائد في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم
الفعال للعاملين وللمنظمة، وتسهيل مهام الآخرين خصوصا المرؤوسين المباشرين.
ثانيا: التمكين: ويظهر في تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين، وخصوصا
المرؤوسين المباشرين، من خلال تحديد المشاكل وحلها، فضلا عن تحديد متى
وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه، ومساعدة المرؤوسين على التطور
والنجاح، ويشمل تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم
والتوجيه اللازم. **ثالثا: الاهتمام بالمرؤوسين**، ويتمثل الاهتمام باحتياجاتهم
العاطفية والعملية داخل وخارج نطاق العمل. **رابعا: استخدام الإجراءات والعبارات
الواضحة للآخرين** (خصوصا من يعمل معه بشكل مباشر)، تلبية احتياجاتهم من
العمل واعتبارها أولوية (المشرفين الذين يمارسون هذا المبدأ غالبا ما يقومون
بإعطاء أولوية قصوى لمشاكل المرؤوسين التي يواجهونها في أداء المهام المسندة
لهم. **خامسا: التصرف بأخلاق**: من خلال التعامل بشكل واضح وصريح،
وبإنصاف وبصدق وعدالة مع الآخرين. **سادسا: العاطفة الفعالة**: من خلال إظهار
الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية. **سابعا: تقديم قيمة للمجتمع**: من خلال
امتلاكه لوعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع.

ويرى الباحثان في ضوء ما تم سرده من أدبيات، أن على القائد الخدمي أن
يتمتع بامتلاك الجوانب الأخلاقية والمهنية والإدارية والعصبية التي تجعله قادرا
على تحقيق التوازن بين حاجات المؤسسة وحاجات العاملين وحاجات المجتمع،
وهذا يتطلب قوة تحمل وتوازن وثبات انفعالي يمكنه من ذلك.

المحور الثاني: الخلفية النظرية للتماثل مع الهوية التنظيمية

لعرض التماثل مع الهوية التنظيمية لا بد من تعريف مفهوم الهوية، ومن ثم تعرف دورها في تنمية تماثل الموظف مع المنظمة وهويتها.

تعريف الهوية: الهوية في اللغة: مشتقة من الضمير هو. أما مصطلح "الهوية" المركب من تكرار كلمة هو، فقد تم وضعه كاسم معرف بأل ومعناه (الاتحاد بالذات). ويشير أيضا مفهوم الهوية إلى ما يكون به الشيء "هو هو"، أي من حيث تشخصه وتحققه في ذاته، وتمييزه عن غيره؛ فهو وعاء الضمير الجمعي لأي تكتل بشري، ومحتوى لهذا الضمير في الوقت نفسه، بما يشمل من قيم وعادات ومقومات تكيف وعي الجماعة وإرادتها في الوجود والحياة داخل نطاق الحفاظ على كيانها (<http://mawdoo3.com>).

تعريف الهوية اصطلاحا: الهوية هي الوعي بالذات الثقافية والاجتماعية، وهي لا تعتبر ثابتة، وإنما تتحول تبعاً لتحوّل الواقع (<http://mawdoo3.com/%D8%AA%>)، ويكمن مفهوم الهوية التنظيمية في الإجابة عن استفسارات العاملين في المنظمة على السؤال الذي يطرح نفسه "من نحن"؟ (Albert and Whetten, 1985).

والهوية التنظيمية تعني فهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر مركزية (Central) في المنظمة، والتي تميزها عن غيرها (Distinctive) وتتصف عادة بالاستمرارية (Endurance). ويفترض بالسمات الأكثر جوهرية أن تستمر في المنظمة وذلك لأنها مرتبطة بتاريخ المنظمة، كما أنه ينبغي أن تبحث المنظمة عن الوسائل التي تساعد على أن تميز نفسها عن المنظمات الأخرى المنافسة (Albert and Whetten, 1985, 14)، وستقوم الدراسة الحالية باستخدام هذه المكونات الثلاث كأساس في تكوين أداة الدراسة لتحديد درجة تماثل أفراد مدراس التعليم العام بمصر مع هويتهم المدرسية. ويصف Aust (2004) الهوية التنظيمية بأنها الشخصية المميزة للمنظمة التي يتم إدراكها من خلال القيم المنتشرة التي تظهر في اتصالات المنظمة بالخارج.

وتتشكل الهوية التنظيمية في المنظمة من القيم الجوهرية والمعتقدات التي توجه تصرفات العاملين بالمنظمة، إذ يكون للإدارة العليا دور أساسي في تشكيلها والإجابة عن السؤال "من نحن" كمنظمة، لذلك يؤثر في تفسير الأمور

وتحديد التهديدات عند صياغة الاستراتيجية والاتصال بالخارج (Foreman and Whetten, 2002).

بينما تناول Alvesson & Empson (٢٠٠٨) الهوية التنظيمية من أربعة جوانب كما يلي:

١. المجال المعرفي، ويتمثل في ما لدى العاملين من معرفة، وكيفية أدائهم للعمل، ويقصد بما لدى العاملين من معرفة كيفية تأصيل المعرفة، ومدى نشر المعارف والخبرات داخل المنظمة، وتوفير المعلومات، وتوضيح المهام والمسئوليات المتعلقة بالعمل. حيث توصلت دراسة Smidts; Pruyn, & van Riel (2001) إلى أن المعلومات والمعارف والسلوكيات التي يتحصل عليها الموظف من منظمته تزيد من تماثله التنظيمي، وأما ما يتعلق بكيفية أداء العاملين للعمل، فيتعلق بالطريقة التي يتم من خلالها تقديم الخدمات للمستفيدين، وما درجة الاستفادة من المستوى المعرفي الذي وفرته المدرسة للمدرسين؟
٢. الإدارة والعضوية، ويتعلق بأسلوب إدارة المنظمة ومدى ارتباط الفرد بها، وشعور الفرد بأنه عضو فيها، وليس مجرد عدد لا قيمة له في المؤسسة، وقد قسمه إلى ثلاثة محاور: العلاقات الرسمية المتبعة، والعلاقات غير الرسمية، وطرق وأساليب التعزيز، والتحفيز للدافعية للعمل.
٣. البعد الشخصي، ومتعلق بنوعية الأفراد داخل بيئة المنظمة، ويهتم بالطريقة التي من خلالها تؤثر الهوية التنظيمية على الأبعاد الشخصية للفرد، وتتمثل في علاقة الهوية التنظيمية بقيم وأخلاق الأفراد، إضافة إلى توجهات وأحلام الأفراد التي تدعم وتشكل مفهوم الذات لعضوية الفرد بالمنظمة،
٤. الصورة الخارجية، وتتعلق بصورة المنظمة لدى المجتمع، ولدى العاملين، فعلى الرغم من أن الهوية تشكل داخليا في المنظمة، إلا أن الأفراد يتأثرون بالصورة التي يرسمها المجتمع، ويرى (Hatch & Schultz, 2000)، أن التماثل مع الهوية التنظيمية هي العلاقة الفورية بين المنظمة والفرد، وبالتالي فإن صورة المنظمة تؤثر بشكل مباشر على الصورة الذاتية للفرد. وأن الصورة الخارجية للمنظمة تتمثل في الكيفية التي يرى بها الأفراد منظمتهم، مقارنة بالمنظمات الأخرى.

وتتعلق الهوية التنظيمية بدرجة إدراك الموظف للاندماج مع المنظمة (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992). وفيما يتعلق بالهوية فهي درجة الوعي بعضوية الفرد لجماعة، والقيمة والدلالة العاطفية المتعلقة بهذه العضوية (Tajfel, 1978: 63). حيث تمثل الهوية التنظيمية الأساس في تماثل الموظف مع المنظمة. (Witting, 2006). كما تساهم هوية المنظمة في رضا وسلوك الموظف عنها، وفي فعالية المنظمة. (Albert; Ashforth & Dutton, 2000).
مفهوم التماثل مع الهوية التنظيمية:

يتعلق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدى توحد العاملين بالمنظمة مع هويتها، وقد فرق (عبداللطيف وجودة، ١٣٨) بين مصطلحي الهوية التنظيمية (organizational identity) والتماثل التنظيمي (Organizational Identification). حيث يمثل التماثل التنظيمي شعور الموظف بوجود روابط تجمعها بالمنظمة التي يعمل فيها، حيث يتجاوز الاختلاف الثانوي مع المنظمة لكي يتوصل إلى الأمور التي يتفق فيها مع الآخرين، أما الهوية التنظيمية فهي خصائص أو سمات موروثية ومتميزة طورت عبر الزمن من خلال تاريخ المنظمة، وهي تركز على محاولة إجابة الأفراد عن السؤال المتعلق بمن نحن كمنظمة، أي ماذا يميزنا عن غيرنا من المنظمات المماثلة، وما الإدراكات المشتركة بين العاملين فيما يخص السمات الجوهرية للمنظمة.

وعن علاقة الهوية التنظيمية مع التماثل مع هوية المنظمة، فإن الهوية تشكل اسم أو مادة أو وضع في فئة معينة، أما التماثل مع الهوية فيشير إلى فعل، أو إلى عملية غير نهائية تتغير عبر الزمن والسياقات المختلفة، يطور من خلالها الفرد روابط مع شخص آخر أو مجموعة معينة، ويشعر بالتطابق معها، حيث يمثل التماثل الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها تشكيل الهوية، كما أنه نزعة إنسانية قوية لربط هوية الفرد بهويات أكبر وأشمل وأعم، وكون أن يتماثل الفرد، فهذا يعني تبني جوانب من هوية معينة وينمصها (رشيد، ٢٠٠٣).

كما يتعلق التماثل مع الهوية التنظيمية بدرجة إدراك الموظف للاندماج مع المنظمة. (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992). وهو درجة الوعي بعضوية الفرد لجماعة، والقيمة والدلالة العاطفية المتعلقة بهذه العضوية (Tajfel, 1978, 63)، وكلما زادت هوية الفرد التنظيمية زاد إيمانه بالمنظمة

وزادت معها إيجابياتها، كما أنها تؤثر بشكل مباشر في سلوك الفرد، وعندما يكون لدى الموظف هوية تنظيمية فإن قراراته تتفق مع أهداف المنظمة. حيث إن الهوية التنظيمية توجه الوعي والضمير الذاتي جهوده تجاه أهداف المنظمة، ويحصل على رضا العمل من خلال إدراكه للتوجه نحو أهداف عالية وملائمة من خلال إيمانه بقيم المنظمة. يرتبط التماثل بسؤال "من أنا كموظف في العلاقة مع منظمتي؟" وذلك مأخوذ عن التماثل الاجتماعي الذي يتمثل في إدراك الفرد لعضويته في جماعة، والدلالة العاطفية والقيمية المتعلقة بهذه العضوية.

فيما وضح Patchen's (1970) أن التماثل يشتمل على ثلاثة مكونات، وهي: (١) شعور التطابق والتآلف مع المنظمة، (٢) الدعم النفسي والسلوكي للمنظمة، (٣) إدراك المميزات المشتركة مع أعضاء المنظمة.

كما تزيد الهوية من مستوى الدافعية لتحقيق التماثل مع المنظمة وتحقيق أهدافها (Hatch and Schultz, 2002)، وتعمل كأساس معرفي وعاطفي للتماثل مع المنظمة، ويمكن توضيح ذلك من توافر ما يلي:

١. **العامل المعرفي:** وهو الذي يعكس كم الاهتمامات المتبادلة التي يتم استقبالها بين الفرد والمنظمة، وتحمل المدى الذي يرى فيه الفرد نفسه منتبها لجماعة، ومصيره متعلق مع مصير المنظمة لكونه عضوا نموذجيا بها.

٢. **العامل الوجداني:** المتعلق بمشاعر الفخر بالانتماء للمنظمة أو الإحساس بالتقدير من المؤسسة، وترجع أهميته إلى تكوين صورة إيجابية للمنظمة التابع لها، وهذا العامل مرتبط بقوة بدافع التطوير الذاتي.

من خلال عرض العاملين السابقين يرى الباحثان أن الهوية التنظيمية لها أهمية كبيرة في تحقيق الجودة الداخلية لعمليات المؤسسات التعليمية، والتي تشكل البيئة الجاذبة للموظف لتقديم أقصى ما لديه، ومن ناحية أخرى تزيد من القيمة التسويقية للمدرسة وتحسين صورتها أمام الأطراف المعنية.

فيما ركز Tajfel (1982) على نفس المكونات الأساسيين في التماثل مع الهوية التنظيمية، وهما:

١. المكون المعرفي: ويرتبط بمدى الوعي بالعضوية.

٢. المكون التقويمي: ويتضمن امتلاك الفرد لقيم المنظمة.

فيما تعامل Ashforth (4, 1989)، مع التماثل مع الهوية التنظيمية من منطلق الهوية الاجتماعية وتناولها من خلال إدراك التوحد أو الانتماء للمجموعة، مشتملا على الخبرة المباشرة لنجاحات وفشل المنظمة ومدى إحساسه بها.

أبعاد التماثل التنظيمي في ضوء أقسام الهوية التنظيمية:

في ضوء ما تم عرضه لمفهوم الهوية والتماثل مع الهوية التنظيمية، يرى الباحثان أن مكونات التماثل التنظيمي يمكن بلورتها بناء على أبعاد الهوية التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد كما في Albert & Whetten (1985) وهي: المركزية، والتميز، والاستمرارية. وبناء على هذه الأبعاد تم بناء وإعداد أداة الدراسة.

ويرجع ذلك التقسيم إلى مجموعة من المبررات أوضحتها مجموعة من الأدبيات يمكن تناولها فيما يلي:

- ١- حيث يرى Dutton et al (1994) بأن درجة إيمان الموظف بسمات التمركز والتميز والاستمرارية لمنظمتها لها صورة قوية عنده تؤثر على درجة تماثلها مع المنظمة.
- ٢- الموظفون الذين يشعرون بأن منظماتهم لديها ثقافة واستراتيجية وبنية منظمة، وبعض الأمور الأخرى الخاصة بالتميز لديهم درجة عالية من التماثل التنظيمي (Ashforth and Mael, 1989).
- ٣- هناك ثلاثة عوامل تؤثر على درجة تماثل الموظف مع هوية المنظمة وهي طول مدة العمل، والصورة المجتمعية للمنظمة (الهوية الخارجية)، حيث تزيد من مستوى فخره وشعوره بالاعتزاز والثقة لانتمائه للمنظمة، إضافة لتطابق القيم بينه وبين المنظمة (Witting, 2006).
- ٤- التعامل مع الهوية التنظيمية له ثلاثة مستويات وهي الهوية التنظيمية والتي تتمثل في امتلاك المنظمة لسمات المركزية والتميز والاستمرارية، والهوية التنظيمية المدركة وتتمثل في مدى تفهم الأفراد لسمات الهوية التنظيمية، والثالثة تتمثل في التماثل وهو مدى التطابق النفسي والعاطفي من الفرد تجاه المنظمة (Canato, 2010).

وفيما يلي عرض مفصل لأبعاد التماثل مع الهوية التنظيمية:

البعد الأول: التمركز: يتشكل التماثل في هذا المحور من خلال تمركز الموظف حول قيم ورؤية ورسالة المنظمة، حيث تشير الهوية التنظيمية إلى

مجموعة السمات المركزية التي تحدد جوهر المنظمة. وكما أن الهوية الشخصية في السياق الاجتماعي مرتبطة بدور الفرد بهذا السياق، فإن هوية المنظمة مرتبطة برسالتها، وتتشابه مع الهوية الشخصية حيث إنها لا تتطور بشكل عشوائي، بل تتطور وفقا لما يتوفر لها من قيم ومبادئ تتشابه وتتفق مع قيمه ومبادئه الإيجابية، وبالتالي فإن الأفراد يسعون إلى عدة أشياء تتحقق معها الهوية التنظيمية، كما يلي:

١. المعرفة الشخصية، وتتمثل في الدليل الواضح على سمات الفرد التي لا تتعارض مع التقييم الذاتي.

٢. الدعم الذاتي، والمتمثل في التغذية الراجعة الإيجابية عن النفس.

٣. التطوير الذاتي: ويعني السعي نحو الذات المثالية.

وبناء على ما سبق فإن تعزيز الهوية التنظيمية يتم بناء على تحقيق رغبات وميول، وما يفضله الأفراد في المنظمة، وبالتالي فإن مفهوم التمركز كما يرى (Empson 2004) يعكس احتياجات ومتطلبات الإدارة في حال تبني أعضاء المنظمة ونشر هذا التفهم. وتدور فكرة التمركز حول شبكة أو شكل هرمي من السمات، وقد أوضح (Markus and Wurf 1987) أن المفاهيم الذاتية المركزية تميل أن تكون واضحة بشكل جيد ومتصلة، وتقدم مفاتيح قوية للإدراك والسلوك والتأثير، وبالتالي فإن الهوية التنظيمية تشير إلى مجموعة السمات المركزية التي تبرهن على جوهر المنظمة، ويرى (Ashforth and Mael 1996) الشخصية التمركزية للمنظمة ترتبط بمدى تناغم المعتقدات والقيم والمعايير التنظيمية مع رسالة المنظمة في تنفيذ أنشطتها.

البعد الثاني، التميز: ويقوم على مقارنة المنظمة مع المنظمات الأخرى التي تحمل نفس الخصائص والسمات التنظيمية، وتقدم نفس الخدمات في مجال محدد. من حيث مكانتها المجتمعية والمهنية والأكاديمية، التي تجعل الفرد يرغب في الالتحاق بهذه المنظمة. إن إدراك أفراد المنظمة للهوية التي تصف الشخصية المتميزة لمنظمتهم يتم تكوينها على أساس المقارنة مع منظمات أخرى تمثل محك تميز على مستوى البيئة المحيطة (Ashforth and Mael, 1996).

ويشير البشاشة (٢٠٠٨) إلى أهمية الهوية التنظيمية كقيمة تولد مجموعة من القيم بالنسبة للمنظمة والفرد من خلال: الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وكذلك التقليل من حالات الاحتكاك والصراع، وزيادة درجات الولاء، والالتزام، والتعاون مع المنظمة، وتحسين مكانة المنظمة في المجتمع ورفع قدرتها التنافسية من خلال دفاع الفرد عن منظمته أمام المجتمع وأمام المنظمات الأخرى ويبدل قصارى جهده ليحقق أهدافه، وهذا يساهم في جعل مخرجات المنظمة تتميز

بالجودة والقدرة على مجاراة تنافسية السوق، إضافة إلى أن الهوية التنظيمية تسهل أحداث عملية التغيير بدون مشاعر القهر والإكراه والمقاومة.

كما يتم التماثل في ضوء نظرية الهوية الاجتماعية، التي من خلالها تتكامل وتتطابق أهداف المنظمة والأهداف الخاصة بالفرد، وأنه الدرجة التي يعرف الأعضاء أنفسهم من خلال الصفات المميزة التي يعتقد هو أو هي أنها تميز المنظمة، يشير إلى أن التماثل التنظيمي يتكون بعدة طرق، إحدى هذه الطرق يتم من خلال تماثل القيم والأهداف المشتركة بين الأفراد والمنظمة

البعد الثالث، الاستمرارية: وتشير إلى مدى استدامة واستقرار المنظمة، كونها باقية تضمن الأمان الوظيفي للعاملين، بحيث يستجمع الفرد كل جهوده ويسخرها لإنجاح المنظمة والحفاظ عليها، ويبدل كل ما يوسع لبقاء المؤسسة وديمومتها، من خلال تحقيق أهدافها المتوقعة للمجتمع المستهدف.

وقسم (1995) Lux أبعاد التماثل مع الهوية التنظيمية من خلال بنية موحدة من الملامح التنظيمية معتمدا على نموذج (1959) Guilford الذي أجرى تحليلا عمليا لأربع آلاف صفة يستخدمها الناس لوصف بعضهم البعض، وقد توصل إلى سبعة أبعاد، وقد كون Lux نموذجه بناء على ذلك ليشمل الأبعاد التالية للهوية التنظيمية، ويمكن تقسيمها في ضوء الأبعاد الثلاثة السابقة على النحو التالي:

التمركز ويشمل:

١- **الاحتياجات:** وتتمثل في الملامح المركزية التي تحفز السلوك الإنساني مثل التطور والأمن والمناخ التنظيمي الصحي.

٢- **الكفاءات المتميزة Distinctive Competencies:** من خلال الملامح التنظيمية المنافسة والمنفردة.

٣- **الاتجاه Attitude:** ويتمثل في فلسفة المنظمة وخلفيتها السياسية.

التمييز ويشمل:

٤- **التأسيس أو البنية Constitution:** وتتمثل في الموقع الجغرافي والبنية الهيكلية وشرعية عمل المنظمة.

٥- **شخصية المنظمة Temperament:** وتتلور في الطريقة التي تحقق بها المنظمة أهدافها، وقدرتها على عزل الأشياء غير المرغوبة.

الاستمرارية وتشمل:

٦- **الميراث Heritage:** وهو مدى الترابط بين شخصية المنظمة الحالية بكل مكوناتها بسابقتها.

٧- الارتكاز للأهداف Goal orientation: وهو متعلق بطبيعة أهداف المنظمة طويلة المدى وقصيرة المدى.

يتضح من الأبعاد السبع السابقة أنها تدور حول نفس تقسيم Albert & Whetten للهوية التنظيمية وهي المركزية والتميز والاستمرارية، لذا ستكون هذه المحاور الثلاثة نقطة الارتكاز الرئيسة لأداة الدراسة الحالية فيما يخص قياس مستوى الهوية التنظيمية لدى عينة الدراسة.

أهمية التماثل مع هوية المنظمة:

من خلال أبعاد الهوية التنظيمية والتي تتحقق من خلال التميز المجتمعي للمنظمة، فإن له أهمية كبرى في عدة اتجاهات مثل إيجاد التماثل التنظيمي، والذي يشير إلى التشابه في القيم والأهداف والرغبات بين الفرد والمنظمة، حيث إن العاملين الذين يتماثلون مع منظماتهم يعيدون تشكيل مفاهيمهم الذاتية لكي تتواءم مع مفاهيم المنظمة وقيمتها، لتتكامل وتتطابق أهداف المنظمة والأهداف الخاصة بالفرد. ويتفق هذا مع ما ذكره Dutton, Duckerich, and Harquail (1994,239)

حيث يريان أن التماثل التنظيمي هو الدرجة التي يعرف بها الأعضاء أنفسهم من خلال الصفات المميزة للمنظمة، وهي النقطة الجوهرية في تمثل أفراد المنظمة لهويتها، كما أن للتماثل مع هوية التنظيمية أهمية كبيرة للمنظمة تتمثل فيما يلي:

(١) الولاء التنظيمي: وهو الموالاة للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين، (٢) التشابه التنظيمي: ويتعلق بمدى إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة. (٢) العضوية: وهي درجة مفهوم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة وأنها إحساس بالانتماء وشعور بالغ بالالتصاق والجاذبية النفسية، وتعريف الذات من خلال العضوية بالمنظمة.

إجراءات الدراسة:

- مجتمع الدراسة: يضم مجتمع الدراسة جميع المدرسين بمدارس مركز إهناسيا والبالغ عددهم (٦٤٢٥) حسب إحصائيات البوابة الإلكترونية لمحافظة بني سويف (٢٠١٦). والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١)

مجتمع الدراسة وعدد المدارس الحكومية بمركز إهناسيا بمحافظة بني سويف

المرحلة	عدد المدارس	عدد المدرسين
رياض الأطفال	٦٤	٤٠١
الابتدائي	٨٩	١٢٣٥
الإعدادي	٤٦	٧٠٣
الثانوي	٦	١٨١
	عام ورياضي	٣
فني	٣	٣٥٢
إجمالي	٢٠٨	6472

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٣٩٩) مدرس ومدرسة بما نسبته (٦,١%) في الفصل الدراسي الثاني للعام ٢٠١٥/٢٠١٦م. وقد أخذت العينة بطريقة عشوائية طبقية حسب المؤهل والخبرة والجنس والمرحلة الدراسية، وجدول (٢) يبين ذلك.

جدول (٢)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل والخبرة والجنس والمرحلة الدراسية

المجموع الكلي	المرحلة الدراسية	الجنس		المؤهل العلمي		الخبرة		العدد
		ذكر	أنثى	جامعي	دراسات	من ٣-٧	من ٨-١١	
١٨٣	ابتدائي	٢٥٨	٩٢	٢٤٢	١٣٧	١٣٧	١٣٧	١٣٧
١٦١	إعدادي	١٤١	٦٥	٩٢	١٢٢	١٢٢	١٢٢	١٢٢
٥٥	ثانوي		٦٥	٦٥	١٤٠	١٤٠	١٤٠	١٤٠
٣٩٩	٣٩٩	٣٩٩	٣٩٩	٣٩٩	٣٩٩	٣٩٩	٣٩٩	٣٩٩

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يهتم بتحديد علاقة الهوية التنظيمية بالقيادة الخادمة لدى معلمي مدراس مركز إهناسيا/ محافظة بني سويف. حيث إن المنهج الارتباطي يقوم على دراسة العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة والهوية التنظيمية لدى العينة المبحوثة، بالإضافة إلى تحديد اتجاه العلاقة، سواء أكانت سلبية أم إيجابية.

متغيرات الدراسة: تناولت الدراسة الحالية متغيرين رئيسيين هما:

١. المتغير المستقل: القيادة الخادمة.
٢. المتغير التابع: التماثل مع الهوية التنظيمية.

أداة الدراسة:

من أجل جمع البيانات اللازمة، استخدم الباحثان أداتين: الأولى لقياس القيادة الخادمة. والثانية لقياس الهوية التنظيمية من وجهة نظر المدرسين. وقد تكون

مقياس القيادة الخادمة من (١٣) عبارة، أما مقياس الهوية التنظيمية فقد تكون من (٣١) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور كما يلي: ١. التركز حول قيم المنظمة (١١) عبارة. ٢. التميز المؤسسي (١٠) عبارات. ٣. الاستمرارية (١٠) عبارات. وللإجابة عن فقرات الأداتين تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي كما يلي: (عالية جداً (٥) عالية (٤) متوسطة (٣) ضعيفة (٢) ضعيفة جداً (١)).

المعالجة الإحصائية:

أولاً - صدق أدوات الدراسة:

أ. **الصدق الخارجي للأداتين:** للتحقق من صدق الأداتين تم عرضهما على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص لإبداء رأيهم حول مدى سلامة العبارات لغوياً، ومدى مناسبتها للمجال الذي عبرت عنه. وتم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار.

ب. **صدق الاتساق الداخلي للأداة:** للتأكد من الصدق البنائي للأداتين تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، لكل أداة على حدة. وجدول (٣، ٤) يبينان ذلك.

جدول (٣) معامل ثبات كرونباخ ألفا لمقياس القيادة الخادمة

مقياس القيادة الخادمة	معامل الثبات	العينة
١٣ عبارة	٠,٩١	٣٩٠

يتضح من جدول (٣) أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ لعبارات القيادة الخادمة والبالغة (١٣) عبارة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات العام للأداة (٠,٩١)، وهي نسبة تقترب من (١) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

جدول (٤) معامل ثبات كرونباخ ألفا لمقياس الهوية التنظيمية

مقياس الهوية التنظيمية	معامل الثبات	العينة
٣١ عبارة	٠,٩٦	٣٩٠

يتضح من جدول (٤) أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ لعبارات الهوية التنظيمية والبالغة (٣١) عبارة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات العام للأداة (٠,٩٦)، وهي نسبة تقترب من (١) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

نتائج الدراسة:

للإجابة عن سؤالي الدراسة الأول والثاني فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة.

وللإجابة عن السؤال الثالث فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية. كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ثم اختبار (Ranks) لبيان الفروق لصالح من نعزى في متغيرات الدراسة.

وقد تم اعتماد ثلاثة مستويات يتم خلالها توزيع المدى للمتوسطات الحسابية وهي على النحو التالي: المتوسط الحسابي (١-٢,٣٣) يقابل تطبيق بدرجة ضعيفة، والمتوسط الحسابي من (٢,٣٤ - ٣,٦٨) يقابل تطبيق بدرجة متوسطة، والمتوسط الحسابي من (٣,٦٩ - ٥) يقابل تطبيق بدرجة مرتفعة. وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي ينص على: ما واقع القيادة الخادمة في مدراس التعليم العام بمدينة إهناسيا من وجهة نظر المدرسين؟ وجدول (٥) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لواقع القيادة الخادمة من وجهة نظر المدرسين مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
١٣	يعزو المدير نجاح المدرسة لفريق العمل	3.99	1.05	١	مرتفعة
٨	يشجعني على مواصلة التنمية المهنية	3.91	.97	٢	مرتفعة
٢	يبدل المدير قصارى جهده لتلبية احتياجاتي	3.90	1.01	٣	مرتفعة
١٢	يحترم المدير رأبي عند اتخاذ القرارات	3.88	1.04	٤	مرتفعة
١١	يعزز المدير ما لدي من قيم إيجابية	3.86	1.04	٥	مرتفعة
٣	يعتبر المدير تلبية احتياجاتي من واجباته الإنسانية.	3.85	1.02	٦	مرتفعة
٩	يلتزم المدير بما يعد به المدرسين.	3.83	1.06	٧	مرتفعة
٦	يدافع المدير عن حوقي أمام الإدارة العليا.	3.81	1.09	٨	مرتفعة
٤	يتعامل المدير معي بروح القانون.	3.71	1.17	٩	مرتفعة
١	يقدم المدير اهتماماتي على اهتماماته.	3.68	1.10	١٠	متوسطة
٧	يراعي المدير حالتي النفسية في التكاليفات اليومية.	3.65	1.14	١١	متوسطة
٥	ألجأ إلى المدير إذا ألم بي أمر محزن.	3.44	1.24	١٢	متوسطة
١٠	يفوض المدير بعض صلاحياته لي.	3.08	1.30	١٣	متوسطة
	الكلية	٣,٧٤	٠,٨٧	--	مرتفعة

يتضح من جدول (٥) والذي تضمن (١٣) عبارة تقيس السلوك القيادي الخدمي، أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات تراوحت بين (٣,٩٩ - ٣,٠٨)، وبانحراف معياري تراوح بين (١,٠٥-١,٠٣). وتمثل مستوى ممارسة مرتفعة ومتوسطة. وتختلف بمتوسط كلي لجميع الفقرات بلغ (٣,٧٤ من ٥) وبانحراف معياري (٠,٨٧)، ويمثل درجة ممارسة مرتفعة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة السوق (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية حيث كانت الممارسة بدرجة منخفضة، فيما تتفق مع دراسة أبو تينة وخصاونة والطحاينة (٢٠٠٧) بارتفاع مستوى القيادة الخادمة بالمدارس الأردنية. وقد يلحظ الفرق في تقدير درجة ممارسة القيادة الخادمة بين الجامعات والمدارس، وذلك نظرا لطبيعة العمل في الجامعة، حيث الجميع أعضاء هيئة تدريس متساوون في الدرجة العلمية، وقد يتقلد أي منهم منصباً إدارياً في الجامعة، بخلاف المدرس التي يظهر فيها التباين واضحا بين العمل الإداري وعمل المدرسين كمتبوعين. حيث إنهم ينظرون إلى المدير على أنه أعلى منهم درجات. بغض النظر عن المؤهلات العلمية.

وكانت أعلى العبارات: يعزو المدير نجاح المدرسة لفريق العمل بمتوسط حسابي (٣,٩٩)، وانحراف معياري (١,٠٥)، وقد يعزى ذلك إلى إيمان المدير بالعمل الجماعي وأن المدير وحده مهما كانت قدراته عالية لا يمكن له أن يحقق أهداف المدرسة، وأنه يؤمن بأن لكل واحد في المدرسة دوره الذي لا يمكن لغيره أن ينوبه عنه. وكل مدرس في المدرسة يمثل لبنة في البناء المؤسسي. تلتها عبارة: يشجني على مواصلة التنمية المهنية بمتوسط حسابي (٣,٩١)، وانحراف معياري (٠,٩٧)، وقد يعزى ذلك إلى إيمان المدير بأن التنمية المهنية والتعليم المستمر للمدرسين يسهم في تحقيق أهداف المدرسة ويزيد من امتلاك المدرس لأحدث الاستراتيجيات والأساليب التعليمية، التي تساعد المدرسين في تحقيق بيئة تعليمية متطورة. كما أن التعليم المستمر والتطوير المهني يجعل المدرس على اطلاع دائم على النظريات التربوية. تلتها عبارة: يبذل المدير قصارى جهده لتلبية احتياجاتي بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وبانحراف معياري (١,٠١)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المدير لأهمية تلبية احتياجات المدرسين، حيث إنها تجعله فارغ الذهن لعمله، وعدم الانشغال بالاحتياجات المالية والإدارية، التي يمكن أن تشكل عبء

يتسبب في فقدان المعلم للمهمة والرسالة الرئيسية التي من أجلها تم تعيينه في المدرسة.

واحتلت المرتبة الأخيرة العبارات الأربعة التالية: ١. يراعي المدير حالتي النفسية في التكاليف اليومية، وقد حصلت على متوسط حسابي (٣,٦٥) وتمثل مستوى ممارسة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن المدير لا يمكن أن يحقق ذلك بشكل تام نظراً لأن الإنسان في هذه الأيام مثقل بالهموم وأعباء المعيشة، ما يجعل المدير يتراخي في مراعاة ذلك، لأنه لو راعى كل الظروف لكل المدرسين، فلن يحقق أهداف المدرسة، فالتكاليف اليومية محددة كل يوم وملزمة ولا بد من تحقيقها، كما يعزى ذلك أيضاً إلى نقص الموارد البشرية التي تمنح المدير فرصة مراعاة صاحب الحالة النفسية وإعفاءه من بعض التكاليف، وقد يعزى إلى نظرة بعض المدرسين لبعضهم البعض، والشك في موضوعية ومصداقية وحيادية المدير. تنازلت بعدها عبارة: ألجأ إلى المدير إذا ألم بي أمر محزن، وقد يفسرها عبارة: يراعي المدير حالتي النفسية في التكاليف اليومية السابقة، فهي تبين أن الأمر محسوم بهذا الشأن، فلجوء المدرس إلى المدير لن يغير من الأمر شيء مثل: تخفيف التكاليف اليومية، أو غيرها لأن ذلك قد يفتح باباً على المدير لا يسد، فكل من أراد تخفيف التكاليف ادعى أن لديه ظروفًا قاهرة، أو أمر محزن يجعله عاجزاً عن القيام بكل التكاليف. وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة: يفوض المدير بعض صلاحياته لي، وقد يعزى مجيئها في المرتبة الأخيرة النمط الإداري البيروقراطي المتبع في المدارس المصرية، وكذلك مكانة المدير في المدارس المصرية فهو المسئول الأول عن كل ما يحدث ما يجعله يشرف على كل شيء بنفسه. وقد يعزى إلى عدم ثقة المدير في قدرة المدرسين الإدارية، وأنهم معدون فقط للتدريس وليس للإدارة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي ينص: ما درجة تمثل الهوية التنظيمية لدى مدرسي إدارة إهناسيا التعليمية من وجهة نظرهم؟ والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
درجة تمثل الهوية التنظيمية مرتبة ترتيبا تنازليا

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة تمثل الهوية
١	عندما ينتقد شخص مدرستي أدافع عنها كدفاعي عن نفسي	4.25	.83	١	مرتفعة
١١	أشعر بالفخر عند سماعي إنجازات هذه المدرسة	4.18	1.01	٢	مرتفعة
٩	أعتبر نجاحات المدرسة نجاحا لي شخصيا	4.17	1.00	٣	مرتفعة
٢	استمتع بعمل في هذه المدرسة	4.17	.94	٤	مرتفعة
٥	أشعر بأن من يمتدح مدرستي يمتدحني أنا شخصيا	4.16	.91	٥	مرتفعة
١٩	اندمج مع زملائي بالعمل	4.15	.90	٦	مرتفعة
٣	عندما أتحدث عن نفسي أذكر أنني منتسب إلى هذه المدرسة	4.10	.94	٧	مرتفعة
٤	أحرص ألا تؤثر تبعات قراراتي الشخصية على المدرسة	4.09	.79	٨	مرتفعة
٢١	أعمل بدرجة عالية من الإنتاجية	4.03	.85	٩	مرتفعة
٢٠	المدرسون جميعهم يعملون نحو تحقيق هدف موحد	4.01	.97	١٠	مرتفعة
٢٨	أسعى إلى تطوير نفسي من أجل الحفاظ على مدرستي	4.00	1.03	١١	مرتفعة
٧	أبذل جهدا أكثر مما يطلب مني	3.99	.86	١٢	مرتفعة
٢٤	أثق في قيادة المدرسة	3.95	1.07	١٣	مرتفعة
٦	أمدح المدرسة دون أن يطلب مني ذلك	3.93	.98	١٤	مرتفعة
٣٠	أشعر بأن المدرسة ملك لي	3.93	1.09	١٥	مرتفعة
٢٣	يستمتع لي من هو أعلى مني بالمدرسة	3.92	1.02	١٦	مرتفعة
٢٢	أشعر بالتقدير من مديري لما أقدمه من إسهامات	3.92	1.07	١٧	مرتفعة
٨	عندما أتحدث عن المدرسة أقول نحن بدلا من هم	3.91	.93	١٨	مرتفعة
٢٩	أسعى للالتحاق بالدورات التي تسهم في تطوير مدرستي	3.90	1.03	١٩	مرتفعة
١٢	هذه المدرسة أكثر من مكان للتدريس	3.86	1.07	٢٠	مرتفعة
٢٧	سيتبقى قيم المدرسة معي حتى لو تركتها	3.86	1.13	٢١	مرتفعة
١٠	تتوافق قيم مجتمع المدرسة مع قيم الشخصية	3.83	1.03	٢٢	مرتفعة
١٨	يرى الآخرون أن هذه المدرسة عظيمة	3.80	1.00	٢٣	مرتفعة
٣١	ينم التقدير بالمدرسة وفقا للإنجاز وليس للمكانة الوظيفية	3.80	1.11	٢٤	مرتفعة
٢٥	أتلقي تشجيعا ممن هو أعلى مني بالمدرسة	3.79	1.11	٢٥	مرتفعة
١٣	أجد مدرستي نموذجا تعليميا يحتذى مقارنة بالمدارس الأخرى	3.76	1.08	٢٦	مرتفعة
١٧	يقدرني المجتمع لانتسابي لهذه المدرسة	3.71	1.05	٢٧	مرتفعة
١٦	سبب تفضيلي للمدرسة هو تميزها المهني	3.63	1.10	٢٨	متوسطة
٢٦	لا أفكر في ترك مدرستي وإن أتيحت لي فرصة غيرها	3.60	1.25	٢٩	متوسطة
١٥	يقدر المجتمع هذه المدرسة لتميزها	3.58	1.13	٣٠	متوسطة
١٤	المدرسة بيئة محفزة للإبداع المدرسي	3.54	1.17	٣١	متوسطة
	الكلية	٣,٩٢	٠,٧٣	-	مرتفعة

يتضح من جدول (٦) أن مقياس الهوية التنظيمية اشتمل على (٣١) عبارة، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة بين (٤,٢٥-٣,٥٤) من (٥). وبانحراف معياري (٠,٨٣-١,١٧). وتمثل درجة تمثل مرتفعة ومتوسطة. وبمتوسط كلي للعبارة بلغ (٣,٩٢ من ٥) وانحراف معياري (٠,٧٣) ويمثل درجة تمثل مرتفعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة رشيد (٢٠٠٣) حيث كانت درجة التماثل مع هوية جامعة الملك سعود عالية، كما تتفق مع دراسة Chan (٢٠٠٦) التي أظهرت ارتفاع درجة التماثل مع الهوية التنظيمية لدى أفراد العينة، فيما اختلفت مع دراسة سلمان وصالح (٢٠١٥) حيث كانت درجة التماثل مع هوية مركز التخطيط بالعراق متوسطا.

وكانت أعلى العبارات: عندما ينتقد شخص مدرستي أدفع عنها كدفاعي عن نفسي بمتوسط حسابي (٤,٢٥)، وانحراف معياري (٠,٨٣)، حيث احتلت المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى قوة العلاقة بين النمط القيادي وتمثل الهوية التنظيمية ومدى تعلق المدرس بمدرسته وشعوره بأن ذاته مندمجة في المدرسة ومذابة فيها. لدرجة أنه يعتبر من يقدح في مدرسته كأنه يقدح فيه هو شخصيا. ثلثها عبارة: أشعر بالفخر عند سماعي إنجازات هذه المدرسة بمتوسط حسابي (٤,١٨)، وهي تتسجم تماما مع العبارة سابقتها، وقد يعزى ذلك إلى محور المدرس حول قيم مدرسته، وكما أنه يعد القدح في مدرسته قدح فيه شخصيا، كذلك يعتبر مدح المدرسة على إنجازاتها فخر له شخصيا وليس فخرا للمدرسة كمؤسسة فحسب. ثلثها: عبارتي: أعتبر نجاحات المدرسة نجاحا لي شخصيا، وأستمتع بعملتي في هذه المدرسة بمتوسط حسابي (٤,١٧)، ونجد بذلك انسجاما ملحوظا في الاستجابات، ونجد تكاملا في تمثل القيم التي يمتلكها المدرس حول مدرسته، حيث إنه يرى نجاح مدرسته نجاحا له على الصعيد الفردي، وهذا يمثل قمة ذوبان المدرس في قيم المدرسة التي يعمل بها، وبالتالي هو يسعد ويستمتع بعمله في هذه المدرسة، لما يجد فيها من قيم إيجابية تتسجم وتتفق تماما مع قيمه الشخصية التي يبحث عنها في المؤسسة التي يعمل بها، وأن تحقق تلك القيم يجعله يتفانى في خدمة مدرسته ورغبته في الاستمرار فيها فضلا عن حرصه على استمرارية مدرسته بتميزها وريادتها. تلت ذلك عبارة: أشعر بأن من يمتدح مدرستي يمتدحني أنا شخصيا، بمتوسط حسابي (٤,١٦)، ومن ثم عبارة: أندمج مع زملائي بالعمل.

بمتوسط (٤,١٥)، ولا نجد أي تعارض أو تناقض في تنازل الفقرات واقتراب متوسطاتها من حيث درجة تمثلها في المدرسة، فمن يرى من يمتدح مدرسته يمتدحه هو شخصياً، حري بأن يعمل بروح الفريق يدا بيد مع زملائه كي يحقق أهداف المدرسة واستمراريتها، والحفاظ على نظرة المجتمع الإيجابية لها. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للهوية التنظيمية حسب المحاور التي بنيت عليها أداة قياس تمثل الهوية التنظيمية، وقد جاءت حسب ترتيبها في الاستبانة كما يلي: أولاً: محور (التمركز حول قيم المدرسة). والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
للمحور الأول (التمركز حول قيم المدرسة) مرتبة ترتيبياً تنازلياً

الأرقام	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة تمثل الهوية
١	عندما ينتقد شخص مدرستي أدافع عنها كدفاعي عن نفسي	4.25	.83	١	مرتفعة
٢٨	أسعى إلى تطوير نفسي من أجل الحفاظ على مدرستي	4.18	1.01	٢	مرتفعة
٢١	أعمل بدرجة عالية من الإنتاجية	4.17	1.00	٣	مرتفعة
١١	أشعر بالفخر عند سماعي إنجازات هذه المدرسة	4.17	.94	٤	مرتفعة
٥	أشعر بأن من يمتدح مدرستي يمتدحني أنا شخصياً	4.16	.91	٥	مرتفعة
٩	أعتبر نجاحات المدرسة نجاحاً لي شخصياً	4.10	.94	٦	مرتفعة
٢	أستمتع بعمل في هذه المدرسة	4.09	.79	٧	مرتفعة
٣	عندما أتحدث عن نفسي أذكر أنني منتسب إلى هذه المدرسة	3.99	.86	٨	مرتفعة
١٩	أندمج مع زملائي بالعمل	3.93	.98	٩	مرتفعة
٤	أحرص ألا تؤثر تبعات قراراتي الشخصية على المدرسة	3.91	.93	١٠	مرتفعة
٢٠	المدرسون جميعهم يعملون نحو تحقيق هدف موحد	3.83	1.03	١١	مرتفعة
	الكلي	4.07	٠,٩٨	-	مرتفعة

يتضح من جدول (٧) أن محور التمرکز حول قيم المدرسة اشتمل على (١١) عبارة، حصلت جميعها على درجة تمثل مرتفعة، وتراوحت متوسطاتها بين (٤,٢٥ - ٣,٨٣) من (٥). وقد يعزى ذلك إلى ترابط الاستجابات فيما يتعلق بالتمركز حول قيم المدرسة التي يعمل بها المدرس. وكانت أعلى العبارات: عندما ينتقد شخص مدرستي أدافع عنها كدفاعي عن نفسي، وأدناها عبارة: المدرسون

جميعهم يعملون نحو تحقيق هدف واحد. ويعزى ذلك إلى تناسق وتناغم استجابات مفردات العينة مع بعضها البعض، ومع ذات الشخص نفسه.

ثانياً: محور التميز المؤسسي.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للمحور الثاني (التميز المؤسسي) مرتبة ترتيبياً تنازلياً

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة تمثل الهوية
	أندمج مع زملائي بالعمل	4.15	.90	١	مرتفعة
	أعمل بدرجة عالية من الإنتاجية	4.03	.85	٢	مرتفعة
	المدرسون جميعهم يعملون نحو تحقيق هدف موحد	4.01	.97	٣	مرتفعة
	هذه المدرسة أكثر من مكان للتدريس	3.86	1.07	٤	مرتفعة
	يرى الآخرون أن هذه المدرسة عظيمة	3.80	1.00	٥	مرتفعة
	أجد مدرستي نموذجاً تعليمياً يحتذى بالمقارنة مع المدارس الأخرى	3.76	1.08	٦	مرتفعة
	يقدرني المجتمع لانتسابي لهذه المدرسة	3.71	1.05	٧	مرتفعة
	سبب تفضيلي للمدرسة هو تميزها المهني	3.63	1.10	٨	متوسطة
	يقدر المجتمع هذه المدرسة لتميزها	3.58	1.13	٩	متوسطة
	المدرسة بيئة محفزة للإبداع المدرسي	3.54	1.17	١٠	متوسطة
	الكلي	٣,٨١	٠,٩٧	-	مرتفعة

يتضح من جدول (٨) أن محور التميز المؤسسي اشتمل على (١٠) عبارات، حصلت على درجة تمثل مرتفعة ومتوسطة، وتراوحت متوسطاتها بين (٤,١٧) - (٣,٥٤) من (٥). وبمتوسط كلي (٣,٨١) ويمثل درجة تمثل مرتفعة. وكانت أعلى العبارات: أندمج مع زملائي بالعمل، أعمل بدرجة عالية من الإنتاجية، والمدرسون جميعهم يعملون نحو تحقيق هدف موحد. وقد يعزى ذلك إلى تحقيق العمل بروح الفريق وأن المدرسة تعيش جواً أسرياً إلى جانب الجو المؤسسي. ما يجعل الجميع يتكاتف لتحقيق هدف المدرسة.

وأدناها عبارات: سبب تفضيلي للمدرسة هو تميزها المهني، يقدر المجتمع هذه المدرسة لتميزها، والمدرسة بيئة محفزة للإبداع المدرسي. وقد يعزى حصولها على درجة تمثل متوسطة، إلى أن المدرسين لا يتواصلون مع المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، فيلمس درجة تقدير المجتمع لدور المدرسة ومجهوداتها من عدمها، وذلك قد يعود إلى قلة توافر المعلومات لدى المدرسين عن آراء المجتمع حول المدرسة. وأما البيئة الإبداعية فقد يعود إلى ضعف توافر الإمكانيات

المعززة للإبداع، وأن الإمكانيات المتاحة لا ترقى لإيجاد تميز مرجو في البيئة المدرسية.

ثالثاً - محور الاستمرارية:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للمحور الثالث (الاستمرارية) مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة تمثل الهوية
	أسعى إلى تطوير نفسي من أجل الحفاظ على مدرستي	4.00	1.03	1	مرتفعة
	أثق في قيادة المدرسة	3.95	1.07	2	مرتفعة
	أشعر بأن المدرسة ملك لي	3.93	1.09	3	مرتفعة
	أشعر بالتقدير من مديري لما أقدمه من إسهامات	3.92	1.07	4	مرتفعة
	يسمع لي من هو أعلى مني بالمدرسة	3.92	1.02	5	مرتفعة
	أسعى للالتحاق بالدورات التي تسهم في تطوير مدرستي	3.90	1.03	6	مرتفعة
	ستبقى قيم المدرسة معي حتى لو تركتها	3.86	1.13	7	مرتفعة
	يتم التقدير بالمدرسة وفقاً للإنجاز وليس للمكانة الوظيفية	3.80	1.11	8	مرتفعة
	ألتقي تشجيعاً ممن هو أعلى مني بالمدرسة	3.79	1.11	9	مرتفعة
	لا أفكر في ترك هذه المدرسة حتى وإن أتاحت لي فرصة غيرها	3.60	1.25	10	متوسطة
	الكلية	٣,٨٧	١,٠١	-	مرتفعة

يتضح من جدول (٩) أن محور الاستمرارية اشتمل على (١٠) عبارات، حصلت جميعها على درجة تمثل مرتفعة، عدا فقرة واحدة حصلت على درجة تمثل متوسطة، وتراوحت متوسطاتها بين (٤,٠٠-٣,٦٠) من (٥). وبمتوسط كلي (٣,٨٧) ويمثل درجة تمثل مرتفعة. وكانت أعلى العبارات: أسعى إلى تطوير نفسي من أجل الحفاظ على مدرستي، أثق في قيادة المدرسة، وأشعر بأن المدرسة ملك لي. وقد يعزى ذلك إلى نمط القيادة المتبع، الذي خلق جواً من الثقة والإخاء بين الإدارة والمدرسين، ما جعلهم يحرصون على المدرسة كأنها مؤسسة خاصة يمتلكها كل مدرس فيهم، وأنهم يسعون لبذل المزيد من الجهد لتطوير أنفسهم من أجل استمراريتهما والحفاظ عليها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين

درجة استجابات المدرسين حول السلوك القيادي الخدمي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس/ الخبرة/ المؤهل العلمي/ المرحلة الدراسية)؟ والجدول (١٠، ١١، ١٢، و١٣) يوضحون ذلك.

جدول (١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق

بين درجة استجابات المدرسين حول السلوك القيادي الخدمي طبقاً لمتغير الجنس

مستوي الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	السلوك القيادي الخدمي
0.314	1.162	120.347	2	240.694	بين المربعات
		103.573	396	41014.950	داخل المربعات
			398	41255.644	الكلية

يبين جدول (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المدرسين حول السلوك القيادي الخدمي تعزى لمتغير الجنس (ذكر/أنثى)، حيث بلغت قيمة ف (1.162)، وبمستوى دلالة (0.314) وهو أكبر من (٠,٠٥) الدالة إحصائياً.

وقد يعزى ذلك إلى أن الجنس لم يشكل فارقاً بين المدرسين في كل مجالات العمل، وأن إدراك المدرسين ذكورا وإناثاً للنمط القيادي المتبع في المدرسة متماثل، ولا فرق بين رجل وأمرأه في الإحساس بطبيعة العمل والتفاني في ذلك، والواقع وفي مصر بالذات تخطى هذا الأمر بكثير. فالمرأة في مصر قد تقلدت مناصب قيادية عليا، فضلا عن المهن والحرف والصناعات التي انخرطت فيها كالرجال تماما. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة معروف (٢٠١٢)، وأبو تينه وخصاونه والطحاينة (٢٠٠٧).

جدول (١١) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين درجة استجابات

المدرسين حول السلوك القيادي الخدمي طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوي الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	السلوك القيادي الخدمي
0.116	2.168	220.971	2	441.942	بين المربعات
		101.905	395	40252.540	داخل المربعات
			397	40694.482	الكلية

يبين جدول (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المدرسين حول السلوك القيادي الخدمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (جامعي/دراسات عليا)، حيث بلغت قيمة ف (2.168)، وبمستوى دلالة (0.116) وهو أكبر من (٠,٠٥) الدالة إحصائياً، كما تتفق مع دراسة Kharrazi, Mirkamaly, and Turki (٢٠١٣) التي توصلت لعدم وجود فروق تعزى للمستوى التعليمي. وقد

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة معروف (٢٠١٢)، وأبو تينه وخصاونه والطحاينة (٢٠٠٧).

وقد يعزى ذلك إلى أن المؤهل الجامعي الأساسي كاف لتزويد المدرس بما يمكنه من إدراك النمط القيادي الذي يمكن أن يؤثر على هويته التنظيمية سلبا أو إيجابا. وأن المدرسين لا يختلفون كثيرا في التكاليف الإدارية نظرا لطبيعة العمل، بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحمله المدرس، ما جعل النتائج لا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرسين وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (١٢) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين درجة استجابات

المدرسين حول السلوك القيادي الخدمي طبقا لمتغير المرحلة الدراسية

مستوي الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	السلوك القيادي الخدمي
.123	2.109	217.411	2	434.822	بين المربعات
		103.083	396	40820.822	داخل المربعات
			398	41255.644	الكلية

يبين جدول (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المدرسين حول السلوك القيادي الخدمي تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (ابتدائي، إعدادي، وثانوي)، حيث بلغت قيمة ف (2.109)، وبمستوى دلالة (0.123) وهو أكبر من (٠,٠٥) الدالة إحصائيا. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Meriç and Erdem (2013) التي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المرحلة الدراسية بمدارس.

وقد يعزى ذلك إلى أن النمط القيادي المستخدم يؤثر سلبا وإيجابا على سلوك العاملين وعلى درجة تمثل الهوية التنظيمية للمدرسين، وعلى تمسكهم بالعمل في هذه المدرسة، وعلى درجة تميزهم من أجل تميزها، وعلى الحفاظ عليها وعلى ديمومة المدرسة واستمراريتها، بغض النظر عن المرحلة الدراسية التي يعمل بها المدرس (ابتدائي، إعدادي، أو ثانوي)، وذلك حسب استجابة مفردات العينة. وأن المدرسين جميعا يدركون ما هو النمط القيادي المستخدم ويتعاملون معه وبالتالي ينعكس على سلوكهم التنظيمي. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة معروف (٢٠١٢)، وأبو تينه وخصاونه والطحاينة (٢٠٠٧).

جدول (١٣) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين درجة استجابات المدرسين حول السلوك القيادي الخدمي طبقاً لمتغير الخبرة

مستوي الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	السلوك القيادي الخدمي
.073	2.639	271.298	2	542.596	بين المربعات
		102.811	396	40713.049	داخل المربعات
			398	41255.644	الكلية

يبين جدول (١٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المدرسين حول السلوك القيادي الخدمي تعزى لمتغير الخبرة (من ٣- ٥، من ٦ - ١١، من ١١ فما فوق)، حيث بلغت قيمة ف (2.639)، وبمستوى دلالة (0.073) وهو أكبر من (٠،٠٥) الدال إحصائياً. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة معروف (٢٠١٢)، وأبو تينه وخصاونه والطحاينة (٢٠٠٧).

وقد يعزى ذلك إلى أن طبيعة النفس البشرية واحدة من حيث حبها للحصول على تعامل إنساني يحترم إنسانيتها ويمنحها حريتها ويصون كرامتها، وكل المدرسين يطمحون إلى العمل داخل أجواء قيادية تسودها العلاقات الإنسانية والتضحية من القائد والمروءوس، وأن المدرسين جميعاً يتأثرون بالتمط القيادي المتبع في المدرسة سلماً وإيجاباً، بغض النظر عن الخبرة التي يتمتع بها، طويلة كانت أم قصيرة في المدرسة. وأنهم جميعاً يدركون السلوك القيادي الجيد من غير الجيد ولديهم القدرة على التفريق بينهم بغض النظر عن سنوات الخبرة التي بدأت من ٣ سنوات وفقاً لمفردات العينة التي استخدمتها الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تمثل الهوية التنظيمية لدى المدرسين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس/ الخبرة/ المؤهل العلمي/ المرحلة الدراسية)؟

جدول (١٤) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين درجة

تمثل الهوية لدى المدرسين طبقاً لمتغير الجنس

مستوي الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	درجة تمثل الهوية
0.257	1.364	592.246	2	1184.492	بين المربعات
		434.050	395	171449.568	داخل المربعات
			397	172634.060	الكلية

يبين جدول (١٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تمثّل الهوية لدى المدرسين تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة ف (1.364)، وبمستوى دلالة (0.257) وهو أعلى من (٠,٠٥) الدال إحصائياً.

وقد يعزى ذلك إلى تساوي الفرص داخل المدارس في تولي المناصب القيادية الذي يكفله القانون، كما أن مستوى التعليم قد ازدادت نسبته لدى المعلمين نظراً لالتحاقهم ببرامج الدراسات العليا وبرامج التنمية المهنية التي تكفل لديهن توحيد الشعور مع الرجال في رؤيتهن لمدى التماثل مع هوية المدرسة.

جدول (١٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق

بين درجة تمثّل الهوية لدى المدرسين طبقاً لمتغير الخبرة

درجة تمثّل الهوية	مصدر التباين	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المربعات	13661.791	2	6830.895	16.973	.000
داخل المربعات	158972.270	395	402.461		
الكلية	172634.060	397			

يبين جدول (١٥) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تمثّل الهوية لدى المدرسين تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (16.973)، وبمستوى دلالة (.000) وهو أصغر من (٠.٥٠). وباستخدام اختبار Kruskal Wallis Test تم التوصل إلى أن الفروق لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأعلى من ١٠ سنوات وترتيب متوسطه الأول بمقدار 236.65

وقد يعزى ذلك إلى أن المدرسين ذوي الخبرة سنوات الخبرة الطويلة، قد أمضوا سنوات كثيرة خلقت علاقة قوية ربطت بينهم وبين هوية المدرسة، ما جعلهم متعلقين بها ومتمثلين لهويتها وكأنها جزء منهم، بخلاف حديثي الخبرة فلا يمتلك ما يمتلك أصحاب الخبرة الطويلة من معرفة ودراية بقيم المدرسة وأهدافها، ويعزى أيضاً إلى أن الخبرة تكسب المدرس فهماً معمقاً لأهداف المدرسة وكذلك يدرك علاقة قيم ومبادئ المدرسة بالمجتمع المحيط بشكل أكبر من ذوي الخبرة القصيرة والمتوسطة، وذلك طبيعي ونتاج عن فهم أفضل وموضوعي لسياسة المدرسة وربطها بسياسة الدولة والمجتمع، بخلاف المدرس ذي الخبرة القصيرة فإنه يتسم بالاندفاع والحماس الذي قد يرى معه قيم المدرسة لا تتماشى مع قيم المجتمع المحيط، ما جعل تماثل الهوية أعلى عند المدرسين ذوي الخبرة الطويلة.

جدول (١٦) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق

بين درجة تمثل الهوية لدى المدرسين طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

درجة تمثل الهوية	مصدر التباين	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المربعات	1573.807	2	786.904	1.815	0.164
داخل المربعات	170790.384	394	433.478		
الكلية	172364.191	396			

يبين جدول (١٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في درجة تمثل الهوية لدى المدرسين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (جامعي/ دراسات عليا/ أخرى)، حيث بلغت قيمة ف (1.815)، وبمستوى دلالة (0.164) وهو أكبر من (٠,٠٥) الدال إحصائياً لصالح المؤهلات الأخرى والتي تشمل الدبلومات الفنية ودبلومات المعلمين والمعلمات.

وقد يعزى ذلك إلى أن تمثل الهوية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنسان كإنسان وليس بالإنسان كحامل مؤهل عال أو متوسط، وذلك قد يعود إلى أن القيم لا تتجزأ ولا ترتبط بحصول الفرد على مؤهل علمي من غيره، ولكن القيم مرتبطة بالإنسان كإنسان، وأن القيم المؤسسية بالأساس قيم إنسانية وليست قيم معرفية، فالأمانة والصدق والموضوعية والإخلاص والتفاني والجد والاجتهاد، كل ذلك قيم إنسانية ولا علاقة لها بحصول الفرد على مؤهل دون غيره.

جدول (١٧) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق

بين درجة تمثل الهوية لدى المدرسين طبقاً لمتغير المرحلة الدراسية

درجة تمثل الهوية	مصدر التباين	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المربعات	6326.024	2	3163.012	7.513	.001
داخل المربعات	166308.036	395	421.033		
الكلية	172634.060	397			

يبين جدول (١٨) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تمثل الهوية لدى المدرسين تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (ابتدائي/إعدادي/وثنائي)، حيث بلغت قيمة ف (7.513)، وبمستوى دلالة (0.001) وهو أصغر من (٠,٠٥) الدال إحصائياً، ولذلك لصالح المرحلة الابتدائية وقد تم حساب ذلك باستخدام اختبار شيفيه البعدي ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١٨) يوضح اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية

لمجال التماثل مع الهوية التنظيمية، حسب متغير الخبرة التدريسية

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	متوسط الفروق (I-J)	مستوى التماثل مع الهوية التنظيمية		اختبار شيفيه
			(I) المرحلة الدراسية	(J) المرحلة الدراسية	
.001	2.21717	8.19852*	الإعدادية	الابتدائية	
.994	3.17768	.34517	الثانوية	الابتدائية	
.001	2.21717	-8.19852*	الابتدائية	الإعدادية	
.053	3.22677	-7.85335	الثانوية	الإعدادية	
.994	3.17768	-.34517	الابتدائية	الثانوية	
.053	3.22677	7.85335	الإعدادية	الثانوية	

يظهر من الجدول (١٨) أن الفرق دال إحصائياً في بُعد: (التماثل مع الهوية التنظيمية) تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية أن هناك فروقا بين المرحلة الابتدائية والمرحلة الإعدادية، ولصالح المرحلة الابتدائية. ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال التنوع الكبير الموجود بالمرحلة الابتدائية حيث إن غالبية المعلمين والمعلمات من حملة المؤهلات المتوسطة من دبلومات المعلمين والدبلومات المتوسطة، وأنهم يرون أن المستوى الذي هم فيه أعلى من طموحاتهم مقارنة بغيرهم من حملة الدراسات الجامعية، والذين غالباً ما يعينون في المرحلة الإعدادية والثانوية، وقد يغلب أيضاً على نمط تفكير المدرسين بالمرحلة الابتدائية، الطاعة والانقياد للقيادة المدرسية، وأنهم يحرصون على رضا المديرين، وأنهم يرونهم أعلى منهم مرتبة نظراً لأنهم أكبر سناً وخبرة وقد يكونون في الغالب من حملة المؤهلات الجامعية، بخلاف حملة الدراسات العليا فهم يرون أنفسهم نظراء وأقران للمديرين وأن بإمكانهم احتلال هذا المنصب بأي وقت. وكذلك يخشون من التقارير السنوية التي قد تهدد وجودهم مع توافر حملة المؤهلات العليا متمنين الحصول على فرصة عمل في مدرسة ما بغض النظر عن المرحلة الدراسية. ومن خلال خبرة الباحثين فإن أثر سلوكيات الجيل القديم ينتقل للجيل الجديد من المعلمين من حملة المؤهلات العليا وهو أيضاً ما أدى لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (١٩) معامل الارتباط بين القيادة الخادمة والهوية التنظيمية

أبعاد التماثل مع الهوية التنظيمية	القيادة الخادمة/ معامل الارتباط
الاستمرارية	٠,٥٧١
التميز المؤسسي	٠,٥٥٩
التمركز حول قيم المنظمة	٠,٥٢٨
الكلية	٠,٥٥٢

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتضح من جدول (١٩) وجود معاملات ارتباط إيجابية بين نمط القيادة الخادمة وتمثل الهوية التنظيمية لدى المدرسين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون لكل الأبعاد (٠,٥٥٢). وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). وقد احتل بعد الاستمرارية المرتبة الأولى بين الأبعاد الثلاثة، تلاه التميز المؤسسي، وأخيراً التمرکز حول قيم المنظمة. وجميع معاملات الارتباط تشير إلى وجود معاملات ارتباط إيجابية بين جميع أبعاد: (الهوية التنظيمية)، ونمط القيادة الخادمة لدى أفراد العينة من المدرسين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الرسول، وعبد السادة (٢٠١٢) التي أثبتت وجود علاقة بين القيادة الخادمة وتعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء، كما اتفقت مع دراسة Rimes (2011) في وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، ودراسة Nobari; Mohamadkhani & Davoudi (٢٠١٤) في وجود علاقة بين مستوى القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة Ling; Lin & Wu (2016) في وجود علاقة طردية بين القيادة الخادمة ومستوى الأداء لدى العاملين، ودراسة (Rivkin, Diestel & Schmidt, 2014) في وجود علاقة طردية بين مستوى القيادة الخادمة والصحة النفسية لدى الموظفين، فيما اختلفت مع دراسة Jacobs (2011) التي أظهرت عدم وجود علاقة بين مستوى القيادة الخادمة داخل الصف ودرجة رضا الطلاب عن المعلم في المدارس الخاصة. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (٢٠٠٩) التي أثبتت وجود علاقة بين مستوى القيادة الخادمة ومستوى الثقة التنظيمية.

ويعزو الباحثان السبب في تلك النتائج إلى أن نمط القيادة الخادمة له تأثير إيجابي على تمثّل الهوية التنظيمية لدى المدرسين، حيث يتسم القائد الخدمي بسلوكيات تجعل المدرس يتفانى في عمله لتحقيق تميز المدرسة والحفاظ على مكانتها في المجتمع، وديمومتها واستمراريتها.

الاستنتاجات:

١. ضعف تواصل المدرسين بالمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، مما ولد لديهم فراغاً من المعلومات حول رأي المجتمع في المدرسة.
٢. أن توافر قيم إيجابية لدى المدرسة ينعكس بشكل إيجابي على المدرسين العاملين فيها وبالتالي ينعكس على تطوير أدائهم وتحقيق أهداف المدرسة.

٣. أن تماثل الهوية التنظيمية يخلق قيما إيجابية لدى المدرسين.
٤. أن تمثل الهوية مرتبط ارتباط كليا وجزئيا بالنمط القيادي المتبع في المؤسسة.
٥. أن المدرسين على وعي تام بأهمية النمط القيادي المستخدم في البيئة المدرسية، وأن تأثيره واضح لدى جميع أو معظم المعلمين.
٦. أن الأعباء المدرسية التي تتطلبها المدرسة تمنع المدير من مراعاة حالات المدرسين النفسية والشخصية، نظرا لتحمل المدير المسؤولية أمام الإدارة العليا للتعليم.
٧. أن هناك ضغوطا كثيرة على المدرس لا تتوافق مع ما يتقاضاه من مقابل مالي.
٨. أن تمثل الهوية لدى المدرسين يمنح المدرسة استمرارية وتميز ورضا وظيفي.
٩. توجد علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة وتمثل الهوية التنظيمية.

التوصيات:

- يمكن تناول هذا المحور من خلال عرض المقترحات التنفيذية والدراسات المستقبلية، وتتمثل في:
- المقترحات التنفيذية:**
١. عقد ندوات مجتمعية تعزز علاقة المدرسين بالمجتمع المحلي وتسهم في تعرف آرائهم حول جهد المدرسة.
 ٢. تصميم برامج وفعاليات بوحدة التدريب بالمدرسة من شأنها زيادة روح التماثل مع المدرسة.
 ٣. تقديم برامج تنمية مهنية متنوعة ومنتظمة للمديرين من قبل الأكاديمية المهنية للمعلمين لتعرف أساليب القيادة والتدريب عليها.
 ٤. رفع رواتب المدرسين والمديرين بما يتناسب مع الأمانة والمسؤولية التي توكل إليهم.
 ٥. التعليم هو عمود الوطن الفقري، والمدرس هو عمود العملية التعليمية وصانع محقق أهدافها، لذلك يجب النظر إليه بعين الاعتبار، وتكليفه بما يوافق أهداف التعليم وفق التوجهات المعرفية العالمية الحديثة.

٦. مراعاة المدرسين المتميزين ليكونوا نموذجا لغيرهم في تمثل القيم الإيجابية مثل زملائهم المتميزين.
- البحوث والدراسات المقترحة:**
- ١- الدور الوسيط للقيادة الخادمة بين الصورة المجتمعية للمدرسة والالتزام التنظيمي للمعلمين.
 - ٢- دور الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في تحقيق التماثل مع هوية المدرسة.
 - ٣- دور الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي في تطوير الأداء التنظيمي بمدارس التعليم قبل الجامعي.
 - ٤- انعكاس مستوى القيادة الخادمة على الإدارة الصفية للمعلمين.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

أبو تينة، عبدالله؛ وخصاونة، سامر؛ والطحاينة، زياد (٢٠٠٧). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٨(٤)، ١٣٧-١٦٠

البداح، محمد بن خالد، ٢٠٠٩، مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر: خادم الحرمين الشريفين - قدوة، برنامج ندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، متاحا على الموقع الإلكتروني sa.gov.easternemara. تاريخ الدخول ١٥/٠٥/٢٠١٦

البشايشة، سامر عبد المجيد (٢٠٠٨). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٤ (٤): ٤٢٧-٤٦١.

البوابة الإلكترونية لمحافظة بني سويف (٢٠١٦): إحصائيات عن قطاع التعليم لمحافظة بني سويف. متاحا على الرابط التالي:

http://www.benisuef.gov.eg/New_Portal/Statistics/stats.aspx

تاريخ الدخول: 2016/05/29

رشيد، مازن فارس (٢٠٠٣): الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي : تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته. مركز بحوث كلية العلوم الإدارية / جامعة الملك سعود: الرياض

سلمان، فاضل وصالح، خالد (٢٠١٥). تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي: بحث تطبيقي في وزارة التخطيط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢١(٨٢)، ٢٣٨-٢٦٨.

السوق، سمر (٢٠١٤). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية علي الجامعات المصرية. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة المنوفية: مصر.

معروف، أسماء (٢٠١٢). أثر القيادة الخادمة على الثقافة التنظيمية بالتطبيق على المستشفيات العامة والمركزية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الدقهلية. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة. جامعة المنصورة: مصر.

النشاش، فاطمة؛ والكيلاني، أنمار (٢٠١٥): تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن. دراسات، ٤٢ (٢)، ٣٤٧-٣٥٩

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Albert, Stuart; Ashforth, Blake, & Dutton, Janet E. (2000). Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25 (1), 13-17.
- Alvesson, Mats and Empson, Laura (2008). The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*, 24(1), 1-16
- Barbuto, J. E., Wheeler D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31 (3), 300-326.
- Ravasi, D., & Canato, A. (2010). We are what we do (and how we do it): Organizational technologies and the construction of organizational identity. In N. Phillips, G. Sewell & D. Griffiths (Eds.), *Technology and Organization: Essays in Honour of Joan Woodward* (Vol. 29, 49-78). Bingley, UK: Emerald.
- Chan, Sow, (2006). Organizational Identification and Commitment of Members of a human development Organization. *Journal of Management Development*, 25(3), 249-268.
- Dutton, Jane E.; Duckerich, Janet, and Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.
- Empson, L. (2004). Organizational identity change: Managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 759-781

- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 569-589. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000639>
- Gholipour, A., Pourezzat, A., & Hazrati, M. (2009). The effect of servant leadership on organizational trust and empowerment in public organizations. *Journal of Public Administration*, 1(2), 103-118.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2003). *The servant-leader within*. New York: Paulist Press.
- Guilford, J.P. (1959) .*Personality*. New York : McGraw Hill.
- Hatch, M.& Schultz M. (2000). Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations. In Majken, J. Schultz., Mary Jo Hatch., and Mogens H. Larsen. (eds.), *The expressive organization*, 11-35. New York: Oxford University Press.
- Hatch, M. & Schultz M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*. 55(8),989-1018.
- Jacobs, K. (2011). *Assessing the Relationship between Servant Leadership and Effective Teaching in a Private University Setting*. ProQuest LLC. ProQuest LLC. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=ED536047&site=ehost-live\nhttp://gateway.proquest.com/openurl?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&res_dat=xri:pqdiss&rft_dat=xri:pqdiss:3486356

- Kharazi, S. K., Mirkamaly, S. M., & Turki, A. (2013). Servant leadership and job satisfaction. *Journal of Public Administration Perspective*, 4(14), 87–116.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: development of the organizational leadership assessment (ola) instrument*. Unpublished doctoral dissertation, Florida Atlantic university: Florida.
- Liden, Robert C., Wayne, S. J., Zhao, Hao, and Henderson, D.(2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *Leadership Quarterly*, 19 (2), 161-77.
- Ling, Q., Lin, M., & Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management*, 52, 341-368. Elsevier Ltd. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84938099138&partnerID=tZOtx3y1>
- Lux, P.G.C. (1995) 'Durchführung von Corporate Identity Programmen', In: Birkigt, K., Stadler, M.M. and Funck, R. (1995) 'Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele', Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 8e Auflage, 593–614.
- Markus, H. & Wurf, E (1987). The dynamic self-concept - a social psychological perspective. *Annual Review of Psychology*(38), 299-337
- Martin, R., Epitropaki, O., & Robin, M. (2001). Role of Organizational Identification on Implicit Leadership Theories (ILTs), Transformational Leadership and Work Attitudes. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 247-263. Retrieved from

- <http://gpi.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1368430201004003005>
- Meriç, E., & Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi .Educational Administration: Theory and Practice* , 19(3), 467-498.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220- 1233.
- Nobari , E.; Mohamadkhani, K.& Davoudi, A. (2014).The Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior of Employees at Valiasr Academic Complex, Islamic Azad University-Central Tehran Branch. *Int. J. Manag. Bus. Res.*, 4 (4), 247-254
- Patchen, Martin. (1970). Participation, achievement, and involvement on the job. New Jersey: Prentice- Hall.
- Rimes, W. D. (2011). *The Relationship Between Servant Leadership and Organizational Commitment*. Unpublished doctoral dissertation, Tennessee Temple University, Chattanooga
- Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2014). The positive relationship between servant leadership and employees' psychological health: A multi-method approach. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1-2), 52-72. Rainer Hampp Verlag.
- Sendjaya, S., Saros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 401- 424

-
- Smidts, Ale ; Pruyn, Ad Th. H. and Riel Cees B. M. van(Oct., 2001) The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *The Academy of Management Journal* , 44(5, 1051-1062
- Smidts, Ale ; Pruyn, Ad Th. H. and van, Riel Cees (2001) The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062
- Smidts, Ale.; Pruyn, Ad., & van Riel, Cees. (2001). “The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44 (5), 1051-1062.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*,1 (1), 25-30.
- Tajfel, H. (1978). *The achievement of group differentiation*. In H. Tajfel (Ed.),*Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* : 77-98. London: Academic Press.
- Vondey, M. (2010). The Relationships among Servant Leadership: Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. a, & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *The Journal of applied psychology*, 95(3), 517-29.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member

- exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Witting, M. (2006) *Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities. Master thesis*, BMS: Behavioural, Management and Social Sciences, University of Twente: Enscheda.
- Wong, P., & Page, D. (2003). *Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile*. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA. Access was on 04/03/2016. Available at: https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/wong-davey.pdf
- Zhang, Y., & Chen, C. C. (2013). Developmental leadership and organizational citizenship behavior: Mediating effects of self-determination, supervisor identification, and organizational identification. *Leadership Quarterly*, 24(4), 534-543.
- Zou, W. C., Tian, Q., & Liu, J. (2015). Servant leadership, social exchange relationships, and follower's helping behavior: Positive reciprocity belief matters. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 147-156. Elsevier Ltd.