

The Degree of Practicing the Principles of Japanese Leadership Theory among Bedouin Primary School Principals within the Green Line and its relationship to Teachers' Organizational Commitment

Hussein Aref Eyadat*

Prof. Mohammad Ali Ashour**

Prof. Mohammad Ahmad Al-Momani***

Received 10/6/2021

Accepted 24/7/2021

Abstract:

The current study aimed to investigate the relationship between the practicing degree among Bedouin primary school principals within the Green Line of Japanese leadership theory and the organizational commitment of teachers in those schools. The study utilized the descriptive correlational survey methodology, and the questionnaire as a tool for data collection after verifying its validity and reliability. The study sample consisted of (370) teachers who were chosen using random sampling method. The results showed that all domains of the degree of practicing the principles of Japanese leadership theory is medium, the level of organizational commitment of teachers is medium, and a positive correlation between the practice of Japanese leadership principles and the level of organizational commitment.

Keywords: Japanese leadership, organizational commitment, Bedouin primary schools within the Green Line, school principals, Teachers.

Palestine\ eyadathusseina@gmail.com *

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ Moashour@yu.edu.jo **

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ M.A.Momani@yu.edu.jo ***

درجة ممارسة مبادئ نظرية القيادة اليابانية لدى مديري المدارس الابتدائية البدوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين

حسين عارف عيادات*
أ.د. محمد علي عاشور**
أ.د. محمد أحمد المومني***

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية تقصي العلاقة بين درجة ممارسة مبادئ نظرية القيادة اليابانية لدى مديري المدارس الابتدائية البدوية داخل الخط الأخضر والالتزام التنظيمي لدى المعلمين في تلك المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم تطوير أداتين لجمع البيانات، الأولى استبانة لقياس درجة ممارسة مبادئ نظرية القيادة اليابانية لدى مديري المدارس البدوية، والثانية لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وتألقت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مبادئ نظرية القيادة اليابانية بجميع مجالاتها جاءت متوسطة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة مبادئ القيادة اليابانية ومستوى الالتزام التنظيمي. الكلمات المفتاحية: القيادة اليابانية، الالتزام التنظيمي، المدارس الابتدائية البدوية داخل الخط الأخضر، مديرو المدارس، المعلمون.

* فلسطين/ eyadathusseina@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ Moashour@yu.edu.jo

*** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ M.A.Momani@yu.edu.jo

المقدمة:

تسعى المؤسسات التربوية دوماً إلى تحقيق النجاح والميزة التنافسية بين مثيلاتها، وخصوصاً في ظل الثورة المعرفية في شتى الميادين، وهو ما يدفعها باستمرار إلى تطوير استراتيجياتها، ومنتجاتها وتحسينها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة، وممارسة أنماط قيادية قد تعمل على تحسين تلك المؤسسات نحو الأفضل.

وقد فرضت تلك التغيرات بيئة ذات تنافسية عالية، يسعى فيها الفرد للتعایش مع متطلبات الحياة المعاصرة وظروفها، لذا اتجهت المجتمعات إلى الاهتمام بالعنصر البشري وإعداده؛ ليقود العمل في مؤسسات المجتمع المختلفة على اختلاف تخصصاتها ومجالاتها (Wal, Beemt, Martens, & Brok, 2020).

ونظراً لكون التنظيمات الإدارية في حاجة لأكثر من أن تدار فقط، بل هي في حاجة إلى قيادة لا تتبع الأنماط التقليدية في الإدارة، فقد أصبحت العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه أكثر أهمية من الأوامر التي تعطى لتحقيق استجابة المرؤوسين، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون، كما أصبحت المؤسسات في حاجة أكبر لأن تحصل على ولاء الموظفين والتزامهم نظراً لما تفرضه العولمة والتحديات المتجددة في بيئة العمل المتنوعة، لأن ذلك يعني إنتاجية وفاعلية أكبر (Ebrahim & Yahaya, 2016).

وتُعد دولة اليابان من الدول الرائدة في مجال الإدارة بشكل عام، حيث إن تطورها الكبير في المجالات الصناعية والتجارية والإدارية وارتفاع مستوى الإنتاجية أكبر دليل على تفوق نظامها الإداري، وما يميز التجربة اليابانية في إدارة المؤسسات هو ارتباطها بثقافة المجتمع الياباني والذي يقوم على الاحترام المتبادل وطاعة رب الأسرة، وقد نتج من التجربة اليابانية في الإدارة عدة نظريات ونماذج ومن أحد أهم تلك النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً هي نظرية القيادة اليابانية أو ما يعرف بـ (نظرية Z) والتي وضع أسسها العالم الياباني وليم أوتشي (William Ouchi)، والتي تؤكد على أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة (Hakeem, 2010).

وقد أشار القرني (Qarni, 2016) بأن الأساس الذي تقوم عليه فكرة أنموذج وليم أوتشي هو ذوبان الفردية داخل إطار الجماعية، وبالتالي يصبح العمل الجماعي هو القاعدة الأساس في العمل والذي يؤدي إلى زيادة الفاعلية والإنتاجية، كما أن ذلك الأنموذج من الإدارة يزيل عنصر

القلق ويدعم الأمان المستقبلي لدى الأفراد، كما يؤكد على عنصر التحفيز والإبداع لدى جميع الأفراد داخل المؤسسة بشكل عام، وأكد على أنّ شهرة تلك النظرية جاءت بسبب مقدرة اليابانيين على إيجاد نوع من الإدارة يتواءم مع ثقافتهم وعاداتهم وقيمهم، فقد تم الجمع ما بين مبادئ نظرية الإدارة العلمية لتايلور (Taylor) ونظرية العلاقات الإنسانية آخذين من كليهما ما يناسب المجتمع الياباني، فضلاً عن تعديل ما يلزم تعديله ليقدم بيئة العمل.

وأشار مكميلان (McMillan, 2012) إلى أن نظرية القيادة اليابانية تقوم على ثلاثة مرتكزات أساسية، وهي:

- **الثقة** المتبادلة بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها تولّد لديه حافزاً قوياً نحو العمل، ويتمثل ذلك في انضباط العامل الياباني والتزامه لعمله وقلة تنغيبه، وكذلك تنعكس الثقة في حسن الأداء وزيادة الإنتاجية وفي تعزيز الرقابة الضمنية والذاتية.
- **المودة**: وهي عنصر مهم و أساسي قد ميز الإدارة اليابانية فالمناخ التنظيمي هو مناخ عائلي الألفة والمودة تنتج نتيجة إهتمام الإدارة بالموظفين واهتمام الموظفين بعضهم ببعض، وعدم الأنانية والاعتقاد في قوة الجماعة وبالتالي فإن هذه الألفة تبعث في الفرد الشعور بالأمن والطمأنينة الأمر الذي ينعكس بشكل ايجابي على المناخ التنظيمي وبالتالي على الإنتاجية.
- **المهارة**: فمن القيم الأخرى التي تشتهر بها الإدارة اليابانية هي الحق والمهارة الشمولية وهذا لا يأتي إلا بعد الخبرة والممارسة والتجربة الطويلة في الوظيفة والوظائف الأخرى المرتبطة بها.

أما المحاور التي تتمحور حولها نظرية القيادة اليابانية، فقد أوردها الصافي ومحمد (Safi & Mohammad, 2016) في الآتي:

- **الوظيفة مدى الحياة**: إذ يسهم الاستقرار الوظيفي في توفير بيئة عمل ملائمة بحيث تضم المؤسسة أفضل العناصر وأكثرها دراية ومهارة وخبرة، وبذلك يسهم التوظيف الدائم في التخفيف من فرص استقالات الموظفين أو الذين يتركون العمل، مع تنمية أواصر الثقة والولاء معنوياً للمؤسسة والالتزام تجاهها طيلة مراحل حياته الوظيفية، فضلاً عن كونه حافزاً معنوياً للتطلع للمستقبل.
- **التقييم والترقية البطيئة**: وهي عملية حيوية كونها تؤكد على أهمية أداء الموظفين على المدى البعيد، إذ لا يتم تقييم الموظف إلا بعد عشر سنوات من بدء عمله، وهذه العملية على

الرغم من بطئها إلا أنها ترتقي بالإنسان وتجعله أكثر تقبلاً للتعاون، لإدراكه بأن الأداء السليم سوف تظهر نتائجه في نهاية الأمر بحيث يتحول إلى استثمار مستقبلي.

— **عدم التخصص في المهنة (الدوران الوظيفي):** وهو ما يجعل الموظف قادراً على ربط المهمات المختلفة بشكل محكم ومتكامل، ويجعله متسماً بسعة الأفق والشمولية والتعاون، مما يفضي بالتالي إلى تطوير مهاراته وتنمية التزامه تجاه مؤسسته، الأمر الذي يجعله معداً للترقية.

— **الانضباط الذاتي:** يعمل الموظف والعامل من تلقاء نفسه وبدون توجيه أو مراقبة من رئيسه.

— **الجماعية في اتخاذ القرارات:** وذلك عبر مشاركة جميع المعنيين في صنعه، وفور اتخاذ القرار يتم دعمه ومساندته وتفهمه كونه نتاج اختيار من مجموعة بدائل، وبذلك توفر هذه العملية التزام الأفراد نتيجة لتوفر المعلومات لديهم حول القرار.

— **القيم الجماعية (المشتركة):** تهتم المؤسسات اليابانية بالقيم الجماعية وخاصة تلك المتعلقة بالإحساس الجماعي بالمسؤولية، وهذا ما يجعل الجماعة وسيلة تكامل وترابط من أجل ضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل والتمسك بقيم المؤسسة لدى الأفراد.

— **الاهتمام الشمولي بالفرد:** وذلك بتحقيق التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين لتفريغ الشحنات العاطفية لديهم، ومنها الدعم الاجتماعي عبر القيام بالحفلات الاجتماعية والرحلات، مما يتيح الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم في جو غير رسمي، ويسهم في سيادة جو المودة بين المستخدمين، ونمو مشاعر الثقة والتفاهم والمودة عبر علاقات متداخلة تتصف بالطابع الشمولي، فضلاً عن تعزيز ومناخ الاتصال المفتوح والثقة والشعور بالالتزام.

— **الإدارة الأبوية:** إذ يتقدم الموظف الياباني في وظيفته حسب سنوات عمله في المؤسسة حتى يصل إلى المستويات الإدارية في سن متقدم نوعاً ما، إذ يتصف تعامله مع الموظفين بالأبوية، من خلال الإسهام حتى في حل مشكلاتهم العائلية.

وفي المؤسسات التعليمية تحتاج الإدارة إلى نمط ونوع جديد من القيادة، أسلوب يعتمد على تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة، كما أنه يعزز الأنماط السلوكية الإيجابية وينشر الثقة والمودة ما بين الأعضاء داخل المؤسسة، فقد أكد سيريت (Cerit, 2010) على أن بناء العلاقات الإنسانية هي القاعدة الأساسية والصلبة التي تقوم عليها أي مؤسسة ناجحة، وتزود الأفراد فرصاً أكبر للإبداع.

وتبرز القيادة في المؤسسات التربوية بوصفها مفهوماً مهماً، فالطبيعة المتغيرة للتعليم تعطي أهمية للقيادة الفاعلة التي تجعل من المعلمين أفراداً ملتزمين بمؤسساتهم، قادرين على تجديد نشاطها وحيويتها وفعاليتها، وتطوير برامجها وجهودها، والوصول إلى تحقيق المكانة التي تسعى للوصول إليها (Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008).

ويعد الالتزام التنظيمي أحد أبرز المكونات التنظيمية التي تساعد في تنمية المؤسسات التعليمية وتطويرها، وبالتالي تعود بالنفع على العاملين عبر علاقة منفعة تبادلية، حيث إن الموظفين الذين يظهرون التزاماً تنظيمياً أفضل عادة ما يكونوا أكثر إنتاجية، كما أن سلوك الموظفين الملتزم بالمؤسسة يمكن أن يقود إلى تحقيق مستويات عالية من الاستمرارية والديمومة للمؤسسة بشكل عام. كما أنّ ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل يعد مؤشراً على نجاح المدير في قيادته للمؤسسة التربوية (Abdeen, 2010).

ويعكس الالتزام التنظيمي مستوى جودة العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وهي التي تتبلور في شعور الفرد بالارتباط بمؤسسته، وطبيعة أنماط السلوك التي تصدر عن الفرد تجاهها (Hulpia, 2010 & Devos).

وهناك عناصر أساسية لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي، مثل الأيمان القوي بالمؤسسة، وقبول أهدافها وقيمها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمتها، والرغبة القوية في المحافظة على استمرارها وتأييدها، ويكون ذلك من خلال نتاج تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي التتابع، ويعنى تبني أهداف المؤسسة وقيمتها بوصفها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها، والانهماك، ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المؤسسة، والولاء، ويقصد به شعور الفرد بالارتباط العاطفي والنفسي بالمؤسسة (Norizan, 2012).

وتتمثل مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التربوية درجة اتحادهم، ودرجة شعورهم بالمسؤولية تجاه مؤسساتهم، ودرجة مشاركتهم الطوعية الفعالة في أنشطتها وعملياتها، وعدم التفكير في تركها أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى، وكذلك مستوى الروح المعنوية لديهم، ومدى الحرص والتركيز على حل المشكلات دون اللجوء للشكوى بشكل مستمر، وكيفية تغليب المصلحة العامة للمؤسسة على مصالحهم الخاصة (Antony, 2013).

وفي داخل الخط الأخضر، تتعكس الفجوة ما بين جهاز التعليم العربي ونظيره غير العربي على أداء جميع مكونات العملية التربوية في المدارس العربية، ومديرو المدارس شأنهم شأن باقي

تلك المكونات يتأثرون بالسياسات التي تمارس عليهم، وبالتالي فإن جزءاً كبيراً منهم لا يزالون يمارسون الأساليب التقليدية في الإدارة والتي تتمثل في تسيير عمل المدرسة، وربما أن كثيراً من مديري المدارس الابتدائية البدوية داخل الخط الأخضر لم يتعرفوا ماهية القيادة اليابانية، وهم في الغالب لا يمارسونها، الأمر الذي ينعكس على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، والذي بدوره يتأثر بكثير من المتغيرات التي تُعد إدارة المدرسة جزءاً منها، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على العلاقة بين القيادة اليابانية لمدير المدرسة والالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

الدراسات السابقة ذات الصلة

تم في هذا الجزء استعراض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة التي بحثت في متغيري الدراسة، ويوردها الباحثون مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وعلى النحو الآتي:

الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة اليابانية

في هذا الجزء يستعرض الباحثون بعض الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها مرتبة تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث.

هدفت دراسة القرني (Qarni, 2016) تعرف مدى اتساق مبادئ نظرية القيادة اليابانية مع مبادئ الشريعة الإسلامية. استخدمت الدراسة المنهج التاريخي من خلال تحليل الوثائق التاريخية. أظهرت النتائج أن الإسلام كان سباقاً في تناول المجالات والمبادئ النظرية للنموذج الياباني في القيادة، وأنه يتفق مع معظم مبادئه، كما تم التأكيد على أهمية العودة لمثل تلك النماذج في الإدارة التي تدخل ضمن النماذج الاجتهادية في مجال الحياة العامة.

وهدف دراسة جبارين (Jabareen, 2018) تعرف مستوى الثقة التنظيمية كأحد مكونات نظرية القيادة اليابانية في المدارس الحكومية في جنين بفلسطين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية في جنين جاء مرتفعاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

وهدف دراسة أبو هزيم (Abu-Hazeem, 2020) تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة المرئية في ضوء نظرية القيادة اليابانية وعلاقتها بالتميز المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتكونت عينتها من (285) معلماً ومعلمة في مدارس لواء

ماركا بعمان في الأردن، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وطبقت عليهم الاستبانة أداة للدراسة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا للإدارة المرئية كانت كبيرة.

الدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام التنظيمي

هدفت دراسة خان (Khan, 2015) تعرف مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في أليجرا بالهند. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (150) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة جاء مرتفعاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لصالح المدارس الحكومية.

وهدف دراسة سيلبي وكوروماز (Celebi & Korumaz, 2016) تعرف العلاقة بين ولاء المعلمين لمديريهم والتزامهم التنظيمي لمدارسهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (412) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مدارس الجانب الغربي من تركيا. أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين لمدارسهم كان مرتفعاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري الجنس والخبرة.

وهدف دراسة المالكي (Malki, 2019) تعرف مستوى الدعم التنظيمي المدرك بمدارس التعليم العام بمحافظة أضم في المملكة العربية السعودية، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة (284) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك جاء مرتفعاً، وأن مستوى الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة أضم جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانات أدوات للدراسة، وكذلك المنهج المستخدم، باستثناء دراسة القرني (Qarni, 2016) التي استخدمت المنهج التاريخي من خلال تحليل الوثائق، وقد تناولت دراسة السلمي (Salami, 2017) أحد مكونات نظرية القيادة اليابانية وهو التحسين المستمر، في حين تناولت دراسة جبارين (Jabareen, 2018) مكون الثقة المتبادلة بين القيادة والمرووسين (الثقة التنظيمية)، وتتميز الدراسة الحالية في تناولها متغيري

نظرية القيادة اليابانية وعلاقته بالالتزام التنظيمي. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار المنهج والأدوات، وكذلك في مناقشة النتائج ووضع التوصيات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

بحكم عمل أحد الباحثين في المدارس البدوية داخل الخط الأخضر، فقد لمس أن الأدوار التي يؤديها بعض المديرين في مدارسهم تتسم بعدم الوضوح، وعدم اتباع نمط معين، وهو ما يعوق في بعض الأحيان المدرسة عن تحقيق أهدافها وتطورها، وإظهار جانب الالتزام التنظيمي من المعلمين، وينعكس بالتالي على جودة العاملين والنتائج.

وبحكم أن المجتمع البدوي تحكمه إلى حد بعيد العادات والتقاليد العائلية والعشائرية، وبحكم اطلاع الباحثين على مبادئ نظرية القيادة اليابانية التي تتخذ من العائلة إطاراً عاماً، فقد جاءت هذه الدراسة التي بحثت في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية البدوية داخل الخط الأخضر مبادئ القيادة اليابانية وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية البدوية داخل الخط الأخضر لمبادئ نظرية القيادة اليابانية من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية البدوية داخل الخط الأخضر لمبادئ نظرية القيادة اليابانية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين فيها؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية البدوية داخل الخط الأخضر لمبادئ نظرية القيادة اليابانية، ومستوى الالتزام التنظيمي في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية البدوية داخل الخط الأخضر لمبادئ نظرية القيادة اليابانية وبين الالتزام التنظيمي.

أهمية الدراسة

لدراسة أهميتان، نظرية وعملية، ويمكن إيجازهما على النحو الآتي:

ترتبط أهمية الدراسة الحالية كونها تهتم بالعلاقة ما بين مدى ممارسة المبادئ النظرية في القيادة اليابانية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس، حيث ينتظر من تلك الدراسة ونتائجها أن تثري المكتبة العربية بمعلومات وبيانات جديدة حول تطبيق نمط جديد في الإدارة، كما تعد مصدر معرفة للمتخصصين في مجالات الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص من خلال ما يتم تقديمه في الأدب النظري والأدوات المستخدمة في الدراسة والتي قد تستخدم في دراسات مشابهة داخل مجتمعات وبيئات مختلفة مستقبلاً.

ومن الناحية العملية، ينتظر من الدراسة الحالية أن تقدم معلومات وبيانات تسهم في تعزيز مقدرة متخذي القرار في المجال التربوي والإداري بشكل عام على تحسين مخرجاتهم داخل الميدان التربوي بشكل عام، وتحسين بناء وشبكة العلاقات بين المعلمين والإدارة المدرسية، ودعم المديرين باستراتيجيات جديدة تساعد في قيادة المدرسة وإدارتها بشكل فعال مع المحافظة على التزام المعلمين، ومستوى فاعليتهم. كما يؤمل أن تقدم الدراسة الحالية للعاملين في الميدان التربوي والتعليمي معرفة وتدريب حول مهارات القيادة اليابانية، وتفتح المجال أمام الباحثين لبحث الموضوع على مجتمعات جديدة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تضمنت الدراسة الحالية التعريفات الآتية

– **القيادة اليابانية:** هي "أحد مكونات نظرية ويليام أوتشي في الإدارة، والتي تستند إلى البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وإطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والمعلمين بمثابة الأسرة الواحدة داخل المدرسة" (Hakeem, 2010, 530).

وتعرف إجرائياً بأنها: مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدت لهذا الغرض، والتي تقيس مدى توفر المبادئ النظرية للقيادة اليابانية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين.

– **الالتزام التنظيمي:** "ارتباط وثيق بأهداف المنظمة وقيمتها، وقبول الأهداف والقيم والرغبة في

بذل جهد بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية بالبقاء والاستمرار في عضويتها" (Tolentino, 363, 2013).

ويعرف إجرائياً بأنه الشعور الإيجابي المتولد عند المعلمين تجاه مدارسهم وانتمائهم لها، ورغبتهم في البقاء فيها والالتزام بقيمتها والمحافظة على سمعتها من خلال بذل أقصى جهد، ويقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها: تحددت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية البدوية داخل الخط الأخضر للقيادة اليابانية، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في تلك المدارس.
- **الحد البشري:** معلمو المدارس الابتدائية البدوية.
- **الحد المكاني:** المدارس الابتدائية البدوية داخل الخط الأخضر.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020-2021.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي الارتباطي نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية البدوية داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم (800) معلم ومعلمة، وذلك وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام 2020.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، يشكلون ما نسبته (46%) تقريباً من حجم مجتمع الدراسة، علماً بأن الباحث قد حرص ألا يقل حجم العينة عن (260) فرداً وفقاً لجدول العينات الإحصائية الوارد في كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، وبسبب ظروف جائحة كورونا تم توزيع (500) استبانة إلكترونية، وكان عدد الردود هو (370) رداً وهو ما شكل عينة الدراسة.

أداتا الدراسة

بالاطلاع على الألب النظري المتعلق بالقيادة اليابانية، مثل دراسة جبارين (Jabareen, 2018)، ودراسة أبو هزيم (Abu-Hazeem, 2020)، تم تطوير أداة الدراسة الأولى التي تمثلت

في استبانة لقياس درجة ممارسة مبادئ نظرية القيادة اليابانية لدى مديري المدارس الابتدائية البدوية داخل الخط الأخضر، وتكونت في صورتها الأولى من (36) فقرة. كما تم بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة كدراسة سيلبي وكوروماز (Celebi & Korumaz, 2016)، ودراسة المالكي (Malki, 2019) تطوير أداة الدراسة الثانية التي تمثلت في استبانة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية البدوية داخل الخط الأخضر، وتكونت في صورتها الأولى من (20) فقرة، ودون مجالات فرعية.

صدق أداتي الدراسة

تم التحقق من صدق أداتي الدراسة وفقاً لما يأتي:

صدق المحتوى:

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداتين بعرضهما على مجموعة مؤلفة من عشرة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بهدف إبداء آرائهم حول وضوح فقرات مجالاتهما، ومناسبتها لقياس ما وضعه لأجله، وتم تبني معيار موافقة (80%) من المحكمين على الفقرة لعددها مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

اقتصرت ملاحظات المحكمين على تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات في الأداتين، وبذلك بقي عدد فقرات الأداة الأولى في صورتها النهائية بعد التحكيم هو (36) فقرة موزعة إلى ثلاثة مجالات: مجال الإجماع في اتخاذ القرارات (10 فقرات)، ومجال استمرارية التعلم والتدريب (16) فقرة، ومجال القيادة الأبوية (10 فقرات)، وبقي عدد فقرات الأداة الثانية (20) فقرة، ودون مجالات فرعية.

ثبات أداتي الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة الأولى، تم حساب معاملات (الاتساق الداخلي) لمجالات الاستبانة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، ومعامل ثبات الاستقرار (إعادة الاختبار)، وذلك كما هو مبين في الجدول (1).

الجدول (1) نتائج معاملات الاتساق الداخلي وثبات الإعادة للأداة الأولى

المجال	ألفا كرونباخ	إعادة الاختبار
الإجماع في اتخاذ القرارات	0.89	0.86
استمرارية التعلم والتدريب	0.95	0.89
الإدارة الأبوية	0.92	0.92
الكل		0.94

يلاحظ من الجدول (1)، أن معاملات الاتساق الداخلي قد تراوحت من (0.89) إلى (0.95) لمجالات القيادة اليابانية، فيما تراوحت قيم ثبات الإعادة بين (0.86-0.92)، و(0.94) للأداة ككل. كما بلغت قيمة ثبات الإعادة للأداة الثانية (0.94)، وجميع القيم السابقة تشير إلى تمتع الأداتين بثبات مقبول لتطبيقهما.

تصحيح أداتي الدراسة

لأغراض تصحيح الأداة الأولى وكذلك الفقرات الموجبة من الأداة الثانية: تم استخدام تدرج ليكرت الخماسي الذي يحتوي على البدائل: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتُعطى عند تصحيح الفقرات الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب. ولأغراض تصحيح الفقرات السالبة تم عكس الدرجات التي تعطى للبدائل، بحيث أصبحت (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وتعطى عند تصحيح الفقرات الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب.

كما تم تصنيف المتوسطات الحسابية إلى ثلاثة مستويات هي: (1.00-2.33) (منخفض)، (2.34-3.67) (متوسط)، (3.68-5.00) (مرتفع).

المعالجة الإحصائية

استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، تم حساب معامل ارتباط بيرسون.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه "ما درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية البدوية داخل الخط الأخضر لمبادئ نظرية القيادة اليابانية من وجهة نظر المعلمين؟" ومن ثم مناقشتها.

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية البدوية داخل الخط الأخضر لمبادئ نظرية القيادة اليابانية من وجهة نظر المعلمين. والجدول (2) يُبين ذلك.

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة اليابانية لدى مديري المدارس الابتدائية البدوية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
الإجماع في اتخاذ القرارات	3.45	0.65	1	متوسطة
استمرارية التعلم والتدريب	3.31	0.73	2	متوسطة
القيادة الأبوية	3.30	0.78	3	متوسطة
الكلي	3.35	0.68		متوسطة

كما يبين الجدول (2)، بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة المعلمين لدرجة ممارسة القيادة اليابانية لدى مديري المدارس الابتدائية البدوية في المجالات الثلاثة معاً (3.35) والانحراف المعياري (0.68) وبدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة اليابانية لدى مديري المدارس الابتدائية البدوية بين (3.30) إلى (3.45) وبدرجة متوسطة، حيث جاء مجال الإجماع في اتخاذ القرارات أولاً بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.65)، وجاء مجال استمرارية التعلم والتدريب ثانياً بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.73)، وجاء مجال القيادة الأبوية ثالثاً بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.78).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى طابع المجتمع البدوي والذي ترجع أصول معظم مديري المدارس إليه، وبالتالي فهم يأخذون الإدارة كنوع من المنصب الجاهلي الذي يتطلب في بعض الأحيان إبراز القوة المكتسبة من السلطة. وقد تعزى النتيجة كذلك إلى قناعة مديري المدارس بأن اتخاذ القرارات التي تهم المدرسة هي مسؤوليتهم، وأن دور المعلمين هو أداء واجباتهم التعليمية، وبالتالي فإن مستوى إشراك المعلمين في صنع القرارات هو في حدود معينة، تحكمها القوانين والأنظمة. كما قد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن الدورات التدريبية تكون مبرمجة من قبل الإدارات التربوية في الوزارة، وتكون البرمجة من جهة النوع والكيف، وبالتالي فإن استمرار عملية التدريب قد تكون غير ممكنة. وقد تعزى النتيجة كذلك إلى طبيعة المجتمع البدوي (الذي يتسم بالخشونة بشكل عام)، وبالتالي فإن العلاقات الإنسانية (الأبوية) تكون محدودة إلى حد بعيد، ومحكومة بالقيم والتقاليد البدوية.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جبارين (Jabareen, 2018) التي أظهرت أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية في جنين جاء مرتفعاً، ونتيجة دراسة أبو هزيم (Abu-Hazeem, 2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا

للإدارة المرئية كانت كبيرة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة اليابانية لدى مديري المدارس الابتدائية البدوية في المجالات الثلاثة منفردة. والجدول (3-5) تبين ذلك.

1. مجال الإجماع في اتخاذ القرارات

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الإجماع في اتخاذ القرارات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل.	3.75	0.74	1	مرتفعة
3	يشرك مدير المدرسة المعلمين في التخطيط للأنشطة الطلابية اللامنهجية.	3.64	0.81	2	متوسطة
2	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الحلول للمشكلات التي تعترض سير العملية التعليمية.	3.59	0.97	3	متوسطة
6	يشرك مدير المدرسة المعلمين في اختيار الطرائق التدريسية الملائمة.	3.57	0.84	4	متوسطة
5	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع برامج لتنمية مهارات الطلبة.	3.56	0.97	5	متوسطة
4	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط المدرسية.	3.54	0.98	6	متوسطة
8	يشرك مدير المدرسة المعلمين في التخطيط للنشاطات المجتمعية.	3.35	0.86	7	متوسطة
9	يشرك مدير المدرسة المعلمين في تحديد احتياجات المدرسة.	3.28	0.97	8	متوسطة
10	يشرك مدير المدرسة المعلمين في تخطيط برامج الشراكة مع المجتمع المحلي.	3.18	0.92	9	متوسطة
7	يشرك مدير المدرسة المعلمين في تنظيم موازنة المدرسة.	3.06	0.99	10	متوسطة
	الكلية	3.45	0.65		متوسطة

كما يلاحظ من الجدول (3)، بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإجماع في اتخاذ القرارات (3.45) والانحراف المعياري (0.65) وبدرجة متوسطة، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإجماع في اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الابتدائية البدوية بين (3.06) و(3.75) وجميعها بدرجة متوسطة باستثناء الفقرة (1) ونصها "يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل" أولاً بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.74)، والتي جاءت بدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (7) ونصها "يشرك مدير المدرسة المعلمين في تنظيم موازنة المدرسة" أخيراً بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.99)، وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المديرين يحرصون على رفع مستويات التحصيل لطلبة مدارسهم، ومعالجة ذوي التحصيل المتدني من خلال خطط علاجية، لتحسين سمعة المدرسة في المجتمع، وحيث إن المعلمين هم المسؤولون في المقام الأول عن تنفيذ هذه الخطط، ولكونهم الأكثر دراية بطلبتهم ومستوياتهم، والأقدر على تحديد مواطن الخلل ومعالجتها؛ لذلك يحرص المديرون على إشراك هؤلاء المعلمين في وضع تلك الخطط العلاجية لمعالجة تدني تحصيل الطلبة. وهنا يمكن عدّ اهتمام المديرين والمعلمين بمعالجة الطلبة ذوي التحصيل العلمي المتدني عبر خطط يوافق الجميع عليها متفقا مع مبادئ نظرية ويليام سوتشي. أما مجيء الفقرة (7) في الرتبة الأخيرة، فيعزوه الباحثون إلى أن موازنات المدارس، وتوزيعها، وأوجه الإنفاق تحدد من الجهات العليا، والصلاحيات بالإنفاق عادة ما تكون محصورة بالمدير، أو المحاسب إن وجد، أو لجنة محددة يتم اعتمادها واعتماد توافيقها على مستندات الشراء والشيكات البنكية، لذلك يلاحظ أن إمكانية المدير أصلا في إشراك المعلمين في تنظيم الميزانية محدودة، حيث إن الموازنة لا تتعدى شراء بعض المستلزمات الضرورية أو الطارئة، وبمبالغ مالية محدودة، مما يجعل إشراك المعلمين في تنظيم الموازنات محدوداً.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جبارين (Jabareen, 2018) التي أظهرت أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية في جنين جاء مرتفعاً، ونتيجة دراسة أبو هزيم (Abu-Hazeem, 2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا للإدارة المرئية كانت كبيرة.

2. مجال استمرارية التعلم والتدريب

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجال استمرارية التعلم والتدريب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
17	يحث مدير المدرسة المعلمين على تبادل الخبرات المهنية فيما بينهم.	3.53	0.93	1	متوسطة
11	يحث مدير المدرسة المعلمين الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها.	3.51	0.90	2	متوسطة
15	يحث مدير المدرسة المعلمين على تطوير بدائل جديدة للتعامل مع المشكلات.	3.46	0.93	3	متوسطة
14	تتوفر لدى مدير المدرسة ثقافة تجاوز الأخطاء والغاء توجهات ثبتت أنها عديمة الجدوى.	3.42	0.92	4	متوسطة
19	يحرص مدير المدرسة على توفير مصادر معلومات جديدة للمعلمين.	3.41	0.90	5	متوسطة
12	يحث مدير المدرسة المعلمين على الاستفادة من تجارب	3.38	0.84	6	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
	الآخرين في تطويرهم المهني.				
20	يحرص مدير المدرسة على توفير المستلزمات اللوجستية التي يحتاجها المعلمون.	3.38	0.82	6	متوسطة
22	يشجع مدير المدرسة المعلمين على إجراء البحوث والتجارب.	3.32	0.92	8	متوسطة
21	يحرص مدير المدرسة على استيراد معارف جديدة إلى المدرسة.	3.31	1.02	9	متوسطة
18	يحرص مدير المدرسة على إلحاق المعلمين بدورات تدريبية.	3.30	0.94	10	متوسطة
24	يُنوع مدير المدرسة في توزيع الأنشطة والمهام على المعلمين.	3.28	0.89	11	متوسطة
16	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تجربة الأفكار والأساليب الجديدة.	3.27	0.95	12	متوسطة
13	يحث مدير المدرسة المعلمين على الاهتمام بنتائج الدراسات والبحوث التطويرية والاستفادة منها.	3.21	0.93	13	متوسطة
23	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا.	3.14	1.13	14	متوسطة
25	يعمل مدير المدرسة على إلمام المعلمين بأكبر قدر ممكن من المهام.	3.06	1.11	15	متوسطة
26	يشجع مدير المدرسة المنافسة الإيجابية بين المعلمين.	2.92	1.16	16	متوسطة
	الكلية	3.31	0.73		متوسطة

كما يلاحظ من الجدول (4)، بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأبوية في مجال استمرارية التعلم والتدريب (3.31) والانحراف المعياري (0.73) وبدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة استمرارية التعلم والتدريب بين (2.92) و(3.53) وبدرجة متوسطة، فقد جاءت الفقرة (17) ونصّها " يحث مدير المدرسة المعلمين على تبادل الخبرات المهنية فيما بينهم" أولاً بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.93)، في حين جاءت الفقرة (26) ونصّها " يشجع مدير المدرسة المنافسة الإيجابية بين المعلمين " أخيراً بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (1.16).

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المديرين يحرصون دوماً على تشجيع التعاون بين المعلمين والعمل بروح الفريق، ومن أبرز سمات هذا التعاون هو تشجيع تبادل الخبرات المهنية فيما بينهم، لما له من أثر كبير في النمو المهني للمعلمين، وزيادة كفاءاتهم ومقدرتهم في إنجاز مهماتهم وتحقيق أهداف المناهج التي يُدرّسونها، وفي رفع سوية المدرسة وتحقيق أهدافها. كما أن المديرين ومن خلال ملاحظاتهم، ومن خلال التغذية الراجعة التي يحصلون عليها، ومقدرتهم على تقييم ما يدور في مدارسهم يحرصون على أن يستفيد المعلمون من الأخطاء، وعدم تكرارها، كما يحثون المعلمين على تطوير بدائل جديدة للتعامل مع المشكلات، مما يقلل من حدوث تلك الأخطاء والمشكلات، ويسهم في توفير بيئة سليمة آمنة، وخالية من العنف، وملائمة للعمل

التربوي. وهنا يمكن للباحثين أن يُعدوا أن تطبيق أنموذج الإدارة اليابانية والذي يُعد التعاون والعمل بروح الفريق أحد أبرز أساسياته، قد جاء بدرجة متوسطة. أما مجيء الفقرة (26) في الرتبة الأخيرة، فيعزوه الباحثون إلى اهتمام المديرين بتشجيع المنافسة الإيجابية بين المعلمين، لما لها من انعكاس إيجابي على الطلبة في زيادة تحصيلهم العلمي، وعلى المعلمين في تحسين أدائهم المهني، وعلى الإدارة في الثقة بأن المعلمين يعملون جاهدين لتحقيق أهداف المدرسة، وعلى الرغم من أن طبيعة المجتمع البدوي ذات نزعة قبلية، قد تكون عاملاً في جعل هذا التنافس ذا دور سلبي في بعض الأحيان، وهذا الأمر يعيه مديرو المدارس، مما جعل الفقرة تأتي في الرتبة الأخيرة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جبارين (Jabareen, 2018) التي أظهرت أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية في جنين جاء مرتفعاً، ونتيجة دراسة أبو هزيم (Abu-Hazeem, 2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا للإدارة المرئية كانت كبيرة.

3. مجال القيادة الأبوية

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجال القيادة الأبوية

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
36	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بأهميتهم.	3.85	0.95	1	مرتفعة
34	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بالود والاحترام.	3.44	1.00	2	متوسطة
28	يقدم مدير المدرسة الحوافز للمعلمين بما ينسجم مع جهودهم المبذولة.	3.42	0.89	3	متوسطة
33	يهتم مدير المدرسة بتوفير أجواء عمل إيجابية.	3.33	1.08	4	متوسطة
29	يحرص مدير المدرسة على توزيع الدورات وتنظيمها وفقاً للحاجة الفعلية.	3.22	1.08	5	متوسطة
32	يحرص مدير المدرسة على تعزيز المعلمين.	3.20	1.06	6	متوسطة
35	يعمل مدير المدرسة على تنمية حس المسؤولية لدى المعلمين.	3.19	1.04	7	متوسطة
27	يحرص مدير المدرسة على توزيع الأنشطة والمهام بين المعلمين بعدالة.	3.15	1.08	8	متوسطة
31	يقيم مدير المدرسة أداء المعلمين وفق أسس واضحة.	3.12	1.01	9	متوسطة
30	يحرص مدير المدرسة على إبقاء قنوات التواصل مع المعلمين مفتوحة.	3.07	1.05	10	متوسطة
	الكلي	3.30	0.78		متوسطة

كما يلاحظ من الجدول (5)، بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأبوية (3.30) والانحراف المعياري (0.78) وبدرجة متوسطة، وتراوح

المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأبوية بين (3.07) و(3.85) وبدرجة من متوسطة إلى مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (36) ونصّها "يُشعر مدير المدرسة المعلمين بأهميتهم" أولاً بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.95)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (30) ونصّها "يحرص مدير المدرسة على إبقاء قنوات التواصل مع المعلمين مفتوحة" أخيراً بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.05)، وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن من أبرز الأمور التي تساعد المدرسة في تحقيق أهدافها، هو شعور المعلمين بأهميتهم، وتقدير الإدارة والمجتمع لما يقومون به من عمل، ويبدّلونه من جهد. كما أن العلاقات الإنسانية الطيبة، والاحترام المتبادل بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين والإدارة، له دور كبير في تحسين أداء المعلمين المهني، وهذا ما يعيه المديرون ويعملون جاهدين على تشجيعه ودعمه. كما أن تلقي المعلمين للحوافز المادية والمعنوية يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد، ويولد لديهم الثقة والاحترام للإدارة، والشعور بأن المدير يراهم. وهنا يمكن عدّ المدير رب أسرة للمعلمين، والمعلمين أبناءها، وهو ما يُعد تطبيقاً متوسط الدرجة في هذه الدراسة لمبادئ نظرية ويليام سوتشي. أما مجيء الفقرة (30) في الرتبة الأخيرة، فيعزوّه الباحثون إلى إدراك المديرين لأهمية إبقاء قنوات التواصل مع المعلمين مفتوحة، لأن هذا التواصل يجعل المديرين على علم بالمشكلات التي يواجهها هؤلاء المعلمين، وبظروفهم الاجتماعية والأسرية التي تحكم سلوكهم، مما يمكن المديرين على تقديم المساعدة للمعلمين في مواجهة المشكلات، والتغلب على الظروف التي تعيق أداء هؤلاء المعلمين لأعمالهم، وتحد من مقدرتهم على إنجاز مهماتهم. كما يمكن للباحثين عزو مجيء الفقرة في الرتبة الأخيرة إلى طبيعة المجتمع البدوي الذي تحكمه أحياناً النزاعات القبلية التي تنشأ، وتكون لها انعكاسات داخل المدرسة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جبارين (Jabareen, 2018) التي أظهرت أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية في جنين جاء مرتفعاً، ونتيجة دراسة أبو هزيم (Abu-Hazeem, 2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا للإدارة المرئية كانت كبيرة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه "ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟" ومن ثم مناقشتها: للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم. والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
15	أحرص على الانتماء لمدرستي.	4.18	0.87	1	مرتفع
18	أقوم بالواجبات الموكلة إلي دون رقابة.	4.11	0.98	2	مرتفع
17	أطبق جميع التعليمات الصادرة عن مدرستي.	4.09	0.88	3	مرتفع
12	أثقل أي مهمة أكلف بها في المدرسة.	4.06	0.93	4	مرتفع
2	يعد ارتباطي بعمل في المدرسة قراراً صحيحاً.	4.05	0.88	5	مرتفع
6	أعدّ مشكلات مدرستي بمثابة مشكلاتي الخاصة.	4.01	0.92	6	مرتفع
16	أحافظ على ممتلكات مدرستي وكأنها بيئي.	3.96	1.00	7	مرتفع
3	أقوم بمهام عملي بإخلاص.	3.95	0.98	8	مرتفع
4	أحرص على سمعة المدرسة التي أعمل بها.	3.88	1.04	9	مرتفع
14	أعمل على تذليل أي عقبات تواجه مدرستي.	3.80	1.01	10	مرتفع
1	أبذل قصاري جهدي لتحقيق رسالة مدرستي.	3.76	1.00	11	مرتفع
11	أفضل أن أبقى في مدرستي طول خدمتي.	3.73	0.96	12	مرتفع
13	أبذل قصاري جهدي لإنجاح مدرستي.	3.72	1.00	13	مرتفع
19	أدرك مهمات وظيفتي في المدرسة كما نص عليها الوصف الوظيفي.	3.72	0.93	13	مرتفع
7	أحس بوجود رابط عاطفي بيني وبين طلابي.	3.71	0.92	15	مرتفع
8	يتناوب شعور الفخر عندما أخبر الآخرين أنني أعمل بهذه المدرسة.	3.63	1.03	16	متوسط
9	أجد أن قيمي تتسجم مع قيم مدرستي.	3.62	1.14	17	متوسط
20	أعبر عن رأيي بحرية في مدرستي.	3.57	0.94	18	متوسط
10	أسعى إلى الترقية في مدرستي.	3.56	1.15	19	متوسط
5	أهتم بمستقبل المدرسة التي أعمل بها.	3.50	0.90	20	متوسط
	الكل	3.65	0.69		متوسط

كما يبين الجدول (6)، بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي (3.65) والانحراف المعياري (0.69) وبمستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمستوى الالتزام التنظيمي بين (3.50) إلى (4.18) وبمستوى من متوسط إلى مرتفع، إذ جاءت الفقرة (15) ونصّها "أحرص على الانتماء لمدرستي" أولاً بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.87)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (5) ونصّها "أهتم بمستقبل المدرسة التي أعمل بها" أخيراً بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.90)، وبمستوى متوسط.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة ربما إلى أن المدارس في المجتمع البدوي يسود لدى معلمها

الشعور بأنهم أفراد في أسرة واحدة، وبالتالي فهم يشعرون بالانتماء إليها، كما يمكن أن يعزى السبب أيضا إلى أن الوقت الذي يقضيه المعلمون في المدرسة أدى إلى تكوين صداقات وعلاقات قوية بين المعلمين مما زاد الانتماء، كما يمكن أن يعزى السبب إلى أن المديرين يشجعون التعاون، ويخلقون الأجواء الودية بين المعلمين مما جعلهم يشعرون بهذا الانتماء بمستوى مرتفع، ويؤدون الواجبات الموكلة إليهم دون رقابة، ويطبّقون التعليمات. أما محيي الفقرة (5) في الرتبة الأخيرة، فيعزوه الباحثون ربما إلى حرص أن لدى المعلمين حرص على مستقبل مدارسهم، ولكن ظروف الاحتلال، وازدواجية المعايير في التعامل والتعليمات بين المدارس اليهودية والعربية، جعلت تقديرات عينة الدراسة لحرص المعلمين على مستقبل مدارسهم في الرتبة الأخيرة لأنهم لا يشعرون بأن المدارس ورسالتها لا تتلاءم مع آمالهم وطموحاتهم، ولا تحقق القيم المجتمعية التي يتمنون غرسها في الأجيال القادمة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات خان (Khan, 2015)، وسيليبي وكوروماز (Celebi & Korumaz, 2016)، والمالكي (Malki, 2019) والتي أظهرت نتائجها جميعا وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي نصه "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية البدوية داخل الخط الأخضر لمبادئ نظرية القيادة اليابانية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين فيها؟" ومن ثم مناقشتها:

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي ومستوى التميز المؤسسي. والجدول (7) يبين ذلك. الجدول (7) معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الخادمة ومستوى

التميز التنظيمي

التميز التنظيمي	مجال الإدارة اليابانية
0.55**	الإجماع في اتخاذ القرارات
0.57**	استمرارية التعلم والتدريب
0.52**	القيادة الأبوية
0.58**	الكلية

** ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$).

أظهرت النتائج المتعلقة بالجدول (7) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين

ممارسة مبادئ نظرية القيادة اليابانية بجميع مجالاتها في المدارس الابتدائية البدوية داخل الخط الأخضر والالتزام التنظيمي في تلك المدارس. وعليه، يزداد مستوى بالالتزام التنظيمي بزيادة مستوى ممارسة مبادئ نظرية القيادة اليابانية (مجتمعة).

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن مبادئ القيادة اليابانية هي أشبه ما تكون بالنمط العائلي، وفيها يشعر المعلمون بأهميتهم ومكانتهم، فالإجماع في اتخاذ القرارات يوجد لديهم مستوى أكبر من الالتزام بقراراتهم، وتطبيقها، والدفاع عنها، والإصرار على إنجازها، ذلك لكونها نابعة من قناعاتهم، ومبنية على احتياجاتهم ورؤيتهم، وطموحاتهم. أما استمرارية التدريب والتعلم، فهي حافز للمعلمين على الجد والاستمرارية، بسبب شعورهم بالأمان الوظيفي، وبالتالي فهم يدركون أن أي تحسين في مستوى أدائهم، ومعرفتهم، ومهارتهم له انعكاس إيجابي مباشر عليهم، وعلى أمنهم واستقرارهم الوظيفي. كما أن شعورهم بأنهم جزء من مدرستهم يوجد لديهم الدافعية للبدل والعطاء والتحسين المستمر. وأما فيما يخص القيادة الأبوية فيعزو الباحثون إلى أن هذا النمط يوجد شعوراً لدى المعلمين بالأجواء الأسرية في المدرسة، مما يخفف عنهم ضغوطات العمل، ويولد لديهم الراحة النفسية، وينعكس إيجابياً على التزامهم التنظيمي، وأداءهم المهني، ومقدرتهم على تحقيق رؤية وأهداف مدارسهم.

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصى الباحثون بما يأتي:
- حث مديري المدارس على ممارسة مبادئ نظرية القيادة اليابانية، لما لذلك من انعكاس إيجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.
- إيلاء أهمية أكبر للعلاقات الإنسانية من قبل المديرين، وإشاعة أجواء التعاون والمودة بين العاملين.
- إجراء دراسات مشابهة تتناول تطبيق القيادة اليابانية على مجتمعات أخرى.

References:

- Abdeen, M. (2010). *The impact of leadership style on organizational commitment: A field study on Kuwaiti telecom companies*. Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Mafrq, Jordan.
- Abu-Hazeem, R. (2020). *The degree of practicing the visual management by secondary school principals in marka district from the teachers' point of view*. Unpublished Master thesis, Middle East University, Amman, Jordan.

- Antony, C. (2013). Effect of emotional intelligence on organizational commitment and citizenship behavior in primary schools in California. *International Journal of Social Sciences, and Interdisciplinary Research*, 2 (3): 11-116.
- Celebi. N., & Korumaz. M. (2016). Teachers' loyalty to their supervisors and organizational commitment. *Educational Research and Reviews*, 11(12), 1161-1167.
- Cerit, Y. (2010). The effect of servant leadership on teacher's organizational commitment in primary school in Turkey. *International Journal of leadership on education*, 13(3), 301-317.
- Ebrahim, F., Yahaya, R. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.
- Hakeem, S. (2010). Activating the Japanese Z theory in educational administration from the perspective of Islamic education. The Third Annual and First International Scientific Conference - Standards of Quality and Accreditation in Open Education in Egypt and the Arab World. *Port Said University Journal*, (3), 522-227.
- Hulpia, H. & Devos, G. (2010). How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study. *Teaching and Teacher Education*, 26(3), 565-575.
- Jabareen, A. (2018). Organizational trust in public schools in the Jenin Education Directorate from the teachers' point of view. *Journal of Palestine Technical University for Research*, 6(1), 12-23.
- Japanese administrative renaissance*. Unpublished Master's Thesis, Al-Zaeem Al-Azhari University, Khartoum, Sudan.
- Khan. S. (2015). Organizational commitment among public and private school teachers. *The International Journal of Indian Psychology*, 2(3), 2349-3429
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610
- Liden, C., Wayne, S., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19 (2), 161-77.
- Malki, H. (2020). Perceived organizational support and its relationship to organizational commitment among teachers at general education schools in Adham Governorate. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 6(2), 145-188.

- McMillan, C. (2012). *The Japanese Industrial System*. Berlin: DeGruyer, Germany.
- Ministry of Education. (2020). Statistical yearbook. Palestine.
- Norizan, I. (2012). *Organizational commitment and job satisfaction among staff of higher learning education institutions in Kelantan*. Unpublished Master Thesis, Utara University, Malaysia.
- Qarni, A. (2016). The Islamic rooting of the principles and characteristics of Japanese management according to doctrinal, source and purpose pillars: An analytical rooting study from an Islamic point of view. *Education World Journal*, 17(54), 145-206.
- Tolentino, R. (2013). Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel. *International Journal of Information Technology & Business Management*, 15(1), 51-59.
- Wal, J., Beemt, A., Martens, R., & Brok, P. (2020). The relationship between job demands, job resources and teachers' professional learning: is it explained by self-determination theory? *Studies in Continuing Education*, 42 (1), 17-39.