



موقف أساتذة الجامعات الأهلية الأردنية من الاستخدام طويل الأمد وعلاقته باستقرارهم وأدائهم
((مبادئ الإدارة اليابانية نموذجاً)) .

إعداد

د. أحمد محمد ربيع

الإدارة التربوية / أستاذ مشارك

جامعة جرش / كلية العلوم التربوية.

الملخص

هدفت الدراسة التعرف موقف أساتذة الجامعات الأهلية الأردنية من الاستخدام (التوظيف) طويل الأمد وعلاقته باستقرارهم وأدائهم، تكونت عينة الدراسة من (83) أستاذ من جامعتي جرش وعجلون من مجموع المجتمع المكون (625) استاذاً، وجرى بناء استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء الجزء الأول للمقارنة بين موقف دولنا العربية من التعليم، مقارنة بموقف اليابان، والجزء الثاني من عشر فقرات عن موقف الأساتذة من التوظيف طويل الأمد، والجزء الثالث مكون من (11) فقرة عن الإدارة الجامعية (الأبوية / الوالدية). وجرى التأكد من صدق الأداة وثباتها، وفي ضوء تحليل النتائج ومعالجتها عبر الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أظهرت أن العربية متخلفة كثيراً في نظرتها للعلم والتعليم، فيما كان لليابان موقف يعبر عن الاهتمام الكامل بالعلم والتعليم باعتباره السبيل الوحيد لتطور وتقدم المجتمع، في حين جاء الموقف من التوظيف طويل الأمد والإدارة الوالدية / الأبوية، التأييد والمواقفة الكاملة لهذا التوجه، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات المناسبة.

الكلمات المفتاحية: الاستخدام طويل الأمد، الجامعات الأردنية الأهلية، مبادئ الإدارة اليابانية.

Abstract

The study aims to identify the position of Jordanian private university professors on long-term employment and its relation to their stability and performance. The study sample consisted of (83) professors from Jerash and Ajloun universities in the total population of (625) professors. A questionnaire consisting of three parts, to compare our education status and Japan, the second part with ten items on the position of professors of long-term employment, and the third part consists of (11) items on the management of the university (parental / fatherhood). The validity and reliability of the questionnaire were verified, and in light of the analysis and processing of the results through the statistical package of social sciences (SPSS), the result showed Arabic language is not same as other language regard to science and education while Japan has a strong position toward science and education because it is the main way in improving the society, while the attitude towards long-term employment and parental / fatherhood was high, A number of appropriate recommendations were set.

Keywords: long-term use, Jordanian private universities, Japanese management principles.

موقف أساتذة الجامعات الأهلية الأردنية من الاستخدام طويل الأمد وعلاقته باستقرارهم وأدائهم ((مبادئ الإدارة اليابانية نموذجاً))

المقدمة:

يُعد التعليم العالي في كل بلد بأنه المحرك (والداينمو) لدفع البلد وقيادة عملية النهوض والتقدم وبناء جسور متينة بين مؤسسات التعليم بشكل عام وقطاعات الدولة المتعددة، ومثل هذه المفاهيم والعلاقات تبقى ضعيفة وواهنة دون أن تهتم الجامعات بعلم العلماء، وخبرة الخبراء، وأن تحافظ عليهم، ولا تضعهم موضع المساومات والتهديد بالطرد والأبعاد من الجامعة، رغم أنهم رأسمال وطني لا يجوز التفريط به. ومن هنا، فأن هذا البحث يسعى لطرق باب جديد لم يسبق لأي جهة فتحها، لا سيما أن يتم الربط بين الاستخدام طويل الأمد وأثره وعلاقته بإداء الأستاذ الجامعي واستقراره النفسي والوظيفي. ومن المفيد أن لا يقتصر البحث على مبدأ الاستخدام طويل الأمد، بل يتعداه الى المبادئ الأخرى التي تعتمد عليها الإدارات اليابانية في معظم القطاعات والمجالات كي تعطي صورة واضحة عما تعتمده فالإدارة اليابانية وما تحقق من نتائج ونجاحات كانت وما تزال مثار الإعجاب والتقدير على مستوى العالم كله. أن مثل هذه الأنجازات لم تكن لتحقيق دون اعتماد مجموعة من القيم والمبادئ البسيطة في صياغتها، لكنها مؤثرة وفعالة في قيادة مسيرة اليابان المتميزة، منذ ركوعها تحت وطأة القنابل الذرية الأمريكية في آخر سنة من سنوات الحرب العالمية الثانية عام (1945م).

مشكلة البحث:

يسجل التاريخ، أن اليابان عندما خرجت من الحرب العالمية الثانية (1939-1945) محطمة محتلة، وذليلة، لم تياس أمام قساوة المجاهدة، وما فرض عليها الأمريكان من شروط، اضطر امبراطورها بالتوقيع على وثيقة الاستسلام دون قيد أو شرط، ولم يكن أمامه غير الاستسلام، لا سيما بعد إلقاء أمريكا على مدينتي هيروشيما وناغازاكي القنابل النووية إقراراً برجحان كفة من امتلاك السلاح النووي. وما هو جدير بالذكر، أن هذا الشعب الحي وجيش الوطني لم يتحمل ما حصل، ويرى سنايك خيل الأمريكان تدنس ثرى بلده، فخرج شعبه عن بكرة أبيه يبكي ويلطم، وقادة جيشه يصعدون لأعلى برج في المدينة ولم يتحملوا قساوة الموقف فأخذ كل منهم يهتف " عاشت اليابان، عاش الامبراطور " ثم يلقي بنفسه من أعلى العمارة، قريباً لبلده العزيز .

أن اليابان، هذا البلد العظيم، والشعب المحب لوطنه حد النخاع وجيشه المحارب الشجاع، لم ييأس، بل بدأ وبسرعة كبيرة وبادر بوضع خطط شاملة، وقادتهم العبقريّة اليابانية، أن تكون البداية من التعليم وفعلاً، تلخّصت خطواتهم بالآتي:-

- إحالة معظم مديري المدارس ومعلميهم على التقاعد: وأستبدلوهم بمعلمين شباب يتم إختيارهم من ذوي المعدلات الدراسية العالية، وثم إعدادهم إعداداً علمياً ومهنياً وبأفاق فكرية متطورة ومفتوحة وخصصت للمعلم أعلى الرواتب.

- تغيير المناهج والبرامج الدراسية:

ووضعت بدلاً عنها مناهج تشير التفكير وتتحده على إيجاد الحلول للمسائل مهما كانت صعوبتها.

- أعتاد البحث العلمي وتدريب الطلبة عليه منذ الصفوف الأولى ليصبح تقليداً ثابتاً وصفة علمية تميز التعليم الياباني، بما يتيح لطلبته، ويحفز على الأبداع والأبتكار، ويرفض الأساليب التقليدية المغلقة. (أبو قلف ، 1998)

- الإدارة التشاركية التعاونية لخدمة المدرسة ومحتوياتها وأجهزتها ونظافتها بإدارة ذاتية تعاونية، دون الحاجة لتوظيف عمال ومستخدمين، فالطلاب مع معلمهم وإدارتهم يتعاونون في خدمة صفوفهم ومدرستهم ونظافتها.

وهكذا في ظل إدارة واعية ونزيهة وشعب حي، نجد أن اليابان نفضت عن نفسها غبار الهزيمة، واستعادت عافيتها بسرعة مذهلة، فاجأت العالم أجمع بأقل من عشر سنوات، بكل ما هو مبدع ومميز وجديد.

وما كان لليابان أن تحقق هذه النتائج لولا إعتداد مجموعة بسيطة في كلماتها، عميقة في دلالاتها ومضمونها من أثر في نفوسهم ونذكر منها :-

1- الإدارة الأبوية:-

فالمدير مهما كان عمره حتى لو كان (30) عاماً وبعض العاملين لديه (60) عاماً، فأن المدير ذو الثلاثين عاماً يعتبر بمثابة الأب للموظف ذو (60) عاماً، وعليه أن يرعاه ويتودد له ويهيأ له سبل راحته كما لو كان الأب يخدم ولده .

وهنا تبرز العلاقة الأبوية العائلية في إطار العمل وكأنهم أسرة واحدة، يحب بعضهم بعضاً بنكران ذات وتقأن في العمل.

2- الإستخدام طويل الأمد:-

تهتم الإدارة اليابانية، بإختيار الموظفين والعاملين لديها من مختلف الاختصاصات، وعلى وفق مقابلات ومعايير قاسية أحياناً، ثم تخضعهم لتدريبات طويلة تليق بنوعية منتجاتهم وسلعهم المتميزة، وتسعى الإدارة الى طمئنة العاملين لديها بأن استخدامهم في هذه المؤسسة يمتد طول حياتهم، ما داموا هم يتطورون ويبدعون، ويلتزمون.

لذا، فالإدارة اليابانية لا تفرط بأي "خبرة" لديها بسهولة، إلا إذا حصل منه خطأ جسيم، ذلك لتقديرهم أن الخبرة التي اكتسبها هذا الموظف أو العامل أو المهندس من مؤسستهم، لا تقدر يثمن، ولن تفرط به بسهولة.

3- الإدارة التعاونية – التشاركية:-

تهتم الإدارة اليابانية، أن تكون إدارتها بالتعاون والمشاركة الفعالة، لجميع العاملين، ولا تتخذ أية قرارات أو خطوات دون إطلاع العاملين وعرض الأفكار والمشاريع المقترحة عليهم دون أي معارضة، ويبقى المقترح معلقاً الى حين إقناع آخر معارض له، وهكذا، يلاحظ إحترام رأي المعارض حتى كأن فرداً واحداً ما دام يبقى قادراً على طرح رأيه، ولم تتمكن الجهة الأخرى العريضة بإقناعه. (القريوتي ، 1996)

4- تقديم الخدمة الكاملة للعاملين:-

من مزايا الإدارة اليابانية، أنها تقدم للعاملين لدى مؤسساتها وشركاتها، سكناً قريباً من موقع العمل مع مدارس وأسواق ومنتزهات ونقل وخدمات طبية، وغيرها مما يجعل هذا العامل أو الموظف لا يفكر سوى كيف يُبدع ويبتكر ويتميز، فالإدارة اليابانية، تدرك أن موظفيها والعاملين لديها إذا كانوا مثقلون بالهموم ومتاعب العائلة والأولاد، سوف لن يبدعوا ولن ينجحوا، وبالتالي فإن الإدارة اليابانية، تنبّهت لهذا الجانب، وأخذت على عاتقها أن تحمل الهم والتعب عن العاملين فيها، مقابل أن يتفرغوا لعملهم وإبداعهم والجديد لديهم.

لذا، فالعامل والمهندس الياباني دائم الإبداع والابتكار بفضل الأجواء الإيجابية المريحة التي توفرها لهم.

5- الحوافز والمكافآت المادية والترقيات الوظيفية:-

تتميز الإدارة اليابانية بسخاءها في تقديم المكافآت المادية لمن يبدع ويبتكر ولمن يجيد وينتج أكثر من المخطط، وتتنوع المكافآت لتصل الى الترقية بدرجة ودرجتين وأكثر في المراتب الوظيفية بحسب طبيعة العمل الذي تفوق فيه، وهذا يجعل الأبواب مُسرعة لتسلك مواقع قيادية عليا من قبل الشباب بذكائهم وتميزهم بغض النظر عن أعمارهم، وهذا ما نراه في وفودهم التي يرأسها الشباب، وليس بالضرورة الكبار بالعمر.

أهداف الدراسة:

تهدف لتحقيق الآتي:-

- التعرف على موقف أساتذة الجامعات الأهلية الأردنية من الاستخدام طويل الأمد وعلاقته بإستقرارهم وأداءهم (مبادئ الإدارة اليابانية نموذجاً).
- الكشف فيما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مجموع استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيراتها: عدد سنوات الخبرة، التخصص، الجنس.

أسئلة الدراسة:

- ما موقف أساتذة الجامعات الأهلية الأردنية من الاستخدام طويل الأمد وعلاقته بإستقرارهم وأدائهم (مبادئ الإدارة اليابانية نموذجاً) على النمط الياباني؟
- هل هذا فروق ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مجموع استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات:- عدد سنوات الخبرة، التخصص، الجنس؟

أهمية الدراسة:

- 1- يؤمل أن توضح إجابات عينة الدراسة الموقف من الإستخدام طويل الأمد بما يخدم طرفي العلاقة: الجامعة والأساتذة المتعاقدين معها مؤقتاً.
- 2- يؤمل أن تفتح هذه الدراسة أفقاً رحباً لأعتماد الجامعات الأهلية هذا النمط من تعاقدات العمل طويلة الأمد، ولتأخذ من التجارب الناجحة نموذجاً جديداً بالإفادة منه.
- 3- يؤمل في حالة اعتمدت الجامعات الأهلية الأردنية هذا النمط أن تحقق إستقراراً وإداء طيباً لآلاف الأساتذة المتعاقدين بعقود سنوية بما ينعكس إيجاباً على الجامعات: مكانة وسمعة وإبداعاً.
- 4- دعم المكتبة العلمية بدراسة نادرة (كما أظن) ، أحوج ما يكون إليها العاملون بميدان البحوث والدراسات، ليكملوا ما بدأتها الدراسة.

حدود الدراسة:

تحدد بالآتي :-

- الحد البشري :- وهم أساتذة الجامعات الأهلية الأردنية في محافظتي جرش وعجلون.

- الحد البحثي :: وتتركز في هدفها وهو :: التعرف على موقف أساتذة الجامعات الأهلية الأردنية من التوظيف (الاستخدام) طويل الأمد وعلاقته باستقرارهم وأدائهم (على النمط الياباني).
- الحد المكاني: الجامعات الأهلية الأردنية في محافظتي جرش وعجلون.
- الحد الزماني:: العام الجامعي (2018/2019).

مصطلحات الدراسة:

- **موقف:** يعرف الموقف هو الخيار بين مجموعة من البدائل إزاء شيء معين في ضوء تقدير الفرد الشخصي وقناعاته.
- **الجامعات الأهلية الأردنية:** وهي جامعات يؤسسها أفراد أو شركات خارج إطار الجامعات الحكومية، وهذه الجامعات تعتمد على نفسها وما تحصل عليه من رسوم طلابية ومساعدات لإدامة عملها التعليمي والبحثي.
- **التوظيف طويل الأمد:** وهي عملية تعاقد الجامعات الأهلية مع الأساتذة أو الموظفين وغيرهم بعقود طويلة تمتد لسنوات وربما حتى نهاية عمر الموظف وإحالاته على التقاعد، وهذا خلاف التوظيف قصير الذي يعتمد أسلوب العقود السنوية المؤقتة. وفي أحسن الأحوال لا تزيد عن ثلاث سنوات.

الإطار النظري:

أشار ابن خليفة (1989) أن من أسرار تقدم اليابان:

1. أن الإنسان الياباني تمكن من نقل ما لدى الغرب من علوم مختلفة ونجح في تقليدها وتطبيقها بل من ثم ابداع في تطويرها الى الأحسن.
2. أن الياباني تعتبر الراحة والنوم شيء معيب، لذلك تجده في غاية الجد والنشاط وقت عمله، وتجد أن إجازته السنوية شبه معدومة، بالإضافة إلى عدم وجود سن للتقاعد بالنسبة له.
3. أن الياباني يجيد الادخار فهو شعب يدخر من (20%) إلى (40%) من دخله.
4. أن اليابان يتقن ما يصنع ويقوم به، فيده ماهرة إلى أبعد الحدود.
5. أن الياباني لديه شعور بالرقابة الذاتية فلا يحتال أو يتخاذل لأجل توفير بعض المادة أو الوقت.
6. العمل الجماعي وعدم الظهور أو التسلق على الآخرين.

فلسفة التحدي وخصائص الإدارة اليابانية

ويقول الخضيرى (1999) إن سر تفوق نجاح اليابانيين يكمن في فلسفة التحدي، فلسفة الإصرار والصبر والمثابرة، شعب ذات فلسفة، ساعدت المجتمع الياباني على تشكيل وصنع الإنسان الياباني ليتحكم في ذاته من أجل بلاده، وعي فلسفة إنسانية قائمة على :

1. التوارث من ميراث حضاري عميق ممتد آلاف السنين يصنع منه سياق أخلاقي من القيم والمبادئ والمثل العليا التي تدفع إلى الولاء والانتماء والإخلاص الكامل والوفاء العظيم والطاعة المطلقة والمشاركة المخلصة والتفاني في أداء الواجب.
2. تحويل الدين والعقائد لديها إلى سلوك مقدس، التي لن تعرف الراحة والهدوء أو السلام إلا إذا تطهرت من الشرور الخمس (الجشع، والطمع، والتسلط، والحسد والشهوانية) أي تطهر النفس من هذه الخبائث.
3. التمسك المرن بالتقاليد والعادات القائمة على التواصل والارتباط القاعدي المتماسك بالأصول العضوية كالأُسرة والعشيرة والجيران والحي، والرفاق والزملاء وبعلاقات يملؤها الحب والفخر والتوارث التاريخي.
4. تطلع دائم نحو المجهول المستقبلي باعتباره صديق، فالغد والمستقبل والزمن والوقت أهم أدوات صناعة الذات، وصناعة الذات هي فن استثمار الإطارات البشرية، استثمار الإنسان والارتقاء به، وتفعله وتطويره.
5. الجمع والمزج بين زعامة القائد الرمز، وبين الفصائل المطيعة ما بين المدير والعاملين معه كشركاء، وليس كأجراء أو عبيد، ما بين جيل متقدم في السن لديه الحكمة والخبرة وما بين أجيال لديها الأمل والتطلع والقدرة والدافع على صنع غد أفضل.
6. أهمية الوقت: فالوقت هو أغلى الأصول على الإطلاق وهو أصل لا يمكن الاستغناء عنه يحتاج إلى إدارة علمية واعية رشيدة مدركة لأهمية التقدم.

فلسفة الإدارة اليابانية

وذكر EZRA (1978) أن :

1. الوظيفة مدى الحياة: إذا كان أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين مدى الحياة، فإنه ليس من الإجراءات العامة المعمول بها في بعض المؤسسات باليابان.

2. عدم التخصص في المهنة: تفضل المؤسسات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة، فالموظف والعامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم إلى آخر، وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المنظمة التي يعمل بها، وهذا التنقل من قسم لآخر يكسب العامل تجربة ثرية، الأمر الذي يجعله معداً للترقية.

3. التقييم والترقية البطيئة: لا تتم الترقية في معظم المنظمات باليابان خلال كل عشر سنوات، وهذا الإجراء يطبق على جميع العاملين بالمؤسسة.

4. الانضباط الذاتي: يعمل الموظف والعامل من تلقاء نفسه وبدون توجيه أو مراقبة من رئيسه، وهو أقل نسبة غياب عن عمله، وهو يقوم عادة بعمل إضافي تطوعي بدون أجر، أصبح إحسان العمل جزء من مقومات شخصية الفرد الياباني، نابع من ضميره ومن ثقافته وتربيته. فالعمل لديهم مزيد من العبادة ومزيد من متعة الحياة.

5. طريقة اتخاذ القرارات الجماعية: تعتمد المؤسسات اليابانية على القرار الجماعي المشترك سواء كان يتعلق بإحداث تعديل في عمليات الإنتاج أو بتأسيس مصنع جديد. في اتخاذ القرارات، اليابانيون يبذلون قصارى جهدهم في التركيز على الأهداف العامة للمؤسسة، للبحث عن حلول الأكثر حظاً في النجاح، وهذا يكون عن طريق البحث عن المعلومة التي تشكل الحجر الأساس في هذه العملية.

6. الاهتمام الشامل بالفرد: تهتم المؤسسات اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين والموظفين، ففي الاحتفالات بترجيحهم يحضر الحفل أهلهم وذوهم، وتنعكس هذه الصفة الشمولية والاهتمام الكلي على الثقة المتبادلة والألفة والمودة.

7. الإدارة الأبوية: إحدى وظائف المدراء في اليابان تلبية وإعداد مدراء المستقبل، فكل المدراء يجب أن يشرعوا في المستويات الدنيا ثم يتسلقوا السلالم الإدارية حتى يصلوا القمة ليصبحوا مدراء للمؤسسة، لهذا فإن الشهادات الجامعية العالية لا معنى لها في اليابان، فالفرد يتعلم في الجامعة، ولا عجب أن يكون رئيس وزراء اليابان (تاناكا) حاصلاً على الشهادة القانونية العامة فقط.

وأوضح نجم (2000) أن العقائد الإدارية وتشمل التوجيهات الآتية:

1. اعتراف الإدارة بدور الربح في نظام المشروع الخاص.
2. تحسين العلاقة الصناعية بشكل يدفع الأفراد إلى ممارسة قدراتهم الخلاقة في العمل.
3. شجب المنافسة الهدامة وخلق جو تنافسي طابعه الإنصاف والعدالة.
4. تحمل القيادات الإدارية لمسؤولياتها حيال المجتمع المحلي عن طريق حل المشاكل الاجتماعية للعلاقات الصناعية.

5. اهتمام الإدارة بالمسؤوليات المباشرة وغير المباشرة تجاه المجتمع ككل.

أخلاقيات المهنة

لقد استطاعت اليابان أن تكون من الأخلاق التقليدية كالطاعة والاحترام والمودة منظومة فاعلة ومتكاملة الجوانب، منظومة تجمع ما بين الأصالة التاريخية المستمدة من الحضارات، وما بين المعاصرة الحديثة، فالاقتصاد يدار بروح العائلة وفق تقاليد اجتماعية خاصة استمدت من تأويخ الشعوب ومن ماضي الدول، وتم تطويرها لتناسب البناء الحديث للشركات، والمتمثلة في العوامل الأساسية التالية.

المدونة الأخلاقية للساموراي

حيث أن هذه المدونة التي تلهم المديرين اليابانيين تنقسم الى مجموعة من الفضائل الأخلاقية مصل الاستقامة، الصدق، الشجاعة، واجب، الولاء، الانضباط الذاتي، الشرف، روح الجرأة، التأدب، التضحية بالذات، والاقتصاد في الإنفاق.

وفي اليابان التاريخية وخاصة في فترة ما بعد الهزيمة القاسية في الحرب، فإن ممارسة هذه القيم تصبح ذات أبعاد وطنية كبيرة كطريق مشرف لخدمة الوطن، فإلى جانب أنها مكنت الشركات من تحقيق مستوى عال من الحماسة فإنها ساهمت في إيجاد نمط من الحياة والعلاقات الأسرية داخل الشركة. عندما انتهت الحرب في المحيط الهادي عام (1945م) كانت الإمبراطورية اليابانية محطمة تماماً، وقد قُتل من أبناءها مليونان تقريباً، كما كان عدد الجرحى والمشوهين من القنابل الأمريكية النووية بالملايين، وأن هناك أكثر من (18) مليون من الطلاب والخريجين العاطلين عن العمل في الشوارع وأكثر من (4000) مدرسة قد دمرت تدميراً كاملاً. والآف أخرى أصيبت إصابات شديدة، كذلك هناك عجز شديد في إعداد المعلمين وجميع مدخلات التعليم، إضافة لأبعاد الكثير منهم بعد غريلتهم بسبب نزعاتهم العسكرية المتطرفة. بسبب أوامر وتعليمات الجنرال الأمريكي (ماك آرثر).

إن اليابان برغم كل ما أصابها وفرض عليها من إجراءات متعسفة، أدركت بحكمة رجالها والإمبراطور فيها، إن المدخل الصحيح والمضمون للأصلاح واستعادة مكانتها واختزال الزمن هو العلم والتعليم وفعلاً، وبفضل هذا الاختيار الموفق والذكي وصلت اليابان الى ما وصلت اليه، وتجاوزت دول العالم أجمع بما فيها دولنا العربية التي تغط في سبات عميق.

المكانة الاقتصادية للمدرسين في اليابان:

يحدّد القانون سلم الرواتب والمكافآت والأجور للمدرسين بالمعاهد التعليمية على المستوى الوطني، كما تحدد القوانين الفرعية هذا الأمر بالنسبة للمدرسين على مستوى الأقاليم والبلديات (المجالس المحلية) ويكون سلم الرواتب والمكافآت والأجور موازياً تقريباً لما هو معمول به على المستوى الوطني. وبالنسبة للمدرسين بالمدارس الخاصة، فإن شئونهم المالية من اختصاص الهيئات المشرفة على تلك المدارس.

- وفيما يلي بيان بأنواع الرواتب والمكافآت الخاصة بمدرسي التعليم الرسمي العام (الإقليمي والمحلي):
- توجد أربعة مستويات للرواتب: الأول لمدرسي الرياض والإبتدائي والثانوي الأدنى، والثاني لمدرسي الثانوي الأعلى، والثالث لمدرسي الكليات الفنية، والرابع لأساتذة الجامعات والكليات الصغرى.
- تخضع درجة المدرس المالية أو مرتبته في سلم الرواتب إلى عاملين: تحصيله العلمي، وأقدميته في الخدمة.
- يعاد النظر في سلم الرواتب عادة كل عام لمواجهة الارتفاع في الأسعار وغالباً ما يمنح المدرسون علاوات سنوية أو كل سنتين، وبالإضافة إلى ذلك يمنح المدرسون ذوو سجلات الخدمة الممتازة علاوات تشجيعية تمكنهم من الترقية إلى درجات مالية أعلى.
- إلى جانب الرواتب يمنح المدرسون الرسميون في اليابان تعويضات وبدلات متنوعة (تشتمل على مكافأة خدمة، وبدل طبيعة عمل، وعلاوة اجتماعية، وبدل سكن، وغلاء معيشة وبدل تنقل) أهمها مكافأة الخدمة التي تدفع لكافة المدرسين ثلاث مرات في العام وتصل في مجموعها إلى ما يعادل خمسة أضعاف راتبهم الشهري.
- إن مقارنة بسيطة بين رواتب ومكافآت المعلمين في اليابان مع أقرانهم في بلداننا العربية تكتشف كم هو حجم الاهتمام بالمعلمين والمدرسين والأساتذة والمكانة الاقتصادية والاجتماعية التي يتمتع بها هؤلاء، والغبن والإحباط والظلم الذي يعيشه معلمونا، وينعكس على أدائهم التعليمي.

الامتحانات تقرر مصير الطالب في اليابان:

في كل عام في اليابان يبدأ الأطفال والشباب الصغار في سنواتهم الدراسية النهائية (من سن 12 سنة إلى 18 سنة) يبدؤون استعداداتهم لدخول الامتحانات التي تؤهلهم للانتقال إلى مراحل أعلى في السلم التعليمي، يحدث هذا في نهاية المرحلة الابتدائية، وفي نهاية الثانوية المبكرة (المتوسطة) وفي نهاية المدرسة الثانوية ذاتها.

إن هذه الامتحانات - دون شك - تحدد تماماً أين سيذهبون في العام الدراسي التالي، بل إن هذه الامتحانات - في حقيقة الأمر - تحدد بالنسبة لبعضهم ما إذا كانوا سيواصلون تعليمهم أصلاً أم لا. ويقع موسم الامتحانات في اليابان في شهري فبراير ومارس. وخلال هذه الفترة القصيرة يمر آلاف الطلاب في خبرات الامتحانات، تلك التي لا تقرر مستقبلهم التعليمي فحسب، وإنما تقرر الوظائف والمهن التي سيعملون فيها مدى حياتهم.

ولنتمعن فيما يقوله بروفيسور إزرا فوجل (Ezra Vogel)، مؤلف كتاب "اليابان.. الدرس الأول لأمريكا"، يقول الرجل: إنه "ليس هناك حدث - باستثناء احتمال الزواج- يقرر ويحدد مجرى حياة الشاب الياباني مثلما تفعل امتحانات القبول هذه (Enterance Examinations)، كما أنه ليس هناك شيء على الإطلاق - بما في ذلك الزواج- يحتاج إلى سنوات من الجهد والتخطيط والعمل الشاق مثل تلك الامتحانات".

وبناء على ما تقدم كله نجد أن الطلاب الذين يرغبون في المنافسة للتقدم والقبول في الجامعة يجدون أنفسهم مطالبين بالبداية في الاستعداد لامتحانات ابتداء من المرحلة الثانوية المبكرة " المتوسطة"، بل وحتى قبل ذلك. إن منافسة الامتحانات يعبر عنها ذلك القول الياباني الشهير " أربع ساعات من النوم تعني النجاح، بينما خمس ساعات من النوم تعني الرسوب". وواضح طبعاً هنا أن أية لحظة يقضيها الصغير في المذاكرة والاستعداد للامتحان معناها فرصة أكبر للنجاح.

وهناك قصة طريفة دالة جاءت في مقال بإحدى الصحف وصفت تلميذاً في المرحلة الثانوية كان يقضي كل يومه في المدرسة، وعندما يعود إلى منزله لم يكن ينال من النوم إلا ثلاث ساعات فقط في الليل، وكان يقضي ما تبقى من الوقت في الاستذكار.

وعندما نصحه الطبيب بأن أفضل ساعات النوم من العاشرة مساءً حتى الثالثة في الصباح ثبت جهازاً للتسجيل، فيه شريط بصوته هو على إناء لطهي الأرز (Rice - Cooker)، وذلك حتى يستطيع أن يبدأ استذكاره اليومي في تمام الساعة الثالثة صباحاً، حين يسمع صوته هو يصرخ فيه قائلاً: " استيقظ... استيقظ... استيقظ...!

وليس غريباً أن تقابل شباباً صغاراً مرهقين متعبين في القطار الكهربائي الذي يجري أسفل المدينة (Subway)، أو في القطارات الصغيرة التي تربط بين الضواحي، وذلك في العاشرة مساءً، وهم عائدون من حيث حضروا دروساً إضافية منذ فترة ما بعد الظهر المتأخرة. إن الضغط الشديد عليهم كي يتسلقوا السلم التعليمي المؤدي للنجاح يبدأ هناك في سن باكراً جداً.

ماما ... والتربية:

إن الصيحة العجيبة والمتعبة التي تربط بين الأم والتربية تؤدي عملاً مهماً في كل مستوى من مستويات أطفال تلك الأم التعليمية وهذا القول يتمثل في العديد من القصص الغريبة والعجيبة، ولكنها في العادة حقيقية، وكلها تدور حول عمليات تصنيف الأم لأبنائها، تلك العمليات التي تبدأ من سن روضة الأطفال.

إن إحدى تلك الدور - دور الحضانة- التي تسبق فترة الالتحاق بالدراسة لم تستطع أن تجري اختبارات لقبول الأطفال بها، نظراً لأن أعمارهم كانت في حدود العامين، ومن هنا فقد حل المسؤولون بها المشكلة عن طريق اختبار أمهات الأطفال!!..

كذلك نجد أن الأمهات الأكثر طموحاً يلحقن أطفالهن بتلك الدور التي تسبق الروضة، وذلك لأن الروضة العادية تعلم أطفالهن اللعب وبعض البراعات اليدوية البسيطة. فقط، وهذا الأمر تراه الأمهات إعداداً غير ملائم لدخول الامتحانات التي توصل إلى مدارس ابتدائية "جيدة".

وفي نهاية الطرف الآخر من السلم التعليمي، يقدر أن حوالي (15-20%) من الطلاب الذين يأخذون امتحان القبول في جامعة طوكيو يذهبون إلى تلك الامتحانات وهم مصحوبون بأمهاتهم. إن هذا الانشغال العنيف من جانب الأمهات بخصوص نجاح أبنائهن في التعليم، لا شك يظهر نقص الفرصة أمام الأم اليابانية النموذجية لإنجازها الشخصي خارج حدود أسرتها.

إن هذه الأم اليابانية تعمل كي تضمن نجاح ابنها، وهذا الفعل يمكنها من أن تؤدي واجب الأمومة، وليس ذلك فقط، ولكنه في الوقت نفسه يحقق لها مركزاً طيباً وسمعة بين جيرانها وصديقاتها ومعارفها، ومن هنا فإنه لا غرابة في أن يقوم مدير المدرسة بإهداء بعض الأمهات شهادات تقدير شرفية نظراً لأنهن عملن بشكل جاد جداً كي يضمن نجاح أبنائهن وتفوقهم، وذلك أثناء احتفالات التخرج التي تجري في المدارس الثانوية.

إن ما تم عرضه في السطور السابقة تجسد اهتمام الأسرة اليابانية وبالذات الأم ودورها البارز في دفع ولدها للدراسة منذ عمره سنتان، ذلك لإدراكها لا طريق للحصول على مقعد في جامعة رصينة أو وظيفة متقدمة سوى التعليم والتفوق بأعلى مرتبة أو تحصيل علمي لتحقيق الفوز بالمنافسة، وليس للوساطة أو الغش أو الرشوة وأي سبيل آخر سوى ما تحققه من نتائج، وهذا ما يجعل الشاب الياباني يتهيأ للمنافسة منذ كان عمره سنتان.

وإذا انتقلنا إلى بعض الخصائص والمكونات التي تؤثر في الفرد وهو يعمل في عمل معين، يلاحظ أن الدراسات أشارت أن التزام الفرد واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في

البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها (فلمبان 2008)، وكل ذلك مرتبط باستقراره الوظيفي وشعوره أنه ابن هذه المنظمة لأمد طويل الأجل، وأن الجامعة أو المنظمة، إذا هدفت إلى كسب الموظف أو الأستاذ وكرست خبرته التي تنمو وتتطور لصالحها وصالحه، وأن مشاعره وميوله ووجدانه متعلق بها، فأن ذلك يتحقق إذا أصبح موظفاً على الملاك الدائم.

وأشار حنونة (2006) إلى أن الالتزام الوظيفي والتنظيمي يرتبط بثلاثة أبعاد رئيسة هي: الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل لأمد طويل، والشعور بالواجب والمسؤولية تجاه المنظمة.

وعلى صعيد بعض المصطلحات، فقد أشارت دراسة (بو شامب، 1985) إلى أن عدد أيام الدراسة السنوية في اليابان تصل إلى 250 يوماً كل عام، مقابل 180 يوماً في المدارس الأمريكية، كما أنهم خمسة أيام ونصف يوم السبت أسبوعياً، وأن الدوام يمتد إلى ساعة متأخرة من النهار، وكل هذه المعطيات توضح معنى الاهتمام الكبير والجدية في الدراسة التي توليها للتعليم والتربية.

أما على صعيد الالتحاق بالتعليم، فقد أشارت دراسة (الأحمد، و الطه 1983) إلى أنها تراوحت ما بين (99.6% - 100%) للمرحلتين الابتدائية والثانوية ما بين العاميين (1950-1980) وهي تؤكد الاهتمام العالي من الدولة والأسرة والمجتمع بالتعليم، باعتباره المدخل لتحقيق التقدم والتطور في حياة الأمم بمختلف مجالاتها.

الدراسات السابقة:

نظراً، لتعذر الحصول على دراسات سابقة ذات صلة لذا، سوف نعتمد دراسات قريبة في بعض جوانبها منها:

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة العبيدي (2012) هدفت التعرف على درجة العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم العالي في العراق، والتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرين العدالة - الالتزام، وهو ما يمكن أن ينعكس على التوظيف طويل الأجل، وتم استفتاء عينة من العاملين في الوزارة منهم مديري الأقسام والشعب والوحدات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من ضمنها وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، بنسبة متدنية، بينما أشارت النتائج إلى ارتفاع قوة العلاقة بين متغير عدالة التعامل والإيمان بالمنظمة، ومثل هذه النتيجة، يمكن إيجادها في الاستخدام طويل الأمد والمقارنة مع الاستخدام المؤقت قصير الأمد (العقد السنوي).

- دراسة الخشروم (2011) هدفت معرفة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية لجامعة حلب / سوريا وأثر مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، تم توزيع استبانة على (86) من العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، وأظهرت النتائج أن هناك أثراً لمتغير مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وأن المناخ السائد هو جزء من عملية استقرار الموظف في عمله.
- دراسة عابدين (2010) هدفت التعرف على تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومديريها لدرجة الالتزام المهني للطرف الآخر لكل منها، وطبقت الدراسة استبانة على عينة عشوائية من المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية بلغ عددهم (270) مديراً و (564) معلماً من الجنسين.
- أشارت النتائج أن درجة الالتزام المهني لدى المديرين كما يراها المعلمون "عالية"، وأنها كما يراها المديرين لدى المعلمين "متوسطة" وأن هذه النتيجة تعزى الى أن المديرين في مواقعهم القيادية يتمتعون بامتيازات إدارية ومناخ إيجابي يجعلهم أكثر التزاماً من المعلمين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة سريفا ستافا (Sriva Stave,2017) هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين الكفاءة الذاتية والعدالة الوظيفية والالتزام لدى المعلمين في الهند، الذين يُطلب منهم دور إضافي يشكل عبئاً عليهم، تكونت العينة من (643) معلماً من المدارس الابتدائية والثانوية ومن (128) مديراً ، توصلت الدراسة الى وجود علاقة مباشرة بين الكفاءة الذاتية، والعدالة الوظيفية مع الالتزام الوظيفي، كجزء من عوامل بقاء الموظف في وظيفته لأمد طويل.
- دراسة نورزان (Norizan 2012) كان هدف الدراسة التعرف على مكونات العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بين موظفي مؤسسات التعليم العالي في كيلانتانو، تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، وتكونت العينة من ثلاث جامعات بلغ عددهم (755) موظفاً، وأشارت النتائج الى أهمية الرضا الوظيفي في استقرار الموظف، كذلك أثر المتغيرات الديموغرافية في درجة الرضا الوظيفي.

الطريقة والإجراءات:

- **منهج الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة والأجابة على أسئلتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الأكثر ملائمة لأهداف الدراسة وطبيعتها.

- **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة الجامعات الأهلية في محافظتي جرش وعجلون، والبالغ عددهم (625) استاذاً.
- **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (83) استاذاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وهي تشكل (15%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة كافية على وفق ما جرى التأكد منه في جدول النسب المعتمد عالمياً.

جدول (1)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
55.4	46	من 1-10 سنوات	عدد سنوات الخبرة
44.6	37	اكثر من 10 سنوات	
37.3	31	انساني	التخصص العلمي
62.7	52	علمي	
45.8	38	ذكر	الجنس
54.2	45	انثى	
100.0	83	Total	

- **أداة الدراسة:** توائماً مع طبيعة الدراسة فقد جرى تطوير استبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وجرى ذلك عبر سلسلة من الإجراءات نوجزها بالآتي:
 - الإطلاع على الأدب النظري ذات الصلة بموضوع الدراسة.
 - خبرة الباحثين.
 - صياغة مجموعة من الفقرات بلغ عددها (82) فقرة ثم جرى توزيعها على (أربعة) مجالات رئيسية بحسب طبيعة كل مجال.

- **صدق الاستبانة:** جرى التحقق من صدق الأداة بعرضها على (9) تسعة محكمين من أساتذة الجامعات في الاختصاصات الإدارية والتربوية، وفي ضوء آراءهم وملاحظات تمت الموافقة النهائية على (76) فقرة باعتماد نسبة اتفاق (80%) على الفقرة.
- **ثبات الاستبانة:** للتأكد من الثبات، تم التحقق بطريقة (الاختيار وإعادة الاختيار Test – Retest) بإعادة تطبيق الأداة على عينة أخرى من خارج عينة الدراسة مكونة من (25) استاذاً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الاستجابات في المرتين، وفي ضوء حساب معامل الارتباط تحقق ثبات الأداة كما يوضحها الجدول (2).

جدول (2)

المجال	ثبات الإعادة	الإتساق الداخلي
موقف الدول العربية	3.72	%98
موقف اليابان	4.52	%95
موقف الأساتذة من التوظيف	3.97	%92
موقف الأساتذة الإدارة العائلية	3.91	%94
الدرجة الكلية	3.96	%92

عرض ومناقشة النتائج

تم عرض ومناقشة النتيجة الرئيسية الكلية للدراسة، تليها النتائج الكلية للمجالات ومناقشتها ثم نتائج فقرات المجالات ونتناول الفقرات الإثنتين الأوليتين اللتين حصلتا على أعلى النتائج من ذلك المجال.

أولاً:: عرض ومناقشة النتائج الكلية للمجالات:

1- عرض ومناقشة نتائج المقارنة بين الدول العربية واليابان:

أ. نتائج موقف الدول العربية الكلية من التعليم:

يوضح الجدول (3) أن عينة الدراسة أعطت نتائج سلبية بشأن موقفها من التعليم وضعف إدراكها لأهميته، وإهمالها للتعليم والمعلم والمناهج وكل ما يتصل بهذا المجال حيث حصل هذا المجال على متوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.454) وهي نتيجة متدنية تتناسب مع ضعف اهتمام حكوماتنا ودولنا بالتعليم

ب. نتائج موقف اليابان الكلية من التعليم:

يبين الجدول أن موقف اليابان الكلي من التعليم في الجدول (3) الفقرة (1) هو بمتوسط حسابي (4.83) وانحراف معياري (0.0559) وهي نتيجة مرتفعة جداً، تجسد إدراك اليابان العالي والواعي بأهميته واعتماده مُدخلًا لنهضته الجبارة بعد ما أصابهم بالحرب العالمية الثانية (1939-1945) وفعلاً، وبفضل إختيارهم سلاح العلم والتعليم حققوا نهضة شاملة لا تزال موضع إعجاب وتقدير العالم كله.

2- نتائج مجال موقف الأساتذة الكلية من التوظيف طويل الأمد:

يشير الجدول (4) إلى نتيجة عالية ومرتفعة جداً من فكرة الاستخدام والتوظيف طويل الأمد في جامعتهم بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.466) وهي تؤكد مدى رغبة أساتذة الجامعات الأهلية الأردنية لتوظيف بعيد الأمد فإنه يمنحهم الاستقرار النفسي والوظيفي، ويجعلهم أكثر حماساً واندفاعاً في عملهم وفي تطوير قدراتهم وبيعتهم عن القلق الذي يرافقهم في كل سنة وهم يبحثون عن فرصة عمل جديدة، بعد أن قامت جامعتهم بإنهاء عقدتهم سنوياً.

3- نتائج مجال موقف الأساتذة الكلية من الإدارة الأبوية (العائلية):

يوضح الجدول (5) حصول هذا المجال على متوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.447) وهذه نتيجة مرتفعة جداً تعبر عن ترحيب الأساتذة بهذا الأسلوب من العمل في إطار إدارة أبوية / عائلية، ومثل هذا الأسلوب ما تحتاجه دوائنا وحياتنا بشكل عام، لأن ذلك يشكل خيمة يستظل تحتها العاملون بشعور من الإطمئنان والمحبة والعدالة والإنسانية، مما يزيد من عطاءهم وحماسهم وحبهم لعملهم ومجتمع عملهم وإداراتهم الأبوية الرائعة.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج فقرات المجالات:

1. سوف يتم عرض ومناقشة الفقرتين اللتين حصلتا على أعلى النتائج:

الأولى في جدول المقارنة بين موقف حكوماتنا العربية من التعليم وموقف اليابان منه والمكون من (54) فقرة. وبالإشارة الى الجدول (3) يتضح أن الفقرة التي حصلت على المرتبة الأولى كانت "اليابان تولي اهتماماً مطلقاً للتعليم" بمتوسط حسابي (4.83) وانحراف معياري (0.559) وهي نتيجة متقدمة جداً تعبر عن تأكيد مطلق يتوافق مع إهتمام اليابان الحقيقي من التعليم.

بينما نجد أن موقف بلداننا العربية من التعليم كان بعيداً عن المستوى المتقدم لليابان وذلك بحصول هذه الفقرة " بلداننا العربية آخر اهتماماتها التعليم" بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.672) وكأن لسان حال عينة الدراسة تقول (نعم) آخر اهتمامات حكوماتنا العربية هو التعليم.

أما الفقرة التي احتلت المرتبة الثانية في هذا الجدول فكانت (حققت اليابان قفزات واسعة في التقدم بكل شيء بفضل التعليم)، بمتوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري (0.859) وهي نتيجة مرتفعة جداً تتفق مع النهضة الشاملة في كل مجال من مجالات الحياة ومعالمها واضحة للحياة. بينما حصلت الفقرة تسلسل (40%) ومضمونها (في بلداننا العربية بيروقراطية وطبيعية وتعالٍ وتسلط وأبواب مغلقة "على متوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.652) وهذه سمات التعليم في بلداننا العربية".

وفي تتبع الفقرات حسب تسلسلها نلاحظ أنها جميعاً تظهر ضعفاً وتدني في اهتمام دولنا العربية بالتعليم في جميع مكوناته ومنها فقرة: إختيار أضعف الطلبة ليكونوا معلمين، والمكانة الاجتماعية والاقتصادية للعلم، كذلك فقرة الرواتب وغيرها الكثير.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المقارنة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	1	اليابان تولي إهتماماً مطلقاً للتعليم.	4.83	.559	مرتفع
	2	بلداننا العربية آخر اهتماماتها التعليم.	3.72	.454	متوسط
	3	حققت اليابان قفزات واسعة في التقدم بكل شيء بفضل التعليم.	4.55	.859	مرتفع
	4	فشلت دولنا العربية في إتقان أبناءهم الحروف الأبجدية.	3.78	.827	متوسط
	5	يتم إختيار أجود الطلبة تحصيلياً ليصبحوا معلمين.	4.06	1.130	مرتفع
	6	في بلداننا أضعف الطلبة يتم توجيههم ليصبحوا معلمين	3.62	.726	مرتفع
	7	في اليابان أعلى الرواتب يتم منحها للمعلمين	3.02		مرتفع
	8	في بلداننا اقل الرواتب تخصص للمعلم	3.74	1.141	متوسط
	9	المعلم في اليابان يخطى بمكانة اجتماعية ومعنوية عالية.	4.16	1.030	مرتفع
	10	المعلم في بلداننا العربية يصعب عليه إيجاد من تقبل تتزوجه.	3.71	.849	متوسط
	11	بفضل التعليم خرجت اليابان من محنة حرب 1945م خلال عشر سنوات.	4.11	1.082	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	12	وبلداننا العربية تتراجع في كل شيء بسبب إهمالها التعليم.	3.67	.700	متوسط
	13	في اليابان تتم مراجعة المناهج بفترات متقاربة.	4.19	1.006	مرتفع
	14	وفي بلداننا العربية تمر سنوات طويلة والمناهج لا يمسها التغيير.	3.59	.797	متوسط
	15	في اليابان يركزون على تعليم التلاميذ مناهج البحث العلمي وهم بعمر ثلاث سنوات.	4.05	1.058	مرتفع
	16	وفي بلداننا لا يحفظ طلبتنا جدول الضرب حتى بعد التوجيهي.	3.58	.843	متوسط
	17	في اليابان لا يضع المعلم دقيقة واحدة من وقت الحصة.	4.06	1.040	مرتفع
	18	وفي بلداننا لا يستثمر المعلم أكثر من عشرة دقائق من وقت الحصة.	3.63	.851	متوسط
	19	في اليابان ينظر للوقت على أنه رأسمال لا يقدر بثمن.	4.11	1.036	مرتفع
	20	وفي بلداننا ينظر للوقت على أنه شيء لا قيمة له.	3.76	.892	متوسط
	21	في اليابان الدوام الأسبوعي في خمسة أيام ونصف.	4.52	.955	مرتفع
	22	وفي بلداننا الدوام أربعة أيام ، وربما أقل.	3.84	.833	مرتفع
	23	الدوام اليومي في اليابان 6 - 7 ساعات يومياً جد وإبداع مع وجبة طعام.	4.45	.940	مرتفع
	24	وفي بلداننا لا تتجاوز ثلاث ساعات لاستعمال بناية المدرسة بالمناوبة.	3.67	.751	متوسط
	25	يتفوق الطالب الياباني ب 1000-3000 ساعة دراسية سنوياً عن أقرانهم في أمريكا والغرب.	4.11	1.126	مرتفع
	26	وفي بلداننا يتفوقون بأختلاق المناسبات واليوم لا يتجاوز 4-5 ساعات.	3.63	.837	متوسط
	27	في اليابان منتسبوا المدرسة من المعلمين والطلاب يقومون على خدمة مدرستهم.	4.13	1.079	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	28	وفي بلداننا عدد من المنتسبين لنظافة المدرسة لكنها تفتقر للنظافة.	3.65	.723	متوسط
	29	يركز التعليم في اليابان على غرس القيم والتقاليد الأصلية.	4.18	1.026	مرتفع
	30	وفي تعليمنا ضاعت القيم، ويُهَان المعلم دون رادع.	3.66	.830	متوسط
	31	تتظر اليابان الى الانسان على أنه ثروة الامة النادرة.	4.22	1.048	مرتفع
	32	وفي بلداننا لا يمثل سوى رقم في التعداد العام للسكان.	3.63	.657	متوسط
	33	تركز اليابان على وحدة الجماعة والتعاون لتحقيق التقدم.	4.22	1.001	مرتفع
	34	وفي بلداننا تفرقنا العشائرية والطائفية والمناطقية والعرقية والمذهبية.	3.61	.730	متوسط
	35	يتميز التعليم باليابان بأعلى درجات الانضباط واحترام التعليمات.	4.25	1.010	مرتفع
	36	وفي تعليمنا توضع التعليمات وتعلق اللوائح وذلك لرفع العتب فقط.	3.61	.695	متوسط
	37	اليابان أول بلد طبق الجودة على أرض الواقع والجميع يسهم في مراقبة تطبيقها.	4.25	1.046	مرتفع
	38	وفي بلداننا الجودة كلام على الورق، ولا أحد يتقبل النقد.	3.71	.654	متوسط
	39	في اليابان: الإدارة والمعلمين والطلاب على صعيد واحد لتحقيق النجاح.	4.27	.989	مرتفع
	40	في بلداننا: بيروقراطية وطبقية وتعالٍ وتسلب وأبواب مغلقة.	3.96	.652	مرتفع
	41	في اليابان: يتعلم الطلبة حب الوطن حد التجذر والفخر بالانتماء لبلدهم.	4.54	.845	مرتفع
	42	ومن تعليمنا يتخرج الطالب ناقماً على وطنه مع شعور بالأغتراب والتمرد.	3.89	.749	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	43	في اليابان الاتصالات الإدارية مفتوحة بين الجميع بدون عوائق.	4.33	.951	مرتفع
	44	وفي بلداننا الطبقة الوظيفية والروتين يعرقل كل شيء.	3.78	.699	مرتفع
	45	في اليابان لا يزيد استخدام الطالب للموبايل عن ساعتين يومياً .	4.17	1.057	مرتفع
	46	وفي بلداننا لا يقل استخدام الطالب العربي للموبايل عن عشر ساعات معظمها لهو .	3.77	.831	متوسط
	47	في اليابان يتعلم الطالب أن لا فرصة له بعمل أو وظيفة الا بالتفوق.	4.10	1.055	مرتفع
	48	وفي بلداننا تتحكم الرشوة والواسطة والعوائل الحاكمة بالوظائف.	3.73	.664	متوسط
	49	في اليابان يتعلم الطلبة الشراء من مخازن ومحلات مفتوحة بدون بائع.	4.24	.995	مرتفع
	50	وفي بلداننا يتعلم البعض السرقة حتى في ظل الكاميرا وعناصر الحماية.	3.63	.711	متوسط
	51	في اليابان يتمسكوا بتعاليم فيلسوفهم كونوشوس وطبقوها حرفياً في حياتهم.	4.12	1.017	مرتفع
	52	وفي بلداننا لم نبق من ديننا وقيمنا سوى القشور .	3.65	.803	متوسط
	53	في اليابان أقرّوا برنامجاً لتدريس قيم وأخلاق أجدادهم موزعاً على 12 سنة دراسية.	4.30	.959	مرتفع
	54	وفي بلداننا خسرنا كل القيم حتى قيم وأخلاق القرية والدين والعشيرة.	3.58	.828	متوسط

2. موقف الأساتذة من التوظيف طويل الأمد:

بالإشارة الى الجدول (4) يتضح أن الفقرة (أرى أن الحصول على وظيفة ثابتة مهما كانت أفضل من أخرى غير مستقرة) بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.625) وبنفس النتيجة الفقرة (يمنح التوظيف طويل الأمد فرصاً أوسع لإبداع الأستاذ وتميزه) وكلاهما تؤكدان أن التوظيف طويل الأمد موضع

ترحيب إيجابي كامل من قبل أساتذة الجامعات وأن تطبيق هذا الأسلوب من التعاقد ينعكس على الأستاذ استقراراً وإبداعاً وتميزاً وتطوراً في إداءه.

جدول (4)

يوضح موقف أساتذة الجامعات من التوظيف طويل الأمد

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	1	أرى أن الحصول على وظيفة ثابتة مهما كانت أفضل من أخرى غير مستقرة.	4.11	.625	مرتفع
	2	يُسمح التوظيف طويل الأمد فرصاً أوسع لأبداع الأستاذ وتميزه.	4.11	.644	مرتفع
	3	أتوقع أن توفر الجامعات الأهلية في ظل التوظيف طويل الأمد خدمات أوسع وأشمل.	4.06	.669	مرتفع
	4	يُتيح التوظيف... للأستاذ فرصاً واسعة للترقية لمواقع قيادية في الجامعة.	4.02	.780	مرتفع
	5	في التوظيف طويل الأمد يتنافس الأساتذة لتحقيق التفوق في عملهم.	3.99	.707	مرتفع
	6	يُقدم التوظيف... مكافآت مادية ومعنوية للأساتذة المتميزين الثابتين.	3.99	.757	مرتفع
	7	أعتر أن يمثل رئيس الجامعة دور الأب حتى لو كان أصغر مني سناً.	3.98	.732	مرتفع
	8	نتهيئاً للأستاذ في التوظيف... فرصاً للتأهيل والتدريب وتطوير قدراته.	3.94	.722	مرتفع
	9	يُغني التوظيف... الأستاذ عن تعب البحث عن فرصة عمل كل سنة.	3.83	.762	مرتفع
	9	شيء مشجع أن يتم ربط مفهوم العائلة بالعمل الجماعي كما هو الحال في اليابان.	3.90	.775	مرتفع
	10	يمنح التوظيف للأستاذ اعترافاً بكرامته ومكانته كاستاذ.	3.70	.658	متوسط

3. موقف الأساتذة من الإدارة الأبوية – العائلية:

يوضح الجدول (5) أن الفقرة (أتوقع نجاحاً متميزاً للإدارة الأبوية في المناقشات وعملية صنع القرار) بمتوسط حسابي (4.0) وانحراف معياري (0.631) وهذا يمثل رغبة وطموح أن تمنح الإدارة الأبوية للأساتذة الفرصة في عملية صنع القرار وفي المناقشات، كذلك في نفس الاتجاه تشير الفقرة ومضمونها (تركز الإدارة الأبوية على النقد البناء لتجاوز الأخطاء قبل تراكمها) بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.757) وهي نتيجة مرتفعة تدل على تطلع الأساتذة أن يكون لهم دور وصوت مسموع لما لديهم من نقد بناء بشأن الأخطاء والسلبيات التي تحتاج الى معالجة بما يساهم في تطوير الجامعة في كافة مجالاتها.

جدول(5)

موقف أساتذة الجامعات من الإدارة العائلية (الأبوية)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	1	أتوقع نجاحاً متميزاً للإدارة الأبوية اذا اشركت الأساتذة في المناقشات وفي عملية صنع القرار.	4.06	.631	مرتفع
	2	تركز الإدارة الأبوية على النقد البناء لتجاوز الأخطاء قبل تراكمها.	3.99	.757	مرتفع
	3	تتحترم الإدارة الأبوية رأي المعارض حتى لو كان واحداً.	3.98	.643	مرتفع
	4	تعتمد إدارة الجامعة سياسة الباب المفتوح توثيقاً للتواصل.	3.95	.731	مرتفع
	5	تضع الإدارة الشخص المناسب في المكان المناسب على وفق معايير موضوعية.	3.93	.712	مرتفع
	6	تتبنى الإدارة الأبوية مفهوم الرقابة الذاتية إسلوباً للعمل بدون أخطاء.	3.92	.609	مرتفع
	7	تؤكد الإدارة الأبوية على العمل بروح الفريق ضماناً لاستثمار جميع الطاقات.	3.87	.761	مرتفع
	8	يزيد التوظيف طويل الأمد للأستاذ رغبة في تطوير قدراته الجامعية.	3.87	.777	مرتفع
	9	يتعاون الأساتذة مع الإدارة الأبوية في تحمل مسؤولية التفوق والاختفاق.	3.86	.798	مرتفع
	10	تحتضن الإدارة الأبوية أبناءها الأساتذة وتساهم في حل مشكلاتهم كافة.	3.84	.614	مرتفع
	11	يمنح التوظيف طويل الأمد للأستاذ استقراراً وظيفياً ثابتاً.	3.78	.750	مرتفع

ثالثاً:

أما على صعيد الإجابة على السؤال الثاني: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجموع استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيراتها: عدد سنوات الخبرة، الجنس؟ أشارت النتائج لعدم وجود علاقة ارتباطية، ويعزى السبب أن هذه المتغيرات ليس لها تأثير في موقف عينة الدراسة من الأساتذة كونهم جميعاً يوافقون على النتائج المتحصلة بغض النظر عن هذه المتغيرات.

الاستنتاجات

1. إن الدرجة الكلية لعموم فقرات الإستبانة كانت مرتفعة.
2. إن المقارنة بين موقف إهتمام اليابان من التعليم كان مرتفعاً بشكل كبير لا يقارن بما عليه من إهمال واللامبالاة من جانب دولنا العربية من التعليم.
3. إن هناك إجماع كامل لدى الأساتذة بالموافقة والترحيب بالتوظيف طويل الأمد في جامعتهم بدلاً من العقود السنوية.
4. كذلك تجاوب وموافقة كطاقة على (الإدارة الأبوية - العائلية) لما لها من ميزات وخصائص تنعكس على الجامعة والعاملين فيها.

التوصيات

توصي الدراسات بالآتي :

1. العمل على لفت انتباه حكوماتنا ودولنا العربية لأيلاء العلم والتعليم إهتماماً كاملاً في جميع جوانبه بإعتباره المنفذ والمخرج والمنفذ لما فيه واقعنا من تخلف وضياح. وأخذ العبر والدروس من اليابان وألمانيا وغيرها من الدول التي حققت كل هذا التطور بسلام العلم والتعليم فقط.
2. إيصال نتائج هذه الدراسة الى القائمين على الجامعات والمؤسسات التعليمية الأهلية بإعتماد العقود والتوظيف الدائم وطويل الأجل لضمان استقرار العمل وتطوره.
3. إعتماد الإدارة الأبوية - العائلية لما فيها من مزايا إيجابية واسعة.

دراسات مستقبلية مقترحة

1. موقف مسؤولي الجامعات الأهلية من التوظيف طويل الأمد في ضوء مزاياه لجامعتهم.
2. على الإدارة الأبوية- العائلية في الجامعات الأهلية في رضا أساتذتها.

مصادر الدراسات السابقة:

- العبيدي، نداء جواد (2012) أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 24، 8، بغداد، العراق.
- الخشروم، محمد مصطفى، (2011) تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27 (3) 88-101 دمشق، سوريا.
- عابدين، محمد (2010) درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين، المجلة الأردنية، في العلوم التربوية، 6 (3) 2017، الجامعة الأردنية، عمان.
- Srivastara.A.(2017) Teacher extra role behavior: relation with self efficacy, procedural justice organizational commitment and support.
- Norizam 1.(2012) organizational commitment and job satisfaction among master of human resource management , college of business university Utrah, Malaysia, حنونة ، سامي إبراهيم (2006) قياس مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين.
- فليمان ، ايناس فؤاد (2008) الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى ، السعودية .

مصادر البحث :

- القيروتي ، محمد قاسم ، (1999) " الإدارة اليابانية ، نموذج ناجح للقدرة على الموائمة بين النظام الإداري والقيم الاجتماعية السائدة ، مع إشارة للإدارة العربية (دار البشر ، عمان ، الأردن
- أبو قلق ، عبد السلام (1998) "التجربة اليابانية في الإرادة والتنظيم المعالم: الأساسية ومقومات النجاح " المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية مصر .

- بوشا مب ، ادوارد (1985) التربية في اليابان المعاصرة ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ص 38 - 42)
- الأحمد ، والطه ، عبد الرحمن احمد ، حسن جميل (1983) التعليم في اليابان تطور تاريخي ونظامه الحالي ، الكويت دار القلم ، ص58.
- محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 1989 ص 248.
- الخضيرى (محسن أحمد) ، الإدارة في دول النمرور الأسويوية، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع 1999، ص 4 ، 5
- EZRA F.vogel japan as number one lessons for America Havard University press 1978 p 51
- نجم عبود نجوم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2000،ص 178.

