

تصوّرات المعلّمين لأبعاد الثقافة والمهارات القياديّة لمديري المدارس وأثرها على التزامهم التنظيمي

رماء دعّاس

تلخيص:

يفحص البحث الحاليّ العلاقة بين تصوّرات المعلّمين العرب للأبعاد الثقافيّة (الجماعيّة، تجنّب المجهول والنظرة طويلة الأجل للمستقبل) وبين إدراكهم مهارات القيادة لمديري المدارس (المهارات الاجتماعيّة والاستراتيجيّة) وتأثير ذلك على التزامهم العاطفيّ التنظيميّ. اشترك في البحث مائتا معلّم ومعلّمة من الوسط العربيّ في إسرائيل. توصّلت نتائج البحث الحاليّ إلى وجود علاقة إيجابيّة ذات دلالة إحصائيّة بين تصوّرات المعلّمين للثقافة كثقافة جماعيّة وبين إدراكهم المدير كمدير ذي مهارات اجتماعيّة. من ناحية أخرى لا توجد علاقة بين تصوّرات المعلّمين الثقافيّة والاجتماعيّة والمهارات الاستراتيجيةّ أو بين تصوّراتهم للثقافة كثقافة مميّزة بتجنّب المجهول والمهارات الاستراتيجيةّ لمديري المدارس. زد على ذلك، وجود علاقة إيجابيّة بين البعد الثقافيّ "النظرة نحو المستقبل" وإدراك المعلّمين لمهارات المديرين الاستراتيجيةّ. وأخيرًا، فقط المعلّمون المدركون أنّ مدير مدرستهم هو قائد ذو مهارات استراتيجيةّ، يقومون بتطوير التزامهم التنظيميّ العاطفيّ. تناقش الدراسة الإسقاطات التربويّة والتطبيقات العمليّة لنتائج البحث.

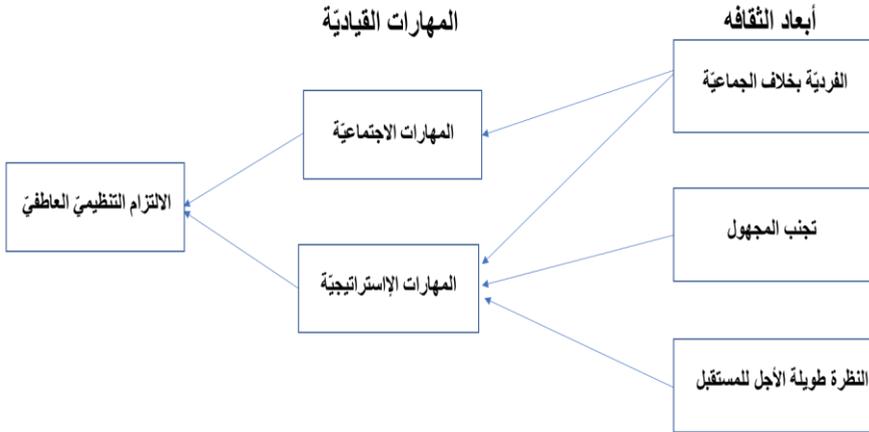
كلمات المفتاح: مهارات القيادة الاستراتيجيةّ، مهارات القيادة الاجتماعيّة، أبعاد الثقافة، الالتزام التنظيميّ العاطفيّ.

1. المقدّمه

تعدّ المهارات القياديّة من أهمّ أساسيات الإدارة السليمة لأنّها تحوي مجموعة من القيم والخصال المرجوّة، إذ إنّها تمكّن المدير من إدارة مدرسته بشكل جيّد وناجع، لذا تحاول الأبحاث العلميّة أن تحدّد مجموعة المهارات القياديّة والتي لا غنى عنها في إدارة المدارس وذلك من أجل تحسين سيرورة التعليم (Da'as, 2017; 2019). بشكل خاصّ، تُعتبر مهارات القادة مهمّة في قيادة التغيير التنظيميّ (Da'as, 2017; 2019; Mumford, Campion & Morgeson, 2007)، وتساعد القادة في تعاملهم مع البيئات المعقّدة (Yukl, 2002) وتؤثّر على

تطوير مهارات المعلمين في سياق التغيير التنظيمي (Da'as, 2019). إضافة إلى ذلك، وجد أنّ مهارات القيادة تؤثر على سلوكيات القادة وفعاليتهم وأدائهم (Connelly, Gilbert, Zaccaro, Threlfall, Marks & Mumford, 2000; Da'as, 2017; 2019; Marcy & Mumford 2010). مهارات القيادة أيضا تسهم بشكل كبير في الإبداع والابتكار في الإعدادات التنظيمية (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002)، وتسهم في أداء الفريق (Zakaria & Taiwo, 2013).

أبحاث سابقة شددت على أنّ القادة قد يتصرفون بشكل مختلف في الثقافات المختلفة (على سبيل المثال، House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004). القيم والممارسات الثقافية مهمة وتؤثر على مثل القيادة والتوقعات (Dorfman, Javidan, Hanges, Dastmalchian, & House, 2012). أساليب القيادة (Sabri, 2012). أهداف واستراتيجيات القيادة التنظيمية (Kouzes & Posner, 1987) وصنع القرار الأخلاقي (Husted & Allen, 2008). ولكن هذه الدراسات لم تتطرق إلى تصورات المعلمين لأثر أبعاد الثقافة على المهارات القيادية لمديري المدارس والنتائج المدرسية. ومن هنا فإن البحث الحالي سيتطرق إلى فحص تأثير أبعاد الثقافة (تجنب المجهول، الجماعية، والنظرة طويلة الأجل للمستقبل) على مهارات القيادة الاستراتيجية والاجتماعية لمديري المدارس؛ كما أنه سيفحص أثر المهارات القيادية لمديري المدارس على التزام المعلمين التنظيمي العاطفي (رسم 1).



رسم 1: موديل فرضيات البحث

2. الخلفية النظرية

2.1 المهارات القيادية Leadership Skills

اقترح ممفورد وزملاؤه (Mumford et al., 2007)، نموذجًا مفاهيميًا وتكامليًا لمهارات القيادة، والتي تتكوّن من أربع فئات: (1) المهارات المعرفية- الذهنية، (2) المهارات الشخصية- الاجتماعية، (3) المهارات التجارية و (4) المهارات الاستراتيجية. في هذه الدراسة، سوف أستخدم فئتين من المهارات: الاستراتيجية والاجتماعية، باستثناء المهارات التجارية والذهنية، وذلك لتطبيق وفحص أهداف البحث.

المهارات الاجتماعية

هي مهارات مرتبطة بقدرة المدير على التأثير على الآخرين لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (Mumford et al., 2000; Yukl, 2002). وتشمل هذه المهارات أربع فئات: (1) الإدراك الاجتماعي، (2) التنسيق، (3) التفاوض و (4) الإقناع. تشير مهارات الإدراك الاجتماعي إلى وعي المدير بردود فعل وفهم دوافع الآخرين من وراء ردود أفعالهم (Yukl, 2002). مهارات التنسيق تعكس مهارات القائد والقدرة على ضبط نفسه أو سلوكه مع الآخرين (Gillen & Carroll, 1985). قدرة التفاوض تساعد على تشكيل علاقات متبادلة مرضية (Da'as, 2017). وأخيرًا، مهارات الإقناع تساعد في التأثير على أعضاء المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية (Yukl, 2002).

المهارات الاستراتيجية

يتم تعريف المهارات الاستراتيجية على أنها القدرة التي تمكن القادة من التخطيط والإنجاز نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Stumpf, Roger & Mullen 1991). هناك حاجة إلى هذه المهارات لتحليل وفهم وجهات نظر مختلفة داخل المدرسة. وتشمل المهارات الاستراتيجية: التخطيط، المسح البيئي وتحديد المشكلات وتقييم الحلول والتقييم الموضوعي. تتضمن مهارات التخطيط إدراك وتصورات النظام (system perceptions) ورؤيا المنظمة (Mumford et al., 2007). يشير إدراك النظام إلى قدرة المدير على تقييم إجراء تغييرات تنظيمية في المنظمة بشكل صحيح (Mumford et al., 2007). الرؤيا تشير إلى صياغة وتشكيل الرؤيا للمنظمة، تنفيذ الرؤيا وتحفيز أتباعها على المشاركة في السلوك الذي يدعم الرؤيا

(Da'as, 2019; Zaccaro & Banks 2004). تتعامل مهارات المسح البيئي مع القدرة على تحديد الأسباب والنتائج المتعلقة بالعوامل البيئية التي تعمل بموجبها المنظمة (Kanungo & Misra 1992). مهارة تحديد المشكلة وتقييمها وتقديم الحلول تعكس قدرة المدير لتتبع طبيعة المشكلة واختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها (Cox & Cooper, 1988). أخيراً، يتضمّن التقييم الموضوعي تقييم الحلّ وفحص عواقبه لرسم استنتاجات أو تغيير الاستجابات التنظيمية، وتحسين القدرة على التعامل مع المشاكل (Mumford et al., 2000).

2.2 موديل أبعاد الثقافة (Hofstede, 2001)

عرّف كلٌّ من زاهر وسلامة (2014) الثقافة على أنّها عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات، والقيم والقواعد والطقوس والممارسات التي تتطوّر وتستقرّ لتصل إلى مرحلة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكّم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم. في حين، عرّفها عبد اللطيف (2007) على أنّها مجموعة مرتبطة من القيم والعادات والتقاليد التي يتقاسمها عدد من الأفراد، وتوجّه سلوكهم واتجاهاتهم ومشاعرهم. بالمقابل عرّفها الشرفاء (2015) بأنّها مجموعة من الاتجاهات المشتركة والقيم والأهداف والممارسات التي تميّز منظمة أو جماعة عن غيرها. بشكل خاصّ عرّف أبو قحف (2005) القيم الثقافية على أنّها أحد الأبعاد الرئيسية لثقافة الشعوب، فالقيم عبارة عن المعتقدات الأساسية للأفراد وهي التي تحدّد ما هو صحيح وما هو خاطئ وما يجوز وما لا يجوز وما هو سيئ وما هو جيد للتصرفات والأفعال. في حين، أشار جواد (2002) أنّ القيم الثقافية توجّه سلوك الأفراد وغالبًا ما ينتج عنها تباين في الممارسات الإدارية من مؤسّسة لأخرى وهنا يقع على عاتق المدير مهمّة تشخيص القيم حتّى يتمكّن من فتح قنوات الاتّصال وتبادل المعلومات مع الآخرين. كما وعرّفها كلّ من خلف ولفته (2016) بأنّها معيار لتحديد وتوجيه سلوك الإنسان كذلك تعتبر القيم عنصرًا حيويًا في بلوغ الأهداف التنظيمية وفي تعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها.

هوفستيد (1991 و 2001)، اقترح موديلًا للقيم الثقافية والأبعاد التي تميّز الثقافات المعينة. وادّعى أنّ الأبعاد الثقافية واحدة من أسس وركائز الإدارة، إذ إنّ الاختلافات الثقافية جعلت من فهم هذه الاختلافات وتأثيرها على سلوكيات الأفراد ضرورة بالنسبة للإدارة، فإذا لم يكن المدير على معرفة ودراية بالثقافات التي يتعامل معها أو يعمل معها، فإنّ هذا سيؤثّر على مؤسّسته، ومن هنا فإنّ الثقافة تؤثّر على النشاطات المرتبطة بإنجاز الأعمال كما أنّها

تحدّد الإطار العامّ لحضارة المؤسسات ورسالاتها وتعكس سلوكيات الأفراد في المجتمعات (الهرش، 2008). كما إنّ دراسات هوفستد تعتبر (Hofstede, 1991) من الدراسات التي شخّصت ملامح الفكر الإداري في المجتمعات العالمية اعتماداً على المنظور الثقافي حيث أنّ النظم والممارسات الإدارية تتباين وتختلف بناءً على تباين الثقافات وكلّ نموذج إداري سيتأثر بالثقافة الوطنية التي تنتمي إليها كلّ مؤسسة. وكانت تلك الأبعاد الاكتشاف الأساسي الذي استطاع هوفستد من خلاله تفسير أسباب وجود الاختلافات الثقافية وفسر من خلالها مسألة تعدّد الثقافات واختلافاتها وقدم هوفستد نظريته وبيّن أهميّة الأخذ بالاعتبار الاختلافات الثقافية في فهم سلوكيات وانطباعات الأفراد داخل التنظيمات (الهرش، 2008). من هنا فإنّ الثقافة العربية تتميز بمستوى عال من "الاجتماعية"، "تجنّب المجهول"، و"الرجولية" (Hofstede, 1991). في هذا البحث سوف أتطرّق فقط إلى فحص ثلاثة أبعاد من موديل هوفستيد، كالتالي:

2.2.1 2.2.1 تجنّب المجهول

أشار موليير (Muller, 2008) إلى أنّ تجنّب المجهول يمثل إلى أيّ مدى يشعر الأفراد بالتهديد والقلق بسبب حالات الغموض التي قد تواجههم في العمل، تحتفظ الثقافة ذات الدرجة العالية من تفادي الشكّ بمعتقدات وسلوكيات ثابتة، ويعمل الأفراد وفق أنشطة مهيكلّة وقواعد مكتوبة بشكل أقلّ. يقابل ذلك في المنظّمات ذات تفادي منخفض، حيث يتعامل أفرادها مع المواقف وفق أنشطة مهيكلّة وقواعد مكتوبة بدرجة أكبر، ويكون المدير غير مُخاطر والأفراد غير طموحين، ومن الصعب أن يتقبّل الحالات الشاذة والممارسات الغريبة أكثر من القواعد الثابتة. في حين يذكر الهرش (2008) أنّ تجنّب المجهول يقصد به إلى أيّ مدى يتعامل الأفراد في مواجهة المستقبل والمجهول؟ بمعنى هل يميل الأفراد نحو المخاطرة والمغامرة واتّخاذ القرارات في حالات عدم التأكّد؟ أو يميلون إلى تجنّب المخاطرة والمغامرة ويجدون صعوبة في التعامل مع حالات عدم التأكّد؟ ويرتبط هذا البعد بالقاعدية والهرمية في التنظيم، فكّلما ازدادت القواعد والإجراءات داخل التنظيم بشكل كبير، زاد تجنّب الأفراد للمجهول، وكلّما قلّت القواعد والإجراءات في التنظيم، قلّ تجنّب الأفراد للمجهول. كما ويُشير عبد اللطيف (2007) إلى أنّ تجنّب المجهول يعكس درجة شعور الناس في مجتمع ما بالقلق من الأوضاع الغامضة، والثقافة التي يكون بها الغموض مرتفعاً تسعى إلى تخفيضه عن طريق القوانين والإجراءات الصارمة. في حين يبيّن الشرفاء (2015) هذا البعد بدرجة عدم اليقين والغموض،

وكيفية تعامل منظّمات الأعمال مع عدم التأكّد ودرجة تحملهم للمخاطر، وقوّة عدم التأكّد تنشأ عندما يحاول الأفراد إدارة المستقبل والسيطرة عليه. وضعف تجنّب عدم التأكّد ينشأ عندما يكون هناك جوّ أكثر ارتياحًا من خلال التركيز على الممارسات أكثر من المبادئ.

2.2.2 الفرديّة بخلاف الجماعيّة

أشار موليير (Muller, 2008) إلى أنّ الفرديّة بخلاف الجماعيّة تعكس إلى أيّ مدى يستعدّ الأفراد بالنظر أبعد من ذواتهم وتقديم الهدف الشامل (المجموعة) على المصلحة الشخصية، بمعنى كيف يُعرف الأفراد أنفسهم ويعرفون علاقتهم بالآخرين. يقدّم الأفراد في ظلّ الثقافة الفرديّة أولويّاتهم على أولويّات المجموعة. كما يُبيّن عبد اللطيف (2007) في دراسته إلى أنّ الفرديّة تشير إلى أنّ الأفراد الذين يرغبون في اعتبار أنفسهم وعائلاتهم فوق الآخرين. فالثقافة التي تملك درجة عالية من الفرديّة تؤكّد على الإنجاز الشخصي والابتكار والاستقلاليّة والمغامرة. في حين عزّف بحر (2010) بدراسته بأنّه يقصد بها إلى أيّ مدى يعمل الأفراد داخل التنظيمات بشكل جماعيّ أو بشكل فرديّ؟ وهذا يرجع إلى الثقافة العامّة لكلّ دولة، فمثلاً في الوقت الذي يميل فيه اليابانيّون إلى الأداء الجماعيّ، يميل الأمريكيّون إلى الأداء الفرديّ. أمّا الشرفاء (2015) فقد ذكر في دراسته أنّ المجتمعات الفرديّة تركّز على الإنجازات الشخصية وحقوق الأفراد وأنّ الأفراد في المجتمعات الجماعيّة تنصّرف كأعضاء في مجموعة أو منظّمة أعمال متماسكة ومستمرّة مدى الحياة.

تناولت دراسة كلّ من ويندت وزملائه (Zhytnyk, Euwema, Wendt & Emmerik, 2004) والتي استهدفت توضيح العلاقة بين أنماط القيادة (الموجّهة/الداعمة) وبين تماسك فريق العمل في ظلّ الثقافات المتنوّعة، حيث تمّ الاعتماد على بعد الفرديّة في نموذج هوفستيد، توصّلت الدراسة إلى أنّ للفرديّة علاقة بالنمط القياديّ المتّبع (موجّه/داعم)، بينما لم يكن هناك علاقة بين الفرديّة وتماسك الفريق. وبيّنت الدراسة أنّ نمط القيادة الموجّهة له آثار سلبية إذا ما تمّ اتّباعه في الثقافات التي تسجّل درجة عالية من الفرديّة. وفي دراسة دعّاس (2017) هنالك اختلافات في الثقافات المميّزة بإجماعيّة مقابل الفرديّة تؤثر على إدراك المعلّمين لقدرات مدير المدرسة. كما وبيّنت دراسة الهرش (2008) والتي استهدفت التعرّف على سمات عامّة للإدارة اعتماداً على أبعاد هوفستد الثقافيّة في الإدارة والتنظيم، والتعرّف على مدى تأثير هذه الأبعاد على اتّجاهات الأفراد، توصّلت إلى أنّ العاملين في المصارف التجاريّة الأردنيّة يميلون إلى الجماعيّة في الأداء. في حين

أظهرت دراسة الهلسي (Al-Helsi, 2004) والتي استهدفت التعرف على أثر الأبعاد الثقافية على سلوكيات الأفراد العاملين في القطاع العام الفلسطيني، بينت الدراسة إلى أنّ الأفراد في هذا القطاع يميلون إلى الجماعية في الأداء.

2.2.3 النظرة طويلة الأجل للمستقبل

عرّف الهرش (2008) النظرة طويلة الأجل إلى المستقبل أنّها وجهة نظر أفراد المجتمع نحو المستقبل من حيث التركيز على الجانب طويل الأجل وتقبّلهم للتغيير، أو التركيز على الجانب قصير من خلال تمسّكهم بالأجل بالجوانب التقليدية واعتزازهم بالماضي والاستقرار، وعدم تقبّل التغيير بسهولة (ص. 5). التوجّه طويل الأجل هو جانب بارز من جوانب القيم الثقافية الوطنية ووجد أنّه يؤثّر على عمليّات اتّخاذ القرارات (Bearden, Money & Nevins, 2006) والرؤيا المدرسية. النظرة طويلة الأجل للمستقبل، تقييم كلّ من الماضي والمستقبل بدلاً من اعتبار الإجراءات مهمّة فقط، تؤثّر على التخطيط المستقبلي والعمل الجادّ من أجل المنفعة المستقبلية، الإصرار والمثابرة (Bearden et al., 2006).

2.3 العلاقة بين أبعاد الثقافة وإدراك المعلمين مهارات القيادة لدى مديري المدارس العربية في إسرائيل

شدّدت أبحاث سابقة على أنّ الثقافة الوطنية تؤثّر على إدراك العاملين وتصوّراتهم (Da'as, 2017). المجتمع الذي يشدّد على الفردانية يختلف بتصوّراته عن المجتمع الذي يميّز بالاجتماعية. دراسة دعاس (Da'as, 2019) أظهرت أنّ مجتمع المعلمين العرب في إسرائيل والذي يميل إلى الاجتماعية، يميل بتصوّراته إلى إدراك المدير كاجتماعي أكثر من مجتمع المعلمين في الوسط اليهودي والذي يميل إلى الفردانية. دراسات سابقة تناولت الموضوع (الكبيسي، 2016؛ بحر، 2010؛ Alhelsi, 2004)، والتي وجدت أنّ العاملين يفضلون العمل والتكاثف الجماعي في الأداء وابتعدون عن الفردية وذلك بسبب طبيعة العمل المركب الذي يتطلّب تعداداً كبيراً للأيدي معاً، كذلك اتّفقت هذه النتيجة مع دراسة (الهرش، 2008) والتي أظهرت أنّ العمل الجماعي يتطلّب إجراءات من العلاقات الاجتماعية والعمل بروح الفريق الواحد والذي من شأنه أن يقلّل العزلة والانفراد في اتّخاذ القرارات، في حين، تتعارض هذه النتيجة مع ما أظهرته دراسة (عبد اللطيف، 2007؛ الشرفاء، 2015) والتي مالت إلى

الفردانية بنتائجها، فالفردانية والقيادة الاستراتيجية تتصل بعلاقة إيجابية بحسب المفاهيم المتبعة ثقافياً. من هنا أعتقد أنّ،

الفرضية الأولى: تصوّرات المعلمين للثقافة كميّزة بالجماعية، أن يدركوا مدير مدرستهم كقائد ذي مهارات اجتماعية أكثر من قائد ذي مهارات استراتيجية.

بما أنّ النظرة طويلة الأجل للمستقبل هي وجهة نظر أفراد المجتمع نحو المستقبل من حيث التركيز على الجانب طويل الأجل وتقبلهم للتغيير، فإنّ هذا يرتبط مع الرؤيا المدرسية والتي تشدّد على الصور المستقبلية للمدرسة (Dunay, 2007)، لذا فإنّني أعتقد أنّ المعلمين الذين لديهم نظرة نحو المستقبل يدركون مديرهم كاستراتيجي أكثر مع رؤيا مستقبلية، تخطيط، تقييم وحلّ المشاكل لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإنّ:

الفرضية الثانية: تصوّرات المعلمين للثقافة كميّزة بنظرة طويلة الأجل للمستقبل، أن يدركوا مدير مدرستهم كقائد ذي مهارات استراتيجية.

مولير (Muller, 2008) أشار في دراسته أنّ المنظمات الإنتاجية التي تعيش جوّاً كبيراً من المنافسة تتجنّب للمجهول بشكل أكبر ولا تبادر في المغامرات بسبب الخوف من النتائج، هذا يعني حرص الإدارة والعاملين على إتباع التعليمات والمعايير الواضحة والمتفق عليها خوفاً من المجهول الذي قد ينجم من عدم أتباعهم لها، وينظرون إلى عدم تجنّب المجهول كمصدر قلق لذلك فهم لا يميلون إلى الابتكار خوفاً من المجهول (الشرفاء، 2015). بيد أنّ المنظمات الفكرية والتربوية تمتاز بدرجة أقلّ من تجنّب المجهول بسبب كونها تميل إلى الإبداع والابتكار ولا تلتزم بقوانين صارمة تمنع المدير أن يكون أكثر انفتاحاً للتغيرات

(عبد اللطيف، 2007)، حيث ينجم أسلوب المبادرة وعدم التجنّب المستمر للمجهول إلى أتباع العديد من الخيارات والتي تعود بالنفع الأفضل والتقدّم على المؤسسة في بعض الحالات، وهذا يفصح عن الاختلاف الموجود داخل المنظمات التربوية مقارنة بالمنظمات الإنتاجية تكمن بمدى القدرة المتاحة للمدير بأن يقلص عقبات تجنّب المجهول. فمن هنا فإنّ المدير الاستراتيجي الذي يخطّط نحو المستقبل يكون أقلّ تشديداً على تجنّب المجهول، بناء على ذلك يمكن القول:

الفرضية الثالثة: تصوّرات المعلمين للثقافة كميّزة بتجنّب المجهول، أن يدركوا مدير مدرستهم كقائد ذي مهارات استراتيجية.

2.4 الالتزام التنظيمي العاطفي

يصف الالتزام التنظيمي العلاقة بين الفرد والمنظمة، بسبب المعاملات وعلاقات التبادل القائمة بينه وبين المنظمة (Mathieu & Zajac, 1990). يعرّف الالتزام التنظيمي بأنّه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعيّة ماديّة. يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثمّ قبوله وإيمانه بها بأهدافها وقيمها (Allen & Meyer, 1990).

تشير الدراسات إلى أنّ الالتزام التنظيمي العاطفي يعتبر الأكثر ارتباطاً بالنتائج التنظيمية (Allen & Meyer, 1990, 1996; Mathieu, & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, 2002 (Herscovitch & Topolnytsky, 2002)، وهو مرتبط بأداء العمل (Meyer & Alen, 1991) والسلوك المدنيّ الجيد (Yang, 2012)، الرضا الوظيفي (Lu, Siu & Lu, 2010)، والرفاهية النفسية (Panaccio & Vandenberghe, 2009)، وبالعلاقة سلبية مع غياب المعلمين (Daly, 2014). في البحث الحالي، أفترض بأنّ المدير الذي يتمتّع بمهارات اجتماعية وإستراتيجية سيطور الالتزام العاطفيّ التنظيمي. سيقوم المدير ذو المهارات الإستراتيجية والاجتماعية، بتحفيز الناس على العمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة. بهذه الطريقة، سيزيد المدير من الفرص المتاحة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات (Jongmans, Slegers, Biemans) (de Jong, 2004) ، ممّا يؤدي بدوره إلى زيادة شعورهم بالانتماء (Mualuko, Mukasa) (Judy., 2009) ، ويعزز المدى الذي يستوعب به المعلمون أهداف المدرسة كأهدافهم الشخصية (Slegers, Bolhuis & Geijsel, 2005). لذلك، ستزيد مشاركة المعلمين مع مهامّ المنظمة وأهدافها ولذا سيزيد التزامهم العاطفيّ للمدرسة.

الفرضية الرابعة: تصوّرات المعلمين للمهارات الإستراتيجية والاجتماعية للمدير ستطور الالتزام التنظيمي العاطفيّ لديهم.

3. منهجية البحث

3.1 المشتركون

اشترك في البحث 200 معلّم/ة، من مدارس ابتدائية، إعدادية وثانوية من الوسط العربي في الداخل الإسرائيلي. منهم (51.1%) معلّمات والباقي ذكور (48.9%). غالبية المعلمين هم مسلمون يعرفون أنفسهم كـ "متديّنين" (57.1%)، أقلّ من ثلث المعلمين يعرفون أنفسهم

"تقليديين" ونسبة قليلة جدًا تعرّف نفسها "متدين جدًا" والبقية "غير متدين". غالبية المعلمين العظمى تملك شهادة لقب أول (68.1%) معدّل أقدميّة المعلمين في سلك التدريس بشكل عامّ هو (9.43) سنة، بينما معدّل أقدميّة المعلمين مع المدير الحالي هو (6.06) سنة ومعدّل أقدميّة المعلمين في التدريس بمدارسهم الحاليّة هو (7.46) سنوات. معدّل عدد السنوات للمعلمين الذين يملكون منصبًا إداريًا اليوم هو (1.40) سنوات.

3.2 سيرورة البحث

مرحلة الدراسة كانت في بداية شهر كانون الثاني-2016. تمّ توزيع الاستمارة على عينة البحث التي تمّ اختيارها وهي مدارس من منطقة المثلث (ابتدائي، إعدادي، ثانوي) بطريقة غير عشوائية، حسب الطريقة المتوافرة وذلك بسبب سهولة الوصول إليها. وبعد ذلك تمّ توضيح كيفية تعبئتها وأنّ نتائج البحث سوف تستخدم فقط لغايات البحث العلميّ كما وتمّ التوضيح بأن الاشتراط في البحث غير إجباري وغير ملزم، وأنّه باستطاعة المشتركين الانسحاب من البحث متى شاءوا. كلّ متغيّرات البحث زوّدت عن طريق المعلمين والذين أيضًا زوّدوا بالمعطيات عن المتغيّرات الديموغرافية خاصّتهم.

3.3 متغيّرات البحث وقياسهم

تصوّرات المعلمين بالنسبة للأبعاد الثقافية، والتي تعكس بُعد الجماعة، تجنّب المجهول ونظرة طويلة الأجل للمستقبل اعتمادًا على أبعاد هوفستيد الثقافية، قيست هذه الأبعاد بواسطة استمارة طورها (Dorfman & Howell, 1988; Hofstede, 2011). الأبعاد الثقافية قيست على سلّم ليكرت من 1-5 وتقيس مدى الموافقة: 1-كثير جدًا، 2-كثير، 3-متوسّط، 4- قليل، 5- وقليل جدًا.

تكوّنت أسئلة تجنّب المجهول من أربعة بنود، مثال لبعده يقيس "تجنّب المجهول": "الاعتقاد بأنّه يجب على الناس الامتناع عن القيام بتغييرات لأنّ الأمور ستزيد سوءًا". معامل "الفا كرونباخ" للاتّساق الداخليّ هو ($\alpha=0.81$).

البعد "نظرة طويلة الأجل نحو المستقبل": احتوت على أربعة بنود. مثال لبند: "الاعتقاد أنّ الشخص الحكيم يعيش من أجل المستقبل، ويترك غدًا ليتحقّق بشكل اعتياديّ". معامل "الفا كرونباخ" للاتّساق الداخليّ للبعد الثاني "نظرة طويلة الأجل للمستقبل" هو ($\alpha=0.68$).

البعد "الجماعية": "" احتوى على أربعة بنود. مثال لبند "يجب مراعاة احتياجات ومشاعر الآخرين عند اتخاذ القرارات". معامل "الفا كرونباخ" للاتساق الداخلي هو ($\alpha=0.55$). مهارات القيادة الاستراتيجية والاجتماعية، حيث تم تقييمها من خلال استبانة صممت من قبل مومفورد وزملائه (Mumford et al., 2007)، والتي تقيم المهارات القيادية، وقد طورت هذه الاستمارة على أبحاث سابقة في الإدارة التربوية وملاءمتها للمدارس في البلاد وفحص ثباتها في أبحاث سابقة (Da'as, 2017; 2019). وقد أدرج أمام كل فقرة من الفقرات مقياس متدرج يتكوّن من خمس درجات لمدى الموافقة لسلوك وتصرفات مدير المدرسة على النحو التالي: (كثير جدًا، كثير، متوسط، قليل وقليل جدًا).

المهارات الاستراتيجية احتوت على سبع فقرات، مثال لفقره: "يقرّر النتائج بعيدة المدى بالنسبة للتغييرات في المدرسة". قيمة معامل "الفا كرونباخ" هو ($\alpha=0.88$). المهارات الاجتماعية: احتوت على أربع فقرات، مثال لفقره: "يقنع الآخرين على تغيير آرائهم أو تصرفاتهم". بلغت قيمة معامل "الفا كرونباخ" هو ($\alpha=0.70$).

الالتزام التنظيمي العاطفي استخدمت نسخة مختصرة من 4 عناصر تقيّم مدى الالتزام التنظيمي العاطفي (Allen & Meyer, 1990). يتضمن بُعد الالتزام التنظيمي العاطفي العناصر التالية: "ليس لديّ شعور قويّ بالانتماء إلى المنظمة": "لا أشعر بأنني مرتبط عاطفيًا بهذه المنظمة". "لا أشعر بأنني جزء من العائلة في هذه المنظمة". "المنظمة لها أهميّة شخصيّة للغاية بالنسبة لي". تراوحت مجموعة الإجابات تدرجيًا من 1 - "لا أوافق على الإطلاق" إلى 7 "أوافق بشدة". الفا كرونباخ لقياس الالتزام التنظيمي العاطفي في البحث الحالي يساوي 0.80.

3.4 التحليل الإحصائي

لفحص فرضيات البحث، قمت بتحليل المعطيات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية لفحص فرضيات البحث، قمت بتحليل المعطيات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM- Structural equation modeling) بواسطة برنامج AMOS-20. بالإضافة إلى فحص مدى ملائمة المعطيات التي جمعت لموديل البحث - CFA- comparative factor analysis. مدى الملاءمة قد فحص بواسطة مقاييس الملاءمة: (comparative fit index (CFI) and root mean square error of approximation (RMSEA) (Byrne 2006; Vandenberg & Lance 2000). يجب أن تتراوح قيمة CFI من 0 إلى 1؛ تعتبر قيمة CFI البالغة 0.90 أو أعلى

مقبولة. ل RMSEA، تشير القيم بين 0.06 - 0.08 إلى ملاءمة مقبولة، في حين تشير قيم 0.05 وأدناه إلى ملاءمة قريبة بين معطيات البحث والموديل المقترح في هذه الدراسة (Hu & Bentler, 1999).

4. النتائج

جدول رقم 1 يبيّن المعدّلات، الانحراف المعياريّ ومعاملات الارتباط بين متغيرات البحث.

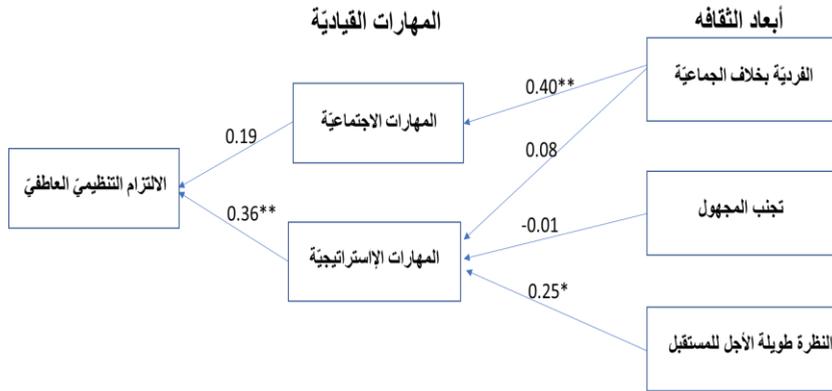
جدول رقم 1: المعدّلات، الانحراف المعياريّ ومعاملات ارتباط بيرسون لمتغيرات البحث.

معدّل انحراف معياريّ	1	2	3	4	5	
0.65	-					1. الجماعةيّة
0.64	0.31**	-				2. نظرة طويلة الأجل للمستقبل
0.94	0.25**	-0.18*	-			3. تجنّب المجهول
0.72	0.42**	0.10*	0.12*	-		4. مهارات القيادة الاجتماعيّة
0.73	0.10*	0.22*	-0.13	0.72**		5. مهارات القيادة الاستراتيجيةّ
0.62	0.25*	0.31**	-0.10	0.20*	0.39**	6. الالتزام التنظيميّ

N=200; *p<.05; **p<.01

يظهر الجدول أعلاه بأنّه توجد علاقة بين تصوّرات المعلّمين لأبعاد الثقافة وإدراكهم لمهارات المدير الاستراتيجيةّ ما عدا بعد تجنّب المجهول. بالإضافة لذلك، فإنّ تصوّرات المعلّمين لمهارات المدير الاجتماعيّة مرتبطة مع تصوّراتهم لأبعاد الثقافة الثلاثة بشكل إيجابيّ. وأخيراً، فإنّ تصوّرات المعلّمين لمهارات القيادة الاجتماعيّة والاستراتيجيةّ مرتبطة إيجابياً مع الالتزام التنظيميّ العاطفيّ، هذه النتائج تعطي دلالة أوليّة لنتائج البحث المتوقّعة والتي ستفحص بحسب نموذج المعادلات الهيكلية SEM.

في البداية تمّ فحص مدى ملاءمة الموديل للمعطيات وقد تبين أنّ المعطيات ملائمة لموديل البحث: ($\chi^2(14) = 105.82$; CFI = 0.95; RMSEA = 0.07). الرسم 2 يظهر نتائج تحليل المعطيات لفحص الفرضيات بحسب نموذج المعادلات الهيكلية (SEM- Structural equation modeling).



رسم 2: نتائج البحث
* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

بحسب الجدول 2، يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين للثقافة كجماعية وبين إدراكهم المدير مع مهارات اجتماعية ($\gamma = 0.40, p < 0.01$) ومن ناحية أخرى لا توجد علاقة بين هذا البعد والمهارات الاستراتيجية ($\gamma = 0.08$). لذا فإن فرضية رقم 1 تحققت. فرضيته 3، المتعلقة بالمعلمين المدركين للثقافة على أنها مميزة بتجنب المجهول، فهم يدركون أقل من غيرهم أن مدير مدرستهم كقائد ذي مهارات استراتيجية، لم تتحقق ($\gamma = -0.01$). ومن ناحية أخرى، فإن فرضية رقم 2 تحققت، فتصورات المعلمين للثقافة كمميزة بنظرة طويلة الأجل نحو المستقبل، يدركون أن مدير مدرستهم كقائد ذي مهارات استراتيجية ($\gamma = 0.25, p < 0.05$). بالإضافة لذلك فرضية 4 تحققت جزئياً، فقط المهارات الاستراتيجية للمدير تطوّر الالتزام التنظيمي العاطفي لدى المعلمين ($\gamma = 0.36, p < 0.01$).

5. مناقشه وتلخيص

سعت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين تصورات المعلمين للأبعاد الثقافية وبين إدراكهم للمهارات القيادية الاستراتيجية والاجتماعية لدى المديرين العرب في إسرائيل، ومن ثم فحص العلاقة بين تصورات المعلمين لمهارات المدير وتأثيرها على الالتزام العاطفي التنظيمي عندهم. تم اعتماد الأبعاد الثقافية التي حددها هوفستيد وهي: تجنب المجهول، الجماعية، والنظرة طويلة الأجل نحو المستقبل. توصلت نتائج البحث الحالي إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة

إحصائية بين تصوّرات المعلّمين للثقافة كاجتماعيّة وبين إدراكهم المدير مع مهارات اجتماعيّة، ومن ناحية أخرى لا توجد علاقة بين هذا البعد والمهارات الاستراتيجية ولم تتواجد أيضا علاقة بين بعد الثقافة كميّزة بتجنّب المجهول، والقائد ذي مهارات استراتيجية. ومن ناحية أخرى، فإنّ المعلّمين المدركين لمديرهم مع مهارات استراتيجية فإنّهم يطورون الالتزام التنظيمي العاطفيّ لديهم، ولكن لم تكن هنالك علاقة بين المعلّمين المدركين لمديرهم مع مهارات اجتماعيّة وتطوير التزامهم التنظيمي العاطفيّ.

للبحث الحاليّ عدّة مساهمات نظريّة:

أوّلاً: يعتبر الدراسة الأولى التي تفحص العلاقة بين تصوّرات الخصائص الثقافية وإدراكهم لمهارات مديرهم والتي ترتبط بدورها ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي الموجود لتعزيز النتائج المدرسيّة.

ثانياً: النتيجة المستقاة من القول بأنّه كلّما كان المعلّمون مع نظرة أكثر نحو المستقبل كلّما كانت نظرتهم نحو مدير مدرستهم أكثر استراتيجية، تتفق مع النتيجة التي توصل إليها الهرش (2008) بأنّ المدير الذي يتمتّع بقدرات إداريّة وقياديّة حيث تمارس هذه القدرات بمهارات مهنيّة، يميل إلى التخطيط الاستراتيجي، ويمكن أن تكون أكثر إيجابية نحو الميول إلى التغيير من حيث التركيز على النظرة طويلة الأجل للمستقبل تبعاً للظروف المحيطة بالمنظمة، كذلك توافقت نتيجة الفرضية الحاليّة مع دراسة كلّ من فلاق، خرشي، وحدو (2008) والتي تفيد أنّ الإدارة الناجحة تتميز باستراتيجية عالية تحوي داخلها قدرتها على المرونة والتجدّد تبعاً لمتطلّبات المنظمة الرسميّة التي يريدها، فقد تبين أنّ النظرة طويلة الأجل نحو المستقبل تحظى بشعبية قويّة لدى أكثر من 26 دولة في العالم، الأمر الذي يجعلها أكثر شيوعاً من نقيضها وهي النظرة قصيرة الأجل للمستقبل، فالتطلّع نحو المستقبل يعدّ سبيل لبلوغ الأهداف وتحقيق الإشباع التنظيمي (بدر، 2003). ولأنّ المهارات الاستراتيجية تؤثر على القيادة فمن المهمّ جدّاً أن تشدّد تصوّرات المعلّم على النظرة نحو المستقبل. من المهمّ أيضاً أن تكون النظرة نحو المستقبل مرتبطة مع الرؤيا والرؤيا هي نظرة مستقبلية لعمل المنظمة ونجاحها (DANAT, 2007)، ومن هنا فإنّ تبنيّ المعلّمين لتوجّه مستقبليّ من شأنه أن يطور التزامهم ونظرتهم نحو المدير والمدرسة للأفضل.

ثالثاً: البحث الحالي يظهر أهمية القيادة الاستراتيجية بالمدرسة وخصوصاً على نتائج مدرسية، الالتزام التنظيمي. تظهر نتائج بحثي أنه من أجل زيادة الالتزام، يحتاج المديرون، وليس بالضرورة، إلى استخدام سلوكيات كاريزمية استثنائية، ولكن بدلاً من ذلك فقدرات إدارية تعبر عن التخطيط طويل الأجل. هذه النتائج تدعم النتائج التي توصل إليها ممفورد وزملاؤه (Mumford et al., 2007)، والذي أظهر أن المهارات الاستراتيجية تلعب دوراً أكثر أهمية من المهارات المعرفية والشخصية عندما يتعلق الأمر بالإدارة العليا. هذه النتيجة تظهر أن المدير يجب أن يكون أكثر استراتيجياً من اجتماعياً لتطور الالتزام في المدرسة.

بالنسبة للنتيجة المتعلقة ببعد الثقافة الجماعية وارتباطه بالمهارات الاجتماعية، فترتبط هذه النتيجة بأبحاث سابقة أظهرت أن تصور المعلمين إلى قدرة مديري المدارس على الإقناع وفهم القراءة يختلف في الثقافات الجماعية مقابل الثقافات الفردية. في الثقافات الجماعية، مديرو المدارس يستخدمون المزيد من قدرات الإقناع لربط جميع المعلمين في وحدة "العائلة". يقوم المديرون بتصميم المدرسة، مع أعضاء هيئة التدريس، في عملية مشاركة جماعية. المجتمعات الفردية، التي تهتم أكثر بمصلحتها الذاتية، تتأثر أقل من قواعد المجموعة (Hofstede, 2011). ولذلك، فإنها تؤدي العمليات في المدارس دون الحاجة إلى إقناع جميع المعلمين. هذه النتائج تعزز القول إن الطريقة التي يتم تفسير البيئة الاجتماعية تتأثر بشدة بالخلفية الثقافية (Dickson, Aditya & Chhokar, 1999)، وبحسب النتيجة فإن تصورات المعلمين نحو بعد الجماعة مرتبط بالمهارات الاجتماعية في ثقافة الجماعة والتي تميز المعلمين العرب.

بالنسبة لتجنب المجهول، فلم تكن هنالك علاقة مع مهارات القيادة الاستراتيجية، وهذا يلائم تصريحات عديدة لباحثين بأن القواعد الأساسية للإدارة السليمة تفيد بأن تجنب المجهول يعيق الاستراتيجية الإدارية، والقيادية، ولأن الأفراد والمجتمعات التي تعيش درجة عالية من المجهول تحس بالقلق والتوتر، وتحاول تقليص تلك الفجوات من خلال القوانين داخل إطار المنظمات الرسمية، وتحاول أن توضح الأمور للمستخدمين في تلك المصانع والمؤسسات (عبد اللطيف، 2007). والأمر ذاته يمكن أن نراه لدى الإدارة فهي تتجنب للمجهول قدر المستطاع ولكن مستوى تجنب المجهول لم يصل إلى درجة التأثير على الاستراتيجيات التنظيمية (البحر، 2007)، ويمكن القول إن درجة تجنب المجهول هي عبارة عن تغيير تابع لنوع الإطار الذي يقوم المدير بقيادته، وهذا يعزى إلى أن المنظمات الرسمية

والإنتاجية تميل إلى حدّ كبير إلى منهجية تجنّب المجهول لدرجة كبيرة لتجنّب التبعات والخسائر المادّية لتلك المصالح والهيئات.

للبحث عدّة قيود، أوّلاً تمّ إجراء الدراسة على مستوى المعلّم، لذا أقترح دراسات مستقبلية لفحص الدراسة على مستويات مختلفة من التحليل، مثل المستوى المدرسيّ وفحصها مع النتائج. ثانياً، أجريت الدراسة على المدارس في الوسط العربي، مفضّل توسيع البحث على عدّة ثقافات أخرى، أو من الوسط اليهوديّ والتي تتميز بالجماعية، مثل "الحريديم". ثالثاً، عيّنة المدارس التي شملتها، حيث تمّ إجراء البحث على عيّنة وصلت إلى 200 معلّم ومعلّمة، وهذا من شأنه أن يؤثّر على قدرة التحليل ويؤثّر على النتائج والتعميم. رابعاً، تمركزت عيّنة البحث بمنطقة المثلث، أبحاث مستقبلية تركّز على توسيع البحث لأكثر مناطق داخل إسرائيل. بالإضافة لذلك، أبحاث مستقبلية مقترحة تتركّز بالمقارنة بين منطقتين من مناطق البلاد العربيّة في إسرائيل، مثل دراسة مقارنة بين مديري مدارس في الجنوب مقابل مديري مدارس في الشمال لنفس الأبعاد الثقافية.

في نهاية البحث توصيات عمليّة للمسؤولين في وزاره المعارف على التطوير المهنيّ لدى المديرين، بتطوير مهارات الاستراتيجية من أجل زيادة الالتزام التنظيميّ في المدرسة. بالإضافة إلى العمل على زيادة الوعي عند المديرين لتطوير المهارات الاستراتيجية عندهم. إضافة إلى أنّ اتّجاهات أفراد عيّنة الدراسة تميل نحو الجماعية في الأداء، فيوصى المديرون العرب في إسرائيل بتبنيّ أساليب وتطبيقات تعتمد على الجماعية في الأداء، وتشكيل الهياكل التنظيمية على أساس الجماعية، والأهمّ هو تطوير الاستراتيجية لديهم والقدرات الاستراتيجية، وتعزيز النظرة نحو المستقبل والرؤيا المدرسيّة عند المعلّمين، ممّا يقوّي النسيج الاجتماعيّ، وروح الفريق، وقيم المشاركة والعمل الجماعيّ وأيضاً التزامهم العاطفيّ نحو المدرسة وهذا من شأنه أن يطرّوّر النجاعة والنتائج العامّة للمدرسة.

وأخيراً، فإنّ الدراسة الحاليّة تصبّ بالاستثمار بالعمل البحثيّ في موضوع الفوارق الثقافية بين الأفراد والجماعات، وتعميم الفكر، وخاصةً أنّها تعدّ من أوائل الدراسات التي تناولت تطبيق منهجية أبعاد هوفستد الثقافية على إدراكهم مهارات المدير القياضية والالتزام العاطفيّ التنظيميّ.

6. المصادر والمراجع

- أبو قحف، ع. (2005). *إدارة الأعمال الدولية*. الإسكندرية: دار الجامعة.
- الشرفاء، ف. (2015). أثر القيم الثقافية للعاملين في الممارسات المحاسبية. *جامعة الشرق الأوسط*. عمان-المملكة الأردنية الهاشمية.
- الكبيسي، ص. (2016). تأثير الأبعاد الثقافية في الأداء التمريضي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22 (88).
- الهرش، ن. (2008). سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الأردنية اعتماداً على أبعاد هوفستد الثقافية. *دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية*. *المجلة الأردنية*: 4(3)، 356-332.
- بدر، أ. (2003). مستوى التوجه نحو المستقبل وعلاقته ببعض الاضطرابات لدى الشباب الجامعي دراسة مقارنة بين عينات مصرية وسعودية. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، 13(40)، 82 – 34.
- بحر، ي. (2010). سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الفلسطينية اعتماداً على أبعاد هوفستد الثقافية. *مجلة الجامعة الإسلامية*، 19(2)، 1377-1404.
- جواد، ن. (2002). *إدارة الأعمال الدولية – مدخل تنبؤي*. ط1. عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
- خلف، ق. ولفته، م. (2016). قياس مستوى القيم الثقافية لدى التدريسيين العاملين في مديريات التربية الرياضية والفنية للمنطقتين الوسطى والجنوبية. *مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية*، 46، 208-223.
- زاهر، ت. وسلامة، ز. (2014). أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية*، 1(30)، 289-316.
- عبد اللطيف، ر. (2007). *العلوم السلوكية في التطبيق الإداري*. دمشق: منشورات جامعة دمشق.

فلاق، م. خرشي، ا. وحدو، ا. (2008). دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، موجود في:

<http://www.univ-chlef.dz/eds/wp-content/uploads/2016/06/article-25-N3.pdf>

دعاس، ر. (2007). *الحقير بين حزون مشوتف، لميذا ارغونيت وبيعوغي بيت الحسفر*. اونبرسييت حيفا، حيفا.

دعاس، ر. (2014). *الحسفت ميومنونيت منهيغوت سل منهل بي سفر عل تهلبيم ارغونيم وتוצاوت بهقشر سل رفرמה حيونكيت*. اونبرسييت حيفا، حيفا.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.

Al-Helsi, R. (2004). The Cultural Dimensions of the Palestinian Society and Their Effects on Individual Performance in Palestinian National Authority, MBA Thesis.

Bearden, W. O., Money, R. B., & Nevins, J. L. (2006). A measure of long-term orientation: development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 456-467.

Husted, B. W., & Allen, D. B. (2008). Toward a model of cross-cultural business ethics: The impact of individualism and collectivism on the ethical decision-making process. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 293-305.

Byrne, B. M. (2006). *Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A. & Mumford, M. D. (2000). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *Leadership Quarterly*, 11, 65–68.
- Cox, C. J., & Cooper, C. L. (1988). *High Flyers: An anatomy of managerial success*. Oxford: Basil Blackwell.
- Da'as, R. (2019). Teachers' skill flexibility: Examining the impact of principals' skills and teachers' participation in decision making during educational reform. *International Journal of Educational Management*, 33 (2), 287-299.
- Dickson, M. W., Aditya, R. N., & Chhokar, J. S. (1999). *Anti-management theories of organizations: A critique of paradigm proliferation*. USA, Cambridge University Press.
- Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J., Dastmalchian, A. & House, R. J. (2012). GLOBE: A twenty-year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business* 47 (4), 504–518.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3(1), 127-150.
- Drucker, P. (2003). The essential drucker: The best of sixty years of Peter Drucker's writing on management. *New York: Harper Business*.
- Gillen, D. J., and S. J. Carroll. 1985. "Relationship of managerial ability to unit effectiveness in more organic versus more mechanistic departments." *Journal of Management Studies* 22 (6): 668–676.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). Available at: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Convention criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling* 6 (1), 1–55.
- Jongmans, C., Slegers, P., Biemans, H., & de Jong, F. (2004). Teachers' participation in school policy: Nature, extent and orientation. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 10(1), 1-12.
- Kanungo, R. N., & Misra, S. (1992). Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills. *Human Relations*, 45, 1311–1332.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lu, L., Siu, O. L., & Lu, C. Q. (2010). Does loyalty protect Chinese workers from stress? The role of affective organizational commitment in the greater China region. *Stress and Health*, 26(2), 161-168.
- Marcy, R. T., & Mumford, M. D. (2010). Leader cognition: Improving leader performance through causal analysis. *The Leadership Quarterly*, 21, 1–19.

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mualuko, N. J., Mukasa, S. A., & Judy, A. S. K. (2009). Improving decision making in schools through teacher participation. *Educational Research and Review*, 4(8), 391-397.
- Muller, R; Spang, K & Ozcan,S. (2008). Cultural differences in decision making in project teams. *International Journal of Managing Projects in Business*,2 (1). p 93-70.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18 (2), 154–166.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13 (6), 705–750.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Sabri, H. (2012). Re-examination of Hofstede's work value orientations on perceived leadership styles in Jordan. *International Journal of Commerce and Management*, 3(4), 202-218 .
- Slegers, P., Bolhuis, S., & Geijsel, F. (2005). School improvement within a knowledge economy: Fostering professional learning from a

- multidimensional perspective. *International Handbook of Educational Policy*, 13, 527-541.
- Stumpf, S. S., Roger, L. M., & Mullen, T. P. (1991). Developing entrepreneurial skills through the use of behavioural simulations. *Journal of Management Development* 10 (5), 32–45.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3, 4–69.
- Yang, Y. C. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209-1227.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J., & Banks, D. (2004). Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. *Human Resource Management*, 43 (4), 367–380.
- Zakaria, N., & Taiwo, A. (2013). The effect of team leader skills and competencies team: A structural equation modelling approach. *Asian Social Science*, 9 (7), 151–161.
- Zhytnyk, O., Euwema, M., Wendt, H., & Emmerik, H. (2004). *Gender differences in leadership behavior across cultures*. available at: <https://lirias.kuleuven.be/1913871?limo=0>

Teachers' perceptions of cultural values and leadership skills of school principals and their effect on the organizational affective commitment

Remaa Da'as

Abstract

The current research deals with the question of how teachers' perceptions of cultural values (long term orientation, collectivism, and uncertainty avoidance) affect principals' skills (strategic and interpersonal) and organizational affective commitment. Two hundred teachers from the Arab society in Israel participated in this study. Structural equation modeling showed that there is a relationship between interpersonal leadership skills and teachers' perceptions of the cultural dimension of collectivism. Furthermore, the dimension of long-term orientation was related to perceptions of strategic leadership skills. However, uncertainty avoidance and collectivism were not related to perception of teachers' strategic skills. Moreover, perceptions of strategic leaders' skills were correlated with organizational affective commitment. The study draws with the theoretical and practical implications.

Keywords: strategic leadership skills, interpersonal leadership skills, cultural dimensions, organizational affective commitment