

# أساليب اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين

## Decision-making Methods and Their Relationship to Change Leadership Among Faculty Members in Faculties of Educational Sciences in Universities in Ramallah and Al-Bireh Governorate in Palestine

**Fatima Dawod Ishtaya**

PhD. student\ Arab American University\ Palestine  
ghannam.fatom@gmail.com

**فاطمة داود اشتية**

طالبة دكتوراه/ الجامعة العربية الامريكية/ فلسطين

**Mohammed Ahmad Shaheen**

Professor\ Al-Quds Open University\ Palestine  
mshahindura@gmail.com

**محمد أحمد شاهين**

أستاذ دكتور/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

Received: 16/ 5/ 2022, Accepted: 5/ 9/ 2022.

تاريخ الاستلام: 16 / 5 / 2022م، تاريخ القبول: 5 / 9 / 2022 م.

DOI: 10.33977/1182-013-040-012

E-ISSN: 2307-4655

<https://journals.qou.edu/index.php/nafsia>

P-ISSN: 2307-4647

on the total degree of the change leadership and its domains including future vision, and encouragement of change due to years of experience, and the existence of a statistically significant correlation between change leadership and its domains with the methods of each of avoidance, dependency, spontaneity on the one hand. In light of the results, the researchers recommend the need to reconsider the quality of professional development programs that are concerned with providing faculty members in educational faculties with skills and experiences that help them in leading change and making effective decisions, and involving stakeholders, including faculty members, in the change process to ensure multiple visions, enriching the process of change, reducing resistance, and spreading a culture of change.

**Keywords:** Decision-making, change leadership, faculties of educational sciences.

### المقدمة:

أصبح اتخاذ القرار التشاركي شائعاً في التعليم بسبب تراجع ثقافة الأسلوب الإداري الفردي في المؤسسات التعليمية؛ حيث يكون المسؤولون الذين لديهم السلطة هم الذين يتخذون القرارات، وأولئك الذين يعملون في المستويات الوسطى والدنيا ينفذونها دون أي مدخلات، فانتقلت المعاهد التعليمية تدريجياً نحو أسلوب الإدارة بقيادة التغيير، بحيث يمكن لأعضاء هيئة التدريس والطلبة بواسطته الاستفادة بشكل إيجابي من هذه العملية الديمقراطية.

يُعد التعليم العمود الفقري للتطوير والنهوض في أي دولة، وقد عالجت الدراسات على مر السنوات الماضية قضايا ترتبط بالمناهج والخطط الدراسية وتدريب كوادر العاملين، كالمركزية واللامركزية في اتخاذ القرار، وكيف يؤثر هذا الأمر في رفع فاعلية أداء أعضاء هيئات التدريس في الجامعات، فأصبحت الجامعات تكافح للابتكار استجابة للطلب المتزايد على المرونة والاهتمام بالجودة والتزام المحاضرين بعملهم، والعمل على تفعيل قيادة التغيير بما يتناسب مع متطلبات العصر (الغيث، 2020).

وتعتبر مهارة اتخاذ القرار من أهم الأمور وأكثرها أثراً في حياة الأفراد بغض النظر عن طبيعة مسؤولياتهم ومهام عملهم أو مستوى تفاعلاتهم مع الآخرين، فهي ترتبط بتحقيق الأهداف على اختلاف أنواعها، طالما كان هناك مجال للاختيار بين أكثر من بديل للوصول إلى هدف ما.

وتحتل عملية اتخاذ القرار أهمية في حياتنا، لحاجتنا لها في المواقف المختلفة التي نتعرض لها في يومنا العادي وحيثما تواجدنا، وبالتالي هناك حاجة ماسة ومستمرة لإنجاز قرار أو أكثر، فالتربويين بشكل عام هم من الفئات التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات شبه يومية في عملهم، ولممارسة مهامهم التدريسية (شاهين وزاحق، 2014).

وحيث أن اتخاذ القرار بشكل عام يعد من أهم الأمور وأكثرها أثراً في حياة الأفراد بغض النظر عن طبيعة مسؤولياتهم ومهام عملهم أو مستوى تفاعلاتهم مع الآخرين، فهو يرتبط بتحقيق

### المخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى أساليب اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال تطبيق مقياسي: أساليب اتخاذ القرار، وقيادة التغيير، على عينة اختيرت بالطريقة القصدية، وبلغ حجمها (68) عضواً من أعضاء هيئة التدريس.

أظهرت النتائج أن أبرز أساليب اتخاذ القرار شيوعاً لدى أعضاء هيئة التدريس هو الأسلوب المنطقي، كما تبين أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس قيادة التغيير ككل بلغ (4.00) وبنسبة مئوية (80.0%)، ومستوى مرتفع، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس قيادة التغيير تعزى لمتغيرات الجنس. بينما كانت هناك فروق دالة إحصائية على الدرجة الكلية لمقياس قيادة التغيير ومجالات: (الرؤية المستقبلية، التشجيع على التغيير) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ووجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين قيادة التغيير ومجالاته من جهة وأساليب كل من: (التجنب، الاعتمادية، العفوي من جهة أخرى). (في ضوء ما تقدم، فإن الباحثين يوصيان بضرورة إعادة النظر في نوعية برامج التنمية المهنية وتطويرها التي تعنى بإكساب أعضاء الهيئات التدريسية في الكليات التربوية المهارات والخبرات التي تساعدهم في قيادة التغيير واتخاذ القرارات الفاعلة، وإشراك المعنيين ومنهم أعضاء الهيئات التدريسية في عملية التغيير لضمان تعدد الرؤى وإثراء عملية التغيير وتقليل المقاومة ونشر ثقافة التغيير.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار، قيادة التغيير، كليات العلوم التربوية.

### Abstract:

The study aims to identify the decision-making methods and their relationship to change leadership among faculty members in the faculties of educational sciences in universities in Ramallah and al-Bireh governorate in Palestine, using the descriptive correlative approach, through the application of two scales: decision-making methods, and change leadership, on an intentional sample consisting of 68 members of the teaching staff.

The results show that the most common decision-making methods among faculty members is the logical method, and the average of the change leadership is 4.00, with a high-level equivalent to a percentage of 80.0%. There are no statistically significant differences at significance level  $\alpha \geq 0.05$  on the total score and the sub-domains of the change leadership due to gender. There are statistically significant differences

تحولت إلى مؤسسات بيروقراطية مع مرور الوقت، ما أضعف من الولاء المؤسسي للعاملين فيها في ظل الانفجار المعرفي، والعولمة والثورة التكنولوجية الرقمية، بسبب النمطية والروتين المتشابه في التفكير، وإنجاز الأعمال، وضعف الابتكار، والإبداع في الجامعات.

وهناك مجموعة من الفوائد المحتملة التي يمكن أن تتوفر عند إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع واتخاذ القرار، كتحسين جودة القرارات، وتحفيز أداء المدرسين، والإسهام في جودة حياتهم العملية، وباعتبار أنهم من تقع على عاتقهم تنفيذ القرارات الإدارية، وأنهم الأقدر على معرفة المشكلات التي يواجهونها في أداء مهامهم واقتراح البدائل المناسبة لحل هذه المشكلات (Somech, 2010).

وتعتبر القيادة من أكثر المفاهيم التي بحثت في إطار تغيير المجرى العملية التربوية والتعليمية، فالقيادة هي القدرة على حشد مجموعة من الناس التي تجمعت لأغراض محددة تتمثل في تحقيق منظم للأهداف والغايات. فالقائد هو ذلك الفرد الذي لديه سمات مميزة محددة تحفز الأفراد في المؤسسة للمساعدة في الوصول إلى الهدف المشترك، فهو الذي ينقل خبراته إليهم، ويستعد للتغيير من خلال التفاعل معهم، ويحفز الموظفين من خلال خلق تآزر يتجاوز الممارسات المعتادة، ويؤثر ويوجه سلوكيات ومعتقدات ومواقف الموظفين الذين يخضعون لإدارته (Altnay, 2015; Aydin, 2010).

وينظر إلى الجامعات باعتبارها مؤسسات أساسية في كل المجتمعات، وهي تعد من أهم مؤسسات النظام التعليمي. وتدرك إدارات الكليات الجامعية الأهداف التنظيمية والتربوية والإدارية للعمل التربوي، فالإداري في أي مؤسسة يحتاج إلى أن يتمتع بمستوى عالٍ من الدافعية والالتزام التنظيمي لتحقيق هذه الأهداف، ويكشف الأدب المتعلق بمناهج القيادة أهمية متزايدة لرفع مستوى قيادة التغيير للموظفين (Rowold & Schlotz, 2009). واكتشف كراي وآخرون (Cray et al., 2007) وجوداً مهماً للعلاقة بين مهارات وأساليب اتخاذ القرار والقيادة، والتي تجعل من اتخاذ القرار الدور الحاسم للقائد. وعلى وجه التحديد، وجدت دراسة يلديريم وآخرون (Yildirim et al., 2019) ارتباطاً إيجابياً بين اتخاذ القرار والأداء، وأن أداء القائد يؤثر على نجاح المؤسسة.

وأصبحت قيادة التغيير من المتطلبات المهمة في الجامعات، ما يتطلب تنظيم الجامعات بما يتلاءم مع احتياجات القرن الحادي والعشرين وعصر المعلومات، فالأستاذ الجامعي هو أحد الجوانب الأساسية لهذه الهياكل، وبالتالي؛ اجتمعت مهارة اتخاذ القرار، إلى جانب قيادة التغيير لدى الأستاذ الجامعي الذي يعتمد استخدام الموارد البشرية والمادية للمؤسسات التعليمية ويحافظ على وجودها بناءً على نهج تربوي فعال، وقيادة استراتيجية تتوافق مع الظروف المتغيرة للعالم؛ ما يمكنه من الإسهام في إنجاح المسيرة التعليمية التعليمية (السبيعي، 2001).

ويشير القزاق (2020) إلى أن اتخاذ القرارات هو اختيار بين مجموعة من البدائل، وهي عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هناك هدفاً يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها، وتوجد معلومات بشأن هذه المشكلة، ويقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل إلى بدائل معينة، ثم يختار أحد هذه البدائل أو مجموعة منها، وهذا هو الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، والذي

الأهداف على اختلاف أنواعها، طالما كان هناك مجال للاختيار بين أكثر من بديل للوصول إلى هدف ما. وتشير كلمة قرار "Deci-sion" إلى كلمة لاتينية معناها القطع والفصل، بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر، ويمثل اتخاذ القرار عملية اختيار بديل من بين بدائل عديدة لمواجهة موقف معين أو مشكلة أو مسألة تحتاج إلى معالجة، وهو بالتالي يمثل وسيلة أو أداة للمفاضلة بين عدد من الحلول أو البدائل المفترضة تمهيداً لاختيار أفضلها وأنسبها لعلاج مشكلة معينة (القحطاني، 2005).

وبات توظيف مهارة اتخاذ القرار في الجامعات والمؤسسات التربوية، وبخاصة لدى أعضاء هيئة التدريس ضرورياً في أي جهود لتطوير الدور المعاصر لعضو هيئة التدريس، الذي يفترض أن يكون ذو قدرة على اتخاذ قرار فاعل إزاء المواقف التربوية المختلفة، وملماً بمفهوم العلاقات الإنسانية بما يحقق الأهداف المحددة، ولكي يدير بنجاح العملية التعليمية ويعمل على تطويرها من خلال تفاعله المستمر مع مستجدات ومتغيرات الأساليب التربوية، ما يقتضي أن يتبنى القادة التربويين أنماطاً قيادية وأساليب علمية مبتكرة في عملية اتخاذ القرار لمواكبة تطور المؤسسة التربوية، وذلك باستثمار أنماط القيادة وفي مقدمتها قيادة التغيير. فدور المدرس قد تطور خلال العقد الأخير من محاضر مسؤول عن إدارة محاضراته التعليمية إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير في كليته التربوية، وهو مسؤول عن بناء وتطوير رؤية مشتركة للكلية، وتحسين سبل وأساليب التواصل مع زملائه وطلبته، والإسهام في صنع القرارات التربوية داخلها بطريقة تعاونية.

ومطلوب من عضو هيئة التدريس أيضاً أن يركز على إحداث التغيير بصورة تشاركية، وهذا قد يكون ذو ارتباط وثيق بدرجة ارتباط المدرس بمؤسسته التربوية ومدى رغبته في القيام بواجباته واستمراره في العمل وإيمانه بأهداف الكلية وتطابق ذلك مع طموحاته وأهدافه الشخصية، والذي ينعكس بالإيجاب على الكلية من خلال خلق جو يسوده الثقة والإخلاص في العمل والسعي نحو التحسين والتطوير.

وتؤثر عملية صنع القرارات في استمرارية المؤسسة ونجاحها، لذلك لزم الأمر توجيه القدر الأكبر من الاهتمام بعملية صنع القرار من خلال تحديد أسباب المشكلات ودراستها، وتوفير البدائل المختلفة التي تساعد في اتخاذ القرارات للمستويات الإدارية العليا؛ إذ كثيراً ما ينعكس مستوى المركزية واللامركزية المتبع في أي مؤسسة على مدى مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، وكذلك مدى تناسب الوضع الوظيفي للعاملين، وتأثير مستوى المشاركة في صنع القرارات على الولاء المؤسسي للعاملين (السيد، 2016).

وقد اتسع نطاق عملية اتخاذ القرار في الكليات والجامعات الفلسطينية، واتسع أيضاً مجال المشاركة فيها حتى شمل معظم فئات العاملين داخل الكليات لا سيما أصحاب الدور الفاعل في إنجاح العملية التعليمية، وهم الهيئات التدريسية فيها، كما شمل فئات من خارج الجامعة مثل المسؤولين عن بعض المؤسسات المجتمعية ذات العلاقة (حمادات، 2006).

واستناداً إلى توصيات دراسة عبد النافع (2018) بأهمية توافر قيادة التغيير، التي من شأنها أن تساعد على التغيير، وتحقيق الإبداع في الجامعات، وما زالت تعاني أساليب الإدارة التقليدية؛ إذ

القرار هي لب وجوهر وظيفة القائد الإداري (قنديل، 2010).

### مفهوم قيادة التغيير:

ويعرفه الزعبي (2011: 23) بأنه «عملية منظمة مقصودة تتعرض لها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة بهدف تفعيل دورها والارتقاء بها إلى مستوى أفضل، وهي عملية للتجديد الذاتي تسعى المؤسسة -من خلالها- إلى بعث الحداثة ومنع التراجع؛ لتظل المؤسسة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها، وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة.

### إدارة التغيير:

وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن الدور القيادي للمؤسسة في الانتقال من الحالة الراهنة أو القائمة إلى الحالة المرغوبة المستهدفة (نجم، 2011: 245)، من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية، للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل، وبأقل ضرر ممكن على الأفراد والمؤسسة، وبأقصر وقت وأقل جهد.

وتتضمن عملية إدارة التغيير كافة جوانب تطوير البناء التنظيمي وتجديده، وهي إما أن تكون سلوكية بالعمل الجماعي والقيادة المبدعة، أو علمية بترشيد القرارات وتطوير الأهداف، أو تكون محوسبة عن طريق إدخال الوسائل التكنولوجية، أو عن طريق إعادة تصميم الوظائف والبناء التنظيمي للمؤسسة (قنديل، 2010).

### أنواع القيادة بالتغيير:

يحرص قادة التغيير -بصفة عامة- على صياغة رؤية مشتركة للمؤسسة التربوية، وتنمية الالتزام بتنفيذها وتعزيزه لدى جميع الفئات المعنية بالعملية التربوية، من داخل المؤسسة وخارجها، بصفتهم شركاء مساهمين فيها، انطلاقاً من اعتبار التعليم قضية مجتمعية مشتركة، ويسعى قادة التغيير إلى تطبيق الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الرؤية، وترسيخ القيم والاتجاهات الجديدة والتجارب التطويرية داخل المؤسسة التربوية، وهي كالاتي: القيادة بالغايات والأهداف، والقيادة بالتمكين، والقيادة بنشر السلطة وتفويضها، والقيادة بالرقابة النوعية، والقيادة بالتحويل والتطوير، والقيادة بالبساطة والوضوح، والقيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة التربوية، والقيادة بالتفكير المتعمق والمركب (عماد الدين، 2003).

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال مهارة اتخاذ القرار وقيادة التغيير، كانت هناك العديد من الدراسات التي بحثت في متغيرات الدراسة الرئيسية (مهارة اتخاذ القرار، وقيادة التغيير)، لكن هذه الدراسات لم تربط بين هذين المتغيرين، أو تتعامل جميعها مع مرحلة التعليم العالي، فقد حاولت دراسة طيبشات (2021) الكشف عن مستوى ممارسة مديري مدارس قصبه إربد بالأردن لمهارات اتخاذ القرار التربوي، وبلغت عينة الدراسة (419) معلماً ومعلمة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أن متوسط درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري مدارس قصبه إربد بلغ (3.74) من (5) على المستوى الكلي للأداة، وبلغ للمجال الأول (المهارات الذهنية) (3.86)، وحصل المجال على الرتبة الأولى، فيما بلغ متوسط درجة الممارسة للمجال الثاني (المهارات الإجرائية) (3.66)، وحصل على الرتبة الثانية.

يختلف عن غيره من الأساليب، مثل التجربة والخطأ والتقليد، في أنه موضوعي يقوم على دراسة البيانات والحقائق وتحليلها، وإبعاد التحيز الشخصي والنظرة الذاتية قدر الإمكان، ويعمل على استثمار الموارد المتاحة أحسن استثمار، لتحقيق الأهداف المطلوبة بالدرجة الواجبة من الفاعلية.

وتمر عملية اتخاذ القرار بمراحل وخطوات منظمة ومتعددة، التي من الضروري لمتخذ القرار أن يتبعها للوصول إلى قرار رشيد، "وتبدأ عملية اتخاذ القرار بتشخيص المشكلة، ثم العمل على جمع البيانات والمعلومات، ثم تحديد البدائل، فاختيار أحدها، وأخيراً متابعة تنفيذ القرار (السبيعي، 2001).

ويعرف نيجرو "Nigro" القرار بأنه «الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين، ويتصف اتخاذ القرار في جزء منه بالبساطة والبعض الآخر بالتعقيد، ويرى أن عملية اتخاذ القرار ليست بالمهمة السهلة لأنها عملية اختيار (Choice) بين أفضل البدائل (Alternative)، وأفضل السبل لتحقيق الهدف، وعملية اتخاذ القرار اختبار لمدى كفاءة الرؤساء والقادة، وقدرتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور، وتزداد عملية اتخاذ القرارات أهمية وتعقيداً، وتكون آثارها أعظم وقعاً بزيادة حجم المنظمة ومهامها وضخامة أهدافها ومدى اتصالها بالجمهور (طعمة، 2006).

### اتخاذ القرار في الفكر الإداري وتطوره:

القرارات في الفكر الإداري ليست وليدة اللحظة، فقد عرفت البشرية فنون الإدارة وممارستها منذ أقدم العصور؛ حيث بدأ ظهور النشاط الإداري مبكراً في تاريخ الحضارة الإنسانية، فهو قديم قدم الإنسان نفسه، فالعملية الإدارية هي أساساً عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة فردية أو جماعية، وتعتبر القرارات من أهم وسائل الإدارة لتحقيق هذه الأهداف، ومن هذا المنطلق كان هناك العديد من المفاهيم المرتبطة بالقرارات، والتي لها جذور تمتد في تاريخها من ابتداء البشرية وصولاً إلى الوقت الحالي. وعليه، فإن الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة المرتبطة بموضوع القرارات الإدارية كانت نتيجة لتطور تاريخي في الإدارات القديمة (العزاوي، 2011).

### أهمية اتخاذ القرار:

إن لعملية اتخاذ القرار أهمية كبيرة ضمن السياق الإداري، وبخاصة إذا ارتبطت بالمجال التربوي، فهي تعتبر من المهام الأساسية للقيادات التربوية؛ حيث إن قدراتهم على اتخاذ القرار هي التي تميزهم عن غيرهم من أعضاء التنظيم الإداري. كما إن تعدد وتداخل الأهداف التي تشهدها الإدارات الحديثة زاد من مشكلات القيادات الإدارية، وهذا يتطلب اتخاذ العديد من القرارات لمواجهةها. فعملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء عند وضع الهدف، أو رسم السياسات، أو إعداد البرامج، أو اختيار أفضل الطرق والبدائل والأساليب لتشغيلها وتنفيذها، كما إن اتخاذ القرار من شأنه إنجاح العمل أو إفشاله. ويعد التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، ووظائف أساسية للإدارة، فهي تتصل بوضوح مباشر باتخاذ القرارات، وعملية اتخاذ

في ضوء رؤية 2030 في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي أو الخبرة.

كما بحثت درويش (2019) في درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت عينة الدراسة في (128) معلمة، وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة التشاركية كان متوسطاً، وكان مستوى فاعلية اتخاذ القرارات لقائدة المدرسة، متوسطاً أيضاً، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية وفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق تعزى لمتغير: التخصص العلمي، وسنوات الخدمة.

وهدفت دراسة المجدد (2018) إلى تحديد تأثير القيادة في تغيير فعالية صنع القرار بين مديري رياض الأطفال الكويتيين، باستخدام النهج الوصفي، على عينة عشوائية شملت (200) مدير روضة، فأظهرت النتائج أن مواقف وتصورات مديري المدارس إيجابية بشكل عام فيما يتعلق بقيادتهم المتغيرة وفعالية صنع القرار، وأن عملية صنع القرار تتنبأ بشكل كبير بتغيير القيادة، بما في ذلك مجموع درجاتها ومقاييسها الفرعية.

وسعت دراسة أبا الخيل والسعود (2018) إلى تعرف واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وعلاقته ببعض المتغيرات، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، على عينة شملت (214) مديرة ومديرة، و(586) معلمة ومعلمة. أشارت النتائج إلى أن درجة واقع اتخاذ القرار في المدارس الخاصة في مدينة الرياض كانت مرتفعة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية باختلاف متغير الوظيفة، لصالح المدير، وباختلاف متغير الخبرة، لصالح الخبرة الطويلة، وأنه لا توجد فروق تعزى للجنس، أو المؤهل العلمي.

وسعت دراسة تشانغ وآخرون (Chang et al., 2017)، للتعرف إلى قيادة تغيير المديرين كما يراها المدرسون، واستكشاف أي أثر للتغيير قد يؤثر في التطوير المهني للمدرسين، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، على عينة مقدارها (490) معلمة ومعلمة من (41) مدرسة من المراحل الابتدائية في مدينة تايبيه الجديدة (تايوان)، وأظهرت النتائج أن خطط «بناء بيئة مدعومة»، وتعديل التنظيم والأداء المضمنتين في قيادة التغيير تسهم في تفسير (32,2%) من النمو المهني للمعلمين، كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لقيادة التغيير الصحيحة في تعزيز النمو المهني للمعلمين، ويمكن تطبيق قيادة التغيير على الممارسات الأوسع؛ لتحسين أداء المعلمين في مختلف الأوضاع.

وسعت دراسة جوراسوفا وسباجدل (Jurasova & Spajdel, 2011) إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين عقلانية اتخاذ القرار والندم، من خلال المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (63) ذكراً، و(55) أنثى في زنجبار، وأنه يمكن القول إن العقلانية في صناعة القرار لديهم ميل أكبر من النادمين أثناء اتخاذ القرار،

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة البحث لدرجات الممارسة الكلية للأداة ولمجالاتها الإثنيتين، تبعاً لمتغير: النوع الاجتماعي، المؤهل، الخبرة.

وهدفت دراسة العتيبي والعنزي (2021) التعرف إلى مفهوم إدارة التغيير وأهميتها وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الجامعات الكويتية، باستخدام المنهج المكتبي التحليلي، وأظهرت النتائج أن إدارة التغيير عبارة عن فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن تدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فاعليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير، وبينت النتائج أن من أسباب الأخذ بإدارة التغيير في الجامعات الكويتية ضرورة وجود الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، إضافة إلى أن إدارة التغيير هي إحدى العوامل التنظيمية للمؤسسة.

وسعت دراسة عميرة (2020) للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد، من خلال عينة شملت (253) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و(193) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، اختيروا عشوائياً، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، فأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد كانت متوسطة، وأن درجة فاعلية اتخاذ القرار لديهم كانت متوسطة، وكشفت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

وهدفت دراسة أبو علامة (2020) إلى معرفة دور تدريب القيادات التعليمية في ترسيخ إدارة التغيير على الولاء الوظيفي بجامعة الملك خالد. وتناولت الدراسة إدارة التغيير كمتغير وسيط بين تدريب القيادات التعليمية، والولاء الوظيفي، واستخدمت طريقة تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة، وأظهرت النتائج أن القيادات التعليمية تمارس جميع مهارات قيادة التغيير بدرجة مرتفعة، باستثناء مستوى الولاء والارتباط الوظيفي التي كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب وتأهيل القيادات التعليمية على مستوى الولاء الوظيفي.

وحاولت دراسة الغيث (2020) التعرف إلى تصورات مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض لدورهم في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات ودرجة إشراكهم للمعلمين وأولياء الأمور في ضوء الرؤية الوطنية 2030 للمملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة (575) فرداً، موزعين كالتالي (184) مدير مدرسة ثانوية، و(180) معلماً، و(211) ولي أمر. أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات مديري المدارس الثانوية لدورهم في ضوء رؤية 2030 في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات كانت عالية. كما بينت النتائج أن درجة إشراك مديري المدارس الثانوية للمعلمين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، في حين كانت تقديرات أولياء الأمور لدرجة إشراكهم في اتخاذ القرارات متوسطة. ولم تظهر النتائج أية فروق دالة إحصائية في تصورات مديري المدارس الثانوية لدورهم

وسبل تطويرها وفقاً لأفضل الاتجاهات والتجارب العالمية، وهذا مؤشر على الحاجة لمزيد من البحوث في خصائص وأدوار عضو هيئة التدريس كقائد تربوي، فقد ارتأى الباحثان ضرورة تقصي العلاقة بين اتخاذ القرار وتبني قيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية، فتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

◀ ما أساليب اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين؟

وقد تفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

◀ السؤال الأول: ما مستوى أساليب اتخاذ القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين؟

◀ السؤال الثاني: ما مستوى قيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين؟

◀ السؤال الثالث: هل توجد فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أساليب اتخاذ القرار باختلاف الجنس، وسنوات الخبرة؟

◀ السؤال الرابع: هل توجد فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة قيادة التغيير باختلاف الجنس، وسنوات الخبرة؟

◀ السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجتي أساليب اتخاذ القرار وقيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين؟

## أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف مستوى أساليب اتخاذ القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين.

2. تحديد مستوى قيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين.

3. التعرف إلى الفروق في أساليب اتخاذ القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين باختلاف الجنس، وسنوات الخبرة.

4. التعرف إلى الفروق في قيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين باختلاف الجنس، وسنوات الخبرة.

5. فحص وجود علاقة ارتباطية بين درجتي أساليب اتخاذ القرار وقيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين.

وأن الأسف يظهر من فعل واحد أثناء عملية صنع القرار وليس من نوع الاستدلال الذي يسبق الاختيار، وبمرور الوقت، يقلل من شدة الأسف "الندم".

## التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال عرض نتائج البحوث والدراسات السابقة أن معظمها تشابهت من حيث الهدف مع بعض أهداف الدراسة الحالية، فهي ركزت على التعرف إلى مستوى ممارسة المديرين لمهارات اتخاذ القرار، كما في دراسة طبيشات (2021)، بينما كانت دراسة الغيث (2020) تبحث في الشراكة في اتخاذ القرارات بين المدراء والمعلمين وأولياء الأمور، وقد كشفت العديد من الدراسات أن طبيعة العلاقة العقلانية عند اتخاذ القرار هي من أهم الأمور التي يجب أن نبحث فيها ويجب دراستها. وتشابهت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في التعرف إلى قيادة التغيير لدى المديرين ودورها في تطوير المعلمين مهنيًا، وتقاربت من حيث الأهداف، والمنهجية، وأسلوب اختيار العينة، ومضمون الأدوات، لذلك فقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في عدة محاور أهمها أنها أعطت أفقاً واسعاً في مجال دراسة ومراجعة البحوث والدراسات والرسائل العلمية ذات الجودة العالية والصعوبات التي تعرضت لها من حيث المعرفة النظرية للموضوع، كذلك بعض الإجراءات البحثية التي تتضمنها الدراسات السابقة، وساهم ذلك في تطوير مشكلة البحث وبلورتها كظاهرة إدارية تعد جديرة بالبحث في المنطقة الجغرافية المستهدفة، هذا بالإضافة إلى الاستفادة من النتائج والتوصيات التي تضمنتها الدراسات السابقة في التفسير والمناقشة لنتائج الدراسة الحالية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

تشهد الساحة الفلسطينية في الوقت الحالي العديد من التغييرات والتطورات السريعة والمتلاحقة في القطاع التعليمي، وبخاصة قطاع التربية والتعليم، ومن خلال الاطلاع على الوثائق والبحوث والمؤتمرات التي تناولت واقع التربية والتعليم في دولة فلسطين، تبين أنها تنفق ميزانيات ضخمة وكبيرة في سبيل تطوير التعليم على الصعد كافة. وفي ضوء هذا الإنفاق تنبع الحاجة لوجود قادة تربويين يقومون بإحداث مثل هذا التغيير عن طريق اتخاذ قرارات فاعلة تسهم في تطوير العملية التعليمية بفاعلية، بحيث تلمس آثارها من خلال الارتقاء بالمخرجات التربوية إلى أعلى مستوى من مستويات الجودة، وبما يتوافق مع حجم هذا الإنفاق.

وحيث إن الأدب المتعلق بمناهج القيادة يكشف عن أهمية متزايدة لرفع مستوى قيادة التغيير للموظفين (Rowold & Schlotz, 2009)، وبالأعتبار لما أفرزته نتائج العديد من الدراسات السابقة حول وجود مهم للعلاقة بين مهارات وأساليب اتخاذ القرار والقيادة، والتي تجعل من اتخاذ القرار الدور الحاسم للقائد (Cray et al., 2007)، والارتباط الإيجابي بين اتخاذ القرار والأداء، وأن أداء القائد يؤثر على نجاح المؤسسة (Yildirim et al., 2019)، ومحاولة دراسة المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم (2021)، تقديم عرض حول واقع ممارسات صناعة واتخاذ القرار في بعض الدول العربية،

## أهمية الدراسة:

بأنها «الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية، والبشرية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل، وبأقل ضرر ممكن على الأفراد والمنظمة، وبأقصر وقت، وأقل جهد» (الحريري، 2011: 66). وتعرف إجرائياً بأنها الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس قيادة التغيير الذي طوره الباحثان.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كونه المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة: إذ أن هذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات، إنما يقوم بالربط وتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المرجو الوصول إليها من خلال الدراسة (عوده وملكاوي، 1992).

### مجتمع الدراسة وعينتها:

أولاً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في كليات التربية في الجامعات الفلسطينية (القدس المفتوحة وبيروت وفلسطين التقنية) في محافظة رام الله والبيرة-فلسطين حسب إحصائيات الموقع الرسمي لكل جامعة والمتفرغين تماما وبدوام كامل والبالغ عددهم تقريبا (150) عضو هيئة تدريس متفرغ.

ثانياً-عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة القصدية من مجتمع الدراسة الأصلي؛ وقد بلغ حجم العينة (68) من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين. والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات التصنيفية:

الجدول (1):

توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات التصنيفية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
	ذكر	46	67.6
الجنس	أنثى	22	32.4
	المجموع	68	100
	أقل من 5 سنوات	6	8.8
سنوات الخبرة	من 5 إلى 10 سنوات	36	52.9
	أكثر من 10 سنوات	26	38.2
	المجموع	68	100

### أداتي الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد على الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات، وقد سمي بمقياس اساليب اتخاذ القرار.

تكمُن أهمية الدراسة في أن طبيعة موضوع الدراسة وهو الربط بين مفهوم قيادة التغيير واتخاذ القرار، وهو مجال مهم من مجالات الأبحاث الإدارية وربطها بالمجال التربوي. وهي من الناحية النظرية تركز على موضوعين من الموضوعات الإدارية التي تتسم بالحدثة، وهما اتخاذ القرار وقيادة التغيير، وبالتالي قد تسهم في إضافة شيء من المعرفة للباحثين والدارسين في مجال الإدارة التربوية كما انها قد تفيد هذه الدراسة الباحثين في مجال قيادة التغيير وعلاقته باتخاذ القرار والتعرف إلى جوانبها المختلفة، وأن تفيد في المعرفة المتعلقة بمجال الإدارة المدرسية. أما من الناحية التطبيقية، فإن تناول هذين المتغيرين ونتائج الدراسة قد يسهم في توفير معطيات لزيادة فاعلية وكفاءة هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية لأداء مهامهم، من خلال لفت أنظار المؤسسات التربوية والأقسام الأكاديمية إلى ضرورة معرفة العلاقة بين قيادة التغيير وإعادة النظر في الأساليب القيادية المتبعة، والعمل على اختيار الأسلوب القيادي الأنسب الذي يدعم قيادة التغيير.

## حدود الدراسة:

اشتملت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: طبقت الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على كليات التربية في الجامعات الفلسطينية: (القدس المفتوحة، وبيروت، وفلسطين التقنية)، في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة بالفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/ 2022.

- المحددات الموضوعية: تحددت نتائج الدراسة بأدوات الدراسة المستخدمة وخصائصها وبموضوعات الدراسة الرئيسة التي تتحدد بالمفاهيم الآتية: (أساليب اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين).

## التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على مجموعة من المصطلحات التي يمكن حصرها بما يلي:

مهارة اتخاذ القرار (Decision making skill): تعرف مفاهيمياً بأنها: «اختيار أفضل البدائل المطروحة لموضوع ما استناداً إلى مهارات التفكير الأساسية التي تستخدم بحيث تحدد ميزات وعيوب كل بديل من البدائل مع إصدار أحكام هذه البدائل (العنوم، 2005: 217).

وتعرف إجرائياً بأنها الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس مهارة اتخاذ القرار الذي طوره الباحثان.

قيادة التغيير (Change Leadership): تعرف مفاهيمياً

الفقرات تراوحت ما بين (35 - 99)، كما أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (30 - أقل أو يساوي 70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

ثبات مقياس أساليب اتخاذ القرار: للتأكد من ثبات مقياس أساليب اتخاذ القرار، استخدمت طريقة الاتساق الداخلي، فقد استخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3):  
معاملات ثبات مقياس أساليب اتخاذ القرار بطريقة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الأسلوب المنطقي	8	.74
أسلوب التجنب	5	.96
أسلوب الاعتمادية	4	.89
الأسلوب العفوي	4	.98

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمقياس أساليب اتخاذ القرار تراوحت ما بين (74 - 98)، وتعتبر هذه القيم مناسبة وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق.

ثانياً: مقياس قيادة التغيير: لتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالي، وبعد اطلاع الباحثان على الدراسات السابقة، وعدد من المقاييس ذات العلاقة بقيادة التغيير.

### الخصائص السيكومترية لمقياس قيادة التغيير

#### صدق المقياس:

استخدم نوعان من الصدق، وكما يلي:

1. الصدق الظاهري (Face validity): للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس قيادة التغيير، عرض المقياس بصورته الأولية على (4) من المتخصصين الذين يحملون درجة الدكتوراه في مجال الإدارة التربوية في جامعة القدس المفتوحة والجامعة الأردنية، ومن ذوي الخبرة في مجال الدراسة؛ إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة. وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين، أجريت التعديلات المقترحة، فقد عدلت صياغة بعض الفقرات.

2. صدق البناء (Construct Validity): من أجل التحقق من الصدق للمقياس، استخدم صدق البناء، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، كما هو مبين في الجدول (4):

مقياس أساليب اتخاذ القرار: من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالي، طور الباحثان مقياس أساليب اتخاذ القرار وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة في هذا المجال.

#### الخصائص السيكومترية لمقياس أساليب اتخاذ القرار:

صدق المقاييس: للتحقق من صدق مقاييس الدراسة اتبعت الإجراءات الآتية:

استخدم نوعان من الصدق كما يلي:

1. الصدق الظاهري (Face validity): للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس أساليب اتخاذ القرار، عرض المقياس بصورته الأولية على (4) من المتخصصين في مجال الإدارة التربوية في جامعة القدس المفتوحة والجامعة الأردنية، ومن ذوي الخبرة في مجال الدراسة؛ إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة. وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين، أجريت التعديلات المقترحة، فقد عدلت صياغة بعض الفقرات.

2. صدق البناء (Construct Validity): من أجل التحقق من الصدق للمقياس استخدم الباحثان أيضاً صدق البناء، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالأسلوب الذي تنتمي إليه لمقياس أساليب اتخاذ القرار، كما هو مبين في الجدول (2):

#### جدول (2):

يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس أساليب اتخاذ القرار بالأسلوب الذي تنتمي إليه

الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط
مع الأسلوب المنطقي	مع الأسلوب التجنب	مع الأسلوب الاعتمادية	مع الأسلوب العفوي	مع الأسلوب المنطقي	مع الأسلوب التجنب
.38*	.89**	.82**	.99**	.38*	.89**
.72**	.98**	.92**	.94**	.72**	.98**
.35*	.95**	.91**	.99**	.35*	.95**
.69**	.97**	.82**	.96**	.69**	.97**
.43**	.88**	-	-	.43**	.88**
.82**	-	-	-	.82**	-
.68**	-	-	-	.68**	-
.51**	-	-	-	.51**	-
-	-	-	-	-	-

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (p < .05)

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (p < .01)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (2) أن معامل ارتباط

جدول (4):

يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس قيادة التغيير بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال
0.64**	0.84**	0.86**	0.91**	0.76**	0.86**	0.93**	0.91**	0.88**	0.93**
0.94**	0.93**	0.91**	0.95**	0.93**	0.91**	0.93**	0.91**	0.89**	0.95**
0.87**	0.91**	0.95**	0.96**	0.90**	0.93**	0.90**	0.93**	0.74**	0.82**
0.81**	0.88**	0.93**	0.98**	0.87**	0.96**	0.87**	0.96**	0.89**	0.95**
0.88**	0.91**	0.94**	0.98**	0.85**	0.94**	0.85**	0.94**	0.79**	0.94**
-	-	-	-	-	-	-	-	0.89**	0.93**
درجة كلية للبعد 0.91**		درجة كلية للبعد 0.96**		درجة كلية للبعد 0.94**		درجة كلية للبعد 0.92**			

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .01$ )

أساليب، وهي:

1. الأسلوب المنطقي: وقد مثلت فقراته (من 1 إلى 8)، وصحح الأسلوب بناءً على المفهوم الايجابي للأسلوب المنطقي، ومثلت الفقرات: (1، 3، 5، 8) الاتجاه الايجابي للأسلوب المنطقي، بينما مثلت الفقرات: (2، 4، 6، 7) الاتجاه السلبي للأسلوب المنطقي إذ عكست الإوزان عند تصحيحها.

2. أسلوب التجنب: وقد مثلت فقراته (من 9 إلى 13)، وصحح الأسلوب بناءً على المفهوم الايجابي لأسلوب التجنب، ومثلت جميع الفقرات الاتجاه الايجابي لأسلوب التجنب.

3. أسلوب الاعتمادية: وقد مثلت فقراته (من 14 إلى 17)، وصحح الأسلوب بناءً على المفهوم الايجابي لأسلوب الاعتمادية، ومثلت جميع الفقرات الاتجاه الايجابي لأسلوب الاعتمادية.

4. الأسلوب العفوي: وقد مثلت فقراته (من 18 إلى 21)، وصحح الأسلوب بناءً على المفهوم الايجابي لأسلوب العفوي، ومثلت جميع الفقرات الاتجاه الايجابي للأسلوب العفوي.

ثانياً: مقياس قيادة التغيير: تكون مقياس قيادة التغيير في صورته النهائية من (21)، فقرة، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الايجابي لقيادة التغيير.

وقد طلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) الخماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: عالية جداً (5) درجات، عالية (4) درجات، متوسطة (3) درجات، منخفضة (2) درجتان، منخفضة جداً (1)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى أساليب اتخاذ القرار وقيادة التغيير لدى عينة الدراسة، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح ما بين (1 - 5) درجات، وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: عالية، متوسطة، ومنخفضة، وذلك

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4) أن قيمة معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.64 - 0.98)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30 - أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

ثبات مقياس قيادة التغيير: للتأكد من ثبات مقياس قيادة التغيير، استخدمت طريقة الاتساق الداخلي للمقياس وأبعاده، فقد استخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5)

البعء	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الرؤية المستقبلية	6	0.96
التشجيع على التغيير	5	0.95
سبل ووسائل قيادة التغيير	5	0.98
التغيير التنفيذي	5	0.94
الدرجة الكلية	21	0.98

يتضح من الجدول (5) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس قيادة التغيير تراوحت ما بين (0.94 - 0.98)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0.98)، وتعتبر هذه القيم مرتفعة وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق.

تصحيح مقياسي الدراسة:

أولاً: مقياس أساليب اتخاذ القرار: تكون مقياس أساليب اتخاذ القرار في صورته النهائية من (21)، فقرة موزعة على أربعة

2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
3. اختبار تحليل التباين الثنائي متعدد المتغيرات «بدون تفاعل» (4-MANOVA without Interaction).
4. اختبار أقل فرق دال (Scheffe).
5. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين قيادة التغيير وأساليب اتخاذ القرار، كذلك لفحص صدق أدوات الدراسة.
6. اختبارات (t-test) لمجموعتين مستقلتين؛ حيث يستخدم لإيجاد الفروق بين استجابات أفراد الدراسة.

### نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى أساليب اتخاذ القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين؟ للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس أساليب اتخاذ القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين، والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل أسلوب من أساليب اتخاذ القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الأسلوب	الأسلوب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الأسلوب المنطقي	3.38	.423	متوسط
2	3	أسلوب الاعتمادية	3.22	.728	متوسط
3	2	أسلوب التجنب	1.85	.702	منخفض
4	4	الأسلوب العفوي	1.75	.670	منخفض

يتضح من الجدول (6) أن أبرز أساليب اتخاذ القرار شيوعاً لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين، جاءت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية على التوالي: الأسلوب المنطقي بمتوسط حسابي (3.38)، ونسبة مئوية (67.6%)، ومستوى متوسط، أسلوب الاعتمادية بمتوسط حسابي (3.22)، ونسبة مئوية (64.4%)، ومستوى متوسط، أسلوب التجنب بمتوسط حسابي (1.85)، ونسبة مئوية (37.0%)، ومستوى منخفض، الأسلوب العفوي بمتوسط حسابي (1.75)، ونسبة مئوية (35.0%)، ومستوى منخفض.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل أسلوب من أساليب اتخاذ القرار كل أسلوب على حدة، وعلى النحو الآتي:

وفقاً للمعادلة الآتية: الحد الأعلى للتدرج- الحد الأدنى للتدرج/ عدد المستويات المفترضة  $(5 - 1) / 3 = 1.33$ . وبناءً على ذلك، فإن مستويات الإجابة على المقاييس تكون على النحو الآتي: (2.33 فأقل) مستوى منخفض، (2.34 - 3.67) مستوى متوسط، (3.68 - 5) مستوى مرتفع.

### تصميم الدراسة ومتغيراتها:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التصنيفية والمستقلة والتابعة الآتية:

#### 1. المتغيرات التصنيفية:

- الجنس: وله مستويان، هما: (1 - ذكر، 2 - أنثى).
- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات، هي: (1 - أقل من 5 سنوات، 2 - من 5 إلى 10 سنوات، 3 - أكثر من 10 سنوات).
- 2. المتغير المستقل: أساليب اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة.
- 3. المتغير التابع: الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس قيادة التغيير لدى عينة الدراسة.

### إجراءات تنفيذ الدراسة:

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمعت المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، الرسائل الجامعية، وغيرها.
2. حدد مجتمع الدراسة، ومن ثم حددت عينة الدراسة.
3. طورت أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
4. حكمت أدوات الدراسة.
5. طبقت أدوات الدراسة على العينة، وطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية.
6. أدخلت البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدمت برامج الرزمة الإحصائية (SPSS, 26) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
7. نوقشت النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات الدراسية.

### المعالجات الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قام الباحثان باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 26)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حيث تستخدم لمعرفة المستوى والتقدير في تحديد استجابات عينة الدراسة.

## 1. الأسلوب المنطقي

## جدول (7)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأسلوب المنطقي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	أتحقق مرة أخرى من مصادر المعلومات الخاصة بي للتأكد من أن لدي الحقائق الصحيحة قبل اتخاذ القرارات	4.43	.555	مرتفع
2	8	عادة ما يكون لدي أساس منطقي لاتخاذ القرارات	4.34	.704	مرتفع
3	1	أخذ القرارات بطريقة منطقية ومنهجية	4.15	.580	مرتفع
4	3	عند اتخاذ القرار، أفكر في الخيارات المختلفة من حيث الهدف المحدد	4.03	.517	مرتفع
5	6	عند اتخاذ القرارات، أتعتمد على غرائزي	2.69	.902	متوسط
6	2	عندما أأخذ القرارات، أميل إلى الاعتماد على حدسي	2.49	.801	متوسط
7	4	عند اتخاذ القرار، أتق في مشاعري الداخلية وردود أفعالي	2.47	.762	متوسط
8	7	أأخذ القرارات التي أشعر أنها صحيحة بالنسبة لي بشكل عام	2.46	.800	متوسط

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسلوب الاعتمادية تراوحت ما بين (2.88-3.35)، وجاءت الفقرة: "أستخدم نصيحة الآخرين في اتخاذ قراراتي المهمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.35)، ونسبة مئوية (67.0%)، ومستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة: "أحتاج إلى مساعدة أشخاص آخرين عند اتخاذ قرارات مهمة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.88)، ونسبة مئوية (57.6%)، ومستوى متوسط.

## 3. أسلوب التجنب

## جدول (9)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أسلوب التجنب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	9	أؤجل اتخاذ القرار كلما أمكن ذلك	1.93	.779	منخفض
2	13	أأخذ قرارات مهمة بشكل عام في اللحظة الأخيرة	1.90	.813	منخفض
3	10	أؤجل اتخاذ القرارات المهمة في حياتي	1.85	.738	منخفض
6	12	أؤجل اتخاذ القرارات لأن التفكير فيها يجعلني غير مرتاح	1.79	.703	منخفض
7	11	أجتنب اتخاذ قرارات مهمة حتى يزداد الضغط علي	1.78	.730	منخفض

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسلوب التجنب تراوحت ما بين (1.78-1.93)، وجاءت الفقرة: "أؤجل اتخاذ القرار كلما أمكن ذلك" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (1.93)، ونسبة مئوية (38.6%)، ومستوى منخفض، بينما جاءت الفقرة: "أجتنب اتخاذ قرارات مهمة حتى يزداد الضغط علي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (1.78)، ونسبة مئوية (35.6%)، ومستوى منخفض.

## 4. الأسلوب العفوي

## جدول (10)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأسلوب العفوي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	20	بشكل عام غالباً ما أأخذ قرارات علي أساس اللحظة (لحظية)	1.76	.715	منخفض
2	19	أأخذ قرارات مفاجئة بشكل عام	1.75	.677	منخفض

## 2. أسلوب الاعتمادية

## جدول (8)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أسلوب الاعتمادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	17	استخدم نصيحة الآخرين في اتخاذ قراراتي المهمة	3.35	.842	متوسط
2	15	إذا حصلت على دعم الآخرين، فسأكون من الأسهل بالنسبة لي اتخاذ قرارات مهمة	3.34	.803	متوسط
3	16	أحب أن يكون لدي شخص ما يوجهني في الاتجاه الصحيح عندما أواجه قرارات مهمة	3.29	.830	متوسط

### جدول (11)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل بُعد من أبعاد مقياس قيادة التغيير وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	التشجيع على التغيير	4.14	0.644	مرتفع
2	3	سبل ووسائل قيادة التغيير	4.02	0.689	مرتفع
3	4	التغيير التنفيذي	3.96	0.595	مرتفع
4	1	الرؤية المستقبلية	3.90	0.650	مرتفع
		الدرجة الكلية لقيادة التغيير	4.00	0.603	مرتفع

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس قيادة التغيير ككل بلغ (4.00)، ونسبة مئوية (80.0%)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مقياس قيادة التغيير، فتراوحت ما بين (3.90 – 4.14)، وجاء بُعد "التشجيع على التغيير" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.14)، ونسبة مئوية (82.8%)، ومستوى مرتفع، بينما جاء بُعد "الرؤية المستقبلية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، ونسبة مئوية (78.0%)، ومستوى مرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بُعد من أبعاد مقياس قيادة التغيير كل بُعد على حدة، وعلى النحو الآتي:

### 5. التشجيع على التغيير

#### جدول (12)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات التشجيع على التغيير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	7	أحدد الاحتياجات التدريبية التي تلزمني	4.26	0.725	مرتفع
2	11	أدعم زملائي ذوي الأفكار الإبداعية	4.16	0.660	مرتفع
3	10	أشيد بجهود القائمين بعملية التغيير	4.13	0.667	مرتفع
4	9	أنشر ثقافة التغيير بين الزملاء	4.09	0.728	مرتفع
5	8	أطور من الأنشطة المتنوعة التي تتم داخل الكلية	4.04	0.721	مرتفع
		بُعد التشجيع على التغيير	4.14	0.644	مرتفع

يتضح من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد التشجيع على التغيير تراوحت ما بين (4.04 – 4.26)، وجاءت الفقرة: "أحدد الاحتياجات التدريبية التي تلزمني" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.26)، ونسبة مئوية (85.2%)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "أطور من الأنشطة المتنوعة التي تتم داخل الكلية" في المرتبة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	21	غالباً ما أتخذ قرارات متهورة	1.74	0.704	منخفض
4	18	أتخذ قرارات سريعة	1.74	0.661	منخفض

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسلوب العفوي تراوحت ما بين (1.74 – 1.76)، وجاءت الفقرة: "بشكل عام غالباً ما أتخذ قرارات على أساس اللحظة (لحظية)" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (1.76)، ونسبة مئوية (35.2%)، ومستوى منخفض، بينما جاءت الفقرة: "أتخذ قرارات سريعة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (1.74)، ونسبة مئوية (34.8%)، ومستوى منخفض.

وقد اختلفت نتائج السؤال الأول مع نتائج دراسة طبيشات (2021)، التي أظهرت مستوى متوسط لممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي من قبل مديري مدارس قصبه إربد، ودراسة عمايرة (2020)، التي أظهرت أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبه إربد كانت متوسطة، واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة الخيل والسعود (2018)، التي أشارت إلى أن درجة واقع اتخاذ القرار في المدارس الخاصة في مدينة الرياض كانت مرتفعة.

فالملاحظ أن مستوى مهارات اتخاذ القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين كان منخفضاً، وذلك يؤكد أن مستوى مهارات اتخاذ القرار تحتاج إلى مجموعة من المهارات والخبرات حتى تنمي شخصية عضو هيئة التدريس وإمكاناته وخبراته إذ ان النظرة الشخصية والمهارة في اتخاذ القرار تحتاج إلى تدريب، بالإضافة إلى تقبل الجامعة وسياساتها إلى ضرورة التغيير من أجل الوصول إلى الحل، بحيث يكون هذا الحل قابلاً للتطبيق والتنفيذ دون أن يترتب عليه مشكلات أخرى (نفسية أو اجتماعية أو اقتصادية)، فعينة الدراسة الحالية من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين لديهم الخبرة الكافية في الحياة للتعامل مع المواقف الصعبة التي تحتاج لاتخاذ القرار الحاسم لمواجهةها، إلا أنهم غير قادرين على المضي قدماً في إدارة التغيير بسبب سياسة الجامعات وأحكامها وقوانينها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى قيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين؟

للإجابة عن السؤال الثاني، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس قيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين، والجدول (11) يوضح ذلك:

يتضح من الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد التغيير التنفيذي تراوحت ما بين (3.85 - 4.09)، وجاءت الفقرة: "أتابع المستجدات التربوية باستمرار" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.09)، ونسبة مئوية (81.8%)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "أنفذ مراحل التغيير بطريقة تدريجية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، ونسبة مئوية (77.0%)، ومستوى مرتفع.

#### 8. الرؤية المستقبلية

##### جدول (15)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات بُعد الرؤية المستقبلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	أراعي قدرات الكلية في صياغة الرؤية المستقبلية	4.00	.623	مرتفع
2	1	أشرك زملائي في صياغة الرؤية المستقبلية للكلية	3.96	.609	مرتفع
3	4	أبني استراتيجيات مناسبة لتحقيق التغيير	3.96	.656	مرتفع
4	6	أحدد أهداف التغيير بناءً على الرؤية المشتركة	3.93	.739	مرتفع
5	5	أصيح أهداف الرؤية المشتركة بناءً على الفرص المتاحة	3.87	.771	مرتفع
6	3	أنتنبئ بالتحديات المحتمل حدوثها داخل الكلية	3.71	.865	مرتفع
		بُعد الرؤية المستقبلية	3.90	.650	مرتفع

يتضح من الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد الرؤية المستقبلية تراوحت ما بين (3.71-4.00)، وجاءت الفقرة "أراعي قدرات الكلية في صياغة الرؤية المستقبلية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.00)، ونسبة مئوية (80.0%)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: «أنتنبئ بالتحديات المحتمل حدوثها داخل الكلية» في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، ونسبة مئوية (74.2%)، ومستوى مرتفع.

وقد اتفقت نتائج السؤال الثاني مع نتائج دراسة أبو علامة (2020)، التي أظهرت أن القيادات التعليمية في جامعة الملك خالد تمارس جميع مهارات قيادة التغيير بدرجة مرتفعة، باستثناء مستوى الولاء والارتباط الوظيفي التي كانت بدرجة متوسطة، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة الغيث (2020)، التي أظهرت أن تصورات مديري المدارس الثانوية لدورهم في ضوء رؤية 2030 في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات كانت عالية.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الدور المنوط بجامعاتنا الفلسطينية يمثل قدرة الجامعة على الرؤيا بشكل واضح لأهمية التغيير وحركة التغيير وذلك بحكم المهام المنوطة بالكوادر البشرية

الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، ونسبة مئوية (80.8%)، ومستوى مرتفع.

#### 6. سبل ووسائل قيادة التغيير

##### جدول (13)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات بُعد سبل ووسائل قيادة التغيير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	13	أمتلك المقدرة على تنمية التفكير الإبداعي لدى زملائي	4.09	.707	مرتفع
2	15	أرسخ ثقافة داعمة للتغيير بين زملائي	4.07	.739	مرتفع
3	16	أؤكد على العلاقات التشاركية بين عمادة الكلية والموظفين والطلبة	4.03	.712	مرتفع
4	14	أستخدم الاتصال الفعال لنجاح التغيير	4.01	.702	مرتفع
5	12	أحدد ضرورات التغيير	3.91	.748	مرتفع
		بُعد سبل ووسائل قيادة التغيير	4.02	.689	مرتفع

يتضح من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد سبل ووسائل قيادة التغيير تراوحت ما بين (3.91-4.09)، وجاءت الفقرة: "أمتلك المقدرة على تنمية التفكير الإبداعي لدى زملائي" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.09)، ونسبة مئوية (81.8%)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "أحدد ضرورات التغيير" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، ونسبة مئوية (78.2%)، ومستوى مرتفع.

#### 7. التغيير التنفيذي

##### جدول (14)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات بُعد التغيير التنفيذي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	19	أتابع المستجدات التربوية باستمرار	4.09	.592	مرتفع
2	18	أأخذ سبلاً إيجابية لتشجيع زملائي وطلبتي على التغيير	4.01	.680	مرتفع
3	17	أستخدم الوسائل التكنولوجية في تنفيذ التغييرات الخاصة بالكلية	3.94	.731	مرتفع
4	21	أمتلك المقدرة على إحداث التغيير الجذري في بعض المواقف	3.88	.702	مرتفع
5	20	أنفذ مراحل التغيير بطريقة تدريجية	3.85	.629	مرتفع
		التغيير التنفيذي	3.96	.595	مرتفع

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أساليب اتخاذ القرار تعزى لمتغير: الجنس، سنوات الخبرة؟

لاختبار السؤال الثالث، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس أساليب اتخاذ القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، والجدول (16) يبين ذلك:

جدول (16)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس أساليب اتخاذ القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة

المتغيرات	الأسلوب المنطقي		أسلوب التجنب		أسلوب الاعتمادية		الأسلوب العفوي		المستوى
	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	
الجنس	444	3.33	705	1.88	.726	3.14	1.84	.694	ذكر
	365	3.48	708	1.79	.723	3.38	1.55	.581	أنثى
أقل من 5 سنوات	440	3.50	935	2.27	.880	4.25	2.13	.862	
من 5 إلى 10 سنوات	391	3.43	551	1.78	.678	3.18	1.69	.668	
أكثر من 10 سنوات	459	3.28	819	1.85	.572	3.03	1.73	.624	

M = المتوسط الحسابي ، SD = الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس أساليب اتخاذ القرار في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس أساليب اتخاذ القرار، فقد أجري تحليل التباين الثنائي متعدد المتغيرات «بدون تفاعل» (2-MANOVA without Interaction)، والجدول (17) يبين ذلك:

جدول (17)

يوضح تحليل التباين الثنائي المتعدد (بدون تفاعل) على مقياس أساليب اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	الأسلوب المنطقي	.172	1	.172	.965	.330
	أسلوب التجنب	.161	1	.161	.326	.570
	أسلوب الاعتمادية	.206	1	.206	.473	.494
	الأسلوب العفوي	1.630	1	1.630	3.799	.056
سنوات الخبرة	الأسلوب المنطقي	.251	2	.125	.702	.499
	أسلوب التجنب	1.277	2	.639	1.294	.281
	أسلوب الاعتمادية	6.764	2	3.382	7.755	.001*
	الأسلوب العفوي	1.282	2	.641	1.493	.232
الخطأ	الأسلوب المنطقي	11.422	64	.178		
	أسلوب التجنب	31.599	64	.494		
	أسلوب الاعتمادية	27.911	64	.436		
	الأسلوب العفوي	27.468	64	.429		

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (p < .05)

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أسلوب الاعتمادية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) من جهة وكل من (من 5 إلى 10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات).

وباستثناء الفروق في أسلوب الاعتمادية، قد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طيبشات (2021)، التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات مديري مدارس قسبة إربد بالأردن لمهارات اتخاذ القرار التربوي تبعاً لمتغير الخبرة. واتفقت كذلك مع نتائج دراسة الغيث (2020)، التي لم تظهر أية فروق دالة إحصائية في تصورات مديري المدارس الثانوية لدورهم في ضوء رؤية 2030 في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الخبرة.

ويرى الباحثان أن هذا ينبع من مهارات عضو هيئة التدريس التي حصل عليها من خلال ما حصل عليه من طرق حديثة في القيادة أثناء دراسته الجامعية (الدكتوراه أو الماجستير)، فخبيرته في استخدام مهاراته في اتخاذ القرار بشكل فعال جاءت من قدرته على الاعتماد على معلوماته القيادية التي امتلكها في أثناء تدريبه الجامعي أو فترته التدريسية القصيرة، بالإضافة إلى قدرته على اتخاذ القرار المناسب بناءً على خبرته التعليمية، وتأكيد تطبيق استخداماته لدى جميع الهيئة التدريسية من خلال الدورات الإدارية وتحديثها بشكل مستمر لمواكبة التكنولوجيا الحديثة، وربطها بنماذج الجودة الحديثة، وقد لا يتسع ذلك بالشكل المطلوب لعضو هيئة التدريس ضغط الوقت ومهام القسم.

أما الفروق في أسلوب الاعتمادية لصالح الخبرة الأقل، فهي نتيجة متوقعة باعتبار أن الخبرة الأعلى تسهم في تحسين قدرة عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرار، وأيضاً شعوره بالثقة في ذلك.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو قيادة التغيير تعزى لمتغير: الجنس، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال الرابع، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس قيادة التغيير ومجالاته لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين تعزى لمتغير: الجنس، سنوات الخبرة، والجدول (19) يبين ذلك:

جدول (19)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس قيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة

المتغيرات	الرؤية المستقبلية		التشجيع على التغيير		سبل ووسائل قيادة التغيير		التغيير التنفيذي		الدرجة الكلية	
	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M
الجنس										
ذكر	.676	3.90	.711	3.99	.699	4.09	.622	3.92	.636	3.97
أنثى	.606	3.91	.652	4.09	.511	4.24	.540	4.04	.537	4.06
سنوات الخبرة										
أقل من 5 سنوات	.964	2.78	.983	3.37	.814	3.57	.826	3.53	.866	3.29
من 5 إلى 10 سنوات	.490	3.90	.642	4.02	.577	4.09	.560	3.95	.526	3.99
أكثر من 10 سنوات	.483	4.17	.609	4.18	.627	4.33	.565	4.06	.529	4.18

M = المتوسط الحسابي SD = الانحراف المعياري

يتبين من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على مقياس أساليب اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس أو سنوات الخبرة، باستثناء أسلوب الاعتمادية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح أسلوب الاعتمادية.

إن عدم وجود فروق ذات دلالة في أساليب اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس يتفق مع نتيجة دراسة أبا الخيل والسعود (2018)، التي بينت أن متغير الجنس لم يكن مؤثراً على واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وكذلك نتائج دراسة طيبشات (2021)، التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات مديري مدارس قسبة إربد في لدرجات الممارسة الكلية لمهارات اتخاذ القرار التربوي، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. وأشارت نتائج دراسة أبا الخيل والسعود (2018) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في واقع اتخاذ القرار في المدارس الخاصة في مدينة الرياض باختلاف الجنس.

وعزى الباحثان عدم وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس إلى أن استشعار أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين بأهمية قيادة التغيير لا يعتمد على جنس عضو هيئة التدريس، فكل أعضاء الهيئة سواء أكانوا ذكورا أم إناث، يدرسون ذات المقرر الجامعي ويملى عليهم ذات القرارات ويمارسون قيادة التغيير بناءً على خبرة معينة وليس اعتماداً على جنسهم، وأن يكون عضو هيئة التدريس الأكاديمي قائداً هي حاجة مشتركة بين الذكور والإناث في الجامعات محط الدراسة الحالية.

للكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لأسلوب الاعتمادية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، أجري اختبار (Scheffe)، والجدول (18) يوضح ذلك:

جدول (18)

يوضح نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على أسلوب الاعتمادية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أسلوب الاعتمادية	أقل من 5 سنوات	4.25	1.07*	1.22*	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < 0.05$ )

يتضح من الجدول (18) وجود فروق دالة إحصائية عند

التغيير) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس قيادة التغيير ومجالات: (الرؤية المستقبلية، التشجيع على التغيير) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، أُجري اختبار (Scheffe) والجدول (21) يوضح ذلك:

جدول (21)

يوضح نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على مقياس قيادة التغيير ومجالات: (الرؤية المستقبلية، التشجيع على التغيير) لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الرؤية المستقبلية	أقل من 5 سنوات	2.78	-1.12*		
	من 5 إلى 10 سنوات	3.90			
	أكثر من 10 سنوات	4.17			
التشجيع على التغيير	أقل من 5 سنوات	3.57	-0.76*		
	من 5 إلى 10 سنوات	4.09			
	أكثر من 10 سنوات	4.33			
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	3.29	-0.90*		
	من 5 إلى 10 سنوات	3.99			
	أكثر من 10 سنوات	4.18			

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتضح من الجدول (21) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) على بعد الرؤية المستقبلية والدرجة الكلية تبعاً لمتغير الكلية بين (أقل من 5 سنوات) من جهة وكل من (من 5 إلى 10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح وكل من (من 5 إلى 10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات). كما كانت الفروق دالة على بعد التشجيع على التغيير بين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح (أكثر من 10 سنوات).

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس الأكثر خبرة والأعلى في عدد سنوات الخبرة أظهروا أن الرؤية المستقبلية والتشجيع على التغيير هي الحاجات التي تتطلب التجديد والخروج عن السائد في كليات العلوم التربوية، والبدء بتجديدات تغييرية يكون القسم الأكاديمي منطلقاً لها، كما إن خبرة عضو هيئة التدريس كلما زادت تزداد قدرته على التغيير، بالإضافة إلى أن الخبرة الطويلة في مجال قيادة التغيير تساهم في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبناءً على خبرة عضو هيئة التدريس يمكن أن ينظر إلى الأمور من ناحية مستقبلية، ويشجع من حوله على التغيير وتبني سياسة الجامعة الرامية للتغيير.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين أساليب اتخاذ القرار وقيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين؟

يتضح من الجدول (19) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس قيادة التغيير في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس قيادة التغيير، فقد أُجري تحليل التباين الثنائي متعدد المتغيرات «بدون تفاعل» (2-MANOVA without Interaction)، والجدول (20) يبين ذلك:

جدول (20)

يوضح تحليل التباين الثنائي المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس قيادة التغيير تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الرؤية المستقبلية	التشجيع على التغيير	1.037	1	1.037	2.794	.099
	سبل ووسائل قيادة التغيير	.622	1	.622	1.425	.237
	الدرجة الكلية	.536	1	.536	1.571	.215
سنوات الخبرة	التشجيع على التغيير	3.717	2	1.858	5.008	.010*
	سبل ووسائل قيادة التغيير	3.739	2	1.870	4.286	.018
	الدرجة الكلية	4.479	2	2.240	7.252	.001*
الخطأ	الرؤية المستقبلية	18.417	64	.288		
	التشجيع على التغيير	23.751	64	.371		
	سبل ووسائل قيادة التغيير	27.915	64	.436		
التغيير التنفيذي	التغيير	21.849	64	.341		
	الدرجة الكلية	19.764	64	.309		

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس قيادة التغيير تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن ذلك يظهر من إدراك أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين لأهمية الدور التغييرية التطويرية لقيادة التغيير من ذكور وإناث وبشكل متشابه.

بينما كانت هناك فروق دالة إحصائية على الدرجة الكلية لمقياس قيادة التغيير ومجالات: (الرؤية المستقبلية، التشجيع على

وذلك يزيد من قدرة عضو هيئة التدريس على أن يكون قائداً للتغيير، فهو بهذه الروح يستطيع أن يُكسب الطلبة المهارات القيادية التي يمتلكها وروح المبادرة، وذلك من خلال المساقات التي يدرسها، وبالتالي نرى أن الهيئة التدريسية تعمل على دعم التعلم التنظيمي للخدمات المبني على الممارسة، مثل: تبادل الخبرات والمعارف، والنظر بشمولية إلى مجموعة الحلول البديلة، والاستفادة من نتائج الدراسات الميدانية.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحثان يوصيان بالآتي:

1. ضرورة تنمية وعي أصحاب القرار في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالحاجة إلى تبني منهج قيادة التغيير كمدخل للتطوير، من خلال عقد المؤتمرات والندوات والمحاضرات العلمية وورش تدريبية للتعريف بمفاهيم إدارة التغيير، والتوعية بأهميتها في مجال التعليم في الجامعات قبل وأثناء الخدمة فيها.
2. تخصيص ميزانية دائمة مناسبة لأعضاء هيئة التدريس لتنفيذ مشاريع ومبادرات تطويرية للكليات ومنحهم المزيد من الصلاحيات التي تساعدهم من تحديث الأنظمة في الكلية واللوائح التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات إدارة التغيير.
3. الاهتمام فيما يخص تجارب إدارات التغيير في الجامعات الأخرى وتطبيقها في جامعاتنا الفلسطينية، لإحداث نوع من الإبداع والابتكار والتميز والجودة.

## المصادر والمراجع العربية:

- أبا الخيل، هناء والسعود، راتب. (2018). واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وعلاقته ببعض المتغيرات. المجلة التربوية الأردنية، 3(2)، 212-237.
- أبو علامة، فائقة الأمين. (2020). دور تدريب القيادات التعليمية في ترسيخ إدارة التغيير على الولاء الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 43(4)، 247 - 275.
- الحريري، رافده. (2011). إدارة التغيير في الجامعات. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد حسن. (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- درويش، زينب عواد مفلح. (2019). القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس محافظة الخرج وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(5): 310 - 341.
- الزعبي، إبراهيم. (2011). إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- السبيعي، علي محسن. (2001). أساليب التفكير وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري الإدارات الحكومية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- شاهين، محمد وزاحوق، هديل. (2014). اتخاذ القرار وعلاقته بفاعلية الذات لدى عينة من المرشدين التربويين في فلسطين. مجلة جامعة

للإجابة عن السؤال الخامس، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين مقياسي أساليب اتخاذ القرار وقيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين، والجدول (22) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون:

جدول (22)

يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياسين أساليب اتخاذ القرار وقيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين (ن=68)

قيادة التغيير	أساليب اتخاذ القرار			
	الأسلوب المنطقي	أسلوب التجنب	أسلوب الاعتمادية	الأسلوب العفوي
الرؤية المستقبلية	.094	-.227	-.348**	-.367**
التشجيع على التغيير	.242*	-.170	-.054	-.416**
سبل ووسائل قيادة التغيير	.308*	-.200	-.120	-.370**
التغيير التنفيذي	.444**	-.150	-.028	-.382**
قيادة التغيير ككل	.278*	-.203	-.160	-.409**

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 ≤ α)

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p)

يتضح من الجدول (22) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01 ≤ α)، و(0.05 ≤ α)، بين قيادة التغيير ومجالاته من جهة وأساليب كل من (أسلوب التجنب، أسلوب الاعتمادية، الأسلوب العفوي) من جهة أخرى، وجاءت العلاقة عكسية؛ بمعنى كلما ازدادت درجة استخدام أساليب كل من (أسلوب التجنب، أسلوب الاعتمادية، الأسلوب العفوي) انخفض مستوى قيادة التغيير ككل ومجالاته، بينما جاءت العلاقة طردية بين قيادة التغيير ومجالاتها والأسلوب المنطقي بمعنى كلما ازدادت درجة استخدام الأسلوب المنطقي ازداد مستوى قيادة التغيير ومجالاتها.

وقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عميرة (2020)، التي أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري المدارس للقيادية التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار، ودراسة (Chang et al., 2017)، التي أظهرت وجود أثر إيجابي لقيادة التغيير الصحيحة في تعزيز النمو المهني للمعلمين، ويمكن تطبيق قيادة التغيير على الممارسات الأوسع؛ لتحسين أداء المعلمين في مختلف الأوضاع من وجهة نظر المعلمين للمراحل الابتدائية في مدينة تايبيه الجديدة (تايوان)، كما أشارت نتائج دراسة (Juraso-va & Spajdel, 2011) إلى أن العقلانية في صناعة القرار تقلل من شدة الأسف "الندم".

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية مطلعين على ما يحدث في الجامعة من حيث القرارات الصادرة من أجل المشاركة فيها، مع الأخذ بالاعتبار أن هذه القرارات تبقى في مراكز الإدارة العليا، لأنها تمثل لديهم سياسات إدارية ومالية تخصصهم، إلا أن هناك مجموعة من القرارات التي يتخذها أعضاء هيئة التدريس،

- نجم، عبود نجم. (2011). القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين.  
عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

### المصادر والمراجع العربية مترجمة:

- Aba Al-Khail, H. & Al-Saud, R. (2018). *The reality of rational decision-making in private schools in Riyadh, Saudi Arabia, and its relationship to some variables. The Jordanian Educational Journal*, 3(2): 237-212.
- Abu Alama, F. (2020). *The role of educational leadership training in consolidating change management on job loyalty: An empirical study on King Khalid University. Rimah Journal for Research and Studies*, (43): 247-275.
- Hariri, R. (2011). *Change Management in Universities. Amman: House of Culture for Publishing and Distribution.*
- Hamadat, M. (2006). *Educational Leadership in the New Century. Amman: Dar Al-Hamid for publication and distribution.*
- Darwish, Z. (2019). *The participatory leadership of the school leaders in Al-Kharj Governorate and its relationship to the effectiveness of decision-making from the point of view of the teachers. Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, 27 (5): 310-341.
- Zubair, I. (2011). *Change management, intellectual foundations and premises. Alexandria: New University House for Publishing and Distribution.*
- Al-Subaie, A. (2001). *Thinking styles and their relationship to decision-making among a sample of directors of government departments in Jeddah. (Unpublished Master's Thesis), Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia.*
- Shaheen, M. & Zahouk, H. (2014). *Decision-making and its relationship to self-efficacy among a sample of educational counselors in Palestine. Palestine University Journal of Research and Studies*, 14(7): 548-572.
- Tabishat, M. (2021). *The degree of practicing educational decision-making skills among principals of Kasbah Irbid schools in Jordan and its relationship to some variables from the point of view of teachers. Middle East Journal of Humanities and Cultural Sciences*, 1(2): 203-237.
- Tohma, A. (2006). *Decision-making and leadership behavior, Debono House for Publishing and Distribution, Amman: Jordan.*
- Abdel Nafeh, N. (2018). *The degree of practice of kindergarten principals to lead change and its relationship to the professional growth of their teachers in the capital governorate. (Unpublished Master's Thesis), Amman Arab University, Amman, Jordan.*
- Al-Attoum, A. (2005). *Educational psychology theory and application. Amman: Dar Al Masirah.*
- Al-Otaibi, A. & Al-Anzi, M. (2021). *Change management and its relationship to organizational loyalty in universities in the State of Kuwait, an analytical desk study. Journal of the Faculty of Education, Alexandria Middle East University for Humanities and Cultural Sciences*, 31(1): 63-81.
- Al-Azzawi, R. (2011). *Management of administrative decision making. Amman: House of Culture for Publishing and Distribution.*
- Emad El-Din, M. (2003). *Preparing the school principal to lead change. 1st Ed. Amman, Jordan: Academic Book Center.*
- Amayra, R. (2020). *The degree of transformational leadership practice among school principals in the Qasbah Irbid district and its relationship to the effectiveness of decision-making from the teachers' point of view. Journal of the Islamic*

فلسطين للأبحاث والدراسات، 14(7)، 548 – 572.

- طبيشات، مريم محمد سالم. (2021). درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي لدى مدراء مدارس قسبة إربد بالأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية*، 1(2)، 203 – 237.
- طعمة، أمل. (2006). *اتخاذ القرار والسلوك القيادي، دار ديونونو للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.*
- عبد النافع، نهى. (2018). *درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لقيادة التغيير وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلماتهن في محافظة العاصمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.*
- العتوم، عدنان. (2005). *علم النفس التربوي النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة.*
- العتيبي، عبد الله والعنزي، مطلق. (2021). *إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الجامعات في دولة الكويت دراسة مكتبية تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 31(1)، 63 – 81.*
- العزاوي، رافده. (2011). *إدارة اتخاذ القرار الاداري. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.*
- عماد الدين، منى مؤتمن. (2003). *إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. عمان الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.*
- عمایرة، رضا محمد سعید. (2020). *درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3)، 40-386.*
- الغيث، العنود. (2020). *تصورات مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض لدورهم في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات ودرجة إشراكهم للمعلمين وأولياء الأمور في ضوء الرؤية الوطنية 2030 للمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية، 34(135)، 93 – 137.*
- القحطاني، مبارك (2005). *أثر استخدام الأسلوب الابداعي لحل المشكلات على تنمية مهارات صنع القرار لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الخرج التعليمية-برنامج ونموذج مقترحين للأسلوب الابداعي لحل المشكلات، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.*
- القزاق، ضرار. (2020). *استراتيجية اتخاذ القرار في الأزمات. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم القانونية (42)20، 115 – 153.*
- قنديل، علاء محمد سيد. (2010). *القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.*
- المجدد، إسرائ سالم. (2018). *واقع قيادة التغيير وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الاطفال بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، 26(4)، 361 – 401.*
- المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم. (2021). *سياسات دعم الجودة والتميز في صناعة واتخاذ القرار لدى قيادات التعليم العام في الدول العربية. السعودية: الجبيل الصناعية، مركز اليونسكو الإقليمي للجودة والتميز في التعليم.*

- University of Educational and Psychological Studies, 28(3): 386-40.
- Al-Ghaith, A. (2020). *Perceptions of secondary school principals in Riyadh of their role in the field of partnership in decision-making and the degree of their involvement of teachers and parents in the light of the National Vision 2030 for the Kingdom of Saudi Arabia*. *Educational Journal*, 34 (135), 93-137.
  - Al-Qahtani, M. (2005). *The effect of using the creative method to solve problems on the development of decision-making skills of primary school principals in Al-Kharj educational governorate - a proposed program and model for the creative method for solving problems*, (unpublished doctoral thesis), Umm Al-Qura University, College of Education, Makkah Al-Mukarramah.
  - Al-Qazzaz, D. (2020). *Crisis decision-making strategy*. *Journal of Al-Baath University Legal Sciences Series*, (42)20: 115-153.
  - Kandil, A. (2010). *Amman: Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution*.
  - Al-Mujamed, E. (2018). *The reality of change leadership and its relationship to the effectiveness of decision-making among kindergarten principals in the State of Kuwait*. *Journal of Educational Sciences*, 26(4): 361-401.
  - *Regional Center for Quality and Excellence in Education*. (2021). *Policies to support quality and excellence in the decision-making and decision-making of public education leaders in the Arab countries*. Saudi Arabia: Jubail Industrial City, UNESCO Regional Center for Quality and Excellence in Education
  - Negm, A. (2011). *Administrative leadership in the twenty-first century*. Jordan: Dar Safaa for Publishing and Distribution.

### المصادر والمراجع الأجنبية:

- Altınay, F. A. (2015). *Are headmasters' digital leaders in school culture?* *Education & Science*, 40(182), 77-86.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Hatiboğlu Yayınları.
- Chang, D., Chen, S., & Chou, W. (2017). *Investigating the Major Effect of Principal's Change Leadership on School Teachers' Professional Development*. *IAFOR Journal of Education*, 5 (3): 139-154.
- Cray, D., Inglis, L., & Freeman, S. (2007). *Managing the arts: leadership and decision-making under dual rationalities*. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 36(4), 295-313.
- Garcia, E.(2011). *A tutorial on correlation coefficients*, information-retrieval-18/7/2018.<https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099ede>
- Jurasova, K. & Spajdel, M. (2011). *The Role of Regret in Rational Decision Making*. *Studia Psychologica*. TrnavaSlovak Republic. 53 (2): 169-174.
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). *Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress*, *kravis leadership institute*. *Leadership Review*, 9 (2), 35-48.
- Somech, A. (2010). *Participative Decision Making in Schools: A Mediating-Moderating Analytical Framework for Understanding School and Teacher Outcomes*. *Educational Administration Quarterly*, 46(2), 174-209.
- Yıldırım, I., Akan, D. and Yalçın, S. (2019), "Participation in decision-making process as a predictor of organizational cynicism at schools", *Online Submission*, 89(2), 487-506.